

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Archeologii

Marek Żółkiewski

**Archeologiczne badania ratownicze na wielkich
inwestycjach budowlanych.
Aplikacja praktyczna modelu rozwiązań
organizacyjnych**

ROZPRAWA DOKTORSKA

DZIEDZINA NAUK HUMANISTYCZNYCH
DYSCYPLINA ARCHEOLOGIA

TOM 1

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:

prof. dr hab. Andrzeja Michałowskiego
dr hab. Dominiki Narożnej



Poznań, 2025

TREŚĆ

TOM 1

WSTĘP	4
ROZDZIAŁ 1. BADANIA ARCHEOLOGICZNE I ICH KONTEKST	14
1.1. Przegląd piśmiennictwa	14
1.2. Źródła	46
1.3. Metodologia i koncepcje teoretyczne	67
ROZDZIAŁ 2. WYZWANIA I RZECZYWISTOŚĆ	90
2.1. Zagrożenia dziedzictwa archeologicznego	90
2.2. W poszukiwaniu rozwiązań	111
2.3. Granice archeologii kontraktowej – analiza	114
ROZDZIAŁ 3. ARCHEOLOGIA I ZARZĄDZANIE	147
3.1. Klient	147
3.2. Kto tu jest najważniejszy? <i>Case study</i>	159
3.3. Wybór koncepcji	170
3.4. Podejście procesowe, modelowanie procesów, mapa procesów	177
3.5. Ryzyko i niepewność	188
3.6. Jak to rozliczyć	199
ROZDZIAŁ 4. MODEL I JEGO ELEMENTY	212
4.1. Informacje wstępne	212
4.2. Prezentacja modelu	215
4.3. Zarządzanie ryzykiem	225
4.4. Walidacja	231
ROZDZIAŁ 5. UWAGI, WNIOSKI, REKOMENDACJE	236
ZAKOŃCZENIE	255

BIBLIOGRAFIA	257
--------------------	-----

ZESTAWIENIE RYCIN	288
-------------------------	-----

ZESTAWIENIE TABEL	290
-------------------------	-----

ZAŁĄCZNIK nr 1. Katalog postępowań o udzielenie zamówienia publicznego
z lat 2019-2023

TOM 2

ZAŁĄCZNIK nr 2. Model „System zarządzania i doskonalenia działalności
organizacji świadczącej archeologiczne usługi badawcze”

WSTĘP

Dla archeologicznych badań ratowniczych po 1989 roku w Polsce rozpoczął się nowy etap. Stało się tak głównie za sprawą wielkich inwestycji budowlanych, jakie planowano i stopniowo realizowano w kraju, ale także z powodu uwolnienia dostępu do tego typu prac dla archeologów nie będących pracownikami państwowego przedsiębiorstwa, dominującego niemal niepodzielnie na rynku przed zmianami ustrojowymi. Środowisko z wielkim zaangażowaniem przystąpiło wówczas do misji ratowania dziedzictwa archeologicznego przed jego bezpowrotnym zniszczeniem. Był to czas tworzenia zrębów nowoczesnego systemu ochrony zabytków, prac nad nowymi ramami prawnymi dla całego tego obszaru, w tym regulacji dla zawodu archeologa, ratyfikowania konwencji maltańskiej, a jednocześnie pierwszych refleksji nad długofalowymi konsekwencjami wielkich akcji badawczych.

Stworzony wówczas model wydawał się dawać satysfakcję wielu stronom. Dla archeologów był to dostęp do ogromnego zasobu nowych materiałów, dla inwestorów i wykonawców prac szybkie wejście na plac budowy, dla kraju – rozwój, dla społeczeństwa – drogi i ocalone dziedzictwo. Jedynie w atmosferze sukcesu nielicznie pobrzmiwały głosy, że jest to konserwacja przez dokumentację (dosadniej: ochrona przez niszczenie), i że przyjdzie kiedyś rozliczyć się z tego konsekwencjami.

Stworzony układ nie przetrwał. Jeszcze w pierwszej dekadzie XXI wieku wprowadzono procedurę zamówień publicznych do wyłaniania wykonawców prac archeologicznych, która wyzwoliła mechanizm agresywnej walki o każde nowe zamówienie. Nie wszyscy również przetrwali. Stopniowo wycofywali się wykonawcy instytucjonalni, mniej elastyczni na nowe reguły, ustępując miejsca nie tak dużym, ale przedsiębiorczym podmiotom, realizującym w ten sposób na rynku działalność gospodarczą.

Dziś panujące realia, patrząc jeszcze z perspektywy przełomu XX i XXI wieku, byłyby całkowicie nie do pomyślenia. Obecnie jednak jesteśmy już w zupełnie innym miejscu. Aktualna rzeczywistość to gospodarka oparta na wiedzy, to gra rynkowa, presja na komercjalizację, innowacje i rozwój. Kto stoi w miejscu, z zadowoleniem lub nie, milcząco akceptuje reguły gry.

Komercjalizacja nauki w takich czasach stała się hasłem, od którego nie ma już ucieczki w niemal żadnej dziedzinie. Doświadczenia dyscyplin ścisłych oraz technicznych w tym obszarze sprawiły, że zapukała ona także do drzwi humanistyki i nie jest to wcale

nieśmiałe pukanie. W archeologii do ich otwarcia doszło już przynajmniej w 1989 r. Teraz zmierzyć należy się z pytaniem, jak w „przeciągu” powstałym przez te otwarte drzwi, móc jeszcze świadomie i odpowiedzialnie chronić zagrożone wielkimi inwestycjami dziedzictwo archeologiczne.

Pojęcie komercjalizacji, a także proces transferu zdobyczy teoretycznych do praktyki mają swoje różne wymiary i mogą być odmiennie rozumiane. Dziś to nie tylko znane wcześniej i stosowane patenty, ale także inkubacja, startupy, parki naukowo-technologiczne, firmy, organizacje, przedsiębiorstwa, a w nich wdrożenia.

Prezentowany projekt ma charakter prac rozwojowych, przewidzianych do wdrożenia w ramach działalności prowadzonej przez Centrum Archeologiczne, będące wyodrębnionym działem Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego (PPNT), funkcjonującego w ramach Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (Fundacji UAM). Obszar tej aktywności to między innymi świadczenie usług z zakresu archeologii ratowniczej, głównie na obszarach dużych inwestycji infrastrukturalnych.

Nie bez powodu pojawia się tu termin „usługa”, gdyż Centrum Archeologiczne nie ma statusu jednostki naukowej, a działa w oparciu o reguły rynku, wykorzystując do celów ekonomicznych całą dostępną wiedzę, pozyskaną w ramach studiów uniwersyteckich na kierunku archeologia. Trudno aktywność tę nazwać inaczej, choć przywołany termin nie należy do popularnych wśród akademików. Z unoszącym się widmem merkantylizmu wyznacza granicę pomiędzy dostawcami a naukowcami. Dyskusja toczy się jednak od dawna, tymczasem za oknami powstają coraz to nowe projekty infrastrukturalne, z których korzystają zarówno jedni jak i drudzy. Inwestor, a aby podnieść wagę argumentacji – społeczeństwo, nie czeka na werdykt czy wykopaliska ratownicze są, czy nie są usługą. Płacąc za jedno i drugie, za infrastrukturę i badania, wybiera pragmatycznie – nowy odcinek autostrady. I jeśli nawet nie będziemy zgadzać się na nazwanie wykopalisk usługą, to z całą pewnością zrobi tak każdy inwestor, mający do czynienia z koniecznością ich przeprowadzenia i sfinansowania.

Pobieżne uogólnianie zjawisk w obrębie powyższych rozbieżności, stać by się mogło jednak dla wielu uczestników tego rynku dalece niesprawiedliwe. Warto przy tym też uzupełnić, że to nie usługa odpowiada za zachodzące zjawiska negatywne, a człowiek, który ją świadczy. Sukces ekonomiczny dostawcy nie musi iść też w parze z zagrożeniem dla dziedzictwa archeologicznego. Wydaje się, że wie to także niejeden naukowiec prowadzący aktualnie swoją własną, aktywną w tej branży firmę. Konkluzja przychodzi tu sama. To nie w owym semantycznym dylemacie: badania czy usługa, upatrywać należy rozstrzygnięć

na polu ochrony zagrożonego dziedzictwa. Najbliższe, planowane wielkie projekty inwestycyjne nie będą na to czekać.

Byłoby to jednak wyjątkowo proste, gdyby problematykę prac ratowniczych zamykała powszechna zgoda co do definicji usługi czy komercjalizacji w nauce. Swoje prawa ujawnia tutaj rynek, a jego tak wadą, jak i zaletą jest to, że dostępny jest dla każdego. Wywołać należy więc termin, będący jego regulatorem, utrzymującym balans pomiędzy inwestorem (tanio kupić) i dostawcą (drogo sprzedać). Pojawia się „konkurencja”.

Inwestor mając wybór pomiędzy podmiotami realizującymi tę samą usługę, wie, że nie ma potrzeby płacić nadto wygórowanego wynagrodzenia, jeśli znajdzie się ktoś, kto robi to taniej. Często też ma doświadczenie, jak do kogoś takiego dotrzeć. Wie również właściciel firmy archeologicznej, że nie może sprzedać swojej usługi poniżej pewnego poziomu cenowego, bo stanowi to zagrożenie dla istnienia jego źródła utrzymania. A co, jeśli dwa podmioty, znające doskonale rynek, poziomy cen, koszty wykonawcze i swoją konkurencję, zaproponują inwestorowi taką samą cenę?

Scenariusze można rozważyć przynajmniej dwa. Zamawiający wprowadzi dodatkowe kryteria wyboru, zwracając uwagę na doświadczenie wykonawcy, jego potencjał czy czas istnienia firmy. Zająć może również w posiadane przez nią referencje lub choćby szybko poszukać opinii o wykonawcy na stronach internetowych. Drugie rozwiązanie to negocjowanie kwot ofertowych. Co jednak ma zrobić oferent, wiedząc, że niższej ceny, ze względu na ryzykowny balans na granicy poziomu rentowności już nie zaproponuje? I wie to również jego konkurent.

Przed dylematem powyższym stanął nie jeden już przedsiębiorca, w niejednej branży. Wykonawcy prac archeologicznych mają o tyle szczęście, że wolnorynkowe mechanizmy otrzymywania zleceń na badania, w zbliżonej do obecnej postaci, wprowadzone zostały w Polsce, w przybliżeniu w latach 2006-2008. Te kilkanaście lat doświadczeń rynkowych pozwala już nawet przewidywać z dużą dokładnością ceny konkurentów, *notabene* często kolegów ze studiów. Czy da się z tego wyciągnąć jakieś wnioski i ich czymś jeszcze jakoś zaskoczyć?

Wiadome jest przy tym, że nakręcająca się spirala wyścigu o najniższą cenę kontraktu na archeologiczne badania ratownicze, jest zjawiskiem wysoce szkodliwym dla ochrony dziedzictwa archeologicznego. Skutków tych działań nie jesteśmy jeszcze w stanie ocenić, jednak aktualne piśmiennictwo już dostarcza wielu przykładów zjawisk niepożądanych, będących następstwem zaniżania cen w bezwzględnej rywalizacji. Czy w takich warunkach

działać może i tak już mocno nadwyrężona (ochroną przez niszczenie) zasada zrównoważonego rozwoju, stojąca na straży dzisiejszych zasobów dla przyszłych pokoleń?

Z tego skomplikowanego obrazu ratownictwa archeologicznego zmieniającego się od wielu już lat na oczach autora tych słów, występującego w roli kierownika Centrum Archeologicznego Fundacji UAM w Poznaniu i będącego zarazem aktorem przetargowej gry z konkurencją o największe kontrakty na archeologiczne badania przedinwestycyjne w kraju, wyrosła potrzeba zmierzenia się z opisanymi wyzwaniami rynku. Zapleczem teoretycznym stała się wiedza pozyskana w ramach dodatkowo podjętych studiów z zakresu zarządzania i inżynierii jakości, a także holistyczne i systemowe spojrzenie na działalność rynkową z perspektywy funkcji pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością, nadzorowanego w Fundacji UAM. Znacznie zmieniło to perspektywy myślenia o archeologii kontraktowej.

W osobistym odczuciu największą jednak inspiracją do spojrzenia na zagadnienia archeologii, czy szerzej też humanistyki w oparciu o nowe kompetencje, było lakoniczne, inżynierskie remedium na wszelkie wyzwania, zasłyszane z ust jednego z wykładowców teorii jakości na Politechnice Poznańskiej. „Masz problem, to zmierz”. Gdzie, czym i jak jednak zmierzyć archeologiczne badania ratownicze?

Z myślą tą pojawiła się przypuszczenie, że rozwiązania wielu problemów organizacji świadczącej usługi z zakresu archeologii kontraktowej, upatrywać można w zastosowaniu filozofii, teorii oraz technik i instrumentów znanych z nauk o zarządzaniu i jakości.

Hipotezą badawczą będącą punktem wyjścia dla realizowanego tutaj projektu stało się stwierdzenie, że adaptacja narzędzi jakościowych do zarządzania usługą archeologicznych badań ratowniczych, może stanowić realnie przydatne instrumentarium do optymalizacji, ofertowania, modelowania, nadzorowania oraz programowania kontraktów na wielkich inwestycjach budowlanych.

Takie ujęcie tematu ujawniło zarazem główny **cel pracy**, sprowadzający się do stworzenia modelu zarządzania pracami ratowniczymi, rozumianymi jako system wzajemnie ze sobą powiązanych i oddziałujących na siebie procesów.

Do osiągnięcia powyższego celu prowadzić mają dalsze, szczegółowe **zadania**, które realizowane będą w pracy. Są nimi:

- 1) przegląd piśmiennictwa polskiego i zagranicznego obejmującego wielorakie aspekty badań ratowniczych;
- 2) przegląd i wybór dokumentacji źródłowej związanej z praktyką prowadzenia badań ratowniczych;

- 3) przegląd koncepcji teoretycznych i metod, z uwzględnieniem najważniejszej terminologii, instrumentarium, kontekstu paradygmatycznego, zagadnień zarządzania jakością;
- 4) przegląd, zestawienie i analiza najważniejszych problemów archeologii polskiej, w tym archeologii kontraktowej na podstawie piśmiennictwa;
- 5) przegląd i analiza wymogów stawianych przed wykonawcami badań ratowniczych na podstawie wyodrębnionej dokumentacji źródłowej;
- 6) analiza zagadnień związanych z klientem wykonawców badań ratowniczych i związanej z tym problematyki;
- 7) analiza i wybór koncepcji teoretycznych z zakresu zarządzania jakością do budowy modelu zarządzania i doskonalenia;
- 8) przegląd zagadnień związanych z ryzykiem i jego analizą, a także wyodrębnienie punktów ryzyka w zachodzących procesach;
- 9) analiza zagadnień związanych z rozliczaniem badań ratowniczych;
- 10) opracowanie modelu zarządzania i doskonalenia dla organizacji wykonującej badania ratownicze oraz jego walidacja w praktyce.

Obiektem badań w tej pracy są archeologiczne badania ratownicze, zlecane w ramach procedur zamówień publicznych. **Przedmiotem badań** rozumianym jako wyodrębnione, mniejsze obszary (części) obiektu badań są:

- wykopaliskowe prace ratownicze prowadzone na wielkich inwestycjach infrastrukturalnych;
- system powiązań pomiędzy procesami badań ratowniczych;
- obowiązujące wytyczne do prowadzenia badań ratowniczych;
- sposoby rozliczania wykopaliskowych badań ratowniczych;
- specyfika prac na stanowiskach tzw. otwartych (nie miejskich);
- specyfika prac na inwestycjach o charakterze liniowym;
- elementy ekonomii badań ratowniczych;
- zarządzanie ryzykiem podejmowania i realizacji kontraktów na badania ratownicze;
- odbiorca badań ratowniczych.

Praca swoim **zakresem terytorialnym** obejmuje obszar państwa polskiego, uwzględniający aktualny podział administracyjny na województwa, powiaty i gminy. W szczególności wykorzystywane będą dane z terenów województwa wielkopolskiego oraz

ościennych, gdzie prowadzona była większość prac wykonywanych przez Centrum Archeologiczne Fundacji UAM. Uwzględnione zostaną także wybrane dobre praktyki stosowane w archeologii kontraktowej w Europie, głównie z Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii oraz krajów skandynawskich.

Zakres czasowy badań sprowadza się w ogólnym ujęciu do okresu od 1989 r. do dnia dzisiejszego, przy czym dla wyodrębnionych powyżej zadań przyjęto również inne, rozszerzone ramy analiz. Dla omówienia historii badań ratowniczych wykorzystano dokumenty i informacje zawarte w piśmiennictwie wydane po zakończeniu II wojny światowej. W zakresie regulacji prawnych dotyczących badań archeologicznych i ich kontekstu inwestycyjnego, oparto się na aktualnie obowiązujących przepisach, przywołując jednak najważniejsze uregulowania obowiązujące w Polsce lub poza jej granicami nie wcześniej niż od roku 1945. Analizę wytycznych zawartych w dokumentacjach przetargów zlecanych przez największego w kraju inwestora – Generalną Dyрекcję Dróg Krajowych i Autostrad, przeprowadzono szczegółowo dla lat 2019-2023. Pozwoliło to oddać aktualnie obowiązujące trendy w definiowaniu wytycznych dla archeologów starających się o kontrakty. W szerszym spojrzeniu, dotyczącym zwłaszcza rozliczania wykopaliskowych prac ratowniczych i ich wybranych aspektów ekonomicznych, wykorzystano także dane wcześniejsze, tj. powstałe po roku 1989.

Prezentowana praca ma charakter **interdyscyplinarny**, odnoszący się do teorii i praktyki z dziedziny archeologii, a także nauk o zarządzaniu i jakości. Ich połączenie nie miało dotąd miejsca w piśmiennictwie akademickim z perspektywy przyjętej przez archeologa. Nie zostały również odnalezione prace pisane z perspektywy dziedziny zarządzania, jednak prawdopodobieństwo powstania ich tam, jest dalece większe. Archeologiczny punkt widzenia będzie tu jednak o tyle wartościowy, że wrażliwej materii ochrony dziedzictwa nie przeniesie do podręcznika dla korporacyjnego menedżera.

W dysertacji wykorzystano **metody**, narzędzia i techniki wywodzące się zarówno z nauk humanistycznych jak i z obszaru zarządzania oraz zarządzania jakością. Są one stosowane w dalszych częściach pracy do różnych celów. Z metod ogólnych wymienić można analizę i syntezę, metodę bibliograficzną, krytyczną analizę źródeł, metodę porównawczą (w zakresie analizy aktów prawnych, poglądów zamieszczanych w piśmiennictwie, czy trendów zachodzących w obszarze archeologii kontraktowej). Do oceny zaangażowania i wpływu różnego rodzaju grup interesariuszy archeologicznych badań ratowniczych wykorzystano ponadto proste techniki ankietowe.

Praca pośrednio bazuje także na informacjach pozyskiwanych z obszaru – ogólnie ujmując – archeologii polowej. Dotyczy to różnych czynności wykonywanych w trakcie stosowania metody wykopaliskowej w terenie i sposobów pracy z dokumentacją oraz pozyskiwanymi zabytkami. Dane te są wynikiem obserwacji uczestniczącej związanej z udziałem autora w rozmaitych kontraktach archeologicznych i inwestycyjnych kampaniach wykopaliskowych.

Z nauk o zarządzaniu i jakości pochodzą dalsze, w różnym zakresie wykorzystywane koncepcje, metody oraz narzędzia. Stosowane są one w zależności od celu, jaki jest stawiany w związku z agregacją danych o odmiennych właściwościach. Metody i narzędzia służyć mogą do dekompozycji, grupowania, opisywania przepływów i zmienności, poszukiwania elementów krytycznych, wskazywania zależności, lub też zarządzania zmianami. Wśród nich znajdują się proste instrumenty takie jak analiza SWOT, wykres Gantta, czy *benchmarking*, ale także pojawiają się elementy rozwiązań dużo bardziej skomplikowanych, jak metody oceny ryzyka, mapowanie i modelowanie procesów, a finalnie projektowanie systemów zarządzania jakością i doskonalenia (wg metodyki ISO).

W swoim zamyśle praca **przeznaczona** jest głównie dla archeologów biorących udział w archeologicznych badaniach ratowniczych na wielkich inwestycjach infrastrukturalnych. W szczególności osób odpowiedzialnych za proces ofertowania i przygotowania do realizacji kontraktu, kierowników badań, a w największym zakresie dla koordynatorów prac w ramach dużych, wielostanowiskowych projektów. Stanović może również rodzaj praktycznej inspiracji dla osób realizujących powyższe zadania już na poziomie zaawansowanym, jak również dla stawiających swoje pierwsze kroki na gruncie archeologii kontraktowej. W sposób możliwie holistyczny praca obejmuje całość procesu realizacji zadań w obrębie archeologicznych badań ratowniczych, wraz z ich kontekstem prawnym, historycznym czy rynkowym, od etapu przygotowania badań do muzealizacji pozyskanych źródeł.

Dysertacja została napisana **samodzielnie** i zawiera w większości **autorskie** rozwiązania i propozycje, oparte na doświadczeniu autora z wieloletniego udziału w realizacji opisywanych tutaj projektów. Są to obserwacje studenta archeologii, archeologa, doktoranta, kierownika komórki organizacyjnej, koordynatora badań wielkoskalowych i inżyniera jakości. W osobistej ocenie jest to próba zainteresowania archeologów aspektami organizacyjnymi archeologii kontraktowej i poddanie ich dyskusji w celu dalszego doskonalenia. Wieloletnia własna aktywność na tym polu, leży u podstaw przekonania, że jest to kierunek niezbędny w celu świadomej i odpowiedzialnej ochrony dziedzictwa na wielkich inwestycjach infrastrukturalnych.

Podjęty projekt realizowany jest od 2020 roku, w ramach stypendium Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pn. „**Doktorat wdrożeniowy**” edycja IV. Sam fakt przeznaczenia środków o charakterze centralnym na taki cel, pozostaje dużym zobowiązaniem do dalszego działania, dając jednocześnie poczucie udziału w modelowaniu krajowej gospodarki. Na gruncie akademickim prezentacja takich zagadnień spotyka się ze skrajnymi ocenami, od dużego zainteresowania, po krytycznie postrzeganą ingerencję w przez lata wybudowaną wieżę z kości słoniowej. Nie istnieje jednak do tej pory wiążące, w pełni sformułowane i ogłoszone w piśmiennictwie stanowisko środowisk archeologów wobec badań wielkoinwestycyjnych. W znacznym stopniu upoważnia to do kontynuowania refleksji nad podejmowanymi tu zagadnieniami.

Wybrane aspekty powyższej tematyki **udostępnione** były w 2023 roku ramach artykułu dotyczącego zjawisk komercjalizacji w naukach humanistycznych i w archeologii (Żółkiewski 2023). Wprowadzone zostały w nim rozumienia dwóch podstawowych terminów z tego obszaru, a mianowicie „usługa” i „komercjalizacja”. Nauki humanistyczne, w tym archeologia, wykazują znaczny deficyt w rozważaniach na ten temat.

Niektóre kwestie organizacyjne, w tym głównie o charakterze prawnym i normatywnym, podjęte zostały w innym artykule napisanym w 2024 r. (Michałowski, Żółkiewski, w *druku*). Dotyczył on aktualnych zagrożeń dla dziedzictwa archeologicznego, omawianych z perspektywy ponad 25 lat od wystąpienia Zbigniewa Kobylińskiego z podobnymi kwestiami na konferencji w Poznaniu (Kobyliński 1997).

Potrzeby i wyzwania współczesnego rynku zamówień na badania ratownicze podejmowano także w ramach „Dni Archeologii” zorganizowanych w roku 2023 wspólnie przez Wydział Archeologii UAM i Fundacji UAM (Bahyrycz, Żółkiewski 2023). Spotkanie odbyło się z udziałem naukowców oraz wykonawców archeologicznych badań ratowniczych. Omawiano wówczas między innymi trendy zachodzące w tym obszarze oraz potrzeby w zakresie kształcenia nowoczesnego archeologa.

Poza ściśle teoretycznymi aspektami badań kontraktowych, w trakcie realizacji dysertacji prowadzona była aktywność dotyczące prezentacji i upowszechniania wyników wykonywanych przez Centrum Archeologiczne badań ratowniczych. Podejmowane były tu zwłaszcza zagadnienia dyskusyjne, ujawniające się niejednokrotnie w toku opracowywania wyników badań inwestycyjnych, w formie udziału w seminariach (Kaczor et al. 2021), konferencjach (Sobkowiak-Tabaka, Żółkiewski 2024) i przygotowanych artykułów naukowych (Kaczor, Żółkiewski 2021; Żółkiewski, Danielewska-Teska 2024; Bahyrycz, Żółkiewski 2024; Kaczor et al. w *druku*; Baranowska et al. w *druku*).

Jakie **znaczenie** nadać można tak opisanym badaniom w obszarze przyjętego tematu pracy? Przede wszystkim prowadzą one do spotkania dwóch dziedzin, humanistyki (archeologii) i zarządzania (inżynierii jakości), które w nowej rzeczywistości po 1989 r. nie miały szczególnych okazji spotykać się przy wspólnych projektach. Jest to niewątpliwie także obliczone na efekt synergii. Ważna pozostaje ponadto skala tej współpracy. Nie jest to wyłącznie wkład w zakresie wybranych, pojedynczych technik lub metod. To pełnoskalowe działania w ramach jednego obszaru w niemal identycznych proporcjach. Dzięki temu w archeologii pojawiają się nowe źródła, jakimi są dane i informacje pozyskiwane z procesów, do dalszej analizy, oceny i doskonalenia funkcjonowania. W dziedzinie zarządzania to nowe obszary refleksji teoretycznej i doświadczeń.

Produkt realizowanej pracy, czyli model systemu zarządzania archeologicznymi badaniami ratowniczymi na wielkich inwestycjach, może stanowić element budowania przewagi konkurencyjnej na rynku, dla organizacji chcących go wdrożyć. To właśnie eliminowanie zbędnego wydatkowania energii, unikanie marnotrawstwa, a zarazem doskonalenie przyjętego modelu, należą do istoty inżynierii zarządzania jakością, a tym samym są wsparciem świadomie rozwijanych organizacji.

W ocenie ogólnej warto jeszcze dodać, że praca nie jest wyrazem przekonania, że możliwe jest wprowadzenie idealnego, skończonego i kompletnego systemu zarządzania. Oznaczałoby to, że przewidziane zostały wszystkie sytuacje, jakie mogą zostać napotkane przez przedsiębiorcę i jego organizację. Duża dynamika zmian w obrębie obowiązujących przepisów, w gospodarce, czy na rynku zawsze będzie wiązała się z koniecznością korekty stosowanych rozwiązań do nowych warunków.

Sytuacje takie w filozofii zarządzania jakością opisane są diagramem określanym jako koło Deminga, lub PDCA (ang. *Plan-Do-Check-Act*; rozwinięcie w rozdz. 1.3). Jest to prosta pętla sprzężenia zwrotnego, realizowana w czterech krokach: *Plan* – zaplanuj i zaprojektuj swój system lub rozwiązanie, *Do* – wprowadź go w życie, *Check* – sprawdź w założonej perspektywie czasowej, jak on działa i pozostaje adekwatny, *Act* – działaj w oparciu o zaprojektowany schemat. W ten sposób immanentną cechą każdego wdrożonego systemu staje się doskonalenie. Aby jednak do tego doszło, pierwszym krokiem pozostaje jego zaprojektowanie i wprowadzenie w życie (*Plan, Do*). *Check* – zrealizowane będzie tu tylko częściowo, z uwagi na krótką perspektywę czasową, od wdrożenia do pozyskania pierwszych danych. *Act* – to też jedynie zbiór rekomendacji do dalszego rozwoju, zamieszczonych w końcowych częściach pracy.

Prezentowana rozprawa składa się z dwóch odrębnych tomów. Pierwszy to tekst zasadniczy z dodatkowym podziałem na pięć rozdziałów oraz nienumerowanym wstępem i zakończeniem. Tam też zamieszczona jest część kolejna (zał. nr 1), którą jest katalog postępowań przetargowych poddanych w pracy analizie. Tom 2 zawierający załącznik nr 2, to opraciony odrębnie (ton 2), wypracowany model rozwiązań organizacyjnych, pt. *„System zarządzania i doskonalenia działalności organizacji świadczącej archeologiczne usługi badawcze”*.

ROZDZIAŁ 1. BADANIA RATOWNICZE I ICH KONTEKST

1.1. PRZEGLĄD PIŚMIENNICTWA

Podjmując problematykę pracy właściwie trudno wskazać jaki zakres literatury i poglądów wprowadzonych do niej będzie przydatny do celów omówienia. W dziedzinie archeologii tematyka badań kontraktowych w aspekcie organizacyjnym i holistycznym, nie należy do szczególnie często podejmowanych. Omawiać można te zagadnienia w oparciu o dane pośrednie, najczęściej umieszczane we wstępach większych monografii materiałów, gdzie znajdują się dane na temat pochodzenia źródeł, ewentualnie informacje formalne, dotyczące zamawiającego (inwestora, płatnika), wykonawców lub samego projektu.

Dla szerszego rozpoznania kontekstu pracy, dalszy przegląd dotyczył będzie nie tylko samych badań ratowniczych oraz ich definicji i rozumienia. Dodatkowo podjęte będą zagadnienia myśli organizacyjnej towarzyszącej tego typu pracom. Część uwag poświęcona zostanie opracowaniom wyników badań, a uzupełnieniem całości będą także aspekty etyczne i doktrynalne w archeologii. Dla doświadczeń krajowych porównawczo zaprezentowane zostanie zagraniczne tło tej problematyki.

Archeologiczne badania ratownicze w teorii i praktyce

Pojęciem, wokół którego budowana jest koncepcja pracy, jest termin **archeologiczne badania ratownicze**. Pierwszym krokiem do dalszych rozważań będzie zatem omówienie ich znaczenia i rozumienia, co przeprowadzone zostanie w oparciu o dostępną literaturę. W narracji tej przewijać będą się najważniejsze fakty i wydarzenia zachodzące w Polsce i w środowisku archeologicznym, które jednocześnie oddawać będą klimat czasów, bezpośrednio przekładających się na postrzeganie roli i miejsca badań ratowniczych.

Przegląd ten ma na celu prześledzenie definicji badań ratowniczych, a w mniejszym zakresie odnosi się do innych aspektów, głównie organizacyjnych tych prac. Elementy te pojawią się w następnych rozdziałach, wraz z wprowadzeniem problematyki z zakresu zarządzania i jakości. Konstrukcja taka ma za zadanie ułatwić czytelnikowi odbiór zamieszczonych treści, a jednocześnie stanowić uzasadnienie dla doboru omawianych zagadnień.

Dla pełnego zrozumienia wykładu, w dalszym rysie historiograficznym pojawią się ponadto pojedyncze odniesienia do dokumentów, które w pracy tej przyjmą status źródeł. Są to między innymi akty prawne związane z wykonywaniem badań archeologicznych, a wyjątkowo także dokumenty z postępowań przetargowych. Ich pogłębiona analiza pojawi się w dalszych rozdziałach, tu jednak mają one swoje znaczenie dla postrzegania roli i miejsca archeologicznych badań ratowniczych, przez co uzupełniają obraz poglądów zawartych w piśmiennictwie.

Dla poniższych uwag przyjęto umowną ramę czasową, której początek zbieżny jest z zakończeniem II wojny światowej, a koniec odpowiada czasom dzisiejszym. Cezura pierwsza przekracza wprawdzie główny zakres pracy, jednak mając wgląd we wcześniejsze uwarunkowania, łatwiej będzie zrozumieć zjawiska zachodzące w archeologii po 1989 r.

Integralną częścią badań archeologicznych w terenie, także tych o charakterze ratowniczym, są naukowe opracowania wyników badań. Z tego powodu w dalszej części omówienia pojawią się uwagi dotyczące tego etapu procesu realizacyjnego, a także kolejnego, związanego z ich upowszechnianiem. W szczególności będą one obejmowały aktywność na tym polu poznańskiego środowiska archeologicznego, realizowaną niejednokrotnie z udziałem Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

* * *

Koniec II wojny światowej, której piętno w różnych aspektach dalece odcisnęło się na stanie polskiego dziedzictwa archeologicznego, był momentem powoływania nowych struktur organizacyjnych w obszarze nauki, konserwatorstwa i muzealnictwa. Obrazowym przykładem zastanych sytuacji był opis J. Kostrzewskiego, zamieszczony w czasopiśmie „Z Otchłani Wieków” (1946, s. 4-9), wraz ze zdjęciami z Muzeum Prehistorycznego w Poznaniu. Utworzone w tym czasie struktury stały się niedługo później zapleczem do realizacji pierwszych wielkich przedsięwzięć budowlanych w kraju. Ratownictwo archeologiczne miało wtedy jeszcze zupełnie inny wymiar i znaczenie. Główne zadania koncentrowały się na zabezpieczaniu zbiorów zabytków po wydarzeniach wojennych, ich kompletowaniu i rewindykacji. Zadaniem dla nowo powoływanych urzędów konserwatorskich, lokowanych wówczas w najważniejszych muzeach w kraju, była lustracja podległych im terenów, w tym między innymi opieka i ochrona odkryć oraz znalezisk przypadkowych (Kostrzewski et al. 1945, s. 42).

Trudno właściwie wskazać moment, kiedy sam termin „badania ratownicze” pojawił się w krajowym piśmiennictwie archeologicznym. Z pewnością używano go już przy okazji publikowania materiałów odkrytych podczas prawdopodobnie pierwszych wielkich prac inwestycyjnych w powojennej Polsce, za jakie uznać należy budowę podkrakowskiej Huty im. Lenina. Badania te rozpoczęto w 1950 r. i wyniki sukcesywnie udostępniano na łamach literatury (Buratyński 1970, tam spis najwcześniejszych publikacji). W 1955 r. terminem „prace ratownicze” posługuje się J. Marciniak (s. 213), który opisując ważniejsze odkrycia z Nowej Huty, łączy je z „ochroną materiałów archeologicznych, zagrożonych zniszczeniem na skutek prac ziemnych”.

Z archeologicznych prac ratowniczych „rozwinęły się” także, jak to określił K. Dąbrowski, badania w Piwonicach, pow. Kalisz (1953, s. 88). Związane były one z budową „nowego wielkiego kombinatu przemysłowego” i nowa infrastruktura prowadzić miała do zniszczenia wyjątkowej osady z okresu przedrzymskiego i rzymskiego (Dąbrowski 1956, s. 183).

B. Kostrzewski (1952) referując działalność naukowo-badawczą Muzeum Archeologicznego w Poznaniu za rok 1950, wymienia trzy rodzaje prowadzonych badań terenowych, tj. powierzchniowe, systematyczne wykopaliskowe – „przedsiębrane na określonych z góry obiektach” oraz „doraźne badania ratunkowe zabytków przypadkowo odkrytych lub zagrożonych zniszczeniem” (Kostrzewski 1952, s. 318-319). Wydaje się, że było to powszechne rozumienie badań ratowniczych, mających charakter interwencji, podejmowanej w celu uratowania tego, co zagrożone i niszczone. Samo określenie było na tyle jednoznaczne, że nie pociągało za sobą refleksji nad jego definicją. W takim rozumieniu pojawiało się to w wielu późniejszych artykułach, czasem z zastosowaniem zamiennego terminu: „badania ratunkowe” (por. Durczewski 1972; Kihl-Byczko 1972; Dzieciółowski 1972).

Ważnym momentem dla refleksji nad ratownictwem archeologicznym w Polsce jest rok 1966, kiedy to pojawiła się praca K. Jażdżewskiego „Ochrona zabytków archeologicznych. Zarys historyczny”. Była to, jak stwierdza sam autor książki, pierwsza w polskim piśmiennictwie, próba zaznajomienia czytelnika z naukową stroną zagadnień ochrony zabytków. Ta ostatnia rozumiana była przez niego jako „akt świadomego i zorganizowanego przeciwstawienia się najróżniejszym rodzajom zagrożenia dóbr kultury” (Jażdżewski 1966, s. 14), których całą listę odnaleźć można w pracy. Wśród nich wymieniona jest także budowa autostrad i „zwykłych szos” (Jażdżewski 1966, s. 23). Termin badania ratownicze nie

pojawia się jednak w pracy ani razu, natomiast badania archeologiczne w terenie, uznawane są za czynność konserwatorską (Jażdżewski 1966, s. 98).

Dla zainteresowanych czytelników ważną częścią publikacji K. Jażdżewskiego jest zamieszczony w niej przegląd ustawodawstwa w zakresie ochrony zabytków w Polsce i zagranicą, poprzedzającego rok 1962. Data ta natomiast wyznacza kolejny istotny moment, jakim było ogłoszenie w Polsce Ustawy o ochronie dóbr kultury i o muzeach (Dz. U. nr 10 poz. 48; U.o.d.k.m. 1962). Jedną ze znaczących regulacji zawartych w tym akcie było zobowiązanie inwestora prac ziemnych, do wykonania związanych z nimi badań archeologicznych na koszt własny (Mazurowski 2013, s. 343). W ówczesnych realiach rozwiązywało to istotny problem zapewnienia środków na finansowanie wykopalisk ratowniczych.

Wracając do poszukiwanej definicji, w 1972 r. ukazują się „Założenia metodyczne badań ratowniczych na terenach zalewowych zbiornika pakoskiego” autorstwa R. Mazurowskiego (1972). Artykuł poświęcony jest organizacji i programowi badań planowanych do podjęcia przez poznański oddział Pracowni Archeologiczno-Konserwatorskiej PKZ na obszarach przeznaczonych do zalania. Poza samym tytułem, określenie „badania ratownicze” w tekście pojawia się tylko jeden raz, jednak autor nie zamieszcza ani nie przywołuje żadnej wcześniejszej definicji tego terminu. Była to jednak praca, w której podejmowane badania, mimo ograniczeń czasowych tego przedsięwzięcia, opisano jako akcję planowaną z wyprzedzeniem. Dla usprawnienia jej organizacji, przewidziano m.in. dodatkowe badania rozpoznawcze, czy analizę geomorfologii terenu inwestycji. Krytykowanym aspektem przedstawionych założeń metodycznych była deklarowana wprost potrzeba ograniczania programu badań wykopaliskowych, czy selekcji stanowisk. Stało się to później przedmiotem toczącej się w literaturze dość intensywnej dyskusji (Mazurowski 1972, s. 239-240; por. Kobyliński 1999, s. 17).

Kolejny artykuł o charakterze ogólnym R. Mazurowskiego (1978) pt. „Problemy archeologicznych badań ratowniczych na terenach wielkiej inwestycji” również nie podejmuje próby zdefiniowania tego typu działalności. Poświęcony jest on refleksji teoretycznej na temat wyznaczania stanowisk archeologicznych, najbardziej zagrożonych zniszczeniem przez czynniki naturalne lub inwestycje przestrzenne, z przeznaczeniem jako priorytetowe do „systematycznych badań” (Mazurowski 1978, s. 235). Autor ponownie argumentuje w tekście, że przy „szybkich badaniach ratowniczych”, pomocne może być wprowadzenie algorytmów wartościowania i selekcji stanowisk archeologicznych do rozpoznania oraz upraszczania metod eksploracji (Mazurowski 1978, s. 239).

Artykuł ten, po raz kolejny akcentuje jedną z immanentnych właściwości badań ratowniczych, a mianowicie „szybkość” realizacji. W podsumowaniu R. Mazurowski konkluduje ponadto, że poruszył „najważniejsze problemy metodyczne związane ze specyficznym rodzajem badań ratowniczych wykonywanych na dużych przestrzeniach, w warunkach zagrożenia wielu stanowisk i pod presją terminu narzuconego przez zewnętrzne okoliczności” (Mazurowski 1978, s. 240). Można zatem przyjąć, że prace ratownicze to ogół różnych badań, wśród których specyficzną odmianą są te wykonywane na dużych przestrzeniach, na wielu stanowiskach (być może jednocześnie) i pod presją czasu.

Podążając już konsekwentnie za refleksją teoretyczną R. Mazurowskiego, definicję archeologicznych badań ratowniczych odnaleźć można w jego pracy z 2013 „Leksykon pojęć i problemów archeologii polowej”. Określane są one jako „badania poprzedzające lub towarzyszące ziemnym pracom budowlanym, wykonywane na stanowiskach archeologicznych, które w związku z tymi pracami narażone są na zniszczenie, naruszenie stanu lub trwałe wyłączenie z badań” (Mazurowski 2013, s. 346). Tam również znajduje się charakterystyka wybranych ich właściwości, aspektów organizacyjnych i uwagi związane z historią realizacji tego typu prac w Polsce. Dotyczy to m.in. przestrzeni: w „badaniach ratowniczych, prawie zawsze zachodzi konieczność wpisania jej w przestrzenne założenia inwestycji”, fizjografii stanowiska, czy poprzedzających je badań poszukiwawczych (Mazurowski 2013, s. 53, 141, 194, 342-352). W obszernych rozdziałach omówione są ponadto przygotowanie i realizacja badań ratowniczych (s. 352-362). Z punktu widzenia dalszych rozważań, spośród wielu ujawnionych tam aspektów i właściwości badań ratowniczych, warto zwrócić uwagę na ich ulokowanie *przed* lub *równolegle* do wykonywanych ziemnych prac budowlanych. Na marginesie już tylko nadmienić można ponadto, że autor ten uznaje za pierwsze w kraju, duże badania ratownicze, prace realizowane w pobliżu Jeziora Pakoskiego.

Archeologiczne badania ratownicze wykonywane od drugiej połowy lat 60. do drugiej połowy lat 90., realizowane były w przeważającej mierze pod szyldem Przedsiębiorstwa Państwowego „Pracownie Konserwacji Zabytków” (dalej także jako PP PKZ). O ile sama instytucja powołana została do życia zarządzeniem ministra kultury i sztuki z dn. 25 sierpnia 1950 r. (Od Redakcji 2012, s. 120), to dopiero w 1967 r. w zakres jej działalności włączono badania archeologiczno-konserwatorskie (Gromnicki 2012, s. 135). W oddziałach Przedsiębiorstwa w różnych częściach kraju powstawały następnie odrębne Pracownie Archeologiczno-Konserwatorskie (PAK). W Poznaniu powołano taką w 1969 r., a kierował nią cytowany już wyżej dr R. Mazurowski. Jej specjalizacją były prace na obszarach

przemysłowych oraz budów i regulacji wodnych, a osoba prowadzącego miała istotny wkład w tworzenie – szerzej później wykorzystywanego systemu rozpoznania terenowego (badań powierzchniowych, ale także prospekcji geofizycznej) oraz projektowanie karty AZP (Gromnicki 2012, s. 136-137 – tam dalsza literatura przypis 6; Siemaszko 2018, s. 7-8, 13, ryc. 1).

Nadmienić można, że zmiany organizacyjne w PP PKZ, jakie nastąpiły po roku 1989, doprowadziły do stopniowej likwidacji instytucji, przekształcając poszczególne oddziały w spółki. Wśród nich najdłużej utrzymały się dwie, a mianowicie placówki w Warszawie i Poznaniu (Pilch 2012, s. 128).

Powracając do definicji archeologicznych badań ratowniczych, w czasach „dominacji” PP PKZ, termin ten wszedł w powszechne użycie. Był to okres tworzenia zrębów organizacyjnych i metodycznych tych prac. Podczas jednoczesnych badań na wielu stanowiskach powoływany był koordynator prac, a odkryte materiały konsultowano z pracownikami nauki (Kihl-Szymańska 1979, s. 89). Mniejsze projekty wciąż wykonywane były także z udziałem placówek muzealnych i osób tam zatrudnionych (Górecki 1980; Narożna-Szamałek 1983).

Podsumowując etap pierwszych doświadczeń środowiska archeologicznego w Polsce w zakresie prac ratowniczych, prowadzonych od czasów powojennych do początków lat 90. XX wieku, należy dodać, że ocena tego okresu nie jest jednoznaczna. Pierwsze doświadczenia ratownicze z obszaru Nowej Huty, których Muzeum Archeologiczne w Krakowie nie potrafiło „opanować i sfinansować” (Buratyński 1970, s. 254), nie pozostały bez wpływu na jakość pozostawionej dokumentacji (Bober, Górski 2020, s. 8). Funkcjonowanie monopolistycznego Przedsiębiorstwa Państwowego PKZ, jego działalność, a w tym i realizacja wieloprzestrzennych badań archeologicznych, spotkały się z krytyką i opatrzone, jak wskazują bezpośredni tego obserwatorzy – „hańbiącym piętnem merkantylnizmu” (Mazurowski 2013, s. 344). Trudno jednak nie docenić wkładu wielu ambitnych badaczy i działaczy z tego okresu w rozwój konserwatorstwa, metodyki, organizacji i dokumentacji badań terenowych (Pilch 2012; Gromnicki 2012; Rudniewski 2012). W wielkim zakresie doświadczenia te wykorzystywali archeolodzy od drugiej połowy lat 90. XX wieku w związku z pracami na obszarach dróg i autostrad.

W tym miejscu warto przywołać jeszcze pracę P. Barkera „Techniki wykopalisk archeologicznych”, której drugie wydanie (z 1982 r.) po przetłumaczeniu, udostępniono w Polsce w 1994 r. Podejmuje ona zagadnienia badań ratowniczych, choć nie stanowią one głównego nurtu rozważań. Zwykle też, gdy jest o nich mowa, w ich kontekście pojawiają się

dwa kluczowe słowa: *czas* i *środki*, które zawsze w odniesieniu do badań ratowniczych pozostają ograniczone lub niedostateczne. W takim ujęciu P. Barker rozumie badania ratownicze jako „wykopaliska prowadzone w warunkach w mniejszym lub większym stopniu zbliżonych do wykopalisk badawczych (systematycznych)”, jednak techniki ich prowadzenia muszą być dla nich „usprawnione i przyspieszone, a w niezbędnych wypadkach – skorygowane” (1994, s. 75). Badania interwencyjne, to z kolei prace polegające „na próbie ocalenia ze stanowiska tego, co możliwe, tuż przed zniszczeniem go (lub w jego trakcie)” (Barker 1994, s. 75). Jak określa autor, jest to „prawdziwie błyskawiczna archeologia”, która wymaga „największych umiejętności i doświadczenia”.

W pracy tej P. Barker zapoznaje czytelników również z polityką stosowaną w brytyjskiej archeologii, co warto pokrótce przytoczyć. Jest nią selektywna ochrona najważniejszych stanowisk i prowadzenie prac systematycznych na wybranych obszarach, przy jednoczesnej realizacji badań ratowniczych i interwencyjnych, w tylu punktach, w ilu jest to możliwe (Barker 1994, s. 70). Rozwiązanie takie uważa on za optymalne, czego trudno nie wziąć pod uwagę, mając na względzie znaczne doświadczenie i zaplecze teoretyczne tamtejszych archeologów (Barker 1994, s. 5). Na moment pisania samej książki, czyli na przełom lat 70. i 80. XX w., przypada kryzys brytyjskiej archeologii, który spowodowany niespotykaną – w związku z rozwojem infrastrukturalnym – skalą zagrożeń dla stanowisk archeologicznych, wywołał dyskusję na temat polityki archeologicznej (Barker 1994, s. 68). Co interesujące, w Polsce podobne okoliczności wystąpiły ok. 20 lat później, u schyłku XX wieku i nie jest wykluczone, że od jakiegoś już czasu archeologia polska zmagą się z ich falą kulminacyjną (Marciniak, Pawleta 2010).

Rok 1989 rozpoczyna nowy etap w historii archeologicznych badań ratowniczych. Poza ogólną zmianą ustrojową, w czasie tym otwiera się wolny rynek, następuje stopniowa likwidacja PP PKZ, projektowane są wielkie przedsięwzięcia krajowej infrastruktury komunikacyjnej i gospodarczej. Wszystko to nie pozostaje bez wpływu na znaczenie i rolę badań ratowniczych. Od około połowy lat 90. archeolodzy polscy stają przed swoim pierwszym w nowej rzeczywistości egzaminem z organizacji prac ratowniczych. Ogromnym projektem tego czasu była budowa gazociągu jamalskiego (Chłodnicki, Krzyżaniak 2000), który przecinając w poprzek obszar Polski, stał się wyzwaniem dla całego środowiska, wchodzącego w fazę dezintegracji PP PKZ. Jest to zarazem czas budowania zrębów i pierwszych doświadczeń ogólnopolskiego programu budowy autostrad (Maciszewski 2001) i jednocześnie, czas coraz bardziej burzliwej dyskusji na temat przyszłości Polskiej archeologii (Kobyliński 1997, 2003; Czerniak 1997; Gierlach 1997; Kukawka 2004).

Dla oddania atmosfery towarzyszącej początkom owej eksplozji badań inwestycyjnych w Polsce, wystarczy przytoczyć kilka wypowiedzi zamieszczonych w piśmiennictwie. Powszechnie twierdzono, że realizacja prac o wielkiej skali, „stanowi niepowtarzalną szansę dla dokładniejszego poznania przeszłości naszych ziem, a tym samym i naszej kultury narodowej” (Bukowski 2000, s. 19). Mówiło się, że archeologia znalazła „prawdziwą żyłę złota” (Borkowski, Gierlach 2000, s. 5). Otrzymała „szansę uratowania wielu cennych stanowisk” (Grygiel 2000, s. 20). To „olbrzymie zadanie nie dające się z niczym porównać” (Gediga 2000, s. 38), „wzbogaca zasoby naszego dziedzictwa narodowego” i „może zapewnić miejsca pracy nie tylko dla liczebnej rzeszy młodej generacji archeologów, ale również pozwoli znaleźć czasowe zatrudnienie dla bezrobotnych, pracujących w charakterze personelu pomocniczego i pracowników fizycznych” (Bukowski 2000, s. 19). W podobnym tonie rozpoczynano wiele innych prac, choć należy dodać, że nie były one pozbawione wyrażanych coraz głośniejszych obaw, co do skutków i konsekwencji całego procesu w przyszłości (Kobyliński 1999, 2003; Carver 1999). Ton zupełnie odmienny zaczął dominować w literaturze przedmiotu od lat 2006-2008 i później, z momentem kulminacyjnym datowanym pracą S. Rzepeckiego (2016).

Rok 2006 przyniósł „głośną aferę korupcyjną, katastrofalną dla zawodu archeologa w Polsce” (Sikorski 2016, s. 286). Po krótkim okresie przejściowym, całość badań archeologicznych zaczęto zlecać w ramach przetargów nieograniczonych, w reżimie ustawy Prawo Zamówień Publicznych, co praktykowane jest też do dnia dzisiejszego (Dz. U. 2019, poz. 2019; U.p.z.p. 2024).

W okresie tym ukazało się kilka prac dotyczących metodyki i techniki archeologicznych badań ratowniczych, w tym „Metodyka ratowniczych badań archeologicznych” pod redakcją Zbigniewa Kobylińskiego (1999). Podążając za zamieszczonym na jej początku przesłaniem, będącym przywołaniem słów W. Hensla: „jest rzeczą korzystną, by sposoby prowadzenia badań były każdorazowo po ukończeniu danego sezonu poddawane krytyce i samokrytyce [...] staną się one podstawą odrzucenia tych metod, które okazały się nieprzydatne [...] a ulepszenia czy upowszechnienia sposobów dających korzystne wyniki”, zbiór udostępnionych w książce artykułów można odebrać jako ową konstruktywną krytykę i podsumowanie całego okresu doświadczeń i prymatu PP PKZ. Ta niezwykle wartościowa praca również nie podejmuje zagadnienia zdefiniowania samych archeologicznych badań ratowniczych. Raczej skupia się na tematyce roli i miejsca takiej archeologii w systemie ochrony dóbr kultury (Kobyliński 1999) oraz akcentowaniu naukowego charakteru tych badań (Carver 1999).

W okresie tym w życie wchodzi nowa Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz. U. 2003 nr 162 poz. 1568; U.o.z.o.z. 2003). Pozostawiając na tym etapie jej szerszą analizę, należy nadmienić, że w odniesieniu do wcześniej obowiązującego aktu prawnego, obowiązek finansowania prac przy zabytków (w tym także badań ratowniczych), przez osobę posiadającą tytuł prawny do zabytku, został tam uregulowany w sposób jednoznaczny (art. 71, U.o.z.o.z. 2003; Zeidler, Trzeciński 2009, s. 19- 22). Co dodatkowo interesujące, omawiany akt prawny zawiera definicję badań archeologicznych, którymi są działania mające na celu odkrycie, rozpoznanie, udokumentowanie i zabezpieczenie zabytku archeologicznego (art. 3 pkt 11, U.o.z.o.z. 2003). Z punktu widzenia obowiązującego więc prawa, wprowadzone do obiegu naukowego i konserwatorskiego badania ratownicze, nie mają żadnych innych właściwości, niż te przywołane, bo w istocie nie mają innej ustawowej (legalnej) definicji.

Interesującym przypadkiem w kontekście rozważań nad definicją badań ratowniczych, jest dokumentacja z przetargu nieograniczonego, organizowanego w 2009 r. przez GDDKiA Oddział w Poznaniu, na badania archeologiczne związane z budową drogi krajowej S5 Gniezno-Poznań (GDDKiA 2015; Michałowski et al. 2015). W jego specyfikacji technicznej, zamieszczono dwie definicje dotyczące ratowniczych i ratunkowych badań archeologicznych. Pierwsze z nich miały być wykonane „na stanowiskach, które mogą ulec destrukcji w wyniku planowanych prac budowlanych”, a których zakres i lokalizacja były znane na moment ogłoszenia postępowania. Badania ratunkowe natomiast miały być wykonane „na stanowiskach nie wyznaczonych do badań wykopaliskowych w wytycznych konserwatorskich (a np. odkrytych podczas robót ziemnych i na stanowiskach znanych wcześniej, na których podczas nadzorów stwierdzono konieczność badań wykopaliskowych” (GDDKiA 2025).

Są to, jak można zauważyć, te same prace wykopaliskowe, umieszczone jednak na różnych etapach procesu realizacji inwestycji. W pierwszym przypadku można nazwać je badaniami wyprzedzającymi, gdyż dysponujemy wstępnym rozpoznaniem dotyczącym stanowiska, w tym głównie jego zasięgiem wyrażonym w arach. W przypadku drugim, podjęcie badań wykopaliskowych zachodzi dopiero w momencie odkrycia substancji zabytkowej przez instytucję nadzoru podczas prac ziemnych na budowie. Bliskie jest to działaniom interwencyjnym omawianym przez P. Barkera (1994, s. 75), choć w polskich realiach mogą one zostać poprowadzone w różnych wariantach. Prace te obejmować mogą cały obszar znajdujący się pomiędzy skrajnie ujawnionymi obiektami, lub też być wyłącznie

samą eksploracją ujawnionych obiektów. Postępowanie każdorazowo wymaga uzgodnienia z konserwatorem zabytków.

Przykład ten jest odzwierciedleniem praktycznej potrzeby inwestora, aby nieujawnione przez rozpoczęciem prac ziemnych stanowiska archeologiczne wprowadzić w zakres umowy. Pokazuje również, że potencjalny zamawiający dostrzega konieczność różnicowania badań archeologicznych wykonywanych podczas budowy i opatrzenia ich adekwatnym aparatem pojęciowym. Ten jak się natomiast wydaje, dla uniknięcia nieporozumień, dostarczony być powinien przez wykonujących takie prace archeologów.

Być może refleksja podobna towarzyszyła zespołowi autorów pracujących nad dokumentem, który jako „Wytyczne do prowadzenia badań archeologicznych. Badania inwazyjne” przygotowany został w 2019 r. i na początku 2020 r. rozpowszechniony z poparciem Generalnego Konserwatora Zabytków (Misiuk et al. 2019; Misiuk et al. 2020; Gawin 2020). Tam też odnaleźć można definicję prac ratowniczych jako jednych z czterech rodzajów badań wykopaliskowych, wyodrębnionych ze względu na ich przyczynę i okoliczności podjęcia. Są one wykonywane „w przypadku stanowisk zagrożonych zniszczeniem w bezpośredniej przyszłości z przyczyn, których nie dało się wcześniej z całą pewnością przewidzieć, a prowadzenie badań zależy od konieczności wyprzedzenia momentu zniszczenia stanowiska z przyczyn naturalnych, jak np. erozja, lub antropogenicznych, np. rabunkowej eksploracji stanowiska przez tzw. poszukiwaczy skarbów” (Misiuk et al. 2020, s. 10-11). W nawiązaniu do wcześniej poczynionych uwag, warto przytoczyć zamieszczoną tam również definicję badań interwencyjnych: „podejmowanych w sposób doraźny i niezaplanowany w związku z niespodziewanym odkryciem zabytków archeologicznych, np. w przypadku znalezienia rozoranego skarbu, zniszczonego grobu itd., które wymagają jak najszybszego przebadania” (Misiuk et al. 2020, s. 10).

Dwa powyższe terminy nie wyczerpują jednak zagadnienia, gdyż w opracowaniu tym pojawia się następnie definicja badań wyprzedzających, przedinwestycyjnych. Są one „podejmowane w przypadku stanowisk znajdujących się na terenie, na którym zaplanowano inwestycję budowlaną lub inny rodzaj zmiany sposobu użytkowania terenu, grożący zniszczeniem lub naruszeniem zabytku; ich prowadzenie wynika z wymogów ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami a przebieg zależny jest od planowanej inwestycji” (Misiuk et al. 2020, s. 17). Ostatni ujęty tam dodatkowo rodzaj badań, określono już jako stacjonarne, systematyczne – z pełnym zakresem prac eksploracyjnych i dokumentacyjnych.

Przytoczone powyżej informacje ze „Standardów prowadzenia badań archeologicznych” (Misiuk et al. 2020), porządkują w znacznej mierze rozumienie i podział

badan wykopaliskowych, zmieniają jednak podejście reprezentowane wcześniej w literaturze i odbiegają od definicji R. Mazurowskiego (2013, s. 346).

Badania ratownicze w ujęciu tego ostatniego autora, to wg nowej nomenklatury badania wyprzedzające, przedinwestycyjne (Misiuk et al. 2020, s. 17). Te drugie, wg ich definicji wynikają wprost z zapisów ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, która zakres ochrony stanowisk na budowach, określa w różnego rodzaju dokumentach uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (art. 7, 18 i 19, U.o.z.o.z. 2024). W przypadku prac podejmowanych na trasach dróg i autostrad jest nim tzw. ZRID, czyli zezwolenie na realizację inwestycji drogowej. Zakres nowej definicji nie odnosi się jednak do prac „towarzyszących” (nie poprzedzających) pracom budowlanym, czyli realizowanych równolegle, a będących częścią badań ratowniczych wg R. Mazurowskiego. Nie są też one objęte dalszymi nowymi terminami, tj. badaniami „ratowniczymi”, „interwencyjnymi” ani „systematycznymi”.

Wydaje się, że prace towarzyszące, można „zmieścić” w zakresie wyprzedzających, przedinwestycyjnych, choć w pełni inwestycji ani nie wyprzedzają, ani nie zachodzą przed nią. Przemawia za tym jednak konieczność zatrzymania prac budowlanych w przypadku odkrycia nowych obiektów (stanowisk) i przeprowadzenia badań po uprzednich uzgodnieniach z WKZ (art. 32, U.o.z.o.z. 2024). Podobnie jak w przypadku stanowisk znanych, wyprzedza to w pewnym sensie działania budowlane i dalszą realizację inwestycji. Sama ta nieścisłość terminowa sprawia jednak, że zagubione zostało od wielu lat stosowane określenie „badania ratownicze”, które stosunkowo niedawno doczekało się swej literaturowej definicji (Mazurowski 2013, s. 346).

Zestawiając dwa z omówionych wyżej terminów badań: ratowniczych wg R. Mazurowskiego (2013) i wyprzedzających, przedinwestycyjnych zawartych w „Standardach prowadzenia badań archeologicznych” (Misiuk et al. 2020), można stwierdzić, że poza samą odmienną nazwą oraz przy nieznacznym uściśleniu, zakres ich można uznać za pokrywający się. Zaplanowana inwestycja z ustalonym ustawowo zakresem ochrony (Misiuk et al. 2020), odpowiada ziemnym pracom budowlanym zagrażającym stanowiskom archeologicznym (Mazurowski 2013), a sposób wykonania badań w trybie poprzedzającym lub towarzyszącym, pokrywa się z rozumieniem ich prowadzenia zgodnie z ustawą o ochronie i opiece nad zabytkami. Ważna w tym kontekście pozostaje znajomość obu omówionych definicji i precyzyjne ich przywoływanie w omówieniach, głównie tych odnoszących się do obowiązujących przepisów oraz tych podejmujących zagadnienia teoretyczne. Ujawnia się tu jednak jeszcze jeden aspekt.

Aktualnie ukazujące się ogłoszenia Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad o postępowaniach o udzielenie zamówienia, wciąż dotyczą „archeologicznych badań ratowniczych” na różnego rodzaju planowanych inwestycjach drogowych (np. ogłoszenie o zamówieniu Dz.U./S: 70/2025 z 09.04.2025 r. na „Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych w pasie drogi ekspresowej S8 Wrocław (Magnice) – Kłodzko, odcinek IB (zadanie 6): Ząbkowice Śląskie – Bardo wraz z opracowaniem wyników badań”; TED 2025a). I mimo dużej dążności takich dokumentacji do precyzji stosowanego języka, definicja nowa i jak można sądzić, dedykowana dla tego obszaru, nie znajduje zastosowania.

W związku z tym, konkludując pokrótce całość powyższych uwag i prezentację historiograficzną, badania ratownicze omawiane w dysertacji dotyczyć będą prac wyprzedzających, przedinwestycyjnych w rozumieniu „Standardów prowadzenia badań archeologicznych” (Misiuk et al. 2020, s. 17- 18), zamiennie określanych także jako ratownicze, zawsze jednak w odniesieniu do ujęcia R. Mazurowskiego (2013, s. 346).

Opracowania wyników badań

Efektem prowadzenia licznych kampanii ratowniczych na wielkich inwestycjach infrastrukturalnych w Polsce po 1989 r., jest nie tylko ogromna przestrzeń udostępniona wykonawcom prac budowlanych, ale także obszerne opracowania wyników badań. Ich wykonanie jest przede wszystkim obowiązkiem wynikającym z wydanego pozwolenia na prowadzenie prac, ale również zwykle narzucone jest umową zawartą z zamawiającym. Dzięki temu też gwarantowane są środki na sporządzenie opracowań, co jest procesem kosztownym i wysoce pracochłonnym.

Poza sporadycznie pojawiającymi się w literaturze uwagami dotyczącymi samego wykonywania opracowań i ich jakości (Czopek, Pelisiak 2014, s. 432), etap ten nie wymaga szczegółowego przeglądu literatury. Jedynie można dostrzec, że wykonawcy badań kontraktowych przy sporządzaniu omówień naukowych kierują się własnymi doświadczeniami w tym zakresie, co dotyczy ich struktury, sposobów opracowania tekstu ilustracjami, a także wielu innych szczegółów charakterystycznych dla ośrodków badawczych, w których zostały wykonane.

Maszynopisy wyników badań są dostępne dla wszystkich zainteresowanych nimi archeologów, gdyż za pośrednictwem największego w kraju inwestora – Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad, trafiają do archiwum Narodowego Instytutu Dziedzictwa, gdzie

pozostają do wglądu. Najskuteczniejszą jednak formą podzielenia się z innymi naukowcami najnowszymi odkryciami, wciąż pozostaje jednak opublikowanie przygotowanych artykułów i monografii.

Czynność ta pozostaje zwykle poza zakresem realizowanych umów, dlatego badacze korzystają z innych rozwiązań. Pomocne są tu zwłaszcza krajowe programy finansujące – związane z ochroną zabytków, ale także środki pochodzące z zysków wypracowanych przez wykonawców.

Mechanizmy i uwarunkowania towarzyszące przygotowywaniu opracowań wyników badań będą jeszcze omawiane w kolejnych rozdziałach, tu jednak należy nadmienić, że wszelkie wydane następnie publikacje, poza oczywistą warstwą merytoryczną, są również pośrednio świadectwem sposobów prowadzenia badań na obszarach inwestycji oraz stosowanej metodyki (np. Mazurowski 1996).

Środowisko archeologiczne stara się nie zaniedbywać etycznego obowiązku upowszechniania wyników prowadzonych badań, dlatego w całym kraju powstały liczne serie wydawnicze udostępniające odkrycia. Najważniejsze znaleziska zwykle nieco wcześniej pojawiają się w piśmiennictwie w postaci mniejszych komunikatów i artykułów, a z większym przesunięciem czasowym do obiegu wchodzi obszerniejsze monografie.

Prawdopodobnie pierwszym zbiorowym opracowaniem badań inwestycyjnych było omówienie archeologicznych prac ratowniczych wzdłuż trasy gazociągu tranzytowego Jamał – Europa Zachodnia. Ukazało się ono w 1998 r. pod redakcją R. Mazurowskiego i obejmowało stanowiska przebadane na obszarze Ziemi Lubuskiej (Mazurowski red. 1998, jako tom I). Zamieszczane na początku takich wydawnictw przedmowy, wstępy i wprowadzania, zawierają nie tylko uwagi techniczne o strukturze danej pracy, czy szerzej też o organizacji badań, ale są również źródłem do wglądu w atmosferę panującą w środowisku archeologicznym na różnych etapach rozwoju badań ratowniczych po 1989 r.

Projekt publikacji wyników badań na trasie gazociągu nie został jednak w późniejszym okresie w pełni zrealizowany. Tom II tego wydawnictwa obejmować miał materiały z Wielkopolski, łącznie w 4 kolejnych częściach, jednak do druku przekazano jedynie trzecią z nich, będącą monografią rozległego cmentarzyska kultury wielbarskiej w Kowalewku (Skorupka 2001). Podobnie było ze źródłami pochodzącymi z odcinka kujawskiego, planowanego do udostępnienia w 7 woluminach tomu nr III. Wydane zostały jedynie 2 części obejmujące osadnictwo kultury neolitycznych oraz interstadium epok neolitu i brązu (nr 4, Koško red. 2000), a także kultury łużyckiej (nr 5, Bednarczyk, Czerniak, Koško red. 2004).

Kolejne zbiorcze publikacje materiałów inwestycyjnych pozyskanych tym razem przez środowisko poznańskie we współpracy z badaczami z Łodzi, były opracowania wyników badań wykonanych na terenie odkrywki „Szczerców” Kopalni Węgla Brunatnego w Bełchatowie. Ta ogromna akcja badawcza rozpoczęła się jesienią 1999 roku, a już w następnym wydano I tom opracowanych odkryć (Grygiel 2000, s. 1). W kolejnych latach sukcesywnie ukazywały się następne, aż do nr 8 z 2010 r., który zamykał całą serię (Grygiel red. 2000, 2002; Czerniak red. 2003; Chłodnicki red. 2003; Mazurowski, Dzieduszycki, Żychliński red. 2006; Bednarczyk, Ignaczak red. 2009; Makiewicz, Wójcik, Ignaczak red. 2007; Makiewicz, Wójcik red. 2010).

Przeprowadzone tam prace to jeden z nielicznych przykładów w historii badań ratowniczych, gdy w następstwie aktywności w terenie, opublikowano komplet materiałów z rozpoznanych stanowisk. Zrealizowane zostały więc niemal wszystkie etapy procesu wykonawczego, od czynności przygotowawczych, po upowszechnienie wyników w postaci naukowego opracowania. Pozostał jedynie jeszcze ostatni jego element, a mianowicie pełna muzealizacja, prowadząca w efekcie do udostępniania materiałów w formie wystaw dla zainteresowanej części społeczeństwa oraz dla naukowców chcących podjąć się reinterpretacji odkryć lub innych szczegółowych badań, w pracowniach jednostki opiekującej się zbiorem. O tym etapie brak już informacji oficjalnych. Odnotować można jedynie na podstawie wiedzy obiegowej dostępnej w środowisku archeologicznym, że proces ten dla badań na terenie nadmienionej wyżej odkrywki, nie został w pełni zakończony.

Innym przykładem upowszechniania wyników badań przez środowisko poznańskie, jest seria *Via Archaeologica Posnaniensis*, której pierwszy tom ukazał się w 2010 r. (Bednarczyk, Kabaciński, Koško red. 2010). W tym wypadku publikacja nie ogranicza się do jednego podjętego kontraktu na badania ratownicze, a jest szyldem dla różnych wykonawców oraz wydawców. Zamieszczane są tu monografie obejmujące materiały ze stanowisk wielokulturowych (Bednarczyk red. 2011; Bednarczyk, Romańska red. 2011), pozostałości osada o wybranej chronologii (Ignaczak, Romańska red. 2014), czy omówienia regionalne, jak w przypadku osadnictwa obszaru kotliny Kolskiej (Bednarczyk, Kabaciński, Koško red. 2010). Ostatnią odsłoną jest 12. tom serii prezentujący wyniki badań ratowniczych na obszarze Ziemi Rawickiej (Minta-Tworzowska, Chrapek-Wawrzyniak red. 2018).

Podobną działalność podjęli również archeolodzy zatrudnieni w Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, funkcjonujący w ramach odnowionej po 2008 r. formule Centrum Archeologicznego. Poza artykułami sprawozdawczymi lub zapowiadającymi szerszą problematykę badań realizowanych ratowniczo (Żółkiewski 2017;

Żółkiewski, Danielewska-Teska 2024), przygotowane zostały trzy ujednolicone w swojej koncepcji wizualnej tomy wyników badań (Kaczor, Żółkiewski red. 2013, 2015; Kaczor et al. 2017), przyjmując formę serii pod nazwą „Archeologiczne badania ratownicze Fundacji UAM” (Guliński 2017, s. 7-8). Prace te udostępnione zostały przy wsparciu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu „Ochrona zabytków archeologicznych” zarządzanego przez Narodowy Instytut Dziedzictwa. Nie bez znaczenia jednak pozostaje wkład własny Fundacji UAM i zaangażowanie samych autorów, bez którego poszczególne części projektu trudno byłoby doprowadzić do końca.

Seria ta podobnie jak w przypadku *Via Archaeologica Posnaniensis*, w zamyśle ma nie ograniczać się w istotny sposób zakresowo, prezentując omówienia zarówno wielokulturowych stanowisk, czy wyodrębnionych epizodów chronologicznych. Jest prezentacją najciekawszych materiałów pochodzących z badań ratowniczych zasługujących na to, by nie pozostały jedynie złożonym w archiwum tomem opracowania.

Sama Fundacja UAM wspiera także inicjatywy naukowców z Wydziału Archeologii UAM, biorąc udział w finansowaniu prac okolicznościowych, upamiętniających działalności archeologów mistrzów (Michałowski, Teska, Żółkiewski red. 2015; Różański red. 2017). Są to zarazem okazje, aby w zbiorze artykułów zaprezentować w środowisku wyniki badań ratowniczych, o zakresie mniejszym niż objętość tomów, wciąż czekających na sposobność opublikowania.

Powyższy zarys dotyczący publikacji materiałów z badań ratowniczych nie jest oczywiście wyczerpujący. Nie obejmuje on projektów wydawniczych prowadzonych przez ośrodki spoza wielkopolski, a także znaczących na tym polu działań Narodowego Instytutu Dziedzictwa, zarządzającego ministerialnymi programami dofinansowań. Celem było tu jednak przybliżenie, że proces badań inwestycyjnych nie kończy się, jak można czasem usłyszeć, oczyszczeniem terenu i wystawieniem faktury. Za sprawą licznych zaangażowanych badaczy, zarówno zatrudnionych przez instytucje naukowe czy działających prywatnie, dorobek ratownictwa archeologicznego regularnie wchodzi do obiegu naukowego.

Przegląd zagadnień europejskiej archeologii ratowniczej

Omawiane tutaj zagadnienia ratownictwa archeologicznego w Polsce, pozostają oczywiście w ścisłym związku z problematyką europejską. Warto poświęcić jej nieco miejsca, gdyż odnaleźć tam można wiele zbieżności do zjawisk krajowych, ale także inspiracje na przyszłość.

Łącznikiem dla powyższych kwestii są przede wszystkim wspólne regulacje prawne. Fundamentem systemów ochrony dziedzictwa w wielu krajach jest aktualnie Europejska konwencja o ochronie dziedzictwa archeologicznego (poprawiona), sporządzona w La Valletcie dnia 16 stycznia 1992 r. (ETS 1992; Konwencja La Valetta 1996, Dz. U. 1996 nr 120 poz. 564). Jest to dokument będący następstwem wcześniej obowiązującej Europejskiej konwencji o ochronie dziedzictwa archeologicznego podpisanej 6 maja 1969 w Londynie (ETS 1969). Potrzeba jej uzupełnienia w związku z rozwojem polityki planowania, doprowadziła w następstwie do przygotowania nowego aktu powszechnie nazywanego konwencją maltańską (Artemiuk 2015, s. 505-506).

W Polsce została ona ratyfikowana i weszła w życie 31 lipca 1996 (Konwencja La Valetta 1996). Przypadło to na moment pierwszych wielkoskalowych badań ratowniczych w nowej rzeczywistości po 1989 r. związanych z rurociągiem jamalskim, a także zbiegło się z początkami krajowego programu budowy dróg i autostrad (Kobyliński 1998b, s. 271-272). Dopiero jednak w roku 2003, w ślad za ogólną potrzebą zmian systemu prawnego obejmującego ochronę zabytków w Polsce (bazującego dotąd na Ustawie z dnia 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury i o muzeach; U.o.d.k.m. 1962), wprowadzono akt, który w wielu miejscach inspirowany był postanowieniami konwencji maltańskiej.

Sam okres końca lat 90. XX wieku to czas, w którym przewartościowano rozumienie archeologii i jej społecznej oraz kulturowej roli. To wówczas upowszechnia się termin „zarządzanie dziedzictwem” (Kobyliński 1998a, 2001a, s. 29-20; Marciniak 1999, s. 11), jako wyraz kontrolowanego i odpowiedzialnego eksploatowania źródeł archeologicznych, w trosce o możliwość przekazania ich przyszłym pokoleniom. To również czas, w którym konwencja maltańska stała się platformą wymiany doświadczeń w zakresie ochrony dziedzictwa archeologicznego przez państwa, które stały się jej stronami.

Na gruncie polskim przegląd taki dokonał się dość wcześnie, bo jeszcze w 1998 r. Z inicjatywy Z. Kobylińskiego i Biura Generalnego Konserwatora Zabytków (Kobyliński 1998a, s. 10-11). Na bazie zebranych materiałów wydany został zbiór artykułów nadesłanych z kilkunastu krajów europejskich, podejmujących zagadnienia sytuacji ochrony dziedzictwa w poszczególnych państwach (Kobyliński red. 1998). Omówieniu poddano tam różne w tym obszarze systemy prawne (Rosengren 1998; Sweetman 1998, i in.), wybrane aspekty zarządzania dziedzictwem (Marstrander 1998; Willems 1998), jego ochrony (Planck 1998; Kobyliński 1998b), finansowania prac (Goodall 1998), czy wprost archeologii komercyjnej (Weski 1998). Temu ostatniemu zwłaszcza warto poświęcić nieco uwagi, gdyż dotyczy on kraju, który dla Polski w owym czasie pozostawał źródłem wielu odniesień.

T. Weski w swoim artykule (1998), omawia wybrane aspekty prac ratowniczych na terenie Niemiec, w oparciu o regulacje obowiązujące na terenie Bawarii. Jako jeden z krajów związkowych republiki federalnej posiada ona odrębne prawodawstwo w tym zakresie. Struktura taka tworzy w Niemczech bardzo skomplikowany układ relacji i rozwiązań w zakresie praktyki archeologicznej. Dotyczy to kwestii finansowania badań, które w wybranych krajach związkowych są opłacane przez inwestora, a w innych wg zasad uregulowanych stosowną ustawą. Podobnie jest z własnością zabytków. Na niektórych obszarach są one własnością Państwa, a na innych w połowie należą do właściciela ziemi, na której prowadzono badania.

Obraz archeologii w Niemczech jaki przedstawił T. Weski (1998), może zaskakiwać, w odniesieniu do ogólnej oceny rozwoju i pozycji tego państwa na ówczesnej arenie europejskiej. Jak się jednak okazuje, są w ich obrębie kraje związkowe całkowicie przeciwne funkcjonowaniu archeologii komercyjnej, a do tego zachodzi duża dysproporcja w wyposażeniu i możliwościach działania poszczególnych regionów i ośrodków oraz różne są reguły finansowania prac. W Bawarii nie obowiązuje w pełni zasada „inwestor płaci”, co sprawia, że pokrywa on koszty jedynie samych wykopalisk i dokumentacji składanej po zakończeniu prac w wyznaczonym urzędzie. Poza kontraktem pozostają już takie czynności jak przygotowanie sprawozdania oraz konserwacja zabytków. Innym zagadnieniem jest także sprawa pozwoleń na badania, które wydaje wprowadzić powołany urząd, jednak nie ma w nim etatów archeologicznych.

Lista problemów archeologii niemieckiej u schyłku lat 90. XX wieku jest o wiele dłuższa. Kraj ten zmagają się z typowymi dla archeologii i jakże znanymi w tym czasie w naszym kraju problemami finansowania prac, struktury i decyzyjności urzędów, uregulowań prawnych i uwarunkowań zawodowych (Weski 1998, s. 254-258). W odniesieniu do nich, tym bardziej wypada docenić starania krajowych archeologów w tworzeniu zrębów archeologii, „odnowionej” w Polsce po 1989 r.

Nieco późniejszym pretekstem do międzynarodowej wymiany doświadczeń w zakresie ochrony dziedzictwa stała się 10. rocznica sporządzenia konwencji maltańskiej, przeprowadzona w 2004 r. pod egidą Rady Europy, określana także jako „Vilnius colloquium” (Thérond 2007, s. 9). Zgromadziło ono przedstawicieli 18 krajów oraz organizacji międzynarodowych, zajmujących się archeologią prewencyjną i badaniami ratowniczymi. Następstwem tego spotkania był wydany w 2007 r. zbiór artykułów pod nazwą „European Preventive Archaeology” (Bozóki-Ernyey red. 2007). Dyskutowany tam termin „archeologia prewencyjna”, stał się wówczas jak się wydaje, synonimem nowoczesnego podejścia do

ochrony dziedzictwa, polegającego na przewidywaniu i unikaniu niszczenia (Bozóki-Ernyey 2007a, s. 11).

Autorami wydanych artykułów byli uczestnicy spotkania, przygotowując poszczególne rozdziały dotyczące realiów wykonywania badań ratowniczych w takich krajach jak: Belgia, Czechy, Wielka Brytania, Finlandia, Francja, Grecja, Węgry, Islandia, Irlandia, Włochy, Luksemburg, Polska, Rumunia, Słowenia i Hiszpania. Przedstawicielem naszego kraju był tam prof. Jerzy Gąssowski, z wystąpieniem dotyczącym rodzimej archeologii ratowniczej (2007).

Zamieszczone tam artykuły zawierały informacje o strukturze instytucji związanych z ochroną zabytków i archeologią ratowniczą w poszczególnych krajach, omawiały konteksty prawne, realia archeologii ratowniczej, czy jej silne i słabe strony oraz przedstawiały dane o skali tego typu badań. Celem całego spotkania było przy tym promowanie platformy współpracy, europejskiego partnerstwa i wymiany dobrych praktyk (Thérond 2007, s. 9).

Na tle całości, tekst J. Gąssowskiego (2007), o archeologii ratowniczej w Polsce w odniesieniu do przeszłości i teraźniejszości, przedstawiał obraz wyjątkowo korzystny. Poza rysem historycznym, autor omawia w nim sytuację związaną ze zmianą ustrojową oraz rzeczywistością lat 90. XX wieku. Finansowanie badań ratowniczych w tym czasie pochodziło z dwóch źródeł, państwowych i inwestorskich. W drugim przypadku, jak przywołuje autor, dawało to duże, możliwe do osiągnięcia dodatkowe korzyści, takie jak wsparcie inwestora w zakresie przygotowania magazynów na pozyskane materiały, finansowanie przez niego dodatkowych prac (jak w przypadku stanowiska w Kowalewku; Skorupka 2001), czy pokrycie kosztów publikacji. Jak przedstawiono, w odniesieniu do badań ratowniczych na drogach i autostradach, koszty prac w całości pokrywało państwo, a dodatkowo były one zapewnione na opracowanie wyników badań i publikacje.

J. Gąssowski omawia także dobre doświadczenia krajowej archeologii w realizacji programu Archeologiczne Zdjęcie Polski, wspieranego rozwojem metod nieinwazyjnych. Wspomina o tworzeniu nowych struktur przy Ministerstwie Kultury czy rady naukowej złożonej z profesorów archeologii, pełniącej rolę eksperckie w zakresie prac terenowych i gabinetowych. Pojawiają się informacje o sukcesywnym publikowaniu materiałów czy rozwoju skomputeryzowanego systemu rejestrowania wyników badań.

Jedynie łyżką dziegciu w tej narracji pozostawała obserwacja o lawinowym przyroście nowych materiałów archeologicznych, dla których brak miejsca w krajowych muzeach. Mowa była przy tym o niedawnym wybudowaniu obiektów tego typu w Poznaniu, co

prawdopodobnie odnosi się do budynków będących do dziś własnością Fundacji UAM. Wyrażona jest przy tym nadzieja, że podobnych obiektów powstanie wkrótce więcej.

Tak scharakteryzowana rzeczywistość (Gąssowski 2007; tekst artykułu sygnowany jest datą: grudzień 2004), być może o nieco marketingowej wymowie, nie trwała już jednak długo. Okres gruntownych zmian przypada na lata 2006-2008, kiedy prace archeologiczne objęto zamówieniami publicznymi. Przyczyny tego stanu rzeczy nie są jednak w literaturze szczegółowo opisywane, poza zdawkowymi wzmiankami o „aferyalnym” charakterze zaistniałych wówczas sytuacji (Sikorski 2016, s. 286; Czopek, Pelisiak 2014, s. 430). Dla archeologii polskiej rozpoczął się wówczas nowy etap, nie mający analogii do przeszłości.

W roku 2012, w kolejną okrągłą, bo 20. rocznicę przygotowania konwencji maltańskiej, odbyła się ponownie konferencja naukowa, tym razem w Rzymie, podejmująca jak poprzednio zagadnienia archeologii prewencyjnej. Jednym z rozpatrywanych tam zagadnień była kwestia braku ratyfikacji tego aktu przez kraj o wyjątkowych zasobach dziedzictwa, jakim pozostawały Włochy. Całość finansowana była przez Komisję Europejską, w związku z realizowanym projektem pod nazwą „Archaeology in Contemporary Europe”. Efektem końcowym był tom „Twenty years after Malta: preventive archaeology in Europe and in Italy” (Guermandi, Rossenbach red. 2013), ze zbiorem artykułów zawierającym refleksje nad aktualnym stanem archeologii ratowniczej.

Zamieszczone wypowiedzi prezentowały doświadczenia różnych krajów w związku ze stosowaniem postanowień „Malta-archaeology”. Sygnały te były jasne. Nadal istnieje pole do poprawy, tym bardziej, że kryzysowa sytuacja gospodarcza ostatnich lat wygenerowała nowe wyzwania. Z drugiej jednak strony konwencja maltańska zwiększyła zakres prac ratowniczych w wielu krajach, dając możliwość doskonalenia technik i procedur. Zbliżyły się przy tym relacje pomiędzy archeologią a gospodarką planowania przestrzennego. Całości towarzyszyła także refleksja nad wizją archeologii prewencyjnej w przyszłości, szczególnie w obliczu stale i drastycznie redukowanych zasobów dziedzictwa kulturowego (Guermandi 2013, VII-VIII).

Poza znaczną reprezentacją problematyki z obszaru Włoch, w omawianym tomie podejmowano tematykę archeologii na obszarach konfliktów (Manhart 2013), a także zaprezentowano nowe doświadczenia w zakresie ochrony dziedzictwa, dotyczące Holandii (Dries 2013), Niemiec (przykład Saksonii, Stäuble 2013), czy Francji (Depaepe, Rossenbach 2013).

Interesujące w tym zakresie przedstawiały się obserwacje z terenu Holandii, przeprowadzone z perspektywy dwudziestu minionych lat przez M. van den Dries (2013, s. 45-54). W następstwie wprowadzenia konwencji maltańskiej, zaszły tam znaczne zmiany w zarządzaniu dziedzictwem. Autorka prowadząc obserwacje skali podejmowanych badań archeologicznych (aktywności terenowej) w latach 2003-2012 (Dries 2013, fig. 1), wykazuje znaczną zależność tego sektora od działalności deweloperskiej i budownictwa. Czyni go to więc wrażliwym na kryzysy ekonomiczne i rynkowe oraz przekłada się na liczbę firm realizujących w danym okresie prace ratownicze. W efekcie prowadzić może to do nieprzewidywalnych zjawisk, gdy firma archeologiczna skoncentrowana jest na własnym przetrwaniu w warunkach zachodzącego kryzysu, a nie na celu, dla którego została powołana, czyli na ochronie dziedzictwa.

Przegląd zagadnień archeologii prewencyjnej we Francji, w omawianym zbiorze zaprezentowali P. Depaepe i K. S. Rossenbach (2013, s. 129-136). Stwierdzają, że przeszła ona w ostatnich trzech dekadach radykalne zmiany, co związane było między innymi z wejściem w życie w 1996 r. konwencji maltańskiej i dalszymi zmianami legislacyjnymi jakie pociągnęła ona za sobą. Archeologia prewencyjna na dużą skalę pojawiła się we Francji w latach 70. XX wieku, jednak w późniejszym czasie doszło do jej przedefiniowania. Na bazie zmian prawnych w 2002 r. pod auspicjami ministerialnymi powołano funkcjonującą do dziś publiczną instytucję badawczą INRAP, realizującą badania ratownicze. W skład jej rady zarządzającej wchodzi przedstawiciele różnych grup interesariuszy (naukowcy, urzędnicy, inwestorzy), co pozwala lepiej planować i zarządzać pracami archeologicznymi.

Analizując doświadczenia tak funkcjonującego przez ok. 10 lat modelu, autorzy zauważają jego pozytywne i negatywne strony. Pierwsze to silne wsparcie prawne dla ochrony dziedzictwa, wzrost liczby profesjonalistów, wzrost odkryć i znaczny wzrost wiedzy, czy zwiększenie zainteresowania obywateli archeologią. Negatywne strony mają przy tym także swoje źródło w prawie (choć cel ten nie jest wprost ujawniony), co związane jest z presją rozwoju, pociągającą za sobą konieczność przyspieszania prac, przy jednoczesnym ograniczaniu środków. W oczywisty sposób wpływa to na jakość badań, choć jak stwierdzają autorzy, nie jest to wydatek istotny. W budżecie kosztów robót publicznych sięga on ok. 1%, a poza tym przenoszony jest w większości na ceny opłat za bilety kolejowe, autostradowe, czy koszty wynajmu budynków.

W artykule poruszają też inne kwestie doskonale znane z polskiego podwórka: problem gromadzenia materiałów i dokumentacji po badaniach, utrudniony do nich dostęp zwłaszcza dla naukowców, ograniczone możliwości popularyzacji, rosnąca konkurencja,

pogarszające się warunki pracy archeologów. Jakże znajoma jest też obserwacja, że deweloper nie kupuje czynności naukowej, a jedynie możliwość zbudowania (Depaepe, Rossenbach 2013, s. 135). Przyczyn tego stanu rzeczy autorzy upatrują w dużej mierze w kryzysie gospodarczym z końca pierwszej dekady XXI wieku, jednak początki zapewne sięgają też głębiej. Uzdrawienia sytuacji można szukać w silnym prawie i kontroli państwa, a także w promowaniu archeologii jako interesu publicznego, w bliższym kontakcie ze społeczeństwem (Depaepe, Rossenbach 2013, s. 135).

Do omawiania zagadnień znaczenia konwencji maltańskiej przyjęta została tu perspektywa 10 letnia. Kolejny odcinek kończy tu rok 2022, warto jednak przywołać jeszcze jedno, nieco wcześniejsze sympozjum międzynarodowe. Odkryło się ono w 2015 r. pod patronatem Europejskiej Rady Archeologicznej w Lizbonie. Przewodnim tematem, w skrócie zawierającym się w stwierdzeniu „When Valletta meets Faro”, była analiza skutków wprowadzenia konwencji maltańskiej oraz partycypacyjna i holistyczna integracja jej efektów z Konwencją ramową Rady Europy o wartości dziedzictwa kulturowego dla społeczeństwa z 1 czerwca 2011 r., inaczej zwaną konwencją z Faro (w Polsce weszła ona w życie dopiero 1 marca 2023 r., Dz. U. 2023 poz. 397; CETS 2005; Konwencja Faro 2023, 2023a). Efektem obrad była publikacja wystąpień uczestników, przygotowana w tym wypadku z polskim akcentem, pod redakcją P. Florjanowicz (2016). W zakresie prawnych podstaw i organizacji badań ratowniczych w naszym kraju, wypowiedział się tam również M. Grabowski (2016).

Następna dekada konwencji maltańskiej zakończyła się w roku 2022. Z okazji jej 30-lecia zorganizowane zostało międzynarodowe spotkanie pod tytułem „The Past of the Continent in the Present. 30 Years of the La Valletta (Malta) Convention for the Protection of the Archaeological Heritage in Europe”, które odbyło się 26-27 lipca 2023 r., w Paryżu (Civitates et Urbes 2025).

Materiały z tego spotkania nie zostały jeszcze udostępnione drukiem, jednak abstrakty wystąpień zamieszczone w programie konferencji dają wyobrażenie, że była to kolejna próba podsumowania odbioru i znaczenia konwencji maltańskiej w poszczególnych krajach europejskich. Polskę reprezentowali badacze z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – prof. Arkadiusz Marciniak i dr. hab. Michał Pawleta, z wystąpieniem: „The Valletta Convention and heritage policies. The Polish case”.

W latach 2010-2024 w piśmiennictwie europejskim pojawiło się wiele dalszych, interesujących prac, w których znaleźć można informacje o istotnych i aktualnych zagadnieniach archeologii prewencyjnej. Kilka z nich przytoczonych zostanie poniżej, choć przegląd ten nie ma na celu wyczerpania tematu.

J. P. Demoule podejmuje taką tematykę w ujęciu dychotomicznym: badania naukowe *versus* działalność komercyjna (2016, s. 9-19). W związku z rozwojem gospodarki rynkowej i konkurencji, widzi w tym **sprywatyzowanie usług o charakterze publicznym**. Trafnie zauważa przy tym, że obecna archeologia prewencyjna opiera się na nieporozumieniu. Konkurencja gospodarcza ma chronić konsumenta, ale deweloper nie jest konsumentem badań archeologicznych. Z powodu obniżania kosztów prac, dochodzi do spadku jakości badań, a zjawiska te pogłębiać będzie każdy kryzys gospodarczy. Co interesujące, w skutkach tego procesu autor upatruje nie tylko szkody dla dziedzictwa, ale także bierze w obronę grupę zawodową, wskazując na obniżające się dla niej warunki pracy.

Powyższe zjawiska mogą być o tyle niepożądane, że jak wskazuje autor, niemal 90% wykopalisk europejskich jest realizowana w trybie ratowniczym. Nie są to już też wytypowane wykopy, ale całe wielohektarowe przestrzenie, na wielką skalę redukujące zasoby dostępnego jeszcze dziedzictwa archeologicznego.

W bardzo krytycznym duchu wypowiada się P. Depaepe (2016, s. 33-40), zbierając w swoim artykule, jak sam stwierdza, kilka niepoprawnych politycznie przemyśleń. W lipcu 2016 r. doszło we Francji do zmiany prawa, w związku z czym działalność archeologiczna stała się domeną państwa. Jednak w rozumieniu niektórych opcji politycznych, usługi publiczne są zbyt drogie, dlatego badania wykopaliskowe powinny być realizowane przez podmioty komercyjne.

Autor wyraża też swoje zaniepokojenie, odnośnie szkodliwych tendencji związanych z komercjalizacją archeologii. Uwagę skupia między innymi na finansowaniu badań, zastanawiając się kto za nie tak naprawdę płaci. Przy małych pracach – płaci właściciel gruntu, przy drogach i kolejach – użytkownik w biletach i opłatach, a w przypadku dużych projektów publicznych – społeczeństwo ze swoich podatków. Kolejna obserwacja dotyczy dewelopera. Nie kupuje on ani archeologii, ani wiedzy o przeszłości. Paradoksalnie, płacąc za badania archeologiczne, nie jest zainteresowany ich wynikami, poza samym dostępem do gruntu. Smutno też brzmią przy tym słowa, że niejednokrotnie ten sam polityk, który blokował wcześniej działania archeologiczne na inwestycji, niewiele później otwiera wystawę będącą wynikiem takich prac. Ten coraz częściej pojawiający się dysonans w obrazie archeologii prewencyjnej, prowadzi w konkluzji do stwierdzenia, że nadchodzi czas, by zastanowić się nad tym, jakie są prawdziwe powody prowadzenia prac wykopaliskowych (Depaepe 2016, s. 39).

Informacje o archeologii prewencyjnej w Hiszpanii znaleźć można w pracach E. Parga- Dans i ponownie nie jest to obraz wolny od wyzwań (2010, 2019). Sektor ten badany

jest przez autorkę pod kątem struktury, zależności pomiędzy jego aktorami i instytucjami, czy w kontekście procesów innowacyjnych i generowania wiedzy. Rynek ratownictwa zapoczątkowany został tam w latach 90. XX wieku, a istotnym momentem w jego rozwoju był kryzys gospodarczy pierwszej dekady XXI wieku, przypadający w Hiszpanii na lata 2006-2007 (Parga-Dans 2010, s. 53). Przełożyło się to na długość trwania firm powoływanych do działalności, z których niewiele obecnie jest w stanie przetrwać okres 5 lat. Przyczyną niepowodzenia biznesowych modeli firm z obszaru archeologii kontraktowej, badaczka upatruje w niedopasowanych do dzisiejszych czasów teoretycznych i technicznych zasad ochrony dziedzictwa, sięgających przełomu stuleci. Szybko zmieniający się świat wymaga obecnie, aby reguły ochrony dziedzictwa uległy zweryfikowaniu i zmianom.

Interesującym elementem wykładu E. Parga-Danse, jest model ukazujący zależności pomiędzy głównymi aktorami i polami aktywności w sektorze hiszpańskiej archeologii (2010, s. 46, fig. 1). Tworzą go trzy główne obszary, takie jak: regulacyjny (*Legal field*) z instytucjami administracji zarządzającymi dziedzictwem; akademicki (*Academic field*), z uniwersytetami, instytutami badawczymi i muzami; a także komercyjny (*Commercial field*) regulowany przez podaż i popyt na usługi archeologiczne. One to zilustrowane w postaci trzech kół, nachodzą wzajemnie na siebie, dając stosunkowo duże pola wzajemnych relacji dwustronnych. Część znajdująca się między nimi na środku, ukazująca zależności trójstronne, ma już powierzchnię dużo mniejszą, co obrazuje, że łącznie, obszary te nie mają już ze sobą wiele wspólnego.

Prowokacyjny punkt widzenia przedstawia następnie J. Gardner (2020), w swoim artykule, który w tłumaczeniu przytoczyć można jako: „Przemysłowa archeologia archeologicznego przemysłu”. Autor bada komercyjnie zorientowany sektor prac terenowych, w kontekście zarządzania dziedzictwem w Wielkiej Brytanii, porównując go z takimi aktywnościami jak górnictwo czy budownictwo. Uważa, że taka działalność ma charakterystyczne dla siebie surowce, procesy, stosunki pracy, narzędzia czy produkty – te właściwe i uboczne. Taka ocena pozwala spojrzeć w inny niż dotychczas sposób na uprawianie archeologii komercyjnej i wywołać nowe kierunki debaty lub analiz. Jednym z nich może być odkrywanie historii archeologii w kontekście rewolucji przemysłowej i industrializacji.

Jednocześnie ponownie podkreślana jest tu podwójna i zarazem sprzeczna rola owego przemysłu archeologicznego. Z jednej strony jest to wytwarzanie nowej wiedzy o przeszłości, w oparciu o stale udoskonalane techniki, metody czy prawodawstwo. Z drugiej jednak służy to w efekcie nieodwracalnemu niszczeniu zasobów dziedzictwa, po to by wspierać rozwój gospodarczy (Gardner 2020). Podejście takie dalece zbliża się do zagadnień podejmowanych w dalszej części dysertacji. J. Gardner zastanawia się, jakie produkty są efektem tego

przemysłu, w jaki sposób są dystrybuowane, konsumowane lub wyrzucane, a także kto lub co, jest zaangażowane na każdym etapie zachodzących procesów. W dużym uproszczeniu to przecież obserwacje cyklu życia produktu, a także zasobów, kompetencji i zaplecza niezbędnych do jego wytworzenia (Hamrol 2012, s. 27, 242-283). I czy „kryzys w zakresie pojemności pamięci masowej”, nie jest doskonałą przenośnią na określenie magazynów wypełnionych po brzegi zabytkami masowymi z badań kontraktowych (Gąssowski 2007, s. 166; Bugaj 2018)?

Nowe dane na temat niemieckiej archeologii kontraktowej znaleźć można w artykule K. Geppert i H. Meller (2016), co pozwala spojrzeć na mechanizmy ochrony dziedzictwa archeologicznego z perspektywy Saksonii-Anhalt. Poszczególne kraje związkowe nadal realizują politykę ochrony dziedzictwa w oparciu o własne ustawodawstwo. W omawianym regionie, rolę wiodącą w ochronie substancji zabytkowej odgrywa państwo i powołane do tego celu instytucje, w tym zwłaszcza Dział Konserwacji Zabytków (*Archaeological Conservation Department*). Do systematycznej oceny stanu zachowania zasobów dziedzictwa wykorzystuje się tam w dużym zakresie różnego rodzaju metody nieinwazyjne. Zapewnia to również dobre warunki komunikacji ze społeczeństwem. Inwestor partycypuje w kosztach prac archeologicznych, ale wyłącznie do wysokości 20% kosztów inwestycji.

Departament do spraw zabytków wykonuje tam szeroką działalność od wydawania pozwoleń, wykonywania nadzorów i badań wykopaliskowych. Obejmuje to udział ekspertów od różnych okresów chronologicznych, jak i odmiennych dyscyplin, takich jak archeobotanika, archeozoologia czy gleboznawstwo. Z uwagi jednak na znaczną skalę działań w zakresie prac archeologicznych, chcąc również zdjąć ciężar z instytucji państwowych, dopuszczono działalność firm prywatnych. Pomysł ten jednak nie sprawdził się w pełni w praktyce. Władze nadal kontrolują wykonywanie prac, a także odpowiedzialne są za opracowanie, katalogowanie i publikację materiałów. Obecność państwowych instytucji w procesie badań standaryzuje też ich poziom oraz zapewnia porównywalność metod i uzyskanych wyników. Słabością firm prywatnych jest również to, że nie mają wystarczającej pozycji, aby egzekwować odpowiednie środki w przypadku znalezisk wyjątkowych. Instytucje państwowe mają tu dużo większe możliwości. Ponownie eksponuje to wątek, że żaden inwestor nie jest zainteresowany wiedzą o przeszłości, a jedynie tanim i szybkim udostępnieniu placu budowy.

Ta rozbieżność prawa i praktyki zauważana jest także we Włoszech (Knobloch 2019). Archeologia nadzorowana instytucjonalnie, a wykonywana przez podmioty komercyjne

to istotna przeszkoda w rozwoju profesjonalnej dyscypliny. To również bariera w rzetelnej realizacji zapisów konwencji maltańskiej.

Na koniec warto jeszcze krótko przytoczyć obserwacje z jednej z najnowszych prac podejmujących problematykę archeologii kontraktowej (Aitchison 2024). Autor omawiając zagadnienia archeologicznych prac komercyjnych, zwraca uwagę na znaczenie konwencji maltańskiej, która trafnie i skutecznie pozycjonuje je przed procesem realizacji inwestycji. Badania te są jednak często prowadzone przez prywatnych wykonawców, finansowanych jednocześnie przez komercyjnego zamawiającego. Ponadto kraje rozwijające się praktykują badania wyprzedzające znacznie rządziej. Praktyka omija w ten sposób teorię.

Powyższy przegląd roli i znaczenia archeologicznych badań ratowniczych w wybranych krajach europejskich nie wyczerpuje oczywiście tematu, gdyż ma on niezwykle rozległe ramy. Łatwo jednak można się zorientować, że omówiona problematyka sprowadza się często do identycznych zagadnień. Wstępem do ochrony dziedzictwa w każdym kraju, jest zbudowanie krajowej struktury instytucjonalnej, opartej o miejscowe prawodawstwo, dostępne zasoby oraz stan dziedzictwa, jego specyfikę, tradycję badań, czy nawet mentalność społeczeństwa. Kolejny krok to zapewnienie finansowania badań, a tu właściwie rządzą dwie reguły: a/ płaci ten, kto niszczy; b/ finansowanie zależy od przyczyny.

Zwykle w ramach państwowej struktury dochodzi następnie do przekroczenia możliwości obsługi bieżących zadań, a wówczas pojawia się i rozwija rynek firm prywatnych. Po wstępnych etapach jego funkcjonowania, dochodzi do obserwacji, głównie z poziomu środowisk odpowiedzialnych za stan i ochronę krajowego dziedzictwa, że rynek ten ma wiele słabych stron, poczynając od agresywnej konkurencji cenowej, po dualizm zleceń na badania, mieszczących się między etyką i przetrwaniem. Spójnie przy tym rysowana jest rola inwestorów, którzy z największym zapewne szacunkiem dla dziedzictwa, wybierają to, co szybkie i tanie. Tu już dalej rozpoczyna się etap spotkań i konferencji środowisk naukowych, poszukujących pomysłu na wyjście z sytuacji. I niezależnie od tego, czy zjawiska te nazywane będą archeologią komercyjną, prewencyjną, ratowniczą lub ratunkową, handlową, kontraktową, rozwojową, czy przemysłową, biegnący czas nie działa na korzyść dziedzictwa.

Obserwacje mechanizmów zachodzących w obszarze ochrony dziedzictwa na terenie Europy, nasuwają refleksję, że w każdym z jej krajów zachodzą one w sposób bardzo zbliżony. Różni je jedynie mniejsze lub większe przesunięcie czasowe, zależne od poziomu rozwoju gospodarczego kraju i wielu innych zmiennych. Nie bez znaczenia dla uprawiania archeologii ratowniczej pozostają też wydarzenia o charakterze globalnym, takie jak kryzysy, a także nie

akcentowane tutaj konflikty zbrojne. Co interesujące, archeologia kontraktowa w Polsce weszła w fazę kryzysu w przybliżeniu w latach 2006-2008. W głównej mierze jest to tłumaczone, jak to już wyżej wybrzmiało, sytuacjami o charakterze aferalnym. Czy jednak nie zbiega się to również z innymi kryzysami, jakie w tym czasie dotknęły archeologię w Europie z powodu sytuacji gospodarczej? Może znalazł się po prostu dobry pretekst, aby z poziomu krajowej ekonomii, zacząć oszczędzać także na archeologii?

W zależności od wytyczonych potrzeb analitycznych, problematykę powyższą rozwijać można jeszcze dla kolejnych regionów i krajów (Zirne, Lūsēns, Vijups 2015; Mařík 2016; Verbruggen 2016; Ruttkay et al. 2016). Nie jest to jednak w tym miejscu celowe, gdyż pierwszym krokiem powinna być pogłębiona diagnoza własnej sytuacji, której – można zaryzykować stwierdzenie – w ujęciu holistycznym dotąd brak. Wówczas wybrane kraje i ich sposoby rozwiązywania poszczególnych aspektów ratownictwa archeologicznego stać mogą się wzorem. W znacznej mierze spoiwem dla większości z nich pozostaje Konwencja z Valletty, tu jednak można się zastanowić, czy w aktualnej rzeczywistości jest to wciąż regulacja wystarczająca.

Co jeszcze w piśmiennictwie?

Przeprowadzone wyżej omówienie historiograficzne znaczenia, roli, miejsca i definicji badań ratowniczych ujawnia, że znajdują się one w sieci skomplikowanych powiązań z wieloma innymi aspektami, obszarami i uregulowaniami, które w różnym natężeniu przewijają się w piśmiennictwie archeologicznym. Kilka z nich zostanie przybliżonych jeszcze w tej części łącznie, choć wszystkie właściwie stanowią odrębne dziedziny. Dają one z jednej strony wsparcie archeologii kontraktowej, ale zarazem wyznaczają jej różnorakie granice i regulują wybrane elementy. W ujęciu hasłowym będą to: etyka, doktryna, organizacja i muzealizacja, a na zakończenie pojawią się jeszcze dwa dodatkowe obszary: komercjalizacja i prawo.

W związku z wykonywanymi badaniami ratowniczymi, w literaturze bywa podejmowany temat **etyki** w pracy archeologa. Choć samo zagadnienie w Polsce ma swoje korzenie w już dość odległej przeszłości (Majewski 1907), to zainteresowanie etyką zawodową wyraźniej powróciło po 1989 roku, w związku z pracami na inwestycjach. Punktem odniesienia była tu też podejmowana na zbliżonym gruncie nieco wcześniej, bo w już w latach 70. X wieku, tematyka dyskutowana w Wielkiej Brytanii (Barford 1998). Mówiąc wprost, była to refleksja nad „koniecznością rozstrzygania dylematów o charakterze

moralnym, związanych np. z naciskami ze strony pracodawców na tanie i szybkie przeprowadzenie badań ratowniczych” (Kobyliński 2012, s. 180).

Oprócz tego zainteresowanie etyką wiąże się z upowszechniającą się doktryną zrównoważonego rozwoju, z nielegalnym obrotem zabytkami, a także z ruchem ochrony dziedzictwa mniejszości etnicznych (Kobyliński 2012, s. 180-181, tam także dalsza literatura). Zagadnienia te rozpatrywać można na różnych poziomach, od ogólnie ujmowanej odpowiedzialności archeologów za opiekę nad dziedzictwem przed społeczeństwem, przez niepublikowanie wyników prowadzonych badań, po zagadnienia nielegalnego obrotu zabytkami, czy ruch detektorystów. Świadomości ich występowania doprowadziła w wielu krajach do opracowania zasad etyki zawodowej w postaci kodeksów ogłaszanych przez zrzeszające archeologów organizacje (Kobyliński red. 1998c; 2012, s. 182). Podobny udostępniony został także w 2010 r. przez Stowarzyszenie Naukowe Archeologów Polskich (Kodeks SNAP 2010).

Powyższe zagadnienia pozostają w większości poza zakresem tej rozprawy, jednak wśród nich znajduje się obszar związany także z pracami ratowniczymi. Z. Kobyliński (2012, s. 186), określa to „odpowiedzialnością archeologów wobec innych archeologów”. Łączyć należy to z takimi zagadnieniami jak: stosowanie najwyższych norm profesjonalnych w pracy, stałe samodoskonalenie, podejmowanie decyzji w duchu ochrony dziedzictwa, a także poszanowanie dla cudzych dóbr intelektualnych.

W artykułach dotyczących badań ratowniczych termin etyka stosowany jest niemal wyłącznie do piętnowania zachowań, które środowisko archeologów uznaje jako nieetyczne (Czopek, Pelisiak 2014; Rzepecki 2016). Nie jest to literatura obszerna, jednak część z tych spostrzeżeń zostanie w dalszej pracy wykorzystana.

Wiele z powyżej wymienionych prac wyrosło na gruncie **doktrynalnym**, którego wyróżniającym się przedstawicielem w polskiej archeologii jest Zbigniew Kobyliński. Opinie tego autora dopełniają niejako całości rozważań, dlatego warto się przy nich zatrzymać. Towarzyszy im nie tylko bezkompromisowość poglądów i brak zgody na wytyczanie w kontekście ochrony dziedzictwa archeologicznego jakichkolwiek dróg na skróty. Wiele tam również szerszej refleksji o charakterze społecznym i o społecznej roli archeologii. Sporo tolerancji dla inności, przekonywanej w pracach wyważoną argumentacją w poszukiwaniu rozwiązań.

Manifestem tej myśli pozostają do dziś w większości aktualne „Teoretyczne podstawy konserwacji dziedzictwa archeologicznego” (2001a, s. 8), jego autorstwa. W duchu harmonizowania światowych zdobyczy na rzeczy konserwacji dziedzictwa archeologicznego,

z dużym zaangażowaniem badacz ten wprowadzał do krajowej archeologii międzynarodową myśl humanistyczną. Zaowocowało to wieloma pracami ogłoszonymi przy jego udziale, zarówno indywidualnymi, jak i redagowanymi, wieloautorskimi wystąpieniami (Kobyliński 1997, 1998a, 1998b, 1998c, 1999, 2001, 2001a, 2003, 2009, 2010; Kobyliński red. 1998, 1999).

Zagadnienia podejmowane we wskazanych pracach dotyczyły nie tylko samej teorii konserwacji dziedzictwa archeologicznego, ale także jej odniesienie do ochrony środowiska naturalnego i kulturalnego czy doktryny ekorozwoju. Tam też wybrzmiała myśl, że poprzez „ochronę zabytków i ich udostępnienie szerokiej publiczności – archeologia spełnia [...] jedną ze swoich najważniejszych ról społecznych, uzasadniających istnienie [...] dyscypliny w ogóle” (Kobyliński 2001a, s. 9).

Ważnym zabiegiem Z. Kobylińskiego było także uporządkowanie znaczeniowe pojęć „ochrona zabytków” i „konserwacja zabytków”. To drugie rozumiane jako szersze, obejmować miało także „wszelkie działania związane z badaniem, dokumentowaniem, interpretacją i prezentacją zabytków oraz ich współczesnym wykorzystywaniem” (Kobyliński 2001a, s. 13-14). On to następnie upowszechniał w archeologii pojęcie zarządzania dziedzictwem jako nieodnawialnym zasobem, jak paliwa kopalne czy minerały, a także idee zrównoważonego rozwoju (Kobyliński 2001a, s. 30-42; Pawleta, Marciniak 2021, s. 9-10; Pawleta 2021). Na gruncie tym sformułowane zostały zasady „dzisiejszego sposobu myślenia” o procesach konserwacji dziedzictwa, z których w kontekście niniejszej pracy, przytoczyć można dwie poniższe. Są nimi (Kobyliński 2001a, s. 42):

- „konieczność traktowania dziedzictwa kulturowego jako własności publicznej, do której wszyscy członkowie społeczeństwa muszą mieć zapewniony dostęp i o której mają prawo być wyczerpująco i przystępnie informowani” oraz
- „uznanie, że zmiany mają charakter konieczny i nieodwracalny, a zatem celem konserwacji dziedzictwa kulturowego nie jest zatrzymanie rozwoju w spetryfikowanym stanie „dawności”; zmianami jednak trzeba zarządzać, aby w ich toku zachować jak najwięcej wartości dziedzictwa kulturowego”.

Do powyższych dodać także należy sformułowaną dalej (2001a, s. 104), jedną z zasad zarządzania dziedzictwem archeologicznym:

- „dziedzictwo archeologiczne nie jest własnością archeologów – jest własnością publiczną, a w związku z tym sposób zarządzania dziedzictwem archeologicznym podlegać winien publicznej kontroli i ocenie”.

Przytoczyć tu trzeba jeszcze jedno pojęcie upowszechnione w polskiej literaturze przez Z. Kobylińskiego, a mianowicie „konserwacja przez dokumentację”. Prowadzi ono do „zniszczenia autentycznej substancji zabytkowej i zastąpienia jej przez archiwalną dokumentację naukową i materiały muzealne”. I dalej także: „konserwacja przez dokumentację – w firmie tzw. ratowniczych badań wykopaliskowych – musi być uważana za główną formę działań konserwatorskich, stosowaną w odniesieniu do większości zasobów dziedzictwa archeologicznego, zagrożonego nieodwracalnym zniszczeniem”. „Proces konserwacji przez dokumentację, aby był przeprowadzony poprawnie zarówno z czysto naukowego, jak i z konserwatorskiego punktu widzenia, wymaga zarówno wielkiej odpowiedzialności, wielkich umiejętności technicznych, jak i wielkich środków finansowych” (Kobyliński 2001a, s. 141-142).

W dalszej części tej rozprawy przeprowadzona została szczegółowa analiza wielu publikacji udostępnionych w nowych warunkach ustrojowych w Polsce, to jest po roku 1989 do niemal dnia dzisiejszego. Na badania ratownicze przyjmowane są tam różne perspektywy: naukowe, konserwatorskie, urzędnicze, ale także praktyczne, związane z dzisiejszymi aktorami rynkowej gry archeologicznej. Praca niniejsza najbliższa jest tej ostatniej grupie, dlatego powyżej przytoczonych zostało tych kilka sformułowań, odnoszących się do kontraktowego charakteru przeważającej dziś części badań archeologicznych. Wyrażają ona zarazem swoisty dualizm, w którym dyscyplina ta znalazła się we współczesności. Etycznej i odpowiedzialnej służby społeczeństwu, które zarazem oczekuje oszczędnego pełnienia tej roli, kontrolując ową gospodarność mechanizmem konkurencyjnych postępowań przetargowych. Wątki te znajdują się jeszcze w dalszych częściach pracy.

W tym jednie miejscu należy wyjaśnić, że **zarządzanie dziedzictwem** archeologicznym, nie jest pojęciem tożsamym z zarządzaniem używanym tu w dalszej narracji. Teoretyczne i historyczne podstawy tego terminu w perspektywie archeologicznej przedstawił Z. Kobyliński (2001a, s. 29-42). U jego podłoża leży podejście do dziedzictwa archeologicznego jak do zasobu, który podobnie to tych spotykanych w naturze, jest ograniczony i nieodnawialny. Jego eksploatacja doprowadzić może więc do całkowitego wyczerpania. Z tego powodu dziedzictwem należy zarządzać, poprzez intensyfikowanie ochrony i ograniczanie eksploatacji. Wiąże się to z odpowiedzialnością za jego zachowanie i wykorzystywanie, co należy realizować w sposób przemyślany, rozsądny i świadomy.

Podejście powyższe ma charakter paradygmatyczny w realizowanej pracy, natomiast sięga ona częściej do terminu **zarządzanie**, bliskiego naukom dawniej ekonomicznym (Chrisidu-Budnik et al. red. 2005; Pakuła 2005; tam szeroki wybór publikacji), a obecnie o

zarządzaniu i jakości, umieszczanych w dziedzinie nauk społecznych (Obwieszczenie MNiSW 2025). Jest to więc głównie refleksja nad teorią w praktyce i praktyką w teorii działającej organizacji, z realizacją 4 podstawowych funkcji: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania (Dołhasz et al. 2009, s. 48-49).

Zarządzanie jakością sprowadza się do „oddziaływania na pracowników i menedżerów, w celu jak najlepszego wykorzystania zasobów i kompetencji po to, aby potrzeby, oczekiwania i wymagania były spełnione jak najbardziej efektywnie” (Hamrol 2020, s. 12). Jest jeszcze inżynieria jakości, która „dotyczy wspomagania wiedzy specjalistycznej z różnych dziedzin w projektowaniu, wykonywaniu i użytkowaniu produktów”, w celu spełnienia oczekiwań klienta i jego potrzeb (Hamrol 2020, s. 11). Zarządzanie jakością rozumiane jest jako kierowanie systemem procesów zachodzących w organizacji, opartych na wiedzy o jej kliencie i wyrażanych przez niego oczekiwaniach. Drogą do tego może być inżynieria jakości, dostarczająca wiedzy i narzędzi dopasowanych do podejmowanych działań w celu ich optymalizacji i doskonalenia. Stąd też zarządzanie dotyczy organizacji i jej zasobów, a nie materii, którą się ona zajmuje. W ujęciu szerszym to jeden ze środków prowadzących następnie do zarządzania dziedzictwem archeologicznym.

Rozważania o tym ostatnim w ujęciu doktrynalnym pojawiają się także w późniejszych publikacjach, często wyraźnie inspirowanych książką Z. Kobylińskiego (2001a). Nie jest to główny kierunek analiz prowadzonych w tym miejscu, dlatego zainteresowanych czytelników odesłać można do wyboru propozycji literaturowych z wykazem dalszych pozycji (Szmygin 2008; Kobyliński 2008; Gutowska, Kobyliński 2011; Kowalski, Zalasinska 2011; Kobyliński, Wysocki 2011; Konopka 2011; Święcka 2011; Kobyliński 2020).

Jedną z wymienionych wyżej funkcji zarządzania jako dziedziny, jest **organizowanie**. O ile w literaturze archeologicznej właściwie nie są powoływane żadne teoretyczne podstawy z tego obszaru i brak tu prac bezpośrednio poświęconych takiej tematyce w ujęciu całościowym, to jednak nie są to zagadnienia całkowicie pozbawione refleksji. Potwierdzać mogą to przytoczone poniżej przykłady z literatury. Zamieszczone w niej wątki wskazują, że środowisko badaczy widziało potrzebę poszukiwania rozwiązań systemowych służących realizacji dużych zleceń kontraktowych.

Jedną z takich prac jest artykuł L. Czerniaka, dotyczący różnego rodzaju wyzwań na trasach wielkich inwestycji (1997). Autor ten, w środowisku badaczy podejmujących archeologiczne badania ratownicze dostrzega fenomen niemal powszechnego braku „nawyków systematycznej pracy zespołowej nastawionej na utrzymanie założonej wcześniej wydajności pracy a w konsekwencji terminowego wykonania podjętych zadań”. Dostrzega

również, że wykonanie badań na inwestycji, to nie tylko wykopaliska, ale także na równi, sporządzenie opracowania wyników badań oraz przechowywanie i udostępnianie. Proces realizacji zlecenia, obejmuje więc dalsze podprocesy. Poprawnej realizacji prac na wszystkich tych etapach autor ten upatruje w standaryzacji w zakresie metod wykopaliskowych, dokumentacji, publikacji i komputeryzacji (Czerniak 1997, s. 39-40).

Więcej składowych prac archeologicznych na obszarach inwestycji zauważają S. Czopek i A. Pelisiak (2014), choć ich praca mieści się już w nurcie wzmagającej się krytyki wobec zjawisk „archeologii autostradowej”. Znaczną uwagę poświęcają w niej organizacji badań, omawiając wybrane problemy, zilustrowane przykładami zebranymi w trakcie wieloletniej praktyki. Dla zachodzącego procesu przyjmują przy tym perspektywę całościowego podejścia do źródła archeologicznego: „od etapu pozyskania, przez konserwację i opracowanie, aż do opublikowania, trwałego przechowywania i popularyzacji” (Czopek, Pelisiak 2014, s. 426).

W kontekście organizacji prac archeologicznych, odosobnionym głosem jest wypowiedź T. Makiewicza (1999), omawiającego „poznański model realizacji badań ratowniczych na wielkich inwestycjach”. Autor ten opisuje proces przygotowania do badań ratowniczych na obszarze tzw. gazociągu jamalskiego, dzieląc się doświadczeniami organizacyjnymi i metodycznymi wypracowanymi w, jak to nazywa, ośrodku poznańskim. W pracy tej odnaleźć można wiele kolejnych wątków do rozwinięcia, co częściowo wykorzystane zostanie w dalszej części. Dodać można jedynie, że pojawiają się tam nowe szczegóły etapowania prac na inwestycjach, np.: rozmowy z inwestorem, badania prospekcyjne, czy grupowanie stanowisk. Wymiar nie tylko popularyzatorski, ale też marketingowy ma aktywność w inicjowaniu artykułów i konferencji prasowych, publikacja folderów, czy organizacja wystaw (Makiewicz 1999, s. 212). Głośnym wydarzeniem w takim duchu z tego okresu, była przygotowana w 1998 r. wystawa w Strasburgu, w siedzibie Rady Europy, prezentująca wyniki prac na obszarze gazociągu jamalskiego (Chłodnicki, Krzyżaniak red. 2000).

Zaprezentowany model omówiony przez T. Makiewicza, jeszcze przez kilka lata funkcjonował w realiach inwestycyjnych, wykorzystywany w początkach pierwszej dekady nowego wieku w badaniach autostradowych. Po jego załamaniu w latach 2006-2008, środowisko archeologiczne nie wróciło już do rozwiązań o takiej skali i zasięgu.

Źródłem inspiracji organizacyjnych może być także praca R. Mazurowskiego (2013), „Leksykon pojęć i problemów archeologii polowej”. Szczególnie istotne są w niej dwa rozdziały: 4. *Badania* i 5. *Wyzwania*, w których autor porusza wielorakie aspekty terenowych

prac archeologicznych, a także takie zagadnienia jak ich przygotowanie, wykonanie czy odbiór (inwestorski). Tam też znajduje się omówienie tzw. wymiaru wysiłku badawczego, czyli sposobu obliczania nakładów ponoszonych w związku z preliminowanymi i wykonanymi badaniami. System ten uległ już dziś dalekiemu przetworzeniu, ale wciąż funkcjonuje jako narzędzie użyteczne w rozliczeniach pomiędzy zamawiającym a wykonawcą. Do treści tam ujętych pojawiają się w niniejszej pracy liczne odniesienia.

Chcąc w pełni omówić model organizacji badań ratowniczych należałoby jeszcze odnieść się do przywołanego już wcześniej jego etapu, jakim jest **muzealizacja**. Zastanawiać się można, czy powinien on występować po upowszechnianiu w ramach publikacji, czy jeszcze przed. Perspektywę tę wydaje się można stosować zamiennie, choć archeolog pracujący na stałe przy inwestycjach, z zapotrzebowaniem na ponowne zbadanie zdeponowanych zabytków, będzie zapewne rzadkim gościem w muzeum. W praktyce ratownictwa archeologicznego muzealizacja zaczyna się i zarazem kończy w momencie przekazania pozyskanych zbiorów do miejsca ich stałego przechowywania. Niestety jest to też często efekt jedynie zakładany, gdyż spotyka się z wieloma utrudnieniami, jakie zachodzą w związku z dostępnością przeznaczonych do tego celu przestrzeni magazynowych.

Problem ten w literaturze jest sygnalizowany w różnych publikacjach archeologicznych (Kobyliński 2001a, s. 250-251; Bugaj 2018), jednak z uwagi na impas panujący w tym obszarze, nie jest on tam szerzej dyskutowany. Jednym z nielicznych głosów znanych z piśmiennictwa, zawierającym zarazem propozycje rozwiązań w omawianym zakresie, jest artykuł A. Jaszewskiej i P. Wawrzyniaka (2003). Mimo znacznego już upływu czasu od jego opublikowania, pozostaje on nadal dalece aktualny. Autorzy opisują sytuację panującą w polskich muzeach, dotyczącą głównie aspektów – zarządzania, finansowania i posiadanej przestrzeni. Wyjściem, jak wskazują mogłoby chociażby być wykorzystanie opustoszałej infrastruktury po wojskach radzieckich, to jednak wymaga uzgodnień na szczeblu centralnym (Jaszewska, Wawrzyniak 2003, s. 109). Trudno dziś odpowiedzieć, czy do takich rozmów doszło na przestrzeni ostatnich 20 lat. Literatura o tym milczy, składnic dla zabytków z badań ratowniczych nie ma, a liczne muzea, choć oczywiście nie wszystkie, konsekwentnie odmawiają przyjmowania nowych zbiorów.

Na zakończenie tego wieloaspektowego przeglądu literatury przydatnej do prowadzonych tu rozważań, warto jeszcze przywołać wybrane pozycje spoza obszaru badań ratowniczych, jednak uzupełniające prowadzoną narrację. Odnieść należy się przede wszystkim do współcześnie akcentowanych zjawisk związanych z **komercjalizacją** nauki. Są to obecnie procesy zachodzące niemal powszechnie w naukach ścisłych, technicznych czy

informatycznych. Promowana dziś gospodarka oparta na wiedzy, wytworzyła też liczne mechanizmy komercjalizowania dokonań nauki i świadczenia usług badawczych (Adamska 2022; Guliński 2023; Pastor 2023). W literaturze zarazem coraz częściej odzwierciedlenie znajduje potrzeba uporządkowania podobnych zagadnień w dyscyplinach do tej pory nie podejrzewanych o potencjał do komercjalizacji (Kossecki, Baaske, Frąckowiak 2023; Żółkiewski 2023 – tam też obszerniejsza literatura). Kwestie te, jak również związane z nimi aparat pojęciowy pojawiają się także w tej pracy.

To samo dotyczy wybranych zagadnień odnoszących się do obowiązującego **prawa** i interpretacji jego zapisów. Publikacje poruszające taką tematykę na gruncie archeologii nie są liczne, jednak nie sposób ich nie wspomnieć, podczas poruszania się w dalece sformalizowanej rzeczywistości kontraktowej (Zeidler, Trzeciński 2009; Artemiuk 2015; Grajewski 2017; Czwojda 2023; Zalasinska 2012; Florek 2019; Janczykowski 2014; Jaszewska 2010).

Zasygnalizowane powyżej bloki zagadnień związanych z etyką, doktryną, organizacją, muzealizacją, komercjalizacją i prawem, stanowić będą punkty referencyjne dla prowadzonych w tej pracy rozważań. Omówiona w ich obrębie problematyka to zarówno wsparcie teoretyczne w argumentowaniu wybranych kierunków analiz, a w niektórych aspektach granica, uzgodniona zawodowo i społecznie.

1.2. ŹRÓDŁA

Źródła wykorzystywane w pracy to w ogólnym rozumieniu wszelkie treści, dokumenty i dokumentacja, związane z poszczególnymi etapami realizacji archeologicznych badań ratowniczych na obszarach inwestycyjnych. Zasadniczą ich właściwością jest to, że zawierają różnego rodzaju wytyczne obligujące wykonawcę prac do określonych czynności, które wpływają na wiele charakterystyk osiągniętych rezultatów, zarówno w trakcie aktywności terenowej, jak i gabinetowej. W mniejszym zakresie dokumentują one wybrane stany wykonywanych czynności i działań (np.: protokoły odbiorowe), co również umożliwia podjęcie dodatkowych kwestii.

W dalszej części tego rozdziału treści te zostaną omówione, pogrupowane i przeprowadzona zostanie ich wstępna krytyczna analiza. Celem będzie wskazanie tych zapisów, które najbardziej przekładają się na rezultaty osiągnięte w procesie kontraktowym. Sama analiza takich wytycznych przeniesiona jest do kolejnych rozdziałów tej pracy.

W wielu przypadkach wykorzystywane dokumenty nie będą wymagały pełnego omówienia, a dotyczy to w szczególności regulacji ogólnopństwowych, tak zagranicznych jak i krajowych. Część z nich otrzymała już komentarz w opublikowanych pozycjach literaturowych, co zostanie opatrzone stosownym odniesieniem. Więcej miejsca poświęcone zostanie analizie dokumentów z postępowań przetargowych, omówieniu ich struktury i znaczenia w realizacji kontraktów.

Z uwagi na ochronę prawną niektórych treści, zwłaszcza z etapu ofertowania, pod uwagę będą brane te z nich, które pozostają w domenie publicznej. Przykładem są tu zapisy zawartych umów, które omawiane będą wyłącznie w oparciu o projekty tych dokumentów, udostępniane w trakcie postępowania przez zamawiających. Zasadniczo nie różnią się one od dokumentów realnie podpisanych, a zarazem wolne są od danych prawnie chronionych.

Częściowo wykorzystywane będą także dokumenty właściwe dla procedur konserwatorskich, związane z uzgodnieniami zakresu prac lub innych ich właściwości oraz ogólnie, z całym procesem uzyskiwania pozwolenia na prowadzenie badań.

Ważną kategorią są następnie dokumenty wykonawcze, powstające na etapie realizacyjnym. Należą do nich różnego rodzaju notatki, protokoły, potwierdzenia, a także dokumenty finansowe (faktury, rachunki). Nie wszystkie one mogą zostać wykorzystane, jednak znajomości mechanizmów powstawania takich treści będzie omówiona w celu wskazania ich ewentualnego wpływu na procedury realizacyjne. W przypadku powoływania się na dokumenty zawierające dane chronione, będą one anonimizowane.

Ostatnią kategorią, którą należy przywołać w tym miejscu, są formularze proponowane przez narzędzia zarządzania i jakości wypełniane przez osoby pracujące w zespole Centrum Archeologicznego oraz koleżanki i kolegów archeologów lub adeptów tego zawodu. Dane te nie mają charakteru metodycznie przygotowanej ankiety i nie uwzględniają teoretycznych poziomów reprezentatywności. Celem było tu jedynie otrzymanie wskazówek, o charakterze wyjściowym, wytyczających kierunki nowych rozważań

Do celów dalszego omówienia, scharakteryzowane w powyższym wstępie w sposób ogólny źródła, podzielone zostały na grupy i kategorie, które kolejno będą dalej szczegółowo zanalizowane:

Grupa I. Dokumenty i regulacje prawne – międzynarodowe i krajowe.

Grupa II. Dokumenty administracyjne.

Grupa III. Dokumenty postępowań przetargowych

Grupa IV. Dokumentacja archeologiczna.

Grupa V. Inne dokumenty i dane

Zamieszczona w tym miejscu charakterystyka zawierać będzie informacje o lokalizacji i dostępności poszczególnych dokumentów lub całych zbiorów. Grupy i kategorie opatrzone zostaną tu komentarzem, przybliżającym ich związek z badaniami ratowniczymi i znaczenie dla podejmowanych działań, w ramach procedur i procesów realizacyjnych. Całość posłuży następnie do szczegółowego omówienia źródeł w ramach wyróżnionych, z uwzględnieniem zawartych w nich wymagań i pochodzącego z nich ryzyka (rozdz. 2.3). Oparte będzie to o te same grupy (I-V), jakie zdefiniowane zostały w tym rozdziale.

GRUPA I

Dokumenty i regulacje prawne – międzynarodowe i krajowe

W grupie tej umieszczone zostały najważniejsze akty prawne, które w różnym zakresie pośrednio i bezpośrednio związane są z badaniami ratowniczymi. Wykaz podstawowych aktów prawnych, stosowanych i niezbędnych przy prowadzeniu działalności archeologicznej, umieszczono w Modelu zarządzania badaniami archeologicznymi (zał. 2, s. 40). Jest to wstępna lista obowiązujących przepisów, których znajomość jest w dużej mierze obowiązkowa dla prowadzonej działalności w realiach rynkowych. W praktyce kontraktowej wykaz aktów prawnych i zachodzących w nich zmian, powinien być nadzorowany (aktualizowany przez wyznaczone osoby zgodnie z zachodzącymi zmianami w przepisach). Lista ta też może być o wiele dłuższa i obejmować dalsze przydatne przepisy.

Pozostałe dokumenty i regulacje prawne zostaną podane w bibliografii. W niektórych przypadkach wyspecyfikowano dokumenty aktualnie obowiązujące oraz te, które już uchylono. Te drugie przywoływane są w pracy przy referowaniu historycznych uwarunkowań związanych ratownictwem archeologicznym.

Wszystkie wykorzystywane akty prawne pobrane zostały z lokalizacji oficjalnych. Związane są one ze stroną główną Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej i udostępnianym zasobem, jakim jest Internetowym Systemem Aktów Prawnych (ISAP 2025). Pochodzi z niego zarówno Konstytucja RP (Konstytucja RP 2025, Dz. U. z 1997 r. nr 78 poz. 483 ze zm.), jak również przywoływane dalej ustawy i rozporządzenia. Dla aktów zagranicznych lokalizacja ta może być podwójna. Z jednej strony jest to strona Rady Europy dotycząca obowiązujących traktatów (CETS 2025), skąd pochodzą dokumenty w oryginalnych wersjach językowych, z drugiej natomiast są to strony ISAP, gdzie zamieszcza się dokumenty ratyfikowane przez Polskę, najczęściej także w postaci tłumaczonej.

Całość aktów prawnych związanych z badaniami ratowniczymi podzielić można w oparciu o różne kryteria. Te najbardziej intuicyjne to regulacje bezpośrednio i pośrednio związane z pracami; historyczne (uchylone) oraz aktualne; a także krajowe i zagraniczne. W dalszej części pokrótce omówione zostaną te z nich, które pozostają aktualne i bezpośrednio związane z badaniami przy inwestycjach, tak krajowe, jak i zagraniczne. Akty powiązane pośrednio oraz uchylone, będą jedynie wzmiankowane (ze wskazaniem przypisu do ich lokalizacji), gdy ma to znaczenie dla prowadzonego wykładu.

Konstytucja RP została tu przywołana jako akt najwyższej rangi, z którego zgodnie z jej art. 5 wynika zobowiązanie Rzeczypospolitej Polskiej do strzeżenia dziedzictwa narodowego. Dokument ten zapewnia wolność korzystania z dóbr kultury (art. 73), stwarzając warunki do ich upowszechniania i równego do nich dostępu (art. 6). Zapisy te stanowią fundament całego przyjętego w Polsce systemu ochrony zabytków, w szczególności uregulowanego na poziomie ustawy i związanych z nią rozporządzeń.

Obecnie obowiązujące przepisy poprzedzała **Ustawa o ochronie dóbr kultury i o muzeach** (Dz. U. 1962 nr 10 poz. 48 ze zm.; U.o.d.k.m. 1962), która w tym miejscu ma już wyłącznie znaczenie historyczne i przywoływana jest w pracy głównie w aspekcie referowania rozwoju systemu prawnego związanego z ochroną dziedzictwa i badaniami archeologicznymi w Polsce. W szczególności dotyczy to zagadnienia finansowania prac (por. katalog problemów, rozdz. 2.1). Akt ten obowiązywał w kraju przez 41 lat, jednak w latach 90. XX wieku poddany został krytyce przez środowisko archeologów, za nieaktualność i nieadekwatność wielu zapisów. W tej też dekadzie przygotowano projekt nowej ustawy, która ogłoszona została ostatecznie w roku 2003. Aktem tym była **Ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami z dnia 23 lipca 2003 r.** (Dz. U. 2003 nr 162 poz. 1568 ze zm.; U.o.z.o.z. 2003), posiadająca obecnie tekst jednolity ogłoszony 19 sierpnia 2024 r. (Dz. U. 2024 poz. 1292; U.o.z.o.z. 2024).

Ustawa ta jest obszernym dokumentem, obejmującym 13 rozdziałów i 151 artykułów. Nie wszystkie te przepisy pozostają w bezpośrednim związku z omawianymi tu badaniami ratowniczymi na inwestycjach. W dużym uproszczeniu za taką część wspólną uznać należy definiowane przez ustawę: przedmiot, zakres i formy ochrony zabytków oraz opieki nad nimi, jak również zasady finansowania, co określono już w jej art. 1. Istotne pozostają tu również przygotowane definicje legalne wielu pojęć, z których wymienić należy zwłaszcza: zabytek archeologiczny (art. 3 pkt. 4); badania archeologiczne (art. 3 pkt. 11); czy w ogólnym ujęciu badania konserwatorskie (art. 3 pkt. 6).

Nie sposób poddać omówieniu całość zapisów aktualnej ustawy, mających większy bądź mniejszy, bezpośredni lub pośredni wpływ na realizację badań ratowniczych przy inwestycjach. Uwagę warto zwrócić w tym miejscu na regulacje dotyczące finansowania prac, co jak wskazywali archeolodzy (Kobyliński 1997, s. 21-22), było słabością ustawy o ochronie dóbr kultury z 1962 r. W nowym akcie z 2003 r., zagadnieniu temu poświęcono art. 31, w którym znajdował się zapis, że „osoba fizyczna lub jednostka organizacyjna, która zamierza finansować roboty budowlane przy zabytku [...], jest obowiązana pokryć koszty badań archeologicznych i ich dokumentacji” (U.o.z.o.z. 2003). Przepis ten został jednak uchylony w 2009 r., gdyż uznano go za naruszający prawa własności, a przez to niezgodny z Konstytucją RP (Zeidler, Trzeciński 2009 s. 23-38; Zalasinska 2012, s. 49-52). Utrzymano wprowadzić zapis o obowiązku finansowania badań przez osobę fizyczną lub jednostkę organizacyjną, ale wprowadzono w tym zakresie możliwości otrzymania wsparcia ze strony państwa (Zeidler, Trzeciński 2009, s. 37).

Dodatkowo należy tu wyjaśnić, że zasada finansowania badań archeologicznych przez podmioty planujące większe lub mniejsze przedsięwzięcia budowlane, nie dotyczy prac prowadzonych na obszarach dróg i autostrad. W tym zakresie wiążąca pozostaje Ustawa z dnia 27 października 1994 r. o autostradach płatnych oraz Krajowym Funduszu Drogowym (Dz. U. 1994 nr 127 poz. 627; U.a.p. 1994).

Kolejnym istotnym aktem prawnym jest ustawa z dnia 10 kwietnia 2003 r. **O szczególnych zasadach przygotowania i realizacji inwestycji w zakresie dróg publicznych** (Dz. U. 2003 nr 80 poz. 721, z późn. zm.; U.s.z.p.r.i 2003). Wskazuje ona w paragrafach 11d ust. 1 pkt. 8 lit. f, a także 11f ust. 1 pkt. 3, że zarówno wniosek o wydanie decyzji na realizację inwestycji drogowej, jak i sama decyzja zawierać muszą opinie właściwego dla danego terenu wojewódzkiego konserwatora zabytków, w tym też warunki wynikające z potrzeb ochrony zabytków i dóbr kultury. Dokument, o którym mowa określany w skrócie jako ZRID, będzie jeszcze przywołany przy omawianiu postępowań przetargowych.

Z ustawą o ochronie zabytków (U.o.z.o.z. 2024), związanych jest 160 przepisów wykonawczych (stan na 22.02.2025 r.), choć większość z nich to akty jednorazowe Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, odnoszące się do uznania za pomnik historii najważniejszych krajowych budynków, zespołów architektonicznych lub podobnych obiektów (szczegółowy wykaz na stronie ISAP: U.o.z.o.z. 2025, w zakładce: Akty wykonawcze). Ponadto dokumenty te dotyczą także m.in. ustanawiania krajowego programu ochrony zabytków, dotacji celowych na prowadzenia prac konserwatorskich lub restauratorskich przy zabytku, prowadzenia rejestru i ewidencji zabytków, organizacji wojewódzkich urzędów ochrony zabytków czy

nagród za odkrycie lub znalezienie zabytków. W większości akty te nie mają bezpośredniego związku z praktyką archeologicznych badań ratowniczych na inwestycjach, dlatego nie będą one wykorzystywane i omawiane.

Wśród nich jednak istotne pozostaje „**Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 sierpnia 2018 r.** w sprawie prowadzenie prac konserwatorskich, prac restauratorskich i badań konserwatorskich przy zabytku wpisanym do rejestru zabytków albo na Listę Skarbów Dziedzictwa oraz robót budowlanych, badań architektonicznych i innych działań przy zabytku wpisanym do rejestru zabytków, a także badań archeologicznych i poszukiwań zabytków” (Dz. U. 2018 poz. 1609; Rozporządzenie MKiDN 2021), w którym następnie dokonano nieznaczonej korekty rozporządzeniem zmieniającym z dnia 28 sierpnia 2019 r., uchylając jeden z punktów (Dz. U. 2019 poz. 1721).

Przepisy tego aktu określają tryb wydawania pozwoleń na różnego rodzaju działania związane z zabytkami i w ich otoczeniu, w tym także na prowadzenie badań archeologicznych (Rozporządzenie MKiDN 2021, §1.1, pkt. 7). W paragrafie 9 wyspecyfikowano elementy niezbędne do sporządzenia wniosku o wydanie pozwolenia na badania archeologiczne, natomiast w paragrafie 18, warunki na jakich te pozwolenia są wydawane. Na jego końcu znajduje się ponadto załącznik, który w punkcie II, wymienia elementy, jakie powinna zawierać dokumentacja z badań archeologicznych.

Niezwykle ważnym aktem dla omawianych tu zagadnień jest ponadto traktat powszechnie określany konwencją maltańską. W hierarchii źródeł prawa, zachowuje ona właściwie pierwszeństwo przed ustawami krajowymi, zwłaszcza w sytuacjach, gdy dochodzi do sprzeczności pomiędzy ich zapisami (Artemiuk 2015, s. 509). Kontekst powstania tej konwencji przywołano już w rozdziale 1.2. Przygotowana została ona 16 stycznia 1992 r., gdy w Polsce obowiązywała jeszcze Ustawa o ochronie dóbr kultury i o muzeach (U.o.d.k.m. 1962). Późniejszą zmianę tego krajowego aktu, poprzedziło ratyfikowanie 31 lipca 1996 r. **Europejskiej konwencji (maltańskiej) o ochronie dziedzictwa archeologicznego z La Valletta** (Dz. U. 1996 nr 120 poz. 564; Konwencja La Valetta 1996). Nie pozostało to bez wpływu na ogłoszoną w następstwie Ustawę z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (U.o.z.o.z. 2003) oraz ogólnie, porządek prawny w Polsce.

Konwencja maltańska wydana została w dwóch językach – francuskim i angielskim, jednak po jej zatwierdzeniu przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Wałęsę, otrzymała ona także przekład na język polski. Dokument ten składa się z preambuły oraz 18 artykułów pogrupowanych w 10 działów. Najważniejsze z nich dotyczą: definicji

dziedzictwa archeologicznego, jego identyfikacji, środków ochrony, konserwacji, finansowania, rozpowszechniania informacji naukowych, wzajemnej pomocy stron konwencji, kształtowania świadomości publicznej czy zapobiegania nielegalnemu obrotowi przedmiotów dziedzictwa. Nie wszystkie one wprost dotyczą ratownictwa archeologicznego, jednak w zależności od potrzeb, niektóre z nich będą tu przywoływane.

Na marginesie tych uwag pozostaną analizy dotyczące pojęć „dziedzictwa archeologicznego” oraz „zabytku archeologicznego” w odniesieniu do krajowych definicji, co rozpatrywane jest na gruncie prawnym (Zeidler, Trzeciński 2009, s. 136; Artemiuk 2015, s. 507- 510). W niewielkim zakresie przywoływane będą także zapisy dotyczące polityki planowania przestrzennego, których uzupełnienie było jednym z powodów zmiany wcześniejszej międzynarodowej konwencji podpisanej w Londynie (ETS No. 066).

O ile zapisy te pozostają niezwykle ważne w punktu widzenia podejmowanych badań ratowniczych i ich zakresu, to jednak w niewielkiej części są wykorzystywane przez podmioty prowadzące badania na inwestycjach. Dotyczą one bowiem etapu projektowania i programowania nowych przedsięwzięć infrastrukturalnych. Ochrona dziedzictwa jest tam zabezpieczona zobowiązaniem zawartym w konwencji maltańskiej, zapewniającym archeologom uczestnictwo w procesie wykonywania planów zagospodarowania przestrzennego (Konwencja La Valetta 1996, art. 5). Zwykle odbywa się to jednak poza wykonawcami prac kontraktowych.

Powyższe akty prawne pozostają w największym związku z realizacją dzisiejszych badań ratowniczych w Polsce, nie jest to jednak lista kompletna. Istnieje wiele dalszych obszarów i sytuacji, w których należy odwołać się do istniejących przepisów. Wiedza na ich temat i przynajmniej o ogólnym kontekście obowiązywania, jest kompetencją niezbędną w prowadzeniu badań ratowniczych na inwestycjach, a szerzej w ogóle w prowadzeniu działalności gospodarczej. Niektóre z takich przypadków nadmieniono poniżej.

W grupie tej w pierwszej kolejności wspomnieć należy Ustawę z dnia 11 września 2019 r. **Prawo zamówień publicznych** (Dz. U. 2019 poz. 2019; U.p.z.p. 2024). Aktualna wersja tego aktu pochodzi z 2019 r., jednak już w trakcie pierwszej dekady XXI wieku, jego odpowiednik stał się podstawą do wyłaniania wykonawców na archeologiczne badania ratownicze. Znajomość tej ustawy nie jest oczywiście obowiązkowa, zwłaszcza jeśli organizacja ma do dyspozycji stale dostępne wsparcie prawne. Z uwagi jednak na koszty takiej pomocy, nie jest potrzebna długa perspektywa, aby stwierdzić, że większość stosowanych reguł warto jednak przyswoić samodzielnie.

Wiedza w zakresie stosowanych procedur zamówień publicznych niezbędna jest do złożenia poprawnej oferty w przetargach, przydatna jest w zarządzaniu własnymi zasobami (takimi jak potencjał kadrowy, referencje lub inne dokumenty formalne), a także potrafi ustrzec przed niektórymi dotkliwymi konsekwencjami udziału w postępowaniach, jak np. utrata wpłaconego wadium. Ustawa ta może być również narzędziem w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza gdy powoływane są zawarte w niej podstawy do oprostowania i odrzucenia wadliwych ofert. Trudno wyznaczyć granicę do jakiej należy taką wiedzę przyswoić, a w jakim zakresie zdać się na wsparcie radców prawnych. Dla potrzeb tej pracy przebiegać będzie ona po linii procedury o udzielenie zamówienia publicznego tzw. klasycznego, w kwocie równej lub przekraczającej kwotę 130 000 zł netto (U.p.z.p. 2024, art. 2 ust. 1 pkt. 1). Poszczególne składowe takich ogłoszeń o udzielenie zamówienia omówione zostaną poniżej jako kolejna grupa (III) źródeł.

Istnieje ponadto znaczny zbiór regulacji i przepisów, które właściwe są dla działalności specjalistów z innych dziedzin niż archeologia. O ile rekomendować można ich znajomość, to jednak w wielu przypadkach lepiej zwrócić się o wsparcie do osób zajmujących się wybranymi dziedzinami profesjonalnie, aby uniknąć kłopotów z jakimi może wiązać się wprowadzanie amatorskich rozwiązań.

Współpracując na obszarach budowy dróg z dużymi wykonawcami tych robót, przydatne mogą być przepisy Ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (Dz. U. 2024 poz. 725; U.p.b. 1994). Niejednokrotnie ujawniają się tam sytuacje odnoszące się do Ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody (Dz. U. 2023 poz. 1336; U.p.o.ś. 2001), a odpowiedzialność za zgodne z nią działania może zostać przeniesiona na wykonawcę prac archeologicznych (por. zał. 1, nr 001, projekt umowy).

Inne przypadki dotyczyć mogą obecności niewybuchów odkrytych podczas badań wykopaliskowych lub powierzchniowych oraz procedur postępowania (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 września 2023 w sprawie oczyszczania terenów z materiałów wybuchowych i niebezpiecznych, Dz. U. 2023 poz. 2286; Rozporządzenie RM 2023). Obowiązkiem archeologa pozostanie tu zgłoszenie incydentu na policję i wstępne zabezpieczenie znaleziska lub współpraca z zapewnionym na budowie nadzorem saperskim.

Regulacji takich przywołać można dużo więcej. Łączyć będą się one ogólnie z prawem pracy, księgowością, chowaniem zmarłych, infrastrukturą podziemną i drogową, nieruchomościami itp. W różnym zakresie i kontekście przepisy te pojawiać mogą się przy wybranych aspektach realizacji badań archeologicznych, pozostają już jednak poza zakresem omówienia.

GRUPA II

Dokumenty związane z administracją i zarządzaniem kontraktem

Kolejną grupą źródeł są dokumenty związane z administracją i zarządzaniem kontraktem, udostępnione podczas prowadzonego postępowania o udzielenie zamówienia publicznego lub powstające w związku z realizowanymi w jego ramach badaniami ratowniczymi. W większości pozostają one w domenie publicznej i najczęściej są załącznikami do wybranych przetargów, definiując kontekst, parametry oraz wymagania dotyczące przedmiotu zamówienia. Część z nich nie może być jednak analizowana bez zgody wszystkich stron dokumentu lub ze względu na ochronę danych osobowych czy tajemnic handlowych. W miarę możliwości będą one tu jednak wymienione, gdyż sama potrzeba przygotowania lub uzyskania tego typu dokumentu na różnych etapach kontraktu, może mieć znaczenie dla przebiegu procesu realizacyjnego.

Wprowadzoną tu grupę dokumentów charakteryzować można tworząc dalsze podzbiory, ze względu na miejsce zajmowane w procesie realizacji inwestycji (uzgodnienia przedkontraktowe oraz powstające w trakcie realizacji i na powykonawcze). Innym podział obejmowałby organy wydające dokumenty lub w przypadku protokołów, także strony biorące udział w czynnościach. Dodatkowo analiza obejmować może aspekty funkcjonalne dokumentów, w tym np. zezwalające, zakazujące lub potwierdzające.

Łącząc wszystkie powyższe cechy, dokumentację źródłową związaną z administracją i zarządzaniem kontraktem, podzielić można następująco:

- II.1.** Decyzje o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej (w skrócie: ZRID).
- II.2.** Decyzje konserwatorskie (uzgodnienia i pozwolenia).
- II.3.** Karty ewidencji zabytku archeologicznego lądowego (w skrócie: KEZAL).
- II.4.** Protokoły konserwatorskie (wizytacje, odbiory prac, potwierdzenia przyjęcia prac).
- II.5.** Protokoły inwestorskie odbioru prac.
- II.6.** Inne dokumenty i uzgodnienia (korespondencja z zamawiającym, opinie innych specjalistów, skargi, donosy, i in.).

Przegląd źródeł dotyczących formalnych i administracyjnych uwarunkowań prowadzących do wykonania badań ratowniczych na obszarze inwestycji, rozpocząć należy od decyzji o **zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej**, która wydawana jest przez właściwego dla danego obszaru wojewodę (patrz: U.s.z.p.r.i. 2003, art. 11a.1). Wspomniano

już w poprzednim rozdziale, że wnioskujący o wydanie powyższego dokumentu, zobowiązany jest przedłożyć m.in. opinię właściwego wojewódzkiego konserwatora zabytków, w odniesieniu do chronionych dóbr kultury, na obszarze przyszłej budowy (U.s.z.p.r.i. 2003, art. 11d, pkt 8f), a w ślad za tym, sama decyzja o zezwoleniu na realizację inwestycji zawiera warunki wynikające z potrzeb ochrony zabytków (U.s.z.p.r.i. 2003, art. 11f, pkt 3). W tym miejscu wskazane zostaną najważniejsze wytyczne dla wykonawców związane z tym dokumentem.

Przykładem jednego z nich, a objętego zakresem pracy, jest Decyzja nr 5/2023 o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej z dnia 28 kwietnia 2023 r. Nr AP- 4.7820.263.2022.PM(13), udostępniona w postępowaniu o udzielenie zamówienia przez Generalną Dyрекcję Dróg Krajowych i Autostrad Oddział w Szczecinie, w związku z realizacją budowy obwodnicy Kołbaskowa w ciągu drogi krajowej nr 13 (zał. 1, nr 101). W dokumencie tym, zgodnie z wymogami ustawowymi (U.s.z.p.r.i. 2003), Wojewoda Zachodniopomorski zamieścił warunki w zakresie środowiska archeologicznego i ochrony zabytków, polegające na wykonaniu badań rozpoznawczych w celu określenia kolizji stanowisk archeologicznych z inwestycją, a następnie wykonania badań ratunkowych. W dalszej części natomiast, powołując się na opinię Zachodniopomorskiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków z dnia 10 marca 2022 r. (zał. 1, nr 101, znak: Z.Arch.5152.9.2022.AK), w dokumencie podano jakie potencjalne stanowiska znajdują się na trasie projektowanej drogi. Zawarty w niej był także warunek całkowitego wyeksploatowania i zadokumentowania śladów działalności człowieka w granicach inwestycji. Wskazana opinia konserwatorska została także umieszczona w spisie dokumentów załączonych do wniosku o wydanie decyzji o zezwoleniu na realizację.

Powyższy dokument w myśl przepisów powinien zostać między innymi doręczony wnioskodawcy, a także upubliczniony w urzędowych publikatorach teleinformatycznych (Biuletyn Informacji Publicznej danego urzędu). O ile omawiana tu decyzja pochodzi z dokumentacji postępowania przetargowego (zał. 1, nr 101), to obwieszczenie o jej wydaniu widniało niezależnie na stronach Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie (Urząd Wojewódzki Szczecin, 2025).

Pozostając przy postępowaniu o udzielenie zamówienia na prace archeologiczne przy budowie obwodnicy Kołbaskowa (zał. 1, nr 101), w dokumentacji przetargu znaleźć można następnie **Decyzję** nr 659/2023 Zachodniopomorskiego **Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków** z dnia 15 maja 2024 r. (zał. 1, nr 101, znak: Z.Arch.5183.116.2023.AK), zobowiązującą inwestora do kolejnych, szczegółowych czynności. Dokument ten powstał już

po przeprowadzeniu badań sondażowych oraz na wniosek GDDKiA, w sprawie określenia zakresu i rodzaju niezbędnych badań archeologicznych dla planowanej budowy. Wydana decyzja wskazuje obowiązki nie tylko inwestora, ale również wykonawcy prac archeologicznych, w odniesieniu do dokumentacji, konserwacji, zabezpieczania i opracowania materiału zabytkowego. Wymogiem pozostaje też uzyskanie decyzji kolejnej, o pozwoleniu na przeprowadzenie badań archeologicznych.

Warto w tym miejscu dodać, że niejednokrotnie zamawiający nie dysponuje decyzją o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej (ZRID), o czym informuje na etapie przetargu. W takich przypadkach wykonawca prac archeologicznych może mieć obowiązek uzyskania dostępu do gruntów, na których znajdują się stanowiska archeologiczne własnym staraniem lub udokumentować brak zgody właściciela nieruchomości na prowadzenie prac (zał. 1, nr 001). Odmowa w praktyce uniemożliwia uzyskanie **pozwolenia na badania** od WKZ, gdyż w myśl obowiązującego rozporządzenia, jednym z załączników do niej jest zgoda właściciela gruntu na wykonanie prac (Rozporządzenie MKiDN 2021, §9 ust. 3 pt. 2).

Złożenie zamawiającemu najkorzystniejszej oferty, a dalej podpisanie umowy, uruchamia całą machinę przygotowań do wykonania prac. Jednym z elementów pozostaje złożenie do właściwego WKZ, wniosku o wydanie pozwolenia na badania. Dotyczy to odrębnie każdego zewidencjonowanego stanowiska archeologicznego i podlega wymogom rozporządzenia (Rozporządzenie MKiDN 2021, §9), które określa zakres obowiązkowych informacji i załączników. Formularz wniosku dostępny jest najczęściej na stronach internetowych WKZ, przy czym w poszczególnych województwach może różnić się on formą i niektórymi szczegółami.

Wśród załączników do wniosku wyspecyfikowanych w przepisach (Rozporządzenie MKiDN 2021, §9 ust. 3), znajdują się m.in. program prowadzenia badań archeologicznych, mapy i plany, opis uporządkowania terenu, czy dokument potwierdzający gotowość muzeum lub innej jednostki do przyjęcia zabytków po przeprowadzonych badaniach. Ten ostatni, popularnie zwany „promesą”, jest również ważnym elementem procesu kontraktowego, a jego zdobycie staje się w obecnych realiach coraz trudniejsze. Zawartość pozwolenia udzielonego przez WKZ na prowadzenie badań również jest określona przywołanym rozporządzeniem (§18.1).

W procesie przygotowywania wniosku o wydanie pozwolenia na prowadzenia badań, może zachodzić potrzeba wykorzystania informacji o stanowisku, znajdujących się w **karcie ewidencyjnej zabytku archeologicznego lądowego** (KEZAL), będącej elementem krajowego systemu ewidencji zabytków. Szczegółowe informacje na temat jej znaczenia,

zawartości i sposobów wypełniania, zamieszczono w standardach prowadzenia badań archeologicznych opublikowanych w Kurierze Konserwatorskim (Oniszczyk et al. 2019). Aktualne dla danego przetargu karty ewidencyjne stanowisk znajdują się najczęściej w dokumentacji przetargowej, co nie wymaga odwoływania się do zasobów archiwalnych urzędów ochrony zabytków. Innym sposobem na wgląd w kartę, jest odszukanie wybranego stanowiska w serwisie prowadzonym przez Narodowy Instytut Dziedzictwa pod nazwą Zabytek.pl (Zabytek 2025).

W trakcie realizacji archeologicznych badań ratowniczych jednym z obowiązków nałożonych na wykonawcę przez zamawiającego, a także niejednokrotnie przez wydane pozwolenie, może być wnioskowanie o wizytacje inspektorów WKZ na obszarze prowadzonych badań. W ten sposób realizowane są różne interesy stron kontraktu, a powstały przy tej czynności protokół, jest potwierdzeniem stanu zastanego na moment wizyty. Konserwator zapewnia w ten sposób nadzór nad prowadzonymi pracami, a inwestor otrzymuje potwierdzenie ich wykonania lub postępu, czy też uzyskuje dostęp do przebadanego gruntu do celów budowlanych. Archeolog prowadzący prace może uzgadniać w trakcie takich wizytacji postępowanie na wypadek ujawnienia nieprzewidzianych okoliczności (np. szczególnych odkryć), a także dokumentować postęp prac, wykonane etapy, termin ich zakończenia i ogólną zgodność z wydanym pozwoleniem.

Protokoły takie najczęściej powstają w toku realizacji badań i wykorzystywane są w komunikacji z zamawiającym, jednak w szczególnych przypadkach mogą być także załącznikami do dokumentacji przetargowej. Dzieje się tak, gdy prowadzone wcześniej prace zostały z różnych przyczyn przerwane, a następnie są wznawiane w odrębnym postępowaniu przetargowym. Istotną właściwością protokołów z wizytacji WKZ, jest to, że zawierają zazwyczaj termin zakończenia wizytowanych prac i powierzchnię przebadaną na stanowisku, co ma znaczenia dla potwierdzenia wykonania umowy przed zamawiającym. Konieczność organizowania wizytacji w trakcie badań nie pozostaje jednak bez znaczenia dla przebiegu wykopalisk i ich postępu, zwłaszcza w napiętych ramach terminowych. Spotkania takie wymagają planowania z dużym wyprzedzeniem (dostępność inspektorów), czy dobrej organizacji prac (osiągnięcie do wizytacji założonych efektów).

Omówione powyżej protokoły powstające w toku bieżącej realizacji umowy najczęściej podpisywane są przez trzy lub cztery strony. Są to przedstawiciele WKZ, zamawiającego i wykonawcy (kierownika badań lub koordynatora), a czasem także wykonawcy prac budowlanych. W szczególnych przypadkach mogą także występować sytuacje potwierdzane odrębnymi, indywidualnie sporządzanymi protokołami i notatkami, co

wiąże się np. z niedostępnością części gruntów, lub innymi okolicznościami nie zachodzącymi zgodnie z zapisami kontraktu.

Odmienny rodzaj **protokołu** podpisany jest między zamawiającym a wykonawcą, a dotyczy częściowego lub **końcowego odbioru prac**. Zawiera on także szczegółową charakterystykę przeprowadzonych badań (wg systemu modyfikatorów), a także wyliczenie kwoty należności za prace. Sam dokument powstaje w toku rozbudowanej procedury odbiorowej, obejmującej wizytacje terenowe, a także gabinetowy przegląd dokumentacji powstałej w trakcie badań. Do komisji powołani są także przedstawiciele Narodowego Instytutu Dziedzictwa, którzy mają wgląd do protokołu z wyłączeniem części finansowej.

Ważną właściwością tego protokołu jest szczegółowa charakterystyka odbieranych badań wyrażona w jednostkach normatywnych, z dokładnością do każdego przebadanego ara powierzchni. Pozwala to wyliczyć wartość wykonanych prac, ale także ocenić pracochłonność badań w stosunku do innych stanowisk, czy nawet kontraktów. Dane te umożliwiają prognozowanie nakładów i środków na dalsze prace, wraz z obciążeniami finansowymi. Jest to zarazem system pozwalający kontrolować wydatkowanie środków w umowie, w odniesieniu do preliminowanej liczby jednostek normatywnych, definiującej zakres kontraktu na etapie składania ofert przez wykonawców. Główne założenia systemu modyfikatorowego, który jest zwykle częścią dokumentacji zamówieniowej, przybliżone są w innej części pracy (rozdz. 3.6).

W trakcie postępowania przetargowego i realizacji umowy powstaje także wiele dalszych dokumentów, które w różnym zakresie mają związek z przebiegiem umowy. W tym miejscu podać można ich przybliżony katalog, jednak należy mieć na uwadze, że dla odrębnego kontraktu zestaw ten może być całkowicie inny. W każdym jednak przypadku należy uwzględniać czas, na przygotowanie takich dokumentów, ich dostarczenie, analizę przez odbiorcę, przygotowanie odpowiedzi (o ile jest wymagana), czy podjęcie innych stosownych kroków. Część takich dokumentów jest bezpośrednim wymogiem umowy (np. zgłoszenie gotowości do odbioru, por. zał. 1, nr 001), a część może ujawnić się w sytuacjach nieprzewidywanych.

W grupie tej można wymieniać korespondencję pomiędzy głównymi stronami kontraktu: zamawiającym i wykonawcą, a także ze stronami dalszymi (wykonawca prac budowlanych, przedstawiciele nadzoru przyrodniczego lub saperskiego, właściciele okolicznych gruntów). Formalnym dokumentem pozostaje tu również faktura wystawiona za wykonane prace. Nierzadko też występują różnego rodzaju donosy i skargi, związane z działaniem ekspedycji badawczych, dotyczące sposobów eksploracji czy zniszczeń

systemów odwodnieniowych i dróg dojazdowych. W ich następstwie mogą się także pojawić dokumenty z pozwów i postępowań sądowych, te jednak toczą się już najczęściej poza zasadniczą częścią kontraktu.

GRUPA III

Dokumenty z postępowań o udzielenie zamówienia

Jest to najobszerniejsza i najbardziej istotna grupa źródeł z punktu widzenia dalszych analiz i modelowania procesów badań ratowniczych. Omówienie całej tej dokumentacji w odniesieniu do każdego uwzględnionego w pracy postępowania przetargowego nie jest tu jednak możliwe, ponieważ obejmuje ona wiele tysięcy stron. Z tego też powodu zorganizowana została ona w formie katalogu zamieszczonego na końcu pracy, zawierającego zestandaryzowane karty odpowiadające analizowanym tu postępowaniom o udzielenie zamówienia publicznego (zał. 1).

Każdemu przetargowi odpowiada w katalogu pojedyncza tabela z nadanym numerem, który zarazem identyfikuje dokumentację przywoływaną w innych częściach pracy (jako: nr kat. N lub zał. 1, nr N). Ponadto znajduje się w niej łącze kierujące bezpośrednio do strony internetowej postępowania (w wersji elektronicznej pracy), a także data i godzina dostępu uzyskanego przez autora. Inne zamieszczone informacje obejmują: wskazanie zamawiającego, dat udostępnienia ogłoszenia i otwarcia ofert, liczbę stron dokumentacji przetargowej oraz dni, jakie miał do dyspozycji wykonawca na złożenie oferty (od ogłoszenia do otwarcia). Wybrane dalsze parametry przetargów są zestawiane w innych miejscach w formie tabel zbiorczych, opracowanych na podstawie przegląd dokumentów z poszczególnych postępowań.

Omawiany katalog zbudowany do celów pracy, oparty został na ogłoszeniach przetargowych Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA), a prowadzonych przez właściwe dla odpowiednich obszarów (zwykle województw) oddziały. Z uwagi na stale zachodzącą zmienność warunków w jakich kontrakty są realizowane, w tym m. in. nowelizacji prawa, opłat, oczekiwanych standardów, inflacji i in., obserwacjami objęto ich większą grupę, czyli serię pochodzącą z lat 2019-2023. Odpowiada to w przybliżeniu okresowi realizacji pracy, a zarazem ma na celu uchwycenie najbardziej aktualnych trendów. Wyłączone zostały przetargi z roku 2024 i 2025, gdyż był to czas formułowania wniosków w pracy, a ponadto, częściowo wykorzystano je do testowania zaprojektowanego modelu. Prezentowany katalog obejmuje 104 postępowania przetargowe z kompletem udostępnionej dokumentacji.

Dodatkowe informacje o organizacji całego zestawienia, ujęte zostały we wstępie do załącznika nr 1 tej pracy.

Analizowane postępowania przetargowe wyodrębnione zostały na podstawie przeglądu ogłoszeń w witrynie TED (ang. *Tenders Electronic Daily*), będącej wersją „Suplementu do Dziennika Urzędowego Unii Europejskiej”, udostępnianą w Internecie (TED 2025). Pozwala ona na dostęp do ogłoszeń o zamówieniach z obszaru wspólnoty. Większość danych pochodzi natomiast z platformy zakupowej eB2B (eB2B 2025), z której korzysta GDDKiA, w celu optymalizacji procesów zakupowych. Funkcjonuje ona w formule otwartej, pozwalając przeglądać ogłoszenia o postępowaniach publicznych, a po imiennej rejestracji jest zarazem spersonalizowanym narzędziem oferenta do nadzorowania procesu związanego z udziałem w wybranym zamówieniu. Zapewnia ona komunikację z zamawiającym, w tym możliwość składania pytań, ofert oraz odwołań.

Dokumentacja z części przetargów zestawionych w katalogu, znana była już autorowi w związku z działalnością jego organizacji na rynku badań ratowniczych. W latach 2019-2023 na bieżąco składane były oferty w ogłaszanych postępowaniach o udzielenie zamówienia, część także z sukcesem. Imienna rejestracja pozwalała w takich przypadkach uzyskać ponadto dostęp do tzw. postępowań zamkniętych, które były następstwem złożenia najkorzystniejszej oferty we wcześniejszych zamówieniach tzw. ramowych. Dodatkowo z platformy zakupowej pochodzą późniejsze informacje o kwocie przeznaczonej przez zamawiającego na realizację kontraktu, czy o wykonawcach składających oferty. Syntetyczne dane z przebiegu postępowania zamieszczane są także do wglądu po jego zakończeniu na platformie TED (TED 2025).

Dokumentacja przetargowa postępowań ujętych w katalogu, w całości pobrana została z platformy zakupowej eB2B (z oznaczoną datą i godziną dostępu) i poddana analizie. W późniejszym czasie prowadzona była także weryfikacja dostępności tych danych (w przybliżeniu w połowie 2024 r.), dlatego w katalogu wskazany jest najpóźniejszy dostęp do plików. Podczas tak prowadzonych czynności o charakterze kontrolnym, niespodziewanie ujawniona została okoliczność, że część przetargów jest już z platformy usunięta. To prawdopodobnie proces postępujący, zdefiniowany nieznanym autorowi przedziałem czasowym. Należy przy tym założyć, że na moment zakończenia analiz i tej pracy, liczba niedostępnych już przetargów jeszcze się powiększy, jednak stałe monitorowanie kompletności zbudowanego katalogu trudne jest do przeprowadzenia. Z tego powodu najstarsze przetargi udostępnione w 2019 r., pozostały w spisie z założeniem, że weryfikacja

pobranymi danymi jest możliwa poprzez podjęcie kontaktu z zamawiającym (GDDKiA) i w jego archiwach.

W katalogu tabelarycznym podana jest liczba stron dokumentacji załączonej do postępowania, co na dalszych etapach ma w zamyśle zobrazować pracochłonność związaną z analizą prowadzącą do przygotowania oferty. Załącznikiem do niej jest tzw. JEDZ (jednolity europejski dokument zamówienia), zawierający ogólne informacje o zamówieniu, zamawiającym i ofercie. Jest on powtarzalny oraz zbliżony dla wszystkich zamówień i wraz z instrukcją jego wypełniania, nie był wliczany do zestawu dokumentacji analizowanej. Po pierwszych, zazwyczaj niełatwych doświadczeniach z JEDZ, oferenci wypełniają ten formularz niemal automatycznie i nie jest to czynność szczególnie istotna na etapie przygotowania oferty.

W omawianej tu grupie źródeł znajdują się:

III.1. Ogłoszenie o zamówieniu w Suplemencie do Dziennika Urzędowego Unii Europejskiej (TED 2025) i na stronach internetowych zamawiającego.

III.2. Specyfikacja Warunków Zamówienia (SWZ), wcześniej też jako Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ) i jej części.

III.3. Dokumentacja zamykająca postępowanie.

Typowy zestaw załączony do ogłoszenia o postępowaniu w sprawie udzielenia zamówienia publicznego jest w znacznej części zestandaryzowany i powtarzalny, niemniej w zależności od zakresu, lokalizacji inwestycji, uwarunkowań formalnych, charakterystyki badań i stanowisk archeologicznych, może się on różnić wieloma elementami. Często też wyłapanie owych zachodzących różnic jest kluczem do złożenia konkurencyjnej oferty. Poniżej znajduje się krótkie omówienie najczęściej występujących składników – dokumentów i formularzy (w formie plików cyfrowych), udostępnianych w przetargach na archeologiczne prace ratownicze, z dodatkowym opisem lub komentarzem.

Ogłoszenie o zamówieniu (pkt III.1). Prawo zamówień publicznych (U.p.z.p. 2024), stosuje się do udzielania przez zamawiających publicznych, zamówień których wartość jest równa lub przekracza kwotę 130 000 złotych (art. 2 ust. 1 pkt 1). Ogłoszenie o wszczęciu takiego postępowania zgodnie z art. 86 przekazywane jest przez zamawiającego Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej i zamieszczane w Suplemencie do Dziennika Urzędowego Unii Europejskiej, którego wersję internetową stanowi serwis Tender Electronic Daily (TED 2025). Samo ogłoszenie ma zestandaryzowaną strukturę, zawierającą główne dane o zamówieniu

i jego przedmiocie, związanych z nim procedurach, dane instytucji zamawiającej czy warunki udziału (przykładowa procedura: TED 2023).

We wskazanym ogłoszeniu unijnym, w jego sekcji I pkt 3 Komunikacja, podano również informację, że nieograniczony, pełny i bezpośredni dostęp do dokumentów zamówienia znajduje się pod adresem elektronicznym platformy zakupowej eB2B. Tam natomiast po wpisaniu kluczowych słów w wewnętrznej przeglądarce, dotrzeć można do dalszych informacji o tym samym przetargu (eB2B 2023). Za pośrednictwem platformy eB2B otrzymuje się dostęp do ustawień postępowania, dodatkowych pytań i informacji oraz załączników organizatora. Główne składowe tej dokumentacji zaprezentowane zostały poniżej.

Specyfikacja Warunków Zamówienia (pkt III.2; dalej jako SWZ), przed wejściem w życie z dniem 01.01.2021 r. zmian w ustawie Prawo zamówień publicznych, była to Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia (dalej jako SIWZ). Jest ona dokumentem, którego zawartość szczegółowo omówiona została w przepisach zamówień publicznych w 39 punktach (U. p. z. p. 2024, art. 134, ust. 1 i 2). W znacznej mierze, jest to rozwinięcie wszystkich informacji, które w poprzedzającym je ogłoszeniu o zamówieniu były jeszcze podane na poziomie ogólnym. W analizowanych tutaj zamówieniach SWZ najczęściej podzielona była na scharakteryzowane poniżej tomy (zwykle także z numeracją rzymską), zawierające odpowiednio:

- I.** Instrukcje dla wykonawców wraz z formularzami;
- II.** Istotne postanowienia umowy;
- III.** Opis przedmiotu zamówienia;
- IV.** Formularz cenowy.

Instrukcja dla wykonawców (IDW), jest częścią SWZ, związaną z formalną stroną postępowania. Zawiera szczegółowe dane o zamawiającym, charakterystykę zamówienia, opisuje procedurę przygotowania, składania i oceny ofert w postępowaniu, tryby komunikacji z zamawiającym, tryb odwołania czy warunki udziału w postępowaniu. Zawiera ponadto formularze oferty i załączników wymaganych przez zamawiającego.

Istotne postanowienia umowy (IPU) zawierają projekt umowy, który stanie się obowiązujący dla podmiotu z najkorzystniejszą ofertą. Jej zapisy najczęściej nie różnią się od dokumentu podpisanego przez strony kontraktu, a zarazem nie wymagają anonimizacji. Z tego powodu na nich oparte będą prowadzone dalej analizy.

Opis przedmiotu zamówienia (OPZ), to obowiązkowy element SWZ (U.p.z.p. 2024, art. 134 ust. 1 pkt 4), któremu poświęcono w przepisach wyodrębnione miejsce. Zgodnie z art. 99 ust. 1 ustawy zamieszczony tam „przedmiot zamówienia opisuje się w sposób jednoznaczny i wyczerpujący, za pomocą dostatecznie dokładnych i zrozumiałych określeń, uwzględniając wymagania i okoliczności mogące mieć wpływ na sporządzenie oferty”. W jego treści zamawiający powinien odwołać się do przepisów i wymagań dotyczących wydajności, funkcjonalności lub powołać się na obowiązujące normy, specyfikacje techniczne czy systemy referencji. W zakresie badań archeologicznych możliwe jest wskazanie dodatkowych dokumentów, takich jak omawiana wyżej ustawa o ochronie zabytków i rozporządzenie do niej, decyzje i uzgodnienia z Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków, standardy NID (Oniszczyk et al. 2019; Misiuk et al. 2020) czy inne publikowane wytyczne (np. jak rysować zabytki, Gawrysiak-Leszczynska 2003). Punktem referencyjnym stało się także przez lata Zarządzenie nr 7 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 23 marca 2009 roku, w sprawie badań archeologicznych w GDDKiA (zał. 1, nr 082; Zarządzenie nr 7, 2015). Specyfikuje ono procedury odbiorowe wykonywanych prac oraz zakresy wymaganej dokumentacji.

Formularz cenowy nie jest wprost wymagany przez przepisy, jednak pełni istotną rolę w zamówieniach na archeologiczne badania ratownicze, których cena wyliczana jest na podstawie stawki za tzw. jednostkę normatywną (patrz rozdz. 3.6). Zawiera on przewidywaną przez zamawiającego do wykorzystania w umowie liczbę takich jednostek dla prac terenowych i opracowań, a w przypadku badań powierzchniowych i sondaży odpowiednio liczbę kilometrów i arów. Dane te ułatwiają wyliczenia ceny ofertowej.

Ponadto w różnych miejscach dokumentacji zamówieniowej, najczęściej jednak przy IDW, poza formularzem oferty i cenowym, pojawiają się inne zestandaryzowane treści (formularze), przygotowane dla oferentów. Związane są one z wykazywaniem wiedzy i doświadczenia, potencjału kadrowego, spełnienia kryteriów pozacenowych lub stanowią projekty oświadczeń (aktualnie np. związanych z pełnoskalową inwazją Rosji w Ukrainie). W znacznej mierze ułatwiają one przygotowanie załączników do oferty lub innych treści, na dalszych etapach postępowania.

Częścią dokumentacji są również dalsze materiały, które dotyczą planowanych prac archeologicznych lub dodatkowych wymagań zamawiającego. Zwykle są to:

- Mapy i plany lokalizujące zasięg inwestycji w terenie, z naniesionymi stanowiskami archeologicznymi. Występują w różnej skali (zazwyczaj 1:10 000, 1:5000, 1:1000, 1:500) lub są to zgeoreferowane pliki cyfrowe.

- Decyzje i uzgodnienia konserwatorskie uzyskane przez zamawiającego na etapie występowania z wnioskiem o zezwolenie na realizację inwestycji drogowej lub też związane z poszerzeniami badań i ich kontynuacją.
- Decyzja o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej (ZRID) omawiana już wyżej.
- Dokumentacja dotychczasowych badań przeprowadzonych na trasie inwestycji. Są to najczęściej opracowania wyników badań rozpoznawczych (powierzchniowych i sondażowych) lub wcześniejszych prac prowadzonych w obszarze budowy. Zwykle w takich przypadkach dostępne są karty ewidencyjne stanowisk (KEZAL – por. wyżej), aktualizowane przez ostatniego wykonawcę badań. Z uwagi na znaczną objętość takich opracowań, dokumentacja ta załączana jest sporadycznie na platformie zakupowej w wersjach elektronicznych, choć zamawiający zazwyczaj informuje o jej istnieniu i możliwości udostępnienia po uprzednim zgłoszeniu.
- Formularz i instrukcja wypełnienia jednolitego europejskiego dokumentu zamówieniowego JEDZ. Dokument ten stanowi wstępne oświadczenie wykonawcy o spełnieniu warunków udziału w postępowaniu. W dalszym biegu procedury wyłaniania wykonawców, zastępowany jest środkami dowodowymi.
- Wyjaśnienia związane z warunkami ogłoszonego przetargu lub z treścią udostępnionej dokumentacji. W toku postępowania o udzielenie zamówienia, mogą pojawić się pytania potencjalnych oferentów odnoszące się do treści załączników lub przebiegu procedury. Zamawiający w trybie określonym w przepisach (U.p.z.p. 2024, art. 142 pkt. 2), udziela na nie odpowiedzi, a w szczególnych przypadkach może przesunąć termin składania ofert. Ich treść nie pozostaje bez wpływu na wyliczenia ceny zamówienia, dlatego należy sprawdzać strony internetowe postępowania i zapoznać się z ich treścią.

Dokumentacja zamykająca postępowanie (III.3), to treści powstające po terminie złożenia oferty, mogą mieć jednak znaczenie dla dalszego biegu procedury. Zwykle są to:

- Informacja o kwocie, jaką zamawiający zamierza przeznaczyć na sfinansowanie zamówienia. Dokument taki udostępniany jest na platformie zakupowej po złożeniu, a tuż przed otwarciem ofert (U.p.z.p. 2024, art. 222, ust. 4).
- Informacja o wykonawcach, których oferty zostały otwarte i zawartych w nich cenach lub kosztach (U.p.z.p. 2024, art. 222 ust. 5). Jest to najczęściej tabelaryczny spis oferentów z podaniem wyliczonej kwoty końcowej lub stawek jednostkowych (za

jednostkę normatywną, kilometr lub ar). Pozwala to na wstępne zorientowanie się przez oferentów, czy złożyli ofertę dla zamawiającego najkorzystniejszą.

- Informacja o wyborze najkorzystniejszej oferty, która jest decyzją zamawiającego o wyborze wykonawcy w postępowaniu. W terminie nie krótszym niż 10 dni od dnia ogłoszenia tego dokumentu zawierana jest umowa (U.p.z.p. 2024, art. 264, ust. 1).
- Ogłoszenie o udzieleniu zamówienia. Z punktu widzenia prowadzonej procedury postępowania, dokument ten kończy cały proces. Zgodnie z art. 265 ust. 1 (U.p.z.p. 2024), „zamawiający nie później niż w terminie 30 dni od dnia zakończenia postępowania o udzielenie zamówienia przekazuje do publikacji Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej ogłoszenie o udzieleniu zamówienia zawierające informację o wynikach tego postępowania”.

Powyższa dokumentacja udostępniana w postępowaniach jest zwykle bardzo obszerna. Niejednokrotnie przekracza ona znacznie 500 stron (zał. 1, nr 051, 054, 0,57, 066, 089, 098). Nadmienić przy tym można, że suma stron dokumentów zgromadzonych do analiz z lat 2019-2023 obejmuje ponad 11 tys. stron. Znajomość jednak wybranych, przytaczanych wyżej przepisów, a także struktury tych – w pewnym zakresie zestandaryzowanych dokumentów, ułatwia poruszanie się w całości załączników i wybiórcze odnajdywanie treści.

GRUPA IV

Dokumentacja archeologiczna

W grupie tej ujęto całość dokumentacji powstającej w trakcie wykonywania czynności związanych ze sztuką archeologiczną, ograniczoną jednak ramami zawartego kontraktu. Składa się na nią kilka dalszych elementów, choć nie są one między sobą proporcjonalne. Należą do nich:

IV.1. Dokumentacja badań terenowych (rysunki, karty zabytków, inwentarze, plany, zdjęcia, itp.).

IV.2. Sprawozdania z przeprowadzonych badań.

IV.3. Opracowania wyników badań.

IV.4. Recenzje opracowań wykonywane przez samodzielnych pracowników nauki.

Swoją objętością kategoria ta z pewnością przewyższyłaby zbiór dokumentacji omówionej powyżej, a związanej z ogłaszanymi postępowaniami przetargowymi, jednak

nie będzie ona tutaj tak szczegółowo definiowana. Poza recenzjami opracowań, które to są wymogiem umów podpisywanych z oddziałami GDDKiA, wszystkie inne elementy wyspecyfikowane zostały w II punkcie Załącznika do Rozporządzenia (Rozporządzenie MKiDN 2021), do ustawy o ochronie zabytków.

Praktyka kontraktowa pokazuje przy tym, że wiele szczegółów takiej dokumentacji ma swoje zakorzenienie w szkołach badawczych z jakich wywodzą się archeolodzy, przez co w zależności od wykonawcy, różnić może się ona formą i formularzami, systemami opisów, oznaczeń lub technicznymi wytycznymi do jej sporządzania. Podobnie jest ze sprawozdaniami i opracowaniami wyników badań. Te różnią się często objętością, konstrukcją i układem, stylem ilustrowania treści, poziomem szczegółowości analiz, a nawet oprawą.

Przywołanie tej grupy źródeł podyktowane jest przede wszystkim potrzebą umiejscowienia poszczególnych jej elementów na mapie procesów składających się na realizację kontraktu oraz próbą określenia niezbędnych nakładów i zasobów do ich wykonania. Cel ten osiągnąć można dzięki znajomości tej dokumentacji, sposobów wytwarzania oraz wybranych charakterystyk, co wykorzystane zostanie w analizach.

GRUPA V

Inne dokumenty i dane

Ta kategoria źródeł nie odnosi się wprost do procesu realizacyjnego badań ratowniczych, a powstała w trakcie różnego rodzaju czynności analitycznych podejmowanych na omówionych wcześniej grupach dokumentacji. Nie jest też ona obszerna, gdyż obejmuje dwa odrębne elementy.

Pierwszym są dane pochodzące ze stosowania narzędzi jakości, w różnych obszarach funkcjonowania zespołu archeologów pracujących w ramach Centrum Archeologicznego Fundacji UAM. Pozyskiwane były one w trakcie stosowania techniki burzy mózgów czy analizy SWOT, w przypadku zachodzącej potrzeby rozwiązania aktualnego problemu stojącego przed zespołem. W drugim wypadku były to przygotowane doraźnie formularze ankiet, które po wypełnieniu dostarczały danych analitycznych.

Pozyskane w ten sposób informacje stanowią z oczywistych względów próbę małą, ale ich wykorzystanie jest zabiegiem celowym. Wiąże się to z ogólnym celem pracy, jakim jest wdrożenie modelu zarządzania procesem realizacji badań na inwestycjach. Zwykle są one podejmowane przez małe zespoły stale współpracujących ze sobą osób, które następnie mogą być rozszerzane o wykonawców i podwykonawców. Proces decyzyjny zachodzi jednak

najczęściej wśród stałych pracowników, którzy najlepiej definiują kontekst własnej firmy i uwarunkowania w jakich się ona znajduje. Pozyskiwane w małej grupie dane zapewniają wiarygodność i wspólny punkt widzenia, niemożliwy do osiągnięcia w trakcie pracy z osobami z zewnątrz, będącymi często także konkurencją. Postawionym tu celem było przede wszystkim wyznaczenie kierunku dalszych prac i badań, co w przypadku atrakcyjności wyników będzie można potraktować jako punkt wyjścia do ich rozszerzenia.

1.3. METODOLOGIA I KONCEPCJE TEORETYCZNE

Przed podjęciem dalszych rozważań wprowadzone zostaną i rozwinięte wybrane terminy i pojęcia, jakie pojawiać będą się w rozprawie. Nie jest to lista kompletna, ale na tym etapie wystarczająca, aby przybliżyć koncepcję pracy i wykorzystywane instrumentarium. Część tego typu definicji już pojawiła się podczas omawiania wybranych zagadnień. W dalszych rozdziałach, wraz z poruszonymi tematami, przybliżane będą inne szczegółowe kwestie.

Zdając sobie sprawę z niezbyt obszernej tradycji przedsięwzięć wspólnie podejmowanych na linii humanistyka – zarządzanie, archeologia – zarządzanie jakością, część wprowadzająca do filozofii związanej z tymi drugimi członami w zestawieniach, dodatkowo zostanie zilustrowana rycinami z wybranych publikacji. Ich celem jest ułatwienie odbioru wykładu, bez odsyłania odbiorcy do literatury nieobecnej w czytelnich archeologicznych.

Kilka pojęć najważniejszych

Niektóre terminy i pojęcia będą towarzyszyły rozważaniom do nieomal końca, dlatego zostaną tu bliżej skomentowane. Jest to o tyle celowe, że sam obszar badań ratowniczych nie ma jednolitego odbioru wśród archeologów, co wybrzmiewało już w rysie historiograficznym. Przegląd ten miejscami ma także w zamyśle przybliżenie punktu widzenia autora, odległego od rozwiązań kategorycznych. Nie jest to w żadnym razie polaryzowanie narastającego dylematu archeologów i konserwatorów: podejmować czy nie podejmować badania terenowe, inwazyjne, destrukcyjne, ratownicze, niszczące przez dokumentację lub niezgodne z zasadą zrównoważonego rozwoju. Jest to raczej stanowisko akceptacji istniejącego dzisiaj w tym względzie stanu rzeczy i wobec braku skutecznie działającej alternatywy, stanowisko zgody na archeologię inwestycyjną. Z jedną być może różnicą w stosunku do postawy pasywnego obserwatora nieuleczalnej już dziś dla wielu sytuacji w zamówieniach publicznych. Wyraża

się ona w porzekadle: kto stoi w miejscu, ten się cofa. W ujęciu konceptualnym intencją byłoby kierowanie się ku prakseologii badań na inwestycjach lub jeszcze szerzej, po prostu ku „dobrej robocie” (Kotarbiński 2019).

Dalszy przegląd opiera się na dodatkowym trójpodziale: trzy obszary, a w nich trzy pojęcia. Pierwszy związany jest z archeologią: 1) polową, 2) ratowniczą i 3) stanowiskami otwartymi. Drugi dotyczy rzeczywistości rynkowej i obejmuje pojęcia: 1) komercjalizacji, 2) usługi i 3) klienta. Obszar trzeci zakorzeniony jest w filozofii zarządzania i jakości, i wprowadza terminy: 1) systemu, 2) procesu i 3) narzędzi jakości. Struktura ta opatrzona zostanie poniżej komentarzem uzasadniającym taki podział i wybór w kontekście pracy.

Pierwszym terminem do omówienia jest **archeologia polowa**. Jego użycie zainspirowane zostało książką R. Mazurowskiego „Leksykon pojęć i problemów archeologii polowej” (2013), choć w publikacji tej wydaje się brakować temu określeniu wystarczającej jednoznaczności. Jest to częściowo zaskakujące biorąc pod uwagę deklarację samego autora odnośnie pracy: „pojęcia znane i używane zostaną zdefiniowane [...], wprowadzone zostaną i zdefiniowane pojęcia nowe”. Ma to „wypełnić przestrzeń logiczną wyznaczoną przez dziedzinę archeologii polowej” (Mazurowski 2013, s. 17).

Czym jednak jest owa dziedzina archeologii polowej? W powyższej pracy odnaleźć możemy niekiedy jej opisowe charakterystyki. Wykazuje podobieństwa do nauk przyrodniczych (s. 9) i jak można się domyślać, tak jak cały zaprezentowany leksykon, w swojej istocie dotyczy badań terenowych i prezentacji wyników tych badań (s. 15). Dalej dowiadujemy się także, że „jedyne rodzaje archeologii polowej” jaki uprawiał ów autor, „to badania ratownicze związane na ogół z prowadzonymi na wielką skalę inwestycjami ziemnymi” (s. 10). W spojrzeniu takim dziedzina ta ma inne rodzaje, do których należą prace na obszarach zagrożonych. A dalej także: termin ten „jest pewnym eufemizmem, kryjącym zawężenie wykładu do badań stanowisk otwartych” (Mazurowski 2013, s. 15).

Ostatnie zdanie wprowadza interesującą refleksję. Podążając za definicją eufemizmu jako słowa używanego „zastępczo w celu złagodzenia wyrażen drastycznych, dosadnych lub nieprzyzwoitych” (Słownik PWN, 2025), zastanowić się można, czy intencją R. Mazurowskiego było zastąpienie nim jakiegoś innego pojęcia? Odpowiedź w tym miejscu nie padnie, jednak pozostawia to furtkę, na podjęcie próby zaadaptowania tego terminu dla potrzeb niniejszej pracy.

Przyjmując, że cały leksykon R. Mazurowskiego dotyczy archeologii polowej, jedynej jaką uprawiał autor (a więc ratowniczej), która ma do tego dodatkowe zawężenia tematyczne (2013, s. 15) dotyczące: 1) badań terenowych, 2) obszaru Europy Środkowej, 3) cezury

czasowej młodszej od holocenu i 4) stanowisk otwartych – uzyskać można niemal pełny oraz archeologii omawianej w niniejszej pracy. Niemal, ponieważ nie będą tu podejmowane teoretyczne zagadnienia tej dziedziny, związane np. z relacją pomiędzy archeologią i prahistorią. Ich pominięcie, zrekompensowane zostanie natomiast rozszerzeniem problematyki o aspekty zarządzania badaniami terenowymi i połączeniem tego z filozofią jakości. Tą ostatnią przepełniona jest praca R. Mazurowskiego, jedynie tylko nie wybrzmiało to jako kompetencja niezbędna w przygotowaniu do pracy terenowej.

Zastanowić można się przy tym, czy z dzisiejszej perspektywy tak opisana archeologia polowa nie może stanowić rodzaju synonimu archeologii ratowniczej na dużych inwestycjach liniowych? W znacznej mierze omawiany tutaj leksykon traci dziś swoją przydatność dla badań inwazyjnych, niemal już nie podejmowanych bez kontekstu kontraktowego. Czy więc archeologia polowa przestaje istnieć? Dokonując zabiegu utożsamiającego dwa powyższe pojęcia, można powiedzieć, że nie. Może odnosić się do archeologii ratowniczej, tej akceptowanej, potrzebnej, rozwijanej, która sprzeciwia się uproszczeniom, jednostronnym kompromisom, służy ochronie dziedzictwa i wraz z podejmowaną nad nią refleksją jest doskonała. W takim rozumieniu termin archeologia polowa pojawiał będzie się w niniejszej pracy.

W odniesieniu do powyższych wyjaśnień należałoby dodać jeszcze uwagę na temat postrzegania archeologii polowej na tle archeologii ratowniczej. Ta druga oczywiście pozostaje pojęciem o najszerzym zakresie dla omawianej tu problematyki. W jej obrębie zaproponować można przynajmniej dwa obszary dodatkowe: archeologię polową (w rozumieniu powyżej proponowanym) oraz miast, lub stanowisk zamkniętych, co również jest problematyką zwykle wyodrębnianą (Piekalski 1999).

Kolejnym terminem jest **archeologia ratownicza**. W uproszczony ujęciu, to ta, która podejmuje badania ratownicze lub ratunkowe, definiowane już w wyżej. W literaturze odnaleźć można też liczne przykłady dodatkowych przymiotników z jakimi ona występuje w kontekście wielkich budow. Może być więc ona wyprzedzająca lub przedinwestycyjna (Misiuk et al. 2020, s. 17-18). Jej przedmiotem są wówczas badania konserwatorskie (Dworaczyk et al. red. 1999; Kobylński 1998b, s. 13), autostradowe (Sikorski 2016) czy inwestycyjne (Kałwak 2019, s. 324).

Inne określenia zaadaptowano z piśmiennictwa zagranicznego, gdzie pojawia się archeologia: prewencyjna (Bozóki-Ernyey red. 2007; Guermandi, Rossenbach red. 2013; Demoule 2016; Depaepe 2016), kontraktowa (Söderström 2018), czy też komercyjna (Parga-

Dans 2010, 2019, Weski 1998; Verbruggen 2016). Tam w szczegółowych kontekstach także: handlowa, rozwojowa, przemysłowa.

Uwagi powyższe przytaczane są, aby doprecyzować w tym obszarze przyjęty punkt widzenia. Badania ratownicze, archeologia ratownicza lub ratownictwo archeologiczne (Bukowski 1999; Krasnodębski 1999), mają swoje silne zakorzenienie w piśmiennictwie i trudno się takiemu zjawisku przeciwstawić. Wydaje się jednak, że w perspektywie paradygmatycznej ucieczki od antropocentryzmu (Domańska 2018), terminologia ta stopniowo będzie znajdować się w odwrocie. Uratować to wszak wielka zasługa, którą trudno się szczycić systematycznie niszcząc. Silne antropocentryczne zabarwienie ma także prewencyjność badań archeologicznych, to jednak termin, który stosunkowo niedawno uzyskał szerszą akceptację środowiska (por. uwagi w ramach omawiania europejskiego tła dla problematyki).

Bardziej neutralne są tu terminy takie jak archeologia drogowa, autostradowa, inwestycyjna czy kontraktowa. Z zastrzeżeniem jednak, że zostaną one precyzyjnie użyte. Archeologia na rurociągu jamalskim nie była drogową (choć wiele można znaleźć podobieństw), a raczej inwestycyjną lub kontraktową. Pomimo osobistego braku akceptacji dla wielu niekorzystnych zjawisk „archeologii autostradowej” podnoszonych w literaturze, nie będzie też ona używana w tym miejscu w cudzysłowie (por. Rzepecki 2016). Za treścią taką, nieopatrzoną znakami interpunkcyjnymi, będzie się kryło wyłącznie odniesienie do lokalizacji badań, a nie ich środowiskowych (zawodowych) konsekwencji.

Ostatnią grupę stanowią takie terminy jak archeologia handlowa, komercyjna, a nawet prywatna (Chochorowski 2016, s. 305). O ile możliwe byłoby jednoznaczne połączenie tych badań z komercjalizacją, a nie komercją, ich zastosowanie byłoby prostsze. Przy stałym jednak obserwowanym obciążeniu tego ostatniego pojęcia merkantylizmem, wydaje się, że może być to termin krzywdzący dla wielu badaczy, zarówno tych co brali, jak i biorą udział w tego typu badaniach. Archeologia komercyjna z tego też powodu nie będzie tu preferowana.

Wobec wcześniejszych uwag na temat ograniczeń znaczeniowych archeologii polowej, należałoby dodatkowo odnieść się do terminu **stanowiska otwarte**. Ponownie sięgając do pracy R. Mazurowskiego, odnaleźć można w niej definicję tego pojęcia. Jest to takie stanowisko „którego obszar nie został ograniczony urządzeniami lub zamysłem uniemożliwiającym (z założenia lub jako skutek niezamierzony) horyzontalny rozwój któregośkolwiek z zawartych w jego granicach miejsc osadniczych” (Mazurowski 2013, s. 49). Ujęcie takie wymagałoby jednak szerszego wykładu na temat przywołanych w nim „urządzeń” oraz „zamysłów”. W tym miejscu wystarczy jedynie przytoczyć, co wg

R. Mazurowskiego kryje się za taką definicją. To w ogromnej większości „osady wiejskie, obozowiska, zagrody dla hodowanych zwierząt, pobożowiska, cmentarzyska, tereny eksploatacji rolniczej i lokalnej wytwórczości”. Nie są to natomiast „miasta, grodziska, zamki, jaskinie, kopalnie” (Mazurowski 2013, s. 15, 49). I o ile w podziale takim, w myśl powyższej definicji możliwe byłoby poszukiwanie wyjątków (np. cmentarzysko na skraju doliny), to wymienione wyżej stanowiska otwarte są najczęstszym przedmiotem badań ratowniczych na obszarach dużych inwestycji budowlanych.

Dla celów pracy wystarczające jest owo uproszczone ujęcie stanowisk otwartych. Chronione strefy miast czy grodzisk zwykle nie pojawiają się na trasach dużych inwestycji liniowych, co w znacznej mierze zapewne wiązać należy ze skutecznością polityki konserwatorskiej. Wyłączenie z prowadzonych tu analiz stanowisk zamkniętych ma swoje uzasadnienie także w odmienności technik badawczych, rozbudowanego rachunku stratygraficznego, innej organizacji przestrzeni (Mazurowski 2013, s. 115-16; Harris 1992) i jeszcze jednego, prozaicznego powodu. Dostęp do dokumentacji inwestycyjnej z badań tego typu stanowisk jest po prostu, nieporównywalnie mniejszy.

Drugi obszar związany z pracą odnosi się do rynkowego kontekstu prowadzenia archeologicznych badań ratowniczych. Wspomniane zostało powyżej, że archeologia komercyjna nie znajduje pozytywnego odbioru z uwagi na ujawniające się czasem wątpliwości, który z członów tego związku frazeologicznego jest ważniejszych dla wykonawców takich prac. Z tego też powodu termin **komercjalizacja** nie jest popularny nie tylko w archeologii, ale także w humanistyce. Temat ten z poszerzonym komentarzem poruszony został w innym miejscu (Żółkiewski 2023), dlatego tutaj przywołane zostaną najważniejsze obserwacje.

Wobec upowszechniającej się komercjalizacji dokonań naukowych, trudno przed nią uciec także w archeologii. Z wielu przyczyn kojarzy się ona jednak najczęściej z komercją, pejoratywnie postrzeganą na gruncie misji ochrony dziedzictwa, jaką legitymują się archeolodzy. A przecież z czegoś żyć muszą, zwłaszcza ci z nich, którzy nie otrzymali szansy rozwoju swojej pasji lub kariery naukowej z państwowym uposażeniem. Wówczas komercjalizacja staje się dla nich szansą. Posiadają przecież kompetencje do przeprowadzenia badań archeologicznych, mają do tego stosowne uprawnienia i niejednokrotnie z oddaniem poświęcają się temu działaniu.

W takim spojrzeniu komercjalizacja to „proces tworzenia wartości z wiedzy, dostosowanie go i/lub udostępnienie go do celów gospodarczych i/lub społecznych oraz przekształcanie go w konkurencyjne produkty, usługi, procesy i nową działalność

gospodarczą” (za Kalinowski, Uryszek 2009). A w ujęciu takim nie trzeba od razu poszukiwać zagrożenia dla dziedzictwa archeologicznego. Zgodnie z powyższą definicją jest to tworzenie wartości z wiedzy zawodowej, na temat sposobów prowadzenia i organizacji prac badawczych. Uznać to można za szczególne *know-how* właściwe tylko archeologii, które przenosi specyficzną wiedzę organizacyjną do praktyki gospodarczej. W taki też sposób postrzegana będzie w tej pracy komercjalizacja i związane z nią zjawiska.

Często nieprzychylny odbiór w kontekście archeologicznych badań ratowniczych ma następnie termin **usługa**. Wybrane aspekty tego pojęcia również podjęte zostały we wcześniejszym wystąpieniu (Żółkiewski 2023, s. 102-103). Inwestorzy, zamawiający, a nawet ustawodawca nie mają wątpliwości, że badania archeologiczne przy pracach budowlanych są dla nich usługą. Mniej chętnie przyznają to archeolodzy uparczywie prowadząc tam badania naukowe.

Przywołując przemyslenia R. Szarfenberga (2011) na temat usługi, po głębszych poszukiwaniach stwierdził on, że można o niej powiedzieć co najwyżej, „że jest to coś niematerialnego i pożytecznego, co wymaga dużego nakładu pracy i bardziej się wiąże z pewnymi sektorami gospodarki”. Gdyby badania ratownicze były tego typu usługą, to w żaden sposób ich naukowy charakter wydaje się nie być zagrożony. Co w takim ujęciu można jeszcze zyskać? Można zacząć myśleć o badaniach ratowniczych jak o 1) relacji między dostawcą a odbiorcą, jak o 2) procesie, którym można zarządzać i dostarczać odpowiednie zasoby, jak o 3) działaniach, które można oceniać i doskonalić (Hamrol 2012). Jest to stosunkowo elastyczne podejście do rozumienia usługi, ale reprezentowane w piśmiennictwie, przez co ma szansę zakończyć pewien spór zawarty w opozycyjnym zestawieniu: usługa czy badania naukowe? Odpowiedź? – dwa w jednym. Jest to perspektywa przyjęta w pracy.

W kontekście posługiwania się tym terminem, należy zaznaczyć, że w obszarze zarządzania, usługę zamiennie można określać mianem produktu. Jest to ogólne określenie na „wszystko co można zaoferować nabywcom” (Hamrol 2020, s. 17). Jest nim również m.in. wytwór intelektualny oraz wyrób, rozumiany jako dobro materialne.

Trzecim pojęciem w tym obszarze jest **klient**. Na gruncie teorii zarządzania jego definicja ewoluowała wraz z postrzeganiem koncepcji przedsiębiorstwa (Szczepańska 2010, s. 196, tab. 5.1). Przytoczyć można wiele określeń, które w zasadzie pozostają zbieżne, jednak dostarczają wielu dodatkowych wątków do rozwinięcia, gdy spojrzymy na klienta poprzez pryzmat archeologicznych badań ratowniczych. Zagadnienia te zostały szerzej poruszone w części analitycznej. Na obecnym etapie przytoczyć można dwie z funkcjonujących definicji,

które stanowić będą punkt wyjścia do dalszego omówienia. Klient to „każda osoba, która płaci i/lub używa produkt po jego dostarczeniu” lub alternatywnie: „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób” (Szczepańska 2010, s. 197).

Zagadnienia odnoszące się do klienta występują na pograniczu dwóch odrębnych kierunków badawczych. Jednego związanego z tradycyjnie pojmowanym zarządzaniem (Drucker 2009), i kolejnego odnoszącego się do zarządzania jakością (Hamrol 2012, 2020). Z dorobku tej ostatniej czerpie niniejsza praca. W tym miejscu wprowadzić więc można ostatni, trzeci z obszarów dla definiowanych pojęć, związany z zarządzaniem jakością. Z niego wynika przyjęta w pracy perspektywa.

Pierwszym pojęciem z tego zakresu jest **system**. Definiowany jest on jako „skoordynowany układ elementów; zbiór tworzący pewną całość, uwarunkowaną stałym, logicznym uporządkowaniem jego części składowych” lub prościej „połączenie [...] różnych elementów w jedną strukturę” (Hamrol 2012, s. 117, 539). Takie rozumienie systemu prowadzi wprost do celu pracy. Jego poszczególne elementy (procesy) tworzyć będą w zamyśle strukturę dopasowaną do prowadzonej działalności w obszarze badań archeologicznych. Zaprojektowany model ma posłużyć szczegółowym obserwacjom zachodzących w tym obszarze złożonych zjawisk, uchwyceniu na jego przykładzie momentów krytycznych, czynników ryzyka oraz rozpoznania zależności wewnętrznych i zachodzących w otoczeniu.

Proces w inżynierskim podejściu do zarządzania jakością, może mieć dwojakie rozumienie. Oba jednak znajdują zastosowanie w pracy. Po pierwsze to „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”, a po wtóre to „zaplanowana i powtarzalna sekwencja kroków, poprzez które jest tworzony zdefiniowany produkt lub usługa” (Hamrol 2012, 538). Proces jest częścią (elementem) projektowanego modelu. Zachodzi on w czasie, który jest istotnym parametrem zlecanych usług, w tym zarazem badań archeologicznych wykonywanych w warunkach kontraktowych.

Ostatnim z terminów, który dopełni wprowadzenia do podejmowanej tu problematyki są **narzędzia jakości**. Ogólnie ujmując jest to instrumentarium zarządzania jakością, w obrębie którego mieszczą się zasady, strategie, metody i narzędzia/techniki (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 5). Ich celem jest wsparcie procesu decyzyjnego i działań na różnych poziomach organizacji, niezależnie od profilu jej aktywności. Pozwalają one na zbieranie oraz przetwarzanie danych, a także usprawniają pracę indywidualną lub zespołową.

Główne funkcje realizowane przez narzędzia jakości sprowadzić można do pewnych obszarów. Są nimi: dekompozycja, grupowanie, opisywanie przepływu, analiza zmienności i dokładności procesu, ocena zdolności i wyników, rangowanie i wskazywanie krytycznych elementów, wskazywanie zależności, zarządzanie celami/zmianami oraz techniki kreatywnej pracy zespołowej. Każdy z nich reprezentowany jest przez wiele dalszych elementów (narzędzi), co w rezultacie tworzy zbiór kilkudziesięciu technik do wyboru, w zależności od potrzeb.

Wybrane z owej grupy narzędzia wykorzystane będą w pracy, a w miarę potrzeb, komentarzem opatrzone ich wybrane aspekty, dotyczące pozyskiwania danych i osiąganego dzięki nim rezultatu. Narzędzia tego typu odnaleźć można także licznie na stronach internetowych wraz z opisem i algorytmami postępowania. Instrumentarium wyjściowe wykorzystywane w tej pracy zawiera publikacja pt. „Poradnik menedżera jakości. Kompendium wiedzy o narzędziach jakości” (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010).

Metody i narzędzia

Po powyższym wprowadzeniu do terminologii istotnej dla pracy, w tej części przybliżone zostaną wykorzystywane tu metody, narzędzia i teorie.

Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na termin **modelowanie**, które uznać można za procedurę prowadzącą do stworzenia modelu związanego z przedmiotem badań. Metodzie tej poświęcić można odrębne, obszerne opracowanie. Model i modelowanie, opatrywane są różnymi znaczeniami i potrzebami w obszarach odmiennych nauk. W niektórych model potwierdzać może poprawność teorii, która jest z natury teoretyczna, a więc nieobserwowalna. Podstawą jej weryfikacji stają się obserwacje i przewidywania konstruowanych modeli i w znacznej mierze odnosić to można do archeologii badającej przeszłą rzeczywistość. W przypadku innych dziedzin, taki konstrukt ma okazję być przeniesiony do rzeczywistości, zwłaszcza gdy wyrasta z praktycznych potrzeb (Glinkowska 2010, s. 256). Należą do nich między innymi nauki prawne (Wolska 2022, 2023), ekonomiczne (Glinkowska 2010) czy o zarządzaniu i jakości (Owsiński 2018). W tych ostatnich model to „abstrakcyjne przedstawienie rzeczywistości w celu uporządkowania i uproszczenia spojrzenia na rzeczywistość poprzez odtworzenie jej cech charakterystycznych” (Hamrol 2012, s. 537).

Budowany model zachowuje zwykle podstawowe właściwości badanego przedmiotu, uproszczone, aby odnieść się do najistotniejszych elementów zachodzącego procesu i dotrzeć do istoty zjawisk w krótszej perspektywie i mniejszym nakładem (Glinkowska 2010, s. 256).

W zakresie swoich funkcji model może stanowić narzędzie badań eksperymentalnych, upraszczające przy tym skomplikowane systemy i relacje, a ponadto służące komunikacji i kontroli. Jego istotą może być opis rzeczywistości, prognozowanie lub wyjaśnianie (modele poznawcze), kształtowanie rzeczywistości i wprowadzanie zmian (modele decyzyjne) oraz kształtowanie wzorów odniesienia dla rzeczywistych działań (modele projektowe). Charakterystyki te wybrane spośród wielu innych właściwości i funkcji modeli (wg Glinkowska 2010, tab. 3 i 4), najbliższe są celom wytyczonym dla realizowanej pracy. Przygotowany model zostanie następnie wdrożony i sprawdzany w ramach wykonywanej działalności.

W trakcie prowadzonego wykładu, pojawiają się liczne przykłady ilustrujące, dobrane z zasobu zdefiniowanej puli źródeł. Część z nich poddana zostanie dodatkowym analizom, w oparciu o dane rzeczywiste lub podstawione do zasymulowania wyników. Postępowania takie traktowane są jako **studium przypadku (case study)**, rozumiane jako szczegółowy i pogłębiony opis zjawiska (procesu, elementu, warunków), którego celem jest sformułowanie wniosków o jego właściwościach. Bazą takiego działania są dane pozyskane technikami obserwacji (w tym uczestniczących), wybranej dokumentacji postępowań przetargowych, lub też przeglądu źródeł internetowych (Grzegorzczak 2015).

Analiza problemów archeologii polskiej w tym kontraktowej, przeprowadzona została ze wsparciem metody **diagramu pokrewieństwa**. Posłużyła ona do grupowania zapisów zamieszczonych w publikacjach poprzez tworzenie grup tematycznych (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 26-27).

Do rangowania klientów badań archeologicznych na inwestycjach posłużono się dwiema metodami. Pierwsza to **analiza interesariuszy**, pozwalająca określić ich zaangażowanie oraz wpływ na kontrakt, czego efektem było stworzenie mapy interesariuszy (EZ 2023a; Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 90-93; Frączkiewicz-Wronka 2012; Hamrol 2020, s. 301-303). Metoda druga to **analiza Pareto-Lorenza**, poprzez którą przeprowadzono hierarchizację klientów wraz z wizualizacją wyników na wykresie. Opiera się to na zasadzie, że 20% czynników wywołuje 80% skutków (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 100-101).

Przy pomocy **macierzy decyzyjnej**, przygotowane zostało narzędzie wykorzystane w zaprojektowanym modelu. Celem tej techniki jest wspieranie procesu zarządzania ryzykiem, na podstawie korelacji występujących skutków lub przyczyn i przypisanego im znaczenia (rangi, wartości; Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 140-141).

Do analizy najważniejszych aspektów i cech koncepcji zarządzania jakością posłużyła analiza **SWOT** (Nowak 2011). Stała się ona wsparciem w procesie wyboru odpowiedniej teorii, na której następnie oparty został projektowany model.

W przygotowanym systemie zarządzania wykorzystano metody związane z projektowaniem przebiegu procesów. Jest to **mapa procesów**, będąca jednocześnie modelem prezentującym relacje działań zachodzących w organizacji, a także narzędziem wizualizującym ich strukturę (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 34-35). Drugim narzędziem był **schemat blokowy**. Za jego pomocą zobrazowano przebiegi najważniejszych procesów, z wykorzystywanymi w nich czynnościami, dokumentami i przepływem działań. Tam także naniesione zostały punkty ryzyka oraz najważniejsze decyzje (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 36-37).

Podczas realizacji rozprawy, do celów doraźnych, zestawień i porównań, wykorzystywane były różnego rodzaju techniki przeglądu dokumentacji, analizy założeń projektowych, formularze i listy kontrolne oraz **zestawienia tabelaryczne**. Z uwagi na swoją prostotę i powszechność zapewniającą intuicyjny odbiór opartych na nich treści, nie wymagają tu one szczegółowego przybliżenia.

Przy omawianiu zagadnień rozliczania prac na obszarach inwestycji, wykorzystany został **wykres z analizą trendu**. Do zebranych danych o stawkach zamawiającego i wykonawców wykreślono proste odpowiadające prognozom. Zastosowany tam algorytm pochodzi z programu Excel.

Powyższe techniki lub stosowane doraźnie narzędzia, w miarę potrzeb omawiane i komentowane są także w miejscach ich wprowadzania.

Bogactwo teorii, paradygmat

W artykule E. Domańskiej opublikowanym w 2010 r. odnaleźć można stwierdzenie, że awangardą współczesnej humanistyki są tendencje do wzajemnego zbliżania się do siebie nauk humanistycznych i przyrodniczych (Domańska 2010, s. 47). Z obecnej perspektywy w odniesieniu do archeologii można stwierdzić, że była to ocena nader trafna. Wyraźnie obserwowalna była w tym czasie intensywna eksploracja obszarów nauk przyrodniczych, rozwijanych z przedrostkiem „archeo-”, a także nawrót i renesans wcześniej wykorzystywanych metod, w nowej jednak odsłonie (archeobotanika, archeoentomologia, archeomalakologia, archeozoologia, archeogenetyka; Kurzawska, Sobkowiak-Tabaka 2021).

Ocenia się, że tendencje te nie stanowiły jedynie prób unaukowania humanistyki, a są wyrazem komplementarności i dopełnienia badań (Domańska 2010, s. 48).

Autorka zauważa jednocześnie, że wyzwaniem dla współczesnych teorii w humanistyce jest jej „problem niewspółmierności wobec zmieniającej się rzeczywistości oraz niewspółmierność efektów badań wobec oczekiwań społecznych” (2010, s. 49). „Potrzebna jest obecnie metodologia” praktyczna, „która powstaje na bazie analiz danych i na ich potrzeby jest tworzona”. Mechaniczne nałożenie istniejącej teorii na materiał badawczy, co w gruncie rzeczy nie jest nieakceptowalne, może jednak prowadzić w istocie do potwierdzania jedynie jej użyteczności. Uświadamiając sobie taki mechanizm, warto wykorzystać zastane teorie do „formułowania założeń początkowych i pytań badawczych”, pozwalając następnie dalszemu postępowaniu rozłożyć, czy wręcz „zmiażdżyć” materiał badawczy na czynniki pierwsze (Domańska 2010, s. 49-53).

Celem podjętej tutaj pracy nie jest wprowadzić budowanie nowej teorii ani tworzenie nowych pojęć, jednak bliskie jest jej „wertikalno-horyzontalne” postępowanie badawcze, łączącą konteksty teoretyczne (literaturowe), z „głębią badań przypadków” (Domańska 2010, s. 54). Owe pogłębione *case study* to analiza rynkowego funkcjonowania jednej organizacji w jednym obszarze (badań ratowniczych), uzupełniona obserwacją uczestniczącą autora. Zakładając, że to „problemy łączą dzisiaj dyscypliny” (Domańska 2010, s. 48), jest to próba zaadaptowania teorii nauk o zarządzaniu i jakości do praktyki badań ratowniczych. Wyrazić można w tym miejscu jedynie nadzieję, że nie stanie się to testowaniem przydatności koncepcji zarządzania w oparciu o dane z obszaru archeologii, a otworzy pole do szerszej dyskusji nad rolą i miejscem archeologii ratowniczej we współczesności.

Praca realizowana jest więc w duchu komplementarności dyscyplin i badań, w tym wypadku archeologii i nauk o zarządzaniu i jakości. Wykorzystuje przez to dalsze metody i instrumentarium właściwe tak humanistyce, jak również naukom społecznym, przy czym w postrzeganiu zjawisk bliższa autorowi pozostaje w tym zakresie perspektywa inżynierska.

W 1998 r. Z. Kobyliński (1998c) w oparciu o przegląd najważniejszych międzynarodowych aktów prawnych związanych z polityką zarządzania dziedzictwem, sformułował 10 najważniejszych wg niego zasad. Z tego swego dekalogu z celem niniejszej pracy identyfikować można wskazanie z punktu dziesiątego (a bliżej jego część), że w ochronie i konserwacji dziedzictwa archeologicznego, ważna jest: „potrzeba zachowania prymatu ochrony, konserwacji i dokumentacji dziedzictwa w archeologii komercyjnej i

kontraktowej nad finansowym interesem archeologa czy inwestora [...]” (Kobyliński 1998c, s. 12-13).

Znaczna część tej rozprawy oparta będzie na krytycznej analizie danych literaturowych. Odnosi się ona zwłaszcza do konceptualizacji badań archeologicznych reprezentowanych w piśmiennictwie ostatnich lat, uwzględniając jednak kontekst szerszy, sięgający odradzania się idei ochrony dziedzictwa po II wojnie światowej.

Szczegółowym analizom poddane zostaną także obowiązujące oraz uchylone wcześniej akty prawne związane z uprawianiem zawodu archeologii. Najistotniejsze będą przy tym te z nich, które bezpośrednio odnoszą się do badań ratowniczych. Podobnym postępowaniem objęte zostaną dokumentacje z przetargów na wykonanie prac archeologicznych przy inwestycjach, zawierające warunki i wytyczne do realizacji zamówienia. Pochodzą one z lat 2019-2023, co związane jest z czasem pisania rozprawy, i jest zarazem próbą uchwycenia najbardziej aktualnych tendencji zachodzących w postępowaniach publicznych. Celem będzie stworzenie syntetycznego obrazu uwarunkowań realizacyjnych ratownictwa archeologicznego.

W znacznym zakresie wykorzystywana będzie metoda porównawcza, za pomocą której zestawiane będą wielorakie oczekiwania prawne, inwestycyjne z poglądami archeologów kontraktowych znajdujących się w literaturze przedmiotu.

Zarządzanie, jakość, koncepcje zarządzania jakością

W aktualnej klasyfikacji nauki i dyscyplin naukowych, w dziedzinie nauk społecznych znajdują się nauki o zarządzaniu i jakości (Dz. U. 2022 poz. 2202; Rozporządzenie MEiN, 2022). Mimo, że zarządzanie jakością od dziesięcioleci cieszyło się zainteresowaniem badaczy (Wawak, 2022, s. 371), to jednak do niedawna traktowane było jako odrębny kierunek refleksji w stosunku do klasycznie postrzeganego zarządzania i organizacji wywodzonych z ekonomii. Widziano je także jako subdyscyplinę nauk o zarządzaniu (Staniec 2012, s. 260-261). Dzisiejsze połączenie niweluje takie postrzeganie pod wspólnym szyldem: doskonalenia organizacji poprzez jakość definiowaną oczekiwaniami klienta z wykorzystaniem funkcji zarządzania (zarządzanie jakością, EZ 2023d).

W miejscu tym omówione zostaną pokrótce najważniejsze zagadnienia odnoszące się do koncepcji i filozofii dyscypliny, definiowanej dzisiaj jako nauki o zarządzaniu i jakości. Dla przejrzystości wykładu wsparte to będzie dodatkowymi grafikami, zaczerpniętymi z najważniejszych pozycji literaturowych. W pracach technicznych i inżynierskich ten

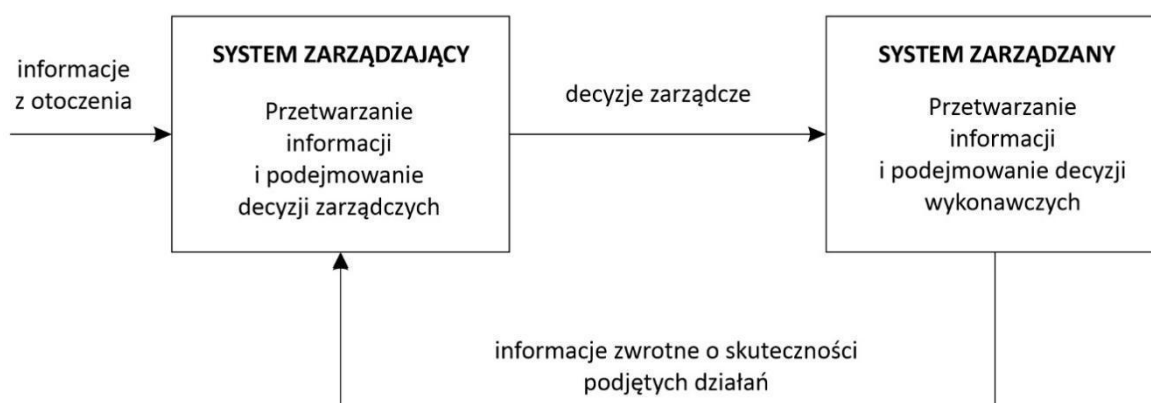
sposób komunikacji niejednokrotnie przeważa nad zwykle oszczędną tam narracją, stąd stanowi poniekąd „cytat” dla przywoływanych treści.

Z uwagi na rozległość tych zagadnień, także w ocenie samych badaczy tej problematyki (Wawak 2022, s. 371), będzie to obraz syntetyczny, bez pogłębionego odwoływania się do historycznych uwarunkowań prowadzących do wytworzenia się poszczególnych elementów. Będzie to również obraz wyboru, który wsparty zaawansowaną lekturą tej tematyki, pozwolił na wytypowanie ścieżki postępowania najbliższej obszarowi analizowanemu w pracy, a związanemu z realizacją archeologicznych badań ratowniczych w warunkach rynkowych. W niewielkim tylko zakresie podjęte zostaną zagadnienia wciąż prowadzonych dyskusji teoretycznych, które zasadniczo nie wpływają na cele podjętych analiz, ale w wybranych przypadkach mogą wskazywać alternatywną ścieżkę postępowania.

Zarządzanie jako termin znajduje swoje wielorakie ujęcia. Wychodząc od powszechnie dostępnej definicji encyklopedycznej, zarządzanie to: „zbiór działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu związanego z interesem (potrzebą) danego podmiotu zarządzania, realizowanych w następującej sekwencji: planowanie (wybór celów i sposobów ich osiągnięcia oraz precyzowanie stosowanych zadań i terminów ich wykonania); organizowanie (przydzielanie i zapewnienie zasobów niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań, w sposób gwarantujący skuteczność i sprawność zarządzania); przewodzenie (kierowanie, motywowanie do współpracy w trakcie realizacji zadań); kontrolowanie (stała obserwacja postępów i podejmowanie korygujących decyzji)” (Encyklopedia PWN 2025; szerzej o zarządzaniu w ujęciu historycznym: Piotrowski 2013).

Podejście takie z nieznacznymi modyfikacjami powielane jest w obszernej literaturze przedmiotu, zarówno o charakterze podręcznikowym, jak i specjalistycznym, często także w kontekście branżowym (Griffin 1996, s. 36-45; Łańcucki 2003, s. 22; Dołhasz et al. 2009, s. 44-57).

Już w przywołanej powyżej definicji zauważyć można, że zaproponowane w niej podejście uwzględnia liczne dodatkowe aspekty zarządzania, które łącznie tworzą system (obiekt) zarządzający i system (obiekt) zarządzany, a także cele i funkcje zarządzania (planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie, doskonalenie). Zachodzące interakcje w powyższym systemie nazwać można procesami, a do ich przeprowadzenia niezbędne są odpowiednio dobrane zasoby: materialne, niematerialne, ludzkie. W dużym uproszczeniu można stwierdzić, „że zarządzanie to działanie powodujące zachowanie się systemu zarządzanego zgodnie z zamiarem systemu zarządzającego, a zachodzące w tym układzie sprzężenia obrazuje rycina 1 (Hamrol 2012, s. 55-61, rys. 2.1).



Ryc. 1. Relacja między systemem zarządzającym i systemem zarządzanym.
Źródło: opracowanie własne (za: Hamrol 2012, s. 55, ryc. 2.1).

W takim szerokim rozumieniu, termin zarządzanie wykorzystywany będzie w pracy i odnosił będzie się do działań ogólnych, systemu zarządzanego i zarządzającego w organizacji, w przeciwieństwie do terminu zarządzanie jakością (por. dalej), które odnosić będzie się bezpośrednio do aktywności związanej z realizacją produktu przedsiębiorstwa, którym w tym wypadku będą najczęściej usługi archeologicznych badań ratowniczych.

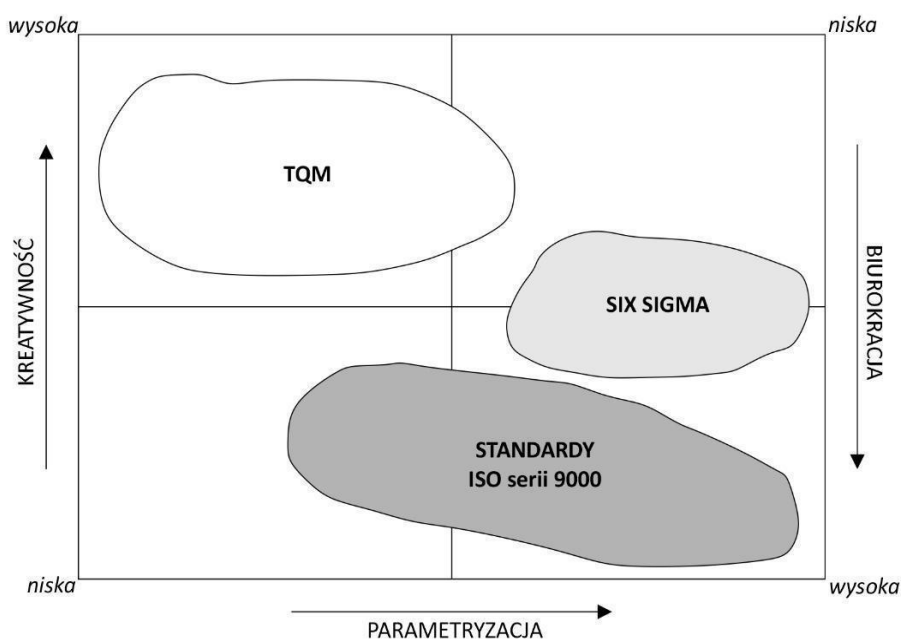
W dalszej kolejności należałoby zatrzymać się przy rozumieniu jakości, jednak już na wstępie wypada zaznaczyć, że nie sposób w pełni zreferować rozwoju poglądów na jej temat, ani podejmowanej w tym obszarze dyskusji. Podwaliny refleksji związanej z postrzeganiem jakości odnaleźć można już w starożytności, a dalej u nowożytnych filozofów (Karaszewski 1999, s. 17-19; Bielawa 2011, s. 143-144), niemniej dopiero XX wiek przyniósł w tym zakresie myślenie i rozwiązania użyteczne w ogólnie pojmowanym obszarze dostarczania dóbr dla różnorodnych odbiorców. Za sprawą takich teoretyków i praktyków zarządzania jak między innymi William E. Deming, czy Joseph Juran, zaczęto obserwować, że proponowane przez nich i wdrażane w organizacjach rozwiązania akcentujące podejście jakościowe, stawały się katalizatorem wymiernych sukcesów rynkowych (Łunarski 2008, s. 31- 41; Szczepańska 2010, s. 67-82; Griffin 1996, s. 617-618).

Ta zachodząca w XX wieku rewolucja jakości miała swoje etapy, pokonując w przedsiębiorstwach drogę od oceny danych pozyskiwanych statystycznie podczas działania, po ocenę, którą za owo działanie wystawia produktowi klient (odbiorca), czy rynek. Szczególnie wyraźnie ujawnia się to od lat 80-tych ubiegłego stulecia, kiedy równolegle zaczyna funkcjonować wiele równoważnych koncepcji zarządzania jakością. Najważniejsze wśród nich to TQM (ang. *Total Quality Management*) i Kaizen, oparte na powszechnym

zaangażowaniu i doskonaleniu, Six Sigma odnoszące się do planowania i pomiarów, czy standaryzacja oparta o wymagania norm serii ISO 9000. Ostatnia z nich powszechnie stosowana na całym świecie, jest najbardziej elastyczną w zastosowaniu, dając możliwość dopasowania do dowolnej sfery działalności (Hamrol 2012, s. 66, tab. 2.2).

Koncepcje te opisać można przyjmując różne kryteria. Biorąc pod uwagę kreatywność, parametryzację i biurokrację, zobrazować można je na wykresie, na którym najważniejsze z nich: TQM, Six Sigma i standardy ISO, zajmują odmienne obszary (ryc. 2; Hamrol 2012, s. 67, ryc. 2.6). Reprezentując przy tym takie wartości jak powszechne zaangażowanie (TQM), przestrzeganie uznanych standardów (ISO 9000) i pomiary skuteczności i efektywności działań (Six Sigma), odzwierciedlać mogą one zarazem liniowy kierunek rozwoju podejścia do zarządzania jakością w organizacji, od powszechnego zrozumienia istoty zarządzania jakością (TQM), przez utrwalenie nabytych podstaw (ISO 9000), po zaawansowane działania mierzenia i parametryzowania wyników (Six Sigma; Hamrol 2012, s. 67).

Powyżej przedstawione ujęcie liniowe, nie znajduje powszechnej akceptacji wśród badaczy, którzy wskazują na odmienności w rozumieniu i podejściu do jakości przez TQM i uwarunkowania normatywne (Karaszewski 1999, s. 158-173; Szczepańska 2010, s. 140-149). Dalej podjęta zostanie krótka charakterystyka tych pojęć, aby przybliżyć ich istotę i w kolejnych częściach podjąć próbę wypozycjonowania tych podejść, w kontekście rozpatrywanej problematyki.



Ryc. 2. Koncepcje zarządzania jakością w odniesieniu do kryteriów kreatywności, parametryzacji i biurokracji.

Źródło: opracowanie własne (wg Hamrol 2012, s. 67, rys. 2.6).

Koncepcja **TQM** (*Total Quality Management*) określana również jako „zarządzanie przez jakość”, to rodzaj filozofii zarządzania, w której jakość nie jest celem, a sposobem funkcjonowania. Zakłada ona „podporządkowanie idei kompleksowej, totalnej jakości wszystkich podstawowych płaszczyzn działania organizacji i w ten sposób udoskonalenia jej efektywności, elastyczności i konkurencyjności. TQM angażuje całe przedsiębiorstwo, każdy wydział, każdą sferę działalności, każdą pojedynczą osobę na każdym poziomie struktury organizacyjnej” (Karaszewski 1999, s. 71). Wszystko to bowiem ma wpływ na jakość. Akcentuje się przy tym wszechobecną potrzebę spełniania potrzeb klienta, który w zależności od miejsca pracownika w strukturze lub wykonywanych zadań jest indywidualnie zidentyfikowany (Karaszewski 1999, s. 72; Łańcucki 2003, s. 27; Szczepańska 2010, s. 104-114; Dahlgaard, Kristensen, Kanji et al. 2002, s. 34-39; Hamrol 2012, s. 68-70). Warto przy tym dodać, że rozumiany jest on nie tylko jako klient zewnętrzny, ale również wewnętrzny, co w założeniu przekładać ma się nie tylko na jakość działań i produktu wytwarzanego na rynek, ale również na współpracę w ramach samej organizacji.

Zarządzenie wg koncepcji TQM oparte jest na 14 zasadach, których autorem jest W. Deming, będących wciąż inspiracją do projektowania rozwiązań w funkcjonowaniu organizacji. Ich omówienie i komentarze do nich odnaleźć można w literaturze przedmiotu, dlatego tutaj hasłowo przywołane zostaną te, które najlepiej oddają istotę TQM, zwłaszcza w kontekście przybliżonych dalej zasad, będących podstawą systemów opartych o normy ISO.

Kompleksowe zarządzanie jakością (Szczepańska 2010, s. 110-111; Łańcucki 2003, s. 24-28; Karaszewski 1999, s. 80-83; Hamrol 2012, s. 68-69; Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2002, s. 28-55), to przede wszystkim:

- skupienie uwagi na kliencie (zewnętrznym i tym wewnętrznym);
- odpowiedzialność kierownictwa, zorientowana na doskonalenie produktów i cele długofalowe, a nie doraźne;
- praca zespołowa;
- powszechne zaangażowanie;
- edukacja i szkolenia zawodowe;
- ciągłe doskonalenie produktów i procesów;
- eliminowanie barier w komunikacji;
- swoboda i kreatywność działania.

W pewnym uproszczeniu można zobrazować to w postaci piramidy TQM (Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2002, s. 29-30, rys. 4.1), której podstawa odpowiada zaangażowaniu

kierownictwa (przywództwo), a ściany to koncentracja na klientach i pracownikach, nieustanne doskonalenie, powszechne zaangażowanie i skoncentrowanie na faktach.

Przez ich pryzmat TQM „rozpatrywać można jako koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, które dzięki zaangażowaniu wszystkich członków organizacji w proces poprawy jakości wyrobu (usługi), swojej działalności, celów organizacji dąży do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klienta” (Szczepańska 2010, s. 110). Można również powiedzieć, że to „ciągle rozwijający się system zarządzania, składający się z wartości, narzędzi i technik, którego celem jest wzrost satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych, połączonych ze zmniejszaniem zużycia zasobów” (Łańcucki 2003, s. 27).

Drugą istotną koncepcją jest zarządzanie jakością poprzez normalizację lub spełnienie uznanych standardów. Najprościej opisać można to jako „spełnienie standardów przyjętych przez organizację, opracowanych w niej na jej użytek, na podstawie wymagań zawartych w zbiorze norm odnoszących się do zarządzania jakością” (Hamrol 2012, s. 72).

Normy ISO opracowywane są przez CEN (Europejski Komitet Normalizacyjny), na podstawie umocowania udzielonego przez Komisję Europejską i Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu. Wspierają przy tym zasadnicze wymagania dyrektyw UE (patrz: Norma ISO 9001, Przedmowa do normy europejskiej). Nie są to dokumenty obowiązkowe, a wdrażanie zawartych w nich rozwiązań, jest z założenia wyłącznie strategiczną decyzją organizacji, co służyć ma poprawie efektów jej działania.

Uniwersalnym standardem wykorzystywanym powszechnie przez różnego rodzaju przedsiębiorstwa są normy **ISO serii 9000**, z których najważniejsze obejmują podstawy i terminologię (ISO 9000) oraz wytyczne najbardziej kompletnego modelu zapewnienia jakości, wyspecyfikowane w ISO 9001 (Karaszewski 1999, s. 163). Zaawansowane rozwiązania dotyczące doskonalenia wdrożonego systemu zawarto także w ISO 9004, jednak nie wszystkie organizacje decydują się na ten standard. Wiąże się z nimi także norma ISO 19011 (Żemigala 2009, s. 103, ryc. 3.3), w której znajdują się wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania. Wspierają one proces wewnętrznej oceny skuteczności podejmowanych działań i funkcjonującego systemu, a korzystanie z jej wymagań ułatwia identyfikację możliwości doskonalenia w organizacji.

Zaletą przyjęcia systemu opartego o normy ISO serii 9000 jest możliwość uzyskania certyfikatu jakości wydawanego przez jednostki akredytowane przez Polskie Centrum Akredytacji (PCA 2025), co jest uznawanym powszechnie, międzynarodowym potwierdzeniem wdrożenia systemu. Jego posiadanie wpływa na wizerunek oraz odbiór firmy na zewnątrz, a często jest także przepustką do współpracy z dużymi organizacjami i

przedsiębiorstwami rynkowymi, a nawet grantodawcami (certyfikat bywa wymogiem konkursowym). W kontekście wykonywania archeologicznych badań ratowniczych wymóg ten nie jest stosowany, dlatego certyfikacja projektowanych tu rozwiązań nie będzie rozpatrywana.

Aktualnym dokumentem normatywnym będącym podstawą do budowania systemów jakości jest przetłumaczona także na język polski norma PN-EN ISO 9001:2015 (oznaczenie wersji z 2015 roku; Kobylińska 2014) i na niej oparte jest dalsze omówienie.

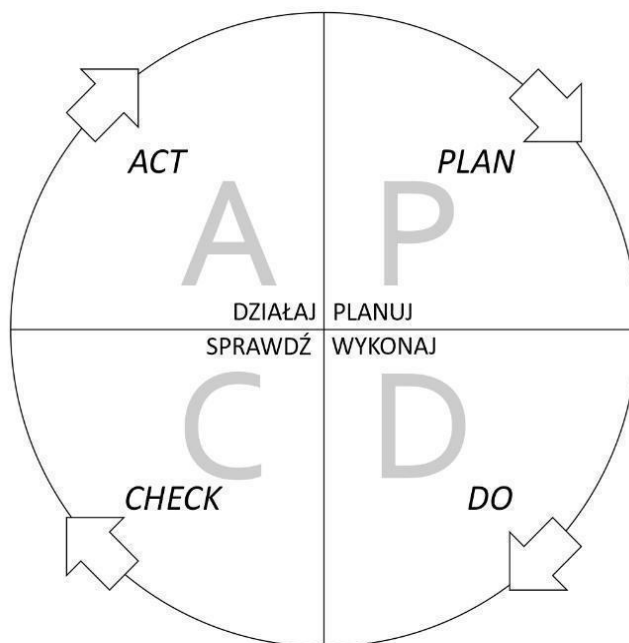
Podobnie jak w przypadku koncepcji TQM, standardy ISO opierają się na określonych zasadach (jest ich siedem), którymi są:

- 1) orientacja na klienta;
- 2) przywództwo;
- 3) zaangażowanie ludzi;
- 4) podejście procesowe;
- 5) doskonalenie;
- 6) podejmowanie decyzji na podstawie dowodów;
- 7) zarządzanie relacjami.

Realizowane są one poprzez ich przeniesienie do szczegółowych wytycznych i wymagań normy. Przykładowo: podejście procesowe, rozumiane jako osiąganie wyników poprzez zarządzanie działaniami i niezbędnymi do tego zasobami jak procesem (Żemigła 2009, s. 106), norma ISO w pkt. 4.4.1 (ISO 9001:2015, s. 11) realizuje poprzez wskazanie potrzeby określenia procesów w systemie zarządzania organizacji, wraz z ich szczegółowymi właściwościami. Są to między innymi **informacje z wejścia i wyjścia procesów, wzajemne relacje pomiędzy nimi, przypisane zasoby, odpowiedzialność osób realizujących czy określone ryzyka dotyczące realizacji.**

W wydaniu normy z 2015 roku brak jest wymienianego tam wcześniej podejścia systemowego (Łańcucki 2003, s. 98-99), ono jednak jest narzucone samym tytułem tego dokumentu i nie jest to zabieg mający je wyeliminować (Lambert 2015). Jego istotą jest identyfikacja i zarządzanie siecią wyodrębnionych w organizacji procesów, co wpływa na sprawność i skuteczność osiągania stawianych celów. Patrząc na system przedstawiony jako schemat: *wkład początkowy – wkład w trakcie (transformacja) – wyniki końcowy*, do którego dodamy pętlę sprzężenia zwrotnego, aby reaktywować system do kolejnego cyklu

(Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2002, s. 56), wskazać można jeden z kolejnych fundamentów normalizacji, oparty o tzw. koło Deminga (ryc. 3).



Ryc. 3. Koło Deminga – cykl PDCA.

Źródło: opracowanie własne.

Nazywane jest ono również cyklem Deminga lub PDCA (ang. *Plan-Do-Check-Act*) i poza prezentacją w samej Normie ISO 9001, pojawia się także w wielu publikacjach dotyczących zarządzania jakością (Hamrol 2020, s. 174-175, 261-217). Schemat pętli odzwierciedla stałą dążność do działania w obiegu, wyrażającym się przez planowanie (*Plan*), wykonywanie (*Do*), sprawdzanie (*Check*) i podjęcie czynności dotyczący doskonalenia (*Act*). Cykl Deminga może być stosowany zarówno do całego systemu zarządzania jakością, jak również do poszczególnych, wyróżnionych w nim procesów.

Przed ostatnią rewizją normy ISO 9001, obowiązkowym elementem w systemach zarządzania jakością była księga jakości. To najczęściej obszerny dokument, który zawierał najważniejsze informacje o systemie w organizacji i służył jako przewodnik dla pracowników, ale również klientów. Zwykle opisywała ona w odniesieniu do punktów normy, w jaki sposób spełniane są w przedsiębiorstwie jej wymagania, wraz z prezentacją zachodzących procesów i udokumentowanych procedur (Hamrol 2012, s. 166-167). Obecnie nie jest to dokument wymagany, niemniej jest to narzędzie porządkujące wiele kwestii zarządzania samym systemem i z praktycznego punktu widzenia jest ono bardzo przydatne i zalecane.

Inne charakterystyczne elementy systemu zarządzania jakością wg standardów ISO serii 9000, to konieczność zapewnienia, utrzymywania i nadzorowania stosownej dokumentacji. Wskazywane jest to czasem jako ograniczenie w działaniu prowadzące do nadmiernej biurokracji, jednak elastyczność normy w tym obszarze pozwala na dostosowanie jej zakresu. Mogą to być różnego rodzaju plany jakości, ale również specyfikacje, regulaminy, mapy procesów, czy instrukcje pracy (Hamrol 2012, s. 171). Wiele z nich może mieć praktyczne i użyteczne zastosowanie, dlatego warto zwrócić uwagę na ten element. Stanowią one również dobry sposób na pozyskiwanie i gromadzenie danych nie tylko do dalszego doskonalenia systemu, ale także do rozbudowania go o instrumenty kolejnej koncepcji zarządzania jakością, jaką jest Six Sigma.

W swoich założeniach koncepcja **Six Sigma** zorientowana jest na skuteczność spełniania wymagań, wykorzystując zaawansowane i rozbudowane narzędzia i metody zarządzania. Nie są one wytworem samej koncepcji, a funkcjonują i mogą być stosowane niezależnie. Przykładowo, odpowiednikiem omówionego wyżej schematu PDCA, jest tu cykl DMAIC (ang. *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*), akcentujący w doskonaleniu dodatkowo pomiar i analizę (Hamrol 2012, s. 78).

Celem koncepcji Six Sigma jest poszukiwanie w procesach miejsc pomiarowych, aby gromadzić dane, które poddane następnie analizie, wykorzystywane są do poprawy działań. Projektowane wskaźniki i mierniki mogą być wykorzystywane w ocenie całej organizacji lub w wyodrębnionych obszarach i procesach. Ważne jest również zaangażowanie pracowników i szybka reakcja na odkrywane odstępstwa i niezgodności.

Podobnie jak dwie wcześniej omówione koncepcje, także Six Sigma umożliwia wdrożenie w organizacji systemu zarządzania lub tylko wykorzystanie pewnej metodyki do oceny dowolnego aspektu jej funkcjonowania (Hamrol 2012, s. 84). Warto jednak zauważyć, że w wielu obszarach procesy dostarczają danych niemierzalnych, co ogranicza jej uniwersalność. Korzystną okolicznością dla wdrożenia Six Sigma jest także duża powtarzalność działań w organizacji i ich standaryzacja, co umożliwia zbieranie porównywalnych danych. Sprawia to, że przyjęcie strategii działania organizacji opartej na tej koncepcji, nie wszędzie znajdzie zastosowanie (z uwagi na brak powtarzalności). Kwestia ta stanowić może wyzwanie w kontekście archeologicznych badań ratowniczych, gdzie można spodziewać się dużego zindywidualizowania działań, dostosowanych do wielu zmiennych.

Poza omówionymi koncepcjami głównymi, TQM, normy ISO serii 9000 oraz Six Sigma, istnieje także wiele dalszych, mających charakter wspierający zarządzanie jakością. Mogą być one adoptowane również indywidualnie jako szczegółowe rozwiązania w

zależności od specyfiki działalności organizacji. Wśród najważniejszych wymienić można **Lean Management**, **Reengineering**, **Benchmarking**, **JIT** (*Just In Time*), **Outsourcing** (Hamrol 2012, s. 88-90, tab. 2.10; Hopej, Kral red. 2011), czy **Zarządzanie Procesowe** (Korsan-Przywara, Zgrzywa-Ziemak 2011). Są one w swoim sednie inspirujące, jednak nie wszystkie mogą znaleźć pełne zastosowanie w obszarze omawianym w pracy.

Lean Management to w swojej istocie prosta i zrozumiała organizacja (Faron 2011). Jest sposobem zarządzania, w którym poszukuje się możliwości jej optymalizacji poprzez upraszczanie działań, utrzymywanie ciągłości procesów i standardów pracy czy redukcję rozbudowanych struktur (Hamrol 2012, s. 88). Czasami także metodyka ta określana jest jako **Lean Manufacturing** (Hamrol 2020, s. 192) i choć częściej odnosi się do powtarzalnych działań typowych dla procesów produkcyjnych, to wielość dobrych praktyk w zakresie eliminowania marnotrawstwa, może być inspirująca dla każdej organizacji.

Funkcjonalność koncepcji **JIT**, doskonale zilustrować można na przykładzie serwisów samochodowych. Potrzebne danego dnia, do konkretnej naprawy części, dostarczane są z magazynu centralnego obsługującego wiele geograficznie oddalonych od siebie punktów usługowych. Wysyła on do nich tylko te elementy, które są potrzebne i tylko wtedy, gdy są zamówione – *just in time*! Punkt serwisowy nie ponosi w ten sposób kosztów utrzymania własnego magazynu i jego obsługi. Analogię tę trudno w pełni odnieść do realizacji archeologicznych badań ratowniczych, jednak w nieco zmodyfikowanej formie, elementy tej koncepcji mają zastosowanie przy ich wykonywaniu. Pojawiają się one w dalszej części pracy.

Nie inaczej niż **Outsourcingiem** (Janiak 2011), można nazwać powszechne podzlecanie przez archeologów prac ziemnych związanych z badaniami terenowymi. Choć coraz częściej można obserwować, że firmy archeologiczne funkcjonujące na rynku korzystają z własnego sprzętu mechanicznego, to jednak nie jest to zjawisko powszechne. Wymaga to nie tylko utrzymania i serwisowania maszyn, ale również dostępu do operatorów lub ich zatrudnienia. Zlecenie tych prac podmiotom zewnętrznym pozwala skoncentrować się wykonawcom – archeologom na procesach, w których mają największe kompetencje, co też jest istotą koncepcji outsourcingu (Hamrol 2012, s. 89, tab. 2.10).

W sposób mniej lub bardziej uświadomiony w kontekście badań archeologicznych zachodzi także **Benchmarking**, polegający na obserwacji i czerpaniu wzorców od najlepszych, a także samej konkurencji (Codling 2002; Hamrol 2012, s. 89, tab. 2.10; Szafrńska, Szyran-Resiak 2011). Na poziomie prac terenowych archeolodzy chętnie wizytują stanowiska badane przez kolegów z innych firm i ośrodków, wymieniając doświadczenia. Do mniej otwartej współpracy dochodzi już jednak na poziomie menedżerskim, gdy sposoby rozwiązywania

wybranych problemów lub sporządzania ofert na badania, stanowią w znacznej części strzeżone *know-how* organizacji. Elementy benchmarkingu pojawiają się dalej w kontekście ustawy o zamówieniach publicznych (np.: porównywanie ofert, wgląd w dokumentację konkurencji).

Na zakończenie tej części przeglądu przywołany zostanie jeszcze **Reengineering (reinżynieria)**, jako koncepcja fundamentalnej i radykalnej zmiany w organizacji, nakierowanej na przeprojektowanie procesów i poprawę osiąganych wyników (Hamrol 2012, s. 88, tabl. 2.10; Hopej, Kamiński 2011). Takie przebudowanie stosowanych wcześniej schematów stanowić może dodatkowy impuls do działania, dający „nowe otwarcie”. Kierunek ten w znacznej mierze bliski jest celom podjętej pracy.

Warto tu jeszcze nadmienić **Zarządzanie Procesowe**, które rozumieć można jako holistyczne wsparcie dla całej organizacji na każdym szczeblu jej funkcjonowania (Korsan-Przywara, Zgrzywa-Ziemak 2011). Przygotowana mapa procesów skorelowana z celami strategicznymi firmy (poziom makro), wskazująca na wspólne zależności pomiędzy poszczególnymi działaniami (poziom mikro), z niezbędnymi zasobami do ich przeprowadzenia czy oceną występujących czynników ryzyka, jest nieocenionym wsparciem na każdym poziomie. Jest to już dzisiaj powszechne podejście, choć nie zawsze uświadamiane i nie zawsze osiąga poziom kompleksowego zmapowania.

Reasumując – każda z przywołanych teorii, na odmiennych etapach rozwoju organizacji lub jej produktu, może stanowić w pełni wyposażony system do osiągania stawianych celów. Rozwój refleksji w tym zakresie wprowadza wciąż nowe rozwiązania i koncepcje, które nawiązują do powyższych lub są ich rozwinięciem. Mogą mieć one charakter branżowy, czy też związany z rozwojem technologii. Doświadczeni praktycy i badacze teorii zarządzania wskazują jednak, że we wszystkich tych obszarach odnaleźć można w mniejszym lub większym zakresie nawiązania do podstaw stworzonych przez wspomnianych już wyżej klasyków zarządzania. Jakim więc wyborem kierować się przy wyborze koncepcji najlepszej dla własnych potrzeb? Kwestia ta poruszana będzie w rozdziale 3.3.

Czym w takim razie, w odniesieniu do omówionych już wyżej koncepcji będzie **jakość**? Wprost definiuje ją standard ISO: „jakość oznacza stopień, w jaki zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania”, choć jak się zauważa, tej rozległej definicji brakuje praktycznej jednoznaczności. Z punktu widzenia klienta organizacji, może to być także: „stopień zbliżenia do doskonałości, przydatność do użytku, spełnienie oczekiwań, zgodność z wymaganiami, wykonanie poprawnie za pierwszym razem” (Hamrol 2012, s. 19). Czy można to jednak ubrać w definicję? „Aby mówić racjonalnie o jakości, należy podać szeroki

kontekst sytuacyjny określający: obiekt, do którego jakość się odnosi, podmiot zainteresowany jakością (klient, dostawca), charakterystyki i cechy stanowiące podstawę wydawania sądów oraz wreszcie, fazę życia produktu, w której jakość jest określana” (Hamrol 2012, s. 17).

W definicjach jakości przywoływanych na potrzeby konkurencyjnego rynku pojawia się także jeszcze jedna cecha. Poza spełnieniem oczekiwań klienta, kładzie się jeszcze nacisk na ich przewyższenie lub przekroczenie (jakość, EZ 2024a). Element ten z pewnością zyska na znaczeniu, gdy zamawiający w ramach uzgodnionego wynagrodzenia, od wykonawcy dostanie coś więcej. Może to być dodatkowy serwis, transport, doradztwo lub jakikolwiek bonus związany ze świadczoną usługą. Takie budowanie relacji z klientem daje szansę na jego powrót w przypadku zapotrzebowania na wykonanie w przyszłości kolejnej usługi. Pamiętać przy tym należy, że jakość w takim rozumieniu zawsze ocenia klient (zewewnętrzny, ale także wewnętrzny) i bez interakcji z nim organizacja nie jest w stanie na nią oddziaływać.

Wszystkie te elementy odnaleźć można w prowadzeniu badań archeologicznych przy dużych inwestycjach infrastrukturalnych. Zagadnienia te będą dalej rozwijane, tu jednak w skrócie można nadmienić, że powyższy **obiekt**, to usługa wykonania badań archeologicznych; **podmiot** zainteresowany jakością: zamawiający; **charakterystyka** jakości: terminowość, poziom merytoryczny, koszty nabycia; a **fazę** życia można odnieść do różnych etapów realizacji prac (przygotowania, wykonania i przekazania zamawiającemu badań terenowych, a po nich opracowania wyników badań).

Wobec powyższych uwag, odpowiedź na ogólnie postawione pytanie: czy możliwe jest wykorzystanie filozofii i narzędzi zarządzania jakością przy realizacji archeologicznych badań ratowniczych? brzmi „tak” i wydaje się nabierać interesującej perspektywy.

ROZDZIAŁ 2. WYZWANIA I RZECZYWISTOŚĆ

2.1. ZAGROŻENIA DZIEDZICTWA ARCHEOLOGICZNEGO

W literaturze przedmiotu co jakiś czas, odnotować można ważne prace z zakresu archeologii kontraktowej, w których podejmowana jest refleksja na temat stanu i kondycji tego obszaru, najczęściej pod szyldem zagrożeń dla dziedzictwa archeologicznego. W zależności od okresu czy kontekstu gospodarczego, społecznego, politycznego lub metodycznego, stawiają one nieco odmienne akcenty. Dokumentują przy tym rozwój świadomości środowiska archeologów i konserwatorów na temat dynamiki tych zagrożeń oraz aktualizują stan problematyki.

Ważną pracą z proponowanej tu perspektywy jest książka K. Jażdżewskiego, który już w latach 60-tych wskazywał źródła zagrożeń dla zabytków archeologicznych, a wśród nich między innymi gwałtowny rozwój urbanizacji czy industrializacji (Jażdżewski 1966, s. 96). Ta ostatnia, stopniowo przybierając na sile, niemal eksplodowała w latach 90-tych, kiedy w pierwszym etapie transformacji ustrojowej, na wielką skalę projektowano i podejmowano modernizację krajowej infrastruktury. Był to również moment, w którym ratyfikowana została w Polsce Europejska Konwencja o ochronie dziedzictwa archeologicznego (Konwencja La Valetta 1996, Dz. U. 1996 nr 120 poz. 564), odnosząca się do stale wzrastających zagrożeń. Przełom XX i XXI wieku zaowocowały wówczas licznymi pracami o gotowości polskiej archeologii wobec wyzwań współczesności, które wyraźnie koncentrowały się wokół dwóch perspektyw. Z jednej strony był to wyraz ekscytacji wielką szansą stojącą przed środowiskiem, związaną z dostępem do nowych źródeł (Bukowski 2000; Borkowski, Gierlach 2000; Grygiel 2000; Gediga 2000), a z drugiej, ocen wobec tego stanu dalece umiarkowanych i konstruktywnych, by nie powiedzieć krytycznych (Kobyliński 1999, 2000, 2001; Carver 1999; tu także napisana w latach 2001-2002 praca S. Kukawki, wydana w 2004 r.).

Wydarzeniem, które warto tutaj przywołać, była konferencja ogólnopolska zorganizowana 17 kwietnia 1997 r. w Poznaniu, pod tytułem „Aktualne zagrożenia dziedzictwa archeologicznego”, z której materiały udostępniono następnie drukiem. Ważna zarówno wówczas, gdy dokonywano diagnozy stanu wyjściowego, ale ważna i dziś, gdy z perspektywy ponad ćwierć wieku ocenić można, jakie zmiany zaszły w otoczeniu archeologii. Wydaje się, że wówczas był to w swojej wieloautorskiej prezentacji, spójny głos środowiska wobec zmian związanych z ochroną dziedzictwa archeologicznego, jak i stojących na jego

drodze wyzwań. Część z nich dotyczy zagadnień kontraktowych i jest to doskonały materiał do konfrontacji przeszłości z teraźniejszością (przyszłością?).

Od przełomu wieków refleksja nad zagrożeniami dla dziedzictwa archeologicznego jest już niemal stale obecna w literaturze, szczególnie inicjowana na podłożu konserwatorskim i częściowo metodycznym (Carver 1999; Dworaczyk et al. red 1999; Jaszewska, Wawrzyniak 2003; Kobyliński 1998b, 1999, 2003), a odżyła z dużą siłą ok. roku 2010. Była to reakcja na nową rzeczywistość formalną, prawną, gospodarczą czy środowiskową, jaka nastąpiła po niekomentowanych w piśmiennictwie wydarzeniach o „charakterze aferalnym”, w końcówce pierwszej dekady XXI wieku. Był to również czas istotnej zmiany skarbowej w kraju. Nieopodatkowana do końca 2010 r. działalność usługowa w zakresie ratownictwa archeologicznego, objęta została 23% stawką VAT (Zmiany VAT 2011, Dz. U. Nr 226 poz. 1476), co też poza prawnie zdefiniowanymi wyjątkami (zwolnienia podmiotowe) obowiązuje do dnia dzisiejszego.

Te późniejsze prace podejmowały zagadnienia najważniejszych wyzwań archeologii ratowniczej z różnych perspektyw, co pozwala na ich wielowymiarowy ogląd. Głos zabierali w nich przedstawiciele środowisk akademickich i konserwatorskich, a także bezpośrednio zaangażowani w realia kontraktów wykonawcy, a nawet zamawiający (Święcka 2011; Kobyliński 2010; Czopek, Pelisiak 2014; Górski, Makarowicz 2014; Mazurowski 2013; Rzepecki 2016; Sikorski 2016; Czerniak 2011; Misiuk 2014; Nowak 2017; Czerniak, Koško 2019; Żółkiewski 2023; Michałowski, Żółkiewski *w druku*).

Znajomość powyższych zagadnień pozwala na wydzielenie w ramach nowego porządku jaki zaistniał po 1989 roku, przynajmniej dwóch etapów w Polskiej archeologii rynkowo-kontraktowej. Pierwszy trwał od momentu transformacji do roku 2006, a rozpoczynający się wówczas drugi, kończy się w chwili obecnej. W archeologicznym piśmiennictwie okresy te reprezentowane są z pewnym opóźnieniem. Można założyć, że był to czas przeznaczony na ocenę i diagnozę nowego stanu oraz cykl wydawniczy. Dla pierwszego etapu, ważniejsze prace powstawały od ok. roku 1995, w drugim przypadku od ok. 2010 r. (por. powyżej).

Cezura pomiędzy nimi, określona tu na 2006 r., jest umowna, gdyż w literaturze można odnaleźć odmienne ku temu przesłanki. W niektórych pracach jest ona związana z wydarzeniami „aferalnymi” (Sikorski 2016), w innych z wprowadzeniem porządku zamówień publicznych w 2007 (Czopek, Pelisiak 2014, tab. 1, tryb udzielania zamówienia; moment ten można też odnosić do ogłoszenia tego prawa już w 2004 r., patrz: Chochorowski 2016, s. 304), lub z „uwolnieniem rynku” i załamaniem cen rynkowych po 2009 r. (Rzepecki

2016, s. 279). W 2006 roku rozwiązano także, dla niektórych „niesławnej pamięci” (Mazurowski 2013, s. 362) Ośrodek Ochrony Dziedzictwa Archeologicznego (Nowak 2017, s. 223). A ponadto zbiega się to wszystko ze znacznymi zmianami w krajowych obszarach decyzyjnych, związanych ze skróconą V kadencją Sejmu III RP, przypadającą na lata 2005-2007 i początkiem VI kadencji w roku 2007 (Sejm RP 2025; Czerniak, Kośko 2019, s. 462).

Na podstawie wypowiedzi archeologów z tego drugiego etapu, zbudowany został w dalszej części spis zagrożeń dziedzictwa archeologicznego i katalog problemów archeologii kontraktowej wg stanu dostępnego w literaturze na lata 2006-2023, a w rzeczywistości także do teraz. Nie było jego celem odnalezienie każdego, nawet najmniejszego zagadnienia, które stanowi rodzaj problemu do rozwiązania, ale wytypowanie najważniejszych obszarów z wyzwaniami dla współczesnego archeologa, głównie tego na inwestycji. Zamysłem było przy tym poszukiwanie takich aspektów, które rozwiązać można na poziomie organizacji rynkowej (instytucji, przedsiębiorstwa, organizacji, firmy), w celu wzmacniania jej potencjału. Zagadnienia ogólne archeologii (np. prawne, doktrynalne), możliwe są do rozwiązania zaangażowaniem całego środowiska i jako takie będą tu jedynie sygnalizowane. Dla końcowej oceny stanu aktualnych wyzwań archeologii kontraktowej, przeprowadzona zostanie także ich konfrontacja ze stanem zaprezentowanym na nadmienionej powyżej konferencji w 1997 r. (Prinke red. 1997). W drugiej połowie 2024 r., część powyższych zagadnień poruszona została we współprzygotowanym przez autora artykule. Ten jednak nie ukazał się dotąd drukiem (Michałowski, Żółkiewski *w druku*), stąd niektóre kwestie niezależnie będą zasygnalizowane częściowo również tutaj.

Punktem odniesienia dla całej analizy jest artykuł Z. Kobylińskiego z 1997 roku, będący treścią referatu wygłoszonego na konferencji w Poznaniu. Zaproponowany został w nim podział najważniejszych zagrożeń dla dziedzictwa archeologicznego w Polsce, na pochodzące z zewnątrz i z wewnątrz. Pierwsze to takie, na które jako archeolodzy nie mamy wpływu, drugie natomiast pochodzą niejako ze środka tej grupy zawodowej.

Wśród zagrożeń zewnętrznych, które pozostają poza zasięgiem oddziaływania archeologów, w skrócie za Z. Kobylińskim (1997, s. 7-8) przytoczyć można:

- ekspansję cywilizacji, inwestycji i turystyki;
- dynamiczny rozwój aglomeracji, zmieniający centra miast i obrzeża;
- upowszechniające się ruchy poszukiwaczy skarbów i zbieractwo zabytków;
- brak ochrony stanowisk przed destruktywnym wpływem upraw.

Znalazły się tu również ogólnie ujmowane: nieprzygotowanie środowisk naukowych do rozwiązywania wyzwań badań ratowniczych i ograniczone możliwości muzealizacji przyrastających przez to zbiorów. Zagadnienia te wydają się być już jednak bliższe zagrożeniom mającym charakter wewnętrzny i powinny być podejmowane z inicjatywy archeologów i muzealników.

W pracy Z. Kobylińskiego (1997) pojawia się następnie katalog zagrożeń o charakterze wewnętrznym, wraz ze szczegółowym omówieniem każdego z nich, a także dalszymi podziałami. Jest to bardzo szczegółowy przegląd 7 najważniejszych obszarów, z obfitym komentarzem uzasadniającym. Ponieważ omówienie to stanowić może kompletną diagnozę stanu archeologii polskiej przypadającą na ok. połowę lat 90. XX wieku, a zarazem obejmuje kilkanaście stron treściwej analizy, ich przegląd uwzględniający ocenę z perspektywy badań ratowniczych, zamieszczono w poniższej tabeli 1. Zawiera ona nazwy omawianych obszarów (za Z. Kobylińskim) oraz wytypowane do ich zilustrowania cytaty. Ułatwi to w dalszej części analizę, a zarazem uczytelni strukturę podejmowanych problemów. Pierwsza, porządkowa kolumna w tabeli 1 odpowiada numeracji zagrożeń z artykułu.

Tab. 1. Zagrożenia dziedzictwa archeologicznego w Polsce, stan na lata 90. XX wieku. Dekompozycja zagrożeń przedstawionych w artykule Z. Kobylińskiego (1997; podane poniżej strony odnoszą się do opublikowanej pracy). Źródło: opracowanie własne.

Lp.	ZAGROŻENIE	ZAGADNIENIA SZCZEGÓŁOWE
[1]	[2]	[3]
1	„Wykopaliska jako niszczenie: nieodwracalna destrukcja dziedzictwa archeologicznego w procesie jego poznawania” (s. 9-11).	• „dla większości archeologów jedyną znaną im strategią ochrony dziedzictwa archeologicznego jest jego unicestwienie poprzez wykopaliska, co prawda kontrolowane i dokumentowane, ale przecież nieodwracalne”. • założeniem konserwatorstwa archeologicznego musi być „ochrona przed niszczeniem stanowisk przez czynniki przyrodnicze, takie jak erozja, przed inwestorami, przemysłowcami i budowniczymi a także przed nieodpowiedzialną działalnością archeologów”. • Wielu archeologów „podejmuje badania stanowisk, które nie są zagrożone zniszczeniem”. • należy wprowadzić „rozsądną i podbudowaną merytorycznie politykę zarządzania archeologicznymi dobrami kultury”. [...] założenia takiej polityki nie zostały dotąd wypracowane”.
2	„Brak jednolitej polityki w dziedzinie ochrony i zarządzania dziedzictwem archeologicznym” (s. 11-12).	• „Każdy konserwator [...] musi wiedzieć, które stanowiska archeologiczne muszą być zachowane za wszelką cenę w stanie nienaruszonym, a które można skazać na zniszczenie po dokładnym przebadaniu”.

3	„Syndrom Indiany Jonesa: brak społecznej świadomości potrzeby ochrony dziedzictwa archeologicznego” (s. 12).	• „to nie archeolodzy, a całe społeczeństwo jest właścicielem dziedzictwa archeologicznego, dlatego też społeczeństwu należy się wiedza o zabytkach archeologicznych znajdujących się na danym terenie”. (jako przykłady: tablice informacyjne, propagowanie kwalifikowanej turystyki, przedsięwzięcia muzealno-rozrywkowe, atrakcyjne czasopismo poświęcone archeologii, broszury edukacyjne, kluby miłośników starożytności).
4	„Brak norm uprawiania archeologii jako zawodu” (s. 12n).	
4a	„Brak standardów metodycznych” (s. 12-13).	• „[...] wypracowanie powszechnie przestrzeganych standardów w dziedzinie metodyki badań wykopaliskowych i form dokumentacji”. • „[...] za niski poziom umiejętności praktycznych archeologów [...]”. • „[...] wypracowanie standardowych procedur badawczych w przypadku badań ratowniczych i interwencyjnych, oraz stworzenie ogólnopolskich standardów w zakresie dokumentacji”. • „[...] ustalenie, co rozumie się pod pojęciem opracowanie wyników badań [...]”. • „[...] zjawisko lawinowego narastania nieopracowanych materiałów, przechowywanych latami w nieodpowiednich warunkach [...]”.
4b	„Brak cenników i normatywów” (s. 12).	• „[...] firmy [...] wygrywają przetargi proponując nierealnie niskie ceny, a następnie usiłują dostosować metodykę wykopalisk do dostępnych środków finansowych, dopuszczając się rażących uchybień w sztuce prowadzenia wykopalisk”.
4c	„Brak ustalenia zasad etyki zawodowej” (s. 13-14).	• „[...] nie doszło nigdy w Polsce [...] do sformułowania norm etyki zawodowej archeologa ani do powstania organizacji, która egzekwowałaby respektowanie i przestrzeganie tych norm”. • „[...] istnieje paląca potrzeba kodyfikacji zasad etycznych [...]”.
4d	„Brak jednoznacznej interpretacji praw autorskich w odniesieniu do archeologii” (s. 14).	• „[...] dokumentacja nie może być objęta ochroną praw autorskich [...]”.
4e	„Lista rzeczoznawców MKiS: dobrodziejstwo czy zagrożenie?” (s. 14-15).	• Ministerstwo Kultury i Sztuki może „[...] powoływać rzeczoznawców bez zasięgania opinii stowarzyszeń archeologicznych i służb konserwatorskich”.
5	„Brak współpracy między środowiskiem naukowym a służbami konserwatorskimi” (s. 15n).	
5a	„Brak uwzględnienia zagadnień konserwatorskich w programach studiów archeologicznych” (s. 15-16).	• „[...] studia uniwersyteckie [...] nie przygotowują do pełnienia funkcji konserwatora zabytków archeologicznych”. • „Brak podstawowych podręczników [...] zawierających omówienie zarówno teoretycznych, jak i praktycznych aspektów konserwatorstwa archeologicznego [...]”. • „Przekształcenie konserwatorów zabytków archeologicznych wyłącznie w urzędników byłoby zresztą ze wszech miar niekorzystne i

		pogłębiałoby tylko przepaść między nimi a środowiskami naukowymi”.
5b	„Rosnąca przepaść między środowiskiem naukowym a konserwatorskim” (s. 16).	• „Atakowani [konserwatorzy zabytków archeologicznych – przyp. autor] przez inwestorów, naciskani przez rozmaite lokalne grupy wspierające [...] rozwój przemysłu, czy dążące do likwidacji bezrobocia, nie znajdujący często wsparcia w swych przełożonych, dodatkowo są jeszcze nader krytycznie oceniani przez archeologów – naukowców [...].
5c	„Zaskoczenie środowiska archeologicznego wielkimi inwestycjami liniowymi” (s. 16-17).	• „[...] kwestia ratowania stanowisk archeologicznych zagrożonych wielkimi inwestycjami liniowymi [...]”. • „Pomimo początkowego zaskoczenia [...] i nieprzygotowania [...] doszło do konsolidacji rozmaitych instytucji [...]”; „Należy żywić nadzieję, że podobna sytuacji powstanie w przypadku badań na terenie autostrad [...]”.
5d	„Zaskoczenie środowiska archeologicznego koniecznością przechowywania masowych ruchomych zabytków archeologicznych” (s. 17).	• „[...] kolekcje zabytków rozproszone są w najrozmaitszych miejscach, w magazynach instytucji naukowych i firm prywatnych”. • „Muzea muszą uzyskać w najbliższym czasie dotacje na pozyskanie nowych przestrzeni magazynowych i zatrudnienie pracowników [...]”. • „Kto ponosić ma koszty [...] inwentaryzowania i pakowania zbiorów?”.
6	„Brak potrzebnych regulacji prawnych i nieodpowiedniość istniejących” (s. 17-18).	• „[...] trwają prace nad nową ustawą o ochronie dóbr kultury”.
6a	„Kwestia własności zabytków archeologicznych” (s. 18-19).	• „[...] najcenniejsze stanowiska archeologiczne [...] nie powinny stanowić własności prywatnej [...]”. • „Należy [...] dopuścić istnienie rejestrowanych prywatnych kolekcji ruchomych zabytków archeologicznych, natomiast zakazać handlu nimi”.
6b	„Rejestr zabytków archeologicznych” (s. 19-20).	• „Kwestie procedury wpisu stanowisk archeologicznych do rejestru wymagają [...] pilnego uregulowania, uwzględniającego specyficzność tych zabytków”.
6c	„Udzielania zezwoleń na prowadzenie badań wykopaliskowych” (s. 20-21).	• „Obowiązującym aktem prawnym [...] jest „Rozporządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 11 stycznia 1994 r. [...]”. Jest to [...] akt prawny, słabo dotąd znany archeologom, a niestety także i niektórym konserwatorom zabytków archeologicznych”. „[...] rozporządzenie to jest bardzo często nieprzestrzegane”. • Kwestie szczegółowe dotyczą: a) kwalifikacji osób do prowadzenia prac; b) własności gruntów; c) polityki kształcenia.
6d	„Finansowanie badań na terenie inwestycji” (s. 21-22).	• „Brak odpowiedniej regulacji prawnej powoduje, że nie udało się w całym kraju przyjąć wspólnej, jednolitej polityki w stosunku do inwestorów pragnących zniszczyć stanowiska archeologiczne”.
6e	„Posiadanie i korzystanie z wykrywaczy metali” (s. 22).	• „Poszukiwacze [...], kierując się rozmaitymi motywami, niszczą w niektórych regionach Polski na masową skalę grodziska, kurhany i cmentarzyska”. „Warto [...] podjąć dyskusję, w jakich warunkach

		uzasadnione jest korzystanie z tego urządzenia przez zawodowych archeologów”. „[...] czy pole bitewne z drugiej wojny światowej jest, czy nie jest stanowiskiem archeologicznym, które powinno podlegać ochronie”.
7	„Dezintegracja struktury organizacyjnej służb konserwatorskich” (s. 23).	• „Obecnie działania zmierzające do ochrony i konserwacji dziedzictwa archeologicznego prowadzą w ministerstwie różne instytucje. Działania te są często nieskoordynowane, przebiegają według odmiennych założeń, dublują się nawzajem, a niekiedy są wręcz ze sobą sprzeczne”.

Zagadnienia zebrane w tabeli, zostały częściowo rozwinięte także w dalszych referatach wygłoszonych podczas konferencji w 1997 r. Szczególne znaczenie dla problematyki badań ratowniczych (z wyłączeniem obszarów miejskich zgodnie z założeniami tej pracy), miały wystąpienia Z. Bukowskiego, L. Czerniaka i M. Gierlacha. Kilka najważniejszych obserwacji w nich zamieszczonych omówiono poniżej.

Z. Bukowski reprezentujący Ośrodek Ratowniczych Badań Archeologicznych (ORBA), będący instytucją kultury powołaną przez Ministra Kultury i Sztuki (Bukowski 1998, s. 17), przedstawił wizję realizacji badań ratowniczych na obszarze planowanych dróg i autostrad, niejako w przededniu ich budowy. Wg przedstawionych szacunków obszar do rozpoznania metodami archeologicznymi wynosić miał 260 km², a wraz z dodatkową infrastrukturą i kontekstem w pobliżu linii rozgraniczenia, aż 350 km². Badania te powinny odbyć się w pierwszych 6-8 latach od rozpoczęcia procesu budowlanego. W swoim wystąpieniu Z. Bukowski postulował także potrzebę przewartościowania dotychczasowej metodyki stosowanej w kraju, aby projekt ten stał się wykonalny. Punktem odniesienia stały się tu niewiele wcześniejsze doświadczenie z rurociągu jamalskiego.

Dla rozwoju badań archeologicznych na planowanych drogach, które szacowano wówczas na ok. 2600 km bieżących, istotne znaczenie miała Ustawa z dnia 27 października 1994 roku o autostradach płatnych oraz Krajowym Funduszu Drogowym (Dz. U. Nr 127 z 1994 roku poz. 627; U.a.p. 1994, art. 12 ust. 3). W niej, jak to określił Z. Bukowski, „ustawodawca nałożył na siebie obowiązek przeprowadzenia i sfinansowania prac” w zakresie ochrony archeologicznych dóbr kultury (Bukowski 1998, s. 17). W znacznej mierze rozwiązywało to często podnoszony problem ponoszenia kosztów prac o takiej skali. Wyzwaniem w stosunku do terminów stawały się natomiast czynniki archeologiczne: intensywne osadnictwo kultur neolitycznych na obszarze Kujaw (Autostrada A1), a także nikłe rozpoznanie terenów leśnych południowo-zachodniej Polski (Autostrada A4).

Dziś już w tym zakresie można dodać komentarz, do którego autora upoważnia rola koordynatora umowy prowadzonej przez Fundację UAM dla GDDKiA Oddział w Bydgoszczy, związanej z badaniami na obszarze dawnego woj. włocławskiego, na trasie Autostrady A1. Ten realizowany na przestrzeni 12 lat projekt (2000-2012), uznać można za ogromne osiągnięcie środowiska archeologów (Archeologia Autostrady 2013). Pomijając tu stojące na wysokim poziomie aspekty organizacyjne i niewątpliwie wysoką mobilizację ekip badawczych (z dużym udziałem placówek akademickich i pracowników nauki), czynnikiem sukcesu był tu z pewnością adekwatnie zabezpieczony budżet zadania. Zaplecze tego typu pozwala jak się okazuje, realizować efektywnie zadania obciążone znacznym poziomem trudności i ryzyka.

Z. Bukowski dostrzegając ponadto etapowy przebieg procesu archeologicznego na inwestycjach, wymienia następnie wybrane problemy typowe dla poszczególnych jego odcinków. Jest to oczywiście perspektywa archeologa, starającego się swoją oceną w jak najlepszy sposób zabezpieczyć dobrze pojmowany interes ochrony dziedzictwa.

W wyróżnionej przez niego fazie początkowej (I), niewątpliwym wyzwaniem pozostaje odpowiednie rozpoznanie obszaru budowy i ocena zagrożeń. Dane zgromadzone do tej pory w oparciu o AZP, nie dawały obrazu wiarygodnego (ok. 60-70% stanowisk weryfikowano negatywnie; Bukowski 1997, s. 34). Etap II, to przede wszystkim problemy z odhumusowaniem i zagospodarowaniem warstwy ornej. Próby przeniesienia tych działań na koncesjonariuszy, nie przyniosły rozwiązania. Aspekt ten, z uwagi na znaczny udział kosztów prac ziemnych w skali kontraktów, do dziś stanowi jeden z największych elementów ryzyka przy składaniu ofert. Etap III, to z kolei kłopoty z finansowaniem kosztów nadzorów archeologicznych na części budowy nie objętej wcześniejszymi badaniami. Zagadnienie to rozwiązane zostało w 2003 r. ustawą o ochronie zabytków (Dz. U. 2003 nr 162 poz. 1568; U.o.z.o.z. 2024), dlatego uznać można je za obecnie nieistniejące.

Następnie L. Czerniak (1997), reprezentujący Instytut Archeologii i Etnologii PAN wypowiedział się na temat wyzwań metodycznych, organizacyjnych i etycznych, jakimi są badania ratownicze na trasach inwestycji. Już na wstępie pojawiły się dwa istotne zagadnienia o charakterze zagrożeń, które warto tu ponownie przytoczyć. Po pierwsze, to stereotypowe postrzeganie badań ratowniczych jako prac o obniżonych standardach, a po drugie: „niemal powszechny brak nawyków pracy zespołowej nastawionej na utrzymanie wydajności pracy a w konsekwencji terminowego wykonania podjętych zadań”. Stały się one podstawą do sformułowania czterech tez, mających być w zamyśle fundamentem programu ratownictwa archeologicznego odpowiadającym nadchodzącym wyzwaniom.

Pierwszy z powyższych elementów był już w tej pracy podejmowany, jednak wskazano na jego rozwiązanie (upraszczanie metodyki, por. rozdz. 1.1; Kobyliński 1998b). Drugi to interesujący przyczynek do organizacji pracy i w narracji archeologicznej postrzegać można go jako swoiste *novum*. W pewnym zakresie piętnowane są tam standardy upowszechnione wcześniej w środowisku, jak np.: praca w niewielkich ekspedycjach, na małych powierzchniach, w niewygórowanym tempie, długo trwające uzupełnienia po badaniach czy też powszechnie spotykany brak standardów metodycznych i dokumentacyjnych (Czerniak 1997). Na marginesie można dodać, że jak się wydaje, u progu dużych wyzwań inwestycyjnych, elementów tych zebranych zostało całkiem sporo.

W tezach proponowanych przez L. Czerniaka, pojawiają się dalsze wątki z elementami goryczy. Ochrona dziedzictwa to odpowiedzialność całego środowiska, tymczasem wyraźnie uwidacznia się w nim podział na „piony”: naukowy, dydaktyczny, muzealny i ratowniczy, o odmiennym spojrzeniu na taką misję. Przy tym badania ratownicze przeciwstawiane są badaniom naukowym, a komercja ma tu swoje najbardziej pejoratywne znaczenie. Jednym z postulatów jest potrzeba wyboru wykonawców w oparciu o ich specjalistyczną wiedzę, a nie poprzez konkurencyjną ofertę/cenę (Czerniak 1997, s. 39-40).

Kolejne wyzwania końca XX wieku dla archeologii, to poza pracami wykopaliskowymi, także opracowania i publikacje wyników oraz przechowywanie materiału i dokumentacji z myślą o innych archeologach i naukowcach. Jest to wyraźne nawiązanie do procesu głównego w archeologii, któremu poświęcony jest rozdział 3.4. L. Czerniak (1997, s. 40-41), rozwiązań tych kwestii upatruje w standaryzacji metod badań, dokumentacji i publikacji źródłowych, a także w komputeryzacji. Z dzisiejszej perspektywy można jedynie dodać, że wszystkie wymienione tu elementy dalekie są jeszcze od rozwiązań zadowalających swoim poziomem.

Teza trzecia ponownie odnosi się do zagadnień finansowych, co typowe jest dla tego czasu. Pojawia się tu jednak motyw „magii wysokich kwot”, której negatywnym wpływom ma ulegać środowisko (Czerniak 1997, s. 41). Wyjściem mogą tu być jednolite zasady kosztorysowania prac archeologicznych, choć trudno wyobrazić to sobie z dzisiejszej, rynkowej perspektywy. Zagadnienia powyższe, ujęte w krótki jedynie *passus*, stały się niedługo później jednym z większych (choć nie jedynym), wizerunkowych problemów archeologii polskiej XXI wieku (lokalizacje sieciowe pozwalają zainteresowanym prześledzić te zagadnienia). Doszło do tego nawet w momencie, gdy kosztorysowanie prac zwłaszcza drogowych, zostało dalece ujednolicone systemem modyfikatorowym przy wsparciu reżimu zamówień publicznych. Magia wysokich kwot wciąż działa, tyle że w nieco innym wymiarze.

Obecnie wycena kontraktu na kilka milionów złotych wydaje się dawać gwarancję jego wykonalności. Niestety zazwyczaj pełnych kwot kontraktowych nie można osiągnąć (przeszacowania wysiłku badawczego na stanowiskach), a te uzyskane, dalekie są od owych magicznych wyobrażeń.

Ostatnia z tez L. Czerniaka odnosi się do „istotnych przewartościowań w sferze etyki zawodowej” (1997, s. 41). Tu rozwiązaniem pozostać może wprowadzenie Izby Archeologicznej stojącej na straży przestrzegania wartości związanych z tym zawodem. Kwestie te sporadycznie później powracając, nie doczekały się do dziś skutecznego rozwinięcia, a co ciekawe, także kontynuatorów tej idei. Jeszcze jakiś czas temu dało się słyszeć nieoficjalne głosy, że jest to ograniczanie dostępu do zawodu. Dziś, przy odłożonym pomysle powołania takiej organizacji, jedynym narzędziem upowszechniania zagadnień etycznych pozostały łamy publikacji (Kobyliński 2012).

W omawianym tu zbiorze artykułów z poznańskiej konferencji, dalsze uwagi dotyczące ochrony dziedzictwa i zarazem związane z badaniami na dużych inwestycjach, zawarł w swoim artykule M. Gierlach (1997). Już w części wstępnej wśród zagrożeń wymienia on: „nabierające tempa inwestycje, pojawienie się na rynku prywatnych firm archeologicznych, przestarzałe, ułomne prawo, braki w praktycznych doświadczeniach ratowniczych poważnych instytucji naukowych”. Nie są one jednak głównym przedmiotem rozważań. Koncentrują się one na środowiskowych postawach, wśród których wymienia: „brak przygotowania, indolencję i ignorancję, niezaradność, małostkowość”. Owe „grzechy główne” archeologów stały się osią tekstu, któremu nie brakuje przy tym licznych poetyckich przenośni i odniesień do literatury (Gierlach 1997). Wybrane wyzwania z nimi związane warto tu również pokrótce wskazać.

Pod hasłem: *zaniechanie* znajduje się obserwacja, że środowisko zawodowe, obiektywnie nieliczne, nawet w tej małej grupie nie mówi jednym głosem, nie kreuje skutecznej polityki, nie ma go w mediach, czy w parlamencie. *Chciwość*, to sprzeniewierzenie się normom i zasadom dla „kilku dolarów więcej”, a zarazem namiastka nauki przekazywanej studentom. *Zapomnienie*, to zaległości w opracowaniach i publikacjach. *Zazdrość* i *nienawiść* – donosy i paszkwile środowiskowe (Gierlach 1997).

Naiwność, to grzech postawy archeologów wobec otoczenia. Jest ona spadkiem wcześniejszej rzeczywistości „bajdurzącej o wędrujących Gotach i grodzie Piasta Kołodzieja”. W nowych realiach to nie więzi emocjonalne, a zwykła „życzliwość i użyteczność, zrozumienie cudzych potrzeb, elastyczność i wiarygodność” są wartościami, których na wczesnych etapach transformacji ustrojowej nie było w nadmiarze.

Na koniec pozostała *rozrzutność*, choć nie jest to jeszcze wówczas grzech definitywnie popełniony, a przy dzisiejszych zyskach już chyba nieaktualny. Mimo zapewne wielkich partykularnych pokus, środowisko archeologiczne po realizacji badań gazociągowych, podjęło wysiłek na rzecz wspólnych planów. Były to środki przeznaczone na „inwestycję w Szamotułach, wdrażanie nowego programu komputerowego, jak też finansowanie uzupełniających prac badawczych” (Gierlach 1997, s. 49). Postawa to niewątpliwie chwalebna i być może w realiach końca lat 90. XX wieku zgodna z idealistycznym podejściem do ochrony dziedzictwa. W dzisiejszych warunkach rynkowych, to już co najwyżej filantropia, na którą najzwyczajniej nie stać podmiotów konkurujących o wykonawstwo badań ratowniczych.

W zakończeniu swojej wypowiedzi M. Gierlach wskazuje pięć obszarów najważniejszych i najpilniejszych do uzdrowienia z omówionych grzechów. Nie różnią się one dalece od innych wskazań z opublikowanych wtedy wspólnie artykułów (Kobyliński 1997; Bukowski 1997; Czerniak 1997). Dyskusją nad nimi w poszukiwaniu skutecznych rozwiązań zająć miałyby się okrągły stół archeologów polskich, ale jak dotąd brak o nim wzmianek w dostępnej literaturze.

Próbując uogólnić powyższe omówienie, można sformułować tezę, że wydany w 1997 r. tom oceny zagrożeń dla dziedzictwa archeologicznego w Polsce, był jak na tamte czasy bardzo szczegółową i dogłębną analizą tej problematyki. Po przeglądzie wybranych publikacji z tamtego okresu trudno tu wskazać sprawy do uzupełnienia (Carver 1999; Kobyliński 1999, 2003). Jest jeszcze druga część tej tezy: diagnoza ta pozostaje w znacznej mierze aktualna i dzisiaj. Łatwiej niestety w powyższej tabeli 1 wskazać obszary i zagadnienia, które wysiłkiem środowiska w całości lub części rozwiązano czy poprawiono, niż wymienić ponownie te, które wciąż pozostają „grzechem”.

Tematyka ta w perspektywie spraw rozwiązanych podjęta była już przez autora, we wspólnym wystąpieniu z A. Michałowskim (w *druku*). Przygotowany artykuł dotyczy wybranych aspektów prawnych i normatywnych w zakresie ochrony dziedzictwa archeologicznego, w retrospekcji do omówionego też wyżej tekstu Z. Kobylińskiego (1997). Wykorzystując zawarte tam uwagi, można wskazać, że zmiany jakie zaszły po roku 1997, to przede wszystkim wprowadzenie nowego aktu prawnego, obejmującego ochronę zabytków (U.o.z.o.z. 2003), co było odpowiedzią na krytykę wcześniejszych przepisów. Ustawa ta uregulowała także kwestię finansowania prac, często podnoszoną w piśmiennictwie. Wyeliminowała ponadto problemy z wydawaniem pozwoleń na badania, co wiązało się z niedookreślonymi wówczas przepisami odnośnie długości praktyki zawodowej.

Zmiany zaszły następnie w obszarze standardów wykonywania zawodu archeologa, zwłaszcza w zakresie metodyki i dokumentacji. Krótki przegląd historyczny obowiązujących wytycznych znaleźć można u M. Nowak (2017, s. 223). W badaniach drogowych korzystano częściowo z takich uregulowań udostępnianych za pośrednictwem Ośrodka Ochrony Dziedzictwa Archeologicznego (OODA), choć dostępne były też dużo bardziej szczegółowe wytyczne sformułowane w latach 1996-1998, przy Generalnym Konserwatorze Zabytków (Czopek, Pelisiak 2014, s. 432; Nowak 2017, s. 223). Dużo później opublikowano je w Kurierze Konserwatorskim nr 6 w 2010 r. Obecnie, po różnych przekształceniach instytucjonalnych, obowiązujące są standardy zredagowane przez zespół Narodowego Instytutu Dziedzictwa (NID). Początkowo rekomendowane były one w formie zaleceń konserwatorskich (Misiuk et al. 2019), by nieco później pojawić się na łamach Kuriera Konserwatorskiego, obejmując swoim zakresem badania inwazyjne i nieinwazyjne (Misiuk et al. 2020; Oniszczyk et al. 2019). Integralną częścią obowiązujących standardów jest także Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 sierpnia 2018 dotyczące dokumentacji z badań (Dz. U. 2018 poz. 1609; Rozporządzenie MKiDN 2018). Całość ta jest oficjalnie udostępnionym wsparciem dla archeologów i konserwatorów, więc temat ten w znacznej mierze można uznać za przepracowany (Michałowski, Żółkiewski w *druku*).

Z całą jednak mocą w porównaniu z 1997 r. na wokandę wróciło zagadnienie niekontrolowanego wykorzystania detektorów metali. Można uznać to nawet za swoisty regres w regulacjach dostępu do takiej aktywności. Zbliżający się moment wejścia w życie znowelizowanej ustawy o ochronie zabytków, wprowadzić ma możliwość w pełni legalnego wykorzystania wykrywacza, po uprzednim zgłoszeniu w stosownej aplikacji. Moment ten w opinii wielu archeologów doprowadzi do jeszcze większego braku kontroli nad tym ruchem (Michałowski, Żółkiewski w *druku*). Uwagi powyższe posłużyły do skorygowania zapisów w kolejnej, dalej zamieszczonej tabeli 2.

Kontynuując te rozważania, w poniżej przeprowadzony zostanie przegląd literatury późniejszej, udostępnionej po 2006 roku. Moment ten jak wspomniano stanowi cezurę oddzielającą wcześniejszy etap archeologii ratowniczej od tego, który wpadł następnie w kleszcze reżimu zamówień publicznych. Do przeglądu wytypowano prace uznane w tym miejscu za najbardziej reprezentatywne, choć w związku z faktem, że jest to raczej tematyka drugiego planu, wybór ten nie jest duży (Florek 2015, 2019; Kobyliński 2009, 2010; Czopek, Pelisiak 2014; Grzeszkiewicz-Kotłowska 2010; Mazurowski 2013; Bugaj 2015; Rzepecki 2016; Sikorski 2016; Czerniak 2011; Chochorowski 2016; Czerniak, Kośko 2019; Ablamowicz 2010; Nowak 2017; Żółkiewski 2023; Michałowski, Żółkiewski w *druku*;

Milewski, Kałwak 2018). Przyczyna takiego stanu rzeczy tkwi prawdopodobnie w swoistym zniechęceniu środowiskowym, będącym odpowiedzią na narastającą niemoc wobec utrzymującej się, agresywnej konkurencji rynkowej. Jej przejawem było również oficjalne wystąpienie do Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, z apelem o potwierdzenie naukowego charakteru archeologii jako dyscypliny (Chochorowski 2016, s. 305). Uprawiane też obecnie ratownictwo, identycznie jak to znane przed 1989 rokiem, ponownie zaczyna być znakowane „piętnem merkantylnizmu” (Mazurowski 2013, s. 344) i w naturalny sposób nie zachęca do udziału w dyskusji.

Przeprowadzony przegląd nawet tej niewielkiej grupy publikacji dostarczył zaskakująco obszernego zasobu danych do analizy. Skala ta nie daje możliwości prezentacji całości w tym miejscu, dlatego podjęte zostaną próby przedstawienia ich w usystematyzowanej postaci. Pozostając w kręgu zarządzania jakością oraz stosowanych tam instrumentów i narzędzi, do uporządkowania pozyskanych informacji posłuży technika diagramu pokrewieństwa (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 26-27). Jest to sposób na grupowanie informacji werbalnych (zapisów, stwierdzeń, najczęściej pozyskanych w trakcie burzy mózgów), poprzez tworzenie zbiorów tematycznych i umieszczanie w nich elementów na zasadzie podobieństwa (pokrewieństwa). Grupowane treści pochodzą z przywołanych artykułów.

Do wykonania tego zadania zaadoptowana będzie zamieszczona wyżej tabela 1. W miejsce zagrożeń wg Z. Kobylińskiego (kol. 2), zaproponowane zostaną odpowiadające im grupy tematyczne. Podąża to nie tylko za procedurą stosowania diagramu pokrewieństwa, ale ma także dalsze uzasadnienia. Po pierwsze zagrożenia w tabeli 1 mają formę opisową i choć intuicyjnie można domyślić się ich znaczenia, to krótsze określenia posiadają wymiar bardziej praktyczny. Po drugie w piśmiennictwie najczęściej problematyka ta omawiana jest w formule *case study*, dlatego opisy sytuacyjne trudno skorelować ze wskazanymi zagrożeniami. Po trzecie też, wyróżnione dalej uwagi odpowiadają odmiennym perspektywom: akademickiej, kontraktowej, inwestorskiej lub konserwatorskiej. Oparte są przez to na innej argumentacji, nie zawsze dającej się widzieć wprost jako zagrożenie dla dziedzictwa, a jedynie problem pośredniej rangi. Wprowadzone „obszary” pozwalają na łatwiejsze kategoryzowanie takich wypowiedzi.

W ramach analizy dodano jeszcze jeden wiersz do tabeli, a mianowicie obszar archeologii uprawianej w warunkach rynkowych (tab. 2, pkt nr 8). Stało się tak z uwagi na fakt, że część opinii nie odpowiadała jednostkom już wydzielonym.

Analizowana literatura poddana została uprzednio dekompozycji w sposób identyczny jak treść artykułu Z. Kobylińskiego (1997; tab. 1). Następnie wyodrębnione komentarze

(zapisy, stwierdzenia) zostały przypisane do poszczególnych obszarów (kol. 2 w tab. 2) i pogrupowane (kol. 3). Zagrożenia zostały przy tym sprowadzone do określeń ogólnych, ze wskazaniem źródła, w którym znajdują się szersze ich omówienia z komentarzami. Celem była przede wszystkim aktualizacja wcześniejszych i dodanie nowych treści do wyżej już omówionych, a następnie prezentacja tabelaryczna. Dodatkowo w kolumnie 4 zamieszczono oznaczenia, które obrazują trzy stany omawianych zagrożeń w odniesieniu do 1997 r.: nasilenie (N), constans (C) i poprawa (P). Do diagnozy takiej posłużyły obserwacje ilościowe cech umieszczanych w poszczególnych obszarach, natężenie ich występowania w literaturze oraz obserwacje uczestniczące autora.

Tab. 2. Katalog zagrożeń dziedzictwa archeologicznego w Polsce, stan na lata 20. XXI wieku. Oznaczenia w kolumnie 4 opisują zmianę zagrożeń: N – nasilenie, C – constans; P – poprawa. Źródło: opracowanie własne.

Lp.	ZAKRES	ZAGADNIENIA SZCZEGÓŁOWE	UWAGI
[1]	[2]	[3]	[4]
1	Obszar doktrynalny	• Utożsamienie ochrony dziedzictwa archeologicznego z badaniami inwazyjnymi i ich dokumentacją. • Zagrożeniem dla dziedzictwa archeologicznego są nie tylko czynniki przyrodnicze, inwestorzy, przemysłowcy i budowniczcy, ale także nieodpowiedzialni archeolodzy. • Badania stanowisk niezagrożonych zniszczeniem. • Brak rozsądnej i podbudowanej merytorycznie polityki zarządzania dobrami kultury. • Niszczenie materialnego dziedzictwa przez współczesną cywilizację (Mazurowski 2013, s. 344-345).	N
2	Obszar zarządzania dziedzictwem	• Brak stanowczej polityki konserwatorów w zakresie zarządzania stanowiskami: z przeznaczeniem na zachowanie za wszelką cenę i z możliwością zniszczenia po przebadaniu.	P
3	Obszar społecznej roli archeologii	• Zawłaszczanie dziedzictwa przez archeologów. Brak komunikacji na linii archeolodzy – społeczeństwo o zabytkach archeologicznych znajdujących się na danym terenie (jako przykłady: tablice informacyjne, propagowanie kwalifikowanej turystyki, przedsięwzięcia muzealno-rozrywkowe, atrakcyjne czasopismo poświęcone archeologii, broszury edukacyjne, kluby miłośników starożytności). • Niewykorzystany potencjał pozyskanych materiałów w zakresie edukacji i promocji archeologii (Czopek, Pelisiak 2014, s. 432).	C
4	Obszar norm dyscypliny		

4a	Standardy	• Zjawisko lawinowego przyrostu nieopracowanych materiałów, przechowywanych latami w nieodpowiednich warunkach. • Schematyzm postępowania w trakcie badań, brak indywidualnego podejścia to każdego stanowiska (Czopek, Pelisiak 2014, s. 429). • Przecenianie metod rozpoznania, w tym sondaży oraz wartości badań AZP (Czopek, Pelisiak 2014, s. 427; Mazurowski 2013, s. 352-354; Bugaj 2015, s. 301, 305). • Niedbałe wykonywanie kwerendy archiwalnej i ograniczanie się wyłącznie do wyników AZP (Milewski, Kałwak 2018, s. 90). • Źle prowadzone i niezakończone procesy inwestycyjne („czarna dziura pochłaniająca dziedzictwo archeologiczne”) (Rzepecki 2016, s. 277; Chochorowski 2016, s. 305). • Zaniżanie poziomu badań, etapu postterenowego i opracowań. Uproszczenia metodyczne jako norma (Rzepecki 2016, s. 280; Czopek, Pelisiak 2014, s. 425, 431-432; Mazurowski 2013, s. 344; Chochorowski 2016, s. 305). • Zatracony charakter naukowy wykopalisk i postrzeganie w środowisku badań archeologicznych jako czynność techniczna (Czopek, Pelisiak 2014, s. 425-426). • Nieorientowanie ekip badawczych w terenie co do chronologii i funkcji stanowisk (Czopek, Pelisiak 2014, s. 429). • Dowolne szafowanie sprzętem technicznym (spychacz, koparka) i przecenianie miąższości warstwy ornej (Czopek, Pelisiak 2014, s. 429; Sikorski 2016, s. 287; Chochorowski 2016, s. 305). • Nieuwzględnianie interdyscyplinarnego charakteru badań z powodu zaniżonych cen (Czopek, Pelisiak 2014, s. 429-430). • Nieprofesjonalna i szkodliwa działalność samych archeologów (Florek 2015, s. 240).	N
4b	Taryfikacja	• Nierealnie niskie ceny w kontraktach. Dostosowywanie metodyki badań do dostępnych środków finansowych i rażące uchybienia w sztuce prowadzenia wykopalisk. • Zaniżana jakość badań i wiarygodność dociekań naukowych przez niską wycenę jednostki normatywnej (Rzepecki 2016, s. 278-279, 281; Czopek, Pelisiak 2014, s. 425-426; Nowak 2017, s. 223). • Zawyżanie stawek w celu ukrycia struktury podwykonawców (Sikorski 2016, s. 287).	N
4c	Etyka	• Brak sformułowanych norm etyki zawodowej archeologa, ich respektowania, przestrzegania i egzekwowania. • Potrzeba kodyfikacji zasad etycznych. • Pokusa kreacji rzeczywistości, deprawacja postaw uczestników i deformacja wyników, minimalizacja kryteriów merytorycznych (Rzepecki 2016, s. 280; Czopek, Pelisiak 2014, s. 425).	N

		• Zaniżanie wymagań wobec recenzji opracowań wyników badań (Rzepecki 2016, s. 280-281; Czopek, Pelisiak 2014, s. 432). • Zagrożenia korupcyjne i patologie w środowisku (Rzepecki 2016, s. 282; Czopek, Pelisiak 2014, s. 430; Sikorski 2016, s. 286). • Przekazanie terenu jako cel badań (Czopek, Pelisiak 2014, s. 425). • Korzyści finansowe przed efektem merytorycznym (Czopek, Pelisiak 2014, s. 426). • Brak publikacji z badań w przypadku prac prowadzonych przez przypadkowe podmioty (Czopek, Pelisiak 2014, s. 431).	
4d	Prawa autorskie	• Niedostępność dokumentacji z badań poprzez brak jasnych regulacji dotyczących praw autorskich.	C
4e	Rzeczoznawcy	• Niedziałający mechanizm bezpieczeństwa w postaci rzeczoznawców ze strony WUOZ (Czopek, Pelisiak 2014 s. 429).	C
5	Obszar otoczenia zawodowego		
5a	Wykształcenie	• Za niski poziom umiejętności praktycznych archeologów. • Brak edukacji w zakresie pełnienia funkcji konserwatorów zabytków archeologicznych. • Brak podręczników omawiających teoretyczne i praktyczne aspekty konserwatorstwa archeologicznego. • Przekształcenie konserwatorów zabytków archeologicznych wyłącznie w urzędników. • Błędy merytoryczne i niekompetencje przy kwerendach i klasyfikacjach źródeł (Czopek, Pelisiak 2014, s. 432).	N
5b	Relacje	• Pogłębiająca się przepaść pomiędzy środowiskami naukowymi a konserwatorami, krytyka, brak współpracy i wsparcia. • Słabość zdeintegrowanego środowiska archeologów (Czopek, Pelisiak 2014, s. 424, 426; Chochorowski 2016, s. 305-306; Czerniak, Kośko 2019, s. 462). • Brak współpracy z archeologami-muzealnikami (Czopek, Pelisiak 2014, s. 431).	N
5c	Operatywność	• Spadek współpracy środowiska archeologicznego w zakresie ratowania stanowisk na wielkich inwestycjach liniowych. Rozproszenie i rozdrobnienie wykonawcze.	N
5d	Muzealizacja	• Rozproszenie kolekcji zabytków w nieokreślonych miejscach (magazyny instytucji naukowych oraz firm prywatnych). • Brak wsparcia jednostek muzealnych w zakresie pozyskiwania nowych przestrzeni magazynowych i zatrudniania pracowników.	N

		• Brak mechanizmu finansowego umożliwiającego długotrwałe i bezpieczne przechowywanie zbiorów w muzeach (Czopek, Pelisiak 2014, s. 428). • Brak określonych reguł odnośnie przekazywania, inwentaryzowania i pakowania zbiorów przekazywanych do jednostek muzealnych. • Brak dbałości o zatrzymanie materiałów w regionie badań (Czopek, Pelisiak 2014, s. 428). • Utrudnienia w dotarciu do materiałów dla zainteresowanych (Czopek, Pelisiak 2014, s. 431).	
6	Obszar przepisów prawa	• Nieadekwatna definicja badań archeologicznych, nie eksponująca ich naukowego charakteru (Czopek, Pelisiak 2014, s. 425; Chochorowski 2016, s. 304-305, przypis 6; Florek 2019, s. 138-139). • Niespójność Ustawy o ochronie zabytków i Rozporządzenia (Florek 2019, s. 137). • Dowolna interpretacja przepisów w zależności od realizowanego celu na poziomie centralnym (Czerniak, Kośko 2019, s. 458). • „Dziurawe” prawo w odniesieniu do badań rozpoznawczych (Bugaj 2015, s. 305). • Interpretacja badań archeologicznych jako usługi, poza grupą usług badawczych w interpretacji Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych (Sikorski 2016, s. 287; Nowak 2017, s. 222).	P
6a	Własność dziedzictwa	• Pozostawianie najbardziej wartościowych stanowisk w prywatnych rękach. • Brak regulacji dotyczących posiadania kolekcji zabytków ruchomych w prywatnych rękach.	P
6b	Rejestr zabytków	• Uregulowanie procedur rejestru zabytków (Florek 2015, s. 243-244).	P
6c	Pozwolenia na badania	• Nieznajomość i nieprzestrzegania obowiązujących aktów prawnych przez archeologów w zakresie pozwoleń na badania archeologiczne.	P
6d	Finansowanie badań inwestycyjnych		P
6e	Wykrywacze metali	• Zagrożenie niekontrolowanym i zalegalizowanym wykorzystywaniem wykrywaczy metali (Florek 2015, s. 253-255; Michałowski, Żółkiewski w <i>druku</i>).	N
7	Obszar konserwatorski	• Rozproszenie instytucjonalne w zakresie ochrony i konserwacji dziedzictwa archeologicznego na szczeblu centralnym. Brak koordynacji działań, powielanie lub sprzeczność działań. • Brak współpracy pomiędzy organami ministerialnymi a urzędami WKZ (Nowak 2017, s. 221-222).	N

		• Obniżanie rangi archeologii poprzez przekształcenia struktur konserwatorskich i odbieranie uprawnień (Czopek, Pelisiak 2014, s. 424, 426; Nowak 2017, s. 222-224). • Brak polityki konserwatorskiej państwa w odniesieniu do dziedzictwa kulturowego (Czopek, Pelisiak 2014, s. 424). • Nierespektowana zasada doświadczenia regionalnego przy wydawaniu pozwoleń (Czopek, Pelisiak 2014, s. 428). • Brak możliwości wyeliminowania „kontrowersyjnych wykonawców” (Czopek, Pelisiak 2014, s. 428). • Słabość organizacyjna i merytoryczna służb konserwatorskich wobec badań autostradowych i niewielkie wymagania wobec wykonawców prac (Rzepecki 2016, s. 279; Czopek, Pelisiak 2014, s. 429; Czerniak, Koško 2019, s. 458, 460-461). • Brak „kompetencji służb konserwatorskich” (Czopek, Pelisiak 2014, s. 424).	
8	Obszar kontraktowy	• Brak współpracy pomiędzy GDDKiA a archeologicznym środowiskiem naukowym (Rzepecki s. 277, 281; Czopek, Pelisiak, 2014, s. 425; Sikorski 2016; Nowak 2017, s. 224). • Brak komunikacji inwestorów z konserwatorem – problem standardów na inwestycjach (Czopek, Pelisiak 2014, s. 432). • Niekontrolowany rozwój i wpływ istniejącego rynku badań (po 2006 r.) na dzisiejsze usługi badań archeologicznych (Rzepecki 2016, s. 278, 279; Czopek, Pelisiak 2014, s. 425). • Dominująca relacja zamawiającego nad wykonawcą prac archeologicznych, ograniczenia metodyczne, presja czasu, praca nocą i w zimie (Czopek, Pelisiak 2014, s. 426, 429; Mazurowski 2013, s. 355). • Nieadekwatna do badań naukowych presja przepisów o zamówieniach publicznych, w tym eksponowanie kryterium cenowego, nieodpowiednie warunki wyboru wykonawców, wykorzystywanie luk prawnych, a także brak możliwości wyłączenia badań spod tej ustawy (Rzepecki s. 279, 282; Czopek, Pelisiak 2014, s. 424; Mazurowski 2013, s. 372-376; Sikorski 2016, s. 286-287; Nowak 2017, s. 222-223; Czerniak, Koško 2019, s. 460). • Brak na rynku wykonawców instytucjonalnych (Rzepecki 2016, s. 279; Czopek, Pelisiak 2014, s. 424, 425). • Zaniżanie cen badań ratowniczych przez konkurencyjność (Rzepecki 2016, s. 279; Czopek, Pelisiak 2014, s. 424; Sikorski 2016, s. 287). • Krótkie terminy na opracowanie wyników badań (Czopek, Pelisiak 2014, s. 425). • Presja czasu (Czopek, Pelisiak 2014, s. 427). • Brak oficjalnej kategorii w systematyce prac archeologicznych, określanej jako „badania pod presją” i ich warunków brzegowych (Mazurowski 2013, s. 352-361). • Krótkie terminy prac wynikające z uregulowań unijnych (Sikorski 2016, s. 286).	Nowy obszar o dużym nasileniu zagrożeń. N

		• Brak czasu na rozpoznanie obszaru budowy nowoczesnymi metodami (Czopek, Pelisiak 2014, s. 427; Mazurowski 2013, s. 354; Bugaj 2015, s. 300). • Nieuregulowane sytuacji z własnością gruntów na budowach (Czopek, Pelisiak 2014, s. 427-428). • Wypaczone w stosunku do pierwotnego zasady szacowania wysiłku badawczego (Mazurowski 2013, s. 363-370, przypis 82). • Konsekwencje powstające z wyborów podejmowanych przez małe firmy: pomiędzy zarobkiem a bankructwem (Rzepecki 2016, s. 280). • Nierówność wykonawców wobec przepisów o podatku VAT (Mazurowski 2013, s. 370-372).	
--	--	---	--

Zanim pojawi się podsumowanie powyższych rozważań prowadzonych w odniesieniu do połowy lat 90. XX wieku, warto odnotować jeszcze kilka spostrzeżeń. Wspomniano, że zestawione zagrożenia wyodrębnione zostały z artykułów, pisanych przez osoby z różnych perspektyw zawodowych (służbowych). Wspólnym dla nich mianownikiem było wskazanie tych stanów i sytuacji, które stanowią zagrożenie dla ogólnie rozumianego dziedzictwa archeologicznego, ale również pozostają w zgodzie z ich punktem widzenia. Przeplatają się tu więc przynajmniej perspektywy: akademicka, konserwatorska, inwestorska (urzędnicza) lub kontraktowa. Obserwacja taka będzie miała istotne znaczenie dla podjętych dalej rozważań na temat klienta w kontekście prac ratowniczych (por. rozdz. 3.1).

W zaprezentowanej tabeli 2 odnaleźć można klientów wewnętrznych i zewnętrznych procesu głównego związanego z archeologicznymi badaniami na inwestycjach. W znacznej mierze pogląd o pogłębiającej się przepaści pomiędzy środowiskiem naukowym a konserwatorskim, ma niewielkie znaczenie dla grona niezależnych archeologów kontraktowych, zwłaszcza przy obserwowanej słabości zdeintegrowanego środowiska (pkt 5b, tab. 2). Diagnoza o braku wykonawców instytucjonalnych na rynku może być też wręcz satysfakcjonująca (pkt 8, tab. 2). Nasuwa się wniosek, że pozostając w relacjach interesariusz – klient – beneficjent, trudno jak się okazuje o spójną wizję ochrony dziedzictwa archeologicznego i jego zagrożeń.

Spojrzenie takie sprawia, że całość tabeli 2 staje się zaktualizowaną listą zagrożeń dla dziedzictwa archeologicznego, natomiast dodany tam punkt 8, pełni dodatkowo rolę katalogu problemów archeologii kontraktowej (połowej). W jego obrębie wskazano 16 dodatkowych zagadnień szczegółowych, które w skrócie opatrzyć można poniższym komentarzem.

Przegląd wypowiedzi z punktu 8 (tab. 2), pozwala na ich pogrupowanie wokół kilku dalszych haseł, występujących w odmiennym natężeniu. Są to przede wszystkim czas i pieniądze. Na dalszych miejscach odnotować można jeszcze relacje (inwestor, środowisko), standardy, metody (nieinwazyjne), przepisy i formalności kontraktowe (dostęp do gruntów). Posługując się tu jedynie ogólnie zasadą Pareto-Lorenza, wskazującą, że „zazwyczaj około 20% czynników (przyczyn) wywołuje około 80% skutków” (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 100-101), zasadnym wydaje się przyjrzenie się dwóm pierwszym. Będą to zarazem czynniki występujące w roli krytycznych przy uwzględnianiu i ocenie ryzyka podejmowanych badań archeologicznych w ramach kontraktów.

Czas to pierwszy element newralgiczny i to dla wielu czynności, zarówno terenowych jak i gabinetowych. Jednak, jak to zostało wyjaśnione w jednym z artykułów (Sikorski 2016), niekorzystne warunki terminowe wynikają z presji pochodzącej z regulacji unijnych. Jeśli tak jest, to zamawiający ustalając warunki zlecenia przeznaczonego do procedowania zamówieniem publicznym przyjmuje takie terminy, jakie w znacznej mierze również sam ma narzucone. Trudno potwierdzić taką konstrukcję z perspektywy archeologicznej, wydaje się jednak, że można tu przytoczyć obserwacje z rynku zamówień, które nie wskazują na tak restrykcyjne obwarowania.

Zdarzają się w postępowaniach przetargowych sytuacje, gdy z różnych powodów procedura zostaje unieważniona (zał. 1, nr 016, 021, 022, 088). Oznacza to, że zamówienia zlecane pod presją unijną, dają możliwość uwzględnienia w harmonogramach przesunięć wynikających z nierozstrzygniętego za pierwszym razem przetargu. Powstaje pytanie, czy wobec takich okoliczności, wychodząc naprzeciw ochronie dziedzictwa archeologicznego, nie byłoby możliwe zabezpieczenie chociażby dodatkowego miesiąca dla cierpiących na stały niedoczas wykonawców?

Kij oczywiście ma dwa końce. Wykonawcy w jakimś sensie sami przez wiele lat, dostarczyli zamawiającym obserwacji na temat własnej wydajności. W roku 2013 odbyła się w Bydgoszczy konferencja poświęcona wieloletnim, skądinąd rewelacyjnym rezultatom badań na trasie Autostrady A1. Jej owocem był album pt. *Archeologia Autostrady* (2013). Autor wygłosił tam m. in. referat pt. „Fakty i artefakty...” (Żółkiewski 2013). Były w nim przedstawione dane o przebiegu prac w ramach umowy, którą *nota bene* zawarła z zamawiającym Fundacja UAM. Wynikało z nich, że największa część prac, która obejmowała w przybliżeniu 9 000 arów (z całkowitej liczby 11 240 tysiąca), wykonana została w przeciągu ok. 15 miesięcy. Był to oczywiście ogromny wysiłek i mobilizacja wielu ekip badawczych, archeologów, koordynatorów, konsultantów, studentów i okolicznych

pracowników. Średnia jest jednak nieubłagana: 600 arów w ciągu miesiąca, ujmując w tym również okres zimy. Czas zachowuje tu więc właściwą sobie względność, co potwierdza niezbędna optyka zamawiającego i wykonawcy.

Najczęstsze zapisy w umowach pozwalają na wykonanie opracowania wyników badań w okresie od 6 do 12 miesięcy po zakończeniu badań terenowych na danym stanowisku (zał. 1, nr 078, 080, 093). Czy jest to mało? Przy dobrej organizacji pracy i częściowo sprzyjających okolicznościach – nie. Wyzwaniem jest tu bardziej ogólna sytuacja krajowej archeologii i jak to można określić: dodatkowych usług badawczych. Specjaliści od różnych okresów chronologicznych są w ogólnym wymiarze krajowym dość nieliczni. Grupę tę zmniejszają jeszcze dodatkowe charakterystyki: dostępni na dany moment, przystępni cenowo, terminowi wobec wielu własnych obciążeń, współpracujący z archeologami kontraktowymi. Z doświadczeń własnych dodać można, że największy kłopot, to znalezienie autora od okresu neolitu, a następnie też materiałów nowożytnych. To samo dotyczy ekspertów od analiz archeozoologicznych, dendrologicznych, antropologicznych, itp. Pogłębia się to, gdy kontrakt nie dostarcza chronologicznego zróżnicowania (np.: badane są tylko stanowiska nowożytne), a dostęp do specjalistycznych laboratoriów, limitowany jest długością aktualnej do nich kolejki. W ten właśnie sposób, termin na wykonanie opracowania staje się za krótki.

Zamówienia publiczne w przeważającej mierze nie dają dużych możliwości prowadzenia w trakcie kontraktu rozmowy z zamawiającym o przedłużeniu terminu na opracowanie wyników. Można je oczywiście podjąć, niemniej nie ma tu dobrych perspektyw. Termin opracowania jest to zatem element ryzyka, które trzeba uwzględnić w planowaniu niezbędnych zasobów na moment składania oferty. Pojawiają się też pomysły, aby oficjalnie zdefiniować „badania pod presją” i ich warunki brzegowe (Mazurowski 2013, s. 352-361). Nie wydaje się jednak, aby po latach walki z upraszczaniem metodyki prac ratowniczych, byłoby to jeszcze możliwe.

Warunki cenowe kontraktów to kolejny ważny czynnik definiujący problemy archeologii kontraktowej. Wskazuje się tu na mechanizmy konkurencji rynkowej i stosowanie przez zamawiających kryteriów cenowych jako wiodących. To jednak kolejna dalece zrelatywizowana kategoria problemów i rozwiązań tu nie będzie. Z jednej strony wskazuje się na zawyżanie cen badań, po to by zarobić mógł każdy na długiej drabinie podwykonawców (Sikorski 2016, s. 287), a z drugiej na ich absurdalny poziom (Czopek, Pelisiak 2014, s. 426). Nie pozostaje tu jednak nic innego niż adekwatna ocena ryzyka i odpowiednia kalkulacja ceny ofertowej. Jeśli ofert lepszych będzie dużo, to sygnał, że warto skorzystać chociażby

z *benchmarkingu* (por. rozdz. 1.3), a może przemyśleć wybrane aspekty zarządzania swoją organizacją.

Rozważania powyższe rozciągać można w nieskończoność, gdyż doświadczenia rynkowe wśród otaczających nas reguł dostarczają bardzo wielu wyjątków. Podsumowując cały ten rozdział należy nadmienić, że przez ponad 30 lat archeologii ratowniczej uprawianej w Polsce w warunkach rynkowych, zaszło w niej wiele zmian. Działo się to, jak można wskazać za S. Rzepeckim (2016, s. 278), na płaszczyznach: organizacyjnej, ekonomicznej, normatywnej, etycznej i poznawczej. Dodajmy może jeszcze doktrynalnej, prawnej i kontraktowej. Jakie trendy charakteryzowały miniony okres?

Na pewno był to czas wielu ogromnych inwestycji budowlanych, które stworzyły rynek archeologii kontraktowej. Takiej, która uprawiana jest w celach zarobkowych przy wyjątkowo silnej konkurencji. W czasie tym środowisko archeologów początkowo zintegrowane, dalece się rozproszyło, do czego przyczynił się niezdany po 2006 roku egzamin z etyki zawodowej. W trendach można też wskazać, że w porównaniu z początkami okresu transformacji (rok 1997), doszło do znacznego przyrostu wyzwań z tego właśnie obszaru (tab. 2, pkt 8). Liczne pozostały też zagrożenia dla dziedzictwa archeologicznego które od lat 90-tych (tab. 1) przetrwały okres tych ponad 30 lat (tab. 2). Mimo też znacznego wysiłku środowiskowego, dzięki któremu wiele z nich zażegnano (Michałowski, Żółkiewski *w druku*), to jednak doszły nowe i wcale nie ma ich mniej.

Omówienie to jest próbą stworzenia listy zagrożeń dziedzictwa archeologicznego na rok 2025, w konfrontacji z jej poprzedniczką z roku 1997. Wyłoniona tu kategoria zagrożeń kontraktowych, jest zarazem katalogiem problemów archeologii polowej, których znajomość prowadzić może do lepszego zarządzania ryzykiem w kierowaniu własną organizacją. Dziś jest ona rynkowa, komercyjna (w sensie: komercjalizująca *know how* dyscypliny) i konkurencyjna, niemniej ciągle dopuszczona przepisami prawa i doświadczeniami innych krajów (por. rozdz. 1.1). Zanim coś się w tych kwestiach zmieni, nie można ustawać w synchronizowaniu jej ze zmieniającymi się wyzwaniami w ochronie dziedzictwa archeologicznego.

2.2. W POSZUKIWANIU ROZWIĄZAŃ

Opracowany powyżej katalog problemów i wyzwań archeologii, w tym archeologii kontraktowej, ukazywać może bardzo niekorzystną perspektywę dla badań ratowniczych w Polsce. Omawiana literatura przyjmowała zdecydowanie krytyczny ton wobec

zachodzących przemian, niemniej pojawiały się w niej również głosy, jakie uznać można za służące poprawie sytuacji. Odnoszą się one do kilku płaszczyzn i podejmują zagadnienia o różnym poziomie szczegółowości.

Po pierwsze, ważne dla archeologii jest stabilne i dobre prawo. Nie chodzi w tym jednak o regulacje zawodowe, gdyż zarówno konwencja maltańska, jak i aktualna ustawa o ochronie zabytków podążają za wysokimi standardami konserwatorstwa. Bardziej potrzebne są zmiany w zachodzących relacjach z szeroko pojmowanym otoczeniem. Archeologia, zwłaszcza ratownicza pozostaje w ścisłym związku z innymi obszarami życia społecznego. Najtrudniej zachować jej neutralność w odniesieniu do rozwoju krajowej infrastruktury i związanych z tym interesów różnych grup, w tym politycznych. Wówczas prawo podlegać może interpretacji i selektywnemu stosowaniu przepisów, uzasadniającemu wyznaczone cele (Czerniak, Koško 2019, s. 457-458). W tak diagnozowanej sytuacji archeologia pozostaje w dużej mierze zależna od obywatelskiej postawy społeczeństwa, której kształtowanie jest długofalowym procesem.

Ważną potrzebą wydaje się być zapewnienie silnej reprezentacji zawodowej o znaczeniu centralnym, dbającej o potrzeby środowiskowe i doktrynalne w relacji do innych obszarów funkcjonowania państwa. Może to być forma wyodrębnionej organizacji zawodowej lub działanie w kierunku wzmacniania krajowego systemu ochrony zabytków, w tym budowania jego autonomii i odporności na tzw. „wolę polityczną” (Czerniak, Koško 2019, s. 457-458; Nowak 2017, s. 223).

Ten drugi wątek pojawia się w wielu innych pracach, co ma swój związek z utrzymywaniem wysokich standardów zawodowych. Idzie za tym postulat zwiększania dofinansowania aparatu ochrony zabytków, przy jednoczesnym rozszerzaniu uprawnień w zakresie kontroli wykonywanych prac (Czerniak, Koško 2019 s. 460-461; Czopek, Pelisiak 2014, s. 433; Kobyliński 2010, s. 15), ale także w obszarze komunikacji z inwestorami przy zagospodarowaniu przestrzennym. Życzeniem może tu jedynie pozostać oczekiwanie, aby w odniesieniu do archeologów, była to współpraca nie tyle hierarchiczna, co partnerska.

Kolejnym wskazywanym obszarem przebudowy, powinna być zmiana mechanizmów wyłaniania wykonawców badań, zwłaszcza w odniesieniu do inwestycji największych (Czerniak, Koško 2019, s. 461-462; Czopek, Pelisiak 2014, s. 425; Rzepecki 2016, s. 278; Gediga 2011, s. 167). Wskazuje się na prerogatywy przetargów publicznych, które pozwalają eksponować dwa główne kryteria udzielania zamówienia – pieniądze i czas. Nie są to jednak mierniki ochrony dziedzictwa. Poziom finansowy powinien gwarantować poprawność wykonania prac, czas natomiast nie może być restrykcyjnie traktowany, gdyż odkrycia

na obszarach budowy wciąż potrafią zaskoczyć i nie znaleziono na to remedium. Jest to właściwość dyscypliny, która zapewnia wystarczająco wysoki poziomy ryzyka. Tego też nie można przenosić na wykonawcę w związku z wszelkimi innymi sytuacjami towarzyszącymi pracom archeologicznym na budowie. Rozwiązaniem nie powinno też być oczekiwanie inwestora na zwiększenie mocy wykonawczych w terenie. Zwykle zwiększają się wówczas jedynie koszty, niewspółmierne w takich wypadkach do nakładów i wyników. Wyraźnie można odczuć, że archeologia na budowie pełni rolę służebną wobec celów inwestycji i pozycja ta powinna ulec wzmocnieniu.

Interesującym rozwiązaniem jest wprowadzenie systemu projektowego/grantowego przy składaniu ofert oraz jego ocena przez powołanych ekspertów (Gediga 2011, s. 169). Wówczas możliwe staje się wprowadzenie dodatkowych kryteriów, w postaci posiadanego zaplecza personalnego i technicznego, dorobku lub doświadczenia regionalnego (Czopek, Pelisiak 2014, s. 428). Rolą takich ekspertów mogłoby być również opiniowanie warunków umów, które łatwe są do wprowadzenia przez procedurę zamówieniową, trudniejsze jednak do spełnienia na poziomie realizacyjnym.

Przez środowisko archeologów postulowane są także zmiany w sposobach rozliczania prac kontraktowych. Opracowany w tym zakresie system modyfikatorowy od momentu wprowadzenia i pierwszych zastosowań, przeszedł już znaczną transformację, daleką od jego wersji autorskiej (Mazurowski 2013, s. 362-363). Wskazuje się, że miał być on narzędziem rozliczeń powykonawczych (Nowak 2017, s. 223), a obecnie służy jako ogranicznik środków przeznaczonych na wykonanie badań. Dziś już nie pamięta się, że zawierał on dodatkowe rozwiązania uwzględniające interesy archeologów, w tym chociażby uwzględnianie warunków właściwych dla określonej pory roku (Mazurowski 2013, s. 364). W tym też miejscu można postulować, aby prace ziemne związane z odhumusowaniem terenu do badań, nie stanowiły składowej jednostki normatywnej. Zwykle wiążą się one ze znacznym ryzykiem ponoszenia odpowiedzialności za często zaskakującą grubość warstwy ornej, brak miejsca w korpusie drogi na składowanie ziemi, niekalkulowane prace związane z poszerzaniem zasięgu stanowisk, czy sytuacje na lokalnym rynku usługowym. Tak zarysowane problemy powinny stać się przedmiotem dialogu pomiędzy wykonawcami i zamawiającym, w duchu partnerskiej współpracy, co również podnoszone jest przez doświadczonych badaczy (Rzepecki 2016).

Archeolodzy mogą mieć wiele do zrobienia także od „wewnątrz”. Pojawiają się tu na przykład głosy o uregulowaniu zasad współpracy pomiędzy przedstawicielami środowisk kontraktowych, konserwatorskich i akademickich. Wskazuje się niejednokrotnie na dbałość o kwestie wizerunkowe (Czopek, Pelisiak 2014, s. 433) oraz potrzebę skodyfikowania

zasad etyki zawodowej (Pawleta 2016, s. 118). Te pierwsze to jednak działania w bardzo długiej perspektywie. W drugim przypadku, mając do dyspozycji chociażby zbiór zasad i norm Stowarzyszenia Naukowego Archeologów Polskich (Kodeks SNAP 2010), a także wielorakie zdobycze na tym polu spoza naszych granic (Kobyliński red. 1998c, s.181-210), do rozwiązania jest dużo bliżej. W kolejnym kroku należałoby także zadbać o stworzenie zasad nadzoru i arbitrażu tych uregulowań.

Wspomniano już, że w publikacjach powraca często pomysł powołania organizacji reprezentującej dobrze rozumiane interesy środowiska na zewnątrz. Jest to bezpośrednio nawiązanie do działalności ORBA lub OODA (Grabowski 2012; Gediga 2011; Pawleta 2016, s. 116), które jak się wskazuje we wczesnych latach rozwoju archeologii kontraktowej w Polsce, nadzorowały poziom merytoryczny prowadzonych prac oraz wpływały na wybór wykonawców (Rzepecki 2016, s. 278-279). Spadkobiercą takiej roli, zgodnie z następstwem instytucjonalnym (Historia Instytutu, NID 2025), mogłby być Narodowy Instytut Dziedzictwa, wydaje się jednak, że do niej nie aspiruje. Nietrudno też stwierdzić, że ta od lat rozwijana myśl, nie znajduje swojego przełożenia na rzeczywistość.

Na zakończenie tej szczypty optymizmu związanej z potencjałem do wdrażania rozwiązań, można wskazać, że podejmowana tutaj praca jest jednym z elementów refleksji nad możliwością poprawy sytuacji badań archeologicznych w warunkach rynkowych. Elementem nie tak kardynalnym jak zmiany w prawie, w postawach środowiskowych czy etycznych. To jedynie poszukiwanie rozwiązań w optymalizacji mechanizmów kosztotwórczych, dla utrzymania pozycji rynkowej. Droga ta prowadzi przez jakość oraz zarządzanie przez jakość. Inne drogi pozostają obecnie w budowie.

2.3. GRANICE ARCHEOLOGII KONTRAKTOWEJ - ANALIZA

W rozdziale 1.2 zaprezentowana została struktura źródeł, na których oparta jest praca i projektowany model. Podzielone zostały one na pięć grup. W tym miejscu każda z nich zostanie poddana pogłębionemu przeglądowi, aby wytypować zawarte w nich, najważniejsze elementy, wytyczne, czynniki ryzyka lub oczekiwania klienta, o największym wpływie na codzienność archeologicznej organizacji wykonującej badania inwestycyjne. Nie jest tu celem omówienie każdego szczegółu owych treści, ale wyodrębnienie tych, których zrozumienie lub oddziaływanie na zawarte w nich okoliczności, wnieść może wartość dodaną w praktyce rynkowej.

Nie wszystkie składniki i aspekty analizowanych źródeł będą też wyodrębnione i poruszone w tej części. Są one tłem ogółu rozważań podejmowanych w całym rozdziale 2 i 3 tej pracy, stanowiąc integralną ilustrację wykładu. Zazwyczaj też w przypadkach powoływania się na nie, odnotowane zostało odniesienie do dokumentu, aktu prawnego lub przetargu, z którego zaczerpnięto wykorzystywane informacje.

GRUPA I

Dokumenty i regulacje prawne – międzynarodowe i krajowe

W całości omawianych źródeł jest to grupa najważniejsza, o największym znaczeniu dla wykonywania sztuki archeologicznej. Stanowi ona fundament uprawiania zawodu archeologa, z nie mniejszym wpływem także na ratownictwo archeologiczne. Jej omawianie samo w sobie stanowić może temat odrębnej pracy, a nie sposób tego też zrobić bez odpowiedniego wykształcenia i przygotowania prawnego. Dlatego przywołane tutaj kwestie rozpatrywane będą wyłącznie z punktu widzenia praktyka, z ekspozycją zagadnień, które w największym stopniu dotyczą obecności archeologów na dużych inwestycjach infrastrukturalnych.

Wybrane aspekty związane z przepisami prawa zostały podjęte także w innych częściach pracy. Dotyczyły one rysu historycznego ratownictwa w Polsce (rozdz. 1.1), samej definicji badań archeologicznych (rozdz. 1.3) czy wybranych zagadnień poruszanych w katalogu problemów archeologii, takich jak kwestie finansowania prac lub funkcjonowania urzędów konserwatorskich (rozdz. 2.1). W tym miejscu zagadnienia te nie będą już ponawiane, ustępując przestrzeni dla bardziej zindywidualizowanych komentarzy z perspektywy napotykaných sytuacji.

Warto przy tym dodać, że w praktyce rynkowej, w zakresie rozumienia i stosowania przepisów dobrze jest korzystać z oferty szkoleń prowadzonych przez kompetentne osoby. Będzie to inwestycją pozwalającą minimalizować ryzyko poniesienia odpowiedzialności związanej z funkcjonowaniem firmy w obszarze ochrony zabytków.

Należy na początku odnotować, że akty prawne obejmujące swymi zapisami obszar archeologii, są źródłem tzw. definicji legalnych i w komunikacji z interesariuszami badań kontraktowych, to one pozostają wiążące. Najwyraźniej ujawnia się to w kontekście urzędowym, ze szczególnym uwzględnieniem sporów do jakich może dojść pomiędzy zamawiającym i wykonawcą, a znajdujących finał w sądzie. Są one zarazem instrumentarium i orężem archeologa w różnorodnych momentach konfrontacji ze stronami realizowanego

kontraktu. Z tego powodu wymogiem dla pracowników organizacji wykonującej badania na inwestycjach, powinna być przynajmniej ogólna orientacja w obowiązujących przepisach. Inne w tym zakresie oczekiwania należy stawiać personelowi technicznemu, a inne kierownikom badań, menedżerom zespołów i koordynatorom kontraktów. Przydatny w tym zakresie katalog obowiązujących aktów prawnych może być pomocnym narzędziem poruszania się w obszarze przepisów.

Niewielkie ryzyko pomyłki niesie za sobą stwierdzenie, że posługiwanie się zapisami Konstytucji RP w pracy kontraktowej właściwie nie zachodzi. Z doświadczeń własnych można wskazać, że bodaj jedyną grupą próbującą wprowadzić w życie takie uregulowania, są studenci archeologii. Nadmieniany przez nich art. 6 tego dokumentu, stanowiący o równym dostępie do dóbr kultury, w zamyśle ma być przepustką umożliwiającą dostęp do źródeł pozyskiwanych w trakcie prac kontraktowych. Nie jest to zazwyczaj dobry punkt wyjścia do kontynuowania rozmów.

Źródłem fundamentalnych regulacji jest dalej Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz. U. 2003 nr 162 poz. 1568 ze zm.; U.o.z.o.z. 2003, 2024, 2025). Ważną definicją legalną są w niej „badania archeologiczne”, którą to warto upowszechnić w zespole współpracowników. Przepis art. 3 pkt 11 ustawy stanowi (U.o.z.o.z. 2024), że są to „działania mające na celu odkrycie, rozpoznanie, udokumentowanie i zabezpieczenie zabytku archeologicznego”. W literaturze archeologicznej podnosi się czasami, że definicja ta ukrywać może „ciche przyzwolenie na niekoniecznie naukowy charakter terenowej działalności archeologicznej” (Czopek, Pelisiak 2014, s. 425). Z perspektywy archeologa, uwaga ta wprost odnosi się do ustawodawcy, a to z kolei ujawniać może rodzaj trudnej do wyjaśnienia niespójności. Zawiera się ona pomiędzy owym cichym jego przyzwoleniem, a powszechnie deklarowaną ochroną dziedzictwa archeologicznego. Byłaby to diagnoza wskazująca na konieczną dążność do uregulowania tej kwestii przez środowisko archeologów. Obecnie pozostaje tylko nadzieja, że nie wszyscy oni wierzą, że coś należy robić, gdyż „*it has already been prescribed by law*” (Czerniak, Kośko 2019, s. 462).

Do powyższej definicji należałoby dodać jeszcze zabytek archeologiczny, którym jest „zabytek nieruchomy, będący powierzchnią, podziemną lub podwodną pozostałością egzystencji i działalności człowieka, złożoną z nawarstwień kulturowych i znajdujących się w nich wytworów bądź ich śladów albo zabytek ruchomy, będący tym wytworem” (art. 3 pkt 4, U.o.z.o.z. 2024). Te dwa określenia mogą zostać zamieszczone w projektowanym przez organizację systemie zarządzania, aby jego użytkownikom nie pozostawiać wątpliwości, z jaką materią wiąże się ich funkcjonowanie.

Wyjątkowo sugestywne tak dla archeologów, jak i inwestorów lub wykonawców prac ziemnych pozostają zapisy U.o.z.o.z. dotyczące administracyjnych kar pieniężnych oraz przepisów karnych (rozdziału 10a i 11, U.o.z.o.z. 2024). Mają one związek nie tylko z podejmowaniem działań bez pozwolenia wojewódzkiego konserwatora zabytków, ale także z niszczeniem i uszkodzeniem zabytku. Wprawdzie budowanie relacji pomiędzy stronami kontraktu w oparciu o aparat opresji może nie dawać trwałych rezultatów, niemniej jest to wiedza poruszająca wyobraźnię w sytuacjach kryzysowych.

Bardzo duże znaczenie w praktyce podmiotu wykonującego prace archeologiczne ma **Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego** z dnia 2 sierpnia 2018 r. (Dz. U. 2018 poz. 1609 ze zm.; Rozporządzenie MKiDN 2018, 2021, 2025). Określa ono między innymi tryb wydawania pozwoleń na prowadzenie badań archeologicznych oraz specyfikuje informacje i dokumenty, które zawiera wniosek o wydanie pozwolenia na prowadzenie badań (§9 Rozporządzenia MKiDN 2021). Ponadto w załączniku do niego wyszczególnione są elementy, jakie stanowią dokumentację badań archeologicznych (załącznik do Rozporządzenia MKiDN 2021). Wytyczne te składają się na codzienność archeologów na inwestycjach i są dla nich wiedzą obowiązkową. Jest to o tyle istotne, że zapisy Rozporządzenia MKiDN egzekwowane są niejednokrotnie w sposób literalny na płaszczyźnie uzgodnień oraz relacji z urzędami. Odstępstwa najczęściej nie znajdują akceptacji.

Wykonywanie Rozporządzenia MKiDN w praktyce wymaga od archeologa wiedzy dodatkowej na temat znaczenia wymienionych tam dokumentów, miejsca ich powstawania i pozyskiwania oraz częściowo umiejętności w zakresie ich edytowania (plany i mapy). Przygotowanie wniosków ułatwiają formularze zamieszczane na stronach urzędów ochrony zabytków (np. WUOZ Poznań 2024), które także zawierają listę dokumentów obowiązkowych do załączenia. Biegłość w tym obszarze najlepiej uzyskiwać jest poprzez doświadczenie, jednak dla nowych współpracowników z pewnością przydatne będzie odpowiednie szkolenie wewnętrzne.

Obszerniejszym zagadnieniem jest natomiast biegłość w zakresie dokumentacji z badań archeologicznych oraz jej obowiązkowych elementów wg Rozporządzenia MKiDN (załącznik do Rozporządzenia 2021, część II). Ujęte zostały one w 13 punktów z dodatkowymi podpunktami, a sposób podejścia do ich wytwarzania jest wizytówką archeologów i ich organizacji. Dokumentacja ta przeznaczona jest do archiwizowania i choć przy przetwarzaniu dużych jej zbiorów trudno ustrzec się błędów, warto zadbać o jej kompletność, czytelność i spójność. W obiegu spotkać można dostępne wytyczne do sporządzania dokumentacji z

badan archeologicznych (Misiuk et al. 2020, s. 25-26; Zarządzenie nr 7, 2015, Załącznik 3, s. 4-5), jednak nie mniejszy wpływ na ostateczny jej wygląd mają doświadczenia poszczególnych ośrodków badawczych w kraju. Warto w związku z tym opracować, bazując na już istniejących, własne wzorce głównych elementów dokumentacji i stosować je w gronie osób współpracujących. Standaryzacja taka ma wiele zalet, z których wymienić można zapewnienie kontynuacji wytwarzanych treści w przypadku prac wielosezonowych, ułatwienia przy sporządzaniu sprawozdań i opracowań wyników badań czy ogólne przyspieszenie procesów zachodzących w terenie. Warto w tym celu wykorzystać także gotowe podkłady dostępne w sprzedaży lub przygotować je samodzielnie. Dodać także należy, że archeolodzy coraz częściej eksperymentują z wykonywaniem dokumentacji w postaci elektronicznej, co zapewne w niezbyt niedługiej perspektywie stanie się standardem. Wyzwaniem staną się wówczas zagadnienia techniczne jej wytwarzania, archiwizowania i długoterminowego (wieloletniego) zabezpieczania przed utratą.

W zarządzaniu dokumentacją archeologiczną w organizacji, przydatne mogą być następnie instrukcje związane z wykonywaniem sprawozdania i opracowania wyników badań. To ostatnie zwłaszcza, ponownie bardzo podatne jest na doświadczenia regionalne. Stworzenie własnego schematu postępowania w tym zakresie z pewnością ułatwi i przyspieszy pracę, zwłaszcza że najczęściej sprowadza się ona do zarządzania zespołem autorów przygotowujący omówienia wyodrębnionych jednostek kulturowo-chronologicznych. Ujednolicanie zróżnicowanych treści, które są efektem takich prac, poczynając od układu narracji, po czcionkę i marginesy w plikach tekstowych, a dalej odmienne formaty, rozdzielczości i opisy materiałów ilustracyjnych, stanowi duży wysiłek na ostatnim etapie związanym ze składem. Szczegółowe uzgodnienia w tym zakresie z pewnością będą wsparciem w zachodzącym procesie.

Dwa powyższe akty: prawny (ustawa) i normatywny (rozporządzenie) powinny być nadzorowane. Oznacza to, że w przyjętych odcinkach czasowych, odpowiedzialna za proces osoba, przeprowadza przegląd aktualności przepisów lub zachodzących w nich zmian. Warto czynności te wykonać przynajmniej raz w roku, a poza harmonogramem w każdym momencie uzyskania informacji o nowelizacjach. W zależności od przyjętych reguł, można takim przeglądem objąć także inne przepisy, dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, prawa podatkowego, a także ustawy o zamówieniach publicznych. Ta ostatnia w znacznym stopniu definiuje zawartość dokumentacji postępowań przetargowych, która to będzie omawiana poniżej.

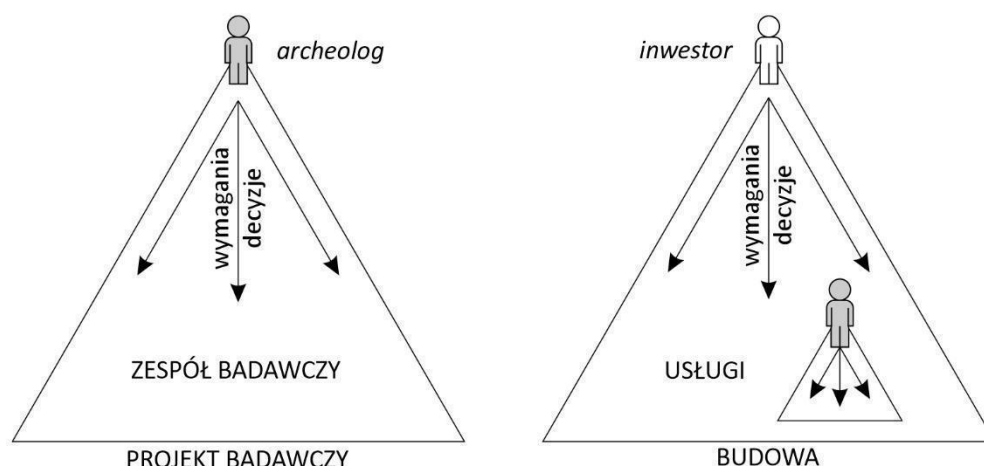
Kilka słów poświęcić należy dodatkowo treści dokumentu z La Valletta, czyli Europejskiej konwencji (maltańskiej) o ochronie dziedzictwa archeologicznego (Dz. U. 1996 nr 120 poz. 564; Konwencja La Valetta 1996, 2025). Znajomość tego aktu znajduje małe zastosowanie w praktyce badań archeologicznych na inwestycjach, dlatego poza ogólną wiedzą na jego temat, nie ma potrzeby obejmowania go nadzorem. Należy jednak dodać, że treść art. 3 Konwencji La Valetta (1996), wpisuje się w środowiskowy spór o status prac kontraktowych. Na poziomie menedżerskim warto też zająć w tej sprawie własne stanowisko.

Praca ta nie aspiruje do pogłębionej analizy tego zjawiska, całkowicie jednak nie ucieka od odcieni tej skomplikowanej materii. Dla określenia sedna zagadnienia, zapożyczyć można wypowiedź M. Nowak odnoszącą się do sytuacji zaistniałej w obszarze archeologii po roku 2006. Wówczas to, wśród innych zachodzących zmian, „w świecie wolnej konkurencji” zabrakło, jak to stwierdza autorka „określenia czy badania archeologiczne to usługa, czy badania naukowe” (Nowak 2017, s. 222). Wydaje się jednak, że to przeciwstawne złożenie nie oddaje istoty problemu. Autorowi bliski jest pogląd, że wszelkiego rodzaju prace wykonywane w ramach rynkowego zlecenia zawsze będą usługą. Nie ma też potrzeby nadawania temu pejoratywnego wydźwięku, kiedy nauka w wielu aspektach z powodzeniem staje się częścią gospodarki (Żółkiewski 2023). Nie można jednak przy tym dopuścić do wartościowania prac archeologicznych, co miało miejsce jeszcze w latach 90. XX wieku, w dyskusji nad upraszczaniem metodyki badawczej w ratownictwie archeologicznym. Trafnie skwitował to L. Czerniak: „albo badania wykopaliskowe będą realizowane jak każdy program badań naukowych albo będą prowadzone źle” (1997, s. 40).

W pracy M. Nowak znalazło się jeszcze jedno stwierdzenie związane z tamtym okresem, a mianowicie, że „decyzję, w jakim trybie mają odbywać się przetargi na badania na drogach” pozostawiono inwestorowi (2017, s. 222). Coraz więcej odnotować można głosów wskazujących, że cele inwestora i archeologa na budowie oddalają się od siebie. Zwłaszcza ten pierwszy w istocie płaci za dostęp do terenu, a nie za naukowość usługi, dyktując przy tym warunki realizacji, niepozbawione ingerencji w kwestie merytoryczne (Czopek, Pelisiak 2014, s. 433; Depaepe, Rossenbach 2013, s. 135). Zagadnienie to zobrazować można na przykładzie dwóch piramid, prezentujących w uproszczony sposób pewien proces decyzyjny (ryc. 4).

Pierwsza z nich, to w przerośni badania archeologiczne. Na szczycie piramidy znajduje się badacz, kierownik prac, autor ich programu lub szerzej projektu naukowego, o znanym, przez niego zaprojektowanym budżecie i terminie. Wyłącznie od jego decyzji zależy w jaki sposób przeprowadzone będą badania i nikt nie ma wątpliwości, że będą one naukowe.

W drugim przypadku, na szczycie znajduje się inwestor, a wewnątrz – ta sama piramida badań archeologicznych, tylko wpięta w łańcuch zaprogramowanych procesów prowadzących do nadrzędnego celu. Jest nim wybudowanie drogi. Prace archeologiczne odbywają się w ramach budżetu ustalonego w konkurencyjnym postępowaniu, w terminie narzuconym przez inwestora, w zgodzie z jego harmonogramem i pod groźbą wysokich kar umownych. Nie ma potrzeby twierdzić, że nie będą to badania naukowe. Problem w tym wypadku jest taki, że ich kierownik nie ma swobody podejmowania decyzji, a ma ją jedynie inwestor.



Ryc. 4. Rola archeologa w projekcie badawczym i przedsięwzięciu budowlanym, schemat decyzyjny.
Źródło: opracowanie własne.

Ujęcie zagadnienia (wyłącznie teoretycznie) w powyższy sposób, pozwala wprowadzić jeszcze jedną tezę. Archeologia jest dyscypliną, która może z powodzeniem realizować usługi naukowych badań archeologicznych na budowach, z tym jednak zastrzeżeniem, że to nie inwestor określa jej warunki brzegowe. Uniezależnienie archeologa od inwestora na budowie może taki stan przybliżyć. W przeciwnym wypadku spór będzie trwał, dopóki „naukowość” badań nie stanie się parametrem inżyniersko mierzalnym.

Uwagę warto zwrócić, że konwencja maltańska, zobowiązuje sygnatariuszy do zorganizowania odpowiednich miejsc przechowywania pozostałości archeologicznych, przeniesionych z ich pierwotnego miejsca (Konwencja La Valetta 1996, art. 4 pkt iii). Przepis ten bezpośrednio łączy się z końcowymi etapami badań ratowniczych, na których to prowadzący prace powinni przekazać pozyskane i opracowane źródła do odpowiedniej jednostki muzealnej. W rzeczywistości napotyka to na duże utrudnienia związane z przepełnieniem magazynów tych instytucji i brakiem długofalowej polityki państwowej

w tym zakresie. Ten istotny dla archeologów kontraktowych przepis nie daje realnego oparcia w procesie inwestycyjnym (Jaszewska, Wawrzyniak 2003), gdyż obowiązuje tylko wykonawcę, a nie jednostki mogące przyjmować materiały. Jest to zarazem czynnik wysokiego ryzyka, związanego z brakiem możliwości rozliczenia wykonanych prac, bez przekazania zabytków do stosownej placówki.

Inną ważną regulacją wynikającą z konwencji maltańskiej jest także zobowiązanie do „zapewnienia właściwego czasu i środków na odpowiednie naukowe badania stanowisk w terenie i do publikacji wyników badań” (Konwencja La Valetta 1996, art. 5 pkt ii). Sposób realizacji tego zapisu w polskiej rzeczywistości kontraktowej, wydaje się być wyjątkowym przykładem niezgodności intencji z osiągniętymi efektami. Intuicyjnie można odczuć, że definiowanie „właściwego czasu” w przypadku takiej działalności jak badania archeologiczne, powinno mieć proporcjonalnie wysoki poziom elastyczności. Nie tylko trudno przewidzieć stopień skomplikowania struktur, jakie mogą być odkryte podczas prac inwestycyjnych, ale także trudno zapewnić naukowy poziom badań, gdy w świadomości inwestora rozwiązaniem na zagrożenia terminowe staje się wyłącznie zwiększanie mocy przerobowych pracującej ekipy. Powraca tu również kwestia ograniczonej decyzyjności kierownika badań.

W aktualnie panujących realiach w archeologicznym ratownictwie inwestycyjnym, poziom „właściwego czasu i środków” na badania, zapewniany jest za pośrednictwem „obiektywnej” procedury zamówień publicznych. Odpowiedzialność za ową „właściwą” cenę, a niejednokrotnie także i „właściwy” czas, wprost przeniesiona jest w ten sposób na wykonawców prac. Należy jednak nadmienić, że składając ofertę w przetargu nie występują oni w roli strażników zapisów konwencji maltańskiej, a jedynie aktywnych aktorów konkurencyjnego rynku. Nie zadziała tu żaden etyczny wentyl bezpieczeństwa, bo hołdowanie jego wartościom, jest wyłącznie ustępowaniem pola swoim konkurentom.

Nie inaczej przedstawia się sprawa zapewnienia środków na publikacje wyników badań. Umowy kontraktowe uwzględniają konieczność sporządzenia opracowań po przeprowadzonych wykopaliskach, nie ma tam jednak wymogu ich publikowania. Własne doświadczenia z wielu takich realizacji pokazują także, że rzadko kiedy przygotowany w ten sposób maszynopis, może zostać wydrukowany bez gruntownych przeróbek i zmian. To są natomiast już dalsze i kosztowne prace redakcyjne, graficzne, projekty okładek, korekty i druk. To również koordynacja wieloosobowych zespołów autorskich, nie zawsze chętnych i dostępnych do wspólnych działań. W swojej istocie więc, zamówienia publiczne najczęściej nie wspominają o publikacji wyników badań i nie można wymagać od rynkowego podmiotu,

aby wypracowane przez siebie zyski przeznaczał na ten cel. Jest to postawa z pewnością godna wyróżnienia, niemniej tak samo etyczna, co po prostu niegospodarna.

Rozwiązania tej kwestii upatrywać można w ogłaszanych przez państwo konkursach w zakresie ochrony zabytków, w których dostępne są środki na redakcję i druk opracowanych materiałów. Dotyczy to także badań wykonywanych w ramach krajowych inwestycji. Granty takie pozyskać można ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego za pośrednictwem Narodowego Instytutu Dziedzictwa (Ochrona Zabytków, 2025). Jednym z celów programu jest wprowadzanie do obiegu naukowego poprzez publikacje książkowe wyników badań archeologicznych, co realizuje normy międzynarodowe, w tym te określone w konwencji maltańskiej. Podmiotem uprawnionym do składania wniosków w programie są także osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, łatwo jednak spostrzec, że na listach zakwalifikowanych do konkursu, dominują jednostki akademickie i muzea (Ochrona Zabytków, 2025a) Trudno przy tym odpowiedzieć, czy jest to efekt niechęci wykonawców nieinstytucjonalnych do ubiegania się o takie granty, czy bardziej trudności w sprostaniu obciążeniom i dodatkowym kosztom związanym z przygotowaniem publikacji. Rozważać można w tym zakresie próbę skalkulowania kosztów publikacji wyników badań i wprowadzenia takiego wymogu do zapisów umowy z inwestorem.

Wobec powyższych uwag, niezwykle ważny w zakresie ochrony dziedzictwa archeologicznego dokument jakim jest konwencja maltańska, w rzeczywistości napotykaney przy badaniach inwestycyjnych, staje się regulacją nie tyle praktyczną, co doktrynalną. Przynajmniej ogólna znajomość jej zapisów powinna być obowiązkiem wszystkich zawodowo czynnych archeologów, niemniej z punktu widzenia pracodawcy delegującego pracowników do aktywności w terenie, nie musi być ona restrykcyjnie wymagana.

GRUPA II

Dokumenty administracyjne

W grupie tej umieszczonych zostało 5 dodatkowych podgrup, scharakteryzowanych w sposób ogólny w rozdziale 1.2. Związane są one w dużej mierze z interesariuszami kontraktów, przy czym część z nich powstaje bez udziału wykonawców badań archeologicznych. Celem poniższej analizy będzie wskazanie jaką pozycję zajmują one w procesie wykonawczym, w jaki sposób wykonawca może lub powinien nimi zarządzać i jakie ryzyko kryje się w wybranych treściach tych dokumentów. Wnioski i rekomendacje posłużą konstruowaniu modelu organizacyjnego.

ZRID, czyli decyzja o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej jest ważnym dokumentem procesu inwestycyjnego, gdyż sankcjonuje najważniejsze kwestie związane z budową. Wnioskodawcą o jego wydanie jest inwestor, składając wśród wielu wymaganych załączników, także uzyskane opinie lub uzgodnienia przeprowadzone z właściwym obszarowo konserwatorem zabytków. ZRID określa także fizyczne granice projektu, w tym reguluje kwestie przejęcia nieruchomości do celów budowlanych. Te dwa elementy zostały tu wymienione, ponieważ mogą mieć znaczenie dla strategii, jaką przyjmie inwestor w swoim procesie realizacyjnym.

Dla wykonawców prac archeologicznych istotna jest przede wszystkim informacja czy decyzja ta została już wydana, czy też nie. Ewentualnie także, w jakim terminie jest ona w przybliżeniu oczekiwana i czy podjęcie badań ma nastąpić przed, czy po otrzymaniu dokumentu. Warto rozpatrzyć te warianty.

Najbardziej korzystna dla archeologów sytuacja ma miejsce, gdy zamawiający wszczyna postępowanie o udzielenie zamówienia z posiadaną już decyzją ZRID (zał. 1, nr 054, 066, 084, 101). Oznacza to, że uregulowane zostały sprawy podziału i własności gruntów, co pozwala podjąć starania o wydanie pozwolenia na prowadzenie badań. Zwykle też bez większych przeszkód prace można następnie rozpocząć. Sytuacja ta nie niesie ryzyka w zakresie przeszkód formalnych na początkowym etapie kontraktu.

Drugi wariant to postępowanie przetargowe z oczekiwaniem na ZRID. Zamawiający może wprowadzić wówczas do specyfikacji dwa kolejne rozwiązania. Wyłoniony wykonawca będzie mógł podjąć prace po wydaniu tej decyzji (warunek umów ramowych, zał. 1, nr 012, 089), co może być też z przybliżeniem określone w czasie. O ile nie zajdą tu dodatkowe opóźnienia, ryzyko wpisane w taką sytuację jest najczęściej akceptowalne dla archeologów. Może ono wprawdzie przesunąć terminy realizacyjne na okres zimowy, ale wielość innych nieznanymi zmiennymi nie daje tu w zasadzie pola do przewidywań.

Niekorzystnym rozwiązaniem pozostaje w tym kontekście przeniesienie odpowiedzialności za uzyskanie dostępu do gruntów na wykonawcę, w postaci porozumienia z właścicielem (zał. 1, nr 001), decyzji nakazowej WKZ (zał. 1, nr 010), albo za wypłaconym odszkodowaniem (zał. 1, nr 013), co łącznie wprowadzać może bliżej nieokreślone koszty i zagrożenia terminowe. Ryzyko ma tu wiele wariantów, a wręcz można to nazwać stanem niepewności (por. rozdz. 3.5), gdyż w racjonalnie określonych granicach trudno przewidzieć rozwój sytuacji. Działania wprowadzające nowe zmienne to najczęściej:

- ustalenie właścicieli gruntów i danych kontaktowych do nich;

- dotarcie do nich i podjęcie próby uzyskania pisemnej zgody (lub odmowy) na przeprowadzenie prac;
- uzgodnienie dojazdu do terenu badań;
- uzgodnienie odszkodowań za niezebrane jeszcze plony.

Udział w kontrakcie z tak wyspecyfikowanymi warunkami na poziomie przetargu, to decyzja wykonawcy i jeśli się ich podejmie, przyjmuje na siebie bardzo duże ryzyko. Prace tego typu nie są wyodrębnione w kosztorysie ofertowym, dlatego należy je skalkulować w cenie badań (tzn. w jednostce normatywnej!). Wiele zależy też od liczby właścicieli działek, na których położone są stanowiska archeologiczne, od tego czy uzyskane zgody będą dotyczyć całości obszaru badań, czy części, a nawet odległości inwestycji od siedziby wykonawcy. Wielokrotne wyjazdy w celu zdobycia podpisów istotnie wpływają na aspekt ekonomiczny przygotowań.

Nieprzewidywalność powyższych sytuacji zarówno pod względem czasu, jak i kosztów, wymaga od wykonawcy przemyślenia udziału w takim kontrakcie. Jeżeli pogłębiona analiza nie dostarczy tu planu prowadzącego do sukcesu, ograniczeniem ryzyka może być tu tylko odpowiednio podniesiona cena jednostki normatywnej. Sytuacje takie pozostawić należy do indywidualnych rozstrzygnięć.

Kolejną grupą dokumentów są **decyzje WKZ**, odnoszące się do różnych etapów realizacji inwestycji. Mogą być one wydawane niezależnie od wykonawcy badań archeologicznych lub na jego wniosek. Ich pojawienie się wiąże się z sytuacjami przewidzianymi w ustawie o ochronie zabytków, dlatego nie wnoszą one istotnych elementów zaskoczenia i ryzyka przy planowaniu i podejmowaniu badań.

Wśród nich, dokumentem o charakterze ogólnym jest decyzja określająca zakres i rodzaj badań archeologicznych na obszarze budowy, co wynika z regulacji ustawowych (U.o.z.o.z. 2024, art. 31 ust. 2). Z wnioskiem o jej wydanie występuje inwestor w początkowych stadiach planowania prac. Dla wykonawcy badań archeologicznych jest ona znana na etapie przetargu (zał. 1, nr 062, 103), dlatego składana oferta powinna uwzględniać zamieszczone w niej zapisy (np. etapowanie prac, zał. 1, nr 080).

Kolejna decyzja to pozwolenie wojewódzkiego konserwatora zabytków na przeprowadzenie badań (U.o.z.o.z. 2024, art. 36 ust. 15). W przypadku analizowanego tutaj katalogu postępowań przetargowych, wydawana jest ona na podstawie wniosku wyłonionych archeologów, w oparciu o pełnomocnictwo udzielone w tym zakresie przez zamawiającego. Było to już nadmieniane przy okazji omawiania krajowych regulacji prawnych powyżej.

Decyzje tego rodzaju będąc częścią archeologicznej codzienności zazwyczaj nie wnoszą ryzyka w programowaniu badań. Wyjątkowo mogą znaleźć się w nich dodatkowe wymagania konserwatora, co do np. szczegółowych sposobów dokumentowania prac (np. prostopadłe wykonywane fotografie, zał. 1, nr 062), lub ich odbiorów, jednak ryzyko takie przyjmuje poziom akceptowalny.

Innego rodzaju decyzje towarzyszą inwestycyjnym pracom archeologicznym rzadko, dlatego nie będą tu szerzej omawiane. Jedną z nich jest chociażby nakaz wstrzymania prac w związku z odkryciem nieznanych zabytków. Rozszerzenie zakresu badań na budowie jest już tematem dodatkowych uzgodnień z inwestorem, co minimalizuje lub eliminuje ryzyko.

Dokumentem mającym charakter administracyjny jest następnie **Karta Ewidencji Zabytku Archeologicznego Lądowego (KEZAL)**. Ma ona związek z procesem ewidencjonowania zabytków od szczebla krajowego po gminny (U.o.z.o.z. 2024, art. 21-22). Jest to zarazem zbiór podstawowych informacji o stanowiskach archeologicznych, ich lokalizacji, chronologii, charakterze lub wcześniejszych badaniach, co wykorzystywane jest na etapie przygotowania inwestycji i planowania badań. To również kolejny element archeologicznej codzienności kontraktowej, dlatego jego znajomość jest w tym obszarze obowiązkowa. Zbiór aktualnych zasad sporządzania kart zabytków, został opublikowany w Kurierze Konserwatorskim nr 17 (Oniszczyk et al. 2020, s. 11-24) i nie wymaga omówienia. Bardziej dociekliwi badacze sięgać mogą także do wcześniejszych opracowań źródłowych (Konopka 1979).

KEZAL sama w sobie nie wprowadza ryzyka w programowaniu badań, niemniej jej brak jest praktyczną niedogodnością. Pozwala ona dokonać wstępnej konfrontacji informacji tam zawartych o stanowisku, z materiałami udostępnionymi przez zamawiającego. Często nasuwa to wnioski o staranności przygotowanego postępowania. Informacje te wykorzystać można również podczas sporządzania programu badań na stanowisku (załącznik do wniosku o wydanie pozwolenie), uwzględniając specyfikę źródeł i charakterystykę kulturowo-chronologiczną.

W trakcie prowadzonych prac archeologicznych sporządzane są różnego rodzaju dokumenty bieżące z udziałem przedstawicieli urzędu ochrony zabytków, potwierdzające określony stan lub okoliczności. Powstają one podczas wizytacji prac w terenie, ich odbiorów częściowych lub końcowych, a na dalszych etapach także przyjęcia dokumentacji, sprawozdania lub opracowania. Sposób ich sporządzania i zawartość mogą być zależne od szczególnych wymogów umowy oraz reguł o charakterze lokalnym. Bliższe informacje

znajdują się w rozdziale 1.2, natomiast tutaj już tylko kilka słów na temat związanego z nimi ryzyka.

Omawiane tu **protokoły** mają w większości charakter neutralny i trudno wyodrębnić ryzyko związane z ich zawartością. Nie dotyczy to jednak sytuacji braku tego typu dokumentów, co może być warunkiem umownym, na potwierdzenie wykonania prac (Zarządzenie nr 7, 2025, Załącznik 3, s. 2; zał. 1, nr 017). Może to wręcz prowadzić do konsekwencji, włączając w to przewidziane kary umowne. Protokoły pełnią rolę oficjalnego potwierdzenia strony trzeciej (poza zamawiającym i wykonawcą), że prace zostały wykonane zgodnie ze sztuką, w wymaganym terminie i zakresie. Tam też znajdują się informacje statystyczne o odkryciach, co wykorzystywane jest w trakcie odbiorów inwestorskich. Z powyższych powodów niezwykle istotny podczas realizacji kontraktu jest stały kontakt z odpowiednią osobą w urzędzie ochrony zabytków, w celu reagowania z wyprzedzeniem na wszelkie kolizje (zwłaszcza absencyjne), utrudniające otrzymanie wymaganego dokumentu.

Następny protokół o charakterze administracyjnym spisywany jest z zamawiającym na okoliczność odbioru częściowego lub końcowego prac terenowych albo opracowania wyników badań. Jest to swoisty bilans realizacji kontraktu na dany moment, którego komisyjne przeprowadzenie pozwala również na rozliczenie wymienionych w nim prac. Odbywa się to w ramach procedury, która obejmuje wizytację w terenie na odbieranym stanowisku oraz część biurową, związaną z weryfikacją przedłożonych do odbioru dokumentów. Przegląd ten odnosi się do kompletu dokumentacji wytworzonej podczas badań (plany, rysunki, fotografie), w porównaniu ze schematycznie przygotowanym wg określonej konwencji planem odbiorowym (Zarządzenie nr 7, 2015, Załącznik 3, s. 3-4).

Istotną częścią protokołu jest charakterystyka modyfikatorowa wykonanych prac i wyliczone na tej podstawie wartości wykorzystanych jednostek normatywnych. Bliższe omówienie tego systemu zaprezentowano w rozdziale 3.6. Protokół odbioru opracowania wyników badań także zawiera wyliczenia jednostek przeznaczonych na ten cel, wykonywane jednak przy użyciu odmiennego algorytmu. Znajomość tych elementów to obowiązkowe kompetencje nie tylko menedżera, ale również osób prowadzących prace jeszcze w terenie. Czynności, które wykonano po przekroczeniu preliminowanej liczby jednostek, mogą nie zostać rozliczone. Wiedza ta niezbędna jest również na etapie sporządzania protokołu i załączników graficznych do niego.

Jakiego rodzaju ryzyko może wystąpić w związku z tak opisanym dokumentem? Obejmuje ono wszystkie sytuacje jakie wynikną w trakcie procedury odbioru wykonanych prac, gdyż jest to czynność formalna i prowadzona z udziałem obserwatorów z Narodowego

Instytutu Dziedzictwa. Wymagana jest więc zgodność przedłożonej dokumentacji ze stanem faktycznym, ocenianym na podstawie sytuacji zastanej w terenie. Niepożądane są z pewnością wszelkie oznaki uchybień metodycznych (niedoeksplorowane obiekty, niezebrane źródła ruchome). Odnotowanie tych sytuacji w protokole stać może się podstawą do wdrożenia dalszych procedur o charakterze przynajmniej naprawczym. Pojawić może się tu ryzyko przerwania i odłożenia odbioru, co w efekcie może zachwiać płynnością finansową wykonawcy.

Nadmienione zagrożenia bardziej wiążą się z samą procedurą odbioru, a nie tyle z dokumentem sporządzonym i podpisanym przy zakończeniu. Do jego przygotowania niezbędna jest znajomość systemu rozliczeniowego, kompletność załączników oraz dokumentacji z badań. Różnego rodzaju uchybienia można natomiast częściowo wyeliminować poprzez nabywane doświadczenie. Inną kwestią jest jakość przedkładanych do odbioru prac, mająca swój wyraz w ogólnym wrażeniu z wizytacji w terenie, z przeglądu dokumentacji fotograficznej oraz w liczbie stwierdzonych niezgodności lub braków. Efektów takich niekorzystnych doznań nie można już najczęściej wyeliminować na samym odbiorze, stąd rekomendacja do nadzorowania jakości w całym procesie realizacyjnym.

Kategoria „inne” (jako ostatnia ich grupa) dla dokumentów o charakterze administracyjnym, w większości trudna jest do precyzyjnego zdefiniowania, gdyż pojawia się w zależności od indywidualnych sytuacji spotykanych na budowie i podczas badań. Mogą to być różnego rodzaju uzgodnienia ze stronami trzecimi na budowie czy właścicielami gruntów. Tu również umieścić należy mniej powszechne instrumenty kontroli wykonawstwa, do których należą cotygodniowe raporty obecności kierownika na stanowisku (zawiniona nieobecność może podlegać karze w wysokości 0,05% wartości umowy za każdy dzień!) oraz cotygodniowe raporty pogodowe wg udostępnionego szablonu (zał. 1, nr 056).

Grupa ta obejmuje ponadto korespondencję z zamawiającym wymienianą podczas kontraktu. W znacznej mierze pełni ona rolę informacyjną, a także potwierdzającą zaistnienie stanów lub okoliczności. W takim zakresie też powstawać może ryzyko z nią związane, co ponownie dotyczy nie tyle samych dokumentów, co ich braku. Przesłanie na czas odpowiedniej informacji jest deklaracją wykonawcy o terminowym wykonaniu określonych czynności, a często także sygnałem „start”, w różnego rodzaju podprocesach. Obecnie przy możliwościach wymiany korespondencji drogą elektroniczną, jest to też znacznie ułatwione. Warto jednak zaznaczyć, że niezbędne jest tu rozpoznanie, na podstawie zapisów umowy lub specyfikacji zamówienia, tych momentów procesu wykonawczego, które należy udokumentować, a następnie wymagania te nadzorować.

Omówiona w tym podrozdziale dokumentacja o charakterze administracyjnym jest ściśle związana z różnymi etapami realizacji badań i procesu inwestycyjnego. W znacznej części powstaje ona **bez udziału** wykonawców prac archeologicznych i wprowadza oraz dokumentuje różne stany i zmienne, dotyczące planowanych oraz wykonywanych czynności. Przynajmniej podstawowa znajomość reguł wytwarzania tych dokumentów i ich obiegu ważna jest dla przewidywania zarówno okoliczności sprzyjających, jak i zagrożeń.

Druga część dokumentacji powstaje **z udziałem** wykonawców i w poprawnie przebiegającym procesie realizacyjnym, jej treść nie wnosi dodatkowych elementów ryzyka. Pojawić mogą się one w związku z brakiem takich zapisów w określonych okolicznościach, dlatego wymagania co do nich powinny być rozpoznane i nadzorowane.

GRUPA III

Dokumenty postępowań przetargowych

W rozdziale 1.2 wspomniano już, że jest to grupa źródeł najbardziej istotnych dla modelowania procesów realizacyjnych i tam też omówiona została ich wieloskładnikowa struktura. Obszerność tego materiału nie pozwala na omówienie każdego z zawartych w nim szczegółów i elementów. Pełny dostęp do tego archiwum możliwy jest za pośrednictwem katalogu przetargów stanowiącego załącznik 1 do tej pracy i zamieszczonych w nim łączy internetowych. W tym miejscu podjęta zostanie próba wyodrębnienia i scharakteryzowania najważniejszych czynników ryzyka dla organizacji wykonującej badania na inwestycjach, które skrywają się w treści udostępnianej dokumentacji i w zachodzącej na tej podstawie procedurze przygotowania oferty.

Należy uprzednio nadmienić, że „zamówienia publiczne” bywają wśród przepisów prawa tym obszarem, co do którego nawet profesjonaliści nie przejawiają zamiłowania. W pracy niniejszej tym bardziej nie ma analiz o charakterze prawnym, a jedynie i co najwyżej praktycznym, z punktu widzenia archeologa – wykonawcy. Mniej skomplikowane kwestie można podejmować we własnym zakresie, poprzez informacje zamieszczane na licznych i oficjalnych stronach internetowych (PZP w pytaniach 2025). Te bardziej zawiłe wymagają skorzystania z konsultacji prawnych.

Całość analizowanej tu dokumentacji wprowadza trzy grupy uwarunkowań istotnych dla wykonawców. Pierwsze z nich określić można jako **przetargowe** – związane z procedurą zamówienia; drugie **branżowe**, dotyczące wymagań co do badań archeologicznych i wreszcie

kontraktowe, regulujące oczekiwania zamawiającego w zakresie formalnego przebiegu umowy. W takich też grupach zostaną one dalej omówione.

Warto tu jeszcze uzupełnić, że postępowania mogą być prowadzone w kierunku zawarcia umowy **ramowej** lub **jednostkowej** (por. zał. 1, uwagi wstępne). Ich dokumentacja w wielu miejscach jest zbliżona, jednak niektóre szczegóły pozostają odrębne. Przeprowadzenie analizy postępowań ramowych pozwala w ogólnym zakresie wskazać obszary ryzyka charakterystyczne dla obu typów umów. Na nich też oparte zostanie dalsze omówienie, będące przeglądem dokumentacji, wybranych parametrów procedury oraz najważniejszych wymagań stawianych wykonawcom. W miarę potrzeb uzupełnione to zostanie o istotne zapisy przetargów jednostkowych.

W okresie od 2019 do 2023 roku włącznie, wyodrębniono 22 postępowania na zawarcie umowy ramowej, z czego pięć zostało unieważnionych (zał. 1, nr 016, 021, 022, 031, 088). Przyczynami były w tych wypadkach zbyt wysokie ceny ofert w stosunku do środków zabezpieczonych przez zamawiającego, brak ofert, a także zbyt mała ich liczba, niższa niż przyjęto do udzielenia zamówienia.

Nadmienić należy, że w umowach ramowych najczęściej brak szczegółowo zdefiniowanego zakresu i harmonogramu realizacji zadań. Mogą być one ogłaszane na badania sondażowe, powierzchniowe lub wykopaliskowe, incydentalnie także geofizyczne (zał. 1, nr 045), lub ogólnie na badania archeologiczne, obejmując wszystkie powyższe (zał. 1, nr 010, 013, 055). W dokumentacji wyspecyfikowane są często jedynie planowane inwestycje drogowe, bez pełnego rozpoznania co do kolizji ze stanowiskami archeologicznymi. Oferta dotyczy wówczas cen: jednostki normatywnej za badania, za 1 ar sondaży lub 1 km „powierzchniówek”. Nie trudno się domyślić, że wycena badań na „potencjalnych” stanowiskach archeologicznych lub nowoodkrytych, a przy tym w bliżej nieokreślonych terminach (zał. 1, nr 011), zahacza nie tylko o stan wysokiej niepewności (rozdz. 3.5), ale nieomal wizjonerstwa. Umowy takie zazwyczaj zawierane są na 4 lata, a incydentalny jest tu jedynie przypadek dwuletni (zał. 1, nr 001).

Wobec takiego wprowadzenia, już na wstępie zwrócić uwagę należy na szczególny rodzaj ryzyka, który tu się ujawnia. Może mieć ono wiele wariantów, dlatego wymienione zostaną te najważniejsze.

- Zawarcie umowy na 4 lata jest zobowiązaniem, co do którego nie sposób być w pełni dyspozycyjnym. Podjęcie w tym czasie innych kontraktów ograniczać będzie aktywny udział w umowie ramowej.

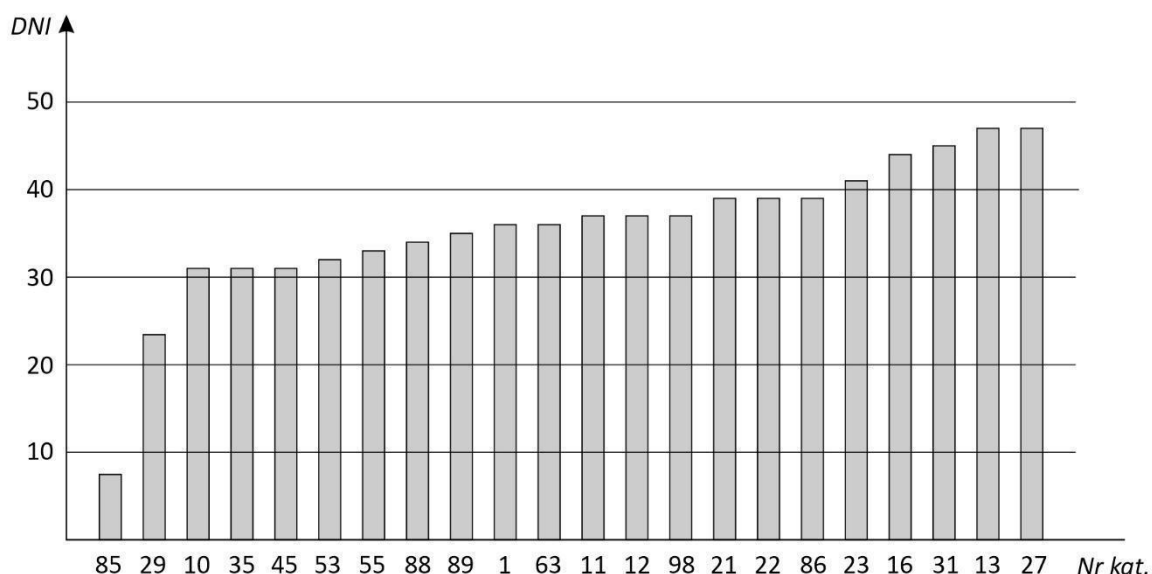
- Oferowane stawki w tak długim okresie stracić mogą na aktualności. Nie dotyczy to wyłączenie wskaźnika inflacji, ale i ogólnej sytuacji gospodarczej w kraju, cen energii czy wynagrodzeń minimalnych.
- Brak bliższej charakterystyki stanowisk, jakie będą objęte badaniami, nie pozwala na bezpieczną i racjonalną kalkulację stawki. Oczywistym jest, że odmienne są koszty badań cmentarzysk, osad, stanowisk wielowarstwowych, jak również obiektów pradziejowych i nowożytnych.

Trudno stwierdzić, czy ten rodzaj ryzyka można zwymiarować. Wydaje się, że podejmowanie decyzji o udziale w postępowaniu będzie miało tu wyłącznie charakter zero-jedynkowy. Zaletą może być wejście do ograniczonego grona wykonawców zwiększające prawdopodobieństwo dostępu do zlecenia. Najgorzej jednak być wówczas pierwszym na liście, zwłaszcza gdy zaproponowana stawka budzi niepokój, co do wykonalności konkretnego już później zadania. Pozorną zaletą udziału w „ramówkach” jest nieco wyższa stawka wyjściowa niż w umowach jednostkowych. Zwykle niestety nie ma już ona zastosowania przy składaniu ofert na późniejsze zadania wykonawcze.

Pierwsze dokumenty jakie dostępne są wykonawcom starającym się o kontrakt na badania archeologiczne dotyczą ogłoszenia o zamówieniu, które zamieszczane jest na stronie internetowej Suplementu do Dziennika Urzędowego Unii Europejskiej (TED 2025), lub na stronach zamawiającego. Moment ten jest o tyle ważny, że powinien on odpowiadać przynajmniej minimalnemu, określone ustawowo terminowi składania ofert. W trybie przetargu nieograniczonego nie może być on krótszy niż 35 dni (U.p.z.p. 2024, art. 138 ust. 1). Przyjęcie dłuższego terminu jest decyzją zamawiającego.

Przegląd parametrów analizowanych przetargów ramowych wskazuje, że czas na przygotowanie oferty wynosił w nich od 8 do 47 dni (ryc. 5). Najkrótszy wiązał się zapewne z bliżej nieokreśloną sytuacją szczególną, gdyż dla pozostałych było to każdorazowo więcej niż 3 tygodnie. Przykład ten pokazuje, że nawet w obszarze szczegółowych regulacji możliwe są wyjątki. Z tego powodu w przypadku powzięcia wiedzy o postępowaniu wchodzącym w zakres zainteresowania wykonawcy, warto sprawdzić jaki czas pozostał realnie na przygotowanie oferty. Wyznaczony termin ma jeszcze dodatkowe znaczenie, związane z możliwością zadawania pytań o wyjaśnienie treści dokumentacji. W trybie ustawowym powinny one wpłynąć do zamawiającego nie później niż na 14 lub 7 dni (w zależności od zdefiniowanych okoliczności), przed składaniem ofert (U.p.z.p. 2024, art. 135 ust. 2).

Dalsze szczegółowe omawianie treści samych ogłoszeń nie jest tu zasadne, gdyż stanowią one wyciąg z dokumentacji, która w ślad za nimi jest udostępniana. Moment pojawienia się informacji o postępowaniu pozostaje jednak ważny, ponieważ jest on momentem „start” dla procesu określanego dalej jako ofertowanie (zał. 2, s. 25). Trudno tu już na powyższej podstawie analizować czynniki ryzyka, niemniej może ono się pojawić chociażby z uwagi na uwidocznione powyżej rozbieżności terminowe.



Ryc. 5. Diagram przedstawiający liczbę dni przeznaczonych na przygotowanie i złożenie oferty w przetargach ramowych w latach 2019-2023 (uwzględniono także ogłoszenia powtórzone). Źródło: opracowanie własne.

Komplet dokumentacji do postępowania stanowi Specyfikacja Warunków Zamówienia (SWZ) i jej części. Wspomniano wcześniej, że dla wszystkich przetargów zamieszczonych w katalogu obejmuje ona ponad 11 tys. stron, co uniemożliwia analizę każdego szczegółu. Ponadto, poza obowiązkowymi opisami i formularzami, znajdowały się tam często standardy realizacji prac opracowane w NID (Misiuk et al. 2019; zał. 1, nr 056) oraz także opracowania badań rozpoznawczych wykonanych wcześniej dla niektórych inwestycji (zał. 1, nr 013, 055, 089, 098). Największe zbiory przekraczają czasem 500 stron (zał. 1, nr 514), a z różnymi dodatkami także i 900 (zał. 1, nr 054, 098). Jest to dokumentacja, z którą oferent powinien się szczegółowo zapoznać i na jej podstawie przewidzieć znaczącą większość sytuacji, jakie mogą go spotkać w trakcie podjętego kontraktu. W zakresie całościowym odpowiada to właściwie stanowi niepewności (por. rozdz. 3.5), dlatego ważne jest wytypowanie najbardziej kluczowych elementów oraz treści i w odniesieniu do nich przeprowadzenie wielu cząstkowych analiz ryzyka. W założeniu, pomocy takiej dostarczyć

ma projektowany model, z mapą procesów i oznaczonymi punktami potencjalnych niezgodności.

Obszerność dokumentacji przetargowej wymaga zabezpieczenia odpowiedniego czasu na analizy, co powinno się odbyć do 35 dni, z ewentualną rezerwą na zadawanie pytań zamawiającemu, specjalistyczne konsultacje (prawne, księgowe) i przygotowanie oferty. Wraz z przychodzącym doświadczeniem, terminem tym coraz łatwiej jest gospodarować, częściowo z uwagi na powtarzalność wielu treści odnoszących się do biegu procedur.

Wśród dalszych uwarunkowań formalnych znajduje się wiele wynikających z przepisów obowiązujących podmioty występujące w obrocie gospodarczym. Zagadnienia osobowości prawo-finansowej nie są celem analizy i pozostawione tu będą do indywidualnego rozpoznania przez organizacje zainteresowane udziałem w rynku zleceń na badania archeologiczne. Nie będą też omawiane zagadnienia „podmiotowych środków dowodowych” (U.p.z.p. 2024, art. 124-128), które składane są przez wykonawców w celu potwierdzenia braku podstaw do wykluczenia lub spełnienia warunków udziału. Wiedza o miejscach ich dostępności i trybach uzyskiwania jest obowiązkowa dla wykonawców i należy zadbać o aktualizowanie takiej dokumentacji (są to m. in. zaświadczenia o niekaralności, o płatności podatków lub składek zdrowotnych). Ryzykiem jest tu brak wybranych dokumentów, których zdobycie może nie być wykonalne podczas biegu terminu na składanie ofert.

Po rozpoznaniu omówionych wyżej parametrów początkowych, należy następnie dokonać oceny innych formalnych warunków wejścia. Jednym z nich jest wysokość określonego przez zamawiającego wadium. Nie zawsze jest ono wymagane (zał. 1, nr 021, 022, 027, 029, 031, 035, 086), jednak w większości przypadków należy się z nim liczyć (por. tab. 3). Rozpiętość kwoty wadium w umowach ramowych wyniosła od 5 000,00 do 100 000,00 zł, przy czym trudno wskazać tu korelację ze środkami przewidzianymi przez zamawiającego na realizację prac (kol. 3). Opłaty można dokonać w postaci pieniężnej (przelew) ewentualnie dostarczając gwarancje lub poręczenia strony trzeciej. W pierwszym przypadku wadium jest zatrzymywane na okres związania ofertą, co zwykle wynosi 60 dni, jednak może zostać przedłużone w związku niezakończoną jeszcze procedurą wyboru.

Ryzyko jakie się tu ujawnia ma dwojaki wymiar. Po pierwsze należy powyższe środki posiadać i po drugie, mieć je do dyspozycji na czas postępowania. Inną kwestią jest także możliwość straty wadium z powodu odmowy podpisania umowy. Zarządzanie finansami organizacji ma charakter dalece zindywidualizowany, dlatego poziom wskazanego ryzyka należy oznaczyć we własnym zakresie. Dla firm o mniejszym rozmachu działalności, może to jednak być odczuwalne obciążenie. Dodać jedynie można, że prawo zamówień publicznych

przewiduje w zamówieniach przekraczających progi unijne, wysokość wadium do 3% wartości kontraktu (U.p.z.p. 2024, art. 97 ust. 1 pkt 2). W zaprezentowanych przykładach, dla najwyżej oszacowanego przetargu, dałoby to ok. 775 tys. zł (zał. 1, nr 013). Wprowadzenie takich opłat z pewnością istotnie wpłynęłoby na liczbę aktorów przystępujących do rynkowej gry.

Tab. 3. Wybrane parametry postępowań o udzielenie zamówienia w zakresie umów ramowych.

Źródło: opracowanie własne.

NR KAT.	ZAKRES*	KWOTA UMOWY	WADIUM	CZAS	DOŚWIADCZENIE	UWAGI
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
1	S/W	3 439 526,89	50 000,00	24	900	
10	BA	11 169 355,19	22 000,00	48	500	
11	W	4 182 000,00	60 000,00	48	300	
12	W	915 850,00	13 000,00	48	300	
13	BA	25 824 766,66	20 000,00	48	600	
16	S/W	6 393 141,46	50 000,00	48	200	unieważniony
21	BA	3,95	brak	48	-	unieważniony
22	BA	-	brak	48	-	unieważniony
23	S/W	7 427 522,26	60 000,00	48	200	
27	BA	1 010 669,06	brak	48	-	
29	BA	4,31	brak	48	-	
31	BA	1 251 526,59	brak	48	-	unieważniony
35	W	3 316 081,48	brak	48	-	
45	G/S/W	6 968 001,71	55 000,00	48	200	
53	S/W	12 449 945,70	100 000,00	48	500	
55	BA	6 845 752,13	80 000,00	48	600	
63	S/W	2 554 744,56	21 000,00	48	200	
85	W	579 913,31	5 000,00	48	200	
86	BA	14 793 108,93	brak	48	600	
88	W	3 722 079,78	40 000,00	48	200 (1 × 80)	unieważniony
89	W	6 314 918,40	40 000,00	48	200 (1 × 80)	
98	W	2 218 031,36	18 000,00	48	100	

* W tabeli zastosowano oznaczenia: S – sondaże; W – badania wykopaliskowe; G – badania geofizyczne; BA – badania archeologiczne;

Pozostając przy kwestiach finansowych, uwagę należy zwrócić na zabezpieczenie należytego wykonania umowy, przewidziane do uiszczenia w przypadku umów

jednostkowych. Jego wysokość w omawianych przetargach ramowych określona została na 3 do 10% kontraktu. Dla przykładowej kwoty 1 mln zł, może to wynieść 100 000,00 zł, które to będą zablokowane przez okres realizacji (średnio ok. 2 lat). Ponownie odwołać można się tu do gwarancji lub poręczeń, te jednak wiążą się z bezzwrotną opłatą za ich uzyskanie. Sytuacje te należy uwzględniać przy podejmowaniu decyzji o udziale w wybranym przetargu.

Przystąpienie do postępowania wymaga następnie od wykonawcy spełnienia określonych wymagań dotyczących zdolności technicznej i zawodowej, którymi są najczęściej doświadczenie i potencjał kadrowy. W SWZ jest to szczegółowo definiowane przez zamawiającego, czasami do niezrozumiałych granic.

W zakresie doświadczenia należy najczęściej wykazać, że wykonawca brał udział w realizacji zadania o podobnym obmiarze (arów, kilometrów). Wystarczą w tym wypadku referencje wydane przez poprzedniego zamawiającego. Wymóg ten może być także limitowany terminowo. W analizowanych przetargach ramowych, należało wykazać się doświadczeniem z okresu od 3 do 6 lat, obejmującym:

- dla badań wykopaliskowych powierzchnię od 100 do 900 arów;
- dla badań sondażowych 10 arów wykonanych sondaży;
- dla badań powierzchniowych od 5 do 10 km trasy inwestycji;
- w przypadku badań geofizycznych (zał. 1, nr 45), było to użycie georadaru na 10 arach w ciągu ostatnich 5 lat.

W kilku przypadkach wymagania te nie zostały w ogóle określone, co jest okazją dla podmiotów nieposiadających potwierdzonego doświadczenia na dostęp do przetargu i zdobycie referencji. Sporadycznie pojawiają się także wymogi dodatkowe, jak np. prace na 200 arach, z przynajmniej jednym stanowiskiem o powierzchni 80 (zał. 1, nr 89).

Ryzyko w tym zakresie dotyczy zbudowania odpowiedniej historii działalności potwierdzonej referencjami. Ich posiadanie jest przepustką do udziału w postępowaniu, brak natomiast nie pozwala na złożenie samodzielnej oferty. W innych przypadkach nawet długo działająca firma może nie posiadać takich referencji z uwagi na długie realizacje zadań w ostatnich latach lub ich niezakończenie. Ograniczanie im dostępu do rynku jest w takich sytuacjach niezrozumiałe.

Zdolność techniczną i zawodową wykonawcy definiuje zamawiający również poprzez posiadany **potencjał kadrowy**. W tym wypadku zachodzi znaczne zróżnicowanie wariantów wymagań, które sprowadzają się nie tylko do dysponowania osobami mogącymi kierować badaniami archeologicznymi, ale także szczegółowym doświadczeniem. Część z nich stanowi

kryteria wejścia do organizowanego postępowania, a część może być dodatkowo punktowana przy rozpatrywaniu ofert (jako wymagania pozacenowe). Kryteria oceny potencjału kadrowego wykonawcy to wielowariantowe kombinacje, sprowadzające się na przykładzie umów ramowych do:

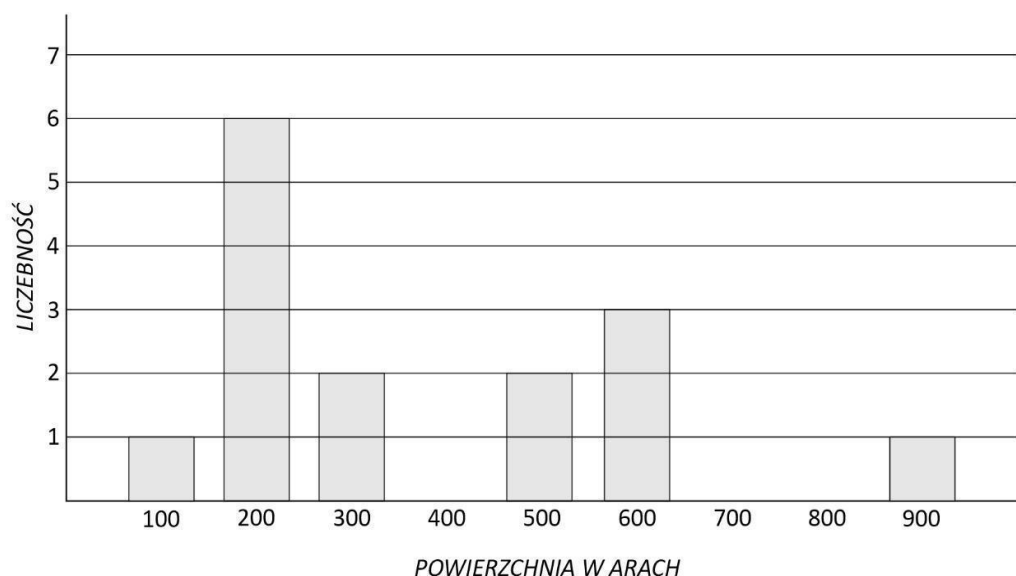
- dysponowania odpowiednią liczbą kierowników mogących samodzielnie prowadzić badania (wskazania: od 4 do 16);
- doświadczenia dodatkowego kierowników prowadzących badania: a) przynajmniej raz samodzielnie (zał. 1, nr 010, 011, 089); b) na dwóch stanowiskach o zadanej powierzchni (zał. 1, nr 013, 016, 023); c) na obszarze fortyfikacji polowych (zał. 1, nr 016, 023); d) w określonym przedziale czasowym (w ciągu 3 lat, zał. 1, nr 016, 023);
- dysponowania pracownikami technicznymi, z wykształceniem archeologicznym (wskazania: od 5 do 16 osób, zał. 1, nr 045, 053, 063, 098);
- dysponowania konsultantami prac archeologicznych w stopniu doktora habilitowanego (wskazania: 1 lub 2 osoby, zał. 1, nr 010, 011);
- dysponowania 5 konsultantami specjalizującymi się odrębnie w epoce kamienia, brązu, żelaza, średniowiecza i okresie nowożytnym (zał. 1, nr 086);
- dysponowania redaktorem opracowań naukowych (zał. 1, nr 023), z tytułem magistra, z dorobkiem 3 prac o tematyce archeologicznej;
- dysponowania antropologiem z doświadczeniem w eksploracji szczątków kostnych na co najmniej 3 stanowiskach (zał. 1, nr 023, 045).

Katalog ten nie został jeszcze wyczerpany, a rozpiętość wariantów nie pozwala na wyznaczenie niemal żadnych punktów stałych w tym zakresie. Warunki dobierane są wg uznania zamawiającego w zależności od planowanych zadań. Dla wykonawców jest to znaczne obciążenie, gdyż podobnych zespołów, poza dużymi instytucjami naukowymi, nie można stale zatrudniać. W sytuacjach takich zwykle powoływane są konsorcja wykonawców lub też specjalistów pozyskuje się do współpracy na podstawie indywidualnych umów. Dodatkowym oczekiwaniem zamawiającego może być zatrudnienie określonej liczby osób, w tym pracowników fizycznych, w ramach umowy o pracę, co nie pozostaje bez znaczenia dla kwoty ofertowej.

Zaprezentowane tu kadrowe warunki wejścia do przetargu, trudno ująć w reguły i należy raczej stwierdzić, że nie ma możliwości, aby się na nie przygotować. Nawet dysponowanie bardzo doświadczonym zespołem archeologów nie daje gwarancji dopasowania się do zaprojektowanej łamigłówki. Warunki te nie wydają się nawet

preferencyjne dla wykonawców instytucjonalnych. Rozwiązaniem pozostaje tu chyba jedynie utrzymywanie relacji (poprawnych?) ze środowiskiem zawodowym.

W przypadku warunków dotyczących doświadczenia o wymaganej powierzchni badań, interesującą wskazówkę skrywa zaprezentowany histogram (ryc. 6). Można wykorzystać ją jako rodzaj rekomendacji o charakterze strategicznym dla firm rozpoczynających działalność.



Ryc. 6. Histogram rozkładu wymagań zamawiającego w umowach ramowych dotyczących przebadanych powierzchni przez oferenta. Źródło: opracowanie własne.

Posiadanie referencji w zakresie badań na 900 arach było przepustką do wszystkich organizowanych umów ramowych w latach 2019-2023. Uwzględniając jednak przynajmniej dwumodalny obraz histogramu, można założyć dwie populacje wymagań (Hamrol 2020, s. 432). W pierwszym wypadku preferowane są doświadczenia w okolicach 200 arów, natomiast w drugim ok. 600 arów, co zapewne w znacznej mierze skorelowane jest z zakresem planowanych prac. Przyjąć wobec tego można, że rozwiązaniem dającym dostęp do postępowań o mniejszym zakresie jest posiadanie referencji obejmujących 200 arów badań, dla postępowań większych – 600 arów. Definiując cele swojej działalności w określonej perspektywie czasowej, skupić można się na uzyskaniu referencji wg powyższych wskazań.

Wysoce skomplikowany jest następnie system oceny ofert w postępowaniach przetargowych. Warto tu odnotować kilka obserwacji. We wszystkich przetargach ramowych, wiodącym kryterium była w tym zakresie cena, której waga określona została na 60 punktów (w 18 przypadkach) lub 90 (4 przypadki). W 11 postępowaniach dodatkowym wskaźnikiem

był termin wykonania badań terenowych lub opracowania. W innych też miejscach pojawiają się kryteria wysoce zindywidualizowane, co nie pozwala uogólnić obrazu całości. Przytoczyć można jednak najbardziej wyraziste.

Kryterium oceny ofert w jednym z postępowań była „gwarancja”, rozumiana jako długość okresu gwarancji na opracowanie wyników badań, liczone od daty jego końcowego odbioru (zał. 1, nr 010). Zamawiający przewidział dwa punktowane przedziały: 24 miesiące – 20 punktów i 36 miesięcy – 40 punktów. Wybór 12 miesięcy nie był punktowany. Kryterium to połączone z ceną, czyni ją jedynym elementem prowadzącym do wyboru najkorzystniejszej oferty. Udzielenie przez wykonawców 36 miesięcy gwarancji na opracowania wyników badań, jest wskazaniem niemal pewnym, ponieważ nie wiąże się to dla nich z żadnym ryzykiem. W toku procedury odbiorowej opracowania takie przechodzą wielopoziomą ocenę, prowadzoną przez zamawiającego, NID, WUOZ i w procesie recenzowania przez samodzielnych pracowników naukowych. Trudno wyobrazić sobie sytuację, która spowodowałaby zastosowanie procedury roszczeniowej dla tak udzielonej gwarancji.

W postępowaniach spotkać można ponadto kryterium „gotowości do prowadzenia badań w niekorzystnych warunkach atmosferycznych” o wadze 20 punktów (zał. 1, nr 016). Za niekorzystne uznano ujemne temperatury powietrza, zamarznięty grunt, opady deszczu lub śniegu. Wykonawca ma zapewnić wówczas odpowiednią infrastrukturę do prowadzenia tych badań, np. zadaszenie, ogrzewanie oraz oświetlenie. Dodatkowo istniała możliwość wyboru powierzchni: 60 arów (20 punktów) lub 40 (10 punktów). Prace na 20 arach nie były już punktowane, co właściwie oznacza założenie, że wykonawca na żądanie zamawiającego i tak musi być na nie przygotowany.

Tak określony warunek może mieć wymiar z wielu względów kontrowersyjny. Rozpatrując warunki techniczne należy wskazać, że wykonawcy zwykle nie inwestują środków w posiadanie i utrzymanie takiej infrastruktury. Zarazem, z punktu widzenia ekonomii, trudno takie prace uznać za efektywne. Nakłady na przygotowanie całego systemu badań (rozłożenie namiotów, nagrzewanie, zapewnienie energii na oświetlenie, i in.), są zupełnie nieprzewidywalne, podobnie jak pogoda i to jeszcze po 3 latach od podpisania umowy ramowej. Z konserwatorskiego punktu widzenia, można wskazać, że wydawane pozwolenia zawierają często wprost wyrażony warunek, aby badania prowadzić w temperaturach powyżej 5°C. Czynniki niekorzystne mogą być też podstawą do przerwania prac, z uwagi na zagrożenie dla ich poprawności i ryzyko zniszczenia zabytku.

Decyzja o uzyskaniu dodatkowych punktów przez wykonawcę na etapie składania oferty z tytułu chęci podjęcia prac w trudnych warunkach, pozostaje jego indywidualnym

wyborem. Pojawia się tu wysokie ryzyko niewykonania prac w terminie lub w sposób niezgodny z warunkami konserwatorskimi. W skrajnych przypadkach konsekwencje mogą mieć związek z rozdziałem 11 Ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (U.o.z.o.z. 2024, Przepisy karne). Spodziewać można się, że wielu wykonawców wybierze tu wariant niepunktowany, licząc, że konieczność wykonanie tego typu prac na 20 obowiązkowych arach w trakcie umowy nie nastąpi. Pewności jednak mieć nie można.

Inne punktowane kryteria oceny ofert (zał. 1, nr 016, 027, 029, 088), mogą dotyczyć liczby pracowników fizycznych na każdym stanowisku czy szczegółowo określonego doświadczenia kierowników. Te drugie realizowane są przez wykazanie dla kilku lub kilkunastu osób dorobku w zakresie od 1 do 4 stanowisk o powierzchni od 70 do 350 arów. Tworzy to rodzaj skomplikowanej macierzy, w której należy umieścić w miejscach punktowanych doświadczenia współpracujących archeologów. Jest to rodzaj konkursu, który już na etapie realizacyjnym nie musi mieć znaczenia. Ma to jednak istotny walor ekonomiczny. Wykonawca dysponujący licznym i doświadczonym zespołem, ma szansę podnieść cenę ofertową, dzięki wysokiej punktacji za doświadczenie. Ponownie pojawia się myśl, że jest to ukłon w stronę podmiotów instytucjonalnych, pod warunkiem, że pracujące tam osoby będą miały te wielorakie badania na swoim koncie. Ważne w powyższych wypadkach jest skrupulatne nadzorowanie dokumentacji potwierdzającej indywidualne doświadczenie współpracowników, a zarazem utrzymywanie jak wyżej, szerokich kontaktów w środowisku.

Wymaganiom stawianym wykonawcom o charakterze przetargowym, poświęcono tu wiele miejsca, gdyż jest to zbiór o dużej rozpiętości kryteriów i przypadków. Ponadto dopiero prześledzenie postępowań z dłuższego okresu ujawnia niektóre mechanizmy i ich znaczenie. Często jest to również rodzaj gry, do której nie można się w pełni przygotować, tym bardziej, że niektóre kryteria mają tendencję do osiągnięcia granic wyobraźni.

Elementy **branżowe** w dokumentacji z postępowań przetargowych, to te odnoszące się wprost do badań archeologicznych. Omówienie ich wszystkich i opatrzenie komentarzem uwzględniającym odcienie występujących sytuacji, to temat na inne obszerne opracowanie. Z tego chociażby powodu dalsze uwagi będą raczej wyborem wymagań, przypadków lub sytuacji, dla których wspólnym mianownikiem będzie występujące ryzyko.

Punktem wyjścia dla tej kategorii będą tym razem przetargi tzw. jednostkowe, ogłaszane na badania archeologiczne przy wyodrębnionym zadaniu (budowie, projekcie). Dodatkowo zostaną ograniczone do tych ogłoszonych w trybie otwartym, czyli dostępne dla wszystkich podmiotów rynkowych. Zawierają one już szczegółowo zdefiniowany zakres prac, co nie miało miejsca w przypadku umów ramowych. Nie będzie to jednak pogłębiony przegląd

uprawiania sztuki archeologicznej na inwestycjach budowlanych, a jedynie swego rodzaju konfrontacja oczekiwań i możliwości.

Szczegółowe wytyczne i warunki wykonania zadania znajdują się w Opisie Przedmiotu Zamówienia (OPZ), załączanym przez zamawiającego do dokumentacji postępowania. Jest to jej element obowiązkowy, uregulowany dla przetargów w odrębnym oddziale ustawy (U.p.z.p. 2024, art. 99-103). Treść OPZ ma nadaną strukturę, stanowiąc zbiór wymagań dopasowanych do charakteru, parametrów oraz indywidualnych cech inwestycji. Mogą to być zarazem wytyczne odnoszące się do wykonania badań powierzchniowych, sondażowych, jak i wykopaliskowych, przygotowane na różnym poziomie szczegółowości. Całość uporządkowana jest w rozdziały (w liczbie od 5 do 11), w których znajdują się poniżej zestawione informacje.

W OPZ w szerszy sposób omówiony jest zakres rzeczowy zamówienia, w tym rodzaj prac i ich obmiar. Tam też zwykle znajdują się jedna lub dwie tabele z charakterystyką stanowisk przewidzianych do badań. Pierwsza obejmuje dane administracyjne, numerację AZP oraz powierzchnię, funkcję i ocenę kulturowo-chronologiczną stanowisk. Druga, na podstawie przypisanych modyfikatorów (patrz rozdz. 3.6), określa preliminowaną pracochłonność badań terenowych i opracowań. Zwykle uwaga kierowana jest wówczas na obecność w zestawieniach cmentarzysk (modyfikatory A1-A2), stanowisk o rozpoznanych warstwach akumulacyjnych (E1-E4) czy arealów leśnych (F3). Ważna jest przy tym funkcja: fortyfikacje, mogiły, stanowiska produkcyjne, krzemienice, a także chronologia, co dotyczy głównie pozostałości z okresu nowożytnego. Cechy te mogą wiązać się z dodatkowymi rozwiązaniami technicznymi, co z pewnością wpłynie na cenę oferty.

Kolejny rozdział OPZ opisany jako zadania wykonawcy, jest najczęściej katalogiem wytycznych, wymagań i czynności do podjęcia w związku z realizacją prac. Odnosi się to do całego procesu wykonawczego, od uzyskania pozwolenia na prowadzenie badań, po oprawę opracowań. Już przy pierwszej z wymienionych wytycznych należy rozpoznać status prawny działek (patrz powyżej uwagi dotyczące ZRID). Załącznikiem niezbędnym do wydania pozwolenia przez WKZ jest zgoda właściciela gruntu. Jeśli nie jest nim zamawiający, należy podjąć starania o uzyskanie dodatkowych dokumentów (zał. 1, nr 093). Czynność wystąpienia z wnioskiem może też objęta zostać wymogiem terminowym, np. 5 dni od podpisania umowy, co trzeba uwzględnić w planowaniu prac (zał. 1, nr 072).

Warto zwrócić następnie uwagę, w jakim zakresie zamawiający będzie wymagał stosowania przepisów dotyczących ochrony przyrody (np. rodzaje zabezpieczeń, obecność

gatunków chronionych), a także nadzoru saperskiego nad obszarem prac. W niektórych przypadkach koszty tych działań mogą być ujęte w umowie z archeologami (zał. 1, nr 093).

Istotne informacje dla przygotowania oferty związane są dalej z prowadzeniem prac ziemnych i zarządzaniem urobkiem. Uwarunkowania te należy rozpoznać, gdyż mają one znaczny udział w kosztach ogólnych. Wśród nich najważniejsze informacje dotyczą:

- odhumusowania (warianty: częściowo już wykonane; ręczne; ze składowaniem urobku w wyznaczonych miejscach);
- usuwania całego urobku z ara na zewnątrz wykopów badawczych;
- rekultywacji po zakończeniu prac (warianty: zasypanie negatywów po obiektach, zagęszczenia z pomiarami, zahumusowanie);
- sposobów odbioru powyższych elementów przez zamawiającego.

Dla oceny kosztów prac ziemnych w cenie całego zamówienia, można przeprowadzić proste wyliczenia. Punktem wyjścia będzie średnia wartość jednostki normatywnej, jaką przyjął zamawiający podając kwotę przeznaczoną przez siebie na realizację. Za przykład posłuży postępowanie zestawione w załączniku 1 pod nr 093. Składało się ono z 3 części, o powierzchniach 635, 14 i 798 arów. Na podstawie kwot zamawiającego i liczby preliminowanych jednostek normatywnych można obliczyć ich cenę, która wynosi w przypadku dwóch większych części 8,71 zł brutto i 11,43 zł brutto dla małego areálu.

Przyjmując zgodnie z modyfikatorowym systemem rozliczeń, że 1 ar standardowy to 146 j.n., dla dwóch większych zamówień otrzymujemy 1 272,66 zł wynagrodzenia brutto za jego przebadanie. Uśredniając przy tym koszty prac ziemnych na 1 arze wraz z zahumusowaniem w granicach 250-350 zł brutto za 1 godzinę, która to optymistycznie wystarczy na ich wykonanie, obliczymy, że jest to 19,6-27,5% otrzymywanej należności. Przykład ten wypadł jeszcze stosunkowo korzystnie, gdyż biorąc pod uwagę stawki z innych przetargów, np. 3,94 zł (zał. 1, nr 042), 4,01 zł (zał. 1, nr 059) lub 4,92 zł (zał. 1, nr 017), udział ten będzie znacznie większy. Dodajmy już tylko, że można spodziewać się nawet 30% obniżki od ceny jednostki budżetowanej przez zamawiającego, co jest naturalną konsekwencją istnienia konkurencji wykonawców.

Pozostałe oczekiwania wobec zleceniobiorców nie należą już do wymagających szczególnego przygotowania i opracowania, choć bez wnikliwego rozpoznania, mogą na późniejszych etapach dostarczyć zaskoczeń. OPZ wskazuje także wiele dalszych warunków, w tym między innymi przywołuje istotne przepisy prawa i dokumenty, terminy, zasady płatności czy bezpieczeństwa pracy. Tu również znajduje się odniesienie

do oczekiwanych standardów (np. Misiuk et al. 2020; Oniszczyk et al. 2020; Gawrysiak-Leszczyńska 2003) i dokumentów wewnętrznych, jak Zarządzenie nr 7 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 23 marca 2009 r., w brzmieniu określonym w Zarządzeniu nr 19 z 16 lutego 2015 r. Ten ostatni zatytułowany „Inwestorskie odbiory archeologicznych badań wykopaliskowych – standaryzacja procedur i dokumentacji odbioru badań wykopaliskowych”, dobrze znany jest wykonawcom biorącym udział w kontraktach na drogach i autostradach, gdyż jest załącznikiem do każdego niemal przetargu (Zarządzenie nr 7 2015).

Wśród oczekiwanych standardów może pojawić się wzmiankowany już wymóg wykonywania fotografii dokumentacyjnych prostopadle do powierzchni (zał. 1, nr 062), co nie jest elementem obligatoryjnym sztuki archeologicznej, jednak w związku z upowszechniającym się zastosowaniem dronów podczas prac, nie jest on trudny do spełnienia. Tu również zamawiający może oczekiwać wykonywania fotografii o charakterze popularyzatorskim (zał. 1, nr 062).

Przy personelu ważne pozostają zasady związane z formalną stroną jego zatrudnienia. Wystąpić może obowiązek zawarcia umowy o pracę z pracownikami fizycznymi i kierownikami (zał. 1, nr 056). Nietrudno sobie wyobrazić, że reguły te w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej mogą być uciążliwe. Niedotrzymanie ich może być zarazem podstawą do nałożenia kar na wykonawcę, ponieważ zamawiający zastrzega sobie prawo kontroli ich wykonania. To również jest element ryzyka, który należy uwzględnić.

Powyższy przegląd zapisów OPZ przeprowadzony jest na dużym poziomie uogólnienia i nie wyczerpuje wszystkich oczekiwań zamawiającego. Dalsze nie niosą aż tak wysokiego zagrożenia wykonawczego, dlatego pozostaną już poza omówieniem. Warto jedynie dodać, że załącznikami do części tekstowej OPZ, są również różnego rodzaju mapy i plany (zwykle o zestandaryzowanych skalach 1:5000), obrazujące przebieg inwestycji oraz lokalizacje stanowisk archeologicznych. Materiał ten powinien posłużyć także wstępnej ocenie możliwych kolizji utrudniających badania, takich jak np.: wcześniej funkcjonujące przystanki autobusowe, dawne gospodarstwa, drogi dojazdowe do posesji, a także wybierzyska piasku lub rosnące jeszcze większe drzewa. Posługując się tymi danymi można skonfrontować wyliczenia preliminowanych powierzchni z tymi, które faktycznie będą do osiągnięcia.

Poza wymaganiami przetargowymi i branżowymi można jeszcze w dokumentacji przetargowej odnaleźć wymagania **kontraktowe**, związane z realizacją umowy, którym również warto się przyjrzeć. Może to być na przykład konieczność dostarczenia

zamawiającemu kopii polisy od odpowiedzialności cywilnej, zawartej na określoną kwotę. Wymóg ten oraz jego koszty to kolejne składowe planowania udziału w inwestycji.

Wśród innych tego typu elementów ująć należy wszelkiego rodzaju wyspecyfikowane uwarunkowania formalne związane z przebiegiem umowy. Są to regulacje określające terminy zgłoszeń gotowości do odbiorów, organizacji spotkań komisji oraz treści wybranych dokumentów. Nie należą one do wyjątkowo obciążających, ale ich znajomość jest niezbędna do poprawnej realizacji kontraktu. Zapoznanie się z nimi zawczasu eliminuje ryzyko zaskoczeń i niespodzianek ukrytych w opisanych tam sytuacjach. Sam kontrakt i bez tego z pewnością dostarczy ich jeszcze wielu.

Całość omówionej wyżej dokumentacji ma swoje znaczenie dla opracowania oferty oraz prześledzenia wymagań kontraktu w celu wytypowania elementów ryzyka. Przed takim samym wyzwaniem stoją też konkurenci. W odniesieniu do nich, pokrótce nadmienić można jeszcze zbiór dokumentacji określonej tu jako **zamykająca** postępowanie.

Tuż przed otwarciem ofert zamawiający udostępnia do wiadomości kwotę jaką przewidział na realizację prac, która stanowi na tym etapie górną wartość graniczną. Jej przekroczenie może mieć różne skutki, od odrzucenia samej oferty, po unieważnienie postępowania. Jest to jeden z mechanizmów konkurencyjności, wymagający poszukiwania złotego środka, pomiędzy ceną zamawiającego i innych wykonawców. W pierwszej należy się zmieścić, drugą wyprzedzić.

Po komisyjnym otwarciu ofert, zamawiający przekazuje do wiadomości wykaz oferentów i ich ceny. Jest to następny (po ujawnieniu kwoty zamówienia), moment analizy własnych szans na zdobycie kontraktu. Kolejnym jest odniesienie cen do reguł określonych w prawie zamówień publicznych. Najniższa z nich nie może być niższa niż 30% od wartości zamówienia wskazanej przez zamawiającego lub średniej arytmetycznej wszystkich poprawnie złożonych ofert (U.p.z.p. 2024, art. 224 ust. 2 pkt 1).

Gdy szanse na udział w kontrakcie znacznie zmniejszyły się na tym etapie, pozostaje już tylko poproszenie o wgląd do ofert konkurencji i poszukiwanie możliwości wniesienia odwołania do Krajowej Izby Odwoławczej.

Wybór przez zamawiającego jednej ze złożonych ofert jest następnie czynnością ogłaszaną oficjalnie do wglądu wszystkich oferentów i o ile nie pojawią się protesty, kolejnym krokiem pozostaje już tylko podpisanie umowy. W tym przypadku postępowanie także kończy się ogłoszeniem o udzieleniu zamówienia, zamieszczanym w TED (2025). Jest to zarazem moment „stop” dla procesu ofertowania. Podpisanie umowy to z kolei „start” dla etapu realizacyjnego.

GRUPA IV

Dokumentacja archeologiczna

Prowadząc dalszą analizę należy odnieść się do samej dokumentacji wytwarzanej przez archeologów w trakcie kontraktu. Wiedza o najważniejszych regułach jakie są z nią związane może mieć znaczenie dla minimalizowania ryzyka związanego z przygotowaniem oferty, a także etapu realizacyjnego. Prawdopodobnie w tym miejscu możliwe byłoby rozpatrywanie jeszcze ryzyka o charakterze etycznym, wynikającego z jakości takiej dokumentacji (zarówno estetycznej jak i merytorycznej), te zagadnienia jednak nie będą tu podejmowane.

Nie ma potrzeby także opisywać sposobów wykonywania dokumentacji z prac wykopaliskowych, takich jak rysunki, karty zabytków, inwentarze, plany, fotografie i in. Poza powszechnymi standardami (np. Kobyliński, Krasnodębski, Wach 1999, z późniejszymi zmianami), które na ogół są stosowane, spotkać można tu jeszcze wielość wariantów, opisów, sposobów prezentacji, szkół badawczych i przyzwyczajzeń autorskich. Związane z nimi ryzyko spowodować może się ogólnie do niestaranego wykonania lub sytuacji zagubienia lub zniszczenia. Czynniki tych zwykle nie zakłada się przy tworzeniu oferty.

Ważnym elementem wynikającym z czynności terenowych jest **sprawozdanie** z badań, które w myśl zapisów OPZ powinno być sporządzone i przekazane w odpowiednim czasie do WUOZ i zamawiającego. Terminy mogą wyprzedzać te nałożone przez pozwolenie WKZ i Rozporządzenie MKiDN (2024, §18 ust. 1 pkt 9), dlatego zapisy te należy objąć nadzorem.

Dużo szerszym do omówienia zagadnieniem jest natomiast proces wykonywania **opracowania** wyników badań wykonanych na poszczególnych stanowiskach. O ile ogólny ich standard został w jakiś sposób określony (Misiuk et al. 2020, s. 25-26; Zarządzenie nr 7, Załącznik 3), to wieloletnie doświadczenia własne w tym zakresie pozwoliłyby przygotować odrębną i obszerną pracę na ich temat. Monografie takie są dokumentem przeznaczonym do nieograniczonego w czasie przechowywania. Ich wytworzenie to proces wielu powiązanych ze sobą czynności, które w dużej mierze uzależnione są od ilościowych i jakościowych charakterystyk pozyskanych źródeł. Podobnie jak przy sprawozdaniach, można wskazać na zachodzące ogólne ryzyko niedotrzymania terminów określonych na obieg tego dokumentu. Inne ryzyka mieszczą się już raczej w sferze ekonomicznej, choć mechanizm znowu jest dla archeologów niekorzystny. Środki zagwarantowane na wykonanie opracowania wynikają wprost z nakładów lub pracochłonności normatywnej czynności terenowych. Uśredniony

algorytm przelicza to na kwotę należną za opracowanie, niezależnie od tego co właściwie zostanie odkryte. Obrazowym przykładem niech będzie poniższa symulacja.

Na stanowisku o powierzchni określonej na 5 arów odkryty został skarb składający się ze 100 przedmiotów brązowych. Marzenie wielu archeologów. Zarejestrowano jeszcze 6 obiektów nieruchomych na piaszczystym podłożu, w tym 2 datowane ceramiką (10 fr.). W powyższych rozważaniach wykorzystana była już stawka 8,71 zł brutto za jednostkę normatywną, którą ponownie można tu przyjąć dla wyliczeń. Zakładając, że wszystkie ary należały do tzw. standardowych ($\times 146$ j.n.), wypracowano na nich łącznie liczbę 730 jednostek. Jest to podstawa do wyliczenia kwoty należnej za opracowanie wyników badań. Wg przyjętego mechanizmu określa się najpierw pracochłonność bazową, w tym wypadku będzie to: 255,50 j.n. ($730 \text{ j.n.} \times 0,35$), którą następnie można zwiększyć modyfikatorem datowania obiektów i materiałów ruchomych. Tutaj będą to wskaźniki: datowania b3, wynoszący 1,4 (z uwagi na 50% obiektów datowanych) oraz materiałów ruchomych c0, wynoszący 1,0 (średnio 22 zabytki na ar). Wykonując analizy składu pierwiastkowego przedmiotów ze skarbu, zyskać można jeszcze współczynnik 1,2 obliczony wg wzoru zamieszczonego w instrukcjach zamawiającego. Łącznie po przemnożeniu daje to:

$$255,50 \times 1,4 \times 1,0 \times 1,2 = 429,24 \text{ j.n.} \times 8,71 \text{ zł} = \mathbf{3\ 738,68 \text{ zł brutto.}}$$

Kwota ta wg wytycznych z załącznika do Zarządzenia nr 7 (2015, Załącznik nr 3, s. 4-5), obejmuje 11 wyspecyfikowanych punktów, w tym mapy, plany, charakterystykę geomorfologiczną, analizę materiałów ruchomych i nieruchomych, wyróżnienie faz zasiedlenia stanowiska, ilustracje, konserwację, zamówioną już ekspertyzę oraz skład, druk, oprawę, dwie recenzje pracowników naukowych, koszty udziału w odbiorze i przekazanie zabytków do jednostki muzealnej. Zainteresowany czytelnik może podjąć próbę dopasowania do każdej z tych pozycji swojej propozycji kosztów, oczywiście poniżej wyliczonej wyżej kwoty brutto.

Nie rozwijając dalece tej problematyki, w poniższych punktach wskazano jeszcze kilka dalszych elementów ryzyka, jakie pojawić mogą się w trakcie przygotowania opracowania wyników badań. Należą do nich:

- krótkie terminy na wykonanie prac, związane nie tyle z ich czasochłonnością, a bardziej z powołaniem odpowiedniego zespołu badawczego;
- niedostępność specjalistów od określonych epok lub w zakresie niezbędnych ekspertyz;

- długie terminy oczekiwania na specjalistyczne analizy (np. ^{14}C , z uwagi na ograniczoną liczbę dostawców takich pomiarów);
- obszerność materiałów większa niż możliwości wynikające z dostępnych na opracowanie środków (mechanizm wyliczeń uzależnionych od prac terenowych, który nie pokrywa kosztów opracowań z małych stanowisk);
- wysokie oczekiwania finansowe specjalistów i ekspertów.

W sposób intuicyjny można odczuć znaczenie powyższych elementów w procesie wykonywania opracowań. Komentarzem niech pozostanie tu przytoczone powyżej, na szczęście fikcyjne studium przypadku ze skarbem przedmiotów brązowych.

GRUPA V

Inne dokumenty i dane

Wśród źródeł wymienionych w rozdziale 1.2, znalazła się jeszcze kategoria: inne dokumenty i dane. Rozumiane były one jako informacje pozyskiwane z zastosowania narzędzi analitycznych w procesie agregowania różnego rodzaju treści. Przykładem jaki pojawił się w tym rozdziale był załączony histogram obrazujący rozkład liczebności wymagań dotyczących referencji w przetargach. Tak przetworzone dane stały się podstawą interpretacji prowadzącej do wydania rekomendacji dla organizacji rynkowej.

Inne podobne treści rozmieszczone zostały w różnych częściach 3 rozdziału tej pracy. Mogą pochodzić z analiz podjętych wspólnie z zespołem, z krótkich badań ankietowych lub użycia innych narzędzi dostarczających danych statystycznych. One to stały się źródłem dla dalszych rozważań i opatrzone komentarzem w miejscu omawiania.

Całe powyższe omówienie dotyczące ryzyka i potencjalnych zagrożeń towarzyszących archeologicznym badaniom kontraktowym, oparte zostało na pięciu związanych z nimi grupach treści. Nie są one pod wieloma względami porównywalne i proporcjonalne, ale wspólnie tworzą obraz archeologii w formalnej rzeczywistości rynkowej. Przegląd ten daje podstawę do odnotowania kilku uwag ogólnych, które nadadzą kierunek dalszej pracy z modelem organizacyjnym. Stawiając przed sobą zadanie zwięzłego opisu istoty każdej w omówionych tu grup za pomocą jednego tylko zdania, w wykonaniu autorskim byłby to poniższe sentencje.

- Grupa I to akty nadrzędne, regulujące zasady uprawiania zawodu, przez co są one dla archeologów ramą i wsparciem, którą należy jak najlepiej poznać.
- Grupa II dostarcza różnorodnych reguł formalnych łączących archeologię z otoczeniem, a jej znajomość to wyższy poziom wtajemniczenia zawodowego i zarazem przejaw społecznej roli i odpowiedzialności.
- Grupa III to narzucone i sztucznie stworzone reguły, nie związane z ideą ochrony dziedzictwa, a generujące najwyższe ryzyko, prowadzące do stanów niepewności.
- Grupa IV to świat wewnętrzny archeologii, naciskany od zewnątrz.
- Grupa V to próba szukania reguł, ponieważ często ich nie widać.

Podejmując się natomiast syntetycznej charakterystyki rozważanego przez ich pryzmat ryzyka, można odnotować kolejne obserwacje.

- Ryzyko jest w wielu przypadkach niemierzalne. Nie można z nim pracować z wykorzystaniem danych liczbowych, a jedynie z atrybutami wybranych stanów i sytuacji.
- Ryzyko często uwzględnia wyłącznie stany 0-1 (jest-nie ma).
- Ryzyko poprzez skomplikowane struktury zmiennych prowadzi do stanów niepewności.
- Zarządzanie ryzykiem w archeologii kontraktowej, to multidyscyplina. Samemu trudno ją opanować, a na działania w zespole trudno zapewnić środki.

Wszystkie powyższe uwagi stanowią rodzaj przewodnika, w poszukiwaniu modelu działania.

ROZDZIAŁ 3. ARCHEOLOGIA I ZARZĄDZANIE

3.1. KLIENT

Wykorzystywanie systemów jakościowych, niezależnie od tego jakiej branży dotyczą, nie może odbywać się bez ustalenia, kto jest klientem wykonywanych aktywności i jakie są jego oczekiwania. Wszystkie też omówione wcześniej koncepcje (rozdz. 1.3), eksponują klienta, jako podmiot będący odbiorcą produktów lub usług dostarczanych przez organizację. W pojęciu tym kryje się jednak wiele dodatkowych wątków, które należy poruszyć. Zagadnienia te przekładają się nie tylko na promowaną w zarządzaniu jakością, koncentrację na kliencie lub orientację na niego. W kontekście archeologicznych badań ratowniczych i zagadnień ochrony dziedzictwa, ujawniają dużo bardziej skomplikowaną strukturę podmiotów.

Podejmowane dalej wątki nie są również obce literaturze z zakresu archeologii, jedynie w inny sposób akcentowane są prezentowane tam treści. Z powyższych względów klientowi jako kluczowemu elementowi rozważań, poświęcona zostanie tu szersza uwaga. Będzie to próba uporządkowania postrzegania roli i miejsca klienta, jego (ich) struktury i charakterystyki. Punktem wyjścia będzie w tym miejscu teoria nauk o zarządzaniu i jakości, gdyż to właśnie od klienta zależy jakość. Zostanie to również skonfrontowane z perspektywą archeologów, widzianą przez pryzmat zebranych tu i analizowanych źródeł, a także z praktyką budowlanej rzeczywistości.

Definicja ogólnie dostępna wskazuje, że klient to „podmiot dokonujący zakupu dobra na rzecz własnej konsumpcji lub w celu dalszej dystrybucji, oraz nabywający prawa do jej własności. Klientem są nie tylko osoby fizyczne, ale także osoby prawne i jednostki administracji publicznej dokonujące zakupów towarów i usług oferowanych na rynku” (Klient, EZ 2024). W koncepcji TQM klient to „każda osoba, która płaci i/lub używa produkt po jego dostarczeniu”, a w normach ISO serii 9000, to „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób” (Szczepańska 2010, s. 197).

Te lakoniczne i pozornie zbieżne definicje, kryją jednak w sobie wiele wątków do obszernego rozwinięcia. Wynika to z jednej strony z ewolucji koncepcji przedsiębiorstwa i zmieniającego się odniesienia do klienta (Szczepańska 2010, s. 196, tab. 5.1), a z drugiej także z zasad zarządzania jakością związanych z orientacją lub koncentracją na kliencie.

O ile definicja encyklopedyczna w zakresie wykonywania archeologicznych badań ratowniczych w warunkach rynkowych, pozwala w sposób ogólny oddać relację zachodzącą pomiędzy zamawiającym a wykonawcą prac (jest nią nabycie usługi), to jednak przy

znajomości całego kontekstu przedmiotowego i podmiotowego tej transakcji, trudno uznać ją za wyczerpującą. W jej zakresie mieści się sytuacja, w której organ administracji rządowej, poprzez regulowaną prawem procedurę zamówień publicznych, dokonuje zakupu od organizacji, wybranej na podstawie złożonej oferty. Trudno jednak zadokumentowane dziedzictwo archeologiczne uznać za dobro nabyte na rzecz własnej konsumpcji, nieprecyzyjnie brzmi tu również słowo dystrybucja oraz dodatkowych wyjaśnień wymaga nabycie prawa własności. Gdyby dodać jeszcze, że prace odbywają się za pozwoleniem i są nadzorowane przez wojewódzkiego konserwatora zabytków, organ realizujący ustawowe zadania państwa w zakresie ochrony zabytków, wówczas za prostym nabyciem usługi ujawnia się skomplikowany łańcuch zależności. Nie można też wprost powiedzieć, że jedynym klientem przy usłudze badań archeologicznych jest ten kto płaci. Proces ten przez różnego rodzaju podmioty i urzędy realizowany jest przecież w imieniu całego społeczeństwa. Dodajmy jeszcze do tego, że dystrybucja tego dobra, może się w jakiś sposób odbywać. Pośrednikiem staje się tu jednostka muzealna, do której zgodnie z założeniami, trafić mają materiały zabytkowe pozyskane podczas badań. Tam dystrybucja przyjmować może postać organizowanych wystaw i udostępniania zbiorów po podejmowanie projektów naukowych.

Krótsze w swojej postaci są kolejne definicje klienta wywodzone z koncepcji zarządzania jakością. Czy mieszczą się w nich jednak nadmienione już przy pierwszej propozycji, aspekty archeologicznego kontekstu prac na inwestycjach?

Koncepcja TQM akcentuje element transakcyjny (osoba, która płaci i/lub używa), a taki kontrakt może mieć różnorodny charakter: finansowy, komunikacyjny, procesowy czy społeczny. Może w nim ponadto brać udział pięć typów klientów: wewnętrzny, agenci, nabywcy (kupujący), zewnętrzny i społeczeństwo – rozumiane „jako zbiorowość nabywająca produkty lub usługi danego przedsiębiorstwa” (Szczepańska 2010, s. 197-198).

W normach ISO serii 9000, dodatkowo klientem może być: konsument, interesant, użytkownik końcowy, detalista, beneficjent, nabywca (Hamrol 2012, s. 536), co pozwala następnie na ich rozpatrywanie z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej oraz w kategoriach (wg Szczepańska 2010, s. 198-200, tab. 5.2), takich jak:

- rodzaj wpływu (interesariusze);
- odnoszone korzyści (beneficjenci);
- miejsce usytuowania (klienci wewnętrzni, zewnętrzni);
- związki rynkowe (bezpośredni i pośredni).

W tych rozszerzonych ujęciach klientem może być więc każdy podmiot (osoba fizyczna, prawna, jednostka administracji państwowej, społeczeństwo), który jest

zainteresowany działaniem organizacji świadczącej usługi, w ramach transakcji, która ma charakter nie tylko finansowy.

W oparciu o cztery wymienione powyżej kategorie, podjąć można próbę systematyki klientów organizacji świadczącej archeologiczne badania ratownicze w warunkach rynkowych. Pozwala to całościowo ocenić strukturę klientów, a także zrozumieć wielopoziomową istotę ich oczekiwań lub objąć ją badaniami. Ich zobrazowanie pozwala lepiej dostosować zarządzanie jakością przedsiębiorstwa do potrzeb klientów docelowych.

W tabeli 4 zestawiono najważniejszych klientów, indywidualnych i instytucjonalnych, którzy w mniejszym lub większym zakresie wchodzi w interakcje z archeologami prowadzącymi badania na inwestycjach (kol. 2). Lista ta została przygotowana w większości w oparciu o SWZ (lub wcześniejsze SIWZ) postępowań przetargowych (wiersze 1-12), o strukturę organizacji autora (wiersze 13-18), z nieznacznymi uzupełnieniami na jakie można natknąć się w piśmiennictwie (wiersze 19-33). W kolumnach (3-8) rozmieszczone zostały następnie wymienione już wyżej cztery kategorie z dodatkowym podziałem (wg Szczepańska 2010, s. 198-200, tab. 5.2). W trakcie przeprowadzonej analizy, do poszczególnych pól tabeli wpisano znak +, oznaczający zachodzącą relację lub jej brak (bez znaku).

Umieszczeni w tabeli klienci mimo woli (nr 33, za Łunarski 2008, s. 102-103), to niezdefiniowane osoby lub podmioty, które poniosły szkodę z tytułu prowadzenia badań archeologicznych. O ile przypadki takie nie są częste, to znane są autorowi sytuacje zniszczenia drogi dojazdowej do posesji czy zalania pól z powodu uszkodzonych instalacji odwadniających. Wówczas klienci mimo woli stają się częścią realizowanego kontraktu.

Tab. 4. Kryterialna systematyka klientów organizacji wykonującej archeologiczne badania ratownicze w warunkach rynkowych. Źródło: opracowanie własne.

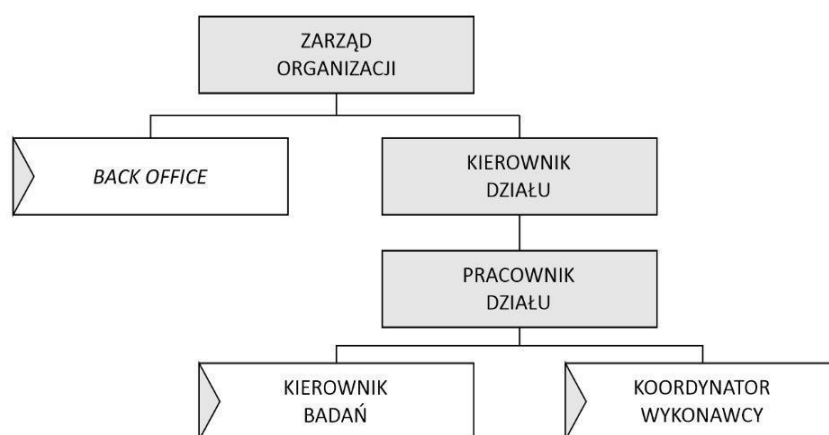
LP.	KLIENT	RODZAJ WPŁYWU	ODNOSZONE KORZYŚCI	MIEJSCE USYTUOWANIA		ZWIĄZKI RYNKOWE	
		Interesariusze	Beneficjenci	Wewnętrzni	Zewnętrzni	Bezpośredni	Pośredni
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
1	Ustawodawca	+	+		+		+
2	GDDKiA Centrala	+	+		+	+	
3	GDDKiA Oddział	+	+		+	+	
4	Przedstawiciel Centrali	+	+		+	+	
5	Koordynator GDDKiA	+	+		+	+	
6	KIO	+	+		+		+
7	WUOZ	+	+		+	+	
8	Inspektor WUOZ	+	+		+	+	

9	Narodowy Instytut Dziedzictwa	+	+		+		+
10	Pracownik NID	+	+		+		+
11	Wykonawca budowlany	+	+		+		+
12	Nadzór archeologiczny	+	+		+		+
13	Zarząd organizacji	+	+	+		+	
14	Kierownik działu	+	+	+		+	
15	Pracownicy działu	+	+	+		+	
16	Pracownicy <i>back office</i>	+	+	+		+	
17	Koordynator umowy	+	+	+		+	
18	Kierownik badań	+	+	+		+	
19	Pracownicy fizyczni	+	+		+	+	
20	Wykonawca prac ziemnych	+	+		+	+	
21	Usługodawcy i dostawcy (rynek)	+	+		+	+	
22	Podwykonawcy archeologia	+	+		+	+	
23	Usługodawcy naukowci	+	+		+	+	
24	Studenci	+	+		+	+	
25	Naukowcy	+	+		+	+	
26	Muzeum	+	+		+	+	
27	Konkurencja	+	+		+		+
28	Społeczeństwo	+	+		+		+
29	Władze lokalne	+	+		+		+
30	Społeczeństwo lokalne	+	+		+		+
31	Uczelnie wyższe	+	+		+		+
32	SNAP	+	+		+		+
33	Klienci mimo woli (wg Łunarski 2008, s. 103)	+	+		+		+

Wymienione w tabeli 4 grupy klientów, w różnym zakresie uznać można za interesariuszy (kol. 3) organizacji, jednak relacja ta ma charakter dalece zindywidualizowany i trudno tu o wspólne kryteria pozwalające na jej pomiar lub dalsze grupowanie. W każdym wypadku są oni beneficjentami (kol. 4) wyników nowych badań i odkryć, choć niewątpliwie inaczej będą one postrzegane przez pracowników firmy budowlanej, a inaczej przez archeologów, pracowników nauki. Stąd więc kryteria rodzaju

wpływu i odnoszonych korzyści (kol. 3-4), bez dodatkowego pomiaru poziomu tych cech, nie wnoszą istotnych danych do analizy.

Pod kątem miejsca usytuowania (kol. 5-6), klienci dzielą się na zewnętrznych i wewnętrznych, przy czym druga grupa jest w analizowanym zestawieniu zdecydowanie mniejsza. W zależności od struktury rozpatrywanej organizacji może to być jedynie właściciel i pracownik, zwłaszcza gdy struktura *back office* (księgowość, procesy kadrowe) jest przedmiotem *outsourcingu* (por. ryc. 7). W dużych organizacjach można natomiast mówić o szczeblu kierowniczym, operacyjnym i działach wspierających, a nawet akcjonariuszach.



Ryc. 7. Przykładowa struktura klientów wewnętrznych organizacji (szare pola odnoszą się do stałych pracowników organizacji; pozostałe odnoszą się do obszarów i funkcji zewnętrznych).

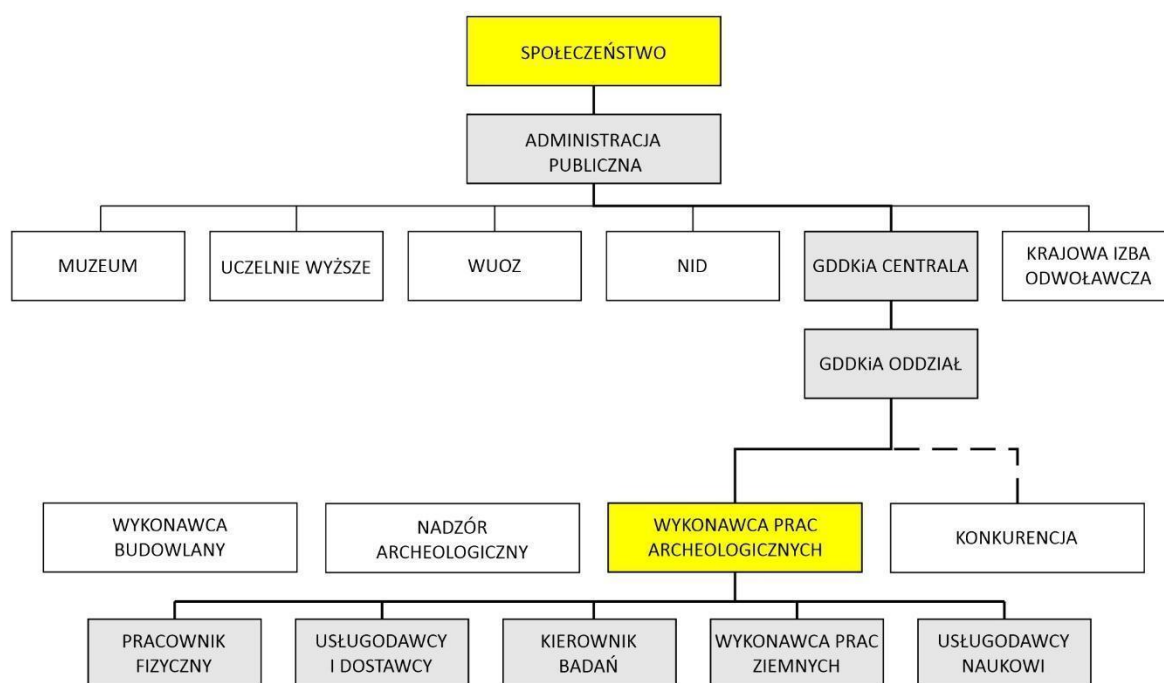
Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia kategoria obejmuje związki rynkowe (kol. 7-8), które zachodzą w relacji bezpośredniej (zawarta umowa, uregulowania prawne, element transakcyjny) lub pośredniej (bez formalnego związku). W grupie tej umieszczeni zostali także: NID oraz wykonawcy robót budowlanych. Z ich przedstawicielami dochodzi wprawdzie do bezpośrednich kontaktów, niemniej jednak wykonawca prac archeologicznych nie zawiera z nimi umowy przy zamówieniach GDDKiA. Współpraca ta uregulowana jest przez zamawiającego jedynie w sposób ogólny, stosownymi zapisami SWZ lub kontraktu.

Jakie znaczenie ma tak szczegółowe i rozbudowane podejście do klienta? Czy nie wystarczy oprzeć się na definicji ogólnej, która zakłada, że najważniejszy jest ten kto płaci? Odpowiedź na te pytania wymaga zwrócenia uwagi na dodatkowe zależności.

Mając na względzie kryterium rynkowe, zawężone przy tym do przedmiotu wymiany dóbr i usług (Rynek, EZ 2023), czyli badań archeologicznych na inwestycjach drogowych, można prześledzić w jaki sposób pomiędzy wyspecyfikowanymi wyżej interesariuszami tej

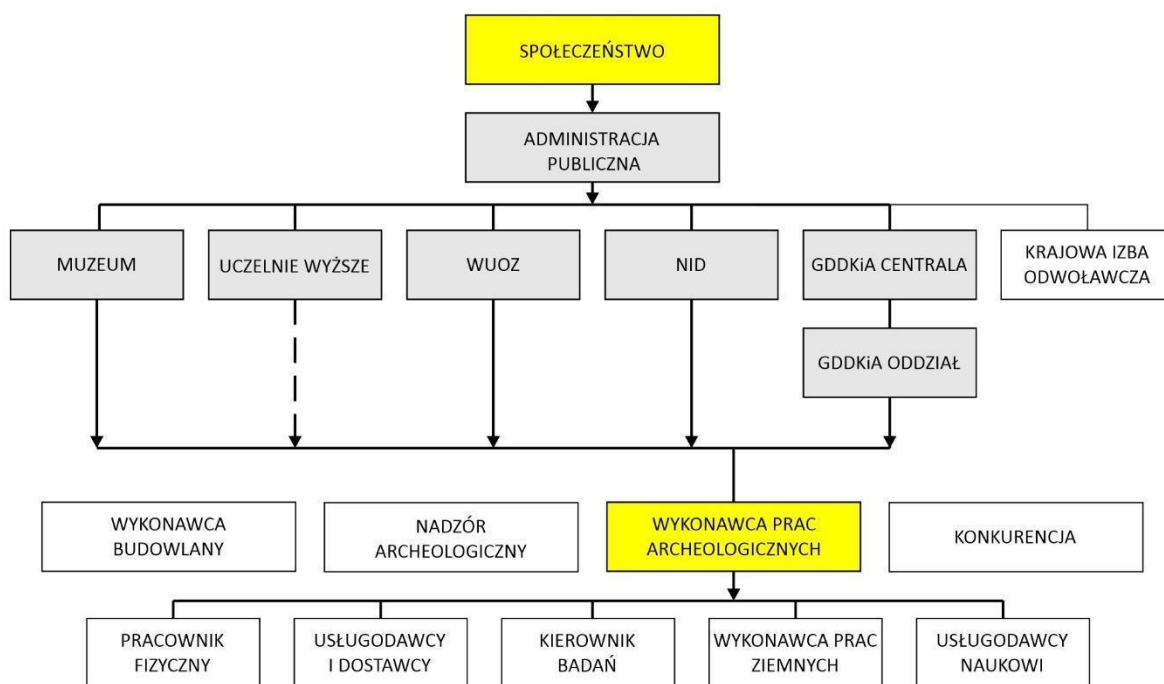
aktywności przepływają środki finansowe (ryc. 8). Stawiając na szczycie struktury społeczeństwo, rozumiane tu tylko bardzo ogólnie jako ludność naszego kraju, z równie ogólnie ujętymi instytucjami organizującymi jego funkcjonowanie (jako administracja publiczna realizująca interes publiczny), można zauważyć, że ścieżka ta przechodzi wyłącznie przez organ zarządzający drogami krajowymi. Jego misją jest przy tym „dbałość o utrzymanie i rozwój infrastruktury dróg krajowych”, a celem „dobre, wspierające gospodarkę i bezpieczne drogi krajowe” (GDDKiA 2021). Jest on więc dla wykonawców pośrednikiem. Nie jest to przy tym podmiot wyspecjalizowany wyłącznie w ochronie dziedzictwa, choć w swoich strukturach posiada komórki wspierające i nadzorujące realizację kontraktów archeologicznych.



Ryc. 8. Przepływ środków finansowych pomiędzy interesariuszami badań archeologicznych na inwestycjach drogowych. Źródło: opracowanie własne.

Inaczej wygląda spojrzenie na ten sam schemat, ale przez pryzmat struktury powołanej w kraju do ochrony dziedzictwa archeologicznego (ryc. 9). Nie zmienia się tu miejsce wykonawcy prac kontraktowych, ale znacznie rozszerza się sieć powiązań z interesariuszami. Spośród nich tylko Krajowa Izba Odwoławcza, nie określa swoich oczekiwań wobec archeologów (o ile oczywiście ich oferta w postępowaniu nie jest przedmiotem odwołania). W takim ujęciu, mimo niezmiennie jedynego źródła finansowania, zaczynają obowiązywać różnorakie dodatkowe oczekiwania instytucjonalne. Urzędy ochrony zabytków realizują

politykę państwa w zakresie ochrony dziedzictwa, opierając się na zapisach Ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (U.o.z.o.z. 2024). GDDKiA poprzez specyfikację warunków zamówienia, określa dodatkowe oczekiwania terminowe, metodyczne i techniczne (por. rozdz. 2.2). NID biorący udział w odbiorach prowadzonych prac, jest opiniotwórczy wobec zamawiającego opierając się na zgodności zapisów w wydanych decyzjach i wytycznych, a także w promowanych standardach badań inwazyjnych i nieinwazyjnych (Misiuk et al. 2020; Oniszczyk et al. 2019).



Ryc. 9. Struktura oczekiwań interesariuszy badań archeologicznych na inwestycjach drogowych.
Źródło: opracowanie własne

Jednostki muzealne, które zgodzą się na przyjęcie materiałów zabytkowych po wykonanych pracach archeologicznych, określają najczęściej wymogi dotyczące konserwacji, opisu, inwentaryzacji i pakowania zbiorów. W grupie tej znalazły się także uczelnie wyższe, rozumiane jako instytucje kształcące w dziedzinie archeologii i ich pracownicy. Rola pojawiających się z tego kierunku oczekiwań została jednak złagodzona na zaprezentowanym schemacie (linia przerywana), gdyż brak tu formalnego związku z wykonawcą prac kontraktowych. Niemniej przyjmowane w tym środowisku nowe standardy i metody, tak w pracy terenowej, jak i z materiałami zabytkowymi, mogą wpływać na wytyczne płynące następnie z innych instytucji. To również jest źródło najsilniej odwołujące

się do etyki zawodu archeologa, co akcentowane jest w udostępnianych publikacjach (Kobyliński 1998c, s. 181-207; 2012; Czopek, Pelisiak 2014, s. 430).

Omówienie powyższych okoliczności ukazuje, że wykonawcy prowadzący prace na rynku archeologii kontraktowej, funkcjonują w skomplikowanym systemie swoich klientów i interesariuszy oraz ich oczekiwań. Część wymagań znajduje się poza zapisami SWZ i zawartych umów, przez co rozproszony jest nadzór nad ich wykonaniem. Swoje oczekiwania wobec wykonawcy badań niezależnie realizują urzędy ochrony zabytków, odrębnie muzea przy odbiorze materiałów, a już całkowicie obocznym zagadnieniem jest nieodłącznie z tym związany czynnik ludzki. Jak się więc okazuje, nie tylko najważniejszy jest ten, kto płaci.

W takim spojrzeniu termin klient odpowiada definicji przywołanej już wcześniej z norm ISO. To „organizacja lub osoba, które otrzymuje wyrób” (Szczepańska 2010, s. 197). Jest nim dokumentacja, sprawozdanie i opracowanie wyników badań dla WUOZ; materiały zabytkowe dla muzeum; spełnienie standardów dla NID; informacje o nowych odkryciach dla naukowców z jednostek akademickich. Wiele tu elementów ryzyka, kto inny zamawia i płaci, a kto inny wymaga i odbiera. A czym przy tym będzie więc wyrób dla zamawiającego? Cele umów definiują to jasno: „wykonanie ratowniczych archeologicznych badań wykopaliskowych na stanowiskach [...] w związku z budową obwodnicy [...] wraz z opracowaniem wyników badań” (zał. 1, nr 083), czasami „na stanowiskach archeologicznych kolidujących z planowanymi inwestycjami” (zał. 1, nr 093). Wyroblem pozostaje tu więc **wykonanie**. A może wprost – usunięcie kolizji? Osadzając to ponadto w kontekście rynkowym dodać można jeszcze: szybko i tanio.

Nie jest tu celem piętnowanie funkcjonującego systemu, niewątpliwie nadającego dziś ramę ochronie dziedzictwa archeologicznego na dużych budowach. Mogłoby to mieć zupełnie innych wymiar, gdyby zamawiającym i płatnikiem za badania stali się wykonawcy prac budowlanych lub deweloperzy. Celem jest natomiast wskazanie, że struktura klientów na kontraktach archeologicznych nie należy do prostych, co zarazem utrudnia odpowiednie odczytywanie ich oczekiwań, a tym samym pracę nad jakością i procesami organizacji.

W dalszej części należałoby się następnie odnieść do fundamentu zarządzania, jakim jest 7 zasad, uznawanych aktualnie za zbiór najbardziej wyważony i pełny (Hamrol 2020, s. 158-179). Są one zarazem bazą na jakiej oparte są normy serii ISO 9000. Dla dowolnego przedsiębiorstwa, które chce takie zasady przyjąć jako drogowskazy dla siebie, pierwszą z nich będzie: zorientowanie na klienta. Objawem tego (Hamrol 2020, s. 159), że w organizacji zasada ta ma zastosowanie, jest przeznaczanie zasobów na:

- zidentyfikowanie swoich klientów,

- rozpoznanie ich oczekiwań i potrzeb,
- badania satysfakcji klientów z dostarczonego wyrobu.

Zauważyć można, że powyżej zostały przeprowadzone dwie pierwsze czynności. Stworzona została lista różnego rodzaju interesariuszy organizacji, klientów wewnętrznych i zewnętrznych, a także bezpośrednich i pośrednich. Podjęta została następnie próba rozpoznania ich struktury, a w ślad za tym oczekiwań i potrzeb. Materializuje się w ten sposób zasada orientacji na klienta. Co w takim razie z badaniem jego satysfakcji?

Opisywane tutaj badania archeologiczne realizowane są w oparciu o udzielenie zamówienia publicznego. Jest to, jak już wskazywano, związane z wyborem do analiz największego w kraju zamawiającego, jakim jest GDDKiA. Procedura zamówieniowa pozwala złożyć ofertę dowolnemu przedsiębiorstwu spełniającemu warunki udziału, na podstawie wiedzy o kontrakcie, zawartej w dokumentacji przetargowej. Wybór oferty prowadzi do zawarcia umowy a następnie do realizacji prac dla zamawiającego. Jaką w takim razie rolę w tym procesie odgrywać będzie badanie satysfakcji naszego klienta z wykonania zadania i jak możemy się o tym dowiedzieć?

Celem wykonawcy staje się więc realizacja umowy na zasadach i warunkach wyspecyfikowanych w zamówieniu i w załączonym projekcie umowy. Satysfakcja klienta będzie zapewniona, gdy kontrakt zostanie wykonany zgodnie z planem. Nie ma tu miejsca na dodanie czegoś więcej od siebie (Klient, EZ 2024), gdyż nie ma takich oczekiwań zamawiającego i nie doprowadzi to w żaden sposób do większej satysfakcji klienta przy ocenie. Elementem kontroli zadowolenia zamawiającego mogą być podpisywane na bieżąco protokoły odbiorów częściowych, a w efekcie także końcowy list referencyjny, który można otrzymać po uprzednim zawnioskowaniu. Najczęściej potwierdza on realizację prac w określonym zakresie, czasie, z podanymi ewentualnie okolicznościami dodatkowymi (charakterystyka stanowisk archeologicznych, chronologia) i jednocześnie satysfakcję klienta.

Dokument ten ma ogromne znaczenie w momencie, gdy wykonawca zamierza ubiegać się o kolejne zamówienia, w których warunkiem dostępu jest posiadanie doświadczenia w wykonaniu zbliżonego zadania w określonym czasie. Nie spełnia on jednak swojej roli, w zakresie orientacji na klienta, gdyż w poprawnie wykonanym zadaniu, nie wiadomo co można doskonalić. Sygnałem do tego typu działań prędzej będzie brak listu referencyjnego. Założyć można, że wykonawca o niego nie wystąpił, bo nie wykonał należycie kontraktu. W takich jednak wypadkach może być już za późno na doskonalenie. Wysokość kar umownych

przy wartościach kontraktów na prace archeologiczne jest szczególnie dotkliwa (por. rozdz. 3.5).

Zauważmy również, że realizacja jakości, rozumianej jako dostarczenie klientowi, tego czego oczekuje, za cenę, którą jest skłonny zapłacić i dodatnie czegoś jeszcze (Klient, EZ 2024), sprowadza się do wypełnienia wyłącznie warunków określonych w umowie. W takiej relacji przekroczenie wymagań odbiorcy (orientacja na klienta), jest działaniem kosztotwórczym, bez gwarancji zwrotu, a wręcz nieoczekiwanym. Nie działa tu mechanizm kolejnego wyboru wykonawcy poza procedurą zamówienia publicznego z powodu lepszej niż przewiduje umowa realizacji kontraktu. Tak charakteryzowany klient, nie wraca po kolejny zakup usługi z powodu dobrej współpracy, relacji czy korzystnych dla niego działań poza warunkami zlecenia. W ten sposób odwraca się wektor jakości. Celem wykonawcy nie staje się dodanie zamawiającemu czegoś więcej w celu osiągnięcia jego satysfakcji, a wręcz przeciwnie, ile mniej można dostarczyć zachowując satysfakcję, aby wypełnić warunki umowy i jednocześnie obniżyć własne koszty.

Inaczej sprawa przedstawia się w przypadku współpracy z inwestorami indywidualnymi lub poza ustawą o zamówieniach publicznych. Orientacja na klienta i działania projakościowe w większym zakresie mogą powodować utrzymanie klienta do dalszej współpracy i zapewnić zarekomendowanie naszej organizacji w jego środowisku branżowym. Spełnienie wymagań wszystkich zainteresowanych strony, a także dodanie czegoś od siebie (np. działania marketingowe, popularyzatorskie), skutkować mogą nowymi zleceniami i budowaniem rynkowej pozycji organizacji. Ważne jest przy tym, aby działań tych nie ograniczyć do dwóch jedynie zmiennych: ceny i czasu.

W przedstawionej strukturze klientów odrębne miejsce zajmuje ponadto klient wewnętrzny. Są to najczęściej wszyscy pracownicy firmy, uczestniczący w procesach zamiany elementów wejściowych na wyroby i usługi. Poprawnie wykonana przez nich praca przełoży się na równie poprawny efekt końcowy, który dotrze do odbiorcy (Łunarski 2008, s. 103). Zapewnienie tego stanu osiągnąć można różnymi drogami. Poprzez powszechne zaangażowanie, systematyczne szkolenia, utrzymywanie odpowiedniej atmosfery i warunków pracy, czy jasnych procedur wykonawczych. Stworzenie akceptowanej przez zespół kultury organizacyjnej (Nogalski red. 1998; Hofstede 2000; Hamrol 2020, s. 166-167), podobnie jak działania skierowane na zewnątrz, może być jednym z ważnych czynników sukcesu organizacji. Dysponowanie profesjonalnym, zaangażowanym i działającym projakościowo personelem, pozwala szybko, skutecznie i efektywnie reagować na potrzeby rynku. Zapewnienie takich warunków, przy wysoce wyspecjalizowanej działalności jaką są badania

archeologiczne, przy jednoczesnych stałych niedoborach kadrowych na rynku, pozostaje ważnym do uwzględnienia elementem.

Poza samym definiowaniem klienta organizacji należy sobie także uświadomić, że przedsiębiorstwa istnieją w jakimś otoczeniu i „nie mogą funkcjonować w oderwaniu od społeczeństw, których są częścią” (Żemigala 2009, s. 187). Podkreśla się, że celem działalności powinno być „prowadzenie interesów z pozycji odpowiedzialnego członka społeczeństwa, zapewnienie należytego szacunku dla standardów [...]”. Wydaje się, że w zakresie ochrony dziedzictwa archeologicznego jest to warunek nieodłączny prowadzonej działalności. Można jednak spotkać dwojake podejście do takich poglądów na rynku. Drugie zawiera się w stwierdzeniu, że „istnieje tylko jeden rodzaj społecznej odpowiedzialności ze strony świata biznesu [...], podejmowanie działalności w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to w zgodzie z regułami gry” (Żemigala 2009, s. 191). Podejście takie jeszcze bardziej komplikuje kontekst rozważań, ponieważ wystarczy spotkać choćby jednego wyznawcę takiego poglądu, a runie cała koncepcja jakościowa.

Niestety należy zauważyć, że realizacja badań archeologicznych w systemie rynkowym stwarza doskonałe warunki do hołdowania takiemu podejściu. Wykonanie jakiegokolwiek umowy z imperatywem: szybko i tanio, a następnie jej skuteczne przekazanie zamawiającemu, sprawia, że rozprasza się odpowiedzialność za efekty jedynie minimalnie dochowanych standardów.

Prace wykonano zgodnie z celem dopuszczalnym w działalności gospodarczej, a zarazem poddano wielostronnej procedurze odbiorowej. Czy odpowiedzialność, za bylejąkość spadnie na wykonawcę, czy już wówczas pozostanie po stronie przyjmującego (przyjmujących)? Sama usługa zamawiana była także w warunkach konkurencyjnych z ekspozycją na szybko i tanio. „Rynek jest dobrym rozwiązaniem tam, gdzie chodzi o dobra prywatne (jak jabłka czy koszule), nie zaś publiczne (jak świeże powietrze [dziedzictwo archeologiczne – przyp. autora])” (za: Żemigala 2009, s. 192). Tu już jedynie pozostanie odwołać się do etyki wykonawców.

Podsumowując rozważania o kliencie zamawiającym archeologiczne badania na obszarach inwestycji za pomocą procedury przetargu nieograniczonego, z perspektywy teorii zarządzania, sformułować można kilka poniższych uwag.

- 1) Firmy prowadzące badania archeologiczne w warunkach rynkowych, realizują je na zlecenie jednego podmiotu zamawiającego, dla kilku odbiorców jednocześnie.

- 2) W ramach skomplikowanej struktury odbiorców, wykonawca ma do czynienia z kilkoma niezależnymi miejscami powstawania oczekiwań realizacyjnych.
- 3) Część działań projakościowych, w celu przekroczenia oczekiwań zamawiającego w zamówieniach publicznych jest bezprzedmiotowa. Relacja z nim sprowadza się wyłącznie do wykonania umowy na z góry określonych warunkach.
- 4) Z ekonomicznego punktu widzenia, dopuszczalna jest realizacja prac w celu maksymalizacji zysku, przy zachowaniu najmniejszego możliwego poziomu standardów i spełnienia oczekiwań wszystkich stron kontraktu.
- 5) Podstawą do ulepszania działań wykonawcy powinny być dane pozyskiwane w trakcie bieżącej realizacji badań archeologicznych i obserwacji wyróżnionych procesów oraz zachodzących w ich obrębie incydentów. Przegląd działań dopiero z perspektywy zakończonej umowy obniża potencjał do doskonalenia.
- 6) Badania archeologiczne na inwestycjach realizowane są w systemie pośrednictwa. Wykonawca spełnia wyłącznie potrzeby pośrednika (pośredników) realizującego interes publiczny.
- 7) Rolę regulatora jakości badań wykonywanych przez podmiot rynkowy, stanowi odniesienie do etyki wykonywania zawodu archeologa. Element ten pozostaje poza systemem oczekiwań definiowanych przez zamawiającego przy zawieraniu kontraktu.
- 8) Dochodzi do rozproszenia odpowiedzialności za jakość prac w procesach badań kontraktowych.
- 9) Społeczna misja archeologii realizowana jest w ograniczonym zakresie.
- 10) Realizacja badań kontraktowych obciążona jest wysokim ryzykiem wykonawczym. Dotyczy to konsekwencji finansowych, branżowych i społecznych.

Powyższa analiza przeprowadzona pod kątem definicji klienta archeologicznych badań ratowniczych, ujawniła szeroką sieć relacji nie tylko pomiędzy wykonawcą a zamawiającym, ale także dostawcami, ekspertami, urzędami, instytucjami, społeczeństwem czy pracownikami, tak w perspektywie zewnętrznej jak i wewnętrznej. Jak można zauważyć, nie tylko sam zamawiający (płatnik) jest odbiorcą prac, ale z jej efektów korzystać będą także inni. W perspektywie wiedzy o zarządzaniu i jakości ujawnia to znaczny potencjał do działań projakościowych i potrzebę refleksji nad takimi zagadnieniami. Większe możliwości w tym zakresie wydaje się dawać bieżące nadzorowanie zachodzących procesów, a nie wyłącznie efektu końcowego, widocznego (lub nie) w otrzymanym liście referencyjnym. Obserwacje

powyższe stanowią istotne wskazówki dla projektowania modelu zarządzania realizacją archeologicznych badań ratowniczych na obszarze inwestycji.

3.2. KTO TU JEST NAJWAŻNIEJSZY? *Case study*

Opracowanie listy interesariuszy firmy realizującej badania ratownicze na dużej inwestycji budowlanej (por. rozdz. 3.1, tab. 4), jest okazją do przeprowadzenia na niej dalszych analiz. Na obecnym etapie tworzenia modelu zarządzania procesem realizacji takich prac, ważne jest przygotowanie i przyjęcie określonej strategii pracy z klientami. Cel ten możliwy jest do osiągnięcia za pomocą kilkustopniowej metody określanej jako analiza interesariuszy (Analiza interesariuszy, EZ 2023a; Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 90- 93; Frączkiewicz-Wronka 2012; Hamrol 2020, s. 301-303). W swoim ogólnym zastosowaniu służy to celom diagnostycznym i klasyfikacyjnym, a efektem jest zobrazowanie badanych cech w ramach macierzy zbudowanej z czterech pól (ryc. 10). Ich wzajemna relacja zbliżona jest do tej stosowanej w analizie SWOT (w zależności od cech: AA, AB, BA, BB).



Ryc. 10. Matryca analizy interesariuszy z kategoriami grup przyporządkowanych do obszarów A-D.
Źródło: wg Analiza interesariuszy (EZ 2023) oraz opracowanie własne.

Drugą metodą wykorzystaną w analizie danych będzie technika diagramu Pareto (inaczej analiza Pareto-Lorenza, wykres Pareto), od nazwiska włoskiego ekonomisty V. Pareta (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010; w nowszej literaturze pojawia się także korekta językowa: diagram Pareta – Hamrol 2020, s. 284). Postępowanie i interpretacja wyników opierają się na zasadzie 20-80, wskazującej, że w przybliżeniu 20% czynników, wywołuje ok. 80% skutków (z możliwymi ewentualnie nieznacznymi przesunięciami). Diagram ten

wykorzystuje się do ilustrowania rozkładu i hierarchizacji czynników wpływających na wybrane do badań zjawisko. Jest to szczególnie przydatne, gdy danych jest stosunkowo dużo, co ułatwia ich porządkowanie. Za pomocą diagramu Pareto, przeanalizowane będą siły wpływu i poziom zaangażowania interesariuszy w realizację kontraktu. Całość analiz jako *case study* prowadzić ma do wyodrębnienia najbardziej istotnych elementów i składowych ryzyka występujących w przypadku klientów organizacji, pełniących najważniejsze role w kontrakcie.

Procedurę analizy interesariuszy rozpoczyna stworzenie ich listy oraz przeprowadzenie klasyfikacji (wewnętrzni – zewnętrzni, pośredni – bezpośredni). Kroki te wykonane zostały wcześniej i omówione w rozdziale 3.1. W dalszej kolejności prowadzi się badania, biorąc za punkt wyjścia zainteresowanie i wpływ poszczególnych klientów, w tym wypadku na projekt, jakim jest umowa na badania kontraktowe. Do przeprowadzenia takiej analizy można wykorzystać techniki pracy zespołowej: burzę mózgów lub mapę myśli. W tym przypadku była to ankieta, w której należało określić **zaangażowanie** oraz **wpływ** zestawionych interesariuszy na prowadzony kontrakt. W ocenie przyjęto perspektywę wykonawcy prac archeologicznych, ze szczególnym uwzględnieniem potencjału wdrożeniowego dotyczącego organizacji zatrudniającej autora. Z tego powodu ankietę wypełnił zespół zatrudnionych archeologów i najbliżsi współpracownicy organizacji.

Ankieta przeprowadzona została na opracowanej liście klientów. Wypełniający w skali od 0 do 10 zaproponowali ocenę zaangażowania każdego z wyróżnionych interesariuszy w kontrakt oraz jego wpływu na realizację kontraktu, zgodnie z posiadaną przez siebie wiedzą i doświadczeniem. Sumaryczne zestawienie ocen w tych kategoriach przedstawia tabela 5.

Tab. 5. Systematyka klientów organizacji wraz z pomiarem ich zaangażowania i wpływu na realizację archeologicznych badań ratowniczych na inwestycji. Źródło: opracowanie własne.

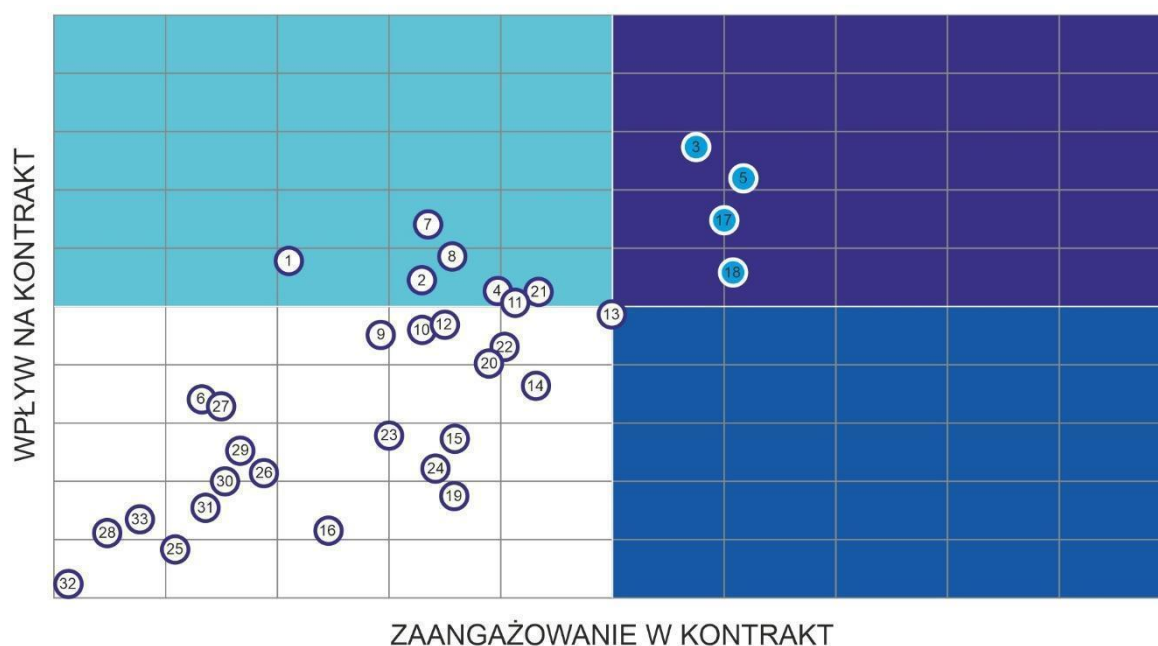
Lp.	INTERESARIUSZ	ZAANGAŻOWANIE		WPŁYW		GRUPA
		SUMA	ŚREDNIA	SUMA	ŚREDNIA	
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
1	Ustawodawca	24	2,18	75	6,82	B
2	GDDKiA Centrala	37	3,36	60	5,45	B
3	GDDKiA Oddział	63	5,73	86	7,82	A
4	Przedstawiciel Centrali	44	4,00	57	5,18	B
5	Koordinator GDDKiA	69	6,27	78	7,09	A
6	KIO	15	1,36	37	3,36	C
7	WUOZ	38	3,45	70	6,36	B

8	Inspektor WUOZ	39	3,55	65	5,91	B
9	Narodowy Instytut Dziedzictwa	32	2,91	49	4,45	C
10	Pracownik NID	36	3,27	50	4,55	C
11	Wykonawca budowlany	46	4,18	56	5,09	B
12	Nadzór archeologiczny	39	3,55	52	4,73	C
13	Zarząd organizacji	55	5,00	54	4,91	C
14	Kierownik działu	48	4,36	41	3,73	C
15	Pracownicy działu	40	3,64	32	2,91	C
16	Pracownicy <i>back office</i>	27	2,45	13	1,18	C
17	Koordynator umowy	66	6,00	71	6,45	A
18	Kierownik badań	68	6,18	62	5,64	A
19	Pracownicy fizyczni	40	3,64	21	1,91	C
20	Wykonawca prac ziemnych	43	3,91	45	4,09	C
21	Usługodawcy i dostawcy (rynek)	48	4,36	57	5,18	B
22	Podwykonawcy archeologia	44	4,00	47	4,27	C
23	Usługodawcy naukowci	33	3,00	32	2,91	C
24	Studenci	38	3,45	25	2,27	C
25	Naukowcy	13	1,18	9	0,82	C
26	Muzeum	20	1,82	23	2,09	C
27	Konkurencja	16	1,45	37	3,36	C
28	Społeczeństwo	7	0,64	13	1,18	C
29	Władze lokalne	19	1,73	27	2,45	C
30	Społeczeństwo lokalne	17	1,55	22	2,00	C
31	Uczelnie wyższe	15	1,36	17	1,55	C
32	SNAP	2	0,18	2	0,18	C
33	Klienci mimo woli	8	0,73	15	1,36	C

Uzyskane dane naniesione zostały na wykres (ryc. 11), przedstawiający pozycję bezwzględną wszystkich wyróżnionych interesariuszy. Znaczenie w tym wypadku zyskuje również przynależność do odpowiednich obszarów, oznaczony dodatkowo jako A-D. Mają one przypisane swoje interpretacje, przy czym w różnych przykładach mogą być one odmiennie ujmowane. Poniżej pokrótce omówione zostaną poszczególne z nich (wg: Analiza interesariuszy, EZ 2023a).

Obszar A (ryc. 10-11), to grupa interesariuszy o dużym wpływie i zaangażowaniu na prowadzony kontrakt. Ma ona największe znaczenia dla powodzenia działań i jest w całym kontekście najważniejsza. Zwykle są to też strony projektu, które wprowadzają duże ryzyko

realizacyjne. Dla jego zmniejszenia zalecane jest utrzymywanie poprawnego poziomu relacji z tą grupą oraz dbanie o jej przychylność (Analiza interesariuszy, EZ 2023a). W omawianym tutaj przypadku jest to wprost zamawiający i osoba delegowana przez niego do nadzoru kontraktu oraz pełniący taką samą funkcję przedstawiciel wykonawcy oraz kierownik (kierownicy) badań na stanowisku.



Ryc. 11. Mapa interesariuszy archeologicznych badań ratowniczych na inwestycjach.
Źródło: opracowanie własne.

Instytucja zamawiającego i jej przedstawiciel to klienci zewnętrzni bezpośredni. W tym wypadku wytyczne do opracowania strategii współpracy z nimi, mają ograniczone zastosowanie. Z jednej strony jest to urząd (urzędnik), który funkcjonuje w określonym kontekście regulowanym ściśle przepisami. Wybór oferty wykonawcy odbywa się w takim wypadku poprzez procedurę zamówienia publicznego, co eliminuje jego wpływ na decyzję zamawiającego. W przypadku zawarcia umowy większość sytuacji w jakich jej strony się spotykają, wynika wprost z zapisów tego dokumentu lub wcześniejszych: specyfikacji warunków zamówienia (SWZ), opisu przedmiotu zamówienia (OPZ), zarządzeń wewnętrznych, postanowień innych urzędów i samej oferty. Decyzyjność przedstawiciela zamawiającego zwykle nie wykracza poza tak określone reguły, jednak od współpracy z nim mogą zależeć liczne elementy bieżących działań operacyjnych. Niewątpliwie przydatna są w takich przypadkach ogólne zasady rzetelnej i wiarygodnej współpracy.

Koordinator umowy po stronie wykonawcy, to zwykle interesariusz wewnętrzny i w trakcie realizacji umowy posiada największą wiedzę o jej przebiegu i sytuacjach mogących mieć wpływ na dalszą współpracę. Skupia większość kontaktów do innych interesariuszy kontraktu, którzy w różnym zakresie mogą brać w nim udział. Najpewniej sytuacje związane z klientami mimo woli, także w pierwszej kolejności trafią do niego.

Z punktu widzenia pracodawcy (instytucji wykonawcy), jest to o tyle ważny interesariusz, gdyż jego nieplanowe wyłączenie z roli, może mieć istotny wpływ na skuteczność i efektywność dalszych prac. Zastępowalność jest w każdym wypadku możliwa, jednak z pewnością podniesie to koszty realizacyjne. Utrata koordynatora w trakcie kontraktu jest istotnym ryzykiem.

W przypadku kierownika badań, sytuację można rozpatrywać z punktu widzenia relacji z interesariuszem wewnętrznym (stały pracownik wykonawcy), jak i zewnętrznym (doraźna współpraca). Jest to decyzja pracodawcy. Wydaje się, że w takim wypadku zastępowalność jest dużo łatwiejsza do przeprowadzenia, gdyż funkcja ta pełniona jest w terenie najczęściej w ramach większego zespołu (zastępcy, dokumentaliści, pracownicy techniczni). Poziom ryzyka zmniejsza się w tym zakresie, niemniej, odwołując się do katalogu występujących problemów (rozdz. 2.1), przy rekrutacji takiej osoby do roli kierownika badań, warto uwzględnić poziom jego doświadczenia. Niepoprawnie lub nieterminowo przeprowadzone prace wykopaliskowe, przynieść mogą konsekwencje dzielone pomiędzy taką osobą a wykonawcą umowy. Wyegzekwowanie kar umownych, które w takich wypadkach nałoży zamawiający, może być niewykonalne od zatrudnionego doraźnie kierownika.

Obszar B (ryc. 10-11), to grupa interesariuszy o dużym wpływie, ale o znacznie mniejszym zaangażowaniu niż grupa A. W wyniku przeprowadzonej analizy znaleźli się tam: ogólnie rozumiany ustawodawca, interesariusze instytucjonalni (centralna jednostka zamawiającego, WUOZ, wykonawca prac budowlanych) oraz dwóch reprezentantów urzędów, którymi są przedstawiciel z centrali zamawiającego oraz inspektor WUOZ.

Przyjmuje się, że interesariusze obszaru B nie są zainteresowani finałem projektu, dlatego zazwyczaj nie stwarzają problemu. Z tezą taką w znacznej mierze można się zgodzić, przyjmując jedynie różniące ich perspektywy na kontrakt. Z punktu widzenia jednostki centralnej zamawiającego, zainteresowanie realizacją prac jest duże, choć w niewielkim zakresie wywierają wpływ na przebieg prac archeologicznych. Jest to domeną jednostki niższego rzędu (oddziału). Podobnie jest z WUOZ, który z pewnością jest zainteresowany poprawnością prac terenowych, w małym natomiast zakresie realizacją samych postanowień umowy.

Zaleca się, aby ze względu na wysoką siłę wpływu tych interesariuszy, utrzymywać grupę tę „w satysfakcji” (Analiza interesariuszy, EZ 2023a). W przypadku wykonawcy badań ratowniczych jest to jednak dalece ograniczone i sprowadzać może się do szeroko pojętej współpracy i ogólnie wysokiej oceny wykonywanej pracy.

Kolejna **grupa C** (ryc. 10-11), obejmuje znaczącą większość aktorów kontraktu poddanych tutaj analizie. Mają oni niski wpływ i niskie zaangażowanie w kontrakt, jednak wydaje się, że w tym wypadku niezbędne byłoby wprowadzenie dodatkowego mechanizmu rangowania. Większe znaczenie mieliby interesariusze zbliżający się do środka diagramu, natomiast najmniejsze – najbliżsi początkowi układu. Wobec takich obserwacji, grupę wciąż istotną dla kontraktu stanowią: zarząd i kierownik działu archeologicznego wykonawcy, NID i jego pracownicy oraz podwykonawcy prac archeologicznych i ziemnych. Dość wysoko także wyodrębnia się podzbiór, w którym znajdują się pracownicy fizyczni, studenci, pracownicy działu archeologicznego wykonawcy oraz usługodawcy w zakresie prac naukowych (archeozoolog, antropolog i in.).

W przypadku grupy C zaleca się, aby interesariusze z tego obszaru byli na bieżąco informowani o stanie projektu (Analiza interesariuszy, EZ 2023a.), co w dużej mierze sprowadza się do współpracy bieżącej i komunikacji. Nie będzie to jednak miało zastosowania w przypadku interesariuszy umieszczonych w pobliżu początku diagramu, takich jak naukowcy akademicki nie związani z kontraktem, SNAP, klienci mimo woli oraz w ogólnym rozumieniu społeczeństwo.

W trakcie prowadzonych analiz nie stwierdzono żadnych klientów związanych z **połem D** (ryc. 10-11), o niskim wpływie i wysokim zaangażowaniu w kontrakt. Abstrahując także od sporządzonego diagramu trudno zarazem wskazać, komu możliwe byłoby nadanie takiej charakterystyki. Grupę tę określa się jako źródło informacji o końcowym etapie projektu (Analiza interesariuszy, EZ 2023a), co również jednak nie definiuje żadnego klienta w ramach badań ratowniczych.

Przygotowanie strategii współpracy z interesariuszami sprowadza się najczęściej do zmiany ich nastawienia do naszej organizacji, zmiany mechanizmów organizacji współpracy lub wzajemnych więzi (relacji). Te jednak kroki trudno wykonać bez skonkretyzowanego zlecenia, w ramach realizowanego kontraktu lub w związku z wizją podjęcia kolejnego. Zobrazowane informacje ukazują jednak pewną hierarchię interesariuszy z uwagi na ich role w kontrakcie. Wiedza ta może pozwolić w sposób świadomy i celowy

podejmować określone działania w kierunku podmiotów znajdujących się w obrębie poszczególnych, scharakteryzowanych pól.

Sama idea diagramów macierzowych pozwala badać różne zjawiska i przypisywać odpowiednie do nich charakterystyki, w odniesieniu od poszczególnych ćwiartek. Ich znaczenie jest zbliżone, jednak są one dobrane adekwatnie do materii poddanej analizie. Jedną z nich, dotyczącą kosztów i reklamacji w wybranej organizacji warto tutaj przytoczyć. Pola diagramu (ryc. 10-11) zostały tam opisane w następujący sposób: A – przyczyny krytyczne, B – kosztowne, C – błahe i D – uciążliwe. Interesujący jest wśród nich zwłaszcza obszar B, z opisem: „rzadko się pojawiają, ale skutkują znaczącymi kosztami” (Hamrol 2020, s. 286-287). Biorąc pod uwagę, że są tam: ustawodawca, WUOZ i jego przedstawiciel, centralna jednostka zamawiającego i jej przedstawiciel oraz wykonawca budowlany, przytoczony opis wydaje się znajdować potwierdzenie. Konfrontacja z nimi zapisów umowy może „skutkować znaczącymi kosztami”.

W trakcie całej powyższej analizy zebrano dane, które w odniesieniu do obszernej listy interesariuszy są zbiorem dość dużym. Do przetwarzania tego typu informacji wykorzystuje się diagram Pareto. Celem następnej analizy była hierarchizacja klientów i zilustrowanie wyników w postaci zestawień tabelarycznych i wykresów, a następnie ich interpretacja.

Zbiór danych pozyskanych z analizy interesariuszy dotyczył ich **wpływu** na realizację i zarazem **zaangażowania** w kontrakt obejmujący badania archeologiczne na inwestycji. W tym miejscu możliwa jest rozłączona ocena tych dwóch aspektów. W wyniku badania ankietowego przeprowadzonego niejako z „wnętrza organizacji”, skompletowano zbiór ocen przypisanych poszczególnym klientom. Ich sumaryczne zestawienie prezentuje tabela 6. Zawiera ona liczbę uzyskanych punktów w ankietach (kol. 2 i 6), obliczony udział procentowy zaangażowania i wpływu (kol. 3 i 7) oraz skumulowany udział procentowy zaangażowania i wpływu (kol. 4 i 8). Dane te przygotowano zgodnie z procedurą użycia tej techniki analizy Pareto (Starzyńska, Hamrol, Grabkowska 2010, s. 100-101). W trakcie ich obróbki niezbędne jest uporządkowanie malejąco analizowanych czynników oddziaływania (siły zaangażowania i wpływu – kol. 2 i 6). Uszeregowanie takie sprawia, że interesariusze zamieniają swoje pozycje w kolumnach 1 i 5 w stosunku do wcześniej prezentowanej tabeli 5 (kol. 1). Obliczone wartości udziału zaangażowania i wpływu oraz ich skumulowane wartości naniesione zostały następnie na wykresy przedstawione na rycinach 12 i 13.

Tab. 6. Systematyka klientów organizacji wraz z pomiarem ich zaangażowania i wpływu na realizację archeologicznych badań ratowniczych na inwestycji. Źródło: opracowanie własne.

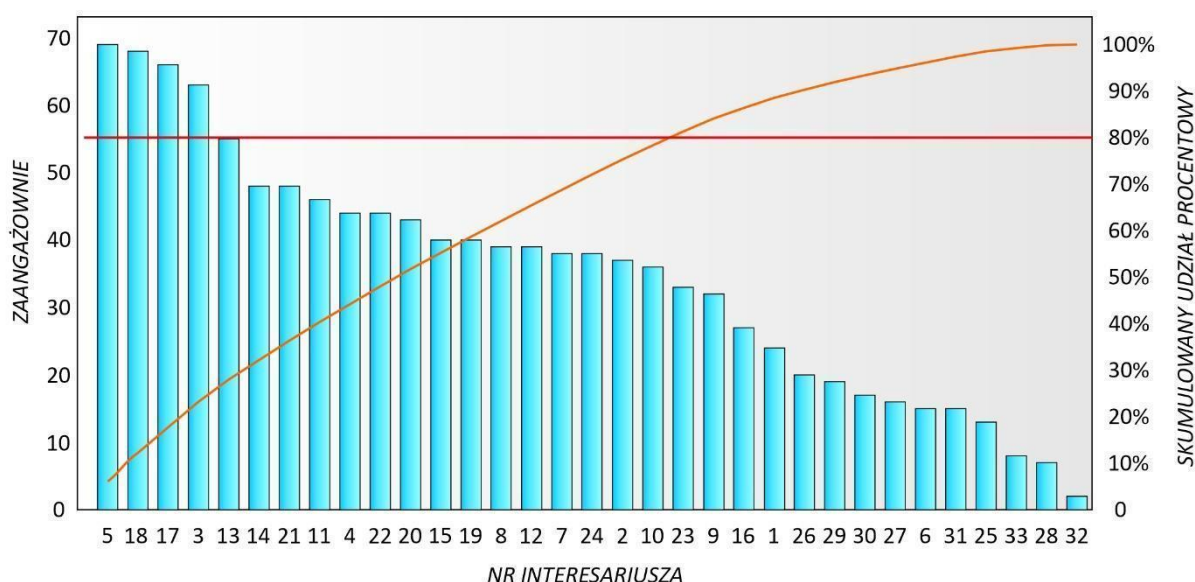
NR INTERE- SARIUSZA	ZAANGAŻOWANIE			NR INTERE- SARIUSZA	WPLYW		
	SUMA	U _z *	SUP _z		SUMA	U _w	SUP _w
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
5	69	6,01	6,01	3	86	6,14	6,14
18	68	5,92	11,93	5	78	5,57	11,71
17	66	5,74	17,67	1	75	5,36	17,07
3	63	5,48	23,15	17	71	5,07	22,14
13	55	4,79	27,94	7	70	5,00	27,14
14	48	4,18	32,12	8	65	4,64	31,79
21	48	4,18	36,30	18	62	4,43	36,22
11	46	4,00	40,30	2	60	4,29	40,50
4	44	3,83	44,13	4	57	4,07	44,57
22	44	3,83	47,96	21	57	4,07	48,64
20	43	3,74	51,70	11	56	4,00	52,64
15	40	3,48	55,18	13	54	3,86	56,50
19	40	3,48	58,66	12	52	3,71	60,22
8	39	3,39	62,05	10	50	3,57	63,79
12	39	3,39	65,44	9	49	3,50	67,29
7	38	3,31	68,75	22	47	3,36	70,64
24	38	3,31	72,06	20	45	3,21	73,86
2	37	3,22	75,28	14	41	2,93	76,79
10	36	3,13	78,41	6	37	2,64	79,43
23	33	2,87	81,28	27	37	2,64	82,07
9	32	2,79	84,07	15	32	2,29	84,36
16	27	2,35	86,42	23	32	2,29	86,64
1	24	2,09	88,51	29	27	1,93	88,57
26	20	1,74	90,25	24	25	1,79	90,36
29	19	1,65	91,90	26	23	1,64	92,00
30	17	1,48	93,38	30	22	1,57	93,57
27	16	1,39	94,77	19	21	1,50	95,07
6	15	1,31	96,08	31	17	1,21	96,29
31	15	1,31	97,39	33	15	1,07	97,36
25	13	1,13	98,52	16	13	0,93	98,29
33	8	0,70	99,22	28	13	0,93	99,22
28	7	0,61	99,83	25	9	0,64	99,86
32	2	0,17	100,00	32	2	0,14	100,00

* W tabeli zastosowano oznaczenia: U – udział procentowy, U_z – zaangażowania i U_w – wpływu. SUP – skumulowany udział procentowy SUP_z – zaangażowania i SUP_w – wpływu.

Posługując się zasadą Pareto wskazującą, że 20% czynników wywołuje 80% skutków (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 100), zastanowić można się, jakiego rodzaju ocenę otrzymamy w ramach prowadzonej analizy. Czy w badaniu zaangażowania w kontrakt,

dowiemy się, że 20% interesariuszy odpowiada za 80% wykonanej umowy? Czy badając wpływ, możemy stwierdzić, że pochodzi on od 20% klientów? Ważną tutaj kwestią jest pytanie: czy możliwe jest wyodrębnienie 20% najważniejszych interesariuszy realizowanej umowy, w celu określenia strategii współpracy z nimi?

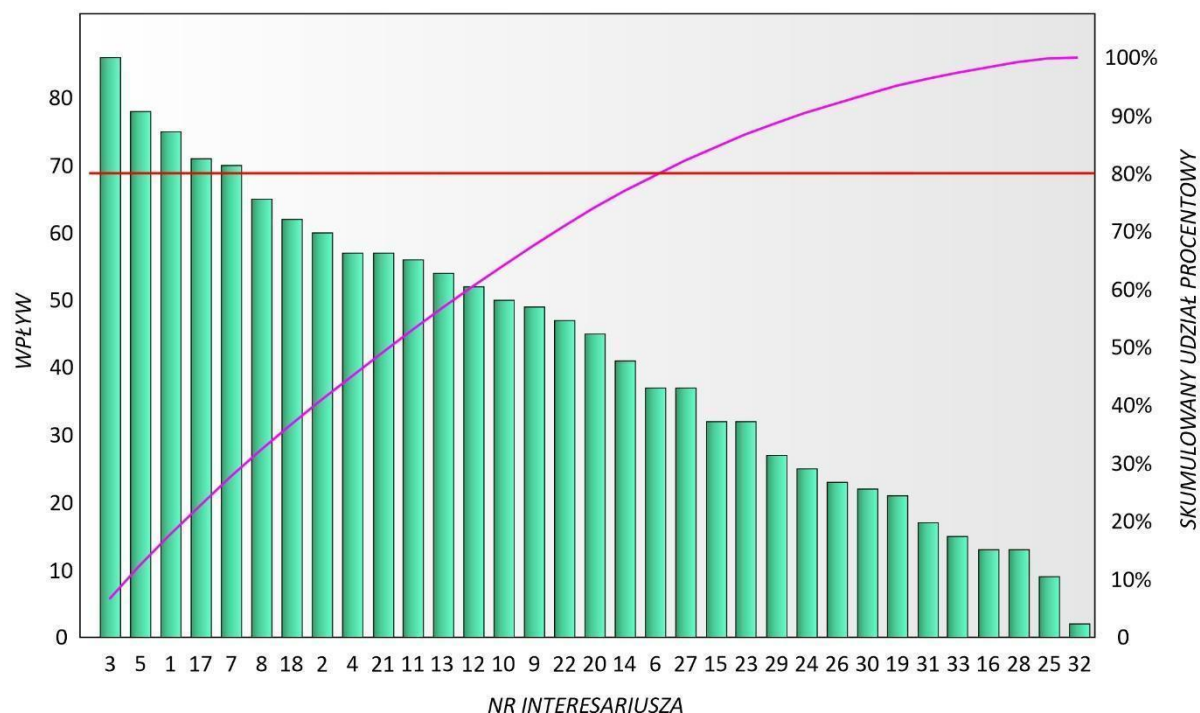
Odpowiedź powinna ujawnić się na załączonych wykresach (ryc. 12 i 13). Już na wstępie jednak można zauważyć, że zasada Pareto nie została na nich zobrazowana w układzie klasycznym. Krzywa skumulowanego udziału procentowego zaangażowania i wpływu (kolor pomarańczowy) z prostą wyznaczającą poziom 80% (kolor czerwony), przecinają się w centralnych częściach wykresów.



Ryc. 12. Uszeregowanie interesariuszy w zależności od ich zaangażowania w kontrakt, za pomocą diagramu Pareto. Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zaangażowania interesariuszy w realizację, można odczytać z wykresu, że aż 19 z nich, a stanowi to 57,5% całości, wykonuje 80% umowy. Są to najważniejsi aktorzy kontraktu. Pierwsza piątka z nich to: koordynator zamawiającego, kierownik badań na stanowisku, koordynator umowy, placówka oddziału zamawiającego i zarząd organizacji wykonawcy. Kolejność taką widać było już na sporządzonej mapie interesariuszy (ryc. 11), jednak na diagramie Pareto, lista ta obejmuje łącznie 19 pozycji. Na drugim biegunie znajdują się niezaangażowani: klienci mimo woli, społeczeństwo i SNAP. O ile jest możliwość przypisania im okazjonalnego wpływu na kontrakt, to również w ankietach nie odnotowano ich istotnego udziału.

Podobna sytuacja zachodzi w przypadku interesariuszy wywierających wpływ na realizację umowy. Zasada Pareto typuje tu również 19 z nich, czyli ponownie 57,6%. Oni to wykazują się 80% wpływem na realizację prac. W tym jednak wypadku zachodzą zmiany w obrębie pierwszej piątki, a są tam: oddział i koordynator zamawiającego, ustawodawca, koordynator wykonawcy i placówka WUOZ. Na końcu listy znajdują się strony bez wpływu: społeczeństwo, niezależni naukowcy i SNAP.



Ryc. 13. Uszeregowanie interesariuszy w zależności od ich wpływu na kontrakt, za pomocą diagramu Pareto. Źródło: opracowanie własne.

Drugi z przygotowanych wykresów (rys. 13), biorąc tu pod uwagę jedynie czołowe pozycje na liście, wydaje się ujawniać dwojakie źródło wpływu na kontrakt. Z jednej strony ma to charakter operacyjny w relacji bezpośredniej (oddział, koordynatorzy), co zapewne związane jest z wykonywaniem codziennych, bieżących zadań. Z drugiej strony, wysoko znaleźli się ustawodawca (klient pośredni) oraz WUOZ. Należy przyjąć, że ten drugi obszar wskazuje istotną rolę obowiązujących przepisów w realizacji umowy i jej przebiegu.

Dalsza pogłębiona analiza diagramów Pareto nie dostarcza danych wiążących zgodnie ze wskazaną zasadą. Zachodząca tu relacja 57,6% do 42,4% nie jest wynikiem klasycznym i należy zastanowić się co jest jego przyczyną. Jest to zadanie trudniejsze, gdyż większość opracowań skupia się na typowym wariancie tego diagramu. Odnosząc to do zaprezentowanej sytuacji, na podstawie przykładów analizowanych w źródłach internetowych, przyczyną mogą

tu być: zbyt liczne kategorie wyodrębnione do analizy, niejasne granice pomiędzy nimi lub że jest to sytuacja, która zasadzie nie podlega (Super Inżynier 2023).

Najłatwiej przyjąć uniwersalny ogląd ostatniej z przedstawionych interpretacji i choć nie przybliży to do konstruktywnych rozwiązań, wydaje się najbardziej prawdopodobne. Mnogość i wielokierunkowość zachodzących relacji, zaciera hierarchię wpływów i zaangażowania. Obraz ten niewątpliwie jest też powiązany z charakterystyką samego podmiotu, w którym badania wykonano, co dotyczyć może zarówno jego kontekstu zewnętrznego i wewnętrznej kultury organizacyjnej. Postulatem dla przyszłych analiz mogłoby być rozszerzenie ankiety poza granice zaprezentowanego badania. Na obecnym etapie zostanie przyjęte, że realizacja prac archeologicznych na obszarach inwestycji, charakteryzuje się skomplikowanym obrazem wpływów i zaangażowania wielu stron, nie zawsze bezpośrednio związanych z umową. Utrudnia to hierarchizację wyodrębnionych uczestników, a w następstwie przygotowanie strategii współpracy.

W podsumowaniu tego rozdziału należy odnotować, że celem wykonanych tutaj analiz, było zebranie wytycznych do przygotowania strategii współpracy z klientami badań ratowniczych. Posłużyło do tego określenie ich hierarchii i wyznaczenie klientów o znaczeniu krytycznym dla kontraktów. Przeprowadzono to dwiema metodami: analizą interesariuszy z diagramem macierzowym oraz za pomocą diagramu Pareto. Całość stanowi *case study* organizacji autora i jej współpracowników, dający podstawę do przygotowania dla niej rekomendacji. Najważniejsze ustalenia obejmują poniższe punkty.

- 1) Największe znaczenie dla realizowanej umowy mają jej oficjalne strony (instytucje) oraz osoby wyznaczone do koordynowania działań. W grupie tej znajduje się także kierownik badań na stanowisku, jednak jego rola wymagałaby doprecyzowania, zwłaszcza w przypadku kontraktów z dużą liczbą stanowisk.
- 2) Wskazani w pkt 1 interesariusze kluczowi, to zarazem strony krytyczne, wprowadzające największe ryzyko działań. Ocena taka wydaje się dotyczyć bardziej osób niż instytucji. Te drugie powiązane są umową, której istotą jest poprawny przebieg. Relacja staje się ryzykowna dopiero w momencie odstępstw od kontraktu.
- 3) Koordynator wykonawcy jest kluczowym elementem realizacji prac, a zarazem wprowadza duże ryzyko związane z taką pozycją. Wynika to z trudnej do wprowadzenia zastępowalności. Jego nieobecność lub wyłączenie z kontraktu, może prowadzić do wielu niekorzystnych konsekwencji organizacyjnych.
- 4) Wprowadzona hierarchia interesariuszy stanowi wsparcie w zarządzaniu relacjami w ramach podjętego lub planowanego kontraktu.

- 5) Badania zaangażowania i wpływu interesariuszy na kontrakt potwierdziły skomplikowane struktury wzajemnego oddziaływania interesariuszy. Nie podlegają one zasadzie 20-80, co stanowi przeszkodę w tworzeniu strategii.
- 6) Ustawodawca, który jest klientem zewnętrznym i pośrednim znalazł się na trzecim miejscu listy interesariuszy o największym wpływie na kontrakt. Zostało to zinterpretowane jako duża zależność realizacji prac od obowiązujących przepisów.

3.3. WYBÓR KONCEPCJI

W rozdziale 1.3 przedstawione zostały najważniejsze kierunki i założenia koncepcji zarządzania jakością, które najczęściej wykorzystywane są w przedsiębiorstwach, niezależnie od wyrobu, jaki jest przez nie oferowany. W tym miejscu podjęte zostaną rozważania, która z tych dróg najbliższa może być organizacji wykonującej badania archeologiczne na obszarach inwestycji. Pomocna w tym zakresie będzie analiza SWOT, która prowadzić będzie do opracowania macierzy prezentującej kategorie czynników pozytywnych i negatywnych w podziale na wewnętrzne i zewnętrzne, odrębnie dla filozofii TQM, ISO oraz Six Sigma. Danych do wypełnienia poniższych tabel dostarczy analiza pozycji literaturowych, charakteryzujących te koncepcje (Hamrol 2012, s. 64-91; 2018, s. 79-124; 2020, s. 179-198). Uzupełnieniem narracji będą wybrane wątki z historii badań archeologicznych na inwestycjach w Polsce.

Jakim zatem kryterium kierować się przy wyborze koncepcji najlepszej dla własnych potrzeb? Trafne wydaje się jedno ze spostrzeżeń, że w takim wypadku „godne polecenia jest wypracowanie sobie własnego modelu zarządzania jakością, uwzględniającego elementy najbardziej przystające do danej organizacji i warunków jej funkcjonowania” (Hamrol 2012, s. 65). Źródłem do poszukiwania takich składników będą trzy wymienione wyżej koncepcje. Uporządkować można je w rodzaj sekwencji, w której zachodzi przejście od systemu opartego na powszechnym zaangażowaniu (TQM), przez etap normowania rozwiązań i postaw (ISO 9000), w kierunku zaawansowanego pomiaru zarówno osiągnięć jak i niedoborów (Six Sigma). Oznacza to również, że odrębne organizacje, będące na różnych etapach rozwoju, zarówno swojego, jak i wytwarzanego wyrobu, mogą znajdować się w odmiennych momentach tak wytyczonej sekwencji.

Pojawia się tu natychmiast pytanie, czy w odniesieniu do firmy wykonującej inwestycyjne badania archeologiczne, któryś z punktów tej liniowej charakterystyki mógłby już teraz pozostawać adekwatny? Czy jest więc możliwy wybór jednej z zaprezentowanych

koncepcji i wdrożenia jej założeń w takiej właśnie organizacji? Skorzystać można tu z prostego narzędzia wspierającego proces decyzyjny i opracowanie dalszej strategii.

Za pomocą macierzy SWOT, w poniżej zamieszczonych tabelach zestawione zostały najważniejsze elementy wynikające z istoty omawianych koncepcji zarządzania jakością, z uwzględnieniem specyfiki rynkowej działalności archeologicznej. Możliwe jest jeszcze głębsze analizowanie dalszych czynników i sytuacji, będących tak szansami jak i zagrożeniami dla organizacji, jednak jak się zauważa, wykorzystywana technika nie powinna być implementowana zbyt szczegółowo (Nowak 2011, s. 16-17). Sednem jej jest poszukiwanie elementów kluczowych.

Postrzegając **TQM** jako „ciągle rozwijający się system zarządzania, składający się z wartości, narzędzi i technik, którego celem jest wzrost satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych, połączonych ze zmniejszaniem zużycia zasobów” (Łańcucki 2003, s. 27), w kontekście badań archeologicznych można odnotować pewną narzucającą się analogię. Jak się okaże, dostarczać może ona wielu argumentów w uzasadnianiu wyboru odpowiedniej koncepcji.

Prowadzone tu obserwacje mają charakter prac wdrożeniowych, związanych z rynkową obecnością archeologii na inwestycjach. Doświadczenia w tym zakresie budowane były od pierwszej połowy lat 90. XX wieku i zbieżne są z czasem transformacji gospodarczej w Polsce, która nie pominęła i tej dyscypliny. Jest to okres przekształcania Przedsiębiorstwa Państwowego Pracowni Konserwacji Zabytków (PP PKZ) w mniejsze spółki i przedsiębiorstwa, mogące świadczyć usługi archeologiczne poza systemem znanym sprzed 1989 r. (Pilch 2012, s. 128).

Należy dodać, że od swego początku PP PKZ było organizacją działającą w formule kompleksowo zorganizowanego przedsiębiorstwa, zarządzanego nie tylko na poziomie najwyższym (Zarząd w Warszawie), menedżerskim (Oddziały w największych polskich miastach), ale również w zakresie metodycznym i merytorycznym prac archeologicznych (Pilch 2012; Mazurowski 1972, 1978). Rozproszenie tego modelu w pierwszych latach transformacji dostarczyło nowemu rynkowi wielu doświadczeń i przygotowanych archeologów, którzy we własnym zakresie tworzyli nowe spółki, zespoły lub wchodzili w większe formacje celowe, utworzone dla realizacji dużych kontraktów (model poznański – Makiewicz 1999; Krakowski Zespół do badań Autostrad – Czopek, Pelisiak 2014, s. 424). Załóżmy tu, ocierając się o wysokie prawdopodobieństwo, że nie były im znane koncepcje zarządzania jakością (TQM, ISO). Nie można jednak kategorycznie stwierdzić, że system jako taki, w tych organizacjach nie istniał. Wydaje się, że jego transpozycja z PP PKZ na rynek

stojący przed wyzwaniem wielkich krajowych inwestycji, stała się wręcz czynnikiem sukcesu organizacyjnego w tamtym czasie (Mazurowski 1998).

Opisanie tego systemu i jego genezy wymagałoby obecnie osobnych studiów archiwalnych, jednak w jakimś zakresie można go rekonstruować na podstawie opublikowanej w tamtych czasach literatury. Ujawniają się w niej nieuświadomione związki z dopiero co przebijającą się na gruncie zarządzania koncepcją TQM (wykształconą na przełomie lat 70. i 80. XX wieku; Karaszewski 1999, s. 77, rys. 14; Hamrol 2012, s. 66, tab. 2.2).

Wskazać należy uprzednio, że lata 60. i 70. XX wieku, to czas dużych akcji wykopaliskowych na inwestycjach, by wymienić tu tylko pierwszą z nich, jaką były prace przy piętrzeniu Jeziora Pakoskiego (za: Mazurowski 2013, s. 342-346). Wykonywane były one pod znaczną presją czasu, co wymagało zaawansowanej organizacji i zarządzania niezbędnymi zasobami (zapleczem, sprzętem, kadrami, podwykonawcami). Dotrzymanie owego rygoru czasowego, to w gruncie rzeczy jeden z fundamentów TQM, a mianowicie **orientacja na klienta** (Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2002, s. 34-39, rys. 4.1). Zasadzie tej również mogła hołdować koncepcja częściowego rozpoznawania stanowisk i na tej podstawie wnioskowania o nich w całości (Mazurowski 1972, s. 239-240). Idea ta została ostatecznie zarzucona jak się wydaje dopiero na poziomie końca lat 90. XX wieku (por. rozdz. 2.1; Kobyliński 1999, s.17; Michałowski, Żółkiewski *w druku*), ale odwoływanie się do tego typu rozwiązań, to także szukanie możliwości wyjścia naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom zamawiającego.

Innym związkiem z koncepcją TQM mogą być opisywane modele rozpoznania archeologicznego stanowisk, prowadzące do doskonalenia sposobów kalkulacji nakładu pracy lub inaczej „wysiłku badawczego”. Studia prowadzone w tym zakresie (Mazurowski 1971, 1980), miały duży wpływ na uruchomiony jeszcze w końcu lat 70. XX wieku projekt Archeologiczne Zdjęcia Polski i jego rozwój (Czopek, Pelisiak 2014, s. 427; Mazurowski 2013, s. 198-201; Konopka red. 1980; Siemaszko 2018). Ten kierunek refleksji i działań może być zbieżny z zasadą **koncentracji na faktach** przy podejmowaniu decyzji (Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2002, s. 39-41, rys. 4.1). Odpowiednie rozpoznanie terenu inwestycji to również zmniejszanie ryzyka odkrywania (zbyt licznych), nowych stanowisk w trakcie budowy, eliminując nieprzewidziane przestoje.

Tak działające ponad 20 lat przedsiębiorstwo, choć niewątpliwie zsynchronizowane z regułami ówczesnego państwa, doprowadziło do stworzenia wysoce dojrzałego systemu zarządzania wykonawstwem badań archeologicznych na obszarach dużych inwestycji. Umieszczając je dziś w realiach wolnego rynku, z dużym prawdopodobieństwem otrzymalibyśmy obraz systemu TQM, a może nawet rodzaj hybrydy: TQM – ISO – Six Sigma.

Za tą pierwszą koncepcją przemawiają w szczególności wysoka kreatywność i innowacyjność działania. Za drugą – duży formalizm procedur wewnętrznych, a z trzecią łączyć można modyfikacyjny system rozliczania badań archeologicznych, który mimo licznych późniejszych zmian (Mazurowski 2013, s. 362-370), funkcjonuje do dnia dzisiejszego (por. rozdz. 3.6; zał. 1, nr 103; Zarządzenie nr 7, 2015, Załącznik nr 2).

Celem powyższych uwag jest wskazanie, że refleksja nad systemem zarządzania jakością związanym z realizacją archeologicznych badań w warunkach rynkowych, nie jest podejmowana na „surowym korzeniu”, a wręcz ma swoją bardzo długą metrykę. W dawnych rozwiązaniach doszukać można się elementów koncepcji jakościowych, choć w szczegółowym oglądzie, w żadną nie wpisuje się całkowicie. Do końca funkcjonowania PP PKZ system pozostawał spójny, jednak ze zmianą reguł rynkowych po 1989 r. uległ dekompozycji. Jego wybrane aspekty w różnych zestawieniach pojawiły się następnie w formacjach powoływanych przez środowisko archeologów w różnych częściach kraju, co trwało w przybliżeniu do drugiej połowy pierwszej dekady XXI wieku. Duże zmiany w tym zakresie przyszły wraz z upowszechnieniem się na rynku badań ratowniczych, procedury zamówień publicznych.

Początki nowej rzeczywistości dla badań kontraktowych, wg różnych ocen przypadają na lata 2006-2010 (Sikorski 2016, s. 286; Rzepecki 2016, s. 278-279; Czerniak, Koško 2019, s. 462). Rozproszeniu uległa w większości wcześniejsza współpraca archeologów zjednoczonych wokół idei ochrony dziedzictwa, a zdominowały ją układy partnerstwa biznesowego (formalne konsorcja) i pojedyncze, przedsiębiorcze inicjatywy. Wiele też z nich nie wytrzymało presji rynku i odeszło od wykonywania takiej działalności. Nasuwa się w takim razie pytanie, czy w tych i dziś niezmiennych okolicznościach, jest jeszcze miejsce na wdrażanie zasad koncepcji jakościowych i rozwiązań systemowych?

Z jednej strony wystarczy spojrzeć na lewą część tabeli 7 opisującej pozytywne aspekty funkcjonowania koncepcji TQM w organizacji: duża skłonność do ryzyka, zdolność do szybkiego reagowania na potrzeby rynku, kreatywność, zaangażowanie, ograniczanie biurokracji, elastyczność, a stwierdzimy wysokie dopasowanie tych cech do formuły w jakiej funkcjonuje większość dzisiejszych firm. Z drugiej, co potwierdzają już własne doświadczenia z takiej działalności, wobec dużej presji celów kontraktowych (głównie terminowych), brak w tym niejednokrotnie przestrzeni na świadome i w pełni kontrolowane zarządzanie zachodzącymi procesami. Wniosków dostarczy tu prawa część tabeli 7: TQM działa, ale w krótkiej perspektywie projektowej i przy niewielkim poziomie podejmowanego ryzyka.

Tab. 7. Analiza SWOT dla koncepcji TQM. Źródło: opracowanie własne.

	Pozytywne	Negatywne Zagrożenia (Trudności i bariery)
Wewnętrzne	• Wysoka kreatywność działania • Zaangażowanie całego personelu • Mała biurokracja • Nieliczny zespół sterujący • Praca zespołowa • Elastyczność w posługiwaniu się narzędziami jakości i ich doborze	• Mała parametryzacja działań (branżowych i operacyjnych) • Niska standaryzacja • Trudności w określaniu działań do doskonalenia • Nieprzejrzystość działań • Rozproszenie odpowiedzialności • Praca zespołowa • Długi proces wdrażania (przebudowanie zindywidualizowanej kultury organizacyjnej)
Zewnętrzne	• Zdolność do szybkiego reagowania na potrzeby rynku • Większa skłonność do ryzyka	• Komunikacja z klientem • Nieokreślone ryzyko działań • Krótkoterminowe perspektywy działań

Świadomość takich obserwacji powinna, jak się wydaje ułatwić dowolnej firmie podjęcie decyzji o przeformułowaniu i uporządkowaniu prowadzonej aktywności, w celu przejęcia pełnej kontroli nad zachodzącymi procesami. Im większa organizacja, tym potrzeba ta powinna być bardziej naturalna. Ujawnia się tu przede wszystkim konieczność zaadoptowania już w dużej mierze istniejących reguł bliskich koncepcji TQM, w stronę funkcjonalnej formalizacji działań. Wówczas przemysłowe zachodzących procesów, występujących pomiędzy nimi relacji czy czynników wpływających na satysfakcję klientów zewnętrznych i wewnętrznych, może stać się dobrą podstawą do doskonalenia firmy.

Z pomocą przyjść mogą procedury systemu opartego o normy ISO serii 9000. O ile bazujący na nich system zarządzania, potocznie uważany jest za bardzo biurokratyczny, to oferuje on jednak sprawdzony w wielu organizacjach zbiór rozwiązań i procedur, które wspierają jego funkcjonowanie. Część z nich pokrywa się z założeniami TQM, dlatego mając już solidną podbudowę tych zasad w wieloletniej praktyce rynkowej, możliwe jest wykorzystanie norm ISO jako kompletnego przewodnika w porządkowaniu posiadanego zaplecza.

Zalety takiego systemu zarządzania przedstawia lewa kolumna tabeli 8. Wdrożenie go pozwala na stworzenie przejrzystej struktury pracy w obrębie zdefiniowanych i zestandaryzowanych procesów. Przełoży się to na polepszenie wielu obszarów firmy. Na zarządzanie odpowiedzialnością za działania i zasoby, na angażowanie pracowników

w ramach zestandaryzowanych i opisanych (a więc zrozumiałych) procedur. Zapewni to zastępowalność i pozwoli dostrzegać oraz typować potencjały do doskonalenia. Ustrukturalizowanie tych zagadnień może być drogą do polepszenia komunikacji z klientami i dostawcami, stabilizując pozycję rynkową organizacji.

Tab. 8. Analiza SWOT dla koncepcji zarządzania wg norm ISO 9000. Źródło: opracowanie własne.

	Pozytywne	Negatywne Zagrożenia (Trudności i bariery)
Wewnętrzne	• Duża standaryzacja działań • Zastępowalność na podstawie opracowanych procedur • Przypisana odpowiedzialność • Duża możliwość obserwacji procesów i potencjałów do doskonalenia • Przejrzysty podział pracy i uprawnień • Przejrzysta struktura • Udokumentowane zarządzanie zasobami	• Ograniczona parametryzacja działań w branży • Konieczność utrzymywania zespołu sterującego • Podwyższona potrzeba zapewnienia komunikacji w zespole • Długi proces wdrażania (przygotowanie procedur i szkolenia)
Zewnętrzne	• Polepszenie komunikacji z klientem • Przewidywalność działań i współpracy z klientem • Przewidywalność działań i współpracy z podwykonawcami i partnerami	• Wolniejsza reakcja na potrzeby rynku • Zmniejszona decyzyjność w sytuacjach niestandardowych • Mniejsza samodzielność i elastyczność w działaniu • Trudności proceduralne we współpracy z podwykonawcami i dostawcami

Wyzwaniem pozostanie tu zapewnienie przywództwa w organizacji, rozumianego jako opanowanie i nadzorowanie systemu przez odpowiedzialną osobę (zarząd, kierownik, właściciel), dbającą o odpowiednie komunikowanie wymagań w pracującym zespole. Praktyka pokazuje, że jest to jeden z częstych elementów *outsourcingu* w organizacjach. Pokonanie tego wyzwania, wraz z nakładem pracy potrzebnym na zaprojektowanie, wdrożenie i upowszechnienie systemu, stać się jednak może rodzajem inwestycji, która konsekwentnie utrzymywana zaowocuje rozwojem firmy. Pewnym ograniczeniem pozostawać tu może niski potencjał do mierzenia parametrów zachodzących procesów, które będąc częścią oferowanej usługi, a nie masowej produkcji, trudniejsze są do opomiarowania. W takich sytuacjach, wykorzystuje się odwołania do atrybutów (cech niemierzalnych), możliwych do gromadzenia poprzez obserwację (Hamrol 2018, s. 38).

Zakładając linowe następstwo koncepcji zarządzania jakością od TQM, przez normy ISO, w kierunku Six Sigma (por. rozdz. 1.3; Hamrol 2012, s. 67), należy rozważyć, czy

charakter ostatniej z nich może istotnie wpłynąć na postrzeganie, funkcjonowanie i pozycję organizacji (tab. 9). Jej sedno sprowadza się do wykorzystywania parametrów mierzalnych i zaawansowanych obliczeń statystycznych, do pomiaru skuteczności działania i gromadzenia danych do doskonalenia (Hamrol 2012, s. 66, tab. 2.2). Na ograniczenia pomiarowe związane z wykonywaniem badań archeologicznych wskazano już powyżej. Wydaje się tym samym, że należałoby uprzednio poddać obserwacjom możliwość zaadaptowania takich technik przy nadzorowaniu procesów w organizacji. Kolejnym krokiem powinno być wówczas zaprojektowanie procedur i mierników przekładających się na cele firmy. Należy jednak mieć też przy tym na uwadze, że „poprawa jakości ma tylko wtedy sens, gdy przynosi korzyści klientom i organizacji” (Hamrol 2012, s. 78).

Tab. 9. Analiza SWOT dla koncepcji Six Sigma. Źródło: opracowanie własne.

	Pozytywne	Negatywne Zagrożenia (Trudności i bariery)
Wewnętrzne	• Wysoka parametryzacja działań • Podejmowanie decyzji • Duża standaryzacja działań • Zastępowalność na podstawie opracowanych procedur • Przypisana odpowiedzialność • Duża możliwość obserwacji procesów i potencjałów do doskonalenia • Przejrzysty podział pracy i uprawnień • Przejrzysta struktura • Udokumentowane zarządzanie zasobami	• Ograniczona parametryzacja działań w branży • Konieczność utrzymywania wysoce wyspecjalizowanego zespołu sterującego • Podwyższona potrzeba zapewnienia komunikacji w zespole (inżynieria jakości – badania archeologiczne) • Długi proces wdrażania (opracowanie mierników i szkolenia) • Procesy niezrozumiałe dla wszystkich • Obniżony poziom akceptacji ryzyka
Zewnętrzne	• Adekwatne i precyzyjne reakcje na wyzwania rynku • Adekwatna ocena ryzyka • Przewidywalność działań i współpracy z podwykonawcami i partnerami	• Zmniejszona elastyczność działania • Bariera ryzyka, niechęć w jego podejmowaniu • Zmniejszona decyzyjność w sytuacjach niestandardowych • Mniejsza samodzielność i elastyczność w działaniu • Trudności proceduralne we współpracy z podwykonawcami i dostawcami

Podsumowując zagadnienia związane z wyborem drogi prowadzącej do rozwoju organizacji przez pryzmat koncepcji i narzędzi zarządzania jakością, należy zauważyć, że zagadnienia te nie są obce działalności obejmującej kontraktowe badania archeologiczne. Można wręcz stwierdzić, że rodzaj takiego systemu, ulokowanego co prawda w strukturach

państwowych i pozbawionego istotnej konkurencji, już funkcjonował. Jego dezintegracja po roku 1989 sprawiła, że w otoczeniu rynkowym ujawniły się różnorakie, zindywidualizowane podejścia, wykorzystujące wcześniejsze zdobycze. Ująć to można jako regres systemu, w kierunku nieuświadomionego i wybiórczego TQM. Wydaje się, że obecnie, na drodze do przyjęcia podejścia jakościowego w takich organizacjach, niezbędne jest ponowne, gruntowne przepracowanie tych reguł, wyodrębnienie i uporządkowanie zachodzących procesów, osadzenie ich w kontekście wymagań rynkowych i oczekiwań klientów, a następnie doskonalenie w oparciu o dopasowane narzędzia i rozwiązania. Przywodzi to na myśl koncepcję reinżynierii (Hopej, Kamiński 2011).

Do osiągnięcia tego celu najbardziej optymalną drogą wydaje się być wybór koncepcji zarządzania opartej o reguły ujęte w normach ISO serii 9000. Ten otwarty i elastyczny system daje możliwość przeniesienia dotychczasowych doświadczeń i zdobyczy na kolejny szczebel. Czy będzie to kierunek prowadzący do osiągnięcia poziomu Six Sigma? Na pytanie to trudno obecnie odpowiedzieć, choć idea pomiarów skuteczności działania i zarządzania jakością w oparciu o zwymiarowane elementy przewijała się w podjętych zagadnieniach. Otwarcie tego obszaru na tym etapie pozostaje jednak dopiero potencjałem do doskonalenia.

Należy przy okazji dodać, że działania na rzecz wdrożenia w przedsiębiorstwie wybranej koncepcji zarządzania jakością, wymagają wykonania dużej pracy organizacyjnej. Obejmuje ona etapy przemyślenia, zaprojektowania i wdrożenia określonych reguł funkcjonowania. Jest to proces czasochłonny i nie powinien zastopować firmy w jej bieżącej pracy operacyjnej. Dobrym rozwiązaniem w takim wypadku stać może się skorzystanie z oferty specjalistów od wdrażania tego typu rozwiązań. Powinna to być również świadoma decyzja organizacji o przyjęciu strategii stopniowego przejścia na projakościowe działania o charakterze systemowym.

3.4. PODEJŚCIE PROCESOWE, MODELOWANIE PROCESÓW, MAPA PROCESÓW

Wszystkie pojęcia zamieszczone w tytule tego rozdziału są ze sobą blisko powiązane. W największym skrócie, pierwsze z nich to **zasada** zarządzania jakością, drugie to **metoda**, a trzecie – **narzędzie**. Aby skutecznie je wykorzystać do dalszych celów, zostaną one w tym miejscu przybliżone, a następnie podjęta zostanie próba odnalezienia ich związku z wykonywaniem badań archeologicznych, nie tylko tych w kontekście rynkowym, ale także akademickim.

Podejście procesowe jest, jak już wcześniej wspomniano, jedną z 7 głównych zasad zarządzania jakością (Hamrol 2020, s. 158-159) i pełni istotną rolę w zarządzaniu organizacją oraz w zarządzaniu jakością w organizacji. Oznacza to najogólniej, że dana firma koncentruje się na realizowanych przez siebie procesach (patrz rozdz. 1.3), a nie na wydzielonych wewnątrz jednostkach czy funkcjach (Hamrol 2012, s. 112-116). Podejście takie, to suma działań poszczególnych części organizacji, prowadzących do wytworzenia produktu odpowiadającego na oczekiwania klienta. Wartością dodaną takiej perspektywy jest zaobserwowanie, że wyraźne granice komórek organizacyjnych utrudniają komunikację wewnętrzną i sprawiają, że cele jednostkowe stawiane są przed ogólnymi.

Aby podejście procesowe stało się narzędziem zarządzania w organizacji, należy przeprowadzić odpowiednią pracę projektową, która w ujęciu wprowadzonym do literatury inżynierii jakości (Hamrol 2012, s. 112-116; 2020, s. 170-172), a także w normie ISO 9001 (Hamrol 2018, s. 266, tam pkt 4.4 normy: System zarządzania jakością i jego procesy), sprowadza się do kilku kroków. Są nimi:

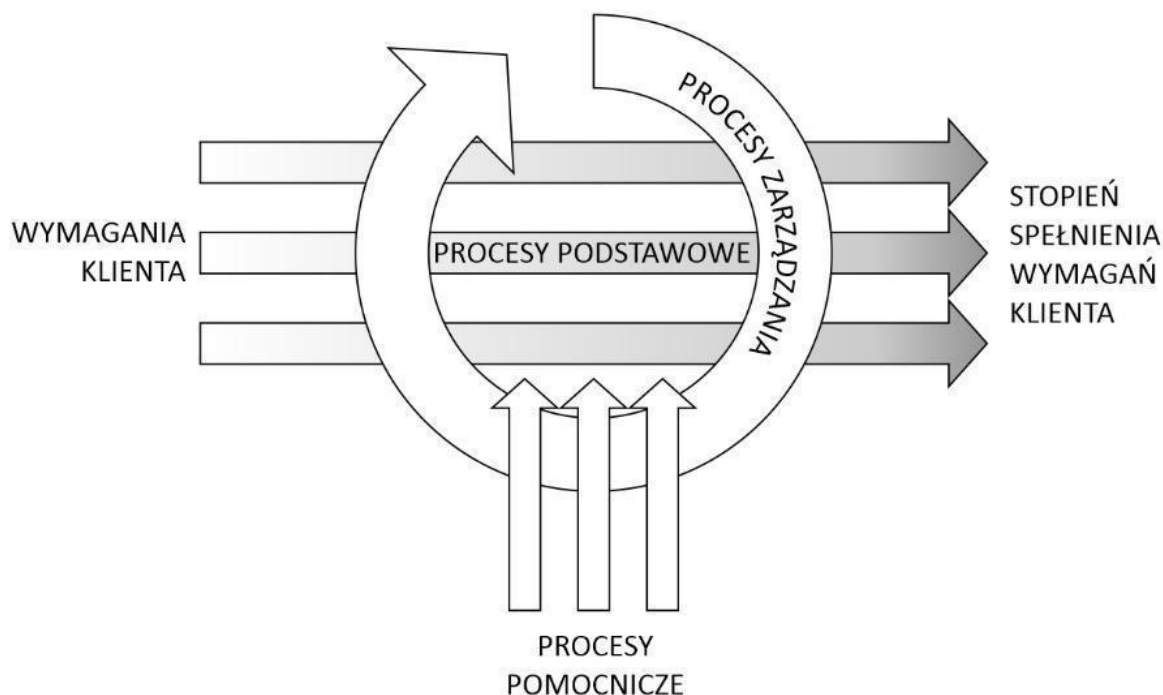
- 1) Identyfikacja zachodzących procesów;
- 2) Określenie relacji pomiędzy procesami;
- 3) Przypisanie im niezbędnych zasobów, w tym właścicieli wraz z nadaną odpowiedzialnością;
- 4) Ustalenie sposobów nadzorowania, pomiaru i doskonalenia procesów, uwzględniając szanse i ryzyka z nimi związane.

Kroki te wprost podążają za koncepcją koła Deminga (patrz rozdz. 1.3), tworząc jego pierwszą pętlę, od projektu (P), przez jego wdrożenie (D) i sprawdzenie (C), po doskonalenie (A), które już dalej należy realizować cyklicznie.

Omawiając elementy teorii procesów warto jeszcze wprowadzić ich podział na **podstawowe**, związane z głównym profilem działalności organizacji, będące zarazem źródłem jej dochodów oraz **wspierające**. Te drugie nie stanowią bezpośredniego źródła wartości dodanej, jednak regulują prowadzone działania i wspierają podejmowanie decyzji. Wśród nich jeszcze dodatkowo znajdują się **procesy zarządzania i procesy pomocnicze**.

Istotę relacji pomiędzy wyróżnionymi grupami obrazowo przedstawia rycina 14. Główny strumień działalności organizacji stanowią procesy podstawowe, przebiegające od wyspecyfikowanych wymagań klienta, po pomiar stopnia ich spełnienia. Na poszczególnych swoich etapach, przepływ ten wspierany jest różnymi procesami pomocniczymi. W zależności od prowadzonej działalności, mogą być one związane z np.

obsługą księgową, zakupami, logistyką zasobów. Koliste przedstawienie na rysunku procesów zarządzania, symbolizuje nie tylko otoczenie zaprezentowanego systemu, ale ponownie nawiązuje do idei koła Deminga. Tam odbywa się planowanie, wdrażanie, sprawdzanie i doskonalenie całego strumienia centralnego i bocznego – procesów głównych i pomocniczych.



Ryc. 14. Procesy podstawowe i wspierające (pomocnicze i zarządzania).

Źródło: opracowanie własne (za: Hamrol 2012, ryc. 2.21, s. 114).

Kilka słów o **modelowaniu** pojawiło się już w rozdziale 1.3. W tym miejscu uwagi te można uzupełnić o kilka dalszych. Dla celów podjętej rozprawy istotna pozostanie tu definicja modelu, bliska zagadnieniom jakościowym. W najprostszym ujęciu można ją oddać słowami: modelowanie to abstrakcyjne odwzorowanie rzeczywistości, aby ją porządkować, upraszczać sprawy skomplikowane i obserwować to co najważniejsze. Dodać należy, że stosować można to pojęcie na dwóch poziomach, co również ma miejsce w tej pracy. Po pierwsze modelowanie stosuje się do zaprojektowania już samego pojedynczego, najmniejszego procesu, który zachodzi podczas działania większego systemu. Obrazowo opisuje to J. Owsieński (2018), prowadząc swoją narrację stopniowo od czynności prostych, takich jak pójście do sklepu, przez bardziej skomplikowane, jak przygotowanie potrawy z zakupionych składników, aż po sprawy złożone, gdy niezastąpione stają instrukcje, procedury i modele. Są one zwłaszcza przydatne, gdy przy kolejnej realizacji takiego samego procesu w

firmie, możemy wykorzystywać sporządzone wcześniej wskazówki, pochodzące z bezpośrednich doświadczeń. Tak więc proces to pewien abstrakcyjny model działania, który sprawdzany w konfrontacji z rzeczywistością, może być doskonały.

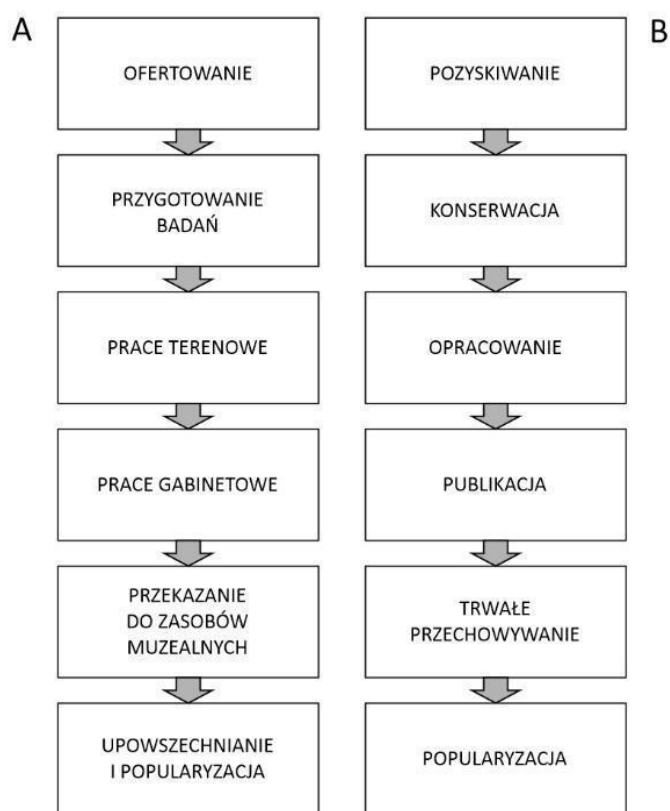
Drugie rozumienie modelu i modelowania, jest tworzeniem całego systemu rozwiązań, w jednej dziedzinie. To abstrakcyjnie skonstruowana, wzajemnie oddziałująca na siebie sieć powiązań, w której odpowiednie zasoby materialne i infrastrukturalne, na podstawie znajomości oczekiwań klienta organizacji, przetwarzane są z udziałem personelu na dostarczany mu wyrób. Opracowanie takiej konstrukcji wymaga holistycznego zrozumienia takiego systemu i sporego doświadczenia realizacyjnego z różnych poziomów organizacji. Dla celów projektowych powołać można większe zespoły, których członkowie dzieląc się wycinkiem swojego widzenia organizacji, utworzą większą całość. Zaletą będzie również to, że abstrakcja tego typu, stanie się zasobem organizacji, rodzajem *know how*, którego nie zabierze ze sobą odchodzący pracownik, ekspert, specjalista.

Tak w uproszczeniu przedstawia się także cel niniejszej pracy. Jest nim stworzenie adekwatnie szczegółowego modelu realizacji archeologicznych badań na inwestycjach, a następnie, podczas podejmowanych kontraktów, sprawdzanie go, zarządzanie nim, a dalej doskonalenie.

Ramę dla tak zaprojektowanej konstrukcji nadaje następnie **mapa procesów**. Jej materialna postać jest w gruncie rzeczy modelem, ale również jest to jedno z narzędzi jakościowych (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 34-35). Mapa łączy procesy w jedną całość, nadaje im strukturę, wskazuje kierunki przepływu działań oraz zasobów i w rezultacie stanowi charakterystykę całej organizacji. Jej uzupełnieniem są zazwyczaj dodatkowe opisy w formie procedur, ułatwiający zrozumienie zachodzących w takim układzie powiązań.

Działalność wybranej organizacji rynkowej realizującej archeologiczne badania ratownicze opisać można funkcjonalnym modelem, przedstawionym na rycinie 15 (strona A). Ma on konstrukcję liniową, w której poszczególne etapy (to w rzeczywistości procesy podstawowe), stanowią początek kolejnych. Model ten jest odwzorowaniem procesu głównego, który zachodzić może w warunkach nieco wyidealizowanych, gdy realizowane jest jedno zlecenie, na przebadanie jednego stanowiska archeologicznego. O ile taka liniowa konstrukcja jest wymarzoną punkt wyjścia do opisu zjawisk zachodzących w całej organizacji, to należy mieć świadomość, że w realiach kontraktowych, wiele takich procesów głównych, nakłada się jednocześnie na siebie, tworząc skomplikowany strumień działań, wymagających stałego koordynowania. Zwykle też znajdują się one na różnych etapach

realizacji, w ramach zarówno jednego, jak i wielu zamówień jednocześnie. Niezastąpiona pozostanie wówczas mapa procesów i zestaw odpowiednich instrukcji dla personelu.



Ryc. 15. Proces główny realizacji badań archeologicznych. A – proces z perspektywy organizacji rynkowej; B – proces z perspektywy akademickiej (źródłowej). Źródło: opracowanie własne.

Powyższe uwagi i objaśnienia, wraz z zaprezentowanym schematem procesu głównego, osadzone zostały w kontekście badań archeologicznych realizowanych w warunkach rynkowych. Sama istota takiego podejścia, jak również i konstrukcja, nie jest jednak, jak się wydaje, obca środowisku akademickiemu. Różne tego elementy odnaleźć można w pozycjach literaturowych, z których część można poddać tu analizie.

Zbliżony do powyżej omówionego model liniowy, określony jako „całościowe podejście do źródeł archeologicznych”, zamieścili w swej pracy S. Czopek i A. Pelisiak (2014, s. 426). Przebiega on od etapu pozyskania, przez konserwację, opracowanie, opublikowanie, trwałe przechowywanie i popularyzację. Próba porównania ze sobą tego modelu z jego kontraktową wersją, ujawniać może pole do interesujących obserwacji. Dla ułatwienia odbioru dalszego omówienia, powyższe dwa modele (procesy), określone zostaną jako „rynkowy” lub „kontraktowy” (ryc. 15, strona A) oraz „akademicki” lub „źródłowy” (ryc. 15, strona B).

Punktem wyjścia jest tutaj zestawienie dwóch zachodzących sekwencji czynności obok siebie, z wykorzystaniem schematu blokowego, z polami o jednolitych wysokościach (ryc. 15, A i B). Wyraźnie widać, że niektóre etapy nie zachodzą synchronicznie, a właściwie mijają się. Wynika to z obecności istotnego w ujęciu rynkowym działania, jakim jest ofertowanie. Jest to etap prowadzący do złożenia oferty, w celu pozyskania zlecenia i realizacji dalszych części badań. Czynność ta jest próbą wykonania wieloaspektowego projektu, z uwzględnieniem przez oferenta wszystkich możliwych do przewidzenia sytuacji, do jakich może dojść w czasie realizacji umowy. Jest to również rodzaj działania skierowanego na minimalizowanie ryzyka w związku z niepewnością niektórych zmiennych i sytuacji, przy braku kompletnej wiedzy. To zarazem pierwszy i bardzo ważny etap procesu głównego w ujęciu rynkowym, ale wydaje się, że takiej też części nie jest pozbawiona perspektywa akademicka.

Jakiegokolwiek „pozyskiwanie” źródeł w archeologii wymaga zapewnienia na ten cel odpowiednich środków. Zawierać się w tym może poszukiwanie podmiotu finansującego, sporządzenie biznesplanu, określenie niezbędnych czynności i zasobów. Ofertowanie może nie być dla powyższego działania słowem odpowiednim, dlatego etap ten zastępczo określić można jako „przygotowanie projektu badawczego”.

W tak zaprezentowanym schematycznym ujęciu, zwraca następnie uwagę umieszczenie bloku „publikacja” (w modelu źródłowym), na równi z „pracami gabinetowymi” (w modelu rynkowym). W obrębie tych drugich z pewnością może zmieścić się czynności publikowania odkryć i wyników badań, te jednak w ujęciu kontraktowym, przeniesione zostały do bloku ostatniego. Przyczyna tego stanu rzeczy ma swoje tak prozaiczne, jak i katastrofalne w długofalowym ujęciu skutki. Żaden z analizowanych projektów umów na wykonanie badań archeologicznych (por. zał. 1), nie zawiera wymogu przygotowania publikacji naukowej po przeprowadzonych badaniach. Proces, który zaprojektować można w oparciu o oczekiwania zamawiającego i udostępnioną przez niego dokumentację (SWZ, projekt umowy), kończy się zazwyczaj na etapie przekazania odkryć do zasobów muzealnych. Zamawiający pozostawia wprawdzie wykonawcy prawo do wydania naukowej publikacji wyników badań, wskazując przy tym jednak, że może to się odbyć: „na własny koszt”. Zapisy takie pojawiają się zarówno w ramowych jak i jednostkowych umowach objętych analizą (zał. 1, nr 055, 086, par. 11 ust. 6).

Publikowanie odkryć, materiałów źródłowych i ich opracowań, to jedno z głównych zadań archeologii jako dyscypliny, a związanych z jej funkcją naukową i popularyzatorską (Czerniak 2011, s. 180; Pawleta 2016, s. 81-84). W warunkach jednostek naukowych czy

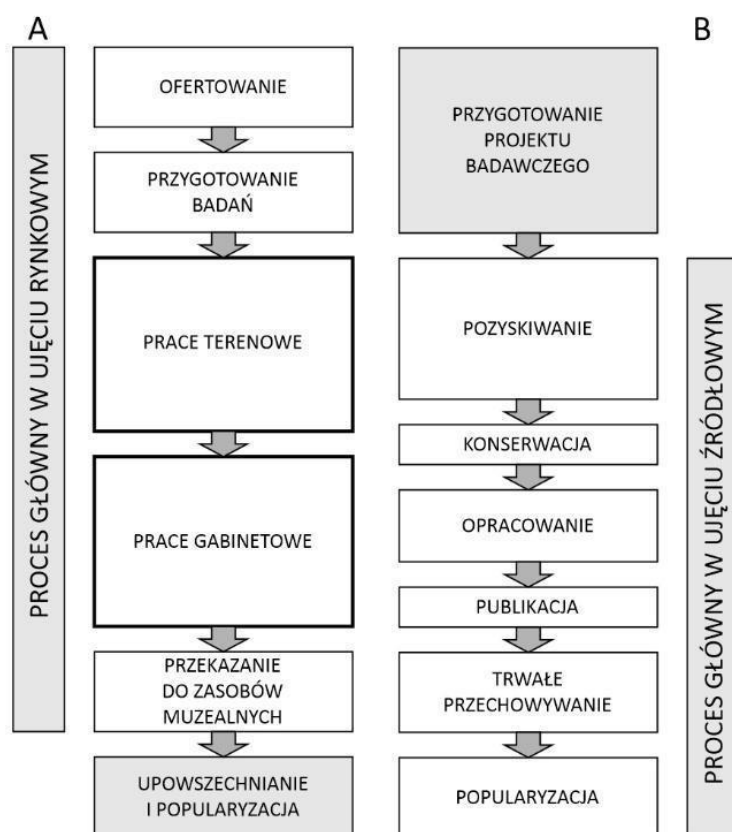
muzealnych, są to działania w dużej mierze finansowo wspierane, nie tylko w wypłacanych wynagrodzeniach pracowników – autorów, ale także w procesie projektowania, składu, korekty i druku publikacji. Możliwości firm działających w warunkach rynkowych są przy tym dalece ograniczone. Prowadzone w takim kierunku działania, wynikają głównie z aktywności i ambicji badaczy, którzy pozyskali źródła podczas kontraktu. Często również niezbędna jest przy tym zgoda organizacji (zarządu, właściciela), na dodatkowe koszty, nie tylko związane z wynagrodzeniami pracowników. Istotne wsparcie w tym zakresie oferowało i nadal oferuje Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, dając możliwość sfinansowania w ramach procedury konkursowej, publikacji wyników badań drogowych w formie książkowej (Ochrona Zabytków 2025). Z rozwiązań tych korzystały nie tylko jednostki naukowe i badacze akademicki, ale także aktywni przedstawiciele archeologów kontraktowych (Gruszka, Jaszewska, Kałagate red. 2013).

Obecnie jednak, gdy obserwować można na rynku dominację coraz bardziej zdywersyfikowanych podmiotów prywatnych, z coraz mniejszym udziałem archeologów akademickich, publikowanie odkryć schodzi na dalszy plan, co właściwie nie powinno dziwić. Nie jest to czynność regulowana przepisami, nie jest narzucona realizowanymi kontraktami, a do tego jest pracochłonna, kosztowna i obciążona odpowiedzialnością za przekaz merytoryczny. Pytanie, czy przedsiębiorca prowadzący działalność jednoosobową, po przeprowadzeniu badań na dowolnym, zasobnym w źródła stanowisku archeologicznym, ma możliwość poświęcenia następnego roku na przygotowanie szczegółowej publikacji z pełnym aparatem naukowym, można pozostawić bez odpowiedzi. Jego sytuacji nie rozwiąże tu w żaden sposób dofinansowanie konkursowe. Podnoszona czasem przez środowisko akademickie krytyka biernej na tym polu postawy przedsiębiorców, jest równie niezasadna, co krzywdząca. Bo ilu naukowców przeznacza swoje prywatne pieniądze i czas na publikowanie źródeł, w których pozyskiwaniu brali udział.

Wracając do porównania procesów w ujęciu rynkowym i akademickim, należy dodać, że publikowanie materiałów nie jest oczekiwaniem klienta organizacji działającej rynkowo (zamawiającego), przez co też nie jest jej celem. Nie występuje więc w procesie głównym. Etap „upowszechnianie i popularyzacja” oczywiście pojawia się w wielu firmach, jednak jest następstwem odpowiedzialności i zaangażowania wybranych pracowników oraz świadomej decyzji kierownictwa (właściciela), o przeznaczeniu środków na ten cel.

Z uwzględnieniem powyższych uwag przygotowany został kolejny schemat porównawczy procesów rynkowego i źródłowego, z nadaniem wagi poszczególnym czynnościom (procesom podstawowym), poprzez zmienną wysokość bloków na rycinie

(ryc. 16). Podjęta została też próba zsynchronizowania tych działań, ujawniająca odmienne pozycjonowanie procesu w następstwie czasowym, w zależności od przyjętej perspektywy. Wersja rynkowa akcentuje etapy ofertowania i przygotowania, jako kluczowe dla realizacji i sukcesu kolejnych działań, w niewielkim zakresie skupiając się na upowszechnianiu (publikacji) i popularyzacji. W podejściu źródłowym, proces uruchamiany jest pozyskaniem źródeł i z centralnie umieszczonym opracowaniem i publikacją, prowadzi do ich popularyzacji, zapewne w znaczeniu udostępnienia ogółowi społeczeństwa.



Ryc. 16. Synchronizacja procesu głównego realizacji badań archeologicznych, z perspektywy rynkowej (A) i akademickiej (B). Źródło: opracowanie własne.

Nad „pozyskiwaniem” w modelu akademickim umieszczony został dodatkowy (zaznaczony ciemniejszym wypełnieniem) blok, opisany jako „przygotowanie projektu badawczego”. Stanowi to w znacznej mierze odpowiednik ofertowania, choć cel pozostaje odmienny. Planując podjęcie projektu badawczego, np.: w ramach dowolnego konkursu na finansowanie badań, również składana jest „oferta” na przeprowadzenie prac, z kosztorysem czynności, czy wynagrodzeniami. Zbudowana jest jednak na zupełnie innym założeniu niż jej rynkowy odpowiednik. Można to oddać stwierdzeniem: „wiem, co chcę zrobić i ile potrzebuję na to środków”. W przypadku oferty w zamówieniu publicznym, zwykle

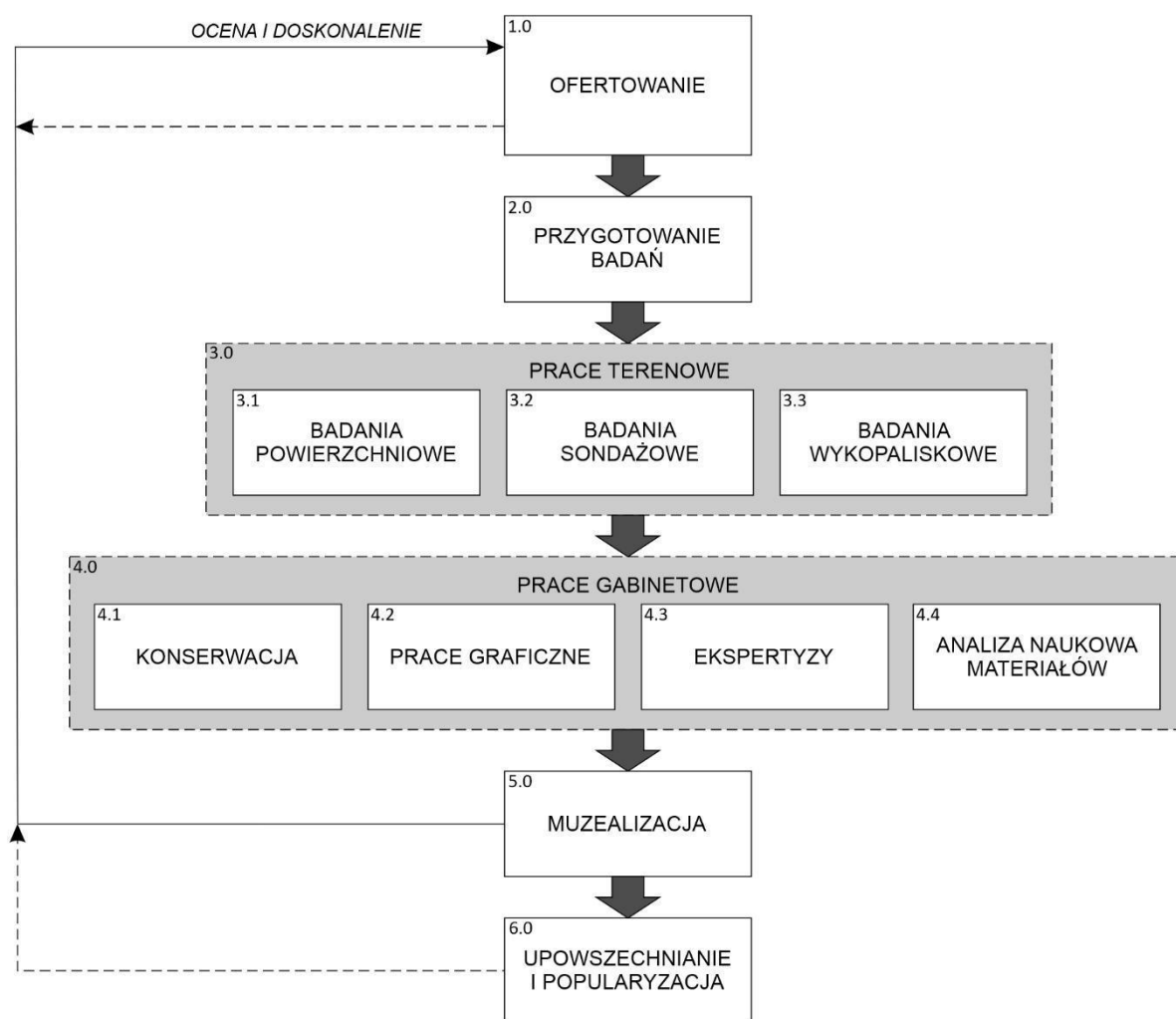
brak jest kompletnej wiedzy o kontrakcie, wiele elementów jest z założenia niedookreślonych, a ponadto należy zmierzyć się z konkurencją. Inaczej mówiąc: „wiem, ile potrzebuję środków, ale nie wiem, czy ich wystarczy, gdy złożę konkurencyjną ofertę”.

Wykorzystując powyższe uwagi o procesie głównym w archeologii i różnych perspektywach spojrzenia na niego, zatrzymać należy się następnie przy dwóch najważniejszych procesach podstawowych w modelu rynkowym. Są to „prace terenowe” oraz „prace gabinetowe”, które dodatkowo uznać można za **procesy kluczowe** (ryc. 16, z pogrubionym obrysem). Mają one strategiczne znaczenie dla organizacji i to one generują dla niej największą wartość dodaną (Hamrol 2012, s. 114), będąc zarazem istotą jej działania.

Rolą wykonawcy badań archeologicznych na budowie, jest w przeważającej mierze przygotowanie określonego obszaru zdefiniowanego projektem, do realizacji prac inwestycyjnych. Potrzebę taką zaspokaja się poprzez wykonanie prac wykopaliskowych, ale mogą być one wcześniej poprzedzone badaniami rozpoznawczymi, które również odbywają się w terenie. Z tego powodu wszystkie te trzy rodzaje aktywności, mogą zostać ujęte w jedną grupę lub inaczej proces podstawowy, określany jako prace terenowe (ryc. 17, nr 3.0).

Podobnie rzecz ma się z pracami gabinetowymi (nr 4.0), które podejmowane są już poza terenem inwestycji, w pracowniach firmy. Obowiązujące przepisy, pozwolenie konserwatorskie oraz sama umowa, obligują wykonawcę do przeprowadzenia: konserwacji (4.1), prezentacji graficznej odkryć (4.2), wykonania ekspertyz specjalistycznych (np.: szczątków kostnych; 4.3) i analizy naukowej materiałów (4.4). Całość składa się na opracowanie wyników badań, które zredagowane i zmateriaлизованe do postaci maszynopisu, staje się przedmiotem odbioru, potwierdzającego zarazem wykonanie kolejnego etapu umowy.

W ten sposób schemat oddający przebieg procesu głównego (ryc. 16), rozbudowany może zostać o dodatkowe działania, co zaprezentowane zostało na rycinie 17. One to również mogą zostać poddane modelowaniu i przedstawione w formie dalszych diagramów. Wszelkie inne, nie ujęte tu czynności, które występują podczas realizacji kontraktu, tworzą zazwyczaj krótkie sekwencje działań i nie wymagają wyodrębnienia. Może to być przygotowanie protokołu odbiorowego, druk materiałów wielkoformatowych i oprawa prac poza firmą, czy zarządzanie korespondencją. Na obecnym etapie są one traktowane jako integralna część procesów podstawowych (ryc. 16), niemniej w trakcie rozwoju tego systemu, gdy zajdzie taka potrzeba, mogą zostać wyłączone i wystandaryzowane.



Ryc. 17. Schemat blokowy procesu głównego w badaniach kontraktowych z przykładowymi oznaczeniami i pętlą sprzężenia zwrotnego. Źródło: opracowanie własne.

Na rycinie 17, proces główny ujęty został w pętlę sprzężenia zwrotnego, zgodnie z celami pracy i w odniesieniu do przywoływanej już wcześniej koncepcji koła Deminga. Ocena działań i ich doskonalenie, to w rozumieniu filozofii zarządzania działaniem, które powinny być obecne w każdej świadomie funkcjonującej organizacji. Pojawiać może się to na wszystkich poziomach modelu, od procesu głównego i podstawowego, poprzez podprocesy oraz procedury. Każdy z tych elementów, zdefiniowany, zaprojektowany i wdrożony, powinien być następnie sprawdzony i w miarę potrzeb doskonalony.

Pętla sprzężenia zwrotnego na schemacie ogólnym, może zostać wytyczona w różny sposób. Jeśli proces główny zrealizowany został w całości, informacja z pełnej wykonanej sekwencji działań, po przekazaniu materiałów do zbiorów muzealnych wraca na początek,

pozwalając uwzględnić wnioski już na etapie kolejnego ofertowania. Gdy jednak składane oferty nie doprowadzają do zdobycia kontraktu (są np. wadliwe formalnie lub przeszacowane), pętla ma charakter ograniczony wyłącznie do podprocesu podstawowego, jakim jest ofertowanie (nr 1.0). Jeśli natomiast za uzyskaniem odpowiedniej akceptacji, w organizacji podjęte zostaną decyzje o publikacji materiałów lub popularyzacji wyników badań, pętla będzie miała najszerszy zasięg (od procesu 6.0 do 1.0). Ubolewać tu można jedynie, że w kontekście kontraktowym sytuacje takie wystąpić mogą przy wyjątkowo sprzyjających okolicznościach finansowych.

Proces główny nie jest jednak jedynym w firmie, choć definiują on jej tożsamość. Istotne są tu także działania zarządcze i pomocnicze (ryc. 15). Wspierają one podejmowanie decyzji, łączą część archeologiczną z innymi komórkami, a także tworzą kulturę organizacyjną firmy. Są one zindywidualizowane w zależności od przyjętego modelu funkcjonowania podmiotu, dlatego nie będą tu rozpisywane. W mniejszym zakresie odnoszą się one także do działalności archeologicznej. To różnego rodzaju działania o charakterze kadrowym, finansowym, nadzorczym i organizacyjnym. Uwagi na ich temat zamieszczono przy prezentacji zaprojektowanego modelu zarządzania i doskonalenia (zał. 2, s. 8-11).

Podsumowując analizę procesów zachodzących w organizacji realizującej w warunkach rynkowych archeologiczne badania ratownicze na obszarach inwestycji, sformułować można poniższe obserwacje.

- 1) Strumień działań w organizacji w ujęciu ogólnym składa się z procesu głównego, procesów zarządczych i pomocniczych. W ramach procesu głównego wyróżniane są procesy podstawowe, a w ich obrębie dalsze podprocesy. Najważniejsze dla organizacji procesy podstawowe określa się jako kluczowe.
- 2) Model procesu głównego w firmie realizującej archeologiczne badania na inwestycjach ma najczęściej charakter liniowy i tworzą go: ofertowanie, przygotowanie badań, badania terenowe, prace gabinetowe i muzealizacja. Upowszechnianie i popularyzacja o ile nie są zamawiane, są procesem wymagającym zgody zarządu lub właściciela organizacji.
- 3) Proces główny w organizacji o charakterze rynkowym przebiega w innym rytmie niż w projektach akademickich. Przy pozornej zbieżności działań, cele obu podmiotów definiowane są odmiennie.
- 4) Proces główny zbieżny jest z kompleksową odpowiedzialnością organizacji na zapotrzebowania rynku. Zakres działań może mieć charakter zawężony

(ograniczony do złożenia oferty) lub rozszerzony (sondaże, badania rozpoznawcze, badania wykopaliskowe, publikacja). Procesy niezamawiane, nie są realizowane.

- 5) Pętla sprzężenia zwrotnego, związanego z gromadzeniem danych do doskonalenia procesów, może obejmować cały proces główny lub jego części.

3.5. RYZYKO I NIEPEWNOŚĆ

Powyższe dwa zjawiska omówione zostaną w tym rozdziale. W potocznym odbiorze ich znaczenia są zrozumiałe, ale nie zawsze zdajemy sobie sprawę, że łączą się one ściśle z procesami podejmowania decyzji. Zarówno tych codziennych i błahych, jak i tych zachodzących w organizacjach na różnych jej szczeblach i mogących prowadzić to różnego rodzaju konsekwencji. Zanim jednak zostanie to przeniesione do projektowanego modelu, niezbędne jest wprowadzenie jeszcze dodatkowego komentarza wyjaśniającego kontekst rozważań.

Tab. 10. Zestawienie kar umownych za 1 dzień zwłoki dla 10 przetargów o najwyższej kwocie zamówienia. Obliczenia wykonano na podstawie kwoty przewidzianej przez zamawiającego oraz zapisów w projektach umów. Źródło: opracowanie własne.

LP.	NR KAT.	NR CZĘŚCI	ŁĄCZNA KWOTA BRUTTO [ZŁ]	PRACE TERENOWE			OPRACOWANIE WYNIKÓW		
				Kwota brutto [zł]	Kara za zwłokę w [%]	Kara za 1 dzień [zł]	Kwota brutto [zł]	Kara za zwłokę w [%]	Kara za 1 dzień [zł]
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]
1	056	II	5 200 411,83		0,10	5 200,41			5 200,41
2	056	I	3 149 167,40		0,10	3 149,17			3 149,17
3	081	I	3 000 000,00		0,10	3 000,00			3 000,00
4	072	III	2 710 124,79		0,05	2 710,12			2 710,12
5	038		2 678 194,69		0,10	2 678,19			2 678,19
6	072	II	2 525 697,42		0,05	2 525,70			2 525,70
7	024	I	2 460 000,00		0,20	2 460,00			2 460,00
8	093	III	2 435 374,60	1 695 465,39	0,20	3 390,93	279 658,10	0,20	3 390,93
9	093	I	2 323 516,51	1 597 417,61	0,20	3 194,84	726 098,90	0,20	3 194,84
10	064		1 671 383,21	1 253 537,38	0,1	1 253,54	417 845,84	0,10	1 253,54

Co jest powodem podejmowania refleksji na temat ryzyka, bardzo łatwo wyjaśnić na przykładzie zamieszczonej powyżej tabeli 10. Jest to zestawienie kar za zwłokę w wykonaniu prac terenowych i opracowań, dla 10 największych przetargów ogłoszonych

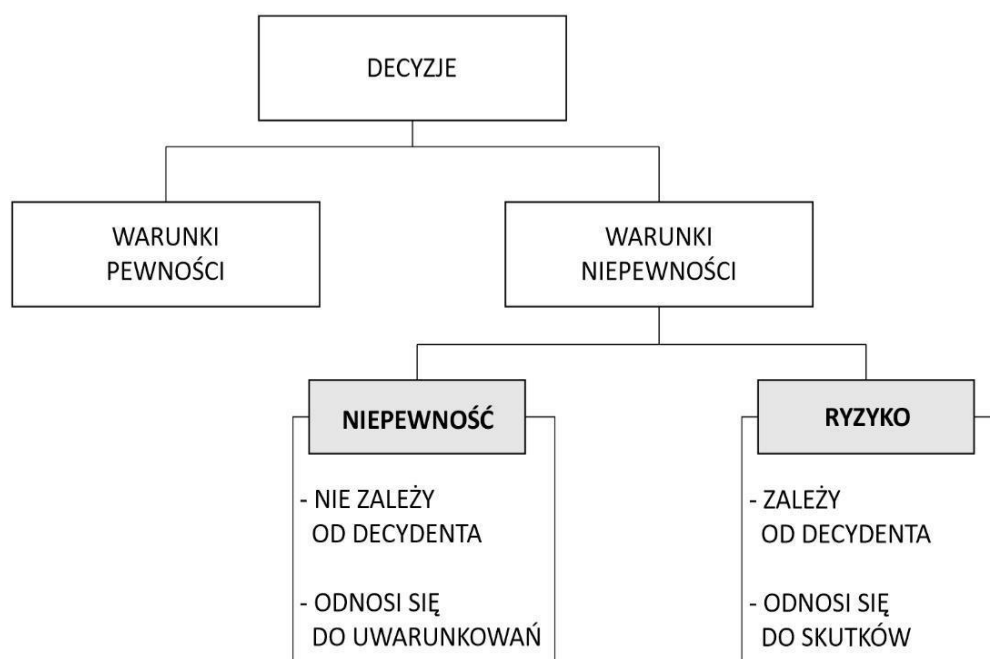
w latach 2019-2023. Obejmuje ono wyłącznie zamówienia jednostkowe bez umów ramowych, których zakres przewidziany na 4 lata najczęściej nie jest znany. Kary obliczone zostały na podstawie budżetu, jaki sam zamawiający przewidział na realizację zadania oraz stawek za każdy dzień zwłoki (kol. 6, 9), przyjętych na podstawie zapisów w poszczególnych umowach (ich projektach) załączonych do SWZ. Łagodząc nieco przekaz można przyjąć, że kary, które realnie byłyby naliczone od najkorzystniejszej złożonej kwoty ofertowej, stanowiłyby ok. 70% zaprezentowanych tutaj wartości. To jedna z konsekwencji istnienia ryzyka towarzyszącego kontraktom archeologicznym.

Przykład ten przekona zapewne wiele osób, że istotną rolę w realizacji badań na inwestycjach odgrywać może identyfikowanie, szacowanie i reagowanie na ryzyko. Wszystkie te wymienione elementy pojawiają się w dalszej części.

Definicje ryzyka występują w różnych naukach i właściwej im literaturze. Nie ma potrzeby ich tutaj omawiać, wystarczy jedynie stwierdzić, że na jego obraz wpływać może bardzo wiele elementów. Od otoczenia złożonego z wielu skomplikowanych podmiotów i relacji między nimi, po różnorakie zachodzące zmiany i ograniczone możliwości ich kontroli (Ryzyko, EZ 2023b). Jednym z najważniejszych ryzykogennych obszarów w działalności przedsiębiorstwa jest już sama jego aktywność rynkowa. Wpływają na to różnorakie charakterystyki związane z zapotrzebowaniem na produkt lub wyrób firmy, z jego jakością, istniejącą konkurencją czy rentownością (Ryzyko, EZ 2023c). Ryzyko obecne jest także w procesach zachodzących wewnątrz organizacji.

Prowadzenie firmy wymaga więc podejmowania decyzji, a zależne są one od właściwości otoczenia. Najogólniej można mówić w tym kontekście o **warunkach pewności**, gdy decydując wiemy z wysokim prawdopodobieństwem co zajdzie w przyszłości oraz **niepewności**, kiedy brak wiedzy o tym co się wydarzy. Odnosząc to do działalności gospodarczej, rynkowej, archeologicznej, można sobie wyobrazić, że pierwszy ze stanów nie występuje często, natomiast powszechne są warunki niepewności. Podejmując w nich decyzje należy wprowadzić dodatkowe rozróżnienie na: niepewność i ryzyko. „**Niepewność** jest to sytuacja, w której decydent nie jest w stanie w żaden racjonalny sposób przewidzieć biegu zdarzeń, **ryzyko** natomiast jest to sytuacja, w której decydent może z dającym się określić prawdopodobieństwem, przewidzieć różne warianty tych zdarzeń” (Dołhasz et al. 2009, s. 138-141). Innymi słowy mówiąc, niepewność odnosi się do uwarunkowań i nie zależy od decydenta, ryzyko do skutków i w znacznym stopniu zależy od osoby podejmującej decyzje (ryc. 18).

Obrazowo odnosząc to do archeologii, można rozważyć sytuację otrzymanego zapytania ofertowego na wykonanie badań na dwóch stanowiskach o tej samej powierzchni. Na jednym wykonano kompleksowe badania rozpoznawcze z użyciem różnorodnych metod, na drugim takich wyników brak. W pierwszym wypadku podjęcie badań wiąże się z ryzykiem, ponieważ na podstawie doświadczenia i posiadanego zaplecza można z właściwym archeologii prawdopodobieństwem przewidywać rozwój sytuacji i jej alternatywne rozwiązania. W przypadku drugim jest to niepewność, gdyż zakres rozwiązań jest znacznie większy i już nie da się go przewidywać w racjonalny sposób.



Ryc. 18. Diagram charakterystyki decyzji i warunków ich podejmowania.
Źródło: wg Dołhasz et al. 2009; opracowanie własne.

Na niepewność składają się ponadto dalsze skomplikowane mechanizmy o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. To między innymi duża złożoność sytuacji i ich dynamika, następnie ograniczenia poznawcze menedżera, czy nawet jego brak zaufania do własnych pomysłów. W przypadku ryzyka natomiast, są to głównie możliwość wystąpienia strat, niebezpieczeństwa lub zagrożenia w trakcie realizacji wybranego projektu. Menedżer w jakiejś mierze określa prawdopodobieństwo wystąpienia tych zdarzeń i ich wariantów, niemniej ryzyka nie jest w stanie zminimalizować do zera.

Przy omawianiu ryzyka z jakim mają do czynienia osoby decyzyjne, można zarazem rozważać dwie postawy życiowe, pesymizm i optymizm. Pierwsi z nich w podejmowaniu

decyzji orientują się na porażki i ich konsekwencje, natomiast drudzy kalkulują często sukces na poziomie wyższym niż zakłada to prawdopodobieństwo (Dołhasz et al. 2009, s. 138-141).

Wszystkie te sytuacje i postawy, choć omówione tu w dużym skrócie, dotyczą również archeologii kontraktowej, co zapowiadał już przytoczony przykład z zestawieniem kar umownych. Ofertowanie i konkutowanie o zlecenia rynkowe, to nic innego jak kalkulowanie prawdopodobieństwa wystąpienia różnego rodzaju zdarzeń, korzystnych i niekorzystnych, na drodze do sukcesu. Może towarzyszyć temu optymizm, który paradoksalnie manifestował się będzie zaniżaniem stawek przetargowych. Zwycięzcom życzyć jedynie później można konsekwentnego utrzymania tego stanu. Pesymiści składać będą oferty z wysoką ceną lub nie złożą ich wcale widząc, że w danym przypadku nie mają szans na zamianę niskiej ceny na sukces. W kontekście postaw, aktualny rynek badań archeologicznych na inwestycjach można nazwać rynkiem optymistów, którzy przy zdobytym kontrakcie najbardziej ucieszą się, gdy przy wpisywaniu cen ofertowych górę wzięli ich pesymizm.

Wobec omówionych już pojęć, należy zastanowić się, które z nich w największym zakresie będą odpowiadały specyfice badań archeologicznych na inwestycjach i na których ich etapach występują. Bez głębszej analizy, można przyjąć, że decyzje w zachodzących tu procesach są podejmowane w warunkach niepewności (ryc. 18). Która ich jednak składowa – ryzyko czy niepewność, towarzyszyć będzie archeologom w trakcie tworzenia oferty (w staraniach o kontrakt), a dalej w procesie przygotowania i realizacji badań?

Zestawiając razem niepewność i archeologię, niemal automatycznie można powiedzieć, że nie mamy wpływu na to co wykopimy. To właściwość dyscypliny. Najczęściej też niewiele o tym wiemy przed pracami, nawet z dostępem do szczegółowych i zaawansowanych badań rozpoznawczych. Sam proces realizacji umowy także jest źródłem wielu zmiennych, niezależnych często od wykonawcy. Brak tu niemal całkowicie wpływu na urzędy ochrony zabytków, których nie obowiązuje terminarz kontraktu. Przedłużające się oczekiwanie na wydanie niezbędnych decyzji lub okresowa niedostępność inspektorów do odbioru badań w terenie, może skutkować znacznymi konsekwencjami dla wykonawcy. W pewnym stopniu można przewidywać niektóre sytuacje poprzez znajomość chociażby reguł postępowania administracyjnego, czy mając wsparcie w umowie, która dopuszcza zmianę terminu z przyczyn nie leżących po stronie wykonawcy (np.: zał. 1, nr 103, §4 ust. 4 Projektowane Postanowienia Umowy), nie ma tu jednak żadnych gwarancji powodzenia.

Często nie są następnie znane warunki w jakich wykonywane będą prace. Nie mamy wpływu na pogodę. Decydując się na badania w pierwszym półroczu, należy zakładać warunki skrajnie niekorzystne. Ale gdy oferta złożona w styczniu, z uwagi na przedłużające się

procedury, skutkuje podpisaniem umowy w październiku, z nadal obowiązującym terminem półrocznym, to czy sytuacja ta mogła zostać przewidziana? Przykłady te wskazują, że procesowi badań kontraktowych od samego początku towarzyszy duża niepewność. Wiele z zachodzących zmiennych w żaden sposób nie zależy od wykonawcy i archeologów w terenie.

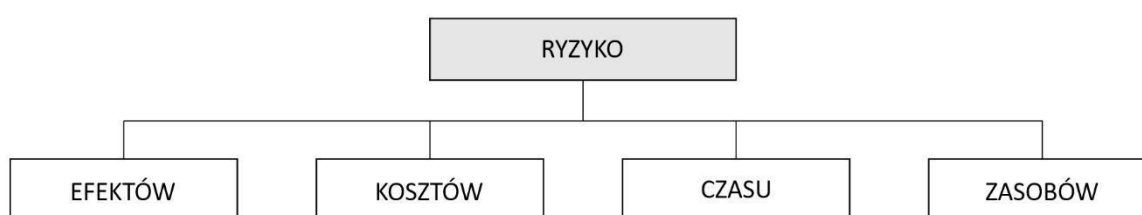
W przypadku ryzyka, zgodnie z definicją, na podstawie posiadanego doświadczenia, kompetencji lub zasobów, można je zmniejszać i minimalizować. Ułatwia to wiedza o samym kontrakcie, która pozwala przewidywać prawdopodobne sytuacje. Dostarcza jej najczęściej dokumentacja dołączana do postępowania przetargowego (por. rozdz. 1.2; zał. 1). Wprowadza ona procedury do zamówienia, określa warunki realizacji, opisuje przedmiot kontraktu, ustanawia sposób rozliczeń i nakładania kar oraz udostępnia projekt umowy, jaka zostanie zawarta. Okoliczności te są zdefiniowane i znane. Samo jednak wymienianie tych dokumentów pozwala zorientować się, że i ryzyko będzie tu miało bardzo rozbudowaną strukturę. Pełna analiza wszystkich tych połączeń i relacji jest wręcz niemożliwa do przeprowadzenia.

Ryzyko ujawniać będzie się tu na każdym etapie i poziomie procesu głównego, wraz z procesami podstawowymi i podprocesami. W strukturze obecnych przy kontrakcie interesariuszy, należy założyć, że będzie się to multiplikować, odbierając menedżerom pewność przy decydowaniu. Warto przy tym zwrócić uwagę, że ryzyko wykonawcy powinno uwzględniać także kolejne zmienne, związane z punktem widzenia jego klientów wewnętrznych. Inaczej będzie widział je zarząd, koordynator umowy, kierownik prac w terenie lub pracownicy *back office*. Wszyscy będą mieli świadomość ryzyka projektowego, jednak lista kluczowych dla nich elementów z pewnością będzie różna. Oceny te będą się również zmieniać w różnych fazach projektu. Inne będzie ryzyko początkowe, a inne na dalszych jego etapach, w związku z postępem prac.

Wobec powyższych przykładów należy stwierdzić, że archeologia na obszarach inwestycji budowlanych uprawiana przy wysokiej niepewności oraz skrajnym ryzyku. Jak się w tym jednak poruszać i podejmować dobre decyzje? Najkrócej mówiąc, proces podejmowania decyzji należy wspierać, a ryzykiem zarządzać. Możliwości takie daje stosowanie odpowiednich narzędzi, głównie z obszaru ogólnie pojętego zarządzania. W znacznej mierze wykorzystywano to już przy omawianiu klientów i interesariuszy (rozdz. 3.1 i 3.2), a także przy wprowadzeniu do teorii procesów (rozdz. 3.4). **Zarządzanie ryzykiem** zdefiniować można jako ciąg określonych operacji, prowadzących do wyboru strategii realizacyjnej. Na zaawansowanym poziomie rozważań, można następnie mówić o ryzyku

w obszarze zarządzania strategicznego, kryzysowego czy zarządzania ciągłością działania (Staniec 2012, s. 259, 263). To ostatnie zwłaszcza, wraz z całą niepewnością towarzyszącą archeologii w kontekście rynkowym, najbliższe jest podejmowanej tu problematyce.

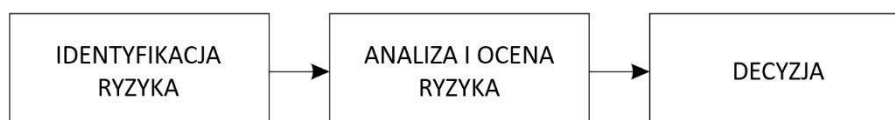
Podstawowe kategorie zarządzania ryzykiem sprowadzają się do: planowanych i zachodzący efektów, planowanych i realnie obserwowanych kosztów, czasu oraz zasobów (Hamrol 2018, s. 396-399). Ich określenie i monitorowanie pozwalają wpływać na zmniejszanie wielu niepożądanych skutków, co jednak wymaga stałej i świadomej analizy. Ryzyka te dla dalszych celów określone zostaną w skrócie jako: ryzyko efektów, kosztów, czasu i zasobów (ryc. 19).



Ryc. 19. Ryzyko w odniesieniu do składowych założonego celu projektowego.
Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie ryzykiem samo w sobie jest też procesem, który z punktu widzenia projektowanego modelu, zajmuje miejsce w grupie odpowiadającej za całościowe zarządzanie organizacją i strumieniem realizacyjnym (zał. 2, s. 27-31). Odgrywa ono ważną rolę w monitorowaniu procesu głównego, a wraz z działaniami doskonalącymi lub zapobiegawczymi służy unikaniu sytuacji niepożądanych lub minimalizowaniu ich skutków. W rozbudowanych systemach, zarządzanie ryzykiem może też zachowywać bardziej wyodrębnioną i zindywidualizowaną pozycję (Hamrol 2018, s. 396). Tu jednak, na etapie projektowania modelu zacząć należy od rozwiązań prostych, a zarazem zrozumiałych i funkcjonalnych. Z tego też względu przyjęty zostanie proces (ryc. 20) realizowany w trzech krokach:

- 1) identyfikacja ryzyka (w tym miejsca jego powstawania),
- 2) analiza i ocena ryzyka,
- 3) decyzja o sposobie działania.



Ryc. 20. Zarządzanie ryzykiem jako proces.
Źródło: opracowanie własne.

Rozszerzona wersja tego modelu przedstawiona została następnie na rycinie 21. Oprócz etapów analizy, wskazuje on także typy podejmowanych działań oraz kryteria szacowania ryzyka.

Pierwszy z etapów zarządzania ryzykiem to jego **identyfikacja** (ryc. 20, 21), wraz ze wskazaniem miejsca występowania w obrębie architektury modelu. Przyjąć można, że każdy zawarty kontrakt na badania archeologiczne, odnosi się do celu, który organizacja podejmuje się osiągnąć. Jest on zdefiniowany poprzez zakres umowy (efekt), termin umowy (czas), budżet (koszty) i niezbędne do tego nakłady (zasoby). W oparciu o te elementy sporządzić można plan realizacji kontraktu i następnie przeprowadzić analizę, w których miejscach wykonywanych działań pojawiają się ryzyka związane z powyższymi czterema kategoriami.

Etap kolejny zarządzania, to **analizy** ryzyka (ryc. 20, 21). Ma ona swoją strukturę, która odmiennie przedstawia się i jest ujmowana w zależności od firmy, branży czy znaczenia projektu. Przeprowadzenie tego etapu w typowych sytuacjach możliwe jest w czterech krokach (Wawak 2009, s. 133):

- 1) identyfikując jakimi aktywami dysponuje organizacja do celów realizacji kontraktu (personel, zasoby, sprzęt, kompetencje);
- 2) identyfikując, jakie zagrożenia mogą wpłynąć na te aktywa;
- 3) identyfikując, czy aktywa mogą być podatne na zdefiniowane zagrożenia;
- 4) identyfikując, jakie konsekwencje będą efektem działania zagrożeń.

Istotą takiej analizy jest pozyskanie możliwie wyczerpujących danych do podjęcia decyzji, co do dalszego działania. Stwierdzono już wyżej, że nie można zminimalizować ryzyka do zera, dlatego podjęte kroki oparte zostaną na dwóch jego zdefiniowanych stanach: akceptowalne i nieakceptowalne. Wynik jest podstawą do podejmowania **decyzji** i odpowiada etapowi trzeciemu (ryc. 20). W całości, realizowany na podstawie przyjętego planu proces główny, wspierany jest procesem zarządzania ryzykiem, monitorującym zgodność założeń z danymi pozyskanymi z przebiegu prac. Nadzorowane w ten sposób badania, mają doprowadzić w efekcie do pomyślnego zakończenia umowy.

Tak zaprojektowany proces stanowi jednak dopiero pewną ramę zarządzania ryzykiem. Na każdym z wymienionych etapów wykorzystywane mogą być różnego rodzaju narzędzia i metody do identyfikacji, analizy i szacowania. Nie wszystkie jednak będą przydatne w omawianych tutaj obszarach. Ograniczone jest na przykład zastosowanie metod pracy zespołowej, takich jak chociażby burza mózgów (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 182). Główną tego przyczyną jest fakt, że w obszarze archeologii rynkowej występują

niewielkie zespoły współpracowników, co utrudnia gromadzenie i przetwarzanie większych zbiorów danych. Podobnie będzie z metodami statystycznymi. Aby w pełni zaangażować je do działań, należy dysponować znacznymi populacjami danych, których silnie zróżnicowane kontrakty na badania nie zapewniają. Znaczenia nabierają tu więc metody, które pozwalają na samodzielne (lub w małym gronie) notowanie obserwacji.

Często wykorzystywaną metodą **identyfikacji** ryzyka (etap pierwszy) jest **schemat blokowy**, który zastosowano już do zaprezentowania procesu głównego, zachodzącego w sztuce archeologicznej (rozdz. 3.4, ryc. 17; Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 36- 37). Tego typu diagramy ułatwiające monitoring, w zaprezentowanym modelu systemu, zaprojektowane zostały także dla wyróżnionych tam procesów podstawowych i dla zdefiniowanych podprocesów (zał. 2, s. 39). Pomiędzy poszczególnymi blokami czynności, graficznie wskazuje się miejsca podejmowania decyzji, zwłaszcza tych uznanych za krytyczne (kluczowe, newralgiczne, strategiczne). Punkty te są następnie obserwowane w celu pozyskiwania informacji dostarczanych przez proces. Podobnie nanoszone są miejsca oceny ryzyka, poprzez analizę których podejmowane są decyzje niższego rzędu (bez oznaczeń na diagramach). Szczegółowe omówienie wybranego blokowego diagramu przepływu procesu znajduje się w rozdziale 4, odnosząc się także do ryzyka i podejmowanych decyzji.

Inne metody identyfikacji ryzyka obejmują proste techniki, takie jak **przegląd dokumentacji** wraz z **analizą założeń projektowych**, w oparciu o opracowane do tego celu **listy kontrolne**. Do ich budowania najlepiej przyjąć kryteria odnoszące się do składowych celu projektowego (efektów, kosztów, czasu i ryzyka; ryc. 19). Na podstawie wymagań zawartych w specyfikacjach zamówień oraz zapisach umów, wyodrębnić można w ten sposób kluczowe dla procesów elementy. W zależności od kompetencji organizacji, liczba takich składników może być bardzo długa lub tylko ograniczona do najważniejszych pozycji. W zaprezentowanym modelu przyjęta została metoda przeglądu wytycznych, na bazie węzłowych punktów opracowanych schematów blokowych procesów głównych. Odbывало się to przy pomocy stawianych pytań, odnoszących się do przewidywanych zagrożeń w realizacji umowy. Weryfikacja pozytywna była podstawą do oznaczenia punktu ryzyka na diagramie. Pełny algorytm postępowania w tym zakresie zaprezentowany jest w rozdziale 4.

Zachodzące podczas wykonywania kontraktu ryzyko realizacyjne, identyfikować można jeszcze poprzez budowanie **formularzy** objętych nadzorem. W systemach jakościowych wg norm ISO są to różnego rodzaju plany pracy, z rozpisanymi celami, zasobami, kosztami i terminami. Ich konstrukcja może być dowolna, w zależności od potrzeb organizacji. Przekroczenie któregoś z określonych tam wskaźników wprowadza ryzyko, które

należy poddać analizie oraz wprowadzić odpowiednie działania. W kontraktach archeologicznych najczęściej nadzorowanym parametrem wielu czynności jest czas. Jego kontrolowanie możliwe jest poprzez opracowane formularze harmonogramów, których przykładem jest wykres Gantta (Starzyńska, Hamrol, Grabkowska 2010, s. 48-49). Narzędzie to jest powszechnie wykorzystywane w wielu wariantach, a w wyszukiwarkach internetowych (pod hasłem wykres Gantta), odnaleźć można liczne przykłady rozwiązań w tym zakresie, zarówno technicznych (narzędzia online), jak i graficznych. W swojej najprostszej postaci jest to oś czasu, na której zaznaczone są przyszłe kamienie milowe kontraktu. Zbliżanie się do granic takich terminów (wewnętrznych lub umownych), jest sygnałem do podjęcia analizy sytuacji i zachodzącego ryzyka.

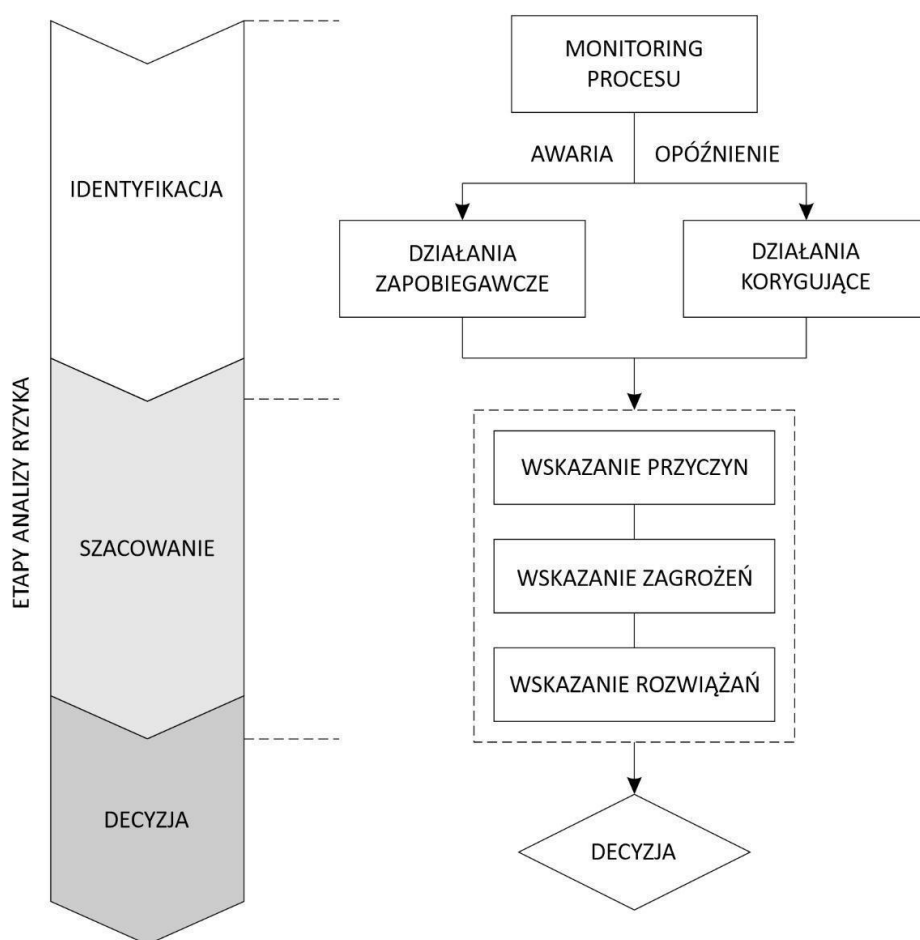
Na drugim etapie zarządzania ryzykiem (analizy i oceny) istotne jest zaadoptowanie lub opracowanie metod, którymi będzie ono **szacowane**. Więcej możliwości daje w tym zakresie powtarzalność i mierzalność zjawisk, jednak w całym kontekście kontraktów archeologicznych trudno o wskazanie takich przykładów. Stan ten utrudnia wykorzystanie metod statystycznych, które są znacznym wsparciem przy pracy na większych populacjach danych. Z tego powodu odwołać należy się do metod z grupy jakościowych, poszukując w zachodzących sytuacjach akceptowalnych i nieakceptowalnych poziomów lub stanów. Wybrać należy te czynniki, które mają znaczenie krytyczne dla przebiegu procesów lub planów działania. Brak papieru w drukarce również niesie za sobą ryzyko opóźnień w dostarczeniu opracowań, jednak jego powszechna dostępność pozwala problem ten rozwiązać doraźnie, bez szczególnego planowania. Większy wpływ na realizację prac będzie miała zepsuta koparka na stanowisku, wobec braku alternatywy na lokalnym rynku. Zidentyfikowanie tej sytuacji powinno zostać poddane analizie.

Do szacowania ryzyka w sytuacjach braku danych wielokrotnych i liczbowych, wykorzystać można metody macierzowej oceny zjawisk, na podstawie przypisanych im wskazań. Mogą mieć one nadaną wagę (w przyjętej skali), lub opis (np.: małe, średnie, duże). W analizie zwraca się uwagę na korelację prawdopodobieństwa wystąpienia sytuacji i jej znaczenia dla realizowanego celu. Ich zestawienie pozwala na zdefiniowanie dziewięciu poziomów różnych stanów umożliwiających rangowanie analizowanych zdarzeń. Metoda ta, pod nazwą **macierzy decyzyjnej** (Starzyńska, Hamrol, Grabkowska 2010, s. 140-141), wykorzystana została w opracowanym modelu systemu zarządzania. W rozdziale 4 zamieszczono dodatkowo analizę przypadku w celu przybliżenia tej metody.

Ograniczeniem sposobów szacowania ryzyka w przypadku badań archeologicznych może być potrzeba pozyskiwania danych z pracy grupowej. W warunkach kontraktowych jest

to z wielu względów trudne do przeprowadzenia. W trakcie procesu realizacyjnego współpracujący zespół ma mniejsze możliwości spotkania się w jednym miejscu, a wiele decyzji nie może być odwlekanych. Metoda macierzy decyzyjnej, wśród rozważanych także innych rozwiązań (np. FMEA – ang. *Failure Mode and Effects Analysis*; Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 128-129), okazała się tu optymalna do wykorzystania.

Określenie poziomu ryzyka ułatwia podejmowanie dalszych decyzji. Nie sposób przewidzieć a następnie omówić tu wszystkich sytuacji, które będą wymagały takiej reakcji w trakcie badań archeologicznych na inwestycji. Największe znaczenie mają jednak zdarzenia o charakterze krytycznym, co ogólnie łączyć może się z zachodzącym odchyleniem od przyjętego planu, sposobu działania lub wymagań. Z tego powodu warto wprowadzić jeszcze dwa rodzaje reakcji na ryzyko, które w obszarach zarządzania, ze szczególnym wskazaniem norm ISO, określane są jako działania **zapobiegawcze** i **korygujące** (rys. 21).



Ryc. 21. Schemat procesu analizy ryzyka, z uwzględnieniem działań zapobiegawczych i korygujących.

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze z nich mają znaczenie prewencyjne i podejmowane są w celu oddziaływania na przyczynę potencjalnej niezgodności (Hamrol 2020, s. 507). Przybliżyć można to na przykładzie sprzętu mechanicznego wykorzystywanego w terenie podczas prac. Zdarza się, że takie maszyny ulegają awariom. Kiedy tak się stanie, w zależności od aktualnej sytuacji można poczekać na ich naprawę lub dokonać wymiany sprzętu, u tego samego wykonawcy prac ziemnych, ewentualnie poszukać nowego. Gdy pracom towarzyszy duża presja czasu, lepiej zdecydować się na niezwłoczne dostarczenie następnej maszyny na stanowisko. Nie ma tu jeszcze zagrożenia niedotrzymaniem terminu, jednak przedłużanie tego stanu może je spowodować. Z tego powodu podjęte działanie ma charakter zapobiegawczy. Jest to reagowanie na przyczynę (zepsuta maszyna) potencjalnej sytuacji niepożądaney (opóźnienie).

Działania korygujące podejmowane są wtedy, gdy reagujemy na skutki niezgodności lub sytuacji niepożądaney (Hamrol 2020, s. 506). Pozostając przy sprzęcie mechanicznym, można przyjąć, że doszło do kolejnej jego awarii w trakcie prac, co sprawiło, że nie dotrzymano założonego harmonogramu wewnętrzznego (skutek widoczny w nadzorowanym formularzu wykresu Gantta). Zidentyfikowano w ten sposób ryzyko, które podczas szacowania dało wynik wskazujący na wysokie zagrożenie dla realizacji kontraktu. W efekcie podjęta została decyzja o zmianie wykonawcy robót ziemnych, na oferującego większą i bardziej wydajną maszynę. W krótkim czasie pozwoliło to nadrobić zaległości w harmonogramie. Poprzez przeprowadzone działania korygujące, usunięte zostały skutki i przyczyna opóźnień. Rozwiązania te zostały podjęte w trakcie zachodzącego procesu, dzięki informacjom otrzymanym z jego monitorowania i w trakcie kontroli zgodności z wymaganiami. W przypadku opóźnienia w stosunku do końcowego terminu umowy ich wdrożenie byłoby już spóźnione.

Te dwa rodzaje działań: zapobiegawcze i korygujące związane są z reagowaniem na odchylenia od zaplanowanych stanów, ale także pozwalają minimalizować ryzyko. Odnoszą się one do kontrolowania właściwości zasobów oraz przebiegu procesów, co pozwala stosownie i na bieżąco wprowadzać zmiany. Łącznie określa się to jako **działania sterujące** (Hamrol 2018, s. 283).

Reasumując rozważania podjęte w tym rozdziale, należy wskazać, że wprowadził on najważniejsze zagadnienia i terminologię związane z ryzykiem (także niepewnością) oraz sposoby postępowania z nim. Stanowią one podbudowę teoretyczną dla zaprezentowanego modelu oraz przyjętego w nim algorytmu postępowania, omówionego w rozdziale 4.

Przechodząc dalej, można przytoczyć jeszcze jedną refleksję, jakiej trudno się pozbyć po powyższym omówieniu. Zostało już wskazane, że archeologii na inwestycjach towarzyszą warunki niepewności, co wynika ze znacznego zbioru zachodzących zmiennych. To między innymi: skala projektu, duża nieprzewidywalność okoliczności, nieznany do końca zakres umowy, długa lista interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Na wiele związanych z nimi okoliczności wykonawca nie ma wpływu. Nakładają się one na wielowymiarowe ryzyko lub inaczej: skutki z dużym prawdopodobieństwem wystąpienia. Obszarem tym należy zarządzać, aby minimalizować niepożądane efekty. Omówienie natomiast zakończyć można jedynie pytaniem, czy przybliżone tutaj warunki, powinny być immanentną właściwością działań zachodzących w obrębie zasobów dziedzictwa archeologicznego?

3.6. JAK TO ROZLICZYĆ

W kręgu teorii

W rozdziale 2.1 omawiającym aktualne problemy archeologii z uwzględnieniem jej kontekstu kontraktowego, pojawiały się głosy związane z kosztami prac na inwestycjach. Z jednej strony akcentowane było, że zamawiający w postępowaniach przetargowych, cenę traktuje jako jedyne kryterium wyboru, z drugiej, że wykonawcy-archeolodzy, prześcigają się w zaniżaniu kwot ofertowych. W tle dodatkowo skrywało się pojęcie jednostki normatywnej, która to jest podstawą systemu rozliczeniowego prac archeologicznych i opracowań wyników badań. Warto w tym miejscu poświęcić im nieco uwagi.

Wspomniany system rozliczeń, oparty jest na teorii wymiaru wysiłku badawczego, opracowanej w połowie lat 90-tych przez R. Mazurowskiego (2013, s. 362-370). Dotyczy ona dwóch ważnych momentów w realizacji badań archeologicznych na inwestycjach, tj. ich podjęcia i zakończenia. W pierwszym wypadku istotne jest wstępne uzgodnienie kosztów badań z inwestorem, w drugim ich rozliczenie wg realnie wykonanych czynności. Czasami eksponuje się wyłącznie powykonawczą funkcjonalność tego systemu (Rzepecki 2016, s. 280; Nowak 2017, s. 223), jednak w ogłaszanych zamówieniach publicznych pozwala on określić też wstępny zakres prac objętych postępowaniem, co prowadzi następnie do wyliczenia ceny ofertowej. Jest to oczywiście proces w wielu miejscach niedoskonały, jednak brak dla niego alternatywy. O ile można stwierdzić, że wirtualny w swoim powszechnym rozumieniu wymiar jednostki normatywnej, jest przyczyną bezrefleksyjnego zaniżania ceny badań, to wyrazić można przekonanie, że jego zamiana na cenę ryczałtową (od 1 ara badań lub też od ich całości),

będzie jeszcze większym polem uproszczeń. W wielu przypadkach zadziała tu magia wielkich kwot, bez towarzyszącej temu refleksji nad kryjącymi się za nimi zobowiązaniami (Czerniak 1997, s. 41).

Przywołanie tego systemu ma w tym miejscu o tyle znaczenie, że jest on stosowany na dużych badaniach zlecanych przez GDDKiA do dnia dzisiejszego. Na nim to oparte zostały wszystkie przetargi analizowane w tej pracy, z lat 2019-2023 (zał. 1, nr 001-104). Ostatnia odsłona pochodzi zarazem z zamówienia publicznego ogłoszonego na początku roku 2025 (GDDKiA 2025a), co także utrzymuje aktualność niniejszych rozważań.

Patrząc na te zagadnienia z perspektywy archeologicznej, R. Mazurowski wskazuje, że od momentu opracowania systemu, był on z powodzeniem stosowany przez kilka następnych lat. Nadmieniana już w tej rozprawie umowa na badania archeologiczne na obszarze dawnego woj. wrocławskiego (rozdz. 2.1), podpisana w maju 2000 r., realizowana była jeszcze w oparciu o dawną wersję owego katalogu rozliczeniowego. On to w późniejszym okresie, „pod patronatem [...] Ośrodka Ochrony Dziedzictwa Archeologicznego, został poddany wyjątkowo niefortunnym i brzemiennym w negatywne konsekwencje zmianom i w tej postaci do dzisiaj pozostaje [...] urzędową wykładnią wysiłku badawczego” (Mazurowski 2013, s. 362). R. Mazurowski omawiając ten system z perspektywy roku 2013, już sam wprowadził do niego liczne poprawki, jednak pozostają one w zgodzie z zamysłem towarzyszącym projektowaniu tego instrumentu, dalekie będąc zarazem obecnym wytycznym.

Z punktu widzenia GDDKiA jako zamawiającego, aktualny system rozliczania prac opiera się na Zarządzeniu nr 7 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 23 marca 2009 r., którego tekst jednolity po późniejszych zmianach wprowadzony został Zarządzeniem nr 19 w dniu 16 lutego 2025 r. (Zarządzenie nr 7, 2015). Głębszy przegląd archiwaliów pozwoliłby zapewne odtworzyć proces szczegółowych korekt zachodzących w szacowaniu wysiłku badawczego, jednak miałyby to tutaj wymiar jedynie historiograficzny. Dla zrozumienia istoty zmian jakie zaszły, wystarczające będzie porównanie tu systemu autorskiego z aktualnie funkcjonującym.

Na początek należy przytoczyć kilka istotnych założeń, na jakich cała ta konstrukcja została oparta. R. Mazurowski definiuje jednostkę wysiłku badawczego jako odpowiadającą „jednej godzinie umownego, uśrednionego nakładu pracy (z uwzględnieniem wag udziału osób o różnych funkcjach), potrzebnego do wykonania czynności” (2013, s. 362). Nazywa to roboczogodziną normatywną (rgn), która została następnie wyparta przez bodaj nigdzie nie zdefiniowaną jednostkę normatywną (j.n.). W tym też wg powyższego autora upatrywana jest jedna z przyczyn zatarcia naukowo-konserwatorskiego wymiaru badań, co mało kto

wychwycił w toku zachodzących zmian i wieloletniego krzepnięcia tej zdeformowanej metody. W zamyśle **roboczogodzina normatywna limitowana była odniesieniem do urzędowo przyjętej płacy minimalnej** (sic!).

Rozliczanie prac na stanowiskach otwartych, to iloczyn znormalizowanej wartości pojedynczego ara (w tym też odchyłeń od niej) i ich przebadanej liczby. Sam jednak ara tzw. standardowy, jest zdefiniowany poprzez bardzo skomplikowane wyliczenia w odniesieniu do wielu zmiennych. Składają się na to właściwości terenu; liczba niezbędnych pracowników (archeologów, dokumentalistów i robotników), z uwzględnieniem czasu jaki odpowiada ich pracy na 1 ara; podejmowane czynności, takie jak liczba zdjęć, rysunków, pobranych próbek czy też kubatura urobku z eksploracji obiektów. Wszystko to wsparte doświadczeniem archeologicznym z badań na dużych inwestycjach, poddane zostało obserwacjom statystycznym i wyliczeniom, a następnie w odniesieniu do oficjalnych katalogów norm pozwoliło na określenie typowej pracochłonności 1 ara standardowego pola badań. Wyniosła ona 146 godzin normatywnych. Dodać należy, że czasowe wskaźniki na jakich oparto wyliczenia, miały ówczesną państwową akceptację, w tym także Ministerstwa Kultury i Sztuki (Mazurowski 2013, s. 364-365).

Powyższe kalkulacje dotyczą ara, na którym obrazowo rzecz ujmując występuje do trzech obiektów archeologicznych, w tym dwa proste i jeden złożony. Wykonanie wszystkich czynności właściwych do ich zadokumentowania, daje łącznie nakład pracy odpowiadający 1 arowi standardowemu. Odstępstwa od tej sytuacji są poddawane modyfikacjom poprzez skorelowane z nimi współczynniki. W wersji pierwotnej systemu znajdowało się pięć tabel tematycznych odpowiadających wskaźnikom A-E. Dziś byłyby to:

- A – modyfikatory techniczne (związane z glebą i terenem leśnym);
- B – modyfikatory kulturowe (związane z odkryciem osady lub cmentarzyska oraz fazami zasiedlenia);
- C – modyfikatory kulturowe (związane z liczbą obiektów na ara i ich procentowym udziałem ich powierzchni w całości);
- D – modyfikatory kulturowe (związane z warstwami ciągłymi);
- E – modyfikatory umniejszające pracochłonność standardową (związane z obniżeniem pracochłonności na powierzchni 1 ara w określonych strefach).

Tak zaprezentowany katalog modyfikatorów najbliższy jest zamysłowi i intencjom jego autora. W wersji stosowanej aktualnie (zał. 1, nr 104), znajduje się sześć modyfikatorów A-F, o zmienionej kolejności i zmodyfikowanym nieco znaczeniu. Inne są też przypisane im

wartości liczbowe. Wśród największych odmienności uwagę zwraca nowy wskaźnik A3, który ma zastosowanie do stanowisk tzw. szczególnych, o wyjątkowym nakładzie pracy, co wymaga zwykle jednak potwierdzenia odrębnie wydaną opinią WKZ. Inna ważna różnica to modyfikator Cx, stosowany do arów bez zarejestrowanych obiektów. Wskaźnikiem C opisane są ponadto dodatkowe przeliczniki dla obiektów bardzo małych, małych, dużych i bardzo dużych. W modyfikatorze D wyliczana jest natomiast średnia głębokość obiektów na arze.

W szczegółowym oglądzie można stwierdzić, że systemy te oparte są na bardzo zbliżonych mechanizmach i właściwościach sytuacji spotykanych w terenie podczas badań, stawiając jedynie odmienne akcenty na niektóre z nich. Być może zasadne byłoby przeprowadzenie stosownej symulacji celem stwierdzenia, czy na poziomie liczby roboczogodzin (lub też jednostek normatywnych), zachodzą między nimi istotne różnice w przykładowo dobranych sytuacjach. Na korzyść systemu aktualnego przemawia obecność modyfikatora A3, jednak doświadczenie wskazuje, że nie jest łatwo go uzyskać w praktyce. Z drugiej strony, więcej możliwości z szacowaniem kosztów pustych przestrzeni na stanowisku przewiduje zaprezentowana wersja ujęcia pierwotnego. Uwzględnia ona obszary wewnątrz przestrzeni reliktovej (wskaźnik 0,5), obrzeża obszaru badań z materiałem ruchomym lub warstwą nadkładu (0,3) oraz całkowicie jałowe (0,1). Niewykluczone, że ich średnia statystyczna odpowiadałoby wskaźnikowi Cx o wartości 0,25 stosowanemu aktualnie. O większej korzystności obu więc systemów, tak dla zamawiającego jak i wykonawcy, trudno tu ostatecznie rozstrzygnąć. Tyle, że jak to zwykle bywa, diabeł tkwi w szczegółach.

Patrząc na dzisiejszy system z perspektywy wykonawcy, zauważyć można, że w niektórych miejscach reguły obecne sprzeczne są z założeniami wyjściowymi. Jednym z nich było przyjęcie wyliczeń dla warunków późnej wiosny, lata i wczesnej jesieni. Prowadzenie więc obecnie prac w czasie późnej jesieni, a niejednokrotnie zimy, nie jest w żaden sposób uwzględnione w modyfikatorach. Warunki te z wielu względów czynią wykonywane czynności nieefektywnymi i nieekonomicznymi. Krótki dzień oraz brak światła spowalniają proces dokumentacji. Powierzchnia nie przesycha tak szybko z powodu niskich temperatur, nie mówiąc o możliwych opadach śniegu. Przymrozki utrudniają i wydłużają postęp prac a eksploracja staje się wówczas niemożliwa, niezgodna ze sztuką, a wręcz destrukcyjna dla źródeł ruchomych. Oczywiście korektę wprowadzi wyższa cena ofertowa, jednak nieokreślona długość trwania procedur postępowania przetargowego nie zawsze pozwala na uwzględnienie takiego zabezpieczenia.

Innym założeniem wyjściowym dla systemu, było jego przeznaczenie dla stanowisk otwartych, o niewymuszonej dominacji pionowego układu stratygraficznego (Mazurowski

2013, s. 363). Nabyte doświadczenia dostarczają jednak przykładów rozliczania w ten sposób stanowisk, o skomplikowanym układzie nawarstwień. Przykładem takim mogą być terpy spotykane na obszarze Żuław Wiślanych, znane autorowi z autopsji. Niejednokrotnie już w samych specyfikacjach warunków zamówienia pojawiają się zapisy o konieczności uwzględnienia w ofercie metodyki badań jak dla stanowisk wielowarstwowych lub miejskich. Całość związanego z tym ryzyka pozostaje wówczas po stronie wykonawcy, gdyż system nie zakłada modyfikacji wysiłku badawczego dla takich czynności.

Innym newralgicznym elementem rozliczeń są prace ziemne. W żaden sposób pierwsza metoda określania wysiłku badawczego nie uwzględniała ich w cenie roboczogodziny. Jednostki normatywnej to już jednak nie dotyczy. Jej wyceną ofertową należy objąć kompleksowo wszystkie prace wykonywane podczas kontraktu. Dostarczać to może bardzo obrazowych wyliczeń. Przyjmując w uproszczeniu, że 1 godzina pracy koparki pozwoli na odhumusowanie 1 ara pola badań, to opłata za taką usługę wyniesie w przybliżeniu 250 zł (netto). Gdy będzie to przestrzeń pusta, zostanie rozliczona modyfikatorem Cx o współczynniku równym 0,25. Po wykonaniu mnożenia ($146 \times 0,25$) wskaźnik ten umniejsza pracochłonność standardową do poziomu 36,5 jednostek. Aby więc opłacić wykonane prace ziemne, należałoby wygrać kontrakt ze stawką wynoszącą 6,85 zł (netto). Niestety przeglądając oferty z aktualnych przetargów można stwierdzić, że poziom konkurencyjności o zamówienia odbywa się na znacznie niższym pułapie.

Wcześniejsze kontrakty z początków lat 2000. pozwalały na refakturowanie znacznej części prac ziemnych niezależnie od ceny godziny normatywnej. W późniejszym czasie z rozwiązania tego zrezygnowano i chwilowo nic nie zapowiada jego powrotu. Stojąc po stronie wykonawczej można byłoby postulować wprowadzenie odrębnego, odpowiednio skalkulowanego modyfikatora prac ziemnych. Obejmowałby on np. grubość warstwy humusu, co pozwoliłoby zminimalizować archeologom ryzyko wielu nieoczekiwanych sytuacji. Do jego oszacowania przydatne bywają wykonywane na stanowiskach badania sondażowe, niemniej jego miąższość na całym obszarze nie jest w ten sposób znana. Zdarzają się tu dodatkowe warstwy zastoiskowe lub spływowe, co momentalnie i radykalnie zmienia wysokość kosztów odhumusowania. Rozłączne ich rozliczanie z pozostałymi czynnościami, mogłoby wpłynąć na odwrócenie pojawiającej się niekiedy narracji, o sprowadzaniu badań archeologicznych na inwestycjach, do wymiaru prac ziemnych.

W tym ostatnim kontekście warto odnieść się jeszcze do jednego z głównych założeń systemu projektowanego w latach 90. Był on związany z realiami tamtych czasów i odniesiony do urzędowo przyjętej płacy minimalnej (Mazurowski 2013, s. 362-363, przypis 82). Ona

to gwarantować miała nieprzekraczalną dolną granicę ceny jednostkowej. Odejście od tej regulacji R. Mazurowski uznał za bezpośrednią przyczynę obniżenia rangi badań ratowniczych, a wręcz odebrania im ich naukowo-konserwatorskiego wymiaru. Nie sposób przy tej okazji odmówić sobie symulacji kosztów ara rozliczanego roboczogodzinami normatywnymi w dzisiejszych realiach. Zgodnie z obowiązującymi przepisami (Rozporządzenie RM 2025, Dz. U. 2024 poz. 1362) na rok 2025 wysokość minimalnej stawki godzinowej wynosi 30,50 zł brutto. W takim wypadku 1 ar standardowy otrzymuje wartość 4 453 zł brutto. Uwzględniając przy tym jedynie modyfikator glebowy dla gliny F=1,5 (zał. 1, nr 104), otrzymujemy 6 679,50 zł brutto za 100m² przebadanego pola stanowiska. Dodajmy tu jedynie, że przy stawce ofertowej 6,15 zł brutto (5 zł netto), za jednostkę normatywną, wartość ara standardowego kalkulowana jest obecnie na 897,90 zł, a na glinie ciężkiej na 1 346,85 zł brutto.

Podsumowując powyższe uwagi, można wyrazić przekonanie, że modyfikаторowy system rozliczeń badań archeologicznych na inwestycjach, w swojej pierwotnej postaci był rozwiązaniem transparentnym i odpornym na mechanizmy agresji konkurencyjności. Nawet gdyby kilka podmiotów chciało składać oferty o takim samym, minimalnym wymiarze (na podstawie znanej stawki państwowej), możliwe byłoby wprowadzenie do wymagań przetargowych kryteriów dodatkowych, związanych z dorobkiem naukowym lub doświadczeniem regionalnym. Późniejsze zmiany doprowadziły do zatarcia powyższej reguły, dostarczając innych rozliczeniowych komplikacji. Szczególnie dotkliwe pozostaje tu włączenie prac ziemnych do ceny jednostkowej za badania. Przenosi to na wykonawcę całkowite ryzyko poniesienia kosztów prac, których nie można w pełni uwzględnić w ofercie (przesunięcia urobku, dodatkowe nawarstwienia). Rozliczanie tych dodatkowych czynności w systemie wynikowym, znacznie by problem ten rozwiązało. Nie będzie wobec tego nadużyciem stwierdzenie, że państwowy zamawiający, chroniąc należące do nas wszystkich dziedzictwo archeologiczne, mógłby przejąć część ryzyka o negatywnym wpływie na wycenę i wykonanie prac kontraktowych i ponieść koszt jedynie realnie wykonanych prac ziemnych.

Na zakończenie już tylko dopisek, że niepewność i ryzyko, które jako właściwość archeologii nieodłącznie towarzyszą pracom kontraktowym, zostały w toku różnych zmian i przemian, przeniesione w dużym wymiarze na wykonawcę. Jeśli w zamyśle były tu oszczędności, to wydają się one pozostawać w relacji odwrotnie proporcjonalnej do wartości uzyskanej z utrwalania zasobów archeologicznego dziedzictwa narodowego. Czyżby było go wciąż na tyle dużo, że na refleksję jeszcze za wcześnie?

Tymczasem w praktyce

Odnosnie rozliczeń archeologicznych badań na inwestycjach, interesujących danych dostarczać może przegląd wyborów najbardziej korzystnych ofert w przetargach zestawionych w katalogu (zał. 1). W oparciu o umowy jednostkowe z lat 2019-2023, tam gdzie było to możliwe, prześledzone zostały stawki za jednostkę normatywną, na jakie przygotowany był zamawiający oraz te, które wybrano w postępowaniach. W wielu przypadkach zamówienia składały się z dodatkowych części, które w tabeli porównawczej potraktowano jako odrębne przetargi. Ich lista otrzymała nową numerację narastającą, dla uporządkowania danych na sporządzonym następnie wykresie. Do zestawienia nie włączono tzw. ramówek, gdyż ich zakres często nie był znany, a w dokumentacji brak było informacji na temat składników tworzących ceny ofertowe. Podobnie postąpiono z niektórymi umowami jednostkowymi, gdy nie była znana cena jednostki normatywnej, a także, gdy były one wyceniane niejednolicie dla prac terenowych i opracowań wyników badań.

Tabela 11 zawiera zestawienie 37 pozycji, odpowiadających 20 przetargom (kol. 2) i ich częściom (kol. 3), w odniesieniu do poszczególnych lat (kol. 4). Zamieszczono w niej kwoty przewidziane przez zamawiającego na realizację prac (kol. 5) i kwoty z najkorzystniejszej oferty (kol. 7). Dodatkowo dostępna liczba jednostek normatywnych (łącznie dla prac terenowych i opracowań wyników badań; kol. 6), pozwoliła obliczyć ich wartość u zamawiającego (kol. 8) i oferenta (kol. 9). Całość zestawiono ze sobą w ramach wykresu, na którym numerowi porządkowemu przetargu (kol. 1) odpowiada stawka zamawiającego i wykonawcy (kol. 8-9).

Tab. 11. Zestawienie danych z lata 2019-2023, z przetargów o udzielenie zamówienia na realizację umowy jednostkowej. Źródło: opracowanie własne.

LP.	NR KAT.	NR CZĘŚCI	ROK	KWOTA ZAMAWIAJĄCEGO [ZŁ]	J.N.*	KWOTA OFERTY [ZŁ]	CENA J.N. Z [ZŁ]	CENA J.N. O [ZŁ]
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]
1	2	I	2019	1 269 263,17	219 557,72	937 094,31	5,78	4,27
2	2	II	2019	496 530,80	70 821,68	302 274,01	7,01	4,27
3	2	III	2019	1 264 959,37	244 862,44	1 005 943,88	5,17	4,11
4	3	I	2019	449 640,00	86 215,62	328 740,16	5,22	3,81
5	3	II	2019	384 170,00	73 662,25	386 881,49	5,22	5,25
6	4	I	2019	763 000,00	146 175,20	510 619,21	5,22	3,49
7	4	II	2019	272 000,00	52 150,13	194 999,76	5,22	3,74
8	17	I	2020	590 400,00	120 000,00	540 216,00	4,92	4,50

9	17	II	2020	393 600,00	80 000,00	360 144,00	4,92	4,50
10	17	III	2020	590 400,00	120 000,00	470 844,00	4,92	3,92
11	24	I	2020	2 460 000,00	500 000,00	2 355 450,00	4,92	4,71
12	24	II	2020	1 476 000,00	300 000,00	1 413 270,00	4,92	4,71
13	25		2020	740 000,00	108869,28	542 223,24	6,80	4,98
14	42	I	2021	180 920,10	45 965,47	230 673,12	3,94	5,02
15	42	II	2021	132 078,08	33 556,42	181 607,35	3,94	5,41
16	51		2021	954 472,77	89 281,92	1 200 550,64	10,69	13,45
17	51		2021	548 626,43	67 684,03	396 931,28	8,11	5,86
18	56	I	2022	3 149 167,40	212 059,74	3 716 017,54	14,85	17,52
19	56	II	2022	5 200 411,83	345 595,42	5 138 006,89	15,05	14,87
20	64		2022	1 671 383,21	181 664,19	1 061 373,04	9,20	5,84
21	69		2022	1 545 787,88	196 365,33	1 258 367,94	7,87	6,41
22	72	I	2022	200 566,38	18 593,17	94 825,17	10,79	5,10
23	72	II	2022	2 525 697,42	243 140,54	1 194 116,75	10,39	4,91
24	72	III	2022	2 710 124,79	251 237,57	1 281 311,61	10,79	5,10
25	78	I	2022	982 391,00	128 407,00	903 420,29	7,65	7,04
26	78	II	2022	585 480,00	76 527,36	609 953,67	7,65	7,97
27	80		2022	1 074 606,72	116 800,00	632 121,60	9,20	5,41
28	81	I	2022	3 000 000,00	669 707,26	4 102 224,86	4,48	6,13
29	81	II	2022	594 000,00	34 199,04	226 739,64	17,37	6,63
30	81	III	2022	482 000,00	62 160,96	412 127,17	7,75	6,63
31	82		2022	443 137,67	47 972,64	331 011,22	9,24	6,90
32	83		2022	452 241,00	39 281,57	321 303,59	11,51	8,18
33	91		2023	436 964,88	48 400,00	333 379,20	9,03	6,89
34	93	I	2023	2 323 516,51	266 813,25	1 785 300,82	8,71	6,69
35	93	II	2023	115 360,75	10 095,72	196 866,54	11,43	19,50
36	93	III	2023	2 435 374,60	279 658,10	1 695 818,75	8,71	6,06
37	103		2023	229 603,93	10 095,72	121 148,64	22,74	12,00
SUMA				43 123 876,69		36 773 897,38		

* w tabeli użyto skrótów: j.n. – jednostka normatywna; cena j.n. Z – cena jednostki normatywnej u zamawiającego; cena j.n. O – cena jednostki normatywnej u oferenta.

Dane te dostarczają informacji do analizy rynku zamówień na badania archeologiczne. Pozwalają prześledzić trend cenowy jaki zachodził w badanym okresie oraz jego prognozę. Algorytm obliczeń pochodzi z arkusza kalkulacyjnego Excel. Dostarcza to również dodatkowych obserwacji, które poniżej zostaną skomentowane.

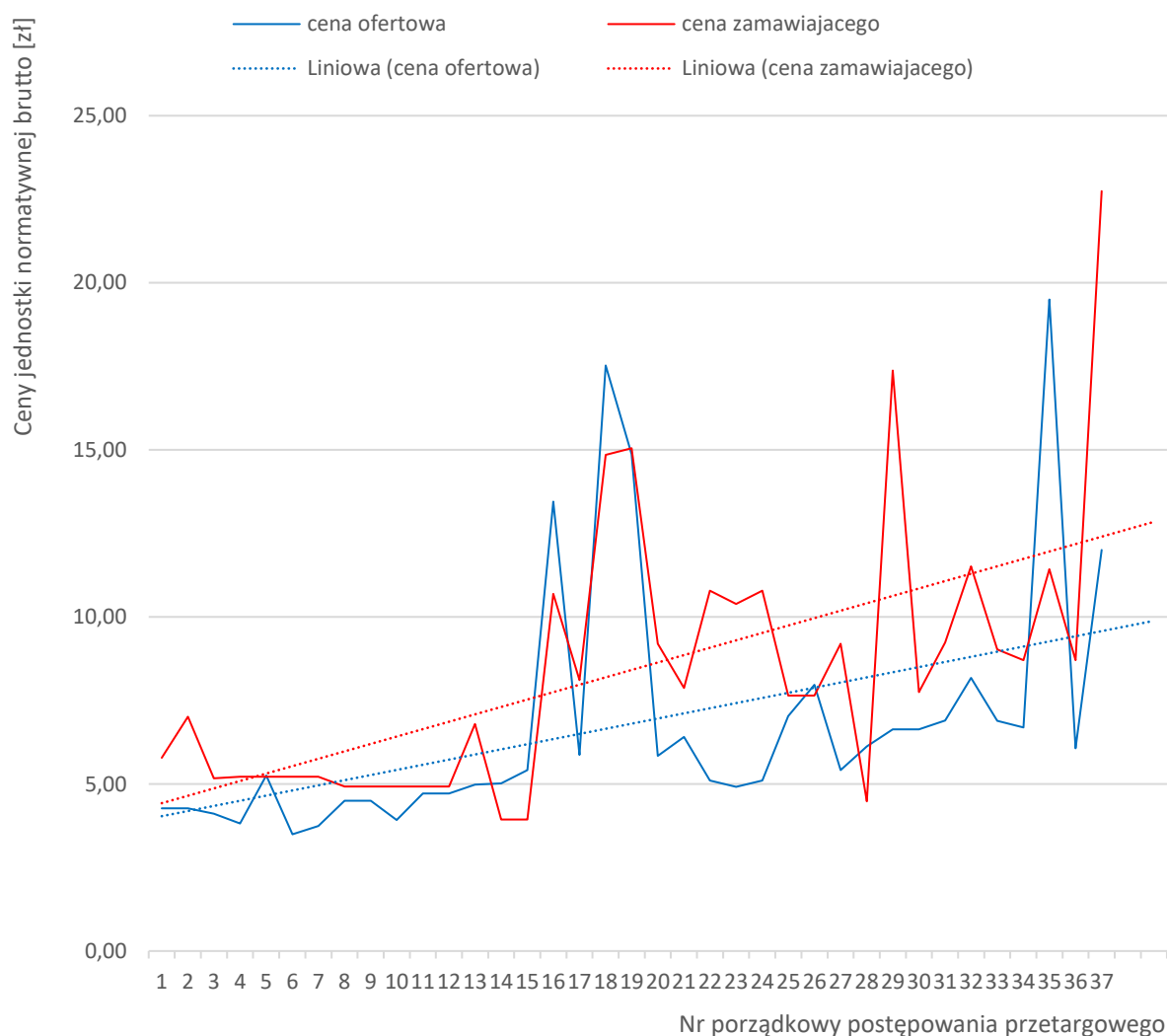
Na wykresie (ryc. 22), widoczne są wyraźne pojedyncze skoki cenowe, do których doszło w kilku przypadkach. Spoglądając na opis przedmiotów zamówienia przetargów z jakich dane te pochodzą, można odnotować kilka istotnych okoliczności niewątpliwie wpływających na podniesienie ceny.

- 1) Nr 16 (zał. 1, nr 051), dotyczył badań w pobliżu KL Auschwitz II-Birkenau, gdzie lokalizowane były Zakłady Rozbiórki Samolotów. W obszarze badań znajdowały się liczne obiekty architektury. Prace dodatkowo poprzedzone miały zostać badaniami georadarem.
- 2) Nr 18-19 (zał. 1, nr 056), to prace archeologiczne na stanowiskach na terenie budowy obwodnicy Metropolii Trójmiejskiej. Zakres badań archeologicznych nie odbiegał tu istotnie od typowych zamówień, jednak lista dodatkowych oczekiwań zamawiającego mogła wpłynąć na kalkulacje cenowe. Szczególnie niekorzystne były tu wymogi terminowe, zdefiniowane liczbą dni (od – do), w zależności od powierzchni stanowiska. Przykładowo na badania w zakresie 10 arów przewidywano od 5 do 14 dni (kalendarzowych) wraz z odbiorem komisijnym (WUOZ i zamawiający), rekultywacją terenu po badaniach oraz przygotowaniem sprawozdania (zał. 1, nr 056, OPZ, pkt III). Już termin 14 dniowy wydaje się dużym organizacyjnym wyzwaniem, natomiast ten 5 dniowy, można uznać za abstrakcyjny. Na szczęście to oferenci wybierali termin najlepiej dopasowany do swoich możliwości. Inne przykładowe wytyczne obejmowały np. fizyczną obecność kierowników badań na stanowiskach w trakcie prac. „Każda zawiniona nieobecność Kierownika badań na stanowisku podlega karze” (zał. 1, nr 056, OPZ, pkt II.3). Zamawiający jednocześnie nadawał sobie prawo do kontroli tego zapisu.
- 3) Nr 35 (zał. 1, nr 093, część II), dotyczył badań (ekshumacji) na jednym stanowisku o powierzchni 14 arów, będącym zbiorową mogiłą z okresu II wojny światowej. Przy pierwszym ogłoszeniu oferta przekroczyła kwotę przewidzianą przez zamawiającego (11,43 zł brutto), przez co przetarg ten unieważniono. Postępowanie powtórzono ze zwiększonymi środkami i rozstrzygnięto w drugim terminie: nr 37 (zał. 1, nr 103).

Opisane wyżej okoliczności należały do ryzykownych lub wymagających szczególnych nakładów na organizację badań. Nie dziwi więc, że wykonawcy podnieśli ceny ofertowe (odpowiednio brutto zł: 13,45; 17,52; 14,87; 19,50; 12,00). Należy jednak zauważyć, że sytuacje takie nie występowały często w badanym okresie, a zdecydowana większość stawek znajdowała się znacznie poniżej 10 zł za jednostkę normatywną.

Interesujący jest przy tym przypadek, gdy zamawiający przewidział dużo wyższą stawkę (17,37 zł), niż zaoferował wykonawca (6,63 zł). Dotyczyło to badań na pograniczu woj. mazowieckiego i lubelskiego (zał. 1, nr 081, część II). Zamawiający wskazał tam do badań dwa stanowiska o powierzchni 64 i 76 arów, przy czym dołączone KEZAL, określały

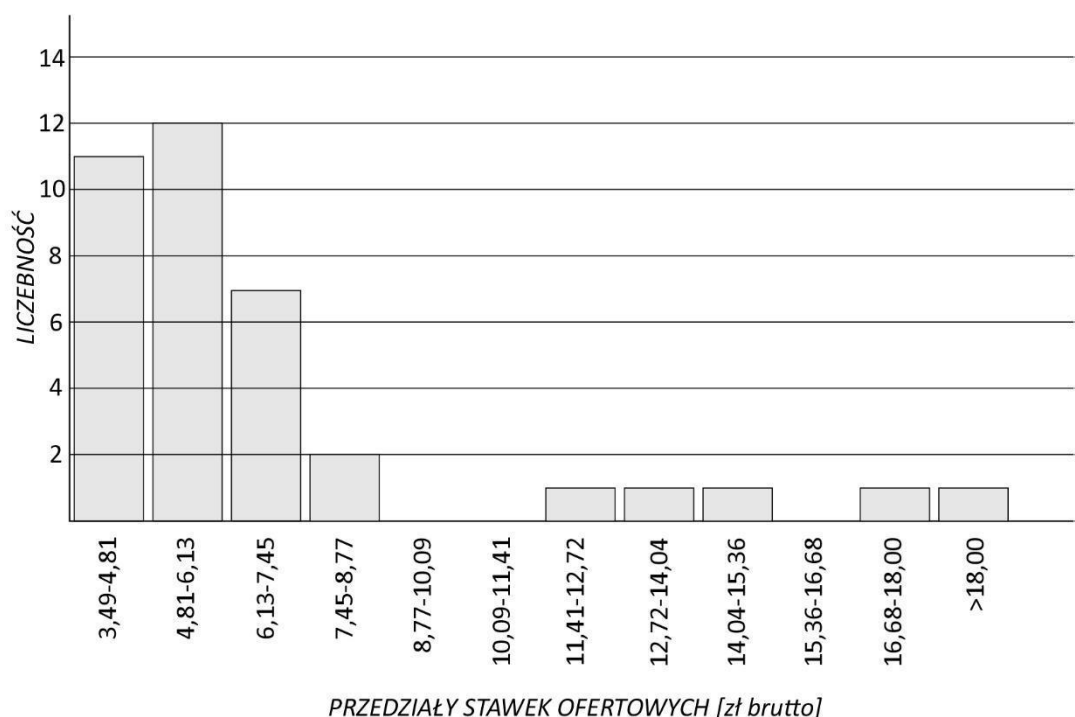
w obu przypadkach areal 1 arowy. Dodatkowe wymagania przetargu, to dostęp do gruntów we własnym zakresie wraz z obciążeniem odszkodowawczym oraz konieczność przeprowadzenia rozpoznania saperskiego. Sam zamawiający uznał więc powyższy przypadek za dalece ryzykowny, wykonawcy jednak nie podzielili tego zdania.



Ryc. 22. Wykres stawek za jednostki normatywne w przetargach z lat 2019-2023 wraz z prostymi trendu.
Źródło: opracowanie własne.

Analiza zestawienia tabelarycznego oraz sporządzonego wykresu prowadzić może do kilku obserwacji. Wyznaczone na rycinie 22 proste trendu odnośnie cen zamawiającego i wykonawcy wskazują, że od 2019 do 2023 r. mają one tendencję rosnącą. Nie jest to szczególnie zaskakujące, biorąc pod uwagę wyjątkowe w tym czasie warunki pracy,

spowodowane pandemią COVID-19, zmianami na rynku paliw, niepewnością wynikającą z pełnoskalowej agresji Rosji na Ukrainę czy także wzrostem minimalnej krajowej stawki godzinowej za pracę. Zauważyć jedynie można, że zamawiający wykazuje dużo większą skłonność do podnoszenia stawki, przy umiarkowanym jednak wzroście najkorzystniejszych cen ofertowych proponowanych przez archeologów. Kryzys wydaje się nie dotyczyć dziedziny badań archeologicznych. Dodać można w tym miejscu, że proste trendu na wykresie (ryc. 22), są zawyżone poprzez omówione wcześniej przypadki, gdy wykonawcy przy proponowanych warunkach złożyli oferty wyższe niż kwoty zamawiającego. Prognozy te na koniec roku 2023 wskazują na stosunek cenowy w przybliżeniu 13,00 do 10,00 zł brutto na korzyść zamawiającego. Wyłączenie tych nietypowych przetargów z analizy, dałoby wyniki znacznie niższe, sprowadzające się do relacji ok. 9,50 do 7,00 zł.



Ryc. 23. Histogram cen ofertowych w postępowaniach przetargowych z lat 2019-2023.
Źródło: opracowanie własne.

Uwagę można dodatkowo zwrócić jeszcze na opisane w tabeli 11 przetargi z numerami 18-19 (zał. 1, nr 056, części I-II). Stawki zaproponowane tam przez archeologów, tj. 17,52 i 14,87 zł, przekroczyły kwoty zamawiającego, choć poza wysokimi oczekiwaniami terminowymi, których wykonawcy wcale nie musieli wybrać oraz utrudnieniami formalnymi, było to typowe zadanie z zakresu archeologii polowej. Wydaje się więc, że stawki te, można

uznać za zbliżone do tych, na jakie wykonawcy są w stanie przystać, nawet z dużym udziałem czynników ryzykogennych. W niektórych przypadkach nawet ekshumacje mają niższą cenę jednostkową (12,00 zł brutto, zał. 1, nr 103).

Odnotowane obserwacje wskazują, że monitorowanie ofert rynkowych w dłuższej perspektywie, z dużym prawdopodobieństwem dostarczać może informacji o cenach w nadchodzących przetargach. Oczywiście uwzględniać należy także inne okoliczności prac oraz wagę dodatkowych uwarunkowań w zakresie wiedzy i doświadczenia. Wydaje się jednak, że gromadzenie takich danych pozwala orientować się w aktualnej kondycji rynkowej konkurentów. W końcu celem jest tu nie tyle złożenie oferty z najniższą ceną, ale takiej, której cena będzie maksymalna do wygrania. W związku z powyższym, w zaprojektowanym modelu znalazł się przykładowy formularz postępowania przetargowego, którego wypełnianie na etapie ofertowania, będzie tworzyć w dłuższej perspektywie bazę danych wspierającą ustalanie ceny. Narzędzie to rozbudować można w zakresie własnych potrzeb lub intuicji. W wersji proponowanej karta przetargu zawiera jego podstawowe parametry, a także analizę cen podmiotów konkurencyjnych. Dostęp do tych danych możliwy jest poprzez dokumenty ogłaszane w postępowaniu przez zamawiającego (por. rozdz. 2.3, grupa III). Najczęściej jest to protokół z otwarcia ofert oraz późniejsza informacja o wyborze najkorzystniejszej z nich. Jeśli nie pozwoli to skompletować oczekiwanych danych, można także zawnioskowanie do zamawiającego o wgląd w oferty konkurencji.

Część danych w przedstawionym formularzu należy obliczyć. Służą temu informacje dostępne w ramach dokumentacji przetargowej (liczba jednostek normatywnych na badania terenowe i opracowania; znaczenie innych kryteriów; ceny netto lub brutto; liczba stanowisk przewidzianych do badań lub arów). Ważnym elementem jest ustalenie, czy zastosowano jednolitą stawkę za jednostkę normatywną dla badań terenowych i analiz naukowych. Ich różnicowanie w ofertach utrudniać będzie obliczenia.

Przykładowe zestawienie danych przetargowych zaprezentowano w tabeli 12 w oparciu o analizowany już wcześniej przypadek postępowania nr 081, część II (zał. 1). Zamieszczone zostały one w dwóch wyodrębnionych częściach, z których pierwsza odnosi się do parametrów przetargu, natomiast kolejna do ofert złożonych przez wykonawców. Dla celów prezentacji, dane te zostały zanonimizowane.

Tab. 12. Zestawienie informacji z postępowania przetargowego wg zał. 1, nr 081 (tam zadanie II).
Źródło: opracowanie własne.

KARTA POSTĘPOWANIA PRZETARGOWEGO	NR KAT. 081	FIRMA KONSORCJUM	CENA [zł]	CENA J.N. [zł]
Nazwa organizatora	Zamawiający	OFERENT 1	226 739,64	6,63
Nazwa zadania (skrótowa)	S19 Kock – zadanie II			
Data otwarcia ofert	2023 01 25	OFERENT 2	263 746,41	7,71
Liczba stanowisk	2			
Liczba arów	140	OFERENT 3	229 253,24	6,70
Liczba j.n.	34 199,04			
Liczba j.n. (prace terenowe)	23 511,84	OFERENT 4	288 985,30	8,45
Liczba j.n. (opracowania)	10 687,20			
Kwota zamawiającego brutto	594 000,00	OFERENT 5	-	-
Kwota zamawiającego netto	457 380,00			
Stawka za j.n. brutto/netto	17,37/13,37	OFERENT 6	-	-
Waga ceny w ofercie	60%			
Kryteria pozacenowe	Termin opracowania	OFERENT 7	-	-
Liczba złożonych ofert	4			

ROZDZIAŁ 4. MODEL I JEGO ELEMENTY

4.1. INFORMACJE WSTĘPNE

Wszystkie dotychczas omówione zagadnienia stały się podstawą do stworzenia modelu zarządzania w organizacji wykonującej badania archeologiczne na inwestycjach. Na jego ostateczny kształt najważniejszy wpływ miały wymienione poniżej elementy.

- Treści zamieszczone w literaturze dotyczącej badań archeologicznych z uwzględnieniem ich kontraktowego charakteru.
- Analiza aktualnie obowiązujących przepisów prawa, eksponująca wymagania zachodzące w relacji pomiędzy zamawiającym a wykonawcą prac archeologicznych (klientem a dostawcą).
- Analiza procedur zamówień publicznych z lat 2019-2023, w tym szczegółowych wymagań dotyczących prac archeologicznych zawartych w ich dokumentacji.
- Analiza procedur stosowanych przez zamawiającego w postępowaniach przetargowych i na etapie realizacyjnym.
- Analiza danych dotyczących systemów rozliczania badań i szacowania ich pracochłonności.
- Wieloaspektowa analiza interesariuszy (struktury klientów, ich znaczenia i sprawczości w procesie realizacji).
- Analiza potencjału zastosowania filozofii zarządzania i zarządzania jakością, w procesie realizacji badań archeologicznych na inwestycjach (kierunki i koncepcje, narzędzia, metodyki).
- Analiza potrzeb i możliwości oceny ryzyka powstającego w trakcie realizacji kontraktowych badań archeologicznych.
- Autorskie doświadczenia i sposoby postrzegania zagadnień dotyczących zamawianych rynkowo usług archeologicznych.

Model zaprezentowany w załączniku nr 2 do niniejszej pracy, przygotowany został w oparciu o koncepcje standaryzacji działań w organizacji, co najczęściej realizowane jest na bazie systemów projektowanych w odniesieniu do norm ISO. Ich najważniejszą reprezentantką jest tu w tym zakresie norma 9001 „Systemy zarządzania jakością. Wymagania” (wydanie aktualne z 2015 r.). Droga taka została zarekomendowana analizą opisaną w rozdziale 3.2.

Przedstawiany model jest otwartym systemem, jaki wdrożyć można w organizacji realizującej rynkowe badania archeologiczne, co jednak wymaga dodatkowego komentarza. Przede wszystkim należy wskazać, że praca ta za punkt wyjścia przyjęła założenie, że każda organizacja powinna zaprojektować go we własnym zakresie, w zależności od realiów, w których funkcjonuje i posiadanych doświadczeń (Hamrol 2012, s. 265). Nie było też celem przygotowanie systemu do certyfikacji przez odpowiednie akredytowane jednostki. Stąd jest on w dużej mierze projektem autorskim, a zarazem elastycznym w stosunku do technokratycznego postrzegania rzeczywistości. Model ten ma również na celu standaryzację działań w obrębie zachodzących procesów, ale nie odmiennych typów organizacji.

Podmioty realizujące prace archeologiczne na rynku, to najczęściej niewielkie zespoły, łączące się czasem w większe grupy (współpraca partnerska, konsorcja), korzystające przy tym z podwykonawców w zakresie usług kluczowych (archeologicznych) oraz dodatkowych (prace ziemne, geodezyjne, ekspertyzy). Z tego powodu model projektowany był w sposób możliwie „kompaktowy”, czyli angażujący jak najmniejszą liczbę osób w poszczególne procesy. Duża rotacja pracowników szybko byłaby w stanie unieruchomić system. Nie zamyka to jednak drogi do rozwijania i doskonalenia projektu w przyszłości w większych organizacjach, co wymaga jedynie delegowania odpowiedzialności i dzielenia się nią.

Zanim jednak omówiony zostanie sam model, warto przybliżyć najważniejsze informacje o samej normie ISO 9001, jej strukturze, głównych obszarach i wymaganiach, konfrontując to zarazem z analizowanymi wcześniej zagadnieniami. Na rok 2025 wciąż aktualne pozostaje wydanie z roku 2015, oznaczone jako PN-EN ISO 9001:2015-10 (PKN 2025). Dokument ten jest często analizowany w podręcznikach akademickich, poradnikach dla menedżerów lub publikacjach z zakresu zarządzania. Na nich oparte zostaną dalsze uwagi (Hamrol 2018, 2020).

Normę ISO 9001 rozpoczyna część wprowadzająca, w której to znajdują się omówione już w tej pracy zagadnienia (por. rozdz. 1.3), takie jak zasady zarządzania jakością, działania na procesach, cykl PDCA (inaczej koło Deminga) oraz podejście oparte na ryzyku. One to znajdują rozwinięcie w dziesięciu dalszych rozdziałach normy składających się na wymagania (Hamrol 2020, s. 266- 267).

Pierwsze trzy rozdziały dotyczą formalnego usytuowania normy (jej zakresu, odniesienia do innych norm oraz terminologii), dlatego nie ma potrzeby ich tutaj omawiać. Następny odnosi się do **kontekstu podmiotu** zainteresowanego standaryzacją, który to definiowany jest w dalszych podpunktach. Związane są one z potrzebami i oczekiwaniami

klientów, zakresem systemu i podejściem procesowym. Na obecnym etapie projektowania niniejszego modelu systemu zarządzania dla organizacji wykonującej badania archeologiczne, rozdział ten pozostaje on najważniejszy, gdyż pozwala zastanowić się nad miejscem i rolą prowadzonej działalności w szerszym ujęciu. Kroki te wykonywano już kolejno w innych miejscach tej pracy.

Jedna z wytycznych rozdziału 4 Normy odnosi się do **zrozumienia organizacji i jej otoczenia**. Obszar ten w szczegółowy sposób omówiony został podczas analizy aktualnych problemów archeologii kontraktowej (rozdz. 2.1), a także zagadnień pojawiających się w aktach prawnych, specyfikacjach zamówień i innych dokumentach (rozdz. 2.3). Następnym krokiem jest **zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych**. Są to szczegółowo już omówieni interesariusze badań archeologicznych (rozdz. 3.1), z wprowadzoną dodatkowo ich hierarchizacją w zakresie wpływu i udziału w kontrakcie (rozdz. 3.2). Kolejne kwestie dotyczą określenia **zakresu systemu zarządzania**. Temat ten podjęty został przy okazji omawiania procesu głównego w archeologii, w spojrzeniu kontraktowym i akademickim (rozdz. 3.4). Wobec powyższego, zasięg systemu będzie sprowadzał się do zapisów oczekiwań klienta bezpośredniego (zamawiającego), zawartych w umowach z nim. Potrzeby odbiorców pośrednich i zewnętrznych (popularyzacja i publikacje) niestety nie mogą być w pełni realizowane, gdyż pozostają poza zleceniem. Na udział w takiej aktywności w archeologii kontraktowej po prostu nie ma kontraktowych środków. W części przypadków zamawiający odbiera wykonawcy prawa do wykonanych dokumentacji i opracowań, co tym bardziej wiąże ręce archeologom.

Ostatnia grupa wymagań punktu 4 normy obejmuje **procesy systemu zarządzania**. W ogólnym zakresie poruszono to przy wspomnianym już procesie głównym. Rozwinięcie szczegółowe znajduje się w przygotowanym modelu (zał. 2). Omówiony tam system, to rodzaj nieco wyidealizowanego studium przypadku, oparte na przeanalizowanych w pracy materiałach i obserwacjach uczestniczących. Na przygotowanej mapie procesów (zał. 2, s. 8-10), nazwano, a dalej także zdefiniowano procesy zarządcze (z numeracją 1.0), wspierające (nr 2.0) i realizacyjne (nr 3.0). Wraz z dodatkowymi podprocesami zostały one ponadto opatrzone wizualizacjami w postaci diagramów i schematów blokowych. Zamyka to najważniejszy etap projektowania modelu systemu, stanowiący jego zrozumienie i wyodrębnienie składowych (pkt. 4 ISO 9001:2015). Dalsze części normy w większym zakresie odnoszą się już do jego funkcjonowania.

Od tego momentu modelu przyjmuje formułę bardziej elastyczną. Odnosi się w różny sposób do wymagań zawartych w normie, jednak nie dąży do restrykcyjnego

udokumentowania ich spełnienia. Wynika to w dużej mierze ze wspomnianych już ograniczeń o charakterze personalnym. Przygotowanie kompleksowego systemu dla małej grupy współpracowników może doprowadzić do zniechęcenia w jego stosowaniu i zarzucenia reguł oraz standardów na korzyść dużo szybszego w praktyce, niesformalizowanego działania. Z drugiej jednak strony, taka kultura pracy, w przypadku pojawienia się niezgodności (braków, niedociągnięć, opóźnień), w łatwy sposób doprowadzić może do sytuacji konfliktowych na tle poszukiwania i przypisania odpowiedzialności. Warto więc utrzymywać system, który porządkuje pracę organizacji, standaryzuje powtarzalne czynności i zarazem ułatwia działalność (Hamrol 2018, s. 116-117).

W dalszych swoich rozdziałach norma zwraca uwagę na przywództwo, planowanie, wsparcie, działania operacyjne, ocenę efektów i doskonalenie. Wszystkie te elementy znajdują się w strukturze systemu, jednak w zakresie adekwatnym do jego celu i zasięgu. Ich związki z wymaganiami normy, będą wskazywane dalej przy okazji omawiania poszczególnych części opracowanego modelu.

4.2. PREZENTACJA MODELU

Przygotowany **prototyp systemu zarządzania i doskonalenia** w organizacji wykonującej badania archeologiczne na obszarach inwestycji stanowi załącznik nr 2 do niniejszej pracy (księga systemu zarządzania i doskonalenia, w skrócie: KS). Ma on formę odrębnej broszury. Model ten opracowany został dla abstrakcyjnej firmy (nazwa, struktura i skład personalny), jednak bazuje w całości na realiach, jakie poddawano w tej pracy analizie. Celem było zaprezentowanie jego możliwie kompletnej formy, bez instruowania o potrzebach wypełniania często oczywistych miejsc. Model składa się z 41 stron, na których znajdują się opisy, wytyczne, wizualizacje graficzne oraz formularze, przygotowane w oparciu o wskazówki pochodzące z piśmiennictwa, obejmującego w sposób ogólny zagadnienia standaryzacji w zarządzaniu. Jego poszczególne elementy zostaną w dalszej części omówione, dla objaśnienia ich znaczenia i praktycznego zastosowania.

Prezentacja modelu w formie broszurowej nawiązuje do tzw. książki jakości, obecnie nie wymaganej już w standardach ISO. W poprzednich wydaniach normy 9001 był to dokument dostarczający podstawowych informacji o systemie zarządzania w organizacji oraz o objętych nim procesach, procedurach i instrukcjach (Hamrol 2012, s. 166-167). Aktualna norma nie specyfikuje już tego wymogu, niemniej jest to rodzaj dobrej praktyki, którą warto utrzymać. Odpowiednio zarządzana i aktualizowana księga będzie z pewnością bardzo

praktyczną mapą po działaniach objętych systemem. Wcześniej też preferowana w tym zakresie forma drukowana, została dziś zastąpiona elektronicznymi odpowiednikami. Jest to indywidualny wybór organizacji, warto jedynie zadbać, aby lokalizacja księgi, zapewniała jej kompletność, aktualność i dostępność dla wszystkich zainteresowanych.

W miejscu tym ujawnia się pierwsza odpowiedzialność, jaką należy nałożyć na jedną z osób pracujących w zespole. Odnosi się ona do zarządzania takim dokumentem. Duże organizacje niejednokrotnie korzystają w tym miejscu z *outsourcingu*, jednak w początkowych fazach funkcjonowania systemu, obserwacja jego przydatności, adekwatności i skuteczności będzie cennym doświadczeniem.

Rozdział 1 księgi ma charakter informacyjny, dotyczący **prezentacji organizacji**, danych teleadresowych oraz opisu działalności. W podręcznikach zarządzania wskazuje się, że każda firma powinna zaczynać się od stworzenia swojej misji i wizji. Nie ma tu oczywiście potrzeby nikogo do tego namawiać, choć mogą to być zabiegi budujące tożsamość lub dające „siłę napędową” organizacji (Hamrol 2018, s. 146-147). W przypadku archeologicznej firmy rynkowej, warto poświęcić przy tej okazji kilka chwil na refleksję po co jesteśmy (misja) i dokąd zmierzamy (wizja), aby nie stracić z pola widzenia istoty operowania w obszarze wrażliwej tkanki dziedzictwa archeologicznego.

Ważnym elementem jest następnie dołączenie **struktury organizacyjnej** wraz z listą objętych nią osób, co zamieszczono w **rozdziale 2 KS**. Nawiązuje to do punktu 5 normy 9001, odnoszącego się do przywództwa, a zarazem do jednej z tak samo nazwanych zasad zarządzania jakością. Schemat taki porządkuje relacje w organizacji i jest dobrą podstawą do zarządzania odpowiedzialnością w zespole oraz wyznaczania „właścicieli” poszczególnych procedur czy procesów. Są to osoby odpowiedzialne za przebieg i poszczególne działania w nich zachodzące. Termin ten w dalszej części będzie synonimem lidera procesu (podprocesu lub działania). Działania powyższe mają na celu unikanie rozpraszania odpowiedzialności i są tym bardziej uzasadnione, im większa jest organizacja.

Zwykle w projektowanych systemach zarządzania pozostawia się miejsce na przytoczenie najważniejszych wykorzystywanych w nich terminów i definicji. **Rozdział 3 KS** spełnia to zadanie, a celem jest tu poprawna komunikacja. Dla przykładu znajduje się w nim kilka podstawowych pojęć dotyczących systemu zarządzania, jednak przestrzeń tę wykorzystać można na dowolne zapisy, które warto mieć zwykle pod ręką i w znanym miejscu. Definicje zamieszczonych pojęć nie są wprost powołane z literatury, a jedynie w sposób możliwie przystępny podają praktyczne rozumienie istotnych terminów.

Rozdział 4 KS wprowadza mapę procesów (zał. 2, s. 11). Składa się ona z 3 grup głównych i dalszych elementów w ich obrębie. W wyjątkowych sytuacjach wyróżnione zostały podprocesy, które stanowią wyodrębnione obszary działania, ze zdefiniowanym wejściem i wyjściem, zachodzące równoległe do swojej jednostki nadrzędnej. KS będzie w dalszej części szczegółowo podawała ich rozumienie, znaczenie i działania realizowane w ich obrębie. Procesy grupy 3.0 dodatkowo zostały zaprezentowane na schematach blokowych, ujętych w KS jako załączniki. Nie ma ich dla części 1.0 i 2.0, ponieważ są one realizowane w innych częściach organizacji oraz zależne od przyjętej kultury, reguł i rozwiązań wewnętrznych. Jest to praktyka spotykana w systemach zarządzania i nie stanowi cechy wyłącznie prezentowanego modelu. Zazwyczaj w takich sytuacjach przy procesach grupy 1.0 i 2.0, w sposób opisowy zamieszcza się najważniejsze dla nich reguły i zasady, co również znajdzie się w KS (patrz: część 5 i 6).

Mapa procesów nie jest konstrukcją zamkniętą. W zależności od potrzeb można dodawać, ujmować i modyfikować znajdujące się tam procesy. Należy się jedynie zastanowić, której z głównych grup takie zmiany dotyczą i przeprowadzić odpowiednią edycję.

Rozdział 5 KS opisuje najważniejsze elementy i działania w ramach procesów zarządzania i doskonalenia (1.0). Są one ulokowane na poziomie ogólnym organizacji, choć część z nich może być z powodzeniem prowadzona samodzielnie wewnątrz komórki organizacyjnej. W modelu założony został odrębny status i ograniczona samodzielność takich jednostek, co nie wpływa na możliwości zaadoptowania rozwiązań dla organizacji mniejszych. Wystarczy w takiej sytuacji zamienić wskazywanego tam kierownika na właściciela firmy, a zatarta zostanie granica pomiędzy zarządem, a odrębną komórką.

Pozostawiając także pole dla indywidualnych rozwiązań w obrębie różnych firm, zadania realizowane w poszczególnych procesach opisane zostały w sposób uogólniony. Można je, podobnie jak mapę procesów, dowolnie modyfikować w oparciu o podobieństwa znaczeniowe lub funkcjonalne. Przykładem może tu być nadzór nad finansami (nr 1.2), który zwykle odbywa się na najwyższym szczeblu organizacji, ale jego znaczna część bywa często przedmiotem *outsourcingu*. Wówczas należy się zastanowić, czy wyróżnienie tego procesu jest dla organizacji przydatne.

Rozdział 6 KS dotyczy procesów wspomagających. Tworzą one wewnętrzne *back office* komórki organizacyjnej, zbudowane na bazie jej doświadczeń i historii działalności. W przeważającej mierze procesy te realizowane są na poziomie komórki organizacyjnej i różnią się między sobą charakterem. Odnoszą się też do indywidualnego oblicza firmy, jej zasobów, zasad wewnętrznych, struktury i uprawnień nadanych przez przełożonych.

Najważniejsze zasady i cele realizowane przez te procesy zamieszczono w KS. Poniżej odnotować można jeszcze kilka uwag do praktycznego zastosowania.

Procesy 2.1, 2.4 i 2.5 wyróżnione w KS, związane są z wprowadzaniem w życie wybranych regulacji prawnych, społecznych, zwyczajowych, na poziomie codziennej aktywności komórki organizacyjnej i firmy. Odnieść można je do ogólnych zasad zarządzania i prowadzenia działalności gospodarczej. Poza stosowaniem przepisów, w cenie zawsze jest porządek, unikanie marnotrawstwa, odpowiedzialność, dobre relacje. W zakresie w jakim mają one znaczenie dla organizacji można je ująć w zbiór reguł i wytycznych, podawanych do wiadomości za pomocą KS.

W niektórych przypadkach procesy te mogą być prowadzone za pomocą nadzorowanej listy (np. lista wyposażenia i sprzętu: nadzór nad zasobami nr 2.4), w innych wymagane jest nadanie uprawnień do podejmowania decyzji o zakupach oraz np.: określenie wysokości kwot. Jeśli będzie zachodzić w nich powtarzalność, w zależności od potrzeb organizacji, możliwe jest objęcie ich dodatkowymi podprocesami, instrukcjami lub procedurami.

Dobrym przykładem do wprowadzenia tych ostatnich może być proces 2.3 związany z działaniami korygującymi. Należy je przeprowadzić w każdej sytuacji, której zaistnienie tworzyć będzie dla organizacji niekorzystne konsekwencje. Może to być zgubienie służbowego komputera przenośnego, awaria samochodu lub incydent w obrębie stosowania przepisów o ochronie danych osobowych. Dwie pierwsze należy objąć typowymi działaniami korygującymi (naprawczymi), przywracającymi pożądany stan. W przypadku naruszenia przepisów, jest to niezgodność, co do której należy podjąć adekwatne kroki prawne. Katalog takich sytuacji może nie mieć końca, a bez stosownych regulacji odpowiedzialność za takie zdarzenia może się rozpraszać. Dlatego w ramach procesu 2.3 warto przygotować procedurę reagowania na powyższe sytuacje, w zależności od ich rangi, kompetencji i ścieżki służbowej. Rozwiązanie takie daje pierwsze wskazówki jak radzić sobie z sytuacją kryzysową.

Odrębnym zagadnieniem jest proces 2.2, związany z nadzorem nad dokumentacją archeologiczną i źródłami pozyskiwanymi podczas badań. Doświadczenia własne dostarczają tu licznych obserwacji związanych z potencjalnymi niezgodnościami, stąd rekomendacja do objęcia go ścisłą kontrolą. Można to rozwinąć do postaci swoistego *case study* potencjalnych zagrożeń zamieszczonego poniżej.

Prowadzenie dokumentacji w trakcie badań i skrupulatność inwentaryzacji źródeł są pochodną wielu zmiennych i nie ma potrzeby tego tutaj omawiać. Niezwykle ważny jest w tym kontekście czynnik ludzki, a multiplikacja tego czynnika może być źródłem poważnych (niewykonalnych?) działań korygujących. Sprawą naturalną jest, że człowiek się myli, może

coś zgubić, o czymś zapomnieć. Może nie potrafić czegoś zrobić lub po prostu nie chce tego wykonać. I choć to nie koniec przypadków, w tych dwóch zdaniach jest wystarczająco argumentów, aby wdrożyć w organizacji proces 2.2. Jest on rodzajem działań zapobiegawczych, które warto realizować nawet bez zamysłu wprowadzania systemu zarządzania.

Projektując takie czynności należy jeszcze wspomnieć o konsekwencjach. Obciążona wadami dokumentacja i inwentarz źródeł stają się podstawą wykonania sprawozdania z badań. Zwykle nie ma możliwości przeprowadzenia pełnej weryfikacji danych, stąd wszelkie błędy utrwalają się w tym dokumencie, składanym dalej do archiwum WKZ. Kolejny etap to opracowanie wyników badań, w którym wcześniejsze błędy są wyłapywane i korygowane. Nie wszystko jednak da się wyjaśnić, dlatego informacje podlegają redukcji. W tym czasie, z rozdzielonymi kulturowo-chronologicznie źródłami pracują różni specjaliści. Tu również powstają błędy, w tekście opracowania czy w omyłkowo zamienionych metryczkach. Rozliczenie finansowe tego etapu z autorami zazwyczaj zamyka możliwość zaangażowania ich w procedury wyjaśniania takich pomyłek. Ekstremalne przypadki mogą dotyczyć łączenia różnych zbiorów ceramiki wyodrębnionych w jednym obiekcie, ale pod różnymi numerami inwentarza. Wobec rzadko już dziś opisywanych przy pomocy tuszu fragmentów naczyń, powrót do stanu pierwotnego nie jest możliwy. Na koniec zostaje z tym wszystkim wykonawca kontraktu, który zgodnie z umową powinien przekazać źródła do jednostki muzealnej. Z kumulującymi się niewyjaśnionymi szczegółami, wielokrotnymi pomyłkami i nie wiadomo kiedy powstałymi brakami.

Rozwiązanie jest tu jedno, choć także nie daje gwarancji powodzenia. Za nie też odpowiadał będzie człowiek. Należy wprowadzić mechanizmy kontroli oraz odbioru materiałów i dokumentacji od kierowników badań, w trakcie prac i na ich zakończenie. Odbiór powinien zostać przeprowadzony także z autorami po opracowaniu przez nich części źródeł. Ograniczeniem pozostają tu zasoby, czyli kto te czynności przeprowadzi oraz czy zrobi to z oczekiwaną dokładnością. Decyzją indywidualną firmy pozostaje jednak, czy zainwestuje czas i środki w trakcie tak omówionego procesu, czy straci je podczas porządkowania i wyjaśniania pomyłek przed muzealizacją (proces 3.5).

Rozdział 7 KS dotyczy procesu głównego lub inaczej realizacyjnego, który jest istotą powołania firmy do funkcjonowania. Został on tylko pokrótce tam omówiony, ponieważ w dalszych załącznikach szczegółowo rozpisane są jego składowe, czyli procesy podstawowe i związane z nimi podprocesy. Na rycinie 7.1 w KS (zał. 1, s. 20), strumień działań został przedstawiony w ułożeniu liniowym, gdyż bardzo często w taki sposób jest realizowany.

Dzieje się tak za każdym razem, gdy badaniami objęte jest jedno stanowisko archeologiczne. Jeśli jest ich więcej, organizacja musi nadzorować kilka lub kilkanaście tego typu procesów, znajdujących się w różnych do siebie relacjach (przesunięciach).

Na rycinie 7.1 KS (zał. 1 s. 20), pod strumieniem głównym zamieszczone zostały bloki podprocesów oraz te czynności, które zazwyczaj realizowane są (w różnym zakresie), przy udziale podwykonawców i dostawców usług. Nad procesem realizacyjnym wprowadzono dodatkowo blok oznaczony jako „upowszechnianie i popularyzacja”. Nie ma on nadanego numeru procesu, co nawiązuje do rozważań w rozdziale 3.4. Nie oznacza to jednak, że firmy archeologiczne nie podejmują się takich działań. Pojawiają się już one na etapie prac terenowych, podczas chociażby różnego rodzaju odwiedzin lokalnych mieszkańców na stanowiskach archeologicznych. W trakcie prac gabinetowych i muzealizacji, niejednokrotnie dochodzi do wystąpień na regionalnych konferencjach sprawozdawczych z prezentacjami najbardziej interesujących odkryć. Także po ukończeniu procesu głównego pojawiają się artykuły, publikacje książkowe i prezentacje na otwartych spotkaniach. I choć towarzyszy temu niedosyt dostępu do materiałów, wyrażany przez środowiska „nie-kontraktowe”, nie jest to wyraz niechęci firm prywatnych do takiej działalności. Jest to, jak to już wielokrotnie tu podkreślano, jedynie wyraz braku środków.

Powyżej omówione rozdziały 1-7 KS, stanowią jej część informacyjną oraz wprowadzającą do systemu i jego funkcjonowania. Dalej zamieszczone są załączniki 1-12. Poza objaśnieniami do schematów blokowych, odnoszące się one do zasad zarządzania KS oraz sposobów realizacji procesu głównego. Jednym z nich jest lista nadzorowanych aktów prawnych (nr 11), do których przydatny jest stały i szybki dostęp, stąd zamieszczone w nim linki do ich aktualnych wydań.

Podkreślano już, że wprowadzanie systemów bliskich normie ISO 9001, jest trudne w organizacjach specjalizujących się w badaniach archeologicznych, głównie z uwagi na potrzebę zaangażowania w to sił i środków. Z tego powodu w proponowanym modelu dominuje minimalizm, który w łatwy sposób można formować do własnych potrzeb. W załączniku nr 1 KS, zamieszczono kilka zasad uznanych za najbardziej praktyczne i przydatne do nadzorowania systemu. Przede wszystkim księga powinna pełnić rolę poradnika, który warto mieć pod ręką. Ułatwia to jej postać elektroniczna, do której można mieć obecnie nieograniczony dostęp za pomocą rozmaitych zasobów przestrzeni online. Aby dokument ten był jednak żywy, należy spełnić przynajmniej 2 warunki. Po pierwsze właściciel procesu zarządzania KS dokonuje przynajmniej raz w roku przeglądu jej zawartości, w celu

zapewnienia aktualności i adekwatności treści. Po drugie, użytkownicy zgłaszają własne potrzeby w tym zakresie. W oczekiwaniu na przegląd i zmiany, można je odnotować w zagłówkach dokumentów. Wprowadzenie tam również statusu obowiązywania, pozwala zorientować się, czy dokument jest po przeglądzie, czy zostanie on dopiero przeprowadzony.

Nadzorem powinny być objęte także obowiązujące przepisy. W załączniku nr 11 KS, wprowadzono tylko trzy najważniejsze dokumenty, nadające ramę uprawianiu zawodu archeologa (U.o.z.o.z 2024; Rozporządzenie MKiDN 2021) oraz regulacje dotyczące zamówień publicznych (U.p.z.p 2024). Oznacza to, że każda z wprowadzonych nowelizacji powinna zostać zidentyfikowana i zamieszczona do wglądu w załączniku. W przypadku dużych zmian, rozważyć należy udział w szkoleniach zewnętrznych lub przynajmniej wewnętrznych.

Najważniejszymi załącznikami KS są karty procesów i podprocesów, związane z głównym przepływem realizacyjnym (zał. 2, s. 25-40). To: *Ofertowanie* nr 3.1, *Przygotowania badań* nr 3.2, *Badania terenowe* nr 3.3, *Prace gabinetowe* nr 3.4, *Muzealizacja* nr 3.5 oraz dwa podprocesy określone jako *Pozwolenie WKZ* nr 3.2.1 i *Procedury odbioru* nr 3.3.1. Dodać należy, że schemat ich oznaczeń odpowiada regule, że podwójna numeracja to proces podstawowy (np. 3.2), a potrójna to podproces odnoszący się do jednostki nadrzędnej, definiowanej przez dwie pierwsze cyfry (np. 3.2.1).

Sednem załączników są schematy blokowe, oparte na narzędziach wykorzystywanych w zarządzaniu (Starzyńska, Hamrol, Grabowska 2010, s. 36-39). Opisują one główne czynności, jakie zachodzą w procesach podstawowych, ich wzajemne powiązania oraz dodatkowe istotne punkty odnoszące się do ryzyka, podejmowanych decyzji i powstających dokumentów. W ten sposób określana jest chronologia i logika działania. Inną funkcją takiej prezentacji jest możliwość analizy zachodzących przepływów operacji, dostrzegania słabych i mocnych punktów, ich krytycznej oceny, a także eliminowanie czynności zbędnych. Dodatkowo w załącznikach opisano i oznaczono na diagramach, co jest momentem START i STOP tych procesów.

Wyróżnione na diagramach czynności odpowiadają tym operacjom, które należy wykonać zgodnie z opisem przedmiotu zamówienia (OPZ) z postępowania przetargowego lub umowy i jej załączników. W przypadku procesów z przewagą operacji o charakterze zawodowym (nr 3.3 i 3.4), większość działań wydaje się oczywista dla archeologów, stąd nie ma potrzeby ich szczegółowo omawiać. Odnieść natomiast warto się do *Ofertowania*, gdyż z jednej strony są to działania oparte głównie na procedurach zamówień publicznych, a z drugiej dostarczają największego ryzyka, reprezentowanego w kilku punktach schematu (zał. 2, s. 26).

Na tym przykładzie przybliżony zostanie też sposób rozumienia i odczytywania zawartości schematów blokowych.

Proces ten rozpoczyna opublikowanie ogłoszenia o zamówieniu publicznym, do którego dostęp uzyskać można za pomocą różnego rodzaju lokalizacji internetowych lub opłaconych wyszukiwarek. W rozdziale 2.1 wskazywano już, że nie zawsze moment ogłoszenia odpowiada regulacjom ustawowym, dlatego należy w pierwszej kolejności zweryfikować, jaki czas pozostał na złożenie oferty, a następnie, jakie są warunki wejścia. W przypadku uznania, że jest to interesujące zadanie, należy niezwłocznie podjąć analizę całości dokumentacji ogłoszeniowej.

Wiedza na temat warunków realizacji zadania dostarcza pierwszych elementów ryzyka, które odnoszą się najczęściej do okresu realizacji prac (zima), trudności w pozyskaniu odpowiedniej liczby kierowników badań, wątpliwych warunków terminowych, czy też innych określonych w dokumentacji warunków formalnych. Moment ten nie stanowi podstawy do rezygnacji, jednak wymaga rozstrzygnięcia czy prace te organizacja jest w stanie wykonać samodzielnie, czy z udziałem innych współpracujących podmiotów.

Niezależnie od powyższej decyzji, tuż za nią ponownie należy podjąć analizę napotkanych punktów ryzyka. Przy ścieżce samodzielnej, wracają wątpliwości powzięte wcześniej, po zapoznaniu się z treścią ogłoszenia. W tym momencie już określić trzeba, które elementy i dlaczego są dla organizacji ryzykowne oraz czy są akceptowalne, czy nie. Samodzielna realizacja na ogół oznacza, że ryzyka mieszczą się w przedziałach akceptowalności, dlatego dalej dochodzi już do przygotowania prognozy cenowej i jej złożenia. Oferta jest dokumentem podlegającym nadzorowi, przynajmniej przez okres związania nią. Zamawiający może wezwać do wyjaśnienia jej treści lub uzupełnienia dokumentów, stąd pozostaje ona elementem odniesienia.

Podjęcie decyzji o realizacji zadania w konsorcjum, wymaga rozważenia związanego z tym ryzyka. Elementów może mieć ono wiele, poczynając od możliwości wykonawczych partnera, przez jego płynność finansową, rzetelność, aż po rynkową renomę. Negatywna weryfikacja tych warunków unieruchamia proces ofertowania i udziału w przetargu. Brak możliwości pracy samodzielnej i brak partnera (STOP na schemacie blokowym).

Pozytywny wynik prowadzi do powołania konsorcjum, ale zanim zostanie ono sformalizowane podjąć należy decyzję, w jakiej roli wobec siebie wystąpią partnerzy. Warunki umowy konsorcjum są ustalane wspólnie i negocjowane, jednak na ogół większe obciążenia przenoszone są na lidera, niejednokrotnie za określonym wynagrodzeniem. Związane z tym ryzyka należy rozważyć. Jako lider organizacja następnie przygotowuje i

składa ofertę, a jako partner po zawarciu umowy o współpracy, najczęściej uzgadnia jedynie jej treść.

Wszystkie te mechanizmy przygotowawcze wymagają nie tylko znajomości sztuki archeologicznej, ale także rynku tych prac i usług dodatkowych (od prac ziemnych, po ekspertyzy materiałów zabytkowych). Znać należy ponadto sposób szacowania prac wg omówionego już wcześniej systemu modyfikatorowego (por. rozdz. 2.1). Na zagłębienie się w te zagadnienia nie wystarczy czas jaki dostępny jest od momentu ogłoszenia przetargu do złożenia oferty. Jest to wiedza kumulatywna, a zarazem podlegająca licznym, często nieuzasadnionym korektom. Z tego powodu we własnym zakresie warto prowadzić rodzaj rejestru ogłaszanych przetargów, składanych w nich cen i pojawiających się tam aktorów gry rynkowej. Później pozostaje już tylko podejmować trafne, dobre i bezpieczne decyzje oraz działania.

Kolejnym ważnym momentem procesu 3.1 jest wybór najkorzystniejszej oferty. Ogłoszony zostaje wówczas wykonawca, który na podstawie kryteriów oceny, uzyskał najwięcej punktów i nie został wykluczony. Wstępną weryfikację pozycji własnej oferty można poznać już w dzień złożenia, poprzez udostępniony protokół z otwarcia, jednak nie jest to dokument całkowicie wiążący. Brak tam chociażby informacji, czy spełnione zostały wszystkie wymagane kryteria określone przez zamawiającego. Dopiero trwające dłuższy czas (zwykle do 60 dni) badanie ofert pozwala na wybór wykonawcy.

Nie musi to jednak kończyć udziału wykonawców w postępowaniu, o ile znajdą odpowiednie argumenty, aby decyzję zamawiającego oprotestować. Odwołanie takie rozpatruje się przed Krajową Izbą Odwoławczą, co wymaga po pierwszej decyzji o jego wniesieniu, a po drugiej oceny ryzyka związanego z jego przebiegiem. Wnoszona jest w takich wypadkach opłata administracyjna, która na okoliczność nieuwzględnienia odwołania nie podlega zwrotowi. Ryzyko ujawnia się, ponieważ wraz z obsługą prawną, kwoty te potrafią nie być małe.

Złożenie najkorzystniejszej oferty, po okresie przewidzianym na odwołania, prowadzi w rezultacie do podpisania umowy z zamawiającym (KONIEC procesu). Warunki zostały przyjęte przez obie strony i nie pozostało nic innego, jak przystąpić do czynności realizacyjnych. Prowadzi to do procesu 3.2.

Dodać jeszcze warto, że na etapie analizy dokumentacji przetargowej możliwe jest kierowanie pytań do zamawiającego o wyjaśnienie jej treści, a także wniosków o zmianę niektórych zapisów. Doświadczenie podpowiada tu, że o ile wyjaśnienia w większości są udzielane, to na zmianę wymogów SWZ i OPZ zamawiający przystają dużo mniej chętnie.

Tak omówiony proces to właściwie kolejne *case study* przebiegu i wariantów operacji składania oferty w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego. Uzupełnić trzeba jednak, że szczegółowość takich opisów i przebiegu schematu blokowego zależy od doświadczenia i kompetencji pracowników organizacji. Dokumenty takie powinny zostać więc „uszyte na miarę” dla każdej z nich indywidualnie. Prezentowany schemat może pozostać tu przydatnym punktem wyjścia. Czynności ukryte w poszczególnych blokach schematu nie są tu prostymi, jednokrokowymi operacjami. One to zawierać mogą różne dodatkowe działania, jakie można rozpisać w postaci kolejnych podprocesów, czynności, procedur lub instrukcji. Zależy to od przygotowania organizacji.

Przykładem takiego dodatkowego rozwinięcia działań, są podprocesy 3.2.1 i 3.3.1 zamieszczone w omawianym modelu (zał. 2, s. 35-38). Związane są one ze ścieżką prowadzącą do uzyskania pozwolenia WKZ na badania archeologiczne oraz z zawiłościami organizowania i przeprowadzania odbiorów prac terenowych. I o ile jest to poziom szczegółowego rozwinięcia pojedynczego bloku w schemacie procesu podstawowego, to tu także pojedyncze bloki ukrywać mogą ciągi wielu operacji. Ich cechą charakterystyczną jest jednak to, że ryzyko i istotne decyzje do podjęcia występują w nich znacznie rzadziej, co pozwala kierownikowi komórki organizacyjnej oddelegowywać część takich zadań na współpracowników.

Z budowaniem schematów blokowych i ich poszczególnych części wiąże się kwestia odpowiedzialności. Dotyczyć może ona procesu (podprocesu), czynności, dokumentu, punktów ryzyka i podejmowania decyzji. Zagadnienia te omówić można na podstawie zamieszczonych przy schematach blokowych tabel odpowiedzialności. Wyszpecyfikowane zostały w nich wszystkie działania (operacje) znajdujące się już na diagramach, wraz z dokumentami oraz punktami ryzyka i decyzji. Do każdej z nich przypisana została osoba (funkcja), na której spoczywa odpowiedzialność za realizację tego elementu. Dodatkowa kolumna „uwagi”, wskazuje ewentualne inne potrzeby w zakresie realizacji poszczególnych czynności.

Przygotowana w ten sposób tabela jest pewnego rodzaju macierzą obowiązków pełnionych w obrębie procesu. Przypisanie odpowiedzialności w pracującym razem zespole, z jednej strony porządkuje podejmowane działania, procesy decyzyjne i atmosferę pracy, a z drugiej odpowiada zasadzie powszechnego zaangażowania z filozofii TQM (por. rozdz.1.3). W załącznikach znajdują się tabele przykładowe, które w zależności od reguł funkcjonowania firmy dopasować można do własnych potrzeb. Na nich oparta została przygotowana poniżej tabela 13, w której zestawione zostały wszystkie elementy diagramów.

W oparciu o nią możliwa jest jeszcze jedna obserwacja dotycząca realiów wykonywania badań archeologicznych na inwestycjach. Zestawiono w niej odpowiedzialność kierownika komórki organizacyjnej (K), jej pracowników (P), kierownika badań na stanowisku (KB) i działań realizowanych w ramach usług uzupełniających (UZ).

Tab. 13. Zbiorcze zestawienie obszarów odpowiedzialności, na podstawie modelu zarządzania i doskonalenia (wyjaśnienie zastosowanych skrótów znajduje się w zał. 1, s. 23; ponadto: Cz. oznacza czynność). Źródło: opracowanie własne.

NR PROCESU	K		P		KB		UZ	
	Cz.	D	Cz.	D	Cz.	D	Cz.	D
3.1	8	3	4	1				
3.2	3		3	2	1	1		
3.3					6	2	3	
3.4	1	1	7	2			2	
3.5	2	1	3	1		1		
3.2.1	3	1	3	4	4			
3.3.1	4	3	2		3	2		
SUMA	21	9	22	10	14	6	5	

W statystyce tej zwraca uwagę duże obciążenie osoby kierującej komórką organizacyjną, którą w przypadku małej działalności gospodarczej jest właściciel firmy. Podobny poziom zaangażowania znajduje się po stronie pracowników, przy czym dotyczy to całego, być może kilkusobowego zespołu. W procesach dotyczących prac terenowych znaczną część obowiązków przyjmuje na siebie kierownik badań na stanowisku archeologicznym. Usługi obce są tu reprezentowane marginalnie. Dane te w podsumowaniu będą podstawą sformułowania kilku dodatkowych uwag.

4.3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

W rozdziale 3.5 omówiono teoretyczne zagadnienia związane z ryzykiem. W tym miejscu można przyjrzeć się w jaki sposób ujawniło się ono w projektowanym modelu. Dodać należy, że jest obecne przy wielu różnego rodzaju czynnościach i decyzjach podczas realizacji kontraktu, ale nie sposób każdym z nich zarządzać. Jego ranga i znaczenie nie są też jednolite. Na przygotowanych diagramach przepływu procesów głównych (zał. 2, s. 25-40), miejsca występowania ryzyka newralgicznego dla umowy, wskazano dodatkowymi oznaczeniami. Należy wyjaśnić w jaki sposób zostały one **wytypowane**.

Celem było wskazanie tych miejsc na diagramach procesów, które w istotny sposób mogą wpływać na osiągnięcie celu, jakim jest wykonanie umowy z sukcesem. Tak jak stwierdzono w rozdziale 3.5, sprowadzało się to do czterech najważniejszych składowych realizacyjnych: efektów, kosztów, czasu i zasobów (ryc. 18). Identyfikację ułatwiły pytania stawiane w poszczególnych punktach węzłowych diagramów, z zaakcentowaniem miejsc podejmowania decyzji. Poniżej zostały one skomentowane.

Pytanie pierwsze, związane z ryzykiem efektów brzmiało: czy w danym punkcie procesu występuje zagrożenie wykonalności umowy? Nie każda z czynności umieszczonych na diagramach wprowadza takie niebezpieczeństwo, stąd dzięki tak postawionej kwestii możliwe było wstępne pogrupowanie punktów ryzyka na istotne (odpowiedź: tak) i te, które w trakcie realizacji kontraktu można wyeliminować. Dalsze zagrożenia definiowały kolejne pytania, przy czym musiały wystąpić przynajmniej 2 z nich (odpowiedzi pozytywne), aby punkt ryzyka wskazać na schematach. Dotyczyło one:

- 1) ryzyka czasu: czy występuje zagrożenie dla terminowej realizacji umowy?
- 2) ryzyka kosztów: czy występuje zagrożenie poniesienia strat finansowych?
- 3) ryzyko zasobów: czy organizacja ma dostęp do zasobów pozwalających zrealizować czynności/zadania?

W oparciu o tak przeprowadzoną analizę wskazano punkty ryzyka, które zestawiono w tabeli 14. Tam również zamieszczono punkty podejmowania decyzji, choć należy dodać, że niezależnie od tego, cała realizacja kontraktu jest procesem ich podejmowania. Wskazano tylko kilka z nich, które w założeniu nie powinny być decyzją jednej tylko osoby. Wymagają one konsultacji najczęściej z naszymi klientami wewnętrznymi: zarządem organizacji, zespołem, kierownikiem badań na stanowisku archeologicznym lub konsultacji prawnych.

Dane w tabeli 14 wskazują, że najwięcej punktów ryzyka występuje na etapie ofertowania i planowania (procesy 3.1 i 3.2), a mniej w trakcie realizacji. Jest to o tyle interesujące, że jest to stadium projektowania a nie wykonawcze. Oznaczać to może, że dobrze przygotowany i zaplanowany kontrakt, nie dostarcza już tak wielu elementów ryzyka w trakcie przepływu procesów. Wskazuje to również, jak ważna jest wiedza początkowa na temat oczekiwań klienta oraz przynajmniej ogólna wiedza o różnego rodzaju scenariuszach rozwoju kontraktu. Doświadczenie pozostaje tu bezcenne. W oparciu o powyższe zestawienie ujawnia się możliwość wprowadzenia jeszcze dodatkowego rozróżnienia ryzyka na **przedkontraktowe** i **realizacyjne**. Pierwsze jak widać jest bardzo duże, ale też przed podjęciem decyzji o udziale w kontrakcie, nie wprowadza żadnego istotnego zagrożenia.

Drugie, z uwagi na odpowiednio przygotowany plan działania, pojawia się rzadziej, ale też należy objąć je szczególnym nadzorem, aby nie doszło do faktycznego zagrożenia dla realizacji umowy.

Tab. 14. Zestawienie punktów ryzyka i decyzji ze schematów blokowych procesów podstawowych i podprocesów. Źródło: opracowanie własne.

NR PROCESU	LICZBA PKT RYZYKA	LICZBA PKT DECYZJI
[1]	[2]	[3]
3.1	5	3
3.2	3	-
3.3	1	-
3.4	2	-
3.5	-	-
3.2.1	1	-
3.3.1	-	1
RAZEM	12	4

Ryzyka zostały więc zidentyfikowane, do czego posłużyło zastosowanie takich technik jak przegląd dokumentacji przetargowej, wstępna analiza oczekiwań i założeń projektowych oraz schemat blokowy. Nie bez znaczenia pozostają tu także autorskie doświadczenia z realizacji tego typu kontraktów, które, o ile wolno tak powiedzieć, zbliżać mogą się do wykorzystania techniki określanej oceną ekspercką (Analiza ryzyka, EZ 2023). Kolejnym etapem jest szacowanie ryzyka, aby przygotować oparcie dla podejmowanych dalej decyzji.

Ryzyko początkowe z oczywistych względów jest największe, choć właściwiej, jest to moment wychodzenia ze stanu niepewności. Występują tu również wszystkie jego składowe: celu, czasu, kosztów i zaplecza. Na etapie tym należy poznać oczekiwania klienta bezpośredniego (zamawiającego) i zweryfikować posiadane zasoby. Części z nich, takich jak liczba kierowników, sprzęt do pracy w trudnych warunkach atmosferycznych lub doświadczenia w wykonaniu badań georadarowych (zał. 1, nr 045), wymaga już także sam inwestor. Czy takie ryzyko można jednak zmierzyć, aby odpowiedzieć na pytanie, czy podjąć się realizacji tego zadania czy też nie?

Wskazuje się, że przy szacowaniu ryzyka niezbędne są przynajmniej dwie zmienne: **wpływ** wystąpienia sytuacji na projekt i **prawdopodobieństwo** jej ujawnienia. W zależności od posiadanych danych można je analizować, za pomocą metod ilościowych, jakościowych lub mieszanych (Analiza ryzyka, EZ 2023). Pierwszym jednak krokiem jest wskazanie

przyczyn i skutków, które mogą się pojawić w danym punkcie procesu. Poniżej przeanalizowany zostanie przykład obrazujący algorytm postępowania i jego omówienie. Posłuży to przybliżeniu rozwiązań przyjętych w zaproponowanym modelu.

Potencjalne przyczyny i skutki ryzyka jakie pojawić się mogą przy decyzji o podjęciu starań o zamówienie, zamieszczono poniżej (tab. 17). Potraktowane są one jako przykład do dalszego procedowania i nie zamykają listy wariantów. Zaczerpnięte są one z doświadczenia i odwołania do sytuacji realnie pojawiających się podczas realizacji kontraktów. Część z nich to przyczyny (1-10) potencjalnych zagrożeń, a część (11-15), to skutki jakie mogą wystąpić. Należy dodać, że związane są one z określoną perspektywą analizy, jaką wyznacza znajomość oczekiwań zamawiającego po przeczytaniu dokumentacji przetargowej, a dalej wgląd we własną sytuację i zasoby oraz doświadczenie z innych kontraktów. Posiadana w tym zakresie wiedza pozwala wyróżnić cztery rodzaje występujących przypadków. Przedstawia je tabela 15.

Tab. 15. Warianty sytuacji występujących przy szacowaniu ryzyka. Źródło: opracowanie własne.

Lp.	SYTUACJA	DZIAŁANIE
[1]	[2]	[3]
1	Brak wiedzy/zasobu	Korekcja
2	Dostępna wiedza/zasób	Brak możliwości
3	Brak wiedzy/zasobu	Brak możliwości
4	Dostępna wiedza/zasób	Niepotrzebna reakcja

Na podstawie tej tabeli, można zauważyć, że nie ma potrzeby podejmowania działania, gdy poprzez dostępną wiedzę i zasoby, spełnione są oczekiwania zamawiającego (pkt 4). Przykładowo, brak jednego z kierowników do pełnej wymaganej listy, można szybko uzupełnić poprzez kontakt z osobami doraźnie współpracującymi. W trzech pozostałych wariantach działania można podjąć dwojaki. Przypadek z pkt 1 odpowiada sytuacji, gdy brak jest wiedzy lub zasobu, ale w łatwy sposób można je nabyć lub pozyskać. Czynności te, to w istocie działania korygujące, pozwalające osiągnąć stan oczekiwany. Sytuacje z pkt 2 i 3, to stany, gdy niezależnie od wiedzy i zasobów, nie można w momencie analizy określić w jaki sposób należy zareagować. Pozostaje tu tylko ocena ryzyka i odpowiedź, czy jest ono dla organizacji akceptowalne czy nie.

Z uwagi na dominujący tu brak możliwości pomiaru elementów występującego ryzyka, do jego oceny wykorzystana została metoda **macierzy decyzyjnej** (Starzyńska, Hamrol, Grabkowska 2010, s. 140-141). Oparta jest ona na przypisaniu poszczególnym przyczynom

bądź skutkom, wartości (liczbowej) lub rangi (słownej), w oparciu o tabelę korelacji skutków i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Przykładową macierz do oceny ryzyka stanowi tabela 16. Zamieszczone w niej kryteria mogą być zmieniane i dostosowywane także do innych okoliczności.

Tab. 16. Macierz decyzyjna. Korelacja prawdopodobieństwa wystąpienia przyczyn lub skutków oraz ich znaczenia. Źródło: opracowanie własne.

PRAWDOPODOBIENSTWO / ZNACZENIE	NISKIE* (1)	ŚREDNIE (5)	WYSOKIE (10)
MAŁE (1)	N (1)	N (5)	S (10)
ŚREDNIE (5)	N (5)	S (25)	W (50)
DUŻE (10)	S (10)	W (50)	W (100)

*W tabeli zastosowano skróty: N – niskie; S – średnie; W – wysokie; w nawiasach podano wartości liczbowe poszczególnych stanów.

W oparciu o zaprezentowaną macierz decyzyjną przeprowadzona została analiza ryzyka dla 15 różnego rodzaju przyczyn i skutków, jakie mogą wystąpić i utrudniać realizację kontraktu. Dla każdego elementu określono rodzaj działania jakie należy podjąć (warianty z tab. 15) oraz ważność następstw jakie mogą one spowodować (wg macierzy tab. 16). Wyniki zawiera tabela 17 (kol. 2-5).

Tab. 17. Przykładowa analiza ryzyka, na podstawie metody macierzy decyzyjnej. Źródło: opracowanie własne.

PRZYCZYNA/SKUTEK	DZIAŁANIE		NASTĘPSTWA	
	KOR*	ZAP	N	R
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1) brak odpowiednich zasobów (np. w zakresie listy kierowników)	×			
2) bardzo krótkie terminy realizacyjne		×	100	W
3) brak ZRID		×	50	W
4) brak rozpoznania stanowisk archeologicznych	×			
5) brak zabezpieczenia finansowego umowy	×			
6) brak doświadczenia w archeologii regionu objętego zamówieniem	×			
7) zespół niedoświadczonych kierowników	×			
8) znany i konfliktowy przedstawiciel zamawiającego		×	25	S
9) zamawiający nie zgadzający się na odstępstwa od umowy		×	5	N
10) realizacja prac w warunkach zimowych		×	10	S
11) wysokie kary za przekroczenia terminowe		×	100	W

12) brak płynności finansowej		×	10	S
13) konflikt z przedstawicielem zamawiającego		×	50	W
14) oskarżenie o niszczenie stanowiska w warunkach zimowych		×	50	W
15) wadliwa dokumentacja wykonana przez młodych kierowników		×	50	W

*W tabeli zastosowano skróty: KOR – działania korygujące; ZAP – działania zapobiegawcze, N – wartość ryzyka; R – ranga ryzyka; × - oznacza status obecności.

Przeprowadzona dotąd procedura nie kończy jednak jeszcze postępowania z ryzykiem, gdyż w kolejnym kroku należy zaplanować stosowną reakcję na uzyskane wyniki. Pozostając przy analizowanym przykładzie można wskazać kilka dalszych strategii do wyboru. Teoria wyróżnia ich przynajmniej kilka: unikanie, przeniesienie, łagodzenie, akceptacja i plan rezerwowy (Analiza ryzyka, EZ 2023).

Pierwszy krok to określenie, w których punktach można wykonać możliwie proste działania, aby wyeliminować przyczynę lub skutek. Służą do tego działania korygujące, które zmniejszyły liczbę elementów o 5 (wiersze 1, 4-7 w tab. 17). Brak rozpoznania stanowisk i doświadczenia regionalnego (nr 4 i 6) można zminimalizować odniesieniem się do literatury, dotarciem do kart ewidencyjnych stanowisk, ewentualnie podjąć współpracę z ekspertem z danego regionu. Tak samo można wzmocnić zespół młodych kierowników (nr 7). Brak zaplecza finansowego (nr 5) rozwiązuje możliwość uruchomienia kredytu lub stosownych gwarancji strony trzeciej.

Ocena następstw przy pomocy wartości liczbowej ryzyka i określonej słowami rangi (tab. 17, kol. 4, 5), wprowadzać może dwie ścieżki. Wynikają one z uzyskanie nieco odmiennych wyników. Wartości liczbowe, powstające w tabeli 16 jako iloczyn prawdopodobieństwa i skutków (wartości 1, 5 i 10), wskazują, że znaczące są tylko dwa elementy ryzyka (nr 2 i 11). Oba związane z terminami realizacyjnymi, zbyt krótkimi i zagrożonymi karą. Jest to ryzyko, które powinno być przedmiotem dalszej analizy i poszukiwania rozwiązań na te sytuacje. O ile zostanie to zminimalizowane, starania o kontrakt wydają się dostarczać już ryzyka akceptowalnego.

W przypadku oceny rangi zagrożeń kontraktowych sytuacja nie jest już tak prosta. Aż 6 elementów związanych jest z ryzykiem wysokim, co przy łącznej liczbie czynników wynoszącej 10, jest udziałem bardzo dużym. Równoległe przeprowadzenie oceny wartości i rangi ryzyka, pozwoliłoby w takim momencie odwołać się do kolumny 4 w tabeli 17 i wziąć pod uwagę tylko dwie pozycje ze sporządzonej listy. Brak takich danych wymaga poszukiwania innych rozwiązań. Skutecznym narzędziem może tu być diagram Pareto, który

wykorzystany został już w rozdziale 3.2, przy analizie zaangażowania poszczególnych interesariuszy w kontrakt. Pozwoliłoby to wytypować, które z owych 6 czynników z jednakową oceną są znaczące. Do tego jednak zadania przydatna stałaby się jeszcze np. burza mózgów. Ta technika pracy zespołowej mogłaby dostarczyć danych do wskazania na diagramie najważniejszych w takim wypadku elementów ryzyka.

Powyższe studium przypadku prezentuje pełny algorytm postępowania podczas analizy ryzyka przystąpienia do ogłoszonego przetargu. Posłużyło to, do opracowania narzędzia zamieszczonego w KS (zał. 2, s. 39), które wspomagać ma proces decyzyjny, także w innych przypadkach umieszczonych na schematach blokowych procesów. Trzy kroki analizy, czyli identyfikacja, ewaluacja i strategia (decyzja), odpowiadają przygotowaniu listy czynników ryzyka w danym punkcie diagramu, następnie ich ocenie, a dalej wyborowi działań, w oparciu o kryteria najważniejsze dla organizacji.

4.4. WALIDACJA

W obszarze norm ISO, ale i szerzej w inżynierii jakości funkcjonuje termin, którym jest **walidacja**, rozumiana jako rodzaj badania wyrobu w warunkach jego przeznaczenia, aby stwierdzić, czy działa on w sposób właściwy (Hamrol 2018, s. 203). To samo powinno spotkać prezentowany tu model zarządzania i doskonalenia, który jest tego typu wyrobem. Nie ma też odpowiedników, na których można podjąć analizę porównawczą, aby ocenić, czy jest on przydatny i skuteczny. Walidacja staje się więc pojęciem adekwatnie przywołanym.

Nieprawdą jednak będzie stwierdzenie, że takie systemy dotąd nie powstały. Założyć można, że ma je każda organizacji działająca na omawianym rynku, jedynie korzysta z nich w sposób mniej lub bardziej uświadomiony. Zaprezentowany model także powstał w oparciu o doświadczenia autorskie w znajomość rynku, zachodzących mechanizmów oraz napotykanym potrzeb porządkowania czy standaryzowania działań w tym otoczeniu. Z tego też powodu sprawdzanie systemu we własnej organizacji obciążone może być jednostronnością. Na rekomendacje będzie jeszcze czas we wnioskach pracy, tu odnotować należy kilka uwag związanych z walidacją projektu.

Przede wszystkim należy stwierdzić, że system zarządzania nie należy do wyrobów prostych, które łatwo i szybko można sprawdzić, czy działają. Testy takie prowadzone były w trakcie roku 2023, podczas udziału organizacji autora w składaniu ofert w postępowaniach publicznych. Ma to w dużej mierze związek z harmonogramem niniejszej pracy. Rok 2024 był

czasem przygotowania rozprawy, przez co dalsza walidacja prowadzona była już w ograniczonym zakresie. Wyniki te nie zostały tu uwzględnione.

Prowadzone obserwacje obejmowały przetargi o nr od 084 do 104 (zał. 1). Zostały one zestawione w tabeli 18, dla przybliżenia warunków prowadzonej oceny. W omawianym okresie ogłoszono 21 postępowań (zamkniętych i otwartych oraz jednostkowych i ramowych), w tym jedno unieważniono, a jedno dotyczyło badań sondażowych. Organizacja autora brała udział w 12 z nich, przy czym w dwóch przypadkach pozwoliło to na zawarcie umowy ramowej z zamawiającym.

Tab. 18. Zestawienie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego na prace archeologiczne w roku 2023 (wg zał. 1). Źródło: opracowanie własne.

Lp.	NR KAT.	TYP POSTĘPOWANIA	RODZAJ UMOWY	UDZIAŁ*	UWAGI
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
1	084	Zamknięte	jednostkowa	●	w konsorcjum
2	085	otwarte	ramowa	●	samodzielnie
3	086	otwarte	ramowa	●	w konsorcjum
4	087	zamknięte	jednostkowa		
5	088	otwarte	ramowa	●	w konsorcjum
6	089	otwarte	ramowa	●	w konsorcjum
7	090	zamknięte	jednostkowa	●	w konsorcjum
8	091	otwarte	jednostkowa		
9	092	otwarte	jednostkowa		
10	093	otwarte	jednostkowa		
11	094	zamknięte	jednostkowa	●	w konsorcjum
12	095	otwarte	jednostkowa		badania sondażowe
13	096	zamknięte	jednostkowa	●	w konsorcjum
14	097	otwarte	jednostkowa		
15	098	otwarte	ramowa		
16	099	zamknięte	jednostkowa	●	w konsorcjum
17	100	zamknięte	jednostkowa	●	w konsorcjum
18	101	zamknięte	jednostkowa	●	w konsorcjum
19	102	otwarte	jednostkowa		
20	103	otwarte	jednostkowa		
21	104	zamknięte	jednostkowa	●	w konsorcjum

*● wskazuje na udział w postępowaniu przetargowym.

Powyższe zestawienie wskazuje, że niemożliwa była pełna obserwacja cyklu procesu realizacyjnego, bo nie został on w powyższym okresie rozpoczęty (w odniesieniu do umowy jednostkowej), a tym samym nie mógł być zakończony. W czasie tym w sposób wyrywkowy, system odnoszony był do podjętych wcześniej zadań, zarówno terenowych, jak i opracowań, jednak nie były to procesy pełne, przez co też pozostały poza omówieniem. Z takich powodów obserwacjami najszerszej objęto pierwszy z procesów podstawowych, którym jest ofertowanie.

Praca z dokumentacją przetargową w tym okresie pozwalała także w szerszym ujęciu spoglądać na zachodzące procesy, przez co ich pierwotny projekt dalece zmienił się w stosunku do fianlnie prezentowanego. Dotyczy to zarówno samej mapy procesów, jak i dalszych schematów blokowych. W pierwszym przypadku jedną z korekt było rozdzielenie w grupie procesów wspomagających (1.0) dokumentów formalnych, z różnych etapów realizacyjnych umowy, od dokumentacji powstającej w wyniku pracy archeologa i badań. Zbiory te nie powinny być nadzorowane łącznie w jednym procesie, gdyż rządzą się odrębnymi regułami obiegu i ostatecznego deponowania. Pojawiać może się tu konflikt kompetencji. Archeolog znający cykl życia dokumentacji pochodzącej z badań, nie zawsze ma pełną znajomość reguł związanych z obiegiem dokumentacji o charakterze formalnym (załączniki do oferty), lub też nie ma upoważnienia do wglądu w dokumentację księgowo-finansową firmy. Podział taki umożliwia również zawarcie umowy na badania z dowolnym archeologiem spoza organizacji, a także w miarę potrzeb, zatrudnienie podmiotów zewnętrznych do przeprowadzenia czynności odbioru dokumentacji i źródeł od kierowników po badaniach terenowych i opracowaniach.

Zmiany w obrębie schematów blokowych procesów również zachodziły, przy czym był to rodzaj weryfikacji negatywnej. Dużo liczniejsze w pierwotnej wersji czynności i działania, były redukowane z uwagi na ich powszechną znajomość wśród pracowników lub też małą istotność dla procesu. Przykładem może tu być blok związany z przygotowywaniem oferty (proces 3.1, zał. 2, s. 25). W swoich wstępnych założeniach podzielony był on na mniejsze części, związane z dokumentowaniem uwarunkowań formalno-prawnych (ZUS, KRK, KRS), posiadanego doświadczenia i kompetencji (doświadczenia kierowników, referencje), a także samą ofertą i formularzem cenowym. Proces ten każdorazowo zachodził sprawnie z uwagi na przypisanie nadzoru nad pierwszymi dwoma grupami jednej osobie. Z tego powodu, w końcowej wersji zostało to włączone do jednego tylko bloku.

Innym efektem prowadzenia obserwacji na prototypie systemu, może być znaczny udział punktów ryzyka w procesie ofertowania (nr 3.1). Jego elementy były wielokrotnie analizowane w związku ze składanymi ofertami, a przy tym zmieniały się wraz z każdą

wykonaną w tym procesie czynnością. Efekt końcowy eksponuje ostatecznie ryzyko, które zachodzi na poziomie podejmowania decyzji o udziale w przetargu i analizy warunków wpływających na cenę oferty. Dalsze jego punkty uzależnione są już dalece od okoliczności indywidualnych i doraźnych, stąd ryzyko takie należy oceniać w odniesieniu do sytuacji aktualnej na dany moment.

Odnosić można również kilka uwag o pozytywnym odbiorze modelu i jego elementów. W formule wyjętej spod formalizmu systemów przygotowywanych do certyfikacji, elastycznie dopasowane reguły istotnie porządkują pracę w zespole. Pozwala to całościowo spojrzeć na realizowany projekt (umowę) oraz daje możliwość każdemu w zespole niezależnie odnaleźć się w jego postępie. Pomaga planować pracę samodzielnie, z wyprzedzeniem projektować rozwiązania, a także wpływa na podejmowanie indywidualnej inicjatywy. Przydatnym w takim zakresie jest korzystanie z tabeli odpowiedzialności, która w bardziej szczegółowy sposób niż ogólnie ustalony zakres obowiązków, pozwala zdefiniować udział pracowników w zadaniu. Podnosi to efektywność komunikacji poziomej oraz wpływa na identyfikację bieżących zagrożeń, zapobiegając ponoszeniu odpowiedzialności za nie. Zmienia to także rolę lidera zespołu, który nie deleguje zadań pojedynczych na wybranych członków zespołów, a przypisuje im większe obszary pozostawiając przy tym zarazem większą swobodę działania.

Walidacja modelu, mimo iż nie została ona przeprowadzona na całym cyklu procesu głównego, pozwoliła w trakcie prac wykonywanych na bieżąco, znacznie zredukować schematy blokowe, co wpłynęło na ich uproszczenie. Rozszerzenie jest w każdym momencie możliwe, tak jak i włączanie nowych diagramów przepływów, w zależności od specyfikacji zleceń. Na obecnym etapie prezentowaną wersję uznać można za optymalną i gotową do wdrożenia w duchy metodologii PDCA. Plan, wykonanie i sprawdzenie (P-D-C) zostały już przeprowadzone. Pozostaje działać (A) i w oparciu zachodzące sprzężenie zwrotne, poszukiwać rozwiązań najlepszych dla swojej organizacji.

Reasumując prezentację przygotowanego modelu wskazać należy, że jest to narzędzie znane z licznych firm i organizacji chcących rozwijać oraz doskonalić swoją działalność. Często jest to związane ze staraniami o otrzymanie stosownego certyfikatu, ten jednak nie był celem projektu. W modelu starano się zastosować rozwiązania uniwersalne, o charakterze praktycznym, możliwie dostępne do zaadaptowania i nie przeciążające zespołu już w fazie początkowej, związanej z wdrażaniem. Mo to też formułę otwartą. W trakcie omówienia wskazywano te miejsca, które należy dopasować do własnych potrzeb, strategii, struktur,

obszaru działań lub innych indywidualnych czynników. Z definicji też model ten nie może być skończony. W istocie doskonalenia, na której jest on oparty, zawiera się potrzeba jego zmiany i ulepszania, co we wdrożonym i wykorzystywanym systemie powinno być wręcz obowiązkiem.

W miejscu tym przytoczyć można jeszcze dodatkowe obserwacje nasuwające się z doświadczeń w pracy nad omówionym modelem. Należy zwłaszcza podkreślić, że ukazują one jak bardzo archeologia jest w wielu aspektach dyscypliną zespołową. Zapotrzebowanie na rozbieżne w wielu obszarach kompetencje jest tak duża, że trudno zakładać ich odnalezienie u jednej tylko osoby. Należy tu być po części menedżerem, ekonomistą, prawnikiem, logistyką, grafiką, informatykiem, nie ograniczając przy tym pola wybranej przez siebie specjalizacji w zakresie archeologii. Wiedza nabyta w trakcie okresu studiów pozostaje tu, wobec zaprezentowanych oczekiwań dalece niewystarczająca. Ponadto, znaczny poziom różnicowania działań w zachodzących procesach sprawia, że archeologia w realiach rynkowych wymaga dużego zaangażowania pracowników, stałego poszerzania swoich kompetencji i znacznej woli współpracy zespołowej. Dużym wyzwaniem w dłuższej perspektywie pozostaje pogodzenie tego z wymogami prawa pracy, osobowym dobrostanem i popularnym w obecnych czasach pojęciem *work-life balance*.

Recepty na te ostatnie wyzwania należy jednak szukać w innym miejscu. Z poziomu tej pracy, można wskazać, że podstawą jest działanie zespołowe. Budowanie wzajemnie uzupełniającego się kompetencyjnie i chętnego do wspólnego działania *teamu*. W różnorodności oczekiwań klientów przydatna stać się może standaryzacja działań, w poszukiwaniu ciągle brakującego na wszystko czasu. W takim duchu menedżerom i właścicielom firm powinno zależeć na budowaniu oraz wdrażaniu modeli zarządzania i doskonalenia.

ROZDZIAŁ 5. UWAGI, WNIOSKI, REKOMENDACJE

Zaprezentowany w rozdziale 4 i załączony w dalszej części (jako odrębny tom) model zarządzania i doskonalenia działalności organizacji świadczącej archeologiczne usługi badawcze (zał. 2), był głównym **celem** niniejszej pracy. W poniższym podsumowaniu przybliżone zostaną najważniejsze kamienie milowe prowadzące do niego ścieżki, z dodatkowym komentarzem na temat tego co się przy nich ujawniło, a także tego, co może być jeszcze „pod kamieniem”. Przegląd ten przeprowadzony zostanie wg listy zadań zamieszczonej we wstępie pracy, które zaplanowano do wykonania.

Zadanie 1. Przegląd piśmiennictwa polskiego i zagranicznego obejmującego wielorakie aspekty badań ratowniczych.

Przegląd literatury dotyczący wykonywania badań archeologicznych na obszarach inwestycji przeprowadzonych został w rozdziale nr 1.1. Dotyczył on takiej tematyki jak: stan dyskusji nad postrzeganiem, rozumieniem i rolą tego typu prac; doświadczenia środowiska zawodowego w zakresie stosowanych rozwiązań organizacyjnych; zagadnienia etyczne i doktrynalne w archeologii oraz obraz ratownictwa w piśmiennictwie europejskim.

W rozdziale 1.1 szczegółowo omówione zostały doświadczenia polskie w zakresie badań ratowniczych, osadzone w rysie historiograficznym. W narracji przewijają się różnego rodzaju podejścia do badań przy inwestycjach reprezentowane w literaturze, ich definicje i charakterystyki. W ogólnym ujęciu autorzy zwracają uwagę na relację momentu podjęcia badań do stanu zachowania zabytku (stanowiska), na kontekst zagrożeń, metodykę, czy też warunki realizacji, w tym kwestie presji czasu i finansowania. W zakresie tym, porządkowanie wybranych zagadnień w publikacjach o charakterze standaryzującym z ostatnich lat, wprowadziło nieco odmienności, za którymi idzie nazywanie prac kontraktowych: interwencyjnymi, przedinwestycyjnymi. Ratownicze są tylko te badania, których nie udało się wcześniej przewidzieć. Z dzisiejszej perspektywy prace na gazociągu jamalskim już ratowniczymi nie są. Kwestią czasu pozostaje ocena, czy w piśmiennictwie korekta ta zostanie zauważona.

Kilka dalszych uwag poświęcono także praktyce wykonywania opracowań wyników badań w kontekście inwestycyjnym i środowiskowemu dorobkowi w tym zakresie. Przejawem tego są liczne serie wydawnicze i pojedyncze publikacje, prezentujące najciekawsze odkrycia, czasem nawet kompleksowo dla całego kontraktu.

W podejściu do zagadnień kontraktowych po 1989 roku, wyodrębnione zostały dwa etapy, z podziałem przypadającym na lata 2006-2008. Od tamtego momentu do dziś trudno odnotować zdarzenia istotne. Zaryzykować można stwierdzenie, że następuje stały wpływ archeologów od rynku kontraktowego, przy nasilającym się trendzie do uwidaczniania i komentowania zjawisk niekorzystnych. Kryzys wydaje się trwać, choć nie ma już tak wyraźnego charakteru wzrostowego.

Uwagi wprowadzające do badań ratowniczych w Polsce, uzupełnione zostały omówieniem piśmiennictwa zagranicznego. Jako oś narracji przyjęto wpływ konwencji maltańskiej na badania w różnych krajach. Promowanym na arenie międzynarodowej określeniem na prace przyinwestycyjne, jest archeologia prewencyjna (prewentywna). O ile lektura rozmaitych publikacji z poszczególnych krajów jest dalece inspirująca, to trudno tu o uzasadniony optymizm.

Zauważyć można przede wszystkim, że dokument z La Valletta, stał się czynnikiem integrującym archeologiczne środowisko Europy, a doświadczenia z prac wykopaliskowych na inwestycjach stają się wręcz przedmiotem badań. Proces ten zachodzi ze stałym udziałem polskich reprezentantów, co pozwala tam także dzielić się obserwacjami z krajowego podwórka. Uderza przy tym obserwowana zbieżność, iż mimo wielu różnic regionalnych, prawnych, administracyjnych, a nawet mentalnych, problemy archeologii inwestycyjnej w wielu krajach są do siebie bardzo zbliżone.

Problematyka najczęściej podejmowana w tym zakresie to zwykle prawodawstwo, administrowanie wykonawstwem prac archeologicznych, zarządzanie dokumentacją i zasobami zabytków, magazynowanie, decyzyjność urzędów, czy regulacje i przygotowanie zawodowe. Akcentowany jest przy tym ogrom redukcji dziedzictwa archeologicznego przez zakres badań towarzyszących inwestycjom. Zarazem coraz wyraźniejszy jest kierunek łączący działania prewencyjne z makroekonomią, globalnym rozwojem i kryzysami gospodarczymi. W nich to ujawniają się takie zagadnienia jak rynkowa pozycja wykonawców prac archeologicznych. Widoczna jest znaczna tolerancja dla ich istnienia pod szyldem działalności gospodarczej. Omawianym problemem staje się nie tylko finansowanie ochrony dziedzictwa, ale także warunki ekonomicznego funkcjonowania organizacji i firm podejmujących takie działania. Związek tego zagadnienia z ochroną dziedzictwa, wydaje się, że nie został jeszcze w Polsce zauważony.

Niezmiennie powraca w pracach zagranicznych zagadnienie finansowania prac przy inwestycjach i tu również nowe trendy. Przyjmując, że zadaniem zjawiska konkurencji jest ochrona konsumenta, to należy podkreślić, że nie jest nim deweloper. Nie jest nim także

przedstawiciel społeczeństwa delegowany do budowy dróg i autostrad. Jest nim społeczeństwo, co także często umyka uwadze. Sektor usług publicznych został tu niemal całkowicie sprywatyzowany.

Inny mechanizm, który wydaje się powtarzać, to pewien kryzys wartość wśród uczestników ochrony dziedzictwa archeologicznego. Jest on ukierunkowany najczęściej od praktyki państwowych rozwiązań, poprzez ich stopniowe rynkowe uwalnianie z uwagi na stale rosnącą skalę, a dalej uwidaczniają się już tylko obserwacje negatywnych konsekwencji. Powstaje pytanie, w którym obecnie punkcie pozostaje polska archeologia przewencyjna. Czy jest to poziom masy krytycznej, czy ma on dopiero (kiedy?) nadejść. Cykl Deminga jak się wydaje zatoczył już pełne koło i nawet jeśli kryzys miałby dopiero nadejść, to wykorzystując obserwacje z zewnątrz, warto przygotowywać już na to odpowiedni plan.

Uzupełnieniem w tym rozdziale pozostają uwagi na temat muzealizacji zbiorów, zagadnień prawnych, etycznych, doktrynalnych i organizacyjnych. W tym ostatnim zakresie archeologia dostarcza w piśmiennictwie interesujących rozwiązań, choć pozostaje wrażenie, że zarówno ich projekt jak i realizacja rządzą się humanistycznym sposobem myślenia.

Zadanie 2. Przegląd i wybór dokumentacji źródłowej związanej z praktyką prowadzenia badań ratowniczych.

Poza informacjami zaczerpniętymi z literatury, w pracy wykorzystano różnego rodzaju dokumenty i treści, pojawiające się na poszczególnych etapach realizacji badań archeologicznych na inwestycjach. Ich wybór i wstępne omówienie zawiera rozdział 1.2. Celem było możliwie szerokie wyspecyfikowanie wytycznych i oczekiwań, które stawiane są przez strony zewnętrzne wykonawcom prac.

Przeprowadzony przegląd ujawnił skomplikowaną strukturę takiej dokumentacji, która różnicuje się ze względu na zakres, miejsce i czas powstawania oraz znaczenie dla procesu realizacyjnego (całego) lub jego etapów. Jako materiał źródłowy potraktowane zostały także treści, zebrane do celów zastosowania narzędzi z obszaru inżynierii jakości. Były to krótkie ankiety wewnętrzne i informacje z rozmów z zespołem współpracowników autora, którzy patrząc na wybrane zjawiska ze swojej perspektywy, niejednokrotnie dostarczali nowego oglądu sytuacji.

Całość tych materiałów podzielona została na pięć grup, których aspekty formalne omówiono w podpunktach rozdziału 1.2. Objęło to wskazanie źródeł ich pobrania, uwagi odnośnie uwarunkowań historycznych, elementy ich procedowania i obiegu oraz uwypuklenie najważniejszych obszarów wspólnych z badaniami inwestycyjnymi. Poszczególne grupy

główne dzielone były także na dalsze podzbiory, do których wykorzystywano kryteria funkcji, organów wydających, stron przystępujących do wytworzenia dokumentu lub typu (decyzje, protokoły, uzgodnienia).

W podsumowaniu tego zadania, można nadmienić, że tak wyspecyfikowane źródła jako całość, pochodzą z różnych, często od siebie odległych obszarów. Strukturę dokumentacji archeologicznej tworzą obowiązujące akty prawne, dokumenty formalne wydawane w oparciu o ustawę o ochronie zabytków (U.o.z.o.z. 2024; Rozporządzenie MKiDN 2021), treści wytwarzane podczas badań, od rysunków i fotografii, po sprawozdanie i opracowanie wyników badań. Jest to zakres orientacji obowiązkowej dla każdego archeologa pracującego na inwestycjach.

Drugi obszar to prawo, ale niezwiązane z regulacjami zawodowymi. Tu wymagana jest ogólna orientacja w przepisach i podstawowych obowiązkach z jakimi można się spotkać na budowie (np. przy okazji natknięcia się na materiały niebezpieczne). Lista takich aktów jest długa, a rozszerza się jeszcze przy obowiązkach wynikających z prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Duże znaczenie ma tu także znajomość przepisów zamówień publicznych (U.p.z.p. 2024), które regulują wstępny etap przetargów, wraz ze składaną ofertą.

Inny obszar związany jest z procedurami administracyjnymi, z zarządzaniem umowami, decyzjami, protokołami, spotkaniami komisji itp. Tu również niezbędne jest minimum znajomości formalnego obiegu dokumentów, ale zarazem swoich praw i obowiązków w tym zakresie.

Z omawianymi tu obszarami łączą się także aspekty dodatkowe, które nie są już ujmowane w kategorii źródeł i dokumentów, ale raczej niezbędnych kompetencji. Szeroki wachlarz rozmaitych aktywności sprawia, że działalność ta skierowana jest na zewnątrz do wielu różnych grup odbiorców i ma przy tym charakter zespołowy. W takim zakresie wymagana jest umiejętność komunikacji, zarządzania sobą i zasobami w czasie, w co również warto inwestować.

Całość wyodrębnionych w tej części i scharakteryzowanych dokumentacji oraz treści, omówiona została w zamieszczonych rozdziałach (głównie 2.3 – analiza źródeł), stanowiąc wsparcie dla projektowanego modelu.

Zadanie 3. Przegląd koncepcji teoretycznych i metod, z uwzględnieniem najważniejszej terminologii, instrumentarium, kontekstu paradygmatycznego, zagadnień zarządzania jakością.

Zagadnienia te poruszane były w rozdziale 1.3 oraz dalszych podrozdziałach. Dotyczyły one wprowadzenia teoretycznego do tematyki poruszanej w pracy, na poziomie ogólnym (paradygmaty, koncepcje) i szczegółowym (metody, narzędzia, terminy).

Przede wszystkim należy nadmienić, że praca osadzona została w idei komplementarności nauk, archeologii oraz o zarządzaniu i jakości, co dotąd nie było zestawieniem oczywistym. Archeologia coraz częściej wprawdzie zarządza dziedzictwem, wydaje się jednak, że termin ten w najmniejszym dotąd zakresie dotyczył badań inwestycyjnych. Z perspektywy końca tego eksperymentu wyrazić można też przekonanie, że nie było to skojarzenie chybione. Najważniejsze też zasady zarządzania (zarządzania jakością), w całości zaadaptować można do dzisiejszej archeologii lub znaleźć w niej przejawy ich stosowania. Należy jedynie uzgodnić definicje wybranych pojęć lub dopasować ich skalę. To przecież praca zespołowa, swobodna i kreatywna, odpowiedzialna, zaangażowana, wymagająca stałego podnoszenia kompetencji i całkowicie zależna od klienta. Nie będzie nim zamawiający w zamówieniach publicznych, ale społeczeństwo. I nawet jeśli dziś wybiera ono kolejny odcinek drogi lub autostrady, to po wybudowaniu ich wszystkich dotrze na wyższy poziom piramidy potrzeb (Piramida Masłowa, EZ 2023e)

W rozdziale 1.3 zamieszczone zostały niektóre pojęcia graniczne, te z zakresu archeologii (archeologia polowa, ratownicza, stanowiska otwarte), zarządzania (komercjalizacja, usługa, klient) i zarządzania jakością (proces, system, narzędzia jakości). Omówiono tam także najważniejsze koncepcje teoretyczne, z potencjałem do dalszego rozwijania, jakim są TQM, standaryzacja ISO oraz Six Sigma. Inspiracji szukać można także w fundamentalnych zasadach, na których te systemy są zbudowane. W myśl tych reguł, centrum organizacji zawsze stanowi klient. W ślad za koncepcjami głównymi, przytoczone zostały jeszcze dodatkowe rozwiązania o charakterze wspierającym (outsourcing, reinżynieria, zarządzanie procesowe i in.), jednak nie o tak kompleksowym zakresie jak trzy powyższe. Całość w zamyśle stanowiła podbudowę teoretyczną dla próby wyboru i dopasowania najkorzystniejszej z nich, do działalności organizacji prowadzącej badania archeologiczne.

Kilka słów poświęcono tam także wybranym narzędziom jakości. W swoim ujęciu ogólnym, mają one bardzo szerokie zastosowanie, od technik pracy zespołowej (burze mózgów), przez rangowanie, wskazywanie zależności, zarządzanie celami po grupowanie

i dekompozycję. Trudniej jest jednak ich szersze spektrum wykorzystać w kontekście działalności archeologicznej. Wpływają na to głównie dwie zmienne: małe zespoły współpracowników (ograniczone dane z pracy grupowej), mała możliwości opomiarowania działań (praca na atrybutach, mniej na liczbach). Duże znaczenie zyskuje w tym kontekście analiza przypadków (*case study*), dostarczająca zinterpretowanych obserwacji do modelowania działań.

W części tej zawarta została także uwaga na temat jakości. Ma ona wiele definicji, ale bez charakterystyki wyrobu, trudno ją scharakteryzować. Nie można jej także określić bez udziału w tym klienta. On to objęty był analizą w kolejnym z rozdziałów.

Zadanie 4. Przegląd, zestawienie i analiza najważniejszych problemów archeologii polskiej, w tym archeologii kontraktowej na podstawie piśmiennictwa.

Zadanie to podjęte zostało w rozdziale 2.1. Zamysłem od początku było skatalogowanie problemów archeologii kontraktowej, te jednak trudno było oddzielić od zagadnień ogólnych. Przykładem może tu być magazynowanie źródeł po badaniach, które jest dużą bolączką niemal wszystkich archeologów na inwestycjach. Jest to również współczesne i od dawna podnoszone wyzwanie całego środowiska archeologów, konserwatorów i muzealników. Wobec integralności większości zagadnień, ocena tego typu sytuacji podjęta została poprzez literaturę przedmiotu. Umożliwiła to zwłaszcza seria publikacji, które ukazały się po 2010 r., uwzględniając większość wyzwań jakie przed jakimi stają koledzy, aktualni aktorzy tego rynku.

Systematyzując zagadnienia problemów krajowej archeologii po 1989 r., tematykę tę podjęto w ramach wprowadzonego już podziału na dwa okresy, z cezurą przypadającą na lata 2006-2008. Podział taki jest następstwem niekorzystnej kumulacji wielu okoliczności, które uruchomiły skomplikowany proces regresu w obszarze prewencyjnym. Wydaje się przy tym, że od wskazanego momentu do dziś, nie zaszło tu nic na tyle wyrazistego, aby mówić o wyjściu z tego stanu.

Zadziały tu takie uwarunkowania jak objęcie badań archeologicznych na inwestycjach regułami zamówień publicznych, likwidacja Ośrodka Ochrony Dziedzictwa Archeologicznego, objęcie badań podatkiem VAT, rozproszenie i wycofanie się z rynku wykonawców instytucjonalnych i jego zdominowanie przez mniejsze podmioty lub ich konsorcja. Sytuacji nie polepszają tu wydarzenia ostatnich lat: pandemia COVID-19, pełnoskalowa inwazja Rosji na Ukrainę czy znaczny wzrost cen energii. Wydaje się, że lista konkurujących obecnie podmiotów nadal się kurczy, a do tego brak napływu nowych,

starających się budować swoje doświadczenia na przyszłość. Czy jest to kierunek do monopolizacji rynku przez tych, którzy jeszcze na nim pozostali?

Do omawiania problemów i wyzwań archeologii przełomu XX i XXI wieku, posłużyła więc w rozdziale 2.1 konfrontacja dwóch perspektyw. Pochodzą one z publikacji udostępnionych do 2006 r. i po nim. Zagadnienia te pogrupowano biorąc za punkt wyjścia listę zagrożeń dla dziedzictwa archeologicznego przedstawioną przez Z. Kobylińskiego (1997), wykorzystując metodę diagramu pokrewieństwa. Pozwoliło to w efekcie stworzyć zestawienie tabelaryczne, z nowymi charakterystykami zagrożeń uzupełniającymi wskazania wymienionego wyżej badacza, a także wyróżnić jeszcze jedną, nową ich grupę. Jest to obszar archeologii uprawianej w warunkach rynkowych. Postępowanie takie pozwoliło dodatkowo ocenić poszczególne zagrożenia w kategoriach ich nasilenia, utrzymania na niezmiennym poziomie lub poprawy (tab. 2).

Tak przeprowadzona analiza jest kompleksowym przeglądem wyzwań i problemów polskiej archeologii w roku 2025, odniesionych do tych z 1997. Znaleźć można tu różne stany poszczególnych zagadnień, które odmienni czytelnicy odebrać mogą inaczej. Inne też będą miały znaczenie dla archeologów, konserwatorów, muzealników i naukowców. Na tym tle wyróżniony obszar zagadnień archeologii kontraktowej, wymaga przepracowania i poddania szerszej dyskusji środowiskowej. Najważniejsze jego aspekty powracają w niemal każdej pracy: zbyt krótki czas, nieadekwatne środki, nieodpowiednie przepisy. W elementach tych upatrywać można największego ryzyka, ujawniającego się podczas realizacji badań na inwestycjach. Zostało to uwzględnione w projekcie modelu zarządzania.

Rozważania w ramach zadania 4 uzupełniono także o propozycje rozwiązań, jakie pojawiają się w tym zakresie w literaturze. Nie jest to obszar rozległy, a zarazem formułowany bardzo ogólnie. To ponownie zmiany w prawie, integracja środowiskowa, kontrola i nadzór nad badaniami kontraktowymi, ich rozliczanie, etyka i odpowiedzialność społeczna. W mniejszym wymiarze to także ta rozprawa, która rozwiązań na niektóre zagadnienia poszukuje w świecie jakości.

Zadanie 5. Przegląd i analiza wymogów stawianych przed wykonawcami badań ratowniczych, na podstawie wyodrębnionej dokumentacji źródłowej.

W zadaniu 3 wstępnie zaprezentowana została struktura źródeł stanowiących podstawę do dalszych kroków projektowych (rozdz. 1.2). Zadanie 5 to analiza wytypowanych treści, które zarazem wyznaczają granice formalne archeologii kontraktowej (rozdz. 2.3). Przeprowadzono ją w kolejności zgodnej w wyróżnionymi wcześniej grupami, referując już

nie tyle status i znaczenie zgromadzonych dokumentów, a zamieszczane w nich zapisy definiujące wymagania i ich praktyczny wpływ na działania organizacji prowadzącej prace na inwestycjach. W trakcie omawiania wplecione zostały wnioski, sugestie i uwagi płynące z analizy wybranych treści, osadzone w autorskich doświadczeniach. Całość opatrzono dodatkowymi zestawieniami tabelarycznymi, wykresami, analizami przypadków i symulowanymi obliczeniami.

Z pięciu wyróżnionych grup źródeł największy wpływ na zachodzący proces realizacyjny mają tu przede wszystkim dwie, odnoszące się do reguł administracyjnych (grupa II) i postępowań przetargowych (III). Dla ich omówienia bazą stały się realne treści odnalezione w opisach 104 postępowań przetargowych, które zestawiono w załączonym katalogu (zał. 1). Są to zamówienia z lat 2019-2023, procedowane przez największy w Polsce podmiot zamawiający badania archeologiczne na budowach, jakim jest Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad. Wśród nich szczegółowym oglądem objęto zadania w zakresie badań wykopaliskowych na stanowiskach otwartych. W oparciu o ten przegląd oraz wykonane zestawienia i analizy, poszukiwane były czynniki ryzykogenne.

Dwie wyżej wymienione grupy (II i III), występujące jako załączniki w postępowaniach przetargowych, w sposób szczegółowy określają okoliczności i zadania do wykonania w trakcie kontraktu. Dostrzec tu można, że zwłaszcza wymagania zamówieniowe, zarówno z etapu ofertowania, jak i dalszego – realizacyjnego, są dalece rozbudowane, tworząc bardzo drobiazgową listę obowiązków wykonawczych. Jest to niewątpliwie sposób zamawiających na kontrolowaną realizację kontraktu, ale czy również na tworzenie warunków ochrony dziedzictwa archeologicznego?

Przegląd ujawnił liczne składowe procedury przetargowej na etapie ofertowania, które dla potencjalnych wykonawców stanowią barierę wejścia, sprowadzającą się do swego rodzaju formuły konkursu. Poza znajomością w tym zakresie reguł zamówień publicznych, należy następnie zmierzyć się z terminami na przygotowanie oferty i z informacją, która w sposób mniej lub bardziej kompletny jest udostępniona. Kolejne wyzwania to wycena z uwzględnieniem stanowisk przeszacowanych i niedoszacowanych, magia wielkich liczb, praca w warunkach niekorzystnych i wiele innych. Do tego dochodzi zawieranie kontraktów ramowych na długie okresy z jedną stawką i bez wiedzy, czego będą dotyczyły. Wszechobecny jest tu wysoki poziom niepewności, z ograniczonymi możliwościami przewidywania. Etap ofertowania dostarcza więc największego ryzyka w całym procesie kontraktowym, co znalazło odzwierciedlenie w zaprojektowanym w modelu diagramie tego procesu (zał. 2, s. 26).

Inne wyzwania ujawniają się podczas przygotowywania prac archeologicznych na budowie. Przykładem jest tutaj chociażby dostęp do gruntów, na których znajdują się stanowiska. Przeniesienie tego obowiązku na wykonawcę, czasem także z uregulowaniem we własnym zakresie odszkodowań, jest warunkiem, który może skutecznie zniechęcić do uprawiania archeologii. Jest to zadanie spoza właściwych kompetencji zawodowych. Można je oczywiście przyswajać, jednak przy skali kilkudziesięciu działek i często jeszcze większej liczbie ich właścicieli, archeolog zamiast kierownikiem badań, staje się menedżerem od zarządzania gruntami na przyszłej budowie. Co interesujące, w prowadzonych podczas pisania tej pracy rozmowach, żaden ze znajomych archeologów nie przytoczył przypadku, w którym prywatny inwestor czy deweloper zlecił kierownikowi badań uzyskanie dostępu do gruntu lub ewentualne uregulowanie odszkodowania.

Wniosek nasuwa się taki, że archeolog kontraktowy to menedżer, o zapotrzebowaniu na wielobranżowe kompetencje. Rekomendacją prowadzącą w takich okolicznościach do ochrony dziedzictwa archeologicznego może być tylko rozwijanie tych umiejętności. Głównie w zakresie reguł procesu ofertowania (zał. 2, s. 26), przewidywania ryzyka i zarządzania nim, tworzenia oraz utrzymywanie odpowiednich kontaktów i budowania zespołu niezależnych współpracowników, chętnych do wspólnego działania.

Ukończenie zadania 5 pozwoliło na wskazanie kilku uwag podsumowujących w rozdziale 2.3. Jedna z obserwacji dotyczy właśnie zamówień publicznych i prowadzi do stwierdzenia, że ich reguły, jako niezwiązane w istocie z archeologią, dostarczają dla niej największego ryzyka. Dodatkowy wniosek jest również taki, że ryzyko to ma w większości charakter niemierzalny i zarządzanie nim wymaga obserwacji zachodzących stanów oraz projektowania indywidualnych rozwiązań i narzędzi.

Zadanie 6. Analiza zagadnień związanych z klientem wykonawców badań przedinwestycyjnych i związanej z tym problematyki.

Idea przeglądu zagadnień dotyczących klienta badań archeologicznych na inwestycjach ma swoje uzasadnienie w podstawowych zasadach zarządzania jakością. Bez niego nie ma wyrobu, cokolwiek byłoby pod tym terminem rozumiane, a bez zakomunikowanych przez niego wymagań nie można mówić jakości. Zagadnienia te w ramach zadania 6 podzielone zostały na dwie części i omówione w rozdziałach 3.1 i 3.2. Pierwszy z nich dotyczy ogólnie pojmowanej teorii klienta, z wprowadzeniem w kwestie podziałów i definicji. Drugi natomiast, jest pewnego rodzaju studium przypadku. W oparciu o

przybliżone podstawy i z wykorzystaniem narzędzi jakości, przeprowadzone zostało w nim rangowanie stron kontraktu na archeologiczne badania inwestycyjne.

Analiza klienta wykonana w rozdziale 3.1, z jego rozróżnieniem na interesariuszy, beneficjentów, wewnętrznych i zewnętrznych oraz bezpośrednich i pośrednich, pozwoliła na opracowanie listy 33 różnego rodzaju stron – uczestników aktywnych lub biernych procesu realizacyjnego. W ten sposób uprawnione stało się stwierdzenie, że klientem nie tylko jest ten kto płaci. Zamawiający bezpośredni jest wprawdzie jeden, ale chociaż płaci, to nie tylko on określa formalne warunki kontraktu. Jest jeszcze przynajmniej WKZ, NID, placówka muzealna, a nawet w zakresie metod i etyki – uczelnie wyższe. Dodatkowo zamawiający jest jednostką administracji publicznej, która to jest reprezentacją wszystkich obywateli w zakresie różnego rodzaju zadań. Misją jego jest utrzymanie i rozwój infrastruktury drogowej. Reprezentacja społeczeństwa w zakresie ochrony dziedzictwa archeologicznego ulokowana jest w innym miejscu.

Rozpoznanie takiej struktury prowadzi do obserwacji, że badania na inwestycjach wykonywane są dla jednego zamawiającego, ale dla kilku odbiorców jednocześnie. Oczekiwania realizacyjne mogą w ten sposób pojawiać się niezależnie z różnych źródeł. Ponadto wydaje się tu pojawiać swego rodzaju konflikt zleceń. Zamawiający z pełnym aparatem narzędzi biznesowo-rynkowych wybiera wykonawców badań archeologicznych na inwestycji, a z kolei wykonawca w tym samym miejscu nie prowadzi biznesu, a wykonuje zadania z zakresu ochrony dziedzictwa archeologicznego. Tak sformułowany wniosek, byłoby rekomendacją do podjęcia bardziej pogłębionych badań tej relacji.

W rozdziale 3.2 zestawioną wcześniej listę klientów, odbiorców różnego rodzaju efektów badań archeologicznych, poddano rangowaniu, z wykorzystaniem narzędzi popularnych w obszarze zarządzania jakością. Celem był przegląd możliwości wypracowania i przyjęcia stosownej strategii do pracy z wieloma stronami kontraktu, a także poszukiwanie elementów ryzyka w tym zakresie. Posłużyła do tego kilkuetapowa metoda określana jako analiza interesariuszy z diagramem macierzowym oraz metoda Pareto-Lorenza.

Wnioski, jakie się tu pojawiają, to przede wszystkim potwierdzenie skomplikowanej struktury klientów, którzy w świetle przyjętych metod badawczych, wymykają się klasycznym strukturom. Ponadto, mimo wielu stron mających różnego rodzaju udział w kontrakcie i wpływ na niego, najważniejsze pozostają podmioty podpisujące umowę i ich przedstawiciele wyznaczeni do koordynowania umowy. Ważna jest tu także grupa o dużym wpływie, ale małym zaangażowaniu, gdzie znalazł się WUOZ i jego przedstawiciele.

Najmniej istotne strony to czynni i stowarzyszeni naukowcy oraz społeczeństwo. Ich udział w kontrakcie uznać można za nieistotny, choć jest to obraz na swój sposób paradoksalny. W gruncie rzeczy to właśnie społeczeństwo jest zleceniodawcą całego procesu, a badacze pozyskują nowe źródła do ich projektów naukowych. Czy oznaczałoby to, że nie są zainteresowani takimi pracami, czy może wpływają na to inne czynniki? To również teza, którą należałoby objąć dalszymi badaniami.

W zakresie czynników ryzyka, istotną rolę wśród stron kontraktu zajmują osoby koordynujące prace po stronie zamawiającego i wykonawcy. Najbardziej zaangażowane personalnie i o dużym wpływie, a przy tym definiowane cechami osobowości. Ryzyko organizacji, to możliwy na tej płaszczyźnie brak wzajemnie poprawnych relacji, a dodatkowo także mała zastępowalność wyznaczonego do takich działań pracownika. Elementy te należy uwzględniać w analizie czynników mogących wpływać na realizację badań.

Zadanie 7. Analiza i wybór koncepcji teoretycznych z zakresu zarządzania jakością do budowy modelu zarządzania i doskonalenia.

W rozdziałach wprowadzających zamieszczona została charakterystyka ważnych koncepcji zarządzania jakością, o potencjale do implementacji w organizacji wykonującej prace archeologiczne. Rozdział 3.3 podejmuje pogłębioną analizę ich właściwości oraz stwarzanych szans i słabszych ich stron, w celu przyjęcia kierunku dla prac projektowych przy modelu zarządzania. Za pomocą analizy SWOT zestawiono najważniejsze cechy pozytywne i negatywne oraz istotne aspekty wewnętrzne i zewnętrzne koncepcji TQM, ISO 9000 i Six Sigma. Zostały one wytypowane w oparciu o ich charakterystyki spotykane w literaturze zarządzania jakością.

Przy omówieniu wstępnym wskazywano także, że kierunki te mogą tworzyć liniowe następstwo w rozwoju systemów w organizacjach. Można to odnieść do elementów zarządzania jakie obserwowane są w działalności archeologicznej w ujęciu historycznym. Rok 1989 przyniósł w tym zakresie implementację wcześniejszego systemu zarządzania do warunków rynkowych, co zaowocowało wysoką kreatywnością podmiotów, zdolnością do szybkiego reagowania na rynek, ale też ograniczoną biurokracją i małą standaryzacją. To cechy koncepcji TQM.

Następnym ogniwem tej teorii jest tworzenie i utrzymywanie standardów, co bliskie jest normom ISO. Porządkują one działania i samą organizację, dając jednocześnie dużo elastyczności w funkcjonowaniu. Etap kolejny to systemy Six Sigma opierające się na możliwościach pomiaru działań i zarządzania poprzez uzyskiwane w ten sposób dane.

Wielokrotnie wskazywano w tej pracy, że ograniczeniem dla tego typu rozwiązań jest duże zindywidualizowanie działań w archeologii, co tworzy przestrzeń do pracy z atrybutami, a nie z populacjami liczb.

Ocena powyższa sprawiła, że najlepszym wyborem do poszukiwania rozwiązań organizacyjnych w zakresie działalności archeologicznej na rynku, dają normy ISO serii 9000. Pytanie, czy rozwój tego systemu pozwoli na odnalezienie drogi do obszaru Six Sigma, wymaga obserwacji i przyszłej oceny modelu wdrożonego i działającego. Uwaga ta pozostaje rekomendacją do dalszego eksperymentowania. Na obecnym etapie wyborem są reguły norm ISO.

Przyjęcie koncepcji teoretycznej dla dalszych prac, stał się podstawą do podjęcia zagadnień związanych w sposób ogólny z podejściem procesowym do funkcjonowania organizacji (rozdz. 3.4), co jest jednym z fundamentów standaryzacji. Podkreśla się w tym szerokie korzyści dla firm, takie jak ujmowanie działań w szerszym kontekście, niwelowanie granic pomiędzy wydzielonymi komórkami, ułatwienie komunikacji, czy zaangażowanie w cele ogólne.

W rozdziale 3.4 omówione zostały rodzaje procesów, ich typowa struktura w organizacji oraz zagadnienia modelowania. Przez pryzmat publikacji, podjęta została także analiza procesu głównego znanego archeologii akademickiej, na tle jego odpowiednika dla archeologii kontraktowej. Poczynione obserwacje wskazały, że firmy działające rynkowo, nie mają możliwości realizacji identycznie wytyczonego procesu głównego, jak w pracy naukowej, gdyż niektóre jego elementy nie są objęte kontraktem. Przykładem są tu chociażby publikacje wyników badań. Zobowiązaniem do ich przygotowania może być etyka zawodowa, w mniejszym jednak zakresie ekonomia organizacji. Przy okazji wskazane zostały na tym tle inne różnice wykonywania prac archeologicznych kontraktowych i naukowych.

Istotnym wnioskiem pozostaje obserwacja, że dwa powyższe modele realizacji procesu głównego w archeologii nie przebiegają w tym samym rytmie i wg tych samych celów. Obserwacje te wprost przełożyły się na konstrukcję opracowanego modelu. Etapu publikacji wyników badań nie uwzględniono wśród bloków procesu głównego. Rekomendacją pozostawać może zarezerwowanie w kontraktach przez zamawiających, środków na upowszechnianie wyników badań. Musiałby to być zarazem budżet pozwalający utrzymać się organizacji rynkowej, z uwagi na czasochłonność przygotowania publikacji (być może wielu) do druku. Bez tego wsparcie ze środków ministerialnych może nie wystarczyć, aby nawet najbardziej spektakularną część pozyskanego dziedzictwa udostępnić szerszym odbiorcom.

Całość omówionych tu informacji stała się podstawą do pracy związanej z modelowaniem procesów, co znalazło wyraz w stworzeniu mapy przepływu dla prac archeologicznych, a w niej także poszczególnych procesów i podprocesów.

Zadanie 8. Przegląd zagadnień związanych z ryzykiem i jego analizą, a także wyodrębnienie punktów ryzyka w zachodzących procesach.

Wśród poruszanych zagadnień wielokrotnie odnoszono się do ryzyka, które na gruncie zarządzania, jest objęte badaniami i teorią. Zagadnienia te wypełniły rozdział 3.5. Przede wszystkim należy zaznaczyć, że decyzje jakie podejmowane są w zachodzących procesach opierać mogą się na ryzyku lub niepewności. Tym pierwszym można zarządzać i je minimalizować, ta druga to stan, w którym racjonalność i prawdopodobieństwo to narzędzia zbyt małe, aby przewidzieć rozwój sytuacji.

Ryzyko w organizacjach odnosi się najczęściej do obszarów takich jak efekty, koszty, czas i zasoby. Można nimi wszystkim zarządzać jak procesem, który omówiony jest w literaturze zarządzania. Składa się z identyfikacji ryzyka, jego analizy i szacowania, a finalnie z podjętej decyzji lub strategii. Mogą one dotyczyć między innymi wprowadzenia działań o charakterze zapobiegawczym lub korygującym. W pierwszym wypadku są to zabiegi prewencyjne, skierowane na potencjalne skutki (dopiero przewidywane), drugie to pewnego rodzaju przywracanie stanu pożądanego, gdy zaobserwowano efekty niekorzystne.

Zagadnienia te stały się podbudową dla tworzonego modelu. W oparciu o omówiony proces zarządzania ryzykiem, wytypowano miejsca ryzykogenne na zaprojektowanych diagramach procesów podstawowych. Był to także wstęp do przygotowania narzędzia stanowiącego załącznik do modelu (zał. 2, s. 39), pozwalającego szacować ryzyko do celów wspierających różnego rodzaju procesy decyzyjne. Omówione zostało to w rozdziale 4 prezentującym model.

Wnioskiem jest tu obserwacja, że archeologii na inwestycjach stale towarzyszą warunki określane tu jako niepewność. Wynika to nie tylko z tego, że nie wiadomo co zostanie odkryte po ziemi. To wielość zmiennych, a w tym także długa lista wpływających na prace interesariuszy. Z myślą o profesjonalnej ochronie dziedzictwa archeologicznego, rekomendacją powinno być wprowadzanie (zapewne w kontakcie z zamawiającym), rozwiązań dających bardziej stabilne ramy wykonawstwa. Zaskoczeń wynikających z odkryć pod humusem jest wystarczająco wiele.

Proces zarządzania ryzykiem omówiony został przy prezentacji modelu jako studium przypadku.

Zadanie 9. Analiza zagadnień związanych z rozliczaniem badań ratowniczych.

W rozdziale 3.6, podjęto zagadnienia rozliczania badań archeologicznych na inwestycjach, co jest tematem okazjonalnie reprezentowanym także w piśmiennictwie. Do tego celu wykorzystywany jest specjalny mechanizm, oparty o system modyfikatorów zaprojektowany jeszcze w latach 90. XX wieku, który od tamtej pory przeszedł wiele zmian. Przy jego omawianiu należy zwrócić uwagę na istotne szczegóły.

System ten jest rozbudowanym narzędziem, które krytykowane bywa za nieużyteczność, zwłaszcza przy określaniu wstępnych nakładów na prace. Wydaje się jednak, że jest to korzystne narzędzie do kontroli wydatkowania środków publicznych, dając z jednej strony zamawiającemu komfort gospodarności, a wykonawcy swego rodzaju gwarancję uwzględnienia w rozliczeniu czynności faktycznie podjętych. Mankamenty wskazać można w innych miejscach.

Po pierwsze zakodowanie niezbędnego wysiłku badawczego w wirtualnie dziś odbieranych jednostkach normatywnych, daje duże pole dla oddziaływania „magii wielkich liczb”. Pomnożenie preliminowanego wymiaru przez 5, czy 6 złotych, to tylko operacja matematyczna. Kwota w jednym i drugim przypadku jest wielka. Ale czy wystarczająca, to okaże się dopiero po kilku miesiącach.

Po drugie – i tu ujawnia się ryzyko dyscypliny, jednostki przypisane do stanowiska, mogą się zwiększyć, ale także dalece zredukować w trakcie prac. Wówczas cały biznesplan ofertowy wymaga głębokiej reinyżynierii, bo kwota przewidywana całościowo, nie zostanie osiągnięta.

Po trzecie, założenia projektowe tego systemu były zupełnie inne niż dzisiejsze. Miały one swoje odniesienie do minimalnej stawki wynagrodzenia przyjętego w całym kraju. I każda jednostka była tak wyceniona. Całkowicie zmienia to perspektywę na prowadzenie badań, co przybliżono zawartą w rozdziale 3.6 symulacją rozliczenia.

Wniosek pozostaje taki, że realizując prace, system ten trzeba znać, ale nie polegać na nim bezkrytycznie, sprowadzając go do działań matematycznych. Rekomendacją może być podjęcie starań o włączenie w jego zakres modyfikatora prac ziemnych, które wprowadzają wysoki poziom ryzyka w realizacji. Nie zaszkodzi to transparentności wydawania środków publicznych.

W tym kontekście podjęto także obserwacje zmienności stawek na badania archeologiczne w latach 2019-2023, co miało być wstępem do uchwycenia zachodzącego trendu. Nie było zaskoczeniem, że jest on wzrostowy, biorąc pod uwagę pogarszające się stale warunki rynkowe. Co jednak uderzające, to proste trendu wyznaczone stawkami

przewidzianymi przez zamawiającego i tymi ofertowymi, oddalają się od siebie. Większa skłonność do zabezpieczenia środków na badania jest po stronie tego pierwszego. Archeolodzy „licytują” dużo bardziej ostrożnie. Rekomendacją do badań byłoby poszukanie odpowiedzi, czy jest to jeszcze wyraz ciągle silnej konkurencji, czy już tylko walka firm archeologicznych o przetrwanie.

Obserwacje cen ofertowych to także istotne narzędzie zmagania z konkurencją, dlatego w kontekście prowadzonych rozważań, zarekomendowano przygotowanie i uzupełnianie bazy danych obejmującej parametry ogłaszanych postępowań przetargowych. Propozycja w tym zakresie zamieszczona została w zaprojektowanym modelu zarządzania (zał. 2, s. 12).

Zadanie 10. Opracowanie modelu zarządzania i doskonalenia dla organizacji wykonującej badania ratownicze oraz jego walidacja w praktyce.

Zakładanym efektem pracy miało być stworzenie modelu rozwiązań organizacyjnych dla podmiotu wykonującego badania archeologiczne na inwestycjach. W wyniku podjętych rozważań przyjęta została koncepcja oparcia go na standardach zalecanych przez normy ISO serii 9000. Nie było tu jednak dążności do pełnej adaptacji tych rozwiązań. Poza praktycznością modelu, celem było zachowanie odpowiedniej swobody działania w organizacji, która nie skrepuje chęci rozwijania tego narzędzia.

Zaprojektowany *Model zarządzania i doskonalenia działań organizacji wykonującej archeologiczne usługi badawcze*, stanowi załącznik do niniejszej pracy (zał. 2). Jego omówienie, z elementami wprowadzenia do samej normy ISO 9001, zamieszczone zostało w rozdziale 4.2. Starano się tam także wskazać w jaki sposób podjęte w rozprawie analizy przekładają się na wymagania zawarte w normie.

Model składa się z elementów, które kolejno omawiane były we wcześniejszych rozdziałach. Poza treściami wprowadzającymi, znajduje się w nim najważniejsza terminologia, mapa procesów organizacji, schemat blokowy procesów: głównego, zarządzania i doskonalenia oraz wspierających. Załącznikami do książki modelu są karty poszczególnych procesów podstawowych i wyróżnionych podprocesów, wraz z tabelami odpowiedzialności za wskazane w nich działania. Tam także zamieszczono wykaz zasad zarządzania księgą i systemem, listę nadzorowanych aktów prawnych, a także zaprojektowane narzędzie do szacowania ryzyka i obserwacji cen oraz innych parametrów ogłaszanych postępowań przetargowych.

Rozdział 4.2 prezentujący model, zawiera także przykładowy opis przebiegu procesu 3.1, czyli ofertowania (zał. 2, s. 25). Jest to omówione na zasadzie analizy przypadku

i związanych z nim strategii postępowania, wobec pojawiającego się ryzyka. Uzupełnieniem są także komentarze obejmujące tabele odpowiedzialności, wraz z ich odniesieniem do całościowego spojrzenia na system w organizacji (tab. 13) i podział obowiązków. Rozdział ten stanowi zarazem rodzaj przewodnika po zaprojektowanym systemie.

W dalszej części omówiono także sposoby zarządzania ryzykiem (rozd. 4.3), w kontekście gotowego systemu zarządzania i doskonalenia (zał. 2). Jest to dla zaprojektowanego modelu swoiste studium przypadku. Wskazano gdzie i z jakiego powodu umieszczone zostały na diagramach procesów miejsca newralgiczne. Są to oznaczenia punktów ryzyka i podejmowania decyzji. Podkreślono przy tym, że najbardziej ryzykownym etapem jest w kontrakcie ofertowanie. Mniej występuje go już w trakcie realizacji, ale jego pojawienie się tam stanowić może duże zagrożenie dla osiągnięcia celu.

Przy powyższych uwagach przeprowadzono także symulację stanów występujących na wyznaczonych punktach ryzyka i jego szacowanie za pomocą dostosowanej macierzy decyzyjnej (w dwóch wariantach). Ocena taka prowadzi już tylko do przyjęcia strategii postępowania z ryzykiem.

Praca z ryzykiem nie należy do zadań łatwych, z zarazem wiąże się z ponoszoną odpowiedzialnością za podjęte decyzje. Proces ten należy wspierać, aby przewidywać i minimalizować skutki występowania sytuacji niepożądanych. Unikanie ich jest najłatwiejsze, ale w efekcie nie prowadzi zazwyczaj do udziału w kontraktach.

Zaprojektowany model objęto procesem walidacji, czyli testem w warunkach rzeczywistych. Wykorzystano do tego przetargi ogłoszone w roku 2023. Z 21 ogłoszonych postępowań, organizacja autora brała udział w 12. Był to jednak zbyt krótki okres na prześledzenie pełnego cyklu realizacyjnego, od ofertowania po muzealizację. Była to jednak okazja do przyjrzenia się najbardziej ryzykownemu etapowi, jakim jest ofertowanie. W wyniku prowadzonych obserwacji wykonano korekty w zaprojektowanych diagramach, a załączona wersja odpowiada efektowi końcowemu. Jest to projekt kompletny, całościowy, a zarazem elastyczny i otwarty na uzupełnienia. Praktyczny.

Rozdział ten zamyka pracę w jej wymiarze projektowym. Jest tam także kilka słów ogólnego podsumowania i rekomendacji, które jednak stać mogą się częścią wniosków końcowych. Zostaną wykorzystane jeszcze przed zakończeniem.

Zadanie 11. Konkluzje.

Nie ma zadania z tym numerem we wstępie do pracy, jednak nie można jej zakończyć, bez wprowadzenia uwag o charakterze ogólnym, wykraczających nieco poza wytyczony

zakres. Nie jest to zadanie łatwe, gdyż całość podjętych tu zagadnień dotyczy tego, co robią niemal wszyscy archeolodzy i tak samo zapewne wszyscy mają o opisanych tu praktykach i procesach swoje własne zdanie.

Praca ta ma charakter wdrożeniowy, co również nie jest terminem bliskim humanistyce. „Zacząć stosować coś w praktyce” (Słownik PWN, 2025), to definicja bodaj najbliższa celowi postawionemu tej pracy. Po pierwsze „zacząć”: przemyśleć, zaplanować, przygotować, opisać. Po drugie „stosować”: wprowadzić, wykorzystać, testować, ocenić. I po trzecie też: tam, gdzie jest praktyczne zastosowanie. W takim procesie powstał „System zarządzania i doskonalenia działalności organizacji świadczącej archeologiczne usługi badawcze” (zał. nr 2), który po wprowadzeniu był testowany w tego typu organizacji i dostarczył pierwszych informacji o jego praktycznym zastosowaniu.

Ukierunkowała to potrzeba związana z poszukiwaniem wsparcia w wielorakich zadaniach ujawniających się przy inwestycyjnych pracach archeologicznych, wykonywanych od lat, w warunkach rynkowych. Pobieżny choćby przegląd treści obejmujących typowe rozwiązania nakierowane aktualnie na rozwój organizacji, wskazuje tu często powtarzające się elementy. Na pierwszym miejscu jest dziś innowacyjność, łączona zwykle z transferem nauki do gospodarki, ale też blisko jest jakość produktów i usług. To też wyznaczyło ścieżkę tego eksperymentu. Innowacją stało się tu odniesienie archeologii rynkowej do zarządzania, a jakości prac do zarządzania jakością. Krok dalej pomysł ten poszerzył się o zasady zarządzania i systemy jakościowe.

Zalety takiego podejścia doceniło już wiele organizacji na świecie. Systemy porządkują, standaryzują, optymalizują, organizują, motywują, doskonalą i wprowadzają firmy na wyższy poziom. Na wiele zagadnień pozwalają też spojrzeć z zupełnie nowej perspektywy i o tym te ostatnie uwagi.

Archeologia kontraktowa jest postrzegana często jako gorsza siostra nurtu akademickiego. Prezentowana praca wprowadziła jednak wiele elementów, które pozwalają stwierdzić, że nie powinno się ich w ten sposób wartościować. To są te same „archeologie”. Różni je jednak cel operacyjny, zakres, sposób uprawiania, a konkretnie: **klient, jakość, proces główny, finansowanie, ryzyko**. Jak manifestują się w nich te elementy?

W wymiarze akademickim i kontraktowym każdorazowo **klientem** jest społeczeństwo. Do niego należy dziedzictwo archeologiczne i ono w samej istocie finansuje zarówno szkolnictwo wyższe, jak i badania na obszarach inwestycyjnych. Spoglądając jednak na poszczególne szczeble tej struktury, nad archeologami-naukowcami znajdzie się jedynie odpowiednie ministerstwo nauki. W wymiarze kontraktowym pojawia się pośrednik, który

wykonując zadania infrastrukturalne, wspiera się usługami dodatkowymi, w tym także badaniami archeologicznymi. Jest ona więc podporządkowana celom nadrzędnym i od nich uzależniona. Są one inne niż ochrona dziedzictwa. Ponadto nie tylko ten klient kieruje do archeologów swoje oczekiwania. W przypadku jednostek muzealnych, do których mają docelowo trafić pozyskane materiały zabytkowe, po otrzymaniu odmowy wydania promesy, archeolog kontraktowy nie jest w stanie wypełnić warunków umowy. A przecież nie od niego zależy kondycja krajowego muzealnictwa. W takich sytuacjach warunki specyfikowane w kontrakcie nie odpowiadają wykonalności w tym zakresie.

Jakość określa klient. Społeczeństwo nie zajmie w tej sprawie stanowiska. W warunkach akademickich to klient ulokowany zarówno na zewnątrz i będzie nim właściwe ministerstwo, ale także wewnątrz. To rady naukowe, władze uczelnianych jednostek organizacyjnych, promotorzy, recenzenci, zasady rzetelności naukowej. Archeologia kontraktowa ma jednego płatnika, ale wielu klientów zgłaszających oczekiwania, które należy wypełnić. Która więc jakość i którego klienta będzie tu najważniejsza? Kontraktowa, czyli szybko i tanio; normatywna: zgodnie ze sztuką, etyką, doktryną i prawem; społeczna: blisko społeczeństwa, popularyzując i upowszechniając? Kto jednak w tym wszystkim próbuje obejść jakość? Zamawiający narzucający warunki na pograniczu zgodności z konwencją maltańską, czy archeolog kontraktowy, który na takie warunki składa ofertę?

Proces główny, jak starano się wykazać, nie jest taki sam w obu przypadkach, a staje się to niejednokrotnie przedmiotem zarzutów wobec archeologów kontraktowych. Nie chcą oni publikować i udostępniać swoich materiałów. Z jednej strony nie mają tego w kontrakcie. Na wydanie książki muszą przeznaczyć swój prywatny czas i środki. Czy taka postawa powszechna jest w środowisku akademickim? Ze strony drugiej, prawa autorskie są wciąż na tyle zawile, że trudno jest w pełni korzystać z nadanego kontraktem prawa do samodzielnej publikacji odkrytych materiałów. W zależności od kancelarii prawnej, oceny tego przywileju wypadają odmiennie. Proces główny kończy więc w archeologii kontraktowej muzealizacja i to też pod warunkiem, że zabytki skutecznie zostaną do odpowiedniej jednostki przekazane.

Finansowanie to obszar kolejnych różnic. To przede wszystkim odpowiedzialność prawna za złożoną ofertę. Pomyłki prowadzić mogą do niewykonalności zadania, a także wysokich kar. Mogą być one finansowe, związane z odszkodowaniami, ale również z okresowym zakazem ubiegania się o zamówienia publiczne. W efekcie bliskie staje się zamknięcie firmy. Czy z takiego powodu mogą zostać zamknięte uczelnie wyższe? I czy autor oferty odczułby tam podobne konsekwencje, co archeolog kontraktowy? Inna sprawa to wszelkiego rodzaju realizacyjne kary umowne. Za spóźnienia, za nieobecność kierownika

na stanowisku, za nieprzesłanie w terminie harmonogramu prac, za brak dokumentów, na które nie miało się wpływu.

Wszystkie te elementy składają się na **ryzyko**, które jest nieporównywalne w obu obszarach. W archeologii kontraktowej, ryzyko jej uprawiania, jak niewiele innych elementów da się precyzyjnie zmierzyć. Będzie to iloczyn dni opóźnienia i wysokości zaprogramowanej kary umownej. To zagrożenie dla wykonawcy, firmy, jej kontrahentów, dla archeologa i jego gospodarstwa domowego. Panuje tu nie tylko ryzyko, ale permanentny stan niepewności.

Z wszystkich tych powodów model zaprojektowany różni się od tego, jaki powinien objąć pełny proces główny w archeologii oraz wszystkie procesy podstawowe. Jest krótszy, a niektórym elementom przypisane jest inne znaczenie. Ofertowanie nie jest pisanem projektu naukowego, w którym za otrzymane środki można przeprowadzić badania, poszukiwać nowych rozwiązań, prowadzić różnorakie konsultacje tak krajowe, jak i zagraniczne, a także wydać publikację książkową. To raczej przewidywanie rzeczy nieprzewidywalnych, walka z konkurencją i minimalizowanie ryzyka. Archeologia uczelniana nie ma też tych samych podprocesów, a przynajmniej nie ten związany z wykonywaniem procedur odbiorowych.

To kilka słów w obronie archeologii kontraktowej, ale należałoby też kilka odnotować w obronie dyscypliny. Nie było to celem pracy, ale część zamieszczonych w niej uwag, dotyczyła wprowadzonych do literatury koncepcji rozwiązań w zakresie analizowanych problemów archeologii (nie tylko kontraktowej). Niewątpliwe potrzeby w tym zakresie to stabilne i dobre prawo, dotyczące relacji archeologii z otoczeniem. Dalej też dofinansowanie aparatu ochrony zabytków i integracja środowiskowa. Zmiana sposobów wyłaniania wykonawców na badania przy inwestycjach i rewaloryzacji mechanizmów rozliczania prac. To także zarządzanie przez jakość oraz potrzeba partnerstwa wykonawców dwóch społecznych zapotrzebowań: na lepsze drogi i ochronę dziedzictwa archeologicznego. Niech będą to rekomendacje do dalszych rozważań w innym już miejscu.

ZAKOŃCZENIE

Przygotowaniu tej pracy od samego początku towarzyszyły dwie, trudne do pogodzenia perspektywy. **Wdrożeniowa**, związana z projektem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Doktorat wdrożeniowy”, z pełnowymiarowym zatrudnieniem w organizacji wykonującej badania archeologiczne w warunkach rynkowych. Druga – **akademicka**, odnosząca się do programu realizowanych w związku z tym studiów doktoranckich w Szkole Doktorskiej Nauk Humanistycznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Cel programu ministerialnego definiowany był lakonicznie jako „tworzenie warunków do rozwoju współpracy podmiotów systemu szkolnictwa wyższego i nauki z otoczeniem społeczno-gospodarczym”. Ponadto efektem pracy miały być „wyniki mogące mieć zastosowanie w działalności podmiotów zatrudniających doktorantów”. Perspektywa ta nie budziła szczególnych wątpliwości. Trudniej było obronić przygotowany w oparciu o nią projekt badawczy, w którym główną rolę odgrywały zestawienia: archeologia – zarządzanie, rynek – badania, nauka – biznes, komercjalizacja – humanistyka. W wielu gremiach użyte określenie: usługi archeologiczne odbierane było z wyraźnie odczuwalnym oporem.

Od momentu pozytywnie przebytej rekrutacji na studia, nieustannie pojawiał się konflikt zlecenia, założeń i celów. Ale z pozycji wykonawcy prac archeologicznych na obszarach inwestycyjnych w warunkach pozauczelnianych, inny cel niż oddziaływanie na sytuację rynkową pracodawcy, trudny był do zaprojektowania. Eksperymentu nie można już było zatrzymać.

Z dzisiejszej perspektywy, z mniejszą dozą wątpliwości, określić można go jako interdyscyplinarny, co nie dyskredytuje go aż tak bardzo w spojrzeniu akademickim. W kontekście biznesowym czy rynkowym, zaprojektowany model już dostarcza dla organizacji wartości dodanej. O ile nie pozostanie to sukcesem połowicznym jednej strony, to przeprowadzone analizy wydają się tej drugiej dostarczać całkiem nowego spojrzenia, na sprawy archeologiczne „okiem zarządzania”. Rekomendacją byłoby ich pogłębienie i rozwinięcie o kolejne zagadnienia. W autorskim odczuciu interesujące mogą stać się zagadnienia etyki w badaniach kontraktowych, społecznej odpowiedzialności tego „biznesu”, czy warunków pracy archeologów na budowach, w kontekście prawa pracy. Czy byłyby w stanie zadziałać tu zapowiadane regulacje w kierunku czterodniowego tygodnia pracy?

Zaprezentowane w takim ujęciu spojrzenie na archeologię kontraktową, nawiązywać też może do zaobserwowanej w literaturze zagranicznej tendencji do akceptacji obecności

wykonawców takich prac poza systemem uczelnianym. Archeologia prewentywna staje się nie tylko produktem dyscypliny, ale także przedmiotem badań. Tam także ma ona swoje liczne bolączki. Pojawiają się takie stwierdzenia, jak podatność na kryzysy rynkowe czy pogarszające się warunki pracy. Czy nie jest to powód do zmartwień dla całego środowiska odpowiedzialnego za ochronę krajowego dziedzictwa archeologicznego? Stamtąd też płyną sygnały, że naprawy sytuacji szukać można w silnym prawie, kontroli państwa i promowaniu archeologii, jako interesu publicznego, w bliższym kontakcie ze społeczeństwem (Depaepe, Rossenbach 2013, s. 135).

Korzystając z takiego zagranicznego *benchmarkingu*, możliwe byłoby odczarowanie archeologii prewentywnej na naszym gruncie i włączenie jej do wspólnych programów naukowych. Zarówno jako przedmiot badań, jak i docelowego dostawcę niekwestionowanych pod względem metodycznym źródeł. Archeologia na inwestycjach, to przecież także część dyscypliny wymagająca myśli teoretycznej i wsparcia. To drugie dotyczy zwłaszcza kształcenia w zakresie kompetencji terenowych z naciskiem na wielorakie umiejętności poruszania się w kontekście inwestycyjnym. W pracy ujawniło się ich wiele. Od znajomości prawa, reguł zamówień publicznych, zarządzania, podstaw administrowania kontraktami, po tak wydawałoby się prozaiczne, jak współpraca zespołowa i komunikacja.

Podczas pisania tych słów telefon zasygnalizował udostępnienie nowej wiadomości w obserwowanym serwisie informacyjnym. Przekierowana została ona ze strony Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i brzmiała: „Powołaliśmy członków Zespołu do opracowania projektu nowelizacji ustawy o ochronie zabytków” (MKiDN 2025). Jak przekazano, dostosuje ona między innymi „system ochrony dziedzictwa narodowego do współczesnych wyzwań społeczno-gospodarczych”. Może właśnie nadarza się okazja dla omawianej tu archeologii prewentywnej.

BIBLIOGRAFIA

WYKAZ WYKORZYSTANYCH SKRÓTÓW:

- AZP** – Archeologiczne Zdjęcie Polski;
- Dz. U.** – Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej;
- eB2B** – Platforma zakupowa eB2B;
- ETS (CETS)** – European Treaty Series (Europejska Seria Traktatów);
- EZ** – Encyklopedia Zarządzania;
- GDDKiA** – Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad;
- ISAP** – Internetowy System Aktów Prawnych
- MEiN** – Ministerstwo Edukacji i Nauki
- MKiDN** – Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
- NID** – Narodowy Instytut Dziedzictwa;
- PCA** – Polskie Centrum Akredytacji
- PKN** – Polski Komitet Normalizacyjny
- PZP** – Prawo zamówień publicznych
- RM** – Rada Ministrów
- SNAP** – Stowarzyszenie Naukowe Archeologów Polskich;
- TED** – Tenders electronic daily (Suplement do Dziennika Urzędowego UE)
- U.a.p.** – Ustawa o autostradach płatnych oraz Krajowym Funduszu Drogowym
- U.o.z.o.z** – Ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami
- U.o.d.k.m.** – Ustawa o ochronie dóbr kultury i o muzeach
- U.p.b.** – Ustawa Prawo budowlane
- U.p.z.p.** – Ustawa Prawo zamówień publicznych
- U.p.o.ś.** – Ustawa Prawo ochrony środowiska
- U.s.z.p.r.i.** – Ustawa o szczególnych zasadach przygotowania i realizacji inwestycji w zakresie dróg publicznych
- WUOZ** – Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków

WYKAZ AKTÓW PRAWNYCH, NORMATYWNYCH I KONWENCJI

CETS

- 2005 Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society, Faro 27.10.2005, Council of Europe, Treaty Office, CETS No. 199, <https://www.coe.int/en/web/conventions/fulllist?module=treatydetail&treatyenum=19>, [dostęp: 14.02.2025 r., 23:01].

ETS

- 1969 European Convention on the Protection of the Archaeological Heritage, London 06.05.1969 r., Council of Europe, Treaty Office, ETS No. 066, <https://www.coe.int/en/web/conventions/fulllist?module=treatydetail&treatyenum=066>, [dostęp: 14.02.2025 r., 21:58].
- 1992 European Convention on the Protection of the Archaeological Heritage (Revised), Valletta 16.01.1992 r., Council of Europe, Treaty Office, ETS No. 143, <https://www.coe.int/en/web/conventions/fulllist?module=treatydetail&treatyenum=143>, [dostęp: 14.02.2025 r., 21:55].

Konstytucja RP

- 1997 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r. nr 78 poz. 483 ze zm., <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970780483/U/D19970483Lj.pdf>, [dostęp: 07.02.2025 r., 20:00].

Konwencja Faro

- 2023 Konwencja ramowa Rady Europy o wartości dziedzictwa kulturowego dla społeczeństwa, sporządzona w Faro dnia 27 października 2005 r. Dz. U. 2023 poz. 396, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000396/O/D20230396.pdf> [dostęp: 14.02.2025 r., 22:58].
- 2023a Oświadczenie rządowe z dnia 11 stycznia 2023 r. w sprawie mocy obowiązującej Konwencji ramowej Rady Europy o wartości dziedzictwa kulturowego dla społeczeństwa, sporządzonej w Faro dnia 27 października 2005 r., Dz. U. 2023 poz. 397, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000397/O/D20230397.pdf>, [dostęp: 14.02.2025 r., 22:54].

Konwencja La Valletta

- 1996 Europejska konwencja o ochronie dziedzictwa archeologicznego (poprawiona), sporządzona w La Valletcie dnia 16 stycznia 1992 r., Dz. U. 1996 nr 120, poz. 564, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19961200564/O/D19960564.pdf>, [dostęp: 07.02.2025 r., 20:12]
- 2025 Internetowy System Aktów Prawnych, Europejska konwencja o ochronie dziedzictwa archeologicznego (poprawiona), sporządzona w La Valletcie dnia 16 stycznia 1992 r., Dz. U. 1996 nr 120, poz. 564, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19961200564>, [dostęp 07.02.2025 r., 20:11].

Obwieszczenie MNiSW

- 2025 Obwieszczenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lutego 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz. U. 2025 poz. 2011, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20250002011>, [dostęp: 14.05.2025 r., 13.02].

Rozporządzenie MEiN

- 2022 Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 11 października 2022 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz. U. 2022 poz. 2202, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220002202/O/D20222202.pdf>, [dostęp: 01.03.2025 r., 02:02].

Rozporządzenie MKiDN

- 2018 Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 sierpnia 2018 r. w sprawie prowadzenia prac konserwatorskich, prac restauratorskich i badań konserwatorskich przy zabytku wpisanym do rejestru zabytków albo na Listę Skarbów Dziedzictwa oraz robót budowlanych, badań architektonicznych i innych działań przy zabytku wpisanym do rejestru zabytków, a także badań archeologicznych i poszukiwań zabytków. Dz. U. 2018 poz. 1609, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001609/O/D20181609.pdf> [dostęp: 01.04.2025 r., 15:12].
- 2021 Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 sierpnia 2018 r. w sprawie prowadzenia prac konserwatorskich, prac restauratorskich i badań

konserwatorskich przy zabytku wpisanym do rejestru zabytków albo na Listę Skarbów Dziedzictwa oraz robót budowlanych, badań architektonicznych i innych działań przy zabytku wpisanym do rejestru zabytków, a także badań archeologicznych i poszukiwań zabytków, tekst jednolity. Dz. U. 2021 poz. 81,

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210000081/O/D20210081.pdf>

[dostęp 01.04.2025 r., 15:15].

- 2025 Internetowy System Aktów Prawnych, Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 sierpnia 2018 r. w sprawie prowadzenia prac konserwatorskich, prac restauratorskich i badań konserwatorskich przy zabytku wpisanym do rejestru zabytków albo na Listę Skarbów Dziedzictwa oraz robót budowlanych, badań architektonicznych i innych działań przy zabytku wpisanym do rejestru zabytków, a także badań archeologicznych i poszukiwań zabytków. Dz. U. 2021 poz. 81,

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20210000081>,

[dostęp 01.04.2025 r., 15:16]

Rozporządzenie RM

- 2023 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 września 2023 r. w sprawie oczyszczania terenów z materiałów wybuchowych i niebezpiecznych, Dz. U. 2023 poz. 2286,

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230002286/O/D20232286.pdf>, [dostęp: 24.02.2025 r., 23:00].

- 2025 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 września 2024 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2025 r., Dz. U. 2024 poz. 1362,

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20240001362>,

[dostęp: 23.03.2025 r., 20:56]

U.a.p.

- 1994 Ustawa z dnia 27 października 1994 r. o autostradach płatnych oraz Krajowym Funduszu Drogowym, Dz. U. 1994 nr 127 poz. 627,

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19941270627/O/D19940627.pdf>, [dostęp: 12.03.2025 r., 01:59]

U.o.d.k.m

- 1962 Ustawa z dnia 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury i o muzeach, Dz. U. 1962 nr 10 poz. 48,

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19620100048/O/D19620048.pdf>, [dostęp: 14.02.2025 r., 22:22].

U.o.z.o.z.,

- 2003 Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz. U. 2003 nr 162 poz. 1568,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20031621568/T/D20031568L.pdf>, [dostęp 01.04.2025 r., 14:34].
- 2024 Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, tekst jednolity, Dz. U. 2024 r. poz. 1292.
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20031621568/U/D20031568Lj.pdf>, [dostęp: 01.04.2025 r., 14:35]
- 2025 Internetowy System Aktów Prawnych, Dz. U. 2003 nr 162 poz. 1568, Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20031621568>,
[dostęp 01.04.2025 r., 14:36]

U.p.b.

- 1994 Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r., - Prawo budowlane, Dz. U. 1994 nr 89 poz. 414, tekst jednolity,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19940890414/U/D19940414Lj.pdf>, [dostęp: 07.02.2025 r., 20:19].

U.p.o.ś.

- 2001 Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r., Prawo ochrony środowiska, Dz. U. 2001 nr 62 poz. 627, tekst jednolity,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20010620627/U/D20010627Lj.pdf>, [dostęp: 14.02.2025 r., 22:30].

U.p.z.p.

- 2019 Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych, Dz. U. 2019 poz. 2019,
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190002019/T/D20192019L.pdf>, [dostęp: 14.02.2025 r., 22:34].
- 2024 Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych, Dz. U. 2024 poz. 1320, tekst jednolity.
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20240001320/O/D20241320.pdf>, [dostęp 02.04.2025 r., 01:03].

U.s.z.p.r.i.

2003 Ustawa z dnia 10 kwietnia 2003 r. o szczególnych zasadach przygotowania i realizacji inwestycji w zakresie dróg publicznych, Dz. U. 2003 nr 80 poz. 721, tekst jednolity; <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030800721/U/D20030721Lj.pdf>, [dostęp: 25.04.2025 r., 21:35]

Zarządzenie nr 7

2015 Zarządzenie nr 19 Generalnego Dyrektora Dróg Krajowych i Autostrad z dnia 16 lutego 2025 roku, https://www.archiwum.gddkia.gov.pl/userfiles/articles/z/zarzadzenia-generalnego-dyrektor_17474/zarzadzenie%2019.pdf, [dostęp 01.04.2025 r., 22:57].

LITERATURA I LOKALIZACJE INTERNETOWE

Ablamowicz D.,

- 2010 Badania archeologiczne przy tak zwanych wielkich inwestycjach (między teorią a praktyką w realiach regionalnych), [w:] M. Przybył, M. Winiarska-Kabacińska (red.), Archeologia wobec wyzwań współczesności, Poznań, s. 73-102.

Adamska J.,

- 2022 Rola parków technologicznych w budowaniu partnerstw z jednostkami naukowymi w ramach ekosystemu innowacji, [w:] D. Narożna, P. Lisowski (red.), Nauka a praktyka społeczna, Inicjacja, Poznań, s. 64-78.

Aitchison K.,

- 2024 The History of Commercial Archaeology: The United Kingdom and the United States, [w:] M. Díaz-Andreu, L. Coltofean (red.), The Oxford Handbook of the History of Archaeology, Oxford Handbooks, pp. 466-494.

Archeologia Autostrady

- 2013 Archeologia autostrady, Badania archeologiczne w pasie budowy Autostrady A1 w granicach woj. kujawsko-pomorskiego, Katalog zabytków, Bydgoszcz.

Artemiuk J.,

- 2015 Pojęcie i zakres ochrony prawnej zabytków archeologicznych w prawie polskim i w prawie międzynarodowym, Acte Universitatis Wratislaviensis, Przegląd Prawa i Administracji, C/2, s. 501-514, Wrocław.

Bahyrycz C., Żółkiewski M.,

- 2023 Współczesny rynek zamówień na archeologiczne badania ratownicze. Potrzeby i wyzwania, Referat wygłoszony w dniu 28.06.2023 r., w ramach konferencji Dni Archeologii w Poznańskim Parku Naukowo-Technologicznym w Poznaniu.
- 2024 Francuska czy rosyjska? Kule broni czarnoprochowej z pola bitwy napoleońskiej pod Pułtuskim, Historia Slavorum Occidentis, r. 14, nr 3, s. 177-196.

Baranowska I., Danielewski M., Kaczor W., Kucharczyk A., Romańska A., Sobkowiak-Tabaka I., Żółkiewski M.,

w druku Stanowisko nr 14 w Sławsku Dolnym na Kujawach. Wyniki badań ratowniczych z lat 2022-2023 oraz ich znaczenie dla rozpoznania osadnictwa pradziejowego, średniowiecznego i nowożytnego Kujaw Zachodnich.

Barford P.,

1998 Wielka Brytania: przeszłość Anglii dla teraźniejszości i przyszłości, [w:] Z. Kobyliński (red.), Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, s. 143-175, Warszawa.

Barker P.,

1994 Techniki wykopalisk archeologicznych, Warszawa.

Bednarczyk J. (red.),

2011 Janów, stanowisko 21, osada wielokulturowa, Archeologiczne badania ratownicze na trasie Autostrady A2, Via Achaeologica Posnaniensis, t. 2, Poznań.

Bednarczyk J., Czerniak L., Koško A. (red.),

2004 Osadnictwo społeczeństw kultur cyklu łżyckiego, Archeologiczne badania ratownicze wzdłuż trasy gazociągu tranzytowego, t. 3, Kujawy, cz. 5, Poznań.

Bednarczyk J., Ignaczak M. (red.),

2009 Badania archeologiczne na terenie odkrywki „Szczerców” kopalni węgla brunatnego „Bełchatów” S.A., t. 6, Poznań,

Bednarczyk J., Kabaciński J., Koško A. (red.),

2010 Osadnictwo Kotliny Kolskiej, Via Achaeologica Posnaniensis, t. 1, Poznań.

Bednarczyk J., Romańska A. (red.),

2011 Wielokulturowa osada w Juszkowie-Rusocinie, gm. Pruszcz Gdański, woj. pomorskie, stan. 28, Archeologiczne badania ratownicze na trasie Autostrady A1, Via Achaeologica Posnaniensis, t. 3, Poznań.

Bielawa A.,

2011 Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 21, s. 143-152.

Bober J., Górski J.,

2020 Siedemdziesięciolecie Oddziału Muzeum Archeologicznego w Nowej Hucie, Materiały Archeologiczne Nowej Huty 26, s. 7- 13.

Borkowski W., Gierlach M.,

2000 Od redakcji, Z Markiem Gierlachem, Rzecznawcą Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w dziedzinie ochrony zabytków archeologicznych rozmawia Sekretarz ZOW Wojciech Borkowski, Z Otchłani Wieków 55, nr 2, s. 4-12.

Bozóki-Ernyey K. (red.),

2007 European Preventive Archaeology, Papers of the EPAC Meeting, Vilnius 2004, s. 9, Budapest.

Bozóki-Ernyey K.,

- 2007 Preface, [w:] K. Bozóki-Ernyey (red.), *European Preventive Archaeology, Papers of the EPAC Meeting, Vilnius 2004*, s. 10-11, Budapest.

Bukowski Z.,

- 1997 Budowa autostrad jako zagrożenie dla dziedzictwa archeologicznego, [w:] A. Prinke (red.), *Aktualne zagrożenia dziedzictwa archeologicznego, Materiały z konferencji ogólnopolskiej*, Poznań, 17 kwietnia 1997 r., s. 21-27, Poznań.
- 1998 Ośrodek Ratowniczych Badań Archeologicznych, Cele i kierunki działania, *Wiadomości Konserwatorskie*, nr 3/4, s. 17-18.
- 1999 Ratownictwo archeologiczne w realizacji programu budowy autostrad, [w:] M. Dworaczek, K. Kowalski, A. Porzeziński, S. Słowiński, E. Wilgocki (red.), *Konserwatorskie badania archeologiczne w Polsce i w Niemczech – stan prawny, problematyka, osiągnięcia*, *Acta Archaeologica Pomoranica*, t. 2, s. 185-206, Szczecin.
- 2000 Badania archeologiczne w obrębie wielki inwestycji, *Z Otchłani Wieków* 55, nr 2, s. 13-19.

Bugaj M.,

- 2018 Magazyny archeologiczne w Polsce – kwestia przechowywania zabytków archeologicznych, czyli rzecz o stajniach Augiasza i kulka przykładów dobrych praktyk, *Raport* 13, s. 155-169.

Buratyński S.,

- 1970 Dwudziestolecie badań archeologicznych na terenach Huty im. Lenina i Nowej Huty, *Sprawozdania Archeologiczne* 22, s. 253-270.

Carver G.,

- 1999 Ratując archeologię, [w:] Z. Kobyliński (red.) *Metodyka ratowniczych badań archeologicznych*, Warszawa, s. 28-39.

Chochorowski J.,

- 2016 Polish Archaeological Investigations on Linear Construction Projects – Contemporaneity and Tradition, *Polskie badania archeologiczne na inwestycjach liniowych – współczesność i tradycje*, *Analecta Archaeologica Ressoviensia*, 11, s. 289-309.

Chłodnicki M. (red.),

- 2003 Badania archeologiczne na terenie odkrywki „Szczerców” kopalni węgla brunatnego „Bełchatów” S.A., t. 4, Poznań.

Chłodnicki M., Krzyżaniak L. (red.),

2000 Pipeline of archaeological treasures, Gazociąg pełen skarbów archeologicznych, Poznań.

Chrisidu-Budnik A., Korczak J., Pakuła A., Supernat J. (red),

2005 Nauka organizacji i zarządzania, Wrocław.

Civitates et Urbes

2025 Civitates et Urbes Europae, The continents`s past to the present: 30th anniversary of the Valletta (Malta) Convention for the Protection of the Archaeological Heritage in Europe, <https://civeur.parisnante.fr/activites/le-passe-du-continent-au-present-programme/>, [dostęp: 27.02.2025 r., 21:47].

Codling S.,

2002 Benchmarking, [w:] D. Lock (red.), Podręcznik zarządzania jakością, s. 55-69, Warszawa.

Czerniak L.,

1997 Badania ratownicze na trasach wielkich inwestycji: nowe wyzwania metodyczne, organizacyjne i etyczne, [w:] A. Prinke (red.), Aktualne zagrożenia dziedzictwa archeologicznego, Materiały z konferencji ogólnopolskiej, Poznań, 17 kwietnia 1997 r., s. 38-41, Poznań.

2011 Dla kogo są wykopaliska? Profesjonaliści i społeczeństwo, [w:] A. Marciniak, D. Minta-Tworzowska, M. Pawleta (red.), Współczesne oblicza przeszłości, s. 177-186, Poznań.

Czerniak L. (red.),

2003 Badania archeologiczne na terenie odkrywki „Szczerców” kopalni węgla brunatnego „Bełchatów” S.A., t. 3, Poznań.

Czerniak L., Kośko A.,

2019 Great expectations: reflections on the 20th anniversary of Poland`s motorway construction rescue archaeology programme, Sprawozdania Archeologiczne, t. 71, s. 457-464.

Czopek S., Pelisiak A.,

2014 Autostrady i co dalej?, Raport 9, s. 423-434.

Czwojda Ł.,

2023 O potrzebie nowych regulacji dotyczących zawodu archeologa, Ochrona Zabytków, nr 2, s. 71-81.

Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K.,

2002 Podstawy zarządzania jakością, Warszawa.

Dąbrowski K.,

1953 Prace archeologiczne w Piwonicach, powiat Kalisz, Sprawozdania P.M.A 5, s. 88-95.

1956 Sprawozdanie z prac wykopaliskowych we wsi Piwonice, pow. Kalisz w 1953 r.,
Materiały Starożytne, t. 1, s. 183-192.

Demoule J. P.,

2016 Preventive Archaeology: Scientific Research or Commercial Activity, Recent Developments in Preventive Archaeology in Europe, Proceedings of 22nd EAA Meeting in Vilnius, s. 9-20, Ljubljana.

Depaepe P.,

2016 Preventive Archaeology, Scientific Research and Public Outreach: Some Non-politically Correct Thoughts, Recent Developments in Preventive Archaeology in Europe, [w:] P. Novaković, M. Hornák, M. P. Guermandi, H. Stäuble, P. Depaepe, J.-P. Demoule (red.), Proceedings of 22nd EAA Meeting in Vilnius, s. 33-40, Ljubljana.

Depaepe P., Rossenbach K. S.,

2013 Preventive archaeology in France, review and point of view, [w:] M. P. Guermandi, K. S. Rossenbach (red.), Twenty years after Malta: preventive archaeology in Europe and in Italy, s. 129-138, Bologne.

Dolhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H.,

2009 Podstawy zarządzania, Koncepcje – strategie – zastosowania, Warszawa.

Domańska E.,

2010 Jakiej metodologii potrzebuje współczesna humanistyka, Teksty Drugie, 1-2, s. 45-55.

2018 Luka paradygmatyczna we współczesnej humanistyce, [w:] E. Winiecka (red.), Mody, Teorie i praktyki, s. 17-32, Poznań.

Dries van den M.,

2013 Does Holland look like Malta yet? Reflections on the achievements with development-led archaeology in the Netherlands, [w:] M. P. Guermandi, K. S. Rossenbach (red.), Twenty years after Malta: preventive archaeology in Europe and in Italy, s. 43-54, Bologne.

Drucker P.F.,

2009 Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, Warszawa.

Durczewski D.,

- 1972 Badania na cmentarzysku ludności kultury łużyckiej w Kaliszanach, pow. Wągrowiec, *Fontes Archaeologici Posnanienses* 21 (1970), s. 251-253.

Dworaczyk M., Kowalski K., Porzeziński A., Słowiński S., Wilgocki E. (red.),

- 1999 Konserwatorskie badania archeologiczne w Polsce i w Niemczech – stan prawny, problematyka, osiągnięcia, *Acta Archaeologica Pomoranica*, t. 2, Szczecin.

Dzięciółowski E.,

- 1972 Badania ratunkowe na Starym Rynku w Poznaniu w roku 1960, *Fontes Archaeologici Posnanienses* 21 (1970), s. 168-182.

eB2B

- 2023 GDDKiA, Postępowanie o udzielenie zamówienia nr O/WA.D-3.2421.37.2023, <https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/404482/wykonaniearcheologicznych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniami-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-na-trasach-s7-czosnow-kielpin-dk79-obwodnica-ciepielow-a-dk79-ciepielow-lipsko-dk79-garbatka-wilczowola-a2-warszawa-kukuryki-odc-ryc>, [dostęp: 25.02.2025 r., 21:05].
- 2025 GDDKiA, Platforma zakupowa eB2B, Biznes, Korzyści, Kontakty, Zysk, <https://gddkia.eb2b.com.pl/>, [dostęp: 25.02.2025 r., 20:56].

Encyklopedia PWN

- 2025 Encyklopedia PWN, zarządzanie, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/zarzadzanie:4000464.html>, [dostęp: 28.02.2025 r., 22:57].

EZ

- 2023 Rynek, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Rynek>, [dostęp: 05.03.2025 r., 05:05].
- 2023a Analiza interesariuszy (Zarządzanie strategiczne), [https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_interesariuszy_\(Zarz%C4%85dzanie_strategiczne\)](https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_interesariuszy_(Zarz%C4%85dzanie_strategiczne)), [dostęp: 15.03.2025 r., 21:27].
- 2023b Ryzyko, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Ryzyko>, [dostęp: 20.03.2025 r., 04:19].
- 2023c Analiza ryzyka, https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_ryzyka, [dostęp: 20.03.2025 r., 04:21].
- 2023d Zarządzanie jakością, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_jako%C5%9Bci%C4%85, [dostęp: 01.03.2025 r., 01:58].
- 2023e Piramida Malsowa, https://mfiles.pl/pl/index.php/Piramida_Maslowa, [dostęp: 26.04.2025 r., 03:50]

2024 Klient, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Klient>, [dostęp: 09.06.2024 r., 16:30].

2024a Jakość, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Jako%C5%9B%C4%87>,
[dostęp: 02.03.2025 r., 22:43].

Faron A.,

2011 Lean management, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, s. 69-84, Wrocław.

Florek M.,

2015 Między teorią a praktyką. Ochrona dziedzictwa archeologicznego z perspektywy praktyki konserwatorskiej (na przykładach Delegatury w Sandomierzu Wojewódzkiego Urzędu Ochrony Zabytków), Raport 10, s. 233-261.

2019 Badania archeologiczne, poszukiwanie zabytków, wydawanie pozwoleń na nie. Absurdy, wewnętrzne sprzeczności, niekonsekwencje i braki w przepisach prawnych ich dotyczących oraz propozycje zmian, Raport 14, s. 137-149.

Florjanowicz P. (red.),

2016 When Valletta meets Faro, The reality of European archaeology in the 21st century, Proceedings of the International Conference, Lisbon, Portugal, 19-21 March 2015, Namur.

Frączkiewicz-Wronka A.,

2012 Analiza interesariuszy jak metoda wspierająca formułowanie strategicznych zamierzeń w organizacji (wnioski z badań w szpitalach publicznych), [w:] R. Krupski (red.), Metody badań problemów zarządzania strategicznego, Prace Naukowe, t. 17, s. 269-292, Wałbrzych.

Gardner J.,

2020 The Industrial Archaeology of the Archaeology Industry, IA The Journal of the Society for Industrial Archaeology, 43, 1/2 (2017) s. 13-26.

Gawin M.

2020 Pismo Generalnego Konserwatora Zabytków do Wojewódzkich konserwatorów zabytków nr DOZ-KiNK.070.13.2018.WJ z 08 stycznia 2020 r., Warszawa, Kurier Konserwatorski 18, s. 6-7.

Gawrysiak-Leszczyńska W.,

2003 Jak rysować zabytki archeologiczne, Podstawowe zasady dokumentacji, Biskupin.

Gąssowski J.,

- 2007 Rescue Archaeology in Poland, Past and Present, [w:] K. Bozóki-Ernyey (red.), European Preventive Archaeology, Papers of the EPAC Meeting, Vilnius 2004, s. 161-166, Budapest.

GDDKiA

- 2015 Budowa drogi ekspresowej S5 odcinek Gniezno – Poznań (węzeł „Kleszczewo”), <https://www.archiwum.gddkia.gov.pl/pl/a/4100/budowa-drogi-ekspresowej-s5-odcinek-gniezno-poznan-wezel-kleszczewo>, [dostęp: 14.05.2025 r., 12:26].
- 2021 Misja i cel, <https://www.gov.pl/web/gddkia/misja-gddkia>, [dostęp: 04.03.2025 r., 02:30].
- 2025 Budowa DK S5 Gniezno-Poznań (węzeł „Kleszczewo”) odc. II Czachurki-Poznań – branża archeologia. Specyfikacja techniczna, <https://www.archiwum.gddkia.gov.pl/pl/d/6ddd9725cf8ffc81ab6c1ab5baefdbba>, [dostęp 14.05.2025 r., 12:35].

Gediga B.,

- 2000 Archeolodzy na trasie budowy autostrady A-4, Z Otchłani Wieków 55, nr 2, s. 38-43.

Geppert K., Meller H.,

- 2016 A survey of heritage management in Germany, with particular reference to Saxony-Anhalt, [w:] P. Florjanowicz (red.), When Valletta meets Faro, The reality of European archaeology in the 21st century, Proceedings of the International Conference, Lisbon, Portugal, 19-21 March 2015, s. 35-46, Namur.

Gierlach M.,

- 1997 Siedem naszych grzechów głównych: albo o zagrożeniach intymnych w archeologii, [w:] A. Prinke (red.), Aktualne zagrożenia dziedzictwa archeologicznego, Materiały z konferencji ogólnopolskiej, Poznań, 17 kwietnia 1997 r., s. 45-50, Poznań.

Glinkowska B.,

- 2010 Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica 234, s. 255-264.

Goodall J.,

- 1998 Wielka Brytania: finansowanie archeologii, zarabianie na archeologii, [w:] Z. Kobylński (red.), Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, s. 188-1987, Warszawa.

Grabowski M.,

- 2012 Od Ośrodka Dokumentacji Zabytków do Narodowego Instytutu Dziedzictwa. Rewolucyjna zmiana czy procesowa kontynuacja zadań z zakresu archeologii?, *Ochrona Zabytków* 1-2/2012, s. 73-93.
- 2016 The legal basis and organization of rescue archaeology in Poland, [w:] P. Florjanowicz (red.), *When Valletta meets Faro, The reality of European archaeology in the 21st century, Proceedings of the International Conference, Lisbon, Portugal, 19-21 March 2015*, s. 113-118, Namur.

Grajewski A.,

- 2017 Formalno-prawna problematyka archeologii współczesności w Polsce, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Archaeologica* 32, s. 12-22.

Griffin R.W.,

- 1996 *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.

Gromnicki J.,

- 2012 Konserwatorskie badania archeologiczne w PP. Pracownie Konserwacji Zabytków, *Wiadomości Konserwatorskie* 31, s. 135-139.

Gruszka B., Jaszewska A., Kałagate S. (red.),

- 2013 Obwodnica Sulechowa, woj. lubuskie. Badania archeologiczne na stanowiskach 10, 25, 26, 27, 28, Zielona Góra.

Grygiel R.,

- 2000 Zdążyć przed autostradą. W Polsce środkowej rusza program badań ratowniczych na odcinku autostrad A-1 i A-2, *Z Otchłani Wieków* 55, nr 2, s. 24-27.

Grygiel R. (red.),

- 2000 Badania archeologiczne na terenie odkrywki „Szczerców” kopalni węgla brunatnego „Bełchatów” S.A., t. 1, Łódź.
- 2002 Badania archeologiczne na terenie odkrywki „Szczerców” kopalni węgla brunatnego „Bełchatów” S.A., t. 2, Łódź.

Grzegorzczak W.,

- 2015 Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów, Studia przypadków*, Łódź, s. 9-16.

Grzeszkiewicz-Kotowska L.,

- 2010 Firmy prywatne – zagrożenie czy ratunek?, [w:] M. Przybył, M. Winiarska-Kabacińska (red.), *Archeologia wobec wyzwań współczesności*, Poznań, s. 103-109.

Górecki J.,

- 1980 Z badań ratowniczych na cmentarzysku ludności kultury wejherowsko-krotoszyńskiej w Imielniku, woj. Poznań, *Fontes Archaeologici Posnanienses* 29 (1978), s. 46-48.

Górski J., Makarowicz P.,

- 2014 Przyczynek do metodyki opracowania wyników szerokopłaszczyznowych badań wykopaliskowych, *Raport* 9, s. 435-442.

Guermendi M. P.,

- 2013 Preface, [w:] M. P. Guermendi, K. S. Rossenbach (red.), *Twenty years after Malta: preventive archaeology in Europe and in Italy*, s. VII-VIII, Bologne.

Guermendi M. P., Rossenbach K. S. (red.),

- 2013 *Twenty years after Malta: preventive archaeology in Europe and in Italy*, Bologna.

Guliński J.,

- 2017 Od wydawcy, [w:] W. Kaczor, M. Żółkiewski (red.), Grabkowo, gm. Kowal, stanowiska 7 i 8, *Źródła archeologiczne do studiów nad okresem przedrzymskim na Nizinie Wielkopolsko-Kujawskiej*, Poznań. s. 7-8.
- 2023 Od uniwersytetu do gospodarki – tak daleko stąd, tak blisko..., [w:] D. Narożna, P. Lisewski (red.), *Nauka a praktyka społeczna, Uniwersytet i przemysł*, Poznań, s. 13-22.

Gutowska K., Kobyliński Z.,

- 2011 Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – nowa dziedzina nauczania akademickiego i badań naukowych; *Mazowsze, Studia Regionalne* 6, s. 51-72.

Harris E.C.,

- 1992 *Zasady stratygrafii archeologicznej*, Warszawa.

Hamrol A.,

- 2012 *Zarządzanie jakością z przykładami*, Warszawa.
- 2018 *Strategie i praktyki sprawnego działania*, Warszawa.
- 2020 *Zarządzanie i inżynieria jakości*, Warszawa.

Hofstede G.,

- 2000 *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa.

Hopej M., Kamiński R.,

- 2011 *Reinżynieria*, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, s. 103-118, Wrocław.

Hopej M., Kral Z. (red.),

- 2011 *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Wrocław.

ISAP

- 2025 Strona główna Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej, Internetowy System Aktów Prawnych, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/home.xsp>, [dostęp 25.04.2025, 22:44].

Ignaczak M., Romańska A. (red.),

- 2014 Osada kultury łużyckiej w Wilenku, gm. Szczaniec, woj. lubuskie, stan. 16 (AUT NR 49), Archeologiczne badania ratownicze na trasie Autostrady A2, *Via Archaeologica Posnaniensis*, t. 9, Poznań.

Janczykowski J.

- 2014 Prawna ochrona zabytków – teoria a praktyka, Uwagi wojewódzkiego konserwatora zabytków, [w:] A. Rottermund (red.), Dlaczego i jak w nowoczesnym sposób chronić dziedzictwo kulturowe, Materiały pokonferencyjne, Konferencja zorganizowana przez Polski Komitet do Spraw UNESCO w Warszawie 25 lutego 2013 roku, s. 125-140, Warszawa.

Janiak W.,

- 2011 Outsourcing, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, s. 84-102, Wrocław.

Jaszewska A.,

- 2010 Archeologia w systemie prawnym – propozycje zmian, [w:] M. Przybył, M. Winiarska-Kabacińska (red.), Archeologia wobec wyzwań współczesności, Poznań, s. 23-32.

Jaszewska A., Wawrzyniak P.,

- 2003 Magazyny archeologiczne – problem nie do rozwiązania?, Wielkopolski Biuletyn Konserwatorski, t. 2, s. 104-110.

Jażdżewski K.,

- 1966 Ochrona zabytków archeologicznych, Zarys historyczny, Warszawa.

Kaczor W., Michałowski A., Teska M., Żółkiewski M. (red.),

- 2017 Grabkowo, gm. Kowal, stanowiska 7 i 8, Źródła archeologiczne do studiów nad okresem przedrzymskim na Nizinie Wielkopolsko-Kujawskiej, Poznań.

Kaczor W., Żółkiewski M.,

- 2021 Kępa, stan. 10 – nowy punkt osadniczy kultury wielbarskiej z północnej Wielkopolski, [w:] A. Michałowski, M. Brzostowicz, M. Kaczmarek, A. Strobin (red.), Ze świata dawnych Barbarzyńców, Studia pradziejowe i wczesnodziejowe, Księga dedykowana Profesorowi Henrykowi Machajewskiemu z okazji 70. urodzin i 50 lat pracy archeologicznej, Poznań, s. 349-361.

Kaczor W., Żółkiewski M. (red.),

2013 Bodzia, stan. 6, Witoldowo, stan. 1, Śliwkowo, stan. 4, Archeologiczne badania ratownicze na trasie Autostrady A1, w woj. kujawsko-pomorskim, Poznań.

2015 Dubielewo, gm. Brześć Kujawski, stanowisko 8, Archeologiczne badania ratownicze na trasie Autostrady A1, w woj. kujawsko-pomorskim, Poznań.

Kaczor W., Pawlak E. Pawlak P., Żółkiewski M.,

2021 Kraplewo, stan. 29, Przyczynek do datowania zjawisk z okresu schyłku starożytności i początków wczesnego średniowiecza w Wielkopolsce, wykład wygłoszony 17.12.2021 r., w ramach seminarium Extra Limites we Wrocławiu.

w druku Kraplewo 29, Przyczynek do datowania zjawisk z okresu schyłku starożytności i początków wczesnego średniowiecza w Wielkopolsce.

Kalinowski B., Uryszek T.,

2009 Zasady komercjalizacji i finansowania innowacyjnych rozwiązań, [w:] D. Markiewicz (red.), Komercjalizacja wyników badań naukowych – krok po kroku, s. 38-56, Kraków.

Kalwak G.,

2019 Realizacje badań archeologicznych na inwestycjach drogowych – teoria i praktyka, Drogownictwo 11, s. 322-327.

Karaszewski R.,

1999 Total Quality Management, Zarządzanie przez jakość, Wybrane zagadnienia, Toruń.

Kihl-Byczko E.,

1972 Badania ratownicze na cmentarzysku ludności kultury łużyckiej w Kunowie, pow. Gostyń, Fontes Archaeologici Posnanienses 21 (1970), s. 257-258.

Kihl-Szymańska E.,

1979 Ratownicze badania archeologiczne prowadzone na terenie budowy zbiornika zalewowego „Wonieść” w latach 1976-1978, Fontes Archaeologici Posnanienses 28 (1977), s. 84-90.

Knobloch R.,

2019 Archaeological Jobs and Legislation in Italy a Quarter of a Century after the Valletta Convention, European Journal of Archaeology, 22/2, s. 269-288.

Kobylińska U.,

2014 Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015, Economics and Management 1, s. 205-219.

Kobyliński Z.,

- 1997 Aktualne zagrożenia dziedzictwa archeologicznego w Polsce, [w:] A. Prinke (red.), Aktualne zagrożenia dziedzictwa archeologicznego, Materiały z konferencji ogólnopolskiej, Poznań, 17 kwietnia 1997 r., s. 7-25, Poznań.
- 1998a Ochrona i zarządzanie dziedzictwem archeologicznym w Europie – wprowadzenie, [w:] Z. Kobyliński (red.), Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, s. 7-12, Warszawa.
- 1998b Polska: ochrona dziedzictwa archeologicznego, [w:] Z. Kobyliński (red.), Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, s. 259-276, Warszawa.
- 1998c Międzynarodowe zasady ochrony konserwacji dziedzictwa archeologicznego, Warszawa.
- 1999 Ratownicze badania wykopaliskowe: nauka kompromisu czy kompromis nauki, [w:] Z. Kobyliński (red.), Metodyka ratowniczych badań archeologicznych, Warszawa, s. 7-26.
- 2001 Quo Vadis archaeologia? Introductory remarks, [w:] Z. Kobyliński (red.), Quo Vadis archaeologia? Whither European archaeology in the 21st century?, s. 17-20, Warszawa.
- 2001a Teoretyczne podstawy konserwacji dziedzictwa archeologicznego, Warszawa.
- 2003 Quo Vadis archeologia? O przyszłości badań nad przeszłością, Archeologia Polski, t. 48, z 1-2, s. 223-234.
- 2008 Problemy współczesnej teorii konserwacji dziedzictwa archeologicznego w Polsce, [w:] B. Szmygin (red.), Współczesne problemy teorii konserwatorskiej w Polsce, s. 35-44, Warszawa-Lublin.
- 2009 Archeologia wobec wyzwań współczesności, [w:] M. Brzostowicz (red.), Archeologia polska i jej czasy, s. 103-131, Poznań.
- 2010 Archeologia polska na początku XXI wieku – szanse i zagrożenia, [w:] M. Przybyła, M. Winiarska-Kabacińska (red.), Archeologia wobec wyzwań współczesności, Materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej 27 marca 2008 r. w Muzeum Archeologicznym w Poznaniu, Prace Komisji Archeologicznej 27, s. 9-22, Poznań.
- 2012 Etyka w archeologii, [w:] S. Tabaczyński, A. Marciniak, D. Cyngot, A. Zalewska (red.), Przeszłość społeczna. Próba konceptualizacji, s. 178-189, Poznań.
- 2020 Zarządzanie dziedzictwem kulturowym, Wprowadzenie do problematyki, Warszawa.

Kobyliński Z. (red.),

- 1998 Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, Warszawa.
- 1999 Metodyka ratowniczych badań archeologicznych, Warszawa.

Kobyliński Z., Krasnodębski D, Wach D.,

- 1999 Praktyka szerokopłaszczyznowych wykopaliisk ratowniczych, Z. Kobyliński (red.), Metodyka ratowniczych badań archeologicznych, s. 241-290, Warszawa.

Kobyliński Z., Wysocki J.,

- 2011 Cienie i blaski systemu zarządzania dziedzictwem archeologicznym w Polsce, [w:] B. Szmygin (red.), System ochrony zabytków w Polsce – analiza, diagnoza, propozycje, s 39-54, Warszawa-Lublin.

Konopka M.,

- 1979 Instrukcja wypełniania karty ewidencyjnej stanowiska archeologicznego Warszawa.
2011 Raport w sprawie archeologii – podziemnych zabytków dziedzictwa kulturowego, [w:] B. Szmygin (red.), System ochrony zabytków w Polsce – analiza, diagnoza, propozycje, s 17-34, Warszawa-Lublin. s. 75-88.

Konopka M. (red.),

- 1980 Zdjęcie archeologiczne Polski, Warszawa.

Korsan-Przywara P., Zgrzywa-Ziemak A.,

- 2011 Zarządzanie procesowe, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, s. 159-172, Wrocław.

Kossecki P., Baaske A., Frąckowiak Z.,

- 2023 Nauka a praktyka – komercjalizacja wyników badań w naukach społecznych – wycena aktywów niematerialnych na przykładzie praw autorskich, marek luksusowych, technologii militarnych oraz korzystania z ulgi badawczo-rozwojowej i IP Box, [w:] D. Narożna, P. Lisowski (red.), Nauka a praktyka społeczna, Inicjacja, Poznań, s. 46-63.

Kostrzewski B.

- 1952 Sprawozdania z działalności Muzeum Archeologicznego w Poznaniu w roku 1950, Fontes Praehistorici 2 (1951), s. 312-326.

Kostrzewski J.,

- 1946 Gospodarka niemiecka w poznańskim Muzeum Prehistorycznym, Z Otchłani Wieków, r. XV, z. 1-2, s. 4-9.

Kostrzewski J., Antoniewicz W., Jażdżewski K., Leńczyk G., Żurowski K.,

- 1945 Sprawozdanie z konferencji prehistoryków polskich, odbytej w Poznaniu dnia 26.VIII.45 r. pod przewodnictwem prof. Uniw. Pozn. dra Józefa Kostrzewskiego, Z Otchłani Wieków, Rok XIV, z. 9-12, s. 42-45.

Kośko A. (red.),

2000 Osadnictwo kultur późnoneolitycznych oraz interstadium epok neolitu i brązu: 3900-1400/1300 przed Chr., Archeologiczne badania ratownicze wzdłuż trasy gazociągu tranzytowego, tom III, Kujawy, cz. 4, Poznań.

Kotarbiński T.,

2023 Traktat o dobrej robocie, Łódź.

Kowalski W., Zalasinska K.,

2011 Prawo ochrony dziedzictwa kulturowego w Polsce – próba oceny o wnioski, [w:] B. Szmygin (red.), System ochrony zabytków w Polsce – analiza, diagnoza, propozycje, s 17-34, Warszawa-Lublin.

Krasnodębski D.,

1999 Ratownictwo archeologiczne na trasie budowy gazociągu jamalskiego we wschodniej części województwa podlaskiego, Biuletyn Konserwatorski Województwa Podlaskiego, 5, s. 201-220.

Kukawka S.,

2004 Przyczynki do dyskusji nad stanem archeologii polskiej, Toruń.

Kurzawska A., Sobkowiak-Tabaka I. (red.),

2021 Mikroprzeszłość, Badania specjalistyczne w archeologii.

Lambert G.,

2015 Nowe światło na ISO 9001, Wiadomości PKN, Normalizacja, nr 12, s. 10-14.

Łańcucki J.,

2003 Istota jakości wyrobów i usług, Zasady TQM, [w:] J. Łańcucki (red.), Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM, s. 9-28, Poznań.

Łunarski J.,

2008 Zarządzanie jakością, Standardy i zasady, Warszawa.

Maciszewski R.,

2001 Aby ocalić minione. Ośrodek Ratowniczych Badań Archeologicznych jako współrealizator programów ochrony dóbr kultury w obrębie inwestycji budowy autostrad, Raport 96-99, s. 11-15.

Majewski E.,

1907 Dziesięcioro przykazań archeologiczno-przedhistorycznych, Światowit, t. 8, s. 105-106.

Makiewicz T.,

1999 Centrum Badań Archeologicznych. Poznański model realizacji badań ratowniczych na wielkich inwestycjach, [w:] M. Dworaczyk, K. Kowalski, A. Porzeziński, S.

Słowiński, E. Wilgocki (red.), Konserwatorskie badania archeologiczne w Polsce i w Niemczech – stan prawny, problematyka, osiągnięcia, *Acta Archaeologica Pomoranica*, t. 2, s. 207-219, Szczecin.

Makiewicz T., Wójcik A. (red.),

2010 Badania archeologiczne na terenie odkrywki „Szczerców” kopalni węgla brunatnego „Bełchatów” S.A., t. 8, Poznań.

Makiewicz T., Wójcik A., Ignaczak M. (red.),

2010 Badania archeologiczne na terenie odkrywki „Szczerców” kopalni węgla brunatnego „Bełchatów” S.A., t. 7, Poznań.

Manhart Ch.,

2013 Preventive and safeguarding archaeology in post-conflict zones, [w:] M. P. Guernandi, K. S. Rossenbach (red.), *Twenty years after Malta: preventive archaeology in Europe and in Italy*, s. 13-18, Bologne.

Marciniak A.,

1999 European Association of Archaeologists i jego udział w organizacji ochrony i zarządzania dziedzictwem kulturowym w wymiarze europejskim, [w:] M. Dworaczek, K. Kowalski, A. Porzeziński, S. Słowiński, E. Wilgocki (red.), *Konserwatorskie badania archeologiczne w Polsce i w Niemczech – stan prawny, problematyka, osiągnięcia*, *Acta Archaeologica Pomoranica*, t. 2, s. 11-28, Szczecin.

Marciniak A., Pawleta M.,

2010 Archeology in crisis: the case of Poland, [w:] N. Schlanger, K. Aitchison (red.), *Archaeology and the global economic crisis*, s. 87-97, Tervuren.

Marciniak J.,

1955 Badania archeologiczne w Nowej Hucie, *Dawna Kultura*, R. 2, s. 213-222.

Marstrand L.,

1998 Norwegia: zarządzanie dziedzictwem kulturowym, [w:] Z. Kobyliński (red.), *Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie*, s. 101-115, Warszawa.

Mařík J.,

2016 The organization of Czech archaeology – a socialist legal system applied in a market economy, [w:] P. Florjanowicz (red.), *When Valletta meets Faro, The reality of European archaeology in the 21st century, Proceedings of the International Conference, Lisbon, Portugal, 19-21 March 2015*, s. 47-52, Namur.

Mazurowski R.,

- 1971 Metoda szczegółowej inwentaryzacji powierzchniowej, Sprawozdania Archeologiczne, t. 23, s. 293-306.
- 1972 Założenia metodyczne badań ratowniczych na terenach zalewowych zbiornika pakoskiego, Fontes Archaeologici Posnanienses 21 (1970), s. 239-248.
- 1978 Problemy archeologiczne badań ratowniczych na terenach wielkiej inwestycji, Ochrona Zabytków 31/4 (123), s. 235-240.
- 1980 Metodyka archeologicznych badań powierzchniowych, Warszawa-Poznań.
- 1996 Założenia i wskazówki metodyczne dla archeologicznych badań ratowniczych wzdłuż trasy gazociągu tranzytowego, Poznań.
- 1998 Archeologiczne badania ratownicze wzdłuż trasy gazociągu Jamał-Europa Zachodnia, Wiadomości Konserwatorskie, nr 3/4, s. 14-15.
- 2013 Leksykon pojęć i problemów archeologii polowej, Poznań.

Mazurowski R. (red.),

- 1998 Archeologiczne badania ratownicze wzdłuż trasy gazociągu tranzytowego, tom I, Ziemia Lubuska, Poznań.

Mazurowski R., Dzeduszycki W., Żychliński D. (red.),

- 2006 Badania archeologiczne na terenie odkrywki „Szczerców” kopalni węgla brunatnego „Bełchatów” S.A., t. 5, Poznań.

Michałowski A., Piasecka K., Piasecki A., Pogodziński P., Żychliński D.,

- 2015 Wstępne wyniki ratowniczych badań archeologicznych na osadzie kultury wielbarskiej w Wagowie, pow. poznański, woj. wielkopolskie, stan. 1 i 13, Wielkopolskie Sprawozdania Archeologiczne, t. 16, s. 85-114.

Michałowski A., Teska M., Żółkiewski M. (red.),

- 2015 Viator Per Devia Scientiae Itinera, Studia nad problematyką okresów przedrzymskiego, rzymskiego, wędrówek ludów i wczesnego średniowiecza, Poznań.

Michałowski A., Żółkiewski M.,

- w druku* Aktualne zagrożenia dziedzictwa archeologicznego w Polsce – 27 lat po artykule Zbigniewa Kobylńskiego. Przegląd wybranych aspektów prawnych i normatywnych.

Milewski M., Kałwak G.,

- 2018 Ewidencja zabytków archeologicznych na inwestycjach drogowych – czyli w drodze pomiędzy teorią a praktyką, Kurier Konserwatorski nr 15, s. 90-94.

Minta-Tworzowska D., Chrapek-Wawrzyniak M. (red.),

2018 Dziedzictwo odzyskane: archeologia ratownicza na ziemi rawickiej, Via Archaeologica Posnaniensis, t. 6, Poznań.

Misiuk Z.,

2014 Uwagi na marginesie pracy Karola Lesia – Nadzór archeologiczny w teorii i praktyce (na przykładzie woj. podkarpackiego), Materiały i Sprawozdania Rzeszowskiego Ośrodka Archeologicznego 33, 2012, 307-316, Raport 9, s. 443-447.

Misiuk Z., Wrzosek J., Oniszcuk M., Sekuła M., Sabaciński M., Czajkowski K.,

2019 Standardy prowadzenia badań archeologicznych cz. 2. Badania inwazyjne, Warszawa.

2020 Standardy prowadzenia badań archeologicznych cz. 2, Badania inwazyjne lądowe, Kurier Konserwatorski 18, s. 9-59.

MKiDN

2025 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Powołaliśmy członków Zespołu do opracowania projektu nowelizacji ustawy o ochronie zabytków, <https://www.gov.pl/web/kultura/powolalismy-czlonkow-zespołu-do-opracowania-projektu-nowelizacji-ustawy-o-ochronie-zabytkow>, [dostęp 29.04.2025 r., 23:32].

Narożna-Szamałek U.,

1983 Badania ratownicze na cmentarzysku ludności kultury łużyckiej w Sabaszczewie, gm. Dominowo, woj. Poznań, Fontes Archaeologici Posnanienses 31 (1981), s. 169-170.

NID

2025 O Narodowym Instytucie Dziedzictwa, Historia Instytutu, <https://nid.pl/o-nas/>, [dostęp: 03.04.2025 r., 22:40].

Nogalski B. (red.),

1998 Kultura organizacyjna duch organizacji, Bydgoszcz.

Norma ISO 9001

2016 Systemy zarządzania jakością, Wymagania, Polska Norma PN-EN ISO 9001

Nowak M.,

2011 Analiza SWOT (SWOT Analysis), [w:] K. Matusiak (red.), Innowacje i transfer technologii, Słownik pojęć, s. 16-17, Warszawa.

Nowak M.,

2017 Co wolno wojewodzie, czyli rola konserwatora przy wielkich inwestycjach drogowych. Na marginesie artykułu S. Czopka i A. Pelisiaka: „Autostrady i co dalej”?, Raport 12 s. 221-227

Ochrona Zabytków

2025 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ochrona zabytków archeologicznych, <https://www.gov.pl/web/kultura/ochrona-zabytkow-archeologicznych-2025>, [dostęp: 01.04.2025 r., 23:32].

2025a Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Wyniki naboru do programu Ochrona zabytków archeologicznych 2025, <https://www.gov.pl/web/kultura/wyniki-naboru-do-programu-ochrona-zabytkow-archeologicznych-2025>, [dostęp: 01.04.2025 r., 23:39].

Od Redakcji...

2012 Wiadomości Konserwatorskie 31, s. 120.

Oniszczyk A., Misiuk Z., Makowska J., Wrzosek J., Sekuła M.,

2019 Standardy prowadzenia badań archeologicznych, cz. 1, Badania nieinwazyjne lądowe, Kurier Konserwatorski 17, s. 9-49.

Owsiński J. W.,

2018 Modelowanie procesów: spojrzenie przekonanego laika, Współczesne Problemy Zarządzania, nr 1/2018, s. 7-18.

Pakuła A.,

2005 Ewolucja nauki o organizacji i zarządzaniu, Polska myśl organizacyjna, [w:] A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat (red.), Nauka organizacji i zarządzania, s. 99-122, Wrocław.

Parga-Dans E.,

2010 Commercial archaeology in Spain: its growth, development, and the impact of the global economic crisis, [w:] N. Schlanger, K. Aitchison (red.), Archaeology and the global economic crisis, s. 45-54, Tervuren.

2019 Heritage in danger. The collapse of commercial archaeology in Spain, Archaeological Dialogues, 26/2, s. 111-122.

Pastor E. B.,

2023 Innowacyjność przedsiębiorstw, a współpraca z uczelniami, [w:] D. Narożna, P. Lisowski (red.), Nauka a praktyka społeczna, Uniwersytet i przemysł, Poznań, s.73-90.

Pawleta M.,

2016 Przeszłość we współczesności, Studium metodologiczne archeologicznie kreowanej przeszłości w przestrzeni społecznej, Poznań.

- 2021 Dziedzictwo archeologiczne w kontekście wyzwań zrównoważonego rozwoju, Zarządzanie w Kulturze 22, z. 3, s. 305-322;
<https://doi.org/10.4467/20843976ZK.21.020.14280>, [dostęp 18.04.2025, 01:53].

Pawleta M., Marciniak A.,

- 2021 Dziedzictwo kulturowe z zrównoważony rozwój: wprowadzenie, [w:] M. Pawleta, A. Marciniak (red.), Dziedzictwo kulturowe w kontekście wyzwań zrównoważonego rozwoju, s. 7-32, Kraków.

PCA

- 2025 Polskie Centrum Akredytacji, <https://www.pca.gov.pl/>, [dostęp: 28.02.2025 r., 23:40].

Piekalski J.,

- 1999 Współczesna archeologia miast – metody badawcze, problematyka, zagrożenia, [w:] M. Dworaczyk, K. Kowalski, A. Porzeziński, S. Słowiński, E. Wilgocki (red.), Konserwatorskie badania archeologiczne w Polsce i w Niemczech – stan prawny, problematyka, osiągnięcia, Acta Archaeologica Pomoranica, t. 2, s. 171-184, Szczecin.

Pilch J.,

- 2012 Przedsiębiorstwo Państwowe Pracownie Konserwacji Zabytków – konserwatorzy czy koniunkturaliści?, Wiadomości Konserwatorskie 31, s. 135-139.

Piotrowski W.,

- 2013 Ewolucja podejść do zarządzania, [w:] J. Bogdanienko, W. Piotrowski (red.), Zarządzanie, Tradycja i nowoczesność, s. 13-23, Warszawa.

PKN

- 2025 Polski Komitet Normalizacyjny, PN-EN ISO 9001:2015-10 – wersja polska,
<https://s.klep.pkn.pl/pn-en-iso-9001-2015-10p.html?options=cart>,
[dostęp: 06.04.2025 r., 20:52].

Planck D.,

- 1998 Niemcy: ochrona zabytków archeologicznych, [w:] Z. Kobyliński (red.), Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, s. 219-223, Warszawa.

Prinke A. (red),

- 1997 Aktualne zagrożenia dziedzictwa archeologicznego, Materiały z konferencji ogólnopolskiej, Poznań 17 kwietnia 1997 r., Poznań.

PZP w pytaniach

- 2025 Urząd Zamówień Publicznych, PZP w pytaniach i odpowiedziach, <https://www.gov.pl/web/uzzp/pzp---pytania-i-odpowiedzi>, [dostęp: 28.03.2025 r., 11:37].

Rosengren E.,

- 1998 Szwecja: ochrona zabytków archeologicznych w ustawodawstwie i w praktyce, [w:] Z. Kobyliński (red.), Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, s. 116-120, Warszawa.

Rudniewski P.,

- 2012 Laboratoria i działalność naukowo-badawcza w PP Pracowni Konserwacji Zabytków, Wiadomości Konserwatorskie 31, s. 129-133.

Ruttkay M., Bednar P., Cheben I., Kovar B.,

- 2016 Archeological research in the Slovak Republic – positives and negatives, [w:] P. Florjanowicz (red.), When Valletta meets Faro, The reality of European archaeology in the 21st century, Proceedings of the International Conference, Lisbon, Portugal, 19-21 March 2015, s. 53-58, Namur.

Różański A. (red.),

- 2017 Gemma Gemmarum, Studia dedykowane Profesor Hannie Kócce-Krenz, Poznań.

Rzepecki S.,

- 2016 Hippika aztecka, czyli rzecz nie tylko o dialogu środowiska naukowego z Generalną Dyrekcją Dróg Krajowych i Autostrad, Raport 11, s. 277-283.

Sejm RP

- 2025 Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, Archiwum, <https://www.sejm.gov.pl/sejm10.nsf/page.xsp/archiwum>, [dostęp: 12.03.2025 r., 22:19].

Sikorski D.,

- 2016 O problemach archeologii autostradowej, dialogu i pewnych ograniczeniach – w nawiązaniu do artykułu Seweryna Rzepeckiego i nie tylko, Raport 11, s. 285-291.

Siemaszko J.,

- 2018 Ewolucja i rozwój metody AZP z punktu widzenia praktyka, Kurier Konserwatorski 15, s. 7-14.

Skorupka T.,

- 2001 Kowalewko 12, Cmentarzysko brytualne ludności kultury wielbarskiej (od połowy I w. n.e do początku III w. n.e.), Archeologiczne badania ratownicze wzdłuż trasy gazociągu tranzytowego, tom II, Wielkopolska, cz. 3, Poznań.

Słownik PWN

- 2025 Wdrożenie, Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/wdro%C5%BCenie>, [dostęp 29.04.2025 r., 20:48].

2025 Eufemizm, Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/eufemizm;2557194.html>, [dostęp: 26.02.2025 r., 01:17].

Kodeks SNAP

2010 Kodeks etyki, Kodeks postępowania członka Stowarzyszenia Naukowego Archeologów Polskich, przyjęty przez Nadzwyczajny Zjazd Delegatów SNAP w Warszawie, 7 maja 2010 r., <https://www.snap.org.pl/dokumenty/kodeks-etyki/>, [dostęp: 17.02.2025 r., 23:17].

Sobkowiak-Tabaka I., Żółkiewski M.,

2024 Sztylet brązowy z Sierakowa, stan. 9, 12 (gm. Kościan) w świetle wybranych badań archeometrycznych, Poster, Pierwsza Krajowa Konferencja Archeometryczna, Igołomia 2024.

Söderström U.,

2018 Contract Archaeology and Sustainable Development, Between Policy and Practice, Kalmar.

Stäuble H.,

2013 The many approaches in German preventive archaeology with a special Focus on Saxony: a personal view, [w:] M. P. Guermandi, K. S. Rossenbach (red.), Twenty years after Malta: preventive archaeology in Europe and in Italy, s. 55-72, Bologne.

Staniec I.,

2012 Zarządzanie ryzykiem w naukach o zarządzaniu, [w:] A. Czech (red.), Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie, s. 259-272, Katowice.

Starzyńska B., Hamrol A., Grabowska M.,

2010 Poradnik menedżera jakości, Kompendium wiedzy o narzędziach jakości, Poznań.

Super Inżynier

2023 Diagram Pareto Lorenza, Super Inżynier, <https://www.superinzynier.pl/blog/narzedzia-diagram-pareto>, [dostęp: 15.03.2025 r., 21:34].

Sweetman D.,

1998 Irlandia: dziedzictwo kulturowe – ramy prawne i instytucjonalne, [w:] Z. Kobyliński (red.), Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, s. 130-136, Warszawa.

Szafrńska A., Szyran-Resiak A.,

2011 Benchmarking, [w:] M. Hopej, Z. Kral (red.), Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, s. 9-20, Wrocław.

Szarfenberg R.,

- 2011 Polityka społeczna i usługi społeczne, [w:] M. Grewiński, B. Więckowska (red.), *Przeobrażenia sfery usług w systemie zabezpieczenia społecznego w Polsce*, s. 43-73, Warszawa.

Szczepańska K.,

- 2010 *Kompleksowe zarządzanie jakością, Przeszłość i teraźniejszość*, Warszawa.

Szmygin B.,

- 2008 Teksty doktrynalne w ochronie dziedzictwa – analiza formalna i propozycje, [w:] B. Szmygin (red.), *Współczesne problemy teorii konserwatorskiej w Polsce*, s. 145-154, Warszawa-Lublin.

Święcka E.,

- 2011 Czy zostaną tylko dokumentacje...?, [w:] B. Szmygin (red.), *System ochrony zabytków w Polsce – analiza, diagnoza, propozycje*, s. 105-110, Warszawa-Lublin.

TED

- 2023 Unia Europejska, Przetargi UE, Ted, tenders electronic daily, 481474-2023 - Procedura Konkurencyjna, <https://ted.europa.eu/pl/notice/-/detail/481474-2023>, [dostęp: 25.02.2025 r., 01:29].
- 2025 Unia Europejska, Przetargi UE, Ted, tenders electronic daily, Suplement do Dziennika Urzędowego UE, <https://ted.europa.eu/pl/>, [dostęp: 25.02.2025 r., 20:54].
- 2025a Unia Europejska, Przetargi UE, Ted, tenders electronic daily, 229981-2025 – Procedura Konkurencyjna, <https://ted.europa.eu/pl/notice/-/detail/229981-2025>, [dostęp: 14.05.2025 r., 12:55].

Thérond D.,

- 2007 Foreword, [w:] K. Bozóki-Ernyey (red.), *European Preventive Archaeology, Papers of the EPAC Meeting, Vilnius 2004*, s. 9, Budapest.

Urząd Wojewódzki Szczecin

- 2025 Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie obwieszczenie decyzja Budowa obwodnicy Kołbaskowa w ciągu drogi krajowej nr 13, <https://szczecin.uw.gov.pl/bip/?type=article&action=view&id=17125>, [dostęp: 25.02.2025 r., 20:50].

Wawak S.,

- 2009 Podejście procesowe we wdrażaniu systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 52, s. 127-135, Wrocław.
- 2022 Kierunki rozwoju badań zarządzania jakością, *Management and Quality, Zarządzanie i jakość*, 4/2, s. 371-404.

Weski T.,

1998 Niemcy: archeologia komercyjna w Bawarii, Z. Kobyliński (red.), Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, s. 243-253, Warszawa.

Willems W. J. H.,

1998 Holandia: zarządzanie dziedzictwem archeologicznym, [w:] Z. Kobyliński (red.), Ochrona dziedzictwa archeologicznego w Europie, s. 206-218, Warszawa.

Wolska H.,

2022 Model relacji pomiędzy krajowymi organami administracji publicznej a przedsiębiorcami, Monografie prawnicze, Warszawa.

2023 Model jako forma poznania naukowego, Próba zdefiniowania, Prawo i Więż nr 2 (45), s. 54-72. <https://www.prawoiwiez.edu.pl/piw/article/view/492>, [dostęp: 28.02.2025 r., 03:12].

WUOZ Poznań,

2024 Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków w Poznaniu, Formularze wniosków, <https://poznan.wuoz.gov.pl/formularze-wnioskow>, [dostęp: 01.04.2025 r., 22:46].

Verbruggen M.,

2016 Everything you always wanted to know about commercial archaeology in the Netherlands, [w:] P. Florjanowicz (red.), When Valletta meets Faro, The reality of European archaeology in the 21st century, Proceedings of the International Conference, Lisbon, Portugal, 19-21 March 2015, s. 77-84, Namur.

Zabytek

2025 Narodowy Instytut Dziedzictwa, Zabytki archeologiczne, <https://zabytek.pl/pl/mapa?sekcja=zabytki-archeologiczne>, [dostęp: 23.02.2025 r., 23:03].

Zalasińska K.,

2012 Rola państwa i obywatela w ochronie zabytków, Acta Universitatis Wratislaviensis, Przegląd Prawa i Administracji LXXXIX, s. 49-59.

Zeidler K., Trzciński M.,

2009 Wykład prawa dla archeologów, Warszawa.

Zirne S., Lūsēns M., Vijups A.,

2015 Preventive Archaeology in Latvia: example investigations in the historical town centers on Kuldīga and Ventspils, Raport 10, s. 210-231.

Zmiany VAT

2011 Zmiany w podatku VAT – nowe stawki, Prawo.pl, <https://www.prawo.pl/podatki/zmiany-w-podatku-vat-nowe-stawki,1426.html>, [dostęp: 12.03.2025 r., 22:03].

Żemigala M.,

2009 Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, Warszawa.

Żółkiewski M.,

2013 Fakty i artefakty, czyli kilka słów podsumowania prac archeologicznych na włocławskim odcinku autostrady A1, referat wygłoszony w ramach konferencji pt. Archeologia Autostrady, w Bydgoszczy w 2013 r.

2017 Pomiędzy kulturą jastorfską a kulturą przeworską. Zespoły ceramiczne ze stanowiska nr 8 w Grabkowie, woj. kujawsko-pomorskie, [w:] M. Bohr, M. Teska (red.), Extra limites, Poznań-Wrocław, s. 77-86.

2023 Komercjalizacja w humanistyce. Przypadek: archeologia, [w:] D. Narożna, P. Lisowski (red.), Nauka a praktyka społeczna, Uniwersytet i przemysł, Poznań, s. 91-110.

Żółkiewski M., Danielewska-Teska M.,

2024 Uwagi na temat osad kultury oksywskiej. Przykład archeologicznych badań ratowniczych na trasie drogi S6, [w:] A. Michałowski, M. Piotrowska, M. Olędzki (red.), Kultura wielbarska, Procesy przemian i kontakty zewnętrzne, Poznań, s. 95-123.

ZESTAWIENIE RYCIN

Ryc. 1. Relacja między systemem zarządzającym i systemem zarządzanym.
Źródło: opracowanie własne (za: Hamrol 2012, s. 55, ryc. 2.1).

Ryc. 2. Koncepcje zarządzania jakością w odniesieniu do kryteriów kreatywności, parametryzacji i biurokracji. Źródło: opracowanie własne (wg Hamrol 2012, s. 67, rys. 2.6).

Ryc. 3. Koło Deminga – cykl PDCA. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 4. Rola archeologa w projekcie badawczym i przedsięwzięciu budowlanym, schemat decyzyjny. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 5. Diagram przedstawiający liczbę dni przeznaczonych na przygotowanie i złożenie oferty w przetargach ramowych w latach 2019-2023 (uwzględniono także ogłoszenia powtórzone). Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 6. Histogram rozkładu wymagań zamawiającego w umowach ramowych dotyczących przebadanych powierzchni przez oferenta. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 7. Przykładowa struktura klientów wewnętrznych organizacji. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 8. Przepływ środków finansowych pomiędzy interesariuszami badań archeologicznych na inwestycjach drogowych. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 9. Struktura oczekiwań interesariuszy badań archeologicznych na inwestycjach drogowych. Źródło: opracowanie własne

Ryc. 10. Matryca analizy interesariuszy z kategoriami grup przyporządkowanych do obszarów A-D. Źródło: wg Analiza interesariuszy, EZ 2023 oraz opracowanie własne.

Ryc. 11. Mapa interesariuszy archeologicznych badań ratowniczych na inwestycjach. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 12. Uszeregowanie interesariuszy w zależności od ich zaangażowania w kontrakt, za pomocą diagramu Pareto. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 13. Uszeregowanie interesariuszy w zależności od ich wpływu na kontrakt, za pomocą diagramu Pareto. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 14. Procesy podstawowe i wspierające (pomocnicze i zarządzania). Źródło: opracowanie własne (za: Hamrol 2012, ryc. 2.21, s. 114).

Ryc. 15. Proces główny realizacji badań archeologicznych. A – proces z perspektywy organizacji rynkowej; B – proces z perspektywy akademickiej (źródłowej). Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 16. Synchronizacja procesu głównego realizacji badań archeologicznych, z perspektywy rynkowej (A) i akademickiej (B). Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 17. Schemat blokowy procesu głównego w badaniach kontraktowych z przykładowymi oznaczeniami i pętlą sprzężenia zwrotnego. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 18. Diagram charakterystyki decyzji i warunków ich podejmowania. Źródło: wg Dołhasz et al. 2009; opracowanie własne.

Ryc. 19. Ryzyko w odniesieniu do składowych założonego celu projektowego. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 20. Zarządzanie ryzykiem jako proces. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 21. Schemat procesu analizy ryzyka, z uwzględnieniem działań zapobiegawczych i korygujących. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 22. Wykres stawek za jednostki normatywne w przetargach z lat 2019-2023 wraz z prostymi trendu. Źródło: opracowanie własne.

Ryc. 23. Histogram cen ofertowych w postępowaniach przetargowych z lat 2019-2023. Źródło: opracowanie własne.

ZESTAWIENIE TABEL

Tab. 1. Zagrożenia dziedzictwa archeologicznego w Polsce, stan na lata 90. XX wieku. Dekompozycja zagrożeń przedstawionych w artykule Z. Kobylińskiego (1997). Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Katalog zagrożeń dziedzictwa archeologicznego w Polsce, stan na lata 20. XXI wieku. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Wybrane parametry postępowań o udzielenie zamówienia w zakresie umów ramowych. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Kryterialna systematyka klientów organizacji wykonującej archeologiczne badania ratownicze w warunkach rynkowych. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Systematyka klientów organizacji wraz z pomiarem ich zaangażowania i wpływu na realizację archeologicznych badań ratowniczych na inwestycji. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 6. Systematyka klientów organizacji wraz z pomiarem ich zaangażowania i wpływu na realizację archeologicznych badań ratowniczych na inwestycji. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 7. Analiza SWOT dla koncepcji TQM. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 8. Analiza SWOT dla koncepcji zarządzania wg norm ISO 9000. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 9. Analiza SWOT dla koncepcji Six Sigma. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 10. Zestawienie kar umownych za 1 dzień zwłoki dla 10 przetargów o najwyższej kwocie zamówienia. Obliczenia na podstawie kwoty przewidzianej przez zamawiającego oraz zapisów w projektach umów. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 11. Zestawienie danych z lata 2019-2023, z przetargów o udzielenie zamówienia na realizację umowy jednostkowej. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 12. Zestawienie informacji z postępowania przetargowego wg zał. 1, nr 081 (tam zadanie II). Źródło: opracowanie własne.

Tab. 13. Zbiorcze zestawienie obszarów odpowiedzialności, na podstawie modelu zarządzania i doskonalenia. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 14. Zestawienie punktów ryzyka i decyzji ze schematów blokowych procesów podstawowych i podprocesów. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 15. Warianty sytuacji występujących przy szacowaniu ryzyka. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 16. Macierz decyzyjna. Korelacja prawdopodobieństwa wystąpienia przyczyn lub skutków oraz ich znaczenia. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 17. Przykładowa analiza ryzyka, na podstawie metody macierzy decyzyjnej. Źródło: opracowanie własne.

Tab. 18. Zestawienie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego na prace archeologiczne w roku 2023 (wg zał. 1). Źródło: opracowanie własne.

ZAŁĄCZNIK nr 1

KATALOG POSTĘPOWAŃ O UDZIELENIE ZAMÓWIENIA PUBLICZNEGO Z LAT 2019-2023

Katalog stworzony został w oparciu o postępowania przetargowe dostępne na stronie eB2B (2025), będącej internetową platformą zakupową wykorzystywaną przez Generalną Dyрекcję Dróg Krajowych i Autostrad. Obejmuje on przetargi ogłoszone i obecne na platformie w latach 2019-2023. Jest to zbiór 104 postępowań, które do celów pracy zestawiono w formie tabel, z których każda odpowiada odrębnemu zamówieniu. W platformie zakupowej oznaczane są one unikalnym numerem identyfikacyjnym (ID). W pracy niniejszej został on zastąpiony porządkową numeracją katalogową (w skrócie: nr kat. 001), odpowiadającą chronologii publikowania ogłoszeń o zamówieniach.

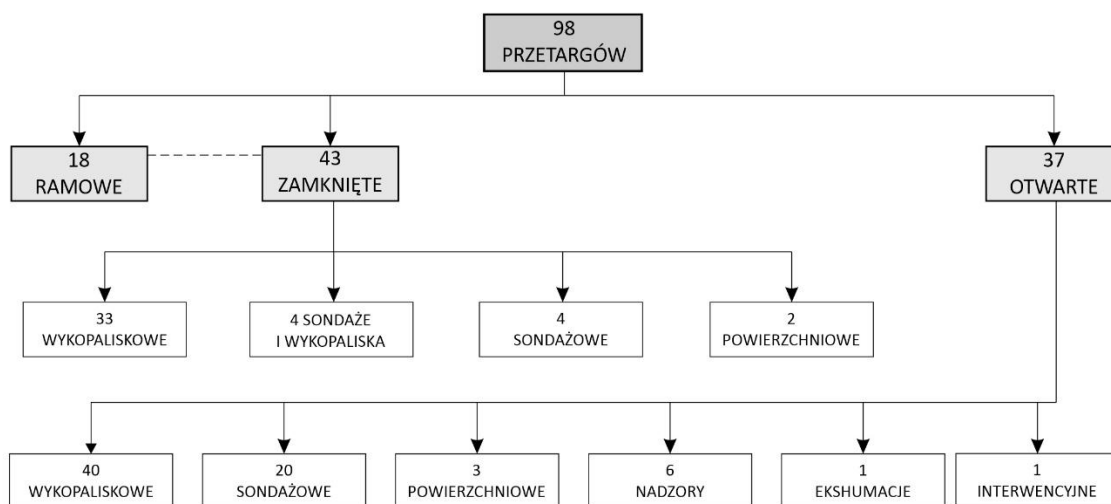
Zebrane postępowania oraz ich cechy posłużyły do przygotowania następnie różnego rodzaju zestawień i wyliczeń statystycznych wykorzystywanych w pracy. Ponieważ jest to zbiór dalece zróżnicowany, poniżej zaprezentowanych zostało kilka najważniejszych jego charakterystyk oraz przyjętych tu założeń wyjściowych wraz z uwzględnionymi wyjątkami. Te ostatnie, z ogólnej listy 104 pozycji katalogowych, odnoszą się do następujących sytuacji:

- 1) Postępowania o nr kat. 019 i 020, to w rzeczywistości te same przetargi, które prawdopodobnie zostały błędnie dwa razy wprowadzone do platformy eB2B. Wszelkie dane są w nich identyczne, jedynie różnią się o 3 minuty godziną ich opublikowania. W statystykach uwzględniana będzie wyłącznie jedna z tych pozycji.
- 2) Część postępowań z różnych przyczyn została unieważniona, a następnie ponownie wszczęta. Dotyczy to ogłoszeń nr kat. 027 (pierwotnie jako 022), 029 (021), 035 (031), 049 (048), 089 (088). Dla ułatwienia analiz każdy z tych przetargów liczony będzie jako 1 pozycja, a w przypadku powoływania się na nie, uwzględniane będą ich wtórne publikacje, które doprowadziły do podpisania umów.
- c) Postępowanie nr kat. 016 nie zostało udzielone, jednak w późniejszym czasie zakres prac został w nim poszerzony i opublikowany jako nr kat. 023. Z tego powodu oba przetargi niezależnie uwzględniane są w statystykach.

Zebrany zbiór wykazuje ponadto dalsze zróżnicowanie, ze względu na typ postępowania i rodzaj zawieranej umowy. Wymienić należy tu postępowania o udzielenie zamówienia w postaci:

- a) **umowy ramowej** – podpisywanej na dłuższy okres, z kilkoma wykonawcami, konkurującymi następnie między sobą o zamówienia jednostkowe w trybie zamkniętym; wystąpiły 22 takie przypadki, przy czym 4 z nich są zamówieniem powtórным (razem 18);
- b) **umowy jednostkowej w trybie zamkniętym** – popisywane przez wykonawcę wybranego z grona uczestników umowy ramowej; wystąpiły 44 takie przypadki, z których 1 jest zamówieniem powtórным (razem 43);
- c) **umowy jednostkowej w trybie otwartym** – podpisywane z jednym podmiotem rynkowym, który złożył najkorzystniejszą ofertę; wystąpiło 37 takich postępowań, jednak z uwagi na dalszy podział na części, łącznie wg nich zawarto 71 umów.

Niektóre z ogłoszonych postępowań przetargowych zostały podzielone na odrębne zadania, co w rozbiciu na części dawało możliwość złożenia łącznie 132 ofert. Mogły one dotyczyć zarówno badań wykopaliskowych, sondażowych, powierzchniowych lub ekshumacji. Dane te zaprezentowano na ryc. 1. W związku z zestawieniami i wyliczeniami prezentowanymi w pracy, w razie potrzeby podawana była informacja, na jakiej populacji prowadzone były analizy.



Ryc. 1. Struktura analizowanych postępowań przetargowych.

Źródło: opracowanie własne.

LEGENDA OZNACZEŃ ZASTOSOWANYCH W TABELACH:

NR KATALOGOWY – indywidualny nr postępowania o udzielenie zamówienia publicznego nadany i wykorzystywany w tej pracy;

ID przetargu – indywidualny nr postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na platformie eB2B;

Zamawiający – organizator postępowania o udzielenie zamówienia publicznego (Odziały GDDKiA);

Data ogłoszenia – data z jaką opublikowano ogłoszenie o udzielenie zamówienia publicznego;

Data otwarcia oferty – data otwarcia ofert złożonych w postępowaniu przez wykonawców;

Link – lokalizacja internetowa informacji o postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego i jego dokumentacji;

Dostęp – data dzienna ostatniego korzystania z lokalizacji internetowej (patrz: link);

Przedmiot postępowania – pełna nazwa postępowania o udzielenie zamówienia publicznego stosowana przez zamawiającego w dokumentacji;

Liczba stron dokumentacji – liczba stron dokumentacji załączonej do ogłoszenia o postępowaniu;

Czas na przygotowanie oferty – liczba dni przeznaczonych na przygotowanie oferty, liczona od dnia opublikowania ogłoszenia do momentu składania ofert;

Typ postępowania – odnosi się do trybu prowadzenia postępowania, otwartego lub zamkniętego (w przypadku umów ramowych);

Rodzaj umowy – rodzaj umowy zawieranej po zakończeniu postępowania (ramowa lub jednostkowa).

Uwagi – dodatkowe informacje o postępowaniu.

TABELE POSTĘPOWAŃ PRZETARGOWYCH Z LAT 2019-2023

NR KATALOGOWY: 001

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
97861	GDDKiA Wrocław	2019.01.16	2019.02.21
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/97861/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-oraz-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-w-pasie-drogi-ekspresowej-s3-legnica-a4-lubawka-odcinek-bolkow-lubawka-granica-panstwa-zadanie-iii-i-iv-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-umowa-ramowa			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych oraz ratowniczych badań wykopaliskowych w pasie drogi ekspresowej S3 Legnica (A4) – Lubawka, odcinek Bolków - Lubawka (granica państwa), zadanie III i IV wraz z opracowaniem wyników badań – umowa ramowa			
Liczba stron dokumentacji: 147			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 36			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 002

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
99045	GDDKiA Gdańsk	2019.01.23	2019.02.26
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/99045/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-w-zwiazku-z-budowa-drogi-ekspresowej-s6-slupsk-gdansk-na-odcinku-bozepole-wielkie-poczatek-obwodnicy-trojmiasta-z-podzialem-na-3-czesci-zamowienia			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: WYKONANIE ARCHEOLOGICZNYCH RATOWNICZYCH BADAŃ WYKOPALISKOWYCH WRAZ Z OPRACOWANIEM WYNIKÓW BADAŃ W ZWIĄZKU Z BUDOWĄ DROGI EKSPRESOWEJ S6 SŁUPSK – GDAŃSK NA ODCINKU BOŻEPOLE WIELKIE – POCZĄTEK OBWODNICY TRÓJMIASTA z podziałem na 3 części zamówienia.			
Liczba stron dokumentacji: 248			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 34			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 003

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
102224	GDDKiA Lublin	2019.04.04	2019.05.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/111309/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-zlokalizowanych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s19-lublin-rzeszow-odcinek-realizacyjny-lublin-weglin-bez-wezla-kras			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych zlokalizowanych na trasie			

budowy drogi ekspresowej S19 Lublin-Rzeszów, odcinek realizacyjny: „Kraśnik Południe” (bez węzła) – „Lasy Janowskie” (z węzłem), z podziałem na dwie części.

Liczba stron dokumentacji: 141

Czas na przygotowanie oferty (dni): 33

Typ postępowania: otwarte

Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 004

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
111309	GDDKiA Lublin	2019.04.04	2019.05.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/111309/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-zlokalizowanych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s19-lublin-rzeszow-odcinek-realizacyjny-lublin-weglin-bez-wezla-kras			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych zlokalizowanych na trasie budowy drogi ekspresowej S19 Lublin-Rzeszów, odcinek realizacyjny: „Lublin Węglin” (bez węzła) – „Kraśnik Południe” (z węzłem), z podziałem na dwie części.			
Liczba stron dokumentacji: 150			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 33			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 005

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
125430	GDDKiA Olsztyn	2019.06.26	2019.07.04
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/125430/postepowanie-zmierzajace-do-zawarcia-umowy-wykonawczej-nr-1-na-wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-peplowo-nr-13-azp-36-61-54-koniecznych-do-przeprowadzenia-w-trakcie-budowy-drogi-ekspresowej-s7-na-odcinku-napierki-plon			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Postępowanie zmierzające do zawarcia umowy wykonawczej nr 1 na Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na Peplowo nr 13 (AZP 36-61/54) koniecznych do przeprowadzenia w trakcie budowy drogi ekspresowej S7 na odcinku Napierki – Płońsk wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 38			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 006

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
133941	GDDKiA Olsztyn	2019.08.13	2019.08.22

Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/133941/postepowanie-zmierzajace-do-zawarcia-umowy-wykonawczej-nr-2-na-wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-dluzniewo-nr-3-46-60-40-szymaki-nr-3-47-60-6-cieciorki-nr-1-48-60-7-cieciorki-nr-3-48-60-13-koniecznych-do-1	
Dostęp: 2024.06.24	
Przedmiot postępowania: Postępowanie zmierzające do zawarcia umowy wykonawczej nr 2 na Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowiskach: Dłużniewo nr 3 (46-60/40), Szymaki nr 3 (47-60/6), Ciecioraki nr 1 (48-60/7), Ciecioraki nr 3 (48-60/13) koniecznych do przeprowadzenia w trakcie realizacji budowy drogi ekspresowej S7 na odcinku Napierki -Płońsk wraz z opracowaniem wyników tych badań	
Liczba stron dokumentacji: 27	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 9	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 007

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
133944	GDDKiA Olsztyn	2019.08.13	2019.08.22
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/133944/postepowania-zmierzajace-do-zawarcia-umowy-wykonawczej-nr-3-na-wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-unierzyz-nr-14-43-59-106-unierzyz-nr-4-43-59-8-unierzyz-nr-22-43-59-123-kowalewo-szyjki-nr-5-44-59-59-kondr			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Postępowania zmierzające do zawarcia umowy wykonawczej nr 3 na Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowiskach: Unierzyż nr 14 (43-59/106), Unierzyż nr 4 (43-59/8), Unierzyż nr 22 (43-59/123), Kowalewo- Szyjki nr 5 (44-59/59), Kondrajec Szlachecki nr 10 (44-59/61), koniecznych do przeprowadzenia w trakcie realizacji budowy drogi ekspresowej S7 na odcinku Napierki – Płońsk, pododcinek Strzegowo – Pieńki			
Liczba stron dokumentacji: 34			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 9			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 008

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
133948	GDDKiA Olsztyn	2019.08.13	2019.08.22
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/133948/postepowanie-zmierzajace-do-zawarcia-umowy-wykonawczej-nr-4-na-wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-mdzewo-nr-10-42-59-27-mdzewo-nr-5-42-59-26-mdzewo-nr-6-41-59-15-mdzewo-nr-7-41-59-16-jozefowo-nr-1-41-59-19			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Postępowanie zmierzające do zawarcia umowy wykonawczej nr 4 na Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowiskach: Mdzewo nr 10 (42-59/27), Mdzewo nr 5 (42-59/26), Mdzewo nr 6 (41-59/15), Mdzewo nr 7 (41-59/16), Józefowo nr 1 (41-59/19), Otocznia Nowa nr 1 (38-60/8) koniecznych do przeprowadzenia w trakcie realizacji budowy drogi ekspresowej S7 na odcinku Napierki – Płońsk, pododcinek Mława – Strzegowo			

Liczba stron dokumentacji: 56	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 9	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 009

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
138629	GDDKiA Olsztyn	2019.09.11	2019.09.18
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/138629/postepowanie-zmierzajace-do-zawarcia-umowy-wykonawczej-nr-1-na-wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowisku-skometno-wielkie-nr-21-azp-22-81-47-koniecznych-do-przeprowadzenia-w-trakcie-realizacji-budowy-drogi-ekspreso-1			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Postępowanie zmierzające do zawarcia umowy wykonawczej nr 1 na Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowisku Skomętno Wielkie nr 21 (AZP 22-81/47) koniecznych do przeprowadzenia w trakcie realizacji budowy drogi ekspresowej S61 na odcinku od m. Szczuczyn do m. Raczki, pododcinek od węzła Wysokie (z węzłem) do miejscowości Raczki wraz z opracowaniem wyników tych badań.			
Liczba stron dokumentacji: 30			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 010

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
147859	GDDKiA Białystok	2019.10.29	2019.11.29
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/147859/zawarcie-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-archeologicznych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-terenie-inwestycji-drogowych-na-budowie-dk-s61-s19			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy ramowej na wykonanie badań archeologicznych wraz z opracowaniem wyników badań na terenie następujących inwestycji drogowych: 1) Budowa drogi ekspresowej S-61 Ostrów Mazowiecka – Szczuczyn, 2) Budowa drogi S61 obwodnica Augustowa – granica państwa odc. koniec obwodnicy Suwałk – Budzisko (gr. państwa) z obwodnicą Szypliszek, 3) Budowa drogi S19 granica państwa (Kuźnica) – Sokółka – Białystok Zachód, 4) Budowa drogi S19 Białystok – Międzyrzec Podlaski.			
Liczba stron dokumentacji: 91			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 31			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 011

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
154079	GDDKiA Bydgoszcz	2019.11.27	2020.01.03
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/154079/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-planowana-do-budowy-droga-ekspresowa-s5-na-odcinku-nowe-marzy-bydgoszcz-granica-województwa-kujawsko-pomorskiego-i-wielkopolskiego-wraz-z-opracowaniem			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na stanowiskach archeologicznych kolidujących z planowaną do budowy drogą ekspresową S5 na odcinku Nowe Marzy – Bydgoszcz – granica województwa kujawsko-pomorskiego i wielkopolskiego wraz z opracowaniem wyników badań, w tym: - na potencjalnych stanowiskach archeologicznych zlokalizowanych i odkrytych przez nadzór archeologiczny nad pracami ziemnymi w trakcie budowy oraz na ewentualnych poszerzeniach tych stanowisk w zależności od decyzji WKZ, - na stanowiskach, które w wyniku zmian projektowych wejdą w kolizję z pasem budowy oraz na ewentualnych poszerzeniach tych stanowisk w zależności od decyzji WKZ.			
Liczba stron dokumentacji: 95			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 37			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 012

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
154108	GDDKiA Bydgoszcz	2019.11.27	2020.01.03
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/154108/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-pasem-inwestycji-pn-rozbudowa-i-wzmocnienia-drogi-krajowej-nr-62-na-odcinku-strzelno-kobylniki-o-dlugosci-ok-11-km-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na stanowiskach archeologicznych kolidujących z pasem inwestycji pn. „Rozbudowę i wzmocnienia drogi krajowej nr 62 na odcinku Strzelno – Kobylniki o długości ok 11 km” wraz z opracowaniem wyników badań, w tym: - na stanowiskach znanych i wskazanych do badań w decyzji Wojewódzkiego Urzędu Ochrony Zabytków w Toruniu Delegatura w Bydgoszczy (dalej WKZ) nr ZAR/2015/2019 r. z 9.08.2019 r. (załącznik nr 1 do OPZ), - na poszerzeniach w/w stanowisk w zależności od decyzji WKZ, - na stanowiskach nie będących w ewidencji WKZ, odkrywanych przez nadzór archeologiczny nad pracami ziemnymi w trakcie budowy oraz na ewentualnych poszerzeniach tych stanowisk w zależności od decyzji WKZ.			
Liczba stron dokumentacji: 121			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 37			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 013

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
168428	GDDKiA Szczecin	2020.02.18	2020.04.06
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/168428/zawarcie-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-archeologicznych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-w-liniach-rozgraniczenia-na-terenie-wskazanych-inwestycji			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy ramowej na wykonanie badań archeologicznych wraz z opracowaniem wyników badań w liniach rozgraniczenia na terenie następujących inwestycji pn.: „Budowa drogi ekspresowej S4 na odcinku Świnoujście – Troszyn” „Budowa drogi ekspresowej S10 do A6 (Szczecin) – Piła – Bydgoszcz – Toruń – Płońsk S7 na odcinku realizacyjnym Szczecin – Piła” „Budowa drogi ekspresowej S11 na odcinku realizacyjnym Koszalin – Bobolice” „Budowa drogi ekspresowej S11 na odcinku realizacyjnym Bobolice – Szczecinek” „Budowa obwodnicy Gryfina w ciągu DK31” „Budowa DK31 odcinek węzeł Radziszewo A6 /31/z węzłem/ - Gryfino” „Rozbudowa DK 22 na odcinku realizacyjnym Człopa – Wałcz wraz z budową obwodnicy m. Rusinowo” „Rozbudowa DK22 na odcinku realizacyjnym granica woj. Lubuskie – Człopa” „Budowa obwodnicy m. Wałcz w ciągu DK22” „Budowa obwodnicy m. Szwecja w ciągu DK22” „Budowa obwodnicy Szczecinka w ciągu DK20” „Budowa obwodnicy m. Stargard w ciągu DK20” „Budowa obwodnicy m. Drawsko Pomorskie w ciągu DK20” „Budowa obwodnicy m. Złocieniec w ciągu DK20” „Budowa obwodnicy m. Białe Bórze w ciągu DK20/25” „Budowa DK10 na odc. realizacyjnym granica państwa (Lubieszyn) – Mierzyn” „Budowa Zachodniego Drogowego Obejścia Miasta Szczecin”			
Liczba stron dokumentacji: 161 (dodatkowo: standardy NID i kopia publikacji, 136 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 47			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 014

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
170737	GDDKiA Olsztyn	2020.02.28	2020.03.06
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/170737/postepowanie-zmierzajace-do-zawarcia-umowy-wykonawczej-nr-2-na-wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowisku-archeologicznym-nowa-wies-elcka-nr-17-azp-24-79-23-koniecznych-do-przeprowadzenia-w-trakcie-realizacji-budowy			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Postępowanie zmierzające do zawarcia umowy wykonawczej nr 2 na Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowisku archeologicznym Nowa Wieś Elcka nr 17 (AZP 24-79/23), koniecznych do przeprowadzenia w trakcie realizacji budowy drogi ekspresowej S61 na odcinku od m. Szczuczyn do m. Raczek, pododcinek Szczuczyn – Ełk Południe wraz z opracowaniem wyników tych badań			
Liczba stron dokumentacji: 33			

Czas na przygotowanie oferty (dni): 7	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 015

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
174360	GDDKiA Olsztyn	2020.03.18	2020.03.26
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/174360/postepowanie-zmierzajace-do-zawarcia-umowy-wykonawczej-nr-3-na-wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowisku-archeologicznym-ziolkowo-nr-1-azp-20-83-35-koniecznych-do-przeprowadzenia-w-trakcie-realizacji-budowy-drogi-e			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Postępowanie zmierzające do zawarcia umowy wykonawczej nr 3 na Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowisku archeologicznym Ziółkowo nr 1 (AZP 20-83/35), koniecznych do przeprowadzenia w trakcie realizacji budowy drogi ekspresowej S61 na odcinku od m. Szczuczyn do m. Raczki, pododcinek od węzła Wysokie (z węzłem) do miejscowości Raczki wraz opracowaniem wyników tych badań			
Liczba stron dokumentacji: 34			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 016

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
176918	GDDKiA Warszawa	2020.04.06	2020.05.20
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/176918/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-i-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasach-planowanej-budowy-autostrady-a-2-warszawa-kukuryki-na-odcinku-wezel-ryczolek-koniec-obw-mi			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych i wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasach planowanej budowy autostrady A-2 Warszawa – Kukuryki, na odcinku węzeł „Ryczówek” (koniec obw. Mińska Maz.) – Siedlce od km 524+005 do km 561+500 oraz rozbudowy drogi krajowej nr 7 do parametrów drogi ekspresowej na odcinku Płońsk – Czosnów od km ok 300+000 do ok km 334+636 – UMOWA RAMOWA			
Liczba stron dokumentacji: 173			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 44			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 017

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
178716	GDDKiA Gdańsk	2020.04.17	2020.05.26
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/178716/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-odkrytych-podczas-realizacji-inwestycji-zwiazanej-z-budowa-drogi-ekspresowej-s6-slupsk-gdansk-na-odcinku-bozepole-wielkie-poczatek-obwodnicy-trojmiasta-wraz-z-opracowanie			
Dostęp: 2025.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowiskach odkrytych podczas realizacji inwestycji związanej z budową drogi ekspresowej S6 Słupsk – Gdańsk na odcinku Bożepole Wielkie – początek Obwodnicy Trójmiasta wraz z opracowaniem wyników badań z podziałem na 3 części			
Liczba stron dokumentacji: 115			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 39			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 018

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
183258	GDDKiA Olsztyn	2020.05.14	2020.05.22
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/183258/postepowanie-zmierzajace-do-zawarcia-umowy-wykonawczej-nr-4-na-wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowisku-sniepie-nr-4-azp-25-78-22-koniecznych-do-przeprowadzenia-w-trakcie-realizacji-budowy-drogi-ekspresowej-s61-na			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Postępowanie zmierzające do zawarcia umowy wykonawczej nr 4 na Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowisku Śniepie nr 4 (AZP 25-78/22) koniecznych do przeprowadzenia w trakcie realizacji budowy drogi ekspresowej S61 na odcinku od m. Szczuczyn do m. Raczki, pododcinek Szczuczyn – Ełk Południe wraz z opracowaniem wyników tych badań			
Liczba stron dokumentacji: 40			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 019

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
186912	GDDKiA Olsztyn	2020.06.04	2020.06.17
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/186912/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-cmentarzu-znajdujacy-m-sie-na-terenie-dzialki-o-numerze-ewidencyjnym-nr-181-w-msc-ciernie-gm-elk-wraz-z-opracowaniem-wynikow-tych-badan-1			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na cmentarzu znajdującym się na terenie działki o numerze ewidencyjnym nr 181 w msc. Ciernie, gm. Ełk wraz z opracowaniem wyników tych badań			

Liczba stron dokumentacji: patrz uwaga poniżej	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 13	
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: jednostkowa
UWAGI: Postępowanie identyczne jak 186917 (nr kat. 020). Zostało ono opublikowane na platformie eB2B o godz. 08:05 pod nr ID 186912. W ustawieniach postępowania podany został link do strony internetowej Zamawiającego, gdzie zamieszczone miały być dalsze informacje: https://www.gddkia.gov.pl/zpDrukuj.php?id=26851 . Powyższy link był nieaktywny na moment dostępu do strony.	

NR KATALOGOWY: 020

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
186917	GDDKiA Olsztyn	2020.06.04	2020.06.17
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/186917/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-cmentarzu-znajdujacych-sie-na-terenie-dzialki-o-numerze-ewidencyjnym-nr-181-w-msc-ciernie-gm-elk-wraz-z-opracowaniem-wynikow-tych-badan-2			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na cmentarzu znajdującym się na terenie działki o numerze ewidencyjnym nr 181 w msc. Ciernie, gm. Elk wraz z opracowaniem wyników tych badań			
Liczba stron dokumentacji: patrz uwaga poniżej			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 13			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	
UWAGI: Postępowanie identyczne jak 186917 (nr kat. 019). Zostało ono opublikowane na platformie eB2B o godz. 08:07 pod nr ID 186917. W ustawieniach postępowania podany został link do strony internetowej Zamawiającego, gdzie zamieszczone miały być dalsze informacje: https://www.gddkia.gov.pl/zpDrukuj.php?id=26851 . Powyższy link był nieaktywny na moment dostępu do strony.			

NR KATALOGOWY: 021

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
189012	GDDKiA Olsztyn	2020.06.18	2020.07.27
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/189012/zawarcie-umowy-ramowej-na-wykonywanie-ratowniczych-badan-archeologicznych-dla-stanowisk-archeologicznych-o-powierzchni-powyzej-40-arow-zlokalizowanych-na-trasie-drogi-ekspresowej-s5-na-odcinku-ornowo-wirwajdy-wraz-z-opracowaniem-wynikow-tych-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy ramowej na Wykonywanie ratowniczych badań archeologicznych dla stanowisk archeologicznych o powierzchni powyżej 40 arów zlokalizowanych na trasie drogi ekspresowej S5 na odcinku Ornowo – Wirwajdy wraz z opracowaniem wyników tych badań			
Liczba stron dokumentacji: 64			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 39			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

UWAGI: Postępowanie nierozstrzygnięte z powodu mniejszej liczby ofert niż wymagana do podpisania umowy przez zamawiającego. Ponownie zostało ono ogłoszone w późniejszym terminie – w katalogu jako nr 029. Do badań statystycznych wykorzystano publikację późniejszą.

NR KATALOGOWY: 022

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
189017	GDDKiA Olsztyn	2020.06.19	2020.07.28
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/189017/zawarcie-umowy-ramowej-na-wykonywanie-ratowniczych-badan-archeologicznych-dla-stanowisk-archeologicznych-o-powierzchni-do-40-arow-zlokalizowanych-na-trasie-drogi-ekspresowej-s5-na-odcinku-ornowo-wirwajdy-wraz-z-opracowaniem-wynikow-tych-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy ramowej na Wykonywanie ratowniczych badań archeologicznych dla stanowisk archeologicznych o powierzchni do 40 arów zlokalizowanych na trasie drogi ekspresowej S5 na odcinku Ornowo – Wirwajdy wraz z opracowaniem wyników tych badań			
Liczba stron dokumentacji: 59			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 39			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	
UWAGI: Postępowanie nierozstrzygnięte z powodu braku złożonych ofert. Ponownie zostało ono ogłoszone w późniejszym terminie – w katalogu jako nr 027. Do badań statystycznych wykorzystano publikację późniejszą.			

NR KATALOGOWY: 023

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
191924	GDDKiA Warszawa	2020.07.02	2020.08.12
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/191924/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-i-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasach-planowanej-budowy-autostrady-a-2-w-wa-kukuryki-na-odc-ryczolek-koniec-obw-minska-maz-siedl			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondazowych i wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasach planowanej budowy autostrady A-2 W-wa – Kukuryki, na odc. Ryczolek (koniec obw. Mińska Maz.) – Siedlce od km 524+005 do km 561+500, rozbudowy drogi krajowej nr 7 do parametrów drogi ekspresowej na odc. Płońsk – Czosnów od km ok. 300+000 do ok. km 334+636 oraz budowy południowego wylotu z Warszawy drogi ekspresowej S-7 na odc. w. Lotnisko na Południowej Obwodnicy Warszawy do obw. Grójca od km 0+300 do km 29+622,61 – UMOWA RAMOWA			
Liczba stron dokumentacji: 191			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 41			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 024

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
196846	GDDKiA Gdańsk	2020.07.28	2020.09.02
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/196846/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-odkrytych-podczas-realizacji-inwestycji-zwiazanej-z-budowa-drogi-ekspresowej-s6-slupsk-gdansk-na-odcinku-bozepole-wielkie-początek-obwodnicy-trojmiasta-wraz-z-opracowanie-1			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: WYKONANIE ARCHEOLOGICZNYCH RATOWNICZYCH BADAŃ WYKOPALISKOWYCH NA STANOWISKACH ODKRYTYCH PODCZAS REALIZACJI INWESTYCJI ZWIĄZANEJ Z BUDOWĄ DROGI EKSPRESOWEJ S6 SŁUPSK – GDAŃSK NA ODCINKU BOŻEPOLE WIELKIE – POCZĄTEK OBWODNICY TRÓJMIASTA WRAZ Z OPRACOWANIEM WYNIKÓW BADAŃ Z PODZIAŁEM NA 2 CZĘŚCI.			
Liczba stron dokumentacji: 111			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 36			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 025

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
197594	GDDKiA Opole	2020.08.05	2020.09.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/197594/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-dla-obwodnicy-olesna-w-ciagu-drogi-krajowej-nr-11-s11-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych, ratowniczych badań wykopaliskowych dla obwodnicy Olesna w ciągu drogi krajowej nr 11 (S11) wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 344 (dodatkowo opracowanie wcześniejszych badań, 61 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 33			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 026

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
200290	GDDKiA Olsztyn	2020.08.18	2020.08.25
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/200290/postepowanie-zmierzajace-do-zawarcia-umowy-wykonawczej-nr-5-na-wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowisku-przykopka-nr-7-azp-23-79-35-koniecznych-do-przeprowadzenia-w-trakcie-realizacji-budowy-drogi-ekspresowej-s61			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Postępowanie zmierzające do zawarcia umowy wykonawczej nr 5 na Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowisku Przykopka nr 7 (AZP 23-79/35) koniecznych do przeprowadzenia w trakcie realizacji budowy drogi ekspresowej S61 na odcinku od m. Szczuczyn do m. Raczki, pododcinek węzeł Ełk Południe - węzeł Wysokie wraz z opracowaniem wyników tych badań			

Liczba stron dokumentacji: 34	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 027

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
200538	GDDKiA Olsztyn	2020.08.19	2020.10.05
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/200538/zawarcie-umowy-ramowej-na-wykonywanie-ratowniczych-badan-archeologicznych-dla-stanowisk-archeologicznych-o-powierzchni-do-40-arow-zlokalizowanych-na-trasie-drogi-ekspresowej-s5-na-odcinku-ornowo-wirwajdy-wraz-z-opracowaniem-wynikow-tych-badan-ii-po			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy ramowej na Wykonywanie ratowniczych badań archeologicznych dla stanowisk archeologicznych o powierzchni do 40 arów zlokalizowanych na trasie drogi ekspresowej S5 na odcinku Ornowo – Wirwajdy wraz z opracowaniem wyników tych badań (II postępowanie)			
Liczba stron dokumentacji: 60			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 47			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 028

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
216630	GDDKiA Warszawa	2020.11.06	2020.11.13
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/216630/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowisku-archeologicznym-ruda-2-znajdujacych-sie-na-trasie-budowy-poludniowego-wylotu-z-warszawy-drogi-ekspresowej-s-7-na-odcinku-od-wezla-lotnisko-na-poludniowe			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowisku archeologicznym Ruda 2 znajdującym się na trasie budowy południowego wylotu z Warszawy drogi ekspresowej S-7 na odcinku od węzła Lotnisko na Południowej Obwodnicy Warszawy do obwodnicy Grójca od km 0+300 do km 29+622,61, Odcinek „B” od węzła „Lesznówola” (bez węzła) do węzła „Tarczyn Północ” (z węzłem) – od km 6+945,31 do km 21+746,16			
Liczba stron dokumentacji: 39			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 029

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
224602	GDDKiA Olsztyn	2020.12.08	2021.01.18

Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/224602/zawarcie-umowy-ramowej-na-wykonywanie-ratowniczych-badan-archeologicznych-dla-stanowisk-archeologicznych-o-powierzchni-powyzej-40-arow-zlokalizowanych-na-trasie-drogi-ekspresowej-s16-borki-wielkie-mragowo-wraz-z-opracowaniem-wynikow-tych-badan	
Dostęp: 2024.06.24	
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy ramowej na wykonywanie ratowniczych badań archeologicznych dla stanowisk archeologicznych o powierzchni powyżej 40 arów zlokalizowanych na trasie drogi ekspresowej S16 Borki Wielkie – Mrągowo wraz z opracowaniem wyników tych badań	
Liczba stron dokumentacji: 65	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 24	
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: ramowa

NR KATALOGOWY: 030

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
224649	GDDKiA Warszawa	2020.12.08	2020.12.15
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/224649/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-i-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasie-planowanej-budowy-autostrady-a-2-warszawa-kukuryki-na-odc-ryczolek-koniec-obw-minska-maz-si			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych i wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasie planowanej budowy autostrady A-2 Warszawa – Kukuryki, na odc. Ryczówek (koniec obw. Mińska Maz.) – Siedlce od km 524+005 do km 561+500			
Liczba stron dokumentacji: 39			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 031

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
225606	GDDKiA Olsztyn	2020.12.11	2021.01.25
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/225606/zawarcie-umowy-ramowej-na-wykonywanie-ratowniczych-badan-archeologicznych-dla-stanowisk-archeologicznych-o-powierzchni-do-40-arow-zlokalizowanych-na-trasie-drogi-ekspresowej-s16-borki-wielkie-mragowo-wraz-z-opracowaniem-wynikow-tych-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy ramowej na wykonywanie ratowniczych badań archeologicznych dla stanowisk archeologicznych o powierzchni do 40 arów zlokalizowanych na trasie drogi ekspresowej S16 na odcinku Borki Wielkie – Mrągowo wraz z opracowaniem wyników tych badań.			
Liczba stron dokumentacji: 65			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 45			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

UWAGI: Postępowanie unieważnione z powodu braku ofert niepodlegających odrzucenia. Ponownie zostało ono ogłoszone w późniejszym terminie – w katalogu jako nr 035. Do badań statystycznych wykorzystano publikację późniejszą.

NR KATALOGOWY: 032

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
241526	GDDKiA Gdańsk	2021.03.03	2021.04.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/241526/kontynuacja-nadzoru-archeologicznego-na-obszarze-inwestycji-zwiazanej-z-budowa-drogi-ekspresowej-s6-slupsk-gdansk-na-odcinku-bozepole-wielkie-początek-obwodnicy-trojmiasta-z-podziałem-na-3-czesci-zamowienia			
Dostęp: 2024.06.25			
Przedmiot postępowania: Kontynuacja nadzoru archeologicznego na obszarze inwestycji związanej z budową drogi ekspresowej S6 Słupsk – Gdańsk na odcinku Bożepole Wielkie – początek Obwodnicy Trójmiasta z podziałem na 3 części zamówienia			
Liczba stron dokumentacji: 88			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 34			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 033

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
243312	GDDKiA Warszawa	2021.03.10	2021.03.18
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/243312/wykonanie-archeologicznych-rozpoznawczych-badan-powierzchniowych-wraz-z-opracowaniami-wynikow-badan-w-zwiazku-z-planowanymi-inwestycjami-drogowymi-w-ciagu-drog-krajowych-nr-50-62-79-w-podziale-na-czesci			
Dostęp: 2024.06.25			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych rozpoznawczych badań powierzchniowych wraz z opracowaniami wyników badań w związku z planowanymi inwestycjami drogowymi w ciągu dróg krajowych nr 50, 62, 79 w podziale na Części.			
Liczba stron dokumentacji: 134			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 034

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
243671	GDDKiA Warszawa	2021.03.12	2021.03.24
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/243671/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-i-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasie-planowanej-rozbudowy-dr-kr-nr7-do-parametrow-dr-eksp-na-odc-plonsk-czosnow-w-zakr-odc-ii-od			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych i wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasie			

planowanej rozbudowy dr. kr. nr7 do parametrów dr. eksp. na odc. Płońsk–Czosnów, w zakr. odc. II od węzła Załuski (z węzłem) do w. Modlin (bez węzła) od km ok. 312+870,76 do km ok. 324+898,26 oraz odc. III od w. Modlin (z węzłem) do w. Czosnów (bez węzła) od km ok. 324+898,26 do km ok. 334+636,68	
Liczba stron dokumentacji: 48	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 12	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 035

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
248806	GDDKiA Olsztyn	2021.04.06	2021.05.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/248806/zawarcie-umowy-ramowej-na-wykonywanie-ratowniczych-badan-archeologicznych-na-stanowiskach-archeologicznych-o-powierzchni-nie-wiekszej-niz-40-arow-zlokalizowanych-na-trasie-drogi-ekspresowej-s16-na-odcinku-borki-wielkie-mragowo-wraz-z-opracowaniem-w			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy ramowej na Wykonywanie ratowniczych badań archeologicznych na stanowiskach archeologicznych o powierzchni nie większej niż 40 arów zlokalizowanych na trasie drogi ekspresowej S16 na odcinku Borki Wielkie – Mrągowo wraz z opracowaniem wyników tych badań (II postępowanie)			
Liczba stron dokumentacji: 65			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 31			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 036

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
249505	GDDKiA Warszawa	2021.04.08	2021.04.16
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/249505/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-i-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasie-planowanej-rozbudowy-drogi-krajowej-nr-7-do-parametrow-drogi-ekspresowej-na-odc-plonsk-czos			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych i wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasie planowanej rozbudowy drogi krajowej nr 7 do parametrów drogi ekspresowej na odc. Płońsk – Czosnów, w zakresie odcinka I od węzła „Siedlin” (bez węzła) do węzła „Załuski” (bez węzła) od km ok. 300+000 do km ok. 312+870,76			
Liczba stron dokumentacji: 39			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 037

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
251367	GDDKiA Bydgoszcz	2021.04.16	2021.04.26
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/251367/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-budowa-drogi-ekspresowej-s-5-na-odcinku-nowe-marzy-bydgoszcz-granica-województwa-kujawsko-pomorskiego-i-wielkopolskiego-wraz-z-opracowaniem-wynikow-sta			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na stanowiskach archeologicznych kolidujących z budową drogi ekspresowej S-5 na odcinku Nowe Marzy – Bydgoszcz – granica województwa kujawsko-pomorskiego i wielkopolskiego wraz z opracowaniem wyników. Stanowisko: Kruszyn Krajeński, stan. nr 18, gm. Białe Błota, (AZP 38-36/54) w zakresie 21 arów – Odcinek 5 S5			
Liczba stron dokumentacji: 71			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 10			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 038

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
254040	GDDKiA Kielce	2021.04.28	2021.06.08
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/254040/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-inwestycji-pn-budowa-obwodnicy-wachocka-w-ciagu-drogi-krajowej-nr-42-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2021.06.08 i 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na trasie inwestycji pn.: „Budowa obwodnicy Wąchocka w ciągu drogi krajowej nr 42” wraz z opracowaniem wyników badań.			
Liczba stron dokumentacji: 141			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 41			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 039

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
255160	GDDKiA Gdańsk	2021.05.05	2021.06.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/255160/kontynuacja-nadzoru-archeologicznego-na-obszarze-inwestycji-zwiazanej-z-budowa-drogi-ekspresowej-s6-slupsk-gdansk-na-odcinku-bozepole-wielkie-poczatek-obwodnicy-trojmiasta-z-podzialem-na-3-czesci-zamowienia-1			
Dostęp: 2024.06.25			
Przedmiot postępowania: KONTYNUACJA NADZORU ARCHEOLOGICZNEGO NA OBSZARZE INWESTYCJI ZWIĄZANEJ Z BUDOWĄ DROGI EKSPRESOWEJ S6 SŁUPSK – GDAŃSK NA ODCINKU BOŻEPOLE WIELKIE – POZĄTEK OBWODNICY TRÓJMIASTA Z PODZIAŁEM NA 3 CZĘŚCI ZAMÓWIENIA			
Liczba stron dokumentacji: 76			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 33			

Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: jednostkowa
UWAGI: postępowanie unieważnione	

NR KATALOGOWY: 040

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
258305	GDDKiA Warszawa	2021.05.20	2021.05.31
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/258305/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-na-trasie-planowanej-inwestycji-pn-budowa-obwodnicy-kolbieli-w-ciagu-drogi-krajowej-nr-50-od-km-194-450-do-km-207-047-79-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych na trasie planowanej inwestycji pn.: "Budowa obwodnicy Kołbieli w ciągu drogi krajowej nr 50 od km 194+450 do km 207+047,79" wraz z opracowaniem wyników badań.			
Liczba stron dokumentacji: 174 (dodatkowo opracowanie wcześniejszych badań, 100 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 11			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 041

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
258606	GDDKiA Bydgoszcz	2021.05.20	2021.05.28
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/258606/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-budowa-drogi-ekspresowej-s-5-na-odcinku-nowe-marzy-bydgoszcz-granica-województwa-kujawsko-pomorskiego-i-wielkopolskiego-wraz-z-opracowaniem-wynikow-sta-1			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na stanowiskach archeologicznych kolidujących z budową drogi ekspresowej S-5 na odcinku Nowe Marzy – Bydgoszcz – granica województwa kujawsko-pomorskiego i wielkopolskiego wraz z opracowaniem wyników. Stanowisko: Kruszyn Krajeński, stan. nr 33, gm. Białe Błota, (AZP 38-36/59) w zakresie 38 arów – Odcinek 5 S5.			
Liczba stron dokumentacji: 64			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 042

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
260628	GDDKiA Białystok	2021.05.31	2021.06.10
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/260628/wykonanie-badan-archeologicznych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s61-ostrow-mazowiecka-szczuczyn-odcinka-od-wezla-podborze-z-wezlem-do-wezla-sniadowo-bez-wezla-w-podziale-na-czesci			
Dostęp: 2024.06.26			

Przedmiot postępowania: Wykonanie badań archeologicznych na trasie budowy drogi ekspresowej S61 Ostrów Mazowiecka – Szczuczyn odcinka od węzła Podborze (z węzłem) do węzła Śniadowo (bez węzła), w podziale na części	
Liczba stron dokumentacji: 111	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 10	
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 043

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
263091	GDDKiA Szczecin	2021.06.14	2021.06.17
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/263091/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedsiwziecia-pod-nazwa-budowa-drogi-ekspresowej-s11-koszalin-szczecinek-na-odcinku-realizacyjnym-wezel-koszalin-za			
Dostęp: 2024.06.29			
Ty Przedmiot postępowania tu: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: Wykonanie badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: „Budowa drogi ekspresowej S11 Koszalin – Szczecinek na odcinku realizacyjnym węzeł Koszalin Zachód /bez węzła/ - węzeł Zegrze Pomorskie /z węzłem.			
Liczba stron dokumentacji: 161 (w tym decyzja RDOŚ)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 3			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 044

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
264992	GDDKiA Szczecin	2021.06.22	2021.06.30
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/264992/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedsiwziecia-pod-nazwa-budowa-drogi-ekspresowej-s11-koszalin-szczecinek-na-odcinku-realizacyjnym-wezel-zegrze-pomo			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: „Wykonanie badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: „Budowa drogi ekspresowej S11 Koszalin – Szczecinek na odcinku realizacyjnym - węzeł Zegrze Pomorskie /bez węzła/ - węzeł Bobolice /z węzłem/”			
Liczba stron dokumentacji: 162 (w tym decyzja RDOŚ)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 045

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
265087	GDDKiA Warszawa	2021.06.22	2021.07.23

Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/265087/wykonanie-archeologicznych-badan-geofizycznych-sondazowych-i-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasie-planowanej-budowy-obwodnicy-pultuska-w-ciagu-drogi-krajowej-61-umowa-ramowa	
Dostęp: 2024.06.22	
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań geofizycznych, sondażowych i wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasie planowanej budowy obwodnicy Pułtuska w ciągu drogi krajowej 61 – UMOWA RAMOWA	
Liczba stron dokumentacji: 97	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 31	
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: ramowa

NR KATALOGOWY: 046

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
267085	GDDKiA Lublin	2021.06.30	2021.07.08
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/267085/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-na-trasie-planowanych-do-budowy-drog-s12-s19-wraz-z-opracowaniem-badan-z-podzialem-na-cztery-czesci			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych na trasie planowanych do budowy dróg S12, S19 wraz z opracowaniem badań, z podziałem na cztery części.			
Liczba stron dokumentacji: 91			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 047

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
272656	GDDKiA Warszawa	2021.07.23	2021.08.09
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/272656/wykonanie-archeologicznych-rozpoznawczych-badan-powierzchniowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-trasie-planowanej-rozbudowy-drogi-krajowej-nr-53-na-odc-myszyniec-kadzidlo-od-km-85-600-do-km-105-230			
Dostęp: 2024.06.25			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych rozpoznawczych badań powierzchniowych wraz z opracowaniem wyników badań na trasie planowanej rozbudowy drogi krajowej nr 53 na odc. Myszyniec – Kadzidło od km 85+600 do km 105+230.			
Liczba stron dokumentacji: 75 (dodatkowo ponad 500 plików graficznych z lokalizacjami inwestycji)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 17			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 048

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
275454	GDDKiA Bydgoszcz	2021.08.06	2021.08.13
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/275454/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-budowa-drogi-ekspresowej-s-5-na-odcinku-nowe-marzy-bydgoszcz-granica-województwa-kujawsko-pomorskiego-i-wielkopolskiego-wraz-z-opracowaniem-wynikow-sta-2			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na stanowiskach archeologicznych kolidujących z budową drogi ekspresowej S-5 na odcinku Nowe Marzy – Bydgoszcz – granica województwa kujawsko-pomorskiego i wielkopolskiego wraz z opracowaniem wyników. Stanowisko: Niewieścin 36, gm. Pruszcz, (AZP 34-40/29) w zakresie 19,5 ara – Odcinek 2. S5.			
Liczba stron dokumentacji: 76			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7			
UWAGA: Postępowanie nierozstrzygnięte z powodu braku ofert. Ponownie zostało ono ogłoszone w późniejszym terminie – w katalogu jako nr 049. Do badań statystycznych wykorzystano publikację późniejszą.			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 049

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
278106	GDDKiA Bydgoszcz	2021.08.19	2021.08.31
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/278106/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-budowa-drogi-ekspresowej-s-5-na-odcinku-nowe-marzy-bydgoszcz-granica-województwa-kujawsko-pomorskiego-i-wielkopolskiego-wraz-z-opracowaniem-wynikow-sta-3			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na stanowiskach archeologicznych kolidujących z budową drogi ekspresowej S-5 na odcinku Nowe Marzy – Bydgoszcz – granica województwa kujawsko-pomorskiego i wielkopolskiego wraz z opracowaniem wyników. Stanowisko: Niewieścin 36, gm. Pruszcz, (AZP 34-40/29) w zakresie 19,5 ara – Odcinek 2. S5			
Liczba stron dokumentacji: 76			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 12			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 050

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
284359	GDDKiA Szczecin	2021.09.21	2021.09.29
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/284359/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-rozpoznawczych-badan-sondazowych-na-terenie-inwestycji-pn-budowa-drogi-s11-bobolice-szczecinek-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.29			

Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: „Wykonanie rozpoznawczych badań sondażowych na terenie inwestycji pn.: "Budowa drogi S11 Bobolice – Szczecinek" wraz z opracowaniem wyników badań.”	
Liczba stron dokumentacji: 157 (w tym decyzja RDOŚ; dodatkowo opracowanie wcześniejszych badań, 56 s.)	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 051

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
286749	GDDKiA Kraków	2021.09.29	2021.11.02
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/286749/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-z-podzialem-na-2-czesci-czesc-1-obwodnica-oswiecimia-czesc-2-obwodnica-zabierzowa			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: „Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań z podziałem na 2 części: Część 1 – obwodnica Oświęcimia; Część 2 – obwodnica Zabierzowa”			
Liczba stron dokumentacji: 514 (w tym decyzje RDOŚ i GDOŚ)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 34			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 052

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
293893	GDDKiA Szczecin	2021.10.26	2021.11.04
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/293893/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-rozpoznawczych-badan-sondazowych-na-terenie-inwestycji-pn-budowa-obwodnicy-gryfina-w-ciagu-dk31-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: „Wykonanie rozpoznawczych badań sondażowych na terenie inwestycji pn. „Budowa obwodnicy Gryfina w ciągu DK31 wraz z opracowaniem wyników badań”.			
Liczba stron dokumentacji: 67 (dodatkowo: opracowanie wyników wcześniejszych badań, 67 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 9			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 053

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
299736	GDDKiA Warszawa	2021.11.19	2021.12.21
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/299736/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-i-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniami-wynikow-badan-na-stanowiskach-			

archeologicznych-znajdujących-sie-na-trasie-planowanej-budowy-autostrady-a2-warszawa-kukuryki-na-odcinku-obwodnica-siedlec-biała-podla	
Dostęp: 2024.06.22	
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych i wykopaliskowych wraz z opracowaniami wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasie planowanej budowy autostrady A2 Warszawa – Kukuryki na odcinku obwodnica Siedlec – Biała Podlaska (węzeł „Cicibór”) od km ok. 561+440 do km ok. 624+830 - UMOWA RAMOWA	
Liczba stron dokumentacji: 96	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 32	
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: ramowa

NR KATALOGOWY: 054

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
309539	GDDKiA Szczecin	2022.01.05	2022.01.17
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/309539/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedswiezecia-pod-nazwa-budowa-drogi-ekspresowej-s3-troszyn-swinoujscie-1			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: Wykonanie badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: „Budowa drogi ekspresowej S3 Troszyn - Świnoujście”			
Liczba stron dokumentacji: 359 (w tym: uwarunkowania środowiskowe oraz ZRID; dodatkowo opracowania wcześniejszych badań oraz publikacje, 545 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 12			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 055

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
314395	GDDKiA Szczecin	2022.02.02	2022.03.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/314395/zawarcie-umowy-ramowej-nr-iii-na-wykonanie-badan-archeologicznych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-w-liniach-rozgraniczenia-na-terenie-inwestycji			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy ramowej nr III na wykonanie badań archeologicznych wraz z opracowaniem wyników badań w liniach rozgraniczenia na terenie inwestycji pn.:			
1. Budowa drogi ekspresowej S6 w podziale na odcinki realizacyjne:			
• Koniec obwodnicy Koszalina i Sianowa /bez węzła Sianów Wschód/ - początek obwodnicy m. Sławno /z węzłem Bobrowice/. • Budowa obwodnicy Sławna w ciągu S6 /początek obwodnicy Sławna bez węzła Bobrowice/ - początek obwodnicy m. Słupsk /bez węzła Słupsk Zachód/.			
2. Budowa obwodnicy Warzymic i Przecławia w ciągu DK13 w podziale na odcinki realizacyjne:			
• Rondo Hakena – węzeł Siadło Górne /bez węzła/. • Węzeł Siadło Górne /z węzłem/ - węzeł Szczecin Zachód /z węzłem/.			

3. Budowa obwodnicy Kołbaskowa w ciągu DK13.	
4. Budowa infrastruktury drogowej na granicznym początkowym odcinku autostrady A6.	
5. Budowa drogi krajowej nr 11 na odcinku od Ronda Janiska do węzła Kołobrzeg Wschód /bez węzła/.	
Liczba stron dokumentacji: 192 (dodatkowo: standardy NID, 133 s.)	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 33	
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: ramowa

NR KATALOGOWY: 056

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
318348	GDDKiA Gdańsk	2022.02.18	2022.03.23
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/318348/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-w-zwiazku-z-budowa-obwodnicy-metropolii-trojmiejskiej-z-podzialem-na-2-czesci-zamowienia			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań w związku z budową Obwodnicy Metropolii Trójmiejskiej z podziałem na 2 części zamówienia			
Liczba stron dokumentacji: 182 (dodatkowo: standardy NID, 70 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 33			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 057

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
319741	GDDKiA Warszawa	2022.02.24	2022.03.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/319741/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-i-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasach-planowanej-budowy-autostrady-a-2-warszawa-kukuryki-na-odc-ryczolek-koniec-obw-minska-maz-s			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych i wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasach planowanej budowy autostrady A-2 Warszawa – Kukuryki, na odc. Ryczówek (koniec obw. Mińska Maz.) – Siedlce od km 524+005 do km 561+500,			
Liczba stron dokumentacji: 96 (dodatkowo: pliki SHP ok. 190 jedn.; sprawozdania i opracowania z wcześniejszych badań: 337 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 11			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 058

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
323589	GDDKiA Lublin	2022.03.11	2022.03.22
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/323589/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-na-trasie-planowanych-do-budowy-drog-s12-s17-oraz-s19-wraz-z-opracowaniem-badan-z-podzialem-na-szesc-czesci			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych na trasie planowanych do budowy dróg S12, S17 oraz S19 wraz z opracowaniem badań, z podziałem na sześć części.			
Liczba stron dokumentacji: 344			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 11			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 059

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
325862	GDDKiA Kielce	2022.02.22	2022.04.25
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/325862/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-inwestycji-pn-budowa-obwodnicy-opatowa-w-ciagu-s74-i-dk9-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie inwestycji pn.: „Budowa obwodnicy Opatowa w ciągu S74 i DK9” wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 218			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 61			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 060

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
328195	GDDKiA Warszawa	2022.03.30	2022.04.05
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/328195/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniami-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasie-planowanej-budowy-autostrady-a2-warszawa-kukuryki-na-odcinku-obwodnica-siedlec-biala-podlaska-wezel-cici			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniami wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasie planowanej budowy autostrady A2 Warszawa – Kukuryki na odcinku obwodnica Siedlec – Biała Podlaska (węzeł „Cicibór”) od km ok. 561+440 do km ok. 624+830, odcinek VII, odcinek VIII, odcinek IX w ramach Umowy Ramowej			
Liczba stron dokumentacji: 63			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 6			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 061

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
328493	GDDKiA Warszawa	2022.03.31	2022.04.06
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/328493/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniami-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasie-planowanej-budowy-autostrady-a2-warszawa-kukuryki-na-odcinku-obwodnica-siedlec-biala-podlaska-wezel-cici-1			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniami wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasie planowanej budowy autostrady A2 Warszawa – Kukuryki na odcinku obwodnica Siedlec – Biała Podlaska (węzeł „Cicibór”) od km ok. 561+440 do km ok. 624+830, odcinek VI węzeł „Swoboda” (bez węzła) w km ok. 561+440 do km ok. 580+190 w ramach Umowy Ramowej			
Liczba stron dokumentacji: 54			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 6			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 062

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
337576	GDDKiA Kielce	2022.05.11	2022.06.14
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/337576/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-inwestycji-pn-budowa-obwodnicy-morawicy-i-woli-morawickiej-w-ciagu-drogi-krajowej-nr-73-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie inwestycji pn.: „Budowa obwodnicy Morawicy i Woli Morawickiej w ciągu drogi krajowej nr 73” wraz z opracowaniem wyników badań.			
Liczba stron dokumentacji: 145			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 34			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 063

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
338802	GDDKiA Warszawa	2022.05.16	2022.06.21
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/338802/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-i-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniami-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasach-planowanej-budowy-obwodnicy-kolbieli-w-ciagu-drogi-krajowej-nr-50-od-km-194-450-do-km-207			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych i wykopaliskowych wraz z opracowaniami wyników badań na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasach: planowanej budowy obwodnicy Kolbieli w ciągu drogi krajowej nr 50 od km 194+450 do km 207+047,79, rozbudowy DK61 na odcinku Legionowo – Zegrze od km 0+000 (25+193) do km 4+960			

(30+153), budowy obwodnicy Lipska w ciągu DK79 od km 128+200 do km 135+550 - UMOWA RAMOWA	
Liczba stron dokumentacji: 96	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 36	
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: ramowa

NR KATALOGOWY: 064

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
343200	GDDKiA Kraków	2022.06.03	2022.07.12
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/343200/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-inwestycja-pn-budowa-lacznika-brzeskiego			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych kolidujących z inwestycją pn.: Budowa łącznika Brzeskiego			
Liczba stron dokumentacji: 162 (w tym decyzje środowiskowe)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 39			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 065

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
344829	GDDKiA Kielce	2022.06.07	2022.06.17
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/344829/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-trasie-planowanych-inwestycji-pn-budowa-jednojezdniowej-drogi-krajowej-74-klasy-gp-laczacej-dk9-i-dk74-lacznik-polnocny-budowa-drogi-ekspresowej-s74-na-odcinku-przeło			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych wraz z opracowaniem wyników badań na trasie planowanych inwestycji pn.: „Budowa jednojezdniowej drogi krajowej 74, klasy GP łączącej DK9 i DK74 (łącznik północny)”, „Budowa drogi ekspresowej S74 na odcinku Przełom/Mniów – węzeł Kielce Zachód”, „Budowa drogi ekspresowej S19 na odcinku węzeł Boćki – Malewice”, „Budowa drogi ekspresowej S19 na odcinku Malewice - Chlebczyn”, z podziałem na dwie części.			
Liczba stron dokumentacji: 124			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 10			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 066

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
345181	GDDKiA Szczecin	2022.06.08	2022.06.20

Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/345181/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedswiezecia-pod-nazwa-budowa-drogi-ekspresowej-s6-koszalin-slupsk-na-odcinku-realizacyjnym-koniec-obwodnicy-kosza	
Dostęp: 2024.06.29	
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: Wykonanie badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: „Budowa drogi ekspresowej S6 Koszalin – Słupsk na odcinku realizacyjnym koniec obwodnicy Koszalina i Sianowa /bez w. "Sianów Wschód"/ początek obwodnicy m. Słupsk /bez w. "Słupsk Zachód"/.	
Liczba stron dokumentacji: 337 (w tym uwarunkowania środowiskowe oraz ZRID; dodatkowo opracowania i sprawozdania z wcześniejszych badań, 228 s.)	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 12	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 067

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
353588	GDDKiA Szczecin	2022.07.19	2022.07.29
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/353588/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedswiezecia-pod-nazwa-budowa-obwodnicy-gryfina-w-ciagu-dk31			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: Wykonanie badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: „Budowa obwodnicy Gryfina w ciągu DK31”			
Liczba stron dokumentacji: 95 (w tym decyzja RDOŚ)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 10			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 068

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
353590	GDDKiA Szczecin	2022.07.19	2022.07.29
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/353590/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-powierzchniowych-wraz-z-opracowaniem-w-ramach-przedswiezecia-pn-s6-zachodnie-drogowe-obejscie-szczecina			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: „Wykonanie badań powierzchniowych wraz z opracowaniem w ramach przedsięwzięcia pn.: „S6 - Zachodnie Drogowe obejście Szczecina”			
Liczba stron dokumentacji: 257 (w tym decyzje RDOŚ i GDOŚ)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 10			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 069

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
354977	GDDKiA Kraków	2022.07.25	2022.08.26
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/354977/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-inwestycja-pn-budowa-drogi-ekspresowej-s7-odc-miechów-szczepanowice			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych kolidujących z inwestycją pn.: Budowa drogi ekspresowej S7 odc. Miechów – Szczepanowice			
Liczba stron dokumentacji: 254 (w tym decyzje GDOŚ i RDOŚ)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 32			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 070

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
356375	GDDKiA Rzeszów	2022.07.29	2022.08.05
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/356375/wykonanie-ratowniczych-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s-19-odc-miejsce-piastowe-dukla-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie ratowniczych archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie budowy drogi ekspresowej S-19 odc. Miejsce Piastowe - Dukla wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 58			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 071

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
357870	GDDKiA Warszawa	2022.08.05	2022.08.12
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/357870/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowisku-archeologicznym-gojszcz-5-azp-58-74-56-poszerzenia-na-podstawie-dec-mwkw-z-22-07-2022-r-na-trasie-budowy-autostrady-a-2-warszawa-kukuryki-na-odcinku-we			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowisku archeologicznym Gójszcz 5 (AZP 58-74/56) (poszerzenia na podstawie dec. MWKZ z 22.07.2022 r.) na trasie budowy autostrady A-2 Warszawa – Kukuryki, na odcinku węzeł „Ryczałek” (koniec obw. Mińska Maz.) – Siedlce od km 524+005 do km 561+500			
Liczba stron dokumentacji: 71			

Czas na przygotowanie oferty (dni): 7	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 072

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
359341	GDDKiA Gdańsk	2022.08.12	2022.09.16
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/359341/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-w-zwiazku-z-budowa-drogi-ekspresowej-s6-na-odcinku-slupsk-bozepole-wielkie-z-podzialem-na-3-czesci-zamowienia			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań w związku z budową drogi ekspresowej S6 na odcinku Słupsk – Bożepole Wielkie z podziałem na 3 części zamówienia			
Liczba stron dokumentacji: 194 (w tym instrukcja Oddziału dotycząca realizacji badań archeologicznych)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 35			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 073

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
361554	GDDKiA Szczecin	2022.08.24	2022.09.02
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/361554/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-rozpoznawczych-badan-sondazowych-na-terenie-inwestycji-pn-budowa-obwodnicy-szczecinka-w-ciagu-dk20-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: Wykonanie rozpoznawczych badań sondażowych na terenie inwestycji pn.: „Budowa obwodnicy Szczecinka w ciągu DK20” wraz z opracowaniem wyników badań.			
Liczba stron dokumentacji: 79 (w tym uwarunkowania środowiskowe)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 9			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 074

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
362886	GDDKiA Rzeszów	2022.08.30	2022.09.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/362886/wykonanie-ratowniczych-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s-19-odc-iskrzynia-miejsce-piastowe-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			

Przedmiot postępowania: Wykonanie ratowniczych archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie budowy drogi ekspresowej S-19 odc. Iskrzynia - Miejsce Piastowe wraz z opracowaniem wyników badań	
Liczba stron dokumentacji: 55	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 075

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
363923	GDDKiA Szczecin	2022.09.08	2022.09.19
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/363923/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedswiezicia-pod-nazwa-budowa-drogi-s11-bobolice-szczecinek			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: Wykonanie badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: „Budowa drogi S11 Bobolice – Szczecinek”			
Liczba stron dokumentacji: 103 (w tym uwarunkowania środowiskowe; dodatkowo: opracowanie, 38 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 11			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 076

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
368539	GDDKiA Szczecin	2022.09.29	2022.10.11
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/368539/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-sondazowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedswiezicia-pod-nazwa-budowa-drogi-obwodnicy-kołbaskowa-w-ciagu-dk13			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: Wykonanie badań sondażowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: „Budowa drogi obwodnicy Kołbaskowa w ciągu DK13”			
Liczba stron dokumentacji: 108 (w tym decyzja RDOŚ)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 12			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 077

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
370030	GDDKiA Rzeszów	2022.10.11	2022.10.18

Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/370030/wykonanie-archeologicznych-rozpoznawczych-badan-powierzchniowych-na-trasie-planowanej-rozbudowy-drogi-krajowej-nr-73-wraz-z-budowa-obwodnic-m-pilzna-brzostka-kolaczyc-i-jasla-na-odcinku-pilzno-jaslo-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan	
Dostęp: 2024.06.24	
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych rozpoznawczych badań powierzchniowych na trasie planowanej rozbudowy drogi krajowej nr 73 wraz z budową obwodnic m. Pilzna, Brzostka, Kołaczyc i Jasła na odcinku Pilzno-Jasło wraz z opracowaniem wyników badań	
Liczba stron dokumentacji: 54	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 078

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
370959	GDDKiA Lublin	2022.10.19	2022.11.22
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/370959/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-tych-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-planowanymi-inwestycjami-pn-budowa-obwodnicy-chelma-w-ciagu-s12-oraz-budowa-obwodnicy-dzwoli-w-ciag			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników tych badań na stanowiskach archeologicznych kolidujących z planowanymi inwestycjami pn.: „Budowa obwodnicy Chełma w ciągu S12” oraz „Budowa obwodnicy Dzwoli w ciągu DK74”, z podziałem na dwie części.			
Liczba stron dokumentacji: 323			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 34			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 079

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
377247	GDDKiA Lublin	2022.12.08	2022.12.16
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/377247/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-na-trasie-planowanej-do-budowy-drogi-s12-piaski-dorohusk-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych na trasie planowanej do budowy drogi S12 Piaski – Dorohusk wraz z opracowaniem wyników badań.			
Liczba stron dokumentacji: 143			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 080

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
378475	GDDKiA Kraków	2022.12.20	2023.01.25
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/378475/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-inwestycja-pn-budowa-obwodnicy-zatora			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych kolidujących z inwestycją pn.: Budowa Obwodnicy Zatora			
Liczba stron dokumentacji: 213			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 34			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 081

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
378895	GDDKiA Kielce	2022.12.23	2023.01.25
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/378895/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-inwestycji-pn-budowa-drogi-ekspresowej-s19-bialystok-lubartow-odc-granica-woj-mazowieckiego-i-lubelskiego-kock-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-z-podzialem-na-3-czesci			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie inwestycji pn.: „Budowa drogi ekspresowej S19 Białystok – Lubartów (odc. granica woj. mazowieckiego i lubelskiego - Kock)”, wraz z opracowaniem wyników badań, z podziałem na 3 części			
Liczba stron dokumentacji: 273			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 33			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 082

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
378916	GDDKiA Gdańsk	2022.12.23	2023.01.25
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/378916/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-w-zwiazku-z-budowa-drogi-ekspresowej-s6-na-odcinku-slupsk-bozepole-wielkie-zadanie-2-koniec-obwodnicy-slupska-wezel-bobrowniki-z-wezlem			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań w związku z budową drogi ekspresowej S6 na odcinku Słupsk – Bożepole Wielkie – Zadanie 2: Koniec Obwodnicy Słupska – węzeł Bobrowniki (z węzłem)			
Liczba stron dokumentacji: 153 (dodatkowo: standardy NID, 70 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 33			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 083

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
379238	GDDKiA Zielona Góra	2022.12.29	2023.01.12
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/379238/wykonanie-ratowniczych-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na- stanowiskach-brzoza-41-oraz-brzoza-43-w-zwiazku-z-budowa-obwodnicy-miasta-strzelce-krajenskie-w-ciagu-drogi-krajowej-nr-22-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie ratowniczych archeologicznych badań wykopaliskowych na stanowiskach Brzoza 41 oraz Brzoza 43 w związku z budową obwodnicy miasta Strzelce Krajeńskie w ciągu drogi krajowej nr 22 wraz z opracowaniem wyników badań.			
Liczba stron dokumentacji: 114			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 14			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 084

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
383085	GDDKiA Szczecin	2023.02.03	2023.02.13
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/383085/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedswiezecia-pod-nazwa-budowa-obwodnicy-szczecinka-w-ciagu-dk20			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na: Wykonanie badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: „Budowa obwodnicy Szczecinka w ciągu DK20”			
Liczba stron dokumentacji: 196 (w tym decyzje RDOŚ i ZRID; dodatkowo: opracowania z wcześniejszych badań, 63 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 10			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 085

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
383753	GDDKiA Poznań	2023.02.08	2023.02.16
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/383753/badania-archeologiczne-100-obwodnic-umowa-ramowa			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Przeprowadzenie archeologicznych badań wykopaliskowych (wraz z opracowaniem ich wyników) na trasach inwestycji ujętych w Programie budowy 100 obwodnic na terenie działania Oddziału GDDKiA w Poznaniu. Umowa ramowa.			
Liczba stron dokumentacji: 94			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			

Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: ramowa
----------------------------------	-----------------------------

NR KATALOGOWY: 086

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
384171	GDDKiA Rzeszów	2023.02.13	2023.03.24
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/384171/umowa-ramowa-na-badania-archeologiczne-na-terenie-inwestycji-drogowych-prowadzonych-przez-gddkia-oddzial-w-rzeszowie-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Umowa ramowa na badania archeologiczne, na terenie inwestycji drogowych prowadzonych przez GDDKiA Oddział w Rzeszowie wraz z opracowaniem wyników badań.			
Liczba stron dokumentacji: 141			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 39			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 087

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
385933	GDDKiA Warszawa	2023.02.27	2023.03.03
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/385933/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-sluchocin-7-azp-57-75-48-poszerzenia-na-podstawie-dec-61-ds-2023-i-galki-10-azp-57-75-84-na-trasie-budowy-autostrady-a-2-warszawa-ku			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych: Słuchocin 7 (AZP 57-75/48) (poszerzenia na podstawie dec. 61/DS/2023) i Gałki 10 (AZP 57-75/84) na trasie budowy autostrady A-2 Warszawa – Kukuryki, na odcinku węzeł „Ryczołek” (koniec obw. Mińska Maz.) – Siedlce od km 524+005 do km 561+500			
Liczba stron dokumentacji: 79			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 4			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 088

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
386765	GDDKiA Bydgoszcz	2023.03.03	2023.04.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/386765/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-pasem-inwestycji-pn-budowa-drogi-ekspresowej-s10-na-odcinku-bydgoszcz-torun-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.22			

Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowiskach archeologicznych kolidujących z pasem inwestycji pn. „Budowa drogi ekspresowej S10 na odcinku Bydgoszcz-Toruń” wraz z opracowaniem wyników badań.	
Liczba stron dokumentacji: 385 (dodatkowo: opracowanie badań powierzchniowych, 235 s.)	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 34	
UWAGA: Postępowanie nierozstrzygnięte z powodu ofert przekraczających środki przewidziane przez zamawiającego. Ponownie zostało ono ogłoszone w późniejszym terminie – w katalogu jako nr 089. Do badań statystycznych wykorzystano publikację późniejszą.	
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: ramowa

NR KATALOGOWY: 089

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
394188	GDDKiA Bydgoszcz	2023.05.08	2023.06.12
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/394188/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-pasem-inwestycji-pn-budowa-drogi-ekspresowej-s10-na-odcinku-bydgoszcz-torun-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-1			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych na stanowiskach archeologicznych kolidujących z pasem inwestycji pn. „Budowa drogi ekspresowej S10 na odcinku Bydgoszcz-Toruń” wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 386 (dodatkowo: opracowanie badań powierzchniowych, 235 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 35			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 090

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
391492	GDDKiA Rzeszów	2023.04.12	2023.04.20
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/391492/wykonanie-ratowniczych-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s-19-odc-babica-jawornik-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie ratowniczych archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie budowy drogi ekspresowej S-19 odc. Babica - Jawornik wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 46			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 091

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
395239	GDDKiA Warszawa	2023.05.16	2023.05.24
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/395239/wykonanie-archeologicznych-interwencyjnych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-sluchocin-7-azp-57-75-48-galki-8-azp-57-75-45-i-galki-10-azp-57-75-84-na-trasie-budowy-autostrady-a-2-warszawa-kukur			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych interwencyjnych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników badań na stanowiskach archeologicznych: Słuchocin 7 (AZP 57-75/48), Gałki 8 (AZP 57-75/45) i Gałki 10 (AZP 57-75/84) na trasie budowy autostrady A-2 Warszawa – Kukuryki, na odcinku węzeł „Ryczołek” (koniec obw. Mińska Maz.) – Siedlce od km 524+005 do km 561+440,40			
Liczba stron dokumentacji: 133 (dodatkowo: sprawozdania z wcześniejszych badań, 324 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 092

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
398914	GDDKiA Białystok	2023.06.15	2023.06.28
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/398914/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasie-planowanej-budowy-drogi-s19-odcinka-hacki-wezel-bielsk-podlaski-zachod-z-wezlem-z-odcinkiem-drogi-krajowej-nr-66-do-istn-dk19-wraz-z-opracowaniem			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondazowych na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasie planowanej budowy drogi S19 odcinka Haćki - węzeł Bielsk Podlaski Zachód (z węzłem) z odcinkiem drogi krajowej nr 66 (do istn. dk19), wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 59			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 13			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 093

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
401116	GDDKiA Lublin	2023.07.04	2023.08.07
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/401116/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-wynikow-tych-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-kolidujacych-z-planowanymi-inwestycjami-pn-budowa-s19-lublin-lubartow-budowa-s19-bialystok-lubartow-odc-kock-pocza			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem wyników tych badań na stanowiskach archeologicznych kolidujących z			

planowanymi inwestycjami pn.: Budowa S19 Lublin - Lubartów, Budowa S19 Białystok – Lubartów odc. Kock (początek obwodnicy) - Lubartów w. „Lubartów Północ”, z podziałem na trzy części	
Liczba stron dokumentacji: 286 (w tym uwarunkowania środowiskowe)	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 34	
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 094

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
401636	GDDKiA Szczecin	2023.07.07	2023.07.17
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/401636/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedsiwziecia-pod-nazwa-budowa-drogi-ekspresowej-s6-koszalin-slupsk-na-odcinku-realizacyjnym-poczatek-obw-m-slawn-1			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na wykonanie badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: „Budowa drogi ekspresowej S6 Koszalin – Słupsk na odcinku realizacyjnym początek obw. m. Sławno /bez węzła Bobrowice/ - początek obw. m. Słupsk /bez węzła Słupsk Zachód/”.			
Liczba stron dokumentacji: 170 (w tym decyzja RDOŚ)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 10			
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa		

NR KATALOGOWY: 095

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
402399	GDDKiA Wrocław	2023.07.13	2023.07.26
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/402399/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-w-pasie-drogi-ekspresowej-s8-na-odcinku-wroclaw-magnice-klodzko-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan-zadanie-1-odcinek-realizacyjny-iii-lagiewniki-wroclaw-magnice-zadanie-2-odcinek-realizacyjny-ii-lagiewnik			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych w pasie drogi ekspresowej S8 na odcinku Wrocław (Magnice) – Kłodzko wraz z opracowaniem wyników badań: Zadanie 1 - odcinek realizacyjny III: Łagiewniki – Wrocław (Magnice); Zadanie 2 – odcinek realizacyjny II: Łagiewniki – Ząbkowice Śląskie; Zadanie 3 - odcinek realizacyjny IB: Ząbkowice Śląskie – Bardo.			
Liczba stron dokumentacji: 363			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 13			
Typ postępowania: otwarte	Rodzaj umowy: jednostkowa		

NR KATALOGOWY: 096

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
403223	GDDKiA Rzeszów	2023.07.20	2023.07.27

Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/403223/wykonanie-ratowniczych-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s-19-odc-dukla-barwinek-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan	
Dostęp: 2024.06.24	
Przedmiot postępowania: Wykonanie ratowniczych archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie budowy drogi ekspresowej S-19 odc. Dukla - Barwinek wraz z opracowaniem wyników badań	
Liczba stron dokumentacji: 76	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa

NR KATALOGOWY: 097

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
403422	GDDKiA Białystok	2023.07.24	2023.08.02
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/403422/wykonanie-archeologicznych-badan-sondazowych-na-stanowiskach-archeologicznych-znajdujacych-sie-na-trasie-planowanej-budowy-drogi-s19-odcinka-wezel-bielsk-podlaski-zachod-bez-wezla-wezel-bocki-z-wezlem-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań sondażowych na stanowiskach archeologicznych znajdujących się na trasie planowanej budowy drogi S19 odcinka węzeł Bielsk Podlaski Zachód (bez węzła) – węzeł Boćki (z węzłem), wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 59			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 9			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 098

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
404482	GDDKiA Warszawa	2023.08.02	2023.09.08
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/404482/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniami-wynikow-badan-na-stanowiskach-archeologicznych-na-trasach-s7-czosnow-kielpin-dk79-obwodnica-ciepielowa-dk79-ciepielow-lipisko-dk79-garbatka-wilczowola-a2-warszawa-kukuryki-odc-ryc			
Dostęp: 2024.06.22			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych wraz z opracowaniami wyników badań na stanowiskach archeologicznych na trasach: S7 Czosnów-Kiełpin, DK79 Obwodnica Ciepłelowa, DK79 Ciepłelów-Lipisko, DK79 Garbatka-Wilczowola, A2 Warszawa-Kukuryki, odc. Ryczałek-Siedlce – UMOWA RAMOWA			
Liczba stron dokumentacji: 469 (dodatkowo opracowania badań powierzchniowych, 445 s.)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 37			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: ramowa	

NR KATALOGOWY: 099

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
403854	GDDKiA Rzeszów	2023.07.26	2023.08.02
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/403854/wykonanie-ratowniczych-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s-19-odc-iskrzynia-miejsce-piastowe-w-miejscu-wystepowania-okopow-z-okresu-ii-wojny-swiatowej-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie ratowniczych archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie budowy drogi ekspresowej S-19 odc. Iskrzynia – Miejsce Piastowe w miejscu występowania okopów z okresu II wojny światowej wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 52			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 100

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
406535	GDDKiA Rzeszów	2023.08.21	2023.08.28
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/406535/wykonanie-ratowniczych-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s-19-odc-domaradz-iskrzynia-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie ratowniczych archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie budowy drogi ekspresowej S-19 odc. Domaradz - Iskrzynia wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 82			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 7			
Typ postępowania: zamknięte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 101

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
407805	GDDKiA Szczecin	2023.09.01	2023.09.11
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/407805/zawarcie-umowy-wykonawczej-do-umowy-ramowej-na-wykonanie-badan-wykopaliskowych-wraz-z-opracowaniem-w-granicach-inwestycji-w-ramach-przedsiwzięcia-pod-nazwa-budowa-obwodnicy-kolbaskowa-w-ciagu-dk13			
Dostęp: 2024.06.29			
Przedmiot postępowania: Zawarcie umowy wykonawczej do umowy ramowej na wykonanie badań wykopaliskowych wraz z opracowaniem w granicach inwestycji w ramach przedsięwzięcia pod nazwą: "Budowa obwodnicy Kołbaskowa w ciągu DK13"			
Liczba stron dokumentacji: 172 (w tym decyzja RDOŚ i ZRID)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 10			

Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa
-----------------------------	---------------------------

NR KATALOGOWY: 102

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
408905	GDDKiA Białystok	2023.09.11	2023.09.20
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/408905/wykonanie-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trasie-projektowanej-obwodnicy-sztabina-w-ciagu-drogi-krajowej-nr-8-na-stanowiskach-horodnianka-12-azp-26-86-72-domuraty-1-azp-26-86-24-kolonia-krasnoborki-2-azp-26-86-8-wraz-z-opracowaniem-wyniko			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych badań wykopaliskowych na trasie projektowanej obwodnicy Sztabina w ciągu drogi krajowej nr 8, na stanowiskach: Horodnianka 12 (AZP 26-86/72), Domuraty 1 (AZP 26-86/24), Kolonia Krasnoborki 2 (AZP 26-86/8), wraz z opracowaniem wyników badań			
Liczba stron dokumentacji: 66			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 9			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 103

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
417461	GDDKiA Lublin	2023.11.17	2023.11.30
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/open-preview-auction.html/417461/wykonanie-archeologicznych-ratowniczych-badan-wykopaliskowych-mogil-wojennych-w-m-wandzin-kopanina-kolidujacych-z-planowana-inwestycja-pn-budowa-s19-lublin-lubartow-wraz-z-opracowaniem-wynikow			
Dostęp: 2024.06.26			
Przedmiot postępowania: Wykonanie archeologicznych ratowniczych badań wykopaliskowych mogił wojennych w m. Wandzin-Kopanina, kolidujących z planowaną inwestycją pn.: Budowa S19 Lublin - Lubartów, wraz z opracowaniem wyników			
Liczba stron dokumentacji: 188 (w tym decyzja RDOŚ)			
Czas na przygotowanie oferty (dni): 13 dni			
Typ postępowania: otwarte		Rodzaj umowy: jednostkowa	

NR KATALOGOWY: 104

ID przetargu	Zamawiający	Data ogłoszenia	Data otwarcia oferty
418275	GDDKiA Rzeszów	2023.11.23	2023.12.01
Link: https://gddkia.eb2b.com.pl/bidder-preview-auction.html/418275/wykonanie-ratowniczych-archeologicznych-badan-wykopaliskowych-na-trzech-stanowiskach-archeologicznych-na-trasie-budowy-drogi-ekspresowej-s-19-odc-miejsce-piastowe-dukla-wraz-z-opracowaniem-wynikow-badan			
Dostęp: 2024.06.24			
Przedmiot postępowania: Wykonanie ratowniczych archeologicznych badań wykopaliskowych na trzech stanowiskach archeologicznych na trasie budowy drogi ekspresowej S-19 odc. Miejsce Piastowe - Dukla wraz z opracowaniem wyników badań			

Liczba stron dokumentacji: 68	
Czas na przygotowanie oferty (dni): 8	
Typ postępowania: zamknięte	Rodzaj umowy: jednostkowa