

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 2

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:

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



Poznań, 2025

ZAŁĄCZNIK nr 2

SYSTEM ZARZĄDZANIA
I DOSKONALENIA
DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI
ŚWIADCZĄCEJ
ARCHEOLOGICZNE USŁUGI BADAWCZE

MODEL

Poznań 2025



OBOWIĄZUJE DO: 02.01.2026		STRONA 2
SPIS TREŚCI		
UWAGI:		

Rozdział 1 __ Informacje o organizacji i systemie	3
Rozdział 2 __ Struktura organizacji	5
Rozdział 3 __ Terminy i definicje	6
Rozdział 4 __ Mapa procesów	8
Rozdział 5 __ Procesy zarządzania i doskonalenia 1.0	11
Rozdział 6 __ Procesy wspomagające 2.0	16
Rozdział 7 __ Procesy główny 3.0	20
Załącznik 1 __ Zasady zarządzania KS i procesami	22
Załącznik 2 __ Oznaczenia schematów blokowych	24
Załącznik 3 __ Ofertowania – Proces 3.1	25
Załącznik 4 __ Przygotowanie badań – Proces 3.2	27
Załącznik 5 __ Badania terenowe – Proces 3.3	29
Załącznik 6 __ Badania gabinetowe – Proces 3.4	31
Załącznik 7 __ Muzealizacja – Proces 3.5	33
Załącznik 8 __ Pozwolenie WKZ – Podproces 3.2.1	35
Załącznik 9 __ Procedury odbioru – Podproces 3.3.1	37
Załącznik 10 _ Analiza ryzyka	39
Załącznik 11 _ Wykaz nadzorowanych aktów prawnych	40
Załącznik 12 _ Karta przetargu	41

INFORMACJE O ORGANIZACJI I SYSTEMIE**UWAGI:****1.1. PREZENTACJA ORGANIZACJI**

AUB ARCHEOLOGICZNE USŁUGI BADAWCZE powstała w 2025 r. i jest wyodrębnioną jednostką w strukturze większej organizacji z sektora nauka – biznes. Specjalizuje się w badaniach archeologicznych na obszarach krajowych inwestycji infrastrukturalnych, w oparciu o najlepsze praktyczne doświadczenie poznańskiego środowiska archeologów oraz wiedzę teoretyczną. AUB współpracuje z wieloma naukowcami z różnych dziedzin i dyscyplin oraz jednostkami akademickimi.

MISJĄ AUB jest:

**REALIZACJA ARCHEOLOGICZNYCH USŁUG BADAWCZYCH
NA NAJWYŻSZYM POZIOMIE**

Jej **WIZJA** to:

**REALIZACJA ARCHEOLOGICZNYCH USŁUG BADAWCZYCH
NA POZIOMIE JESZCZE WYŻSZYM**

1.2. DANE TELEADRESOWE

ADRES: Poznań, ul. Archeologiczna 1, 60-000

www: aub.archeologia.pl

e-mail: aub@archeologia.pl

Facebook: <https://www.facebook.com/AUB>

OBOWIĄZUJE DO: 02.01.2026	ROZDZIAŁ 1	STRONA 4
INFORMACJE O ORGANIZACJI I SYSTEMIE		
UWAGI:		

1.3. OPIS DZIAŁALNOŚCI

AUB ARCHEOLOGICZNE USŁUGI BADAWCZE świadczy rynkowe usługi badawcze w zakresie prac archeologicznych. Większość z nich pochodzi z postępowań o udzielenie zamówienia publicznego. AUB jest zespołem archeologów uprawnionych do realizacji prac wykopaliskowych, posiadającym duże doświadczenie we współpracy z inwestorami i wykonawcami prac budowlanych.

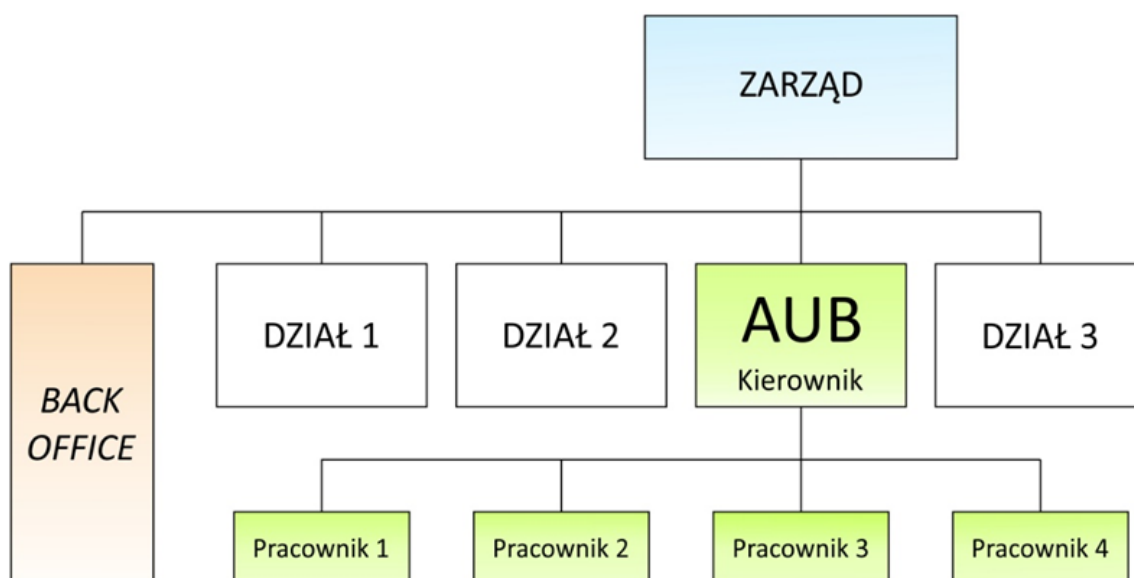
AUB posiada własne zaplecze sprzętowe i techniczne do realizacji terenowych i gabinetowych prac archeologicznych. Współpracuje z licznymi specjalistami i firmami w obszarze usług uzupełniających, od prac geodezyjnych i ziemnych, po laboratoryjne analizy i eksperckie opracowania naukowe.

AUB specjalizuje się w realizacji archeologicznych prac badawczych na obszarach wielkich inwestycji budowlanych. Są to drogi i autostrady, kopalnie odkrywkowe, infrastruktura liniowa, porty komunikacyjne, elektrownie wiatrowe i atomowe. AUB podejmuje wszelkie projekty w zakresie archeologii polowej, w tym nadzory archeologiczne, rozpoznania nieinwazyjne, wykopaliska oraz opracowania wyników badań. Dorobkiem AUB są także różnego rodzaju publikacje naukowe, wystąpienia na konferencjach i seminariach oraz zaangażowanie w projekty popularyzatorskie i promujące archeologię. Współpraca podejmowana jest z badaczami z kraju i z zagranicy.

Najnowszą świadczoną usługą jest muzealizacja archiwalnych, rozproszonych i porzuconych zbiorów zabytków.

STRUKTURA ORGANIZACJI**UWAGI:****2.1. STRUKTURA ORGANIZACJI**

Struktura AUB przedstawiona została na rycinie 1. Składa się na nią szczebel najwyższy – zarządczy, menedżerski i wykonawczy. Działalność AUB jest wspierana przez działy *back office*, wykonujące procesy kadrowe, księgowe i administracyjne.



Ryc. 1. Struktura organizacyjna AUB.

Źródło: opracowanie własne.

2.2. NASZ ZESPÓŁ

KIEROWNIK _____

PRACOWNIK 1 _____

PRACOWNIK 2 _____

PRACOWNIK 3 _____

PRACOWNIK 4 _____

OBYWIAZUJE DO: 02.01.2026	ROZDZIAŁ 3	STRONA 6
TERMINY I DEFINICJE		
UWAGI:		

PROCES – ciąg powiązanych ze sobą działań, mający zdefiniowany początek i koniec, w trakcie których dostarczane zasoby zamieniane są w wyroby lub usługi.

PODEJŚCIE PROCESOWE – przemyślane działanie w organizacji, polegające na wyodrębnieniu zachodzących w niej procesów, powiązań i oddziaływań między tymi procesami i zarządzaniem nimi. Procesy mogą zachodzić równolegle, lub w następstwie jeden za drugim. Wówczas wyjście jednego z nich może być wejściem drugiego. Istotną rolę w procesach odgrywają strony zainteresowane (klienci), których oczekiwania stanowią dane wejściowe do procesu, a ich spełnienie jest efektem uzyskiwanym na wyjściu. Doskonalenie procesów zachodzić może w oparciu o informacje uzyskiwane z pomiaru satysfakcji klientów.

MAPA PROCESÓW – graficzna prezentacja grup najważniejszych procesów zachodzących i wyodrębnionych w organizacji, z podziałem na procesy:

- 1) zarządzania i doskonalenia (zarządcze);
- 2) procesy wspomagające (pomocnicze);
- 3) procesy główne (realizacyjne).

SCHEMAT BLOKOWY PROCESU – graficzna prezentacja wzajemnie powiązanych ze sobą działań lub zadań, tworzących wyodrębniony proces. Może ona uwzględniać niezbędne zasoby, dokumenty oraz punkty ryzyka i podejmowania decyzji.

ZASOBY – składniki potrzebne do realizacji procesów. W podejściu procesowym najważniejsze z nich to ludzie (kompetencje), infrastruktura (budynki, wyposażenie, środki transportu, techniki komunikacji) i środowisko pracy (atmosfera i warunki pracy). Zasoby mogą się różnić w zależności od realizowanego wyrobu lub usługi. Mogą mieć one charakter mierzalny i niemierzalny, informacyjny, materialny, odnawialny i nieodnawialny. Tym ostatnim jest dziedzictwo archeologiczne. Zasobem jest także wiedza.

OBYWIAZUJE DO: 02.01.2026	ROZDZIAŁ 3	STRONA 7
TERMINY I DEFINICJE		
UWAGI:		

KLIENT – każda strona (osoba fizyczna, prawna, jednostka administracji państwowej, społeczeństwo), zainteresowana wyrobem lub działaniem organizacji. Należy uwzględnić klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz pośrednich i bezpośrednich.

JAKOŚĆ – z perspektywy klienta, to poziom w jaki dostarczony mu wyrób albo usługa spełnia jego oczekiwania lub zgodna jest z jego wymaganiami.

DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE – rodzaj postępowania prewencyjnego, mający na celu zapobieganie niepożądanym sytuacjom. Działania te nakierowane są na potencjalne i prawdopodobne przyczyny niekorzystnych efektów.

DZIAŁANIA KORYGUJĄCE – sposób postępowania w momencie odkrycia sytuacji niepożądanej (błędu, braku, opóźnienia, itp.), w celu jej usunięcia. Powinny również uwzględniać sposób zapobiegania takim sytuacjom w przyszłości.

RYZYKO – prawdopodobieństwo wystąpienia strat.

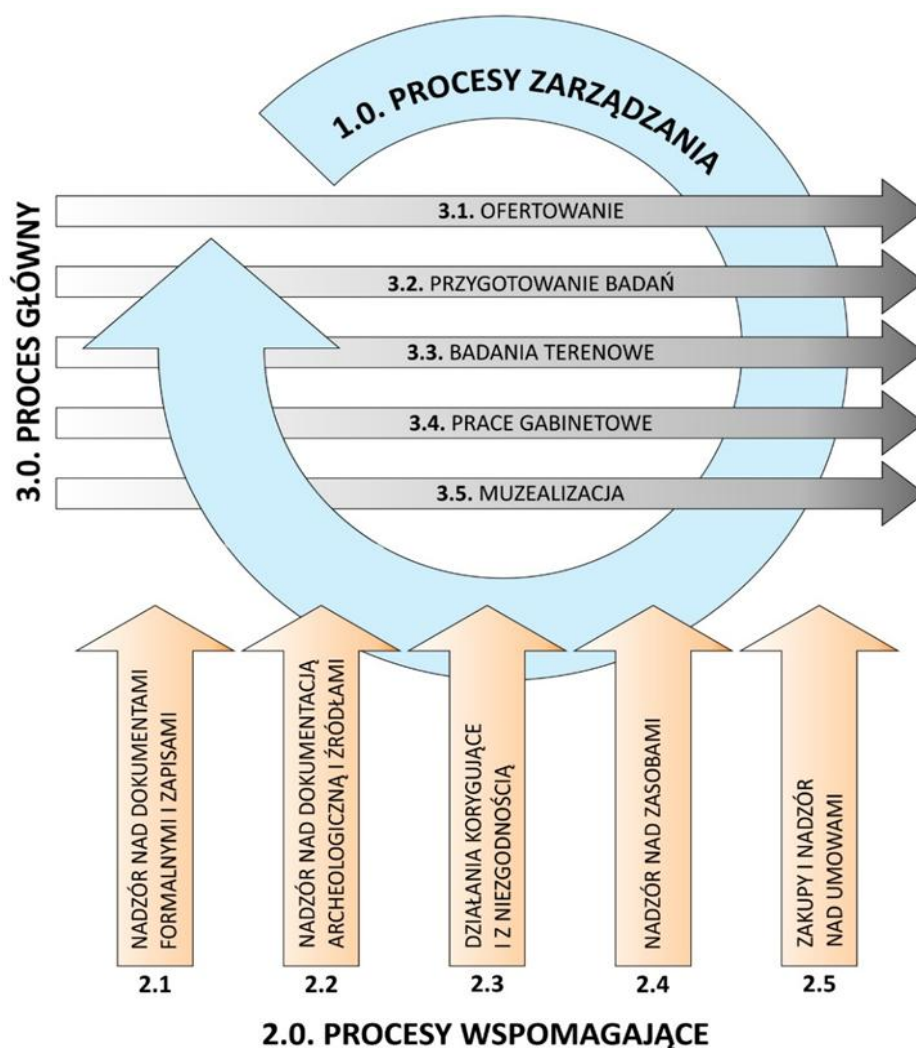
DOSKONALENIE – zachodzące w określonym cyklu działanie, którego celem jest zwiększenie potencjału do spełniania wymagań zainteresowanych stron.

MAPA PROCESÓW

UWAGI:

4.1. PROCESY W ORGANIZACJI

W prowadzonej działalności AUB przyjęła podejście procesowe. Oznacza to, że w organizacji zostały wyodrębnione i zdefiniowane procesy niezbędne w jej funkcjonowaniu oraz dostarczaniu określonego wyrobu. Zaprezentowane zostały one na mapie procesów (ryc. 4.1). Najważniejszym celem podejścia procesowego w AUB jest systemowe postrzeganie działań w organizacji dla ich standaryzowania i zarządzania nimi. Narzędzie to ułatwia także nadzorowanie zasobów, odpowiedzialności i ryzyka.



Ryc. 4.1. Model mapy procesów zachodzących w AUB.

Źródło: opracowanie własne.

OBYWIAZUJE DO: 02.01.2026	ROZDZIAŁ 4	STRONA 9
MAPA PROCESÓW		
UWAGI:		

4.2. STRUKTURA PROCESÓW

Procesy zachodzące w organizacjach podzielić można na 3 grupy (ryc. 4.1). Procesy zarządzania i doskonalenia (1.0), realizowane są na poziomie najbardziej ogólnym. Dotyczą całej organizacji i wpływają w istotny sposób na wszystkie komórki organizacyjne. Procesy wspomagające (2.0), zachodzą w wyróżnionej komórce organizacyjnej i uzależnione są od reguł panujących w całej organizacji. Proces główny, inaczej proces realizacyjny (3.0), to najważniejsza działalność wykonywana w komórce organizacyjnej.

Wszystkie główne grupy procesów składają się z dalszych procesów i podprocesów, które omówione będą w dalszej części KS. W zależności od ich roli oraz umiejscowienia są to:

4.2.1. PROCESY ZARZĄDZANIA I DOSKONALENIA (oznaczone numeracją podwójną 1.n).

- 1.1. Nadzór nad personelem - procesy kadrowe;
- 1.2. Nadzór nad kosztami – procesy księgowe;
- 1.3. Nadzór nad systemem – zarządzanie księgą zarządzania i doskonalenia;
- 1.4. Nadzór nad umową – zarządzanie relacją klient – wykonawca;
- 1.5. Działania zapobiegawcze – odnoszące się do szans, ryzyk i doskonalenia.

4.2.2. PROCESY WSPOMAGAJĄCE (oznaczone numeracją podwójną 2.n).

- 2.1. Nadzór nad dokumentami formalnymi i zapisami;
- 2.2. Nadzór nad dokumentacją archeologiczną i źródłami;
- 2.3. Działania korygujące i działania z niezgodnością;
- 2.4. Nadzór nad zasobami;
- 2.5. Zakupy i nadzór nad umowami podwykonawców.

OBOWIĄZUJE DO: 02.01.2026	ROZDZIAŁ 4	STRONA 10
MAPA PROCESÓW		
UWAGI:		

4.2.3. PROCESY REALIZACYJNE (oznaczone numeracją podwójną 3.n).

Strumień przepływu działań nazywany jest tu procesem głównym (procesy 3.1 – 3.5), a każdy oddzielny proces jest procesem podstawowym.

3.1. Ofertowanie.

3.2. Przygotowanie badań.

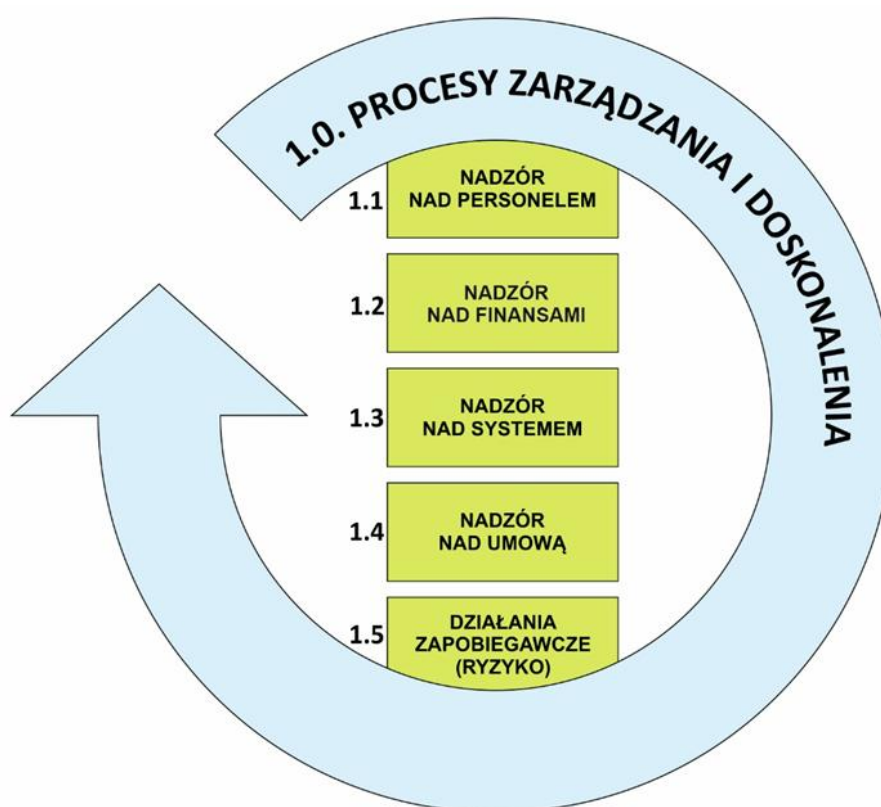
3.3. Badania terenowe.

3.4. Prace gabinetowe.

3.5. Muzealizacja.

PROCESY ZARZĄDZANIA I DOSKONALENIA 1.0**UWAGI:****5.1. ZARZĄDZANIE I DOSKONALENIE**

Procesy zarządzania i doskonalenia to nadrzędne procesy zachodzące w AUB, regulujące jej kontekst formalno-prawny. Wśród nich znajdują się kadry i księgowość, które w rozumieniu systemu zarządzania stanowią zasoby organizacji. Pozostałe odnoszą się do zarządzania systemem, nadzoru nad realizowanymi umowami (kontraktami) oraz działaniami zapobiegawczymi związanymi z zarządzaniem ryzykiem i doskonaleniem działalności. Ich strukturę przedstawia ryc. 5.1.



Ryc. 5.1. Struktura procesów zarządzania i doskonalenia.

Źródło: opracowanie własne.

5.2. NADZÓR NAD PERSONELEM

Proces ten realizowany jest przez dział kadr będący wyodrębnioną komórką wewnątrz organizacji lub na zewnątrz. Działania prowadzone są przez osoby upoważnione z uwagi na dostęp do danych chronionych, przy użyciu ustalonych w organizacji kanałów komunikacji.

PROCESY ZARZĄDZANIA I DOSKONALENIA 1.0**UWAGI:**

Pierwszą osobą do kontaktu z działem kadr, jest kierownik komórki organizacyjnej. Zadania wykonywane w obrębie procesu:

- Realizacja zapisów umów regulujących stosunek pracy pomiędzy pracodawcą, a personelem komórki organizacyjnej.
- Przygotowanie, realizacja i rozliczanie umów cywilnoprawnych z pracownikami zatrudnionymi na oddzielnych warunkach, sezonowo lub dla określonych zadań.
- Szkolenia pracownicze w zakresie niezbędnych kompetencji.
- Szkolenia z bezpieczeństwa i higieny pracy.

5.3. NADZÓR NAD FINANSAMI

Proces realizowany przy udziale działu księgowości będącego wyodrębnioną komórką organizacyjną wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Osobą uprawnioną do komunikacji z działem jest kierownik komórki organizacyjnej lub inna upoważniona przez niego osoba.

Zadania wykonywane w obrębie procesu:

- Realizacja założeń budżetowych komórki organizacyjnej.
- Rozliczenia na podstawie dostarczanych dokumentów księgowych.
- Wystawianie faktur za wykonane prace.
- Sprawozdawczość finansowa dla zarządu organizacji, w skali komórek organizacyjnych lub projektów.

5.4. NADZÓR NAD SYSTEMEM

System zarządzania jest częścią organizacji i może być realizowany także w wielu innych komórkach, na podstawie wspólnych zasad. Systemem na poziomie komórki organizacyjnej zarządza kierownik lub upoważniona przez niego osoba. Zadania realizowane w ramach procesu obejmują:

- Zapewnienie integralności systemu z pozostałą częścią organizacji.
- Nadzór nad księgą systemu zarządzania i doskonalenia, jej edycja i doskonalenie.
- Organizacja szkoleń wewnętrznych dotyczących KS oraz jej praktycznego zastosowania.

PROCESY ZARZĄDZANIA I DOSKONALENIA 1.0**UWAGI:**

Załącznik nr 1 do KS jest zbiorem reguł, określających najważniejsze zasady nadzoru nad księgą. Jednym z celów procesu 1.3 jest ulepszanie tych wytycznych i rozwijanie załącznika.

5.5. NADZÓR NAD UMOWĄ

Proces ten dotyczy zawartej umowy realizacyjnej na wykonanie prac archeologicznych i obejmuje jej aspekty formalno-prawne. Osobą odpowiedzialną za jego realizację jest kierownik komórki organizacyjnej, który prowadzi umowy w konsultacji z zarządem organizacji, przy udziale doradztwa prawnego, kadrowego i księgowego. Zadania realizowane w ramach procesu dotyczą:

- Zapewnienia warunków poprawnej realizacji umowy pod kątem formalno-prawnym.
- Koordynacja komunikacji z zamawiającym, z partnerami konsorcjum i podwykonawcami.
- Koordynacja zadań, przepływu informacji i dostarczanie zasobów w procesie głównym.

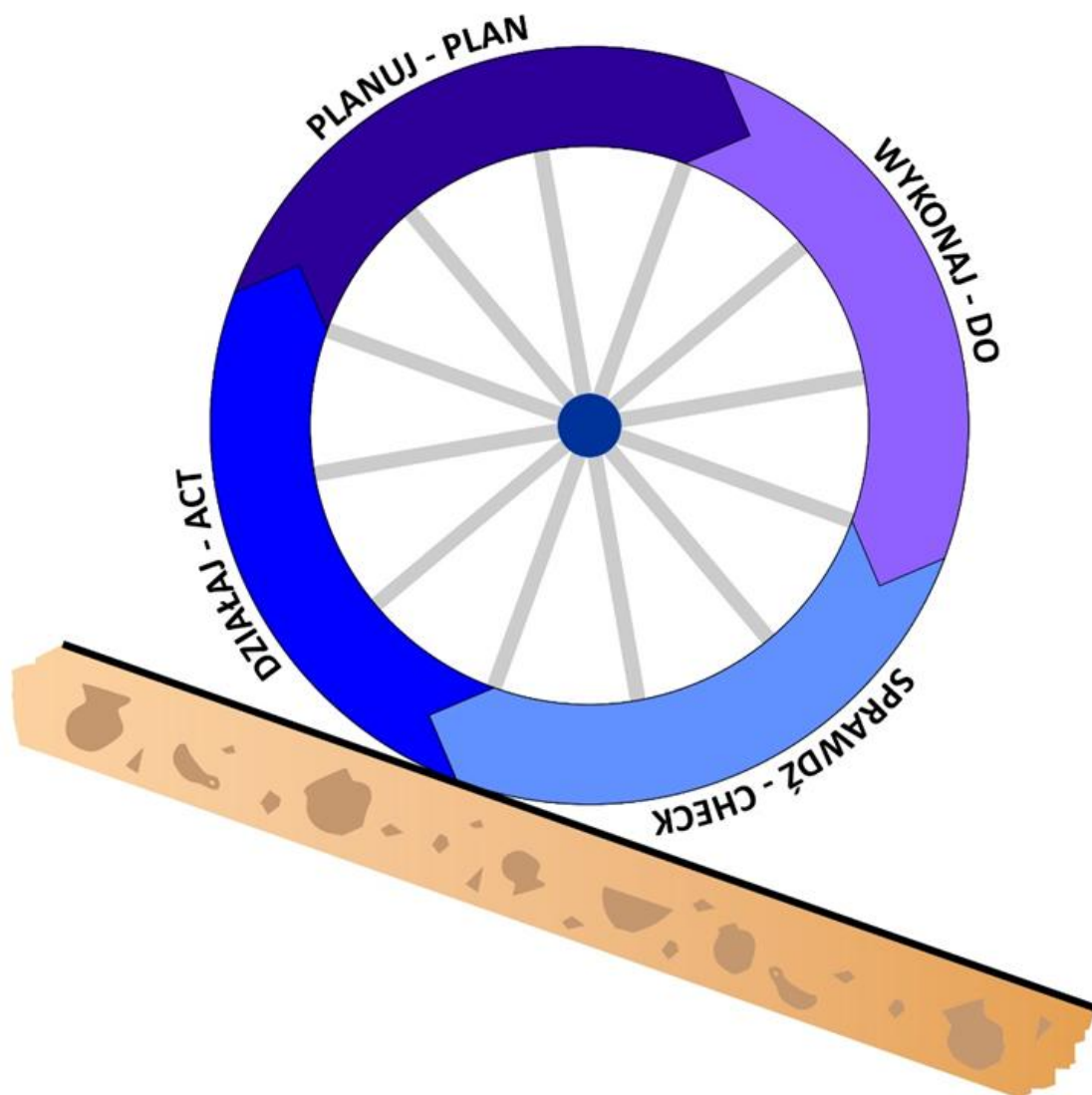
5.6. DZIAŁANIA ZAPOBIEGAWCZE I DOSKONAŁĄCE

Doskonalenie to rodzaj działania mogącego zapobiegać potencjalnym sytuacjom niekorzystnym, dlatego połączone zostało z prewencyjnym (zapobiegawczym) charakterem procesu. Obejmuje on także zarządzanie ryzykiem, które jest sposobem przewidywania zdarzeń niepożądanych. Działania powyższe mogą odnosić się do ogólnego poziomu funkcjonowania organizacji, dlatego prowadzone są z poziomu procesów zarządzania (1.0). Zadania realizowane w tym obszarze to:

- Identyfikacja potencjalnie niepożądanych sytuacji i opracowywanie strategii zapobiegania.
- Nadzór nad ryzykiem poprzez analizę danych i określanie poziomu jego akceptacji.
- Podejmowanie działań zapobiegawczych, w konsultacji z zarządem organizacji.
- Szkolenie pracowników w zakresie podstaw zarządzania ryzykiem i promowanie postaw doskonalenia działań w oparciu o cykl PDCA (ryc. 5.2).

PROCESY ZARZĄDZANIA I DOSKONALENIA 1.0

UWAGI:



Ryc. 5.2. Cykl doskonalenia (PDCA), koło Deminga.

Źródło: opracowanie własne.

5.6.1. BĄDŹ W CIĄGŁYM RUCHU

Istotę doskonalenia obrazowo oddaje diagram określany kołem Deminga, lub cykle PDCA (ang. *Plan-Do-Check-Act*). Każdą dostrzeżoną potrzebę zmiany działania lub poprawy systemu, należy zaplanować, następnie wprowadzić w życie, po odpowiednim czasie sprawdzić skuteczność wprowadzonej zmiany i działać dalej szukając okazji do dalszego doskonalenia. Ta prosta pętla sprzężenia zwrotnego może być kołem napędowym firmy. Odkładane zmiany kumulują sytuacje niepożądane, a wówczas koło porusza się pod górę.

PROCESY ZARZĄDZANIA I DOSKONALENIA 1.0**UWAGI:****5.6.2. RYZYKO**

Na schematach blokowych procesów podstawowych i podprocesów zidentyfikowane zostały i oznaczone punkty ryzyka. Ich analiza wspierać ma proces decyzyjny kierownictwa i pracowników w organizacji. W załącznik nr 11 KS zamieszczono listę kontrolną do wskazania i oceny czynników ryzyka oraz macierz zawierającą kryteria odniesienia.

Ryzyka wskazane na diagramach procesów należy poddać dekompozycji i poszczególne składowe umieścić w załączonej tabeli. Następnie należy wskazać, które z nich należy objąć działaniami korygującymi, a które zapobiegawczymi. Te drugie, na podstawie oceny przypisanej za pomocą załączonej macierzy, należy poddać rangowaniu, co służyć ma opracowaniu strategii dalszego postępowania.

PROCESY WSPOMAGAJĄCE 2.0

UWAGI:

6.1. PROCESY WSPOMAGAJĄCE

Grupa ta (2.0) służyć mają celom komórki organizacyjnej i zasilać proces główny (3.0). Jest to jej wewnętrzny *back office* korzystający z kultury organizacyjnej całej firmy. Nie mają one charakteru wytwórczego, ale należy zaprojektować je w ścisłym związku z procesem realizacyjnym. Znaczenie i zastosowanie takich działań w oparciu o potrzeby AUB opisane zostało poniżej. Strukturę procesów wspomagających prezentuje ryc. 6.1.



Ryc. 6.1. Procesy wspomagające w organizacji
Źródło: opracowanie własne.

6.2. NADZÓR NAD DOKUMENTAMI FORMALNYMI I ZAPISAMI – PROCES 2.1

W trakcie realizacji procesu głównego pojawiają się różnego rodzaju dokumenty, które należy nadzorować. Podzielone są one na trzy zbiory funkcjonalne. Pierwszą z grup są poświadczenia instytucji lub urzędów, niezbędne do potwierdzenia braku podstaw do wykluczenia w postępowaniach zamówieniowych (zaświadczenia ZUS, Urzędu Skarbowego, wypisy z Krajowego Rejestru Sądowego i Karnego). Grupa druga to dokumentacja potwierdzająca posiadane przez organizację doświadczenie. Są to uzyskane decyzje WKZ, listy referencyjne, potwierdzenia zakresu zrealizowanych prac, doświadczenia zatrudnionych archeologów

PROCESY WSPOMAGAJĄCE 2.0**UWAGI:**

lub przebadanych stanowisk. Celem jest wykazanie się wiedzą i doświadczeniem przed zamawiającymi w postępowaniach przetargowych. Kolejna grupa to umowy zawierane z zamawiającym i podwykonawcami oraz dokumentacja stanowiąca podstawę do wystawienia dokumentów księgowych (protokoły rozliczeniowe).

Dostęp do powyższych grup dokumentów ma w pierwszej kolejności kierownik komórki organizacyjnej, a dalej upoważnione przez niego osoby. Cele zarządzania powyższymi grupami to:

- Szybki dostęp do dokumentów w celach spełnienia warunków udziału w postępowaniach.
- Dbłość o ich nieprzerwaną aktualność.
- Dostępność w sytuacjach kontrolnych.
- Archiwizacja.

6.3. NADZÓR NAD DOKUMENTACJĄ ARCHEOLOGICZNĄ I ŹRÓDŁAMI – PROCES 2.2

Proces realizacyjny dostarcza znacznego zbioru dokumentów związanych z prowadzonymi badaniami terenowymi i pracami gabinetowymi. Wynikają one wprost z Rozporządzenia MKiDN (2021; KS zał. 11) lub pozwoleń wydanych przez WKZ. Znajdują się tu również sprawozdania i opracowania końcowe wyników badań. Drugą nadzorowaną kategorią są zinwentaryzowane źródła ruchome pozyskane w trakcie wykopalisk na poszczególnych stanowiskach. Całością należy zarządzać na różnych etapach procesu głównego. Do celów procesu nadzoru nad dokumentacją archeologiczną i źródłami należą:

- Poprawna realizacja badań terenowych, sprawozdania i opracowania wyników badań.
- Poprawna realizacja odbiorów inwestorskich.
- Poprawna realizacja zapisów pozwoleń WKZ.
- Poprawna i kompletna muzealizacja zbiorów.

Cele powyższe realizowane są poprzez następujące zadania:

PROCESY WSPOMAGAJĄCE 2.0**UWAGI:**

- Opracowanie wewnętrznych standardów wytwarzanej dokumentacji (zasady, formularze, sposoby inwentaryzacji i przechowywania).
- Czynność kontrolne i częściowe odbiory dokumentacji w trakcie prowadzenia badań wykopaliskowych.
- Końcowy odbiór dokumentacji i źródeł od kierownika prowadzącego badania terenowe.
- Odbiory źródeł od osób wykonujących opracowanie wyników badań lub ich części.

6.4. DZIAŁANIA KORYGUJĄCE I DZIAŁANIA Z NIEZGODNOŚCIĄ – PROCES 2.3

Na różnych etapach procesu realizacyjnego mogą zostać stwierdzone braki, błędy lub odstępstwa od przyjętych zasad postępowania. Dotyczy to zarówno uchybień w stosunku do prawnych i formalnych dokumentów odniesienia, a także od określonych reguł wewnętrznych (w tym także zawartych w KS). Sytuacje te mogą różnić się miejscem powstania w procesie, rangą (znaczeniem) lub przyczyną i nie można ich przewidzieć. W przypadku zdarzeń powtarzających się, zalecane jest wprowadzenie działań zapobiegawczych regulujących sposoby postępowania w sytuacjach niepożądanych, w postaci procedury stanowiącej załącznik do KS.

O stwierdzeniu niezgodności należy niezwłocznie powiadomić bezpośredniego przełożonego i podjąć działania korygujące. Prowadzić je może każda osoba posiadająca wystarczające kompetencje, osoba odpowiedzialna za proces lub część procesu, w którym niezgodność stwierdzono, lub pracownik wyznaczony przez kierownika komórki organizacyjnej.

6.5. NADZÓR NAD ZASOBAMI – PROCES 2.4

Do realizacji procesu głównego niezbędne są dodatkowe zasoby, którymi należy zarządzać. Zaleca się wprowadzenie dodatkowego dokumentu, który będzie listą zasobów objętych nadzorem. Nadzór nad listą prowadzi osoba wyznaczona przez kierownika komórki organizacyjnej. Sposoby realizacji zadań w procesie 2.4 mogą być różne w zależności od zasobu.

PROCESY WSPOMAGAJĄCE 2.0**UWAGI:**

- W przypadku pracowników, zasadą powinno być podnoszenie ich kompetencji poprzez szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne.
- W przypadku infrastruktury, zasadą powinno być wykorzystywanie jej zgodnie z obowiązującymi przepisami i przeznaczeniem.
- Środowisko pracy tworzy kultura organizacyjna firmy.

6.6. ZAKUPY I NADZÓR NAD UMOWAMI PODWYKONAWCÓW – PROCES 2.5

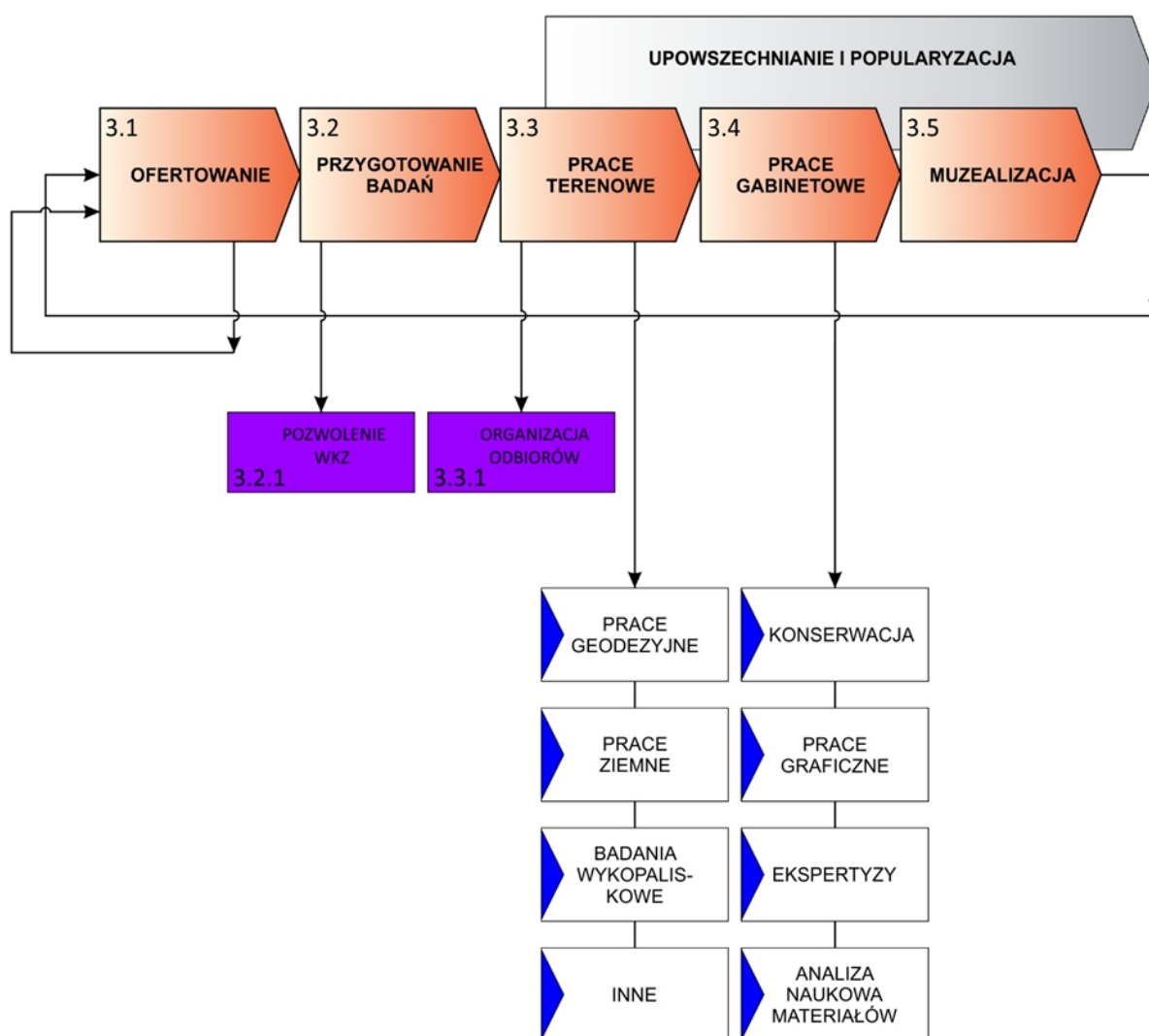
Proces realizacyjny może być wykonywany z udziałem podwykonawców, dostawców materiałów lub usług. Należy określić zasady stosowane w procesie 2.5, dotyczące uprawnień do podejmowania decyzji w tym zakresie i sposobów dokumentowania zakupów. Umowy dotyczące zakupów i zleceń należy nadzorować i monitorować ich wykonanie, a następnie zarchiwizować zgodnie z przepisami. Proces nadzoruje osoba wyznaczona przez kierownika komórki organizacyjnej.

PROCES GŁÓWNY 3.0

UWAGI:

7.1. NAJWAŻNIEJSZY PROCES W ORGANIZACJI

Proces główny (realizacyjny) zaprezentowany jest na ryc. 7.1. Schemat ten został rozbudowany w odniesieniu do mapy procesów z rozdziału 4. KS. Proces główny reprezentują bloki z numeracją 3.1-3.5. Z nimi związane są podprocesy nr 3.2.1 i 3.3.1, które można realizować równoległe do innych zadań. Dołączone bloki zadań (z niebieskim oznaczeniem), to czynności, jakie w procesie mogą wykonywać podmioty zewnętrzne. Zostały one wyodrębnione, z uwagi na związane z nimi elementy ryzyka.



Ryc. 7.1. Proces główny z procesami podstawowymi i podprocesami oraz pętlami informacji zwrotnych.

Bloki działań zamieszczone poniżej odnoszą się do prac realizowanych z udziałem stron trzecich.

Źródło: opracowanie własne.

OBOWIĄZUJE DO: 02.01.2026	ROZDZIAŁ 7	STRONA 21
PROCES GŁÓWNY 3.0		
UWAGI:		

Szary blok na schemacie opisany jako „Upowszechnianie i popularyzacja”, nie jest procesem wymagającym umowami, dlatego jego realizacja jest indywidualną decyzją organizacji. W przypadku umieszczenia go wśród zadań kontraktu, powinien być realizowany jako proces podstawowy procesu głównego.

Proces główny może mieć charakter liniowy w przypadku badań na jednym stanowisku archeologicznym. Podczas kontraktu wielostanowiskowego lub większej liczby kontraktów, należy zarządzać wieloma równoległymi procesami, które dodatkowo mogą znajdować się na różnych etapach realizacji.

Wszystkie procesy podstawowe (3.1-3.5), zostały zobrazowane za pomocą schematów blokowych, które stanowią załączniki do KS (nr 3-7). Podobnie przedstawione zostały wyróżnione podprocesy (zał. nr 8-9).

Nadzór nad procesem głównym sprawuje kierownik komórki organizacyjnej lub wyznaczona do tego osoba.

W procesie ofertowania należy wypełnić załącznik nr 12 do KS, którym jest Karta postępowania przetargowego. Zbiór zawartych w niej danych, w dłuższej perspektywie służyć ma wspieraniu decyzji związanych z ustalaniem cen ofertowych.

ZASADY ZARZĄDZANIA KS I PROCESAMI

UWAGI:

1. OGÓLNE ZASADY I WYTYCZNE DLA UŻYTKOWNIKÓW KS

Księga systemu jest prowadzona w wersji elektronicznej i dostępna dla wszystkich jej użytkowników, pracowników organizacji.

KS zarządza właściciel procesu 1.4, Nadzór nad systemem.

Do zadań osoby nadzorującej należy:

- Prowadzenie raz do roku przeglądów KS, w celu weryfikacji jej adekwatności i aktualności. Przedłużony okres obowiązywania dokumentów (o kolejny rok), potwierdzony jest datą wpisaną w ich nagłówkach.
- Inicjowanie zmian we wszystkich częściach KS, projektowanie nowych elementów i ich wprowadzenie.
- Współpraca z osobami objętymi systemem w celu edycji KS.
- Wszyscy użytkownicy systemu mogą zgłaszać uwagi i poprawki odnośnie poszczególnych dokumentów w każdym momencie, wpisując je w nagłówkach, w miejscu: uwagi. Należy je omówić następnie w zespole i uwzględnić nie później, niż na rocznym przeglądzie KS.

2. OGÓLNE ZASADY I WYTYCZNE DO ZARZĄDZANIA PROCESAMI

Celem zarządzania procesami jako powtarzalnymi i połączonymi ze sobą działaniami, jest:

- standaryzacja czynności;
- wsparcie procesu decyzyjnego;
- zarządzanie występującym ryzykiem;
- zastępowalność.

W celu zarządzania procesem należy:

- wyznaczyć osoby odpowiedzialne za szacowanie ryzyka (punkty R);
- opracować metody i narzędzia oceny ryzyka;
- wyznaczyć osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji (punkty D);
- wyznaczyć odpowiedzialnych za wyodrębnione działania;
- wyznaczyć odpowiedzialnych za zarządzanie dokumentami powstającymi w procesie;
- należy określić zasoby niezbędne do realizacji procesu.

ZASADY ZARZĄDZANIA KS I PROCESAMI**UWAGI:****3. WYKAZ UŻYTYCH SKRÓTÓW**

W księdze zarządzania i jej załącznikach wykorzystywane są zestawione poniżej skróty:

KS – księga zarządzania i doskonalenia;

WKZ – Wojewódzki Konserwator Zabytków;

WUOZ – Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków;

K – kierownik komórki organizacyjnej;

KB – kierownik badań na stanowisku archeologicznym;

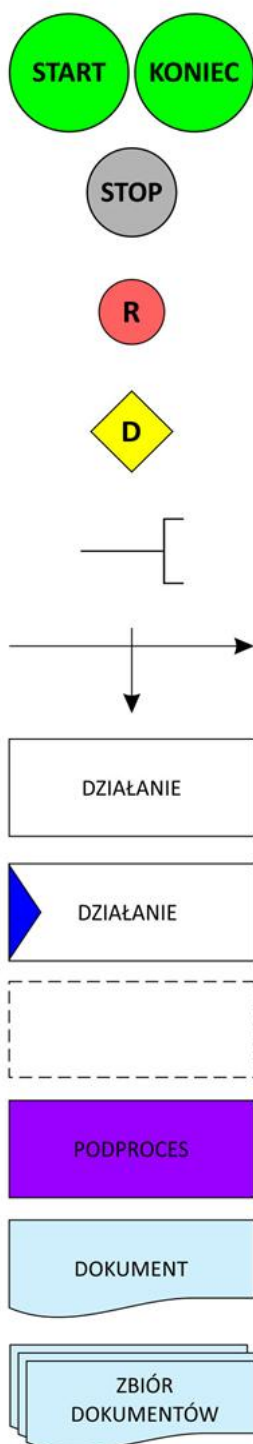
P – pracownik;

D – dokument (w tabelach)

j.n. – jednostka normatywna

OZNACZENIA SCHEMATÓW BLOKOWYCH

UWAGI:



POCZĄTEK I KONIEC PROCESU

PUNKT ZATRZYMANIA PROCESU

PUNKT OCENY RYZYKA

PUNKT PODEJMOWANIA DECYZJI

KOMENTARZ LUB OPIS

KIERUNKI DZIAŁANIA

DZIAŁANIE, CZYNNOŚĆ

DZIAŁANIE, CZYNNOŚĆ STRONY TRZECIEJ

ZAKRES DZIAŁAŃ SKŁADAJĄCYCH SIĘ Z WIELU CZYNNOŚCI

PODPROCES

DOKUMENTU

ZBIÓR, GRUPA DOKUMENTÓW

OBOWIAZUJE DO: 02.01.2026	ZAŁĄCZNIK NR 3	STRONA 25
OFERTOWANIE - PROCES 3.1		
UWAGI:		

1. OFERTOWANIE

Pierwszym procesem podstawowym procesu realizacyjnego jest OFERTOWANIE, oznaczone nr 3.1. Jego przebieg przedstawiony jest na ryc. Z.3.1.

Proces 3.1 zachodzi w czasie określonym przez moment opublikowania ogłoszenia o zamówieniu publicznym oraz zawarcia umowy kontraktowej. Nie w każdym wypadku proces może zakończyć się sukcesem, dlatego na schemacie wskazano miejsca jego zatrzymania (jako STOP). Sytuacje zatrzymujące proces to najczęściej:

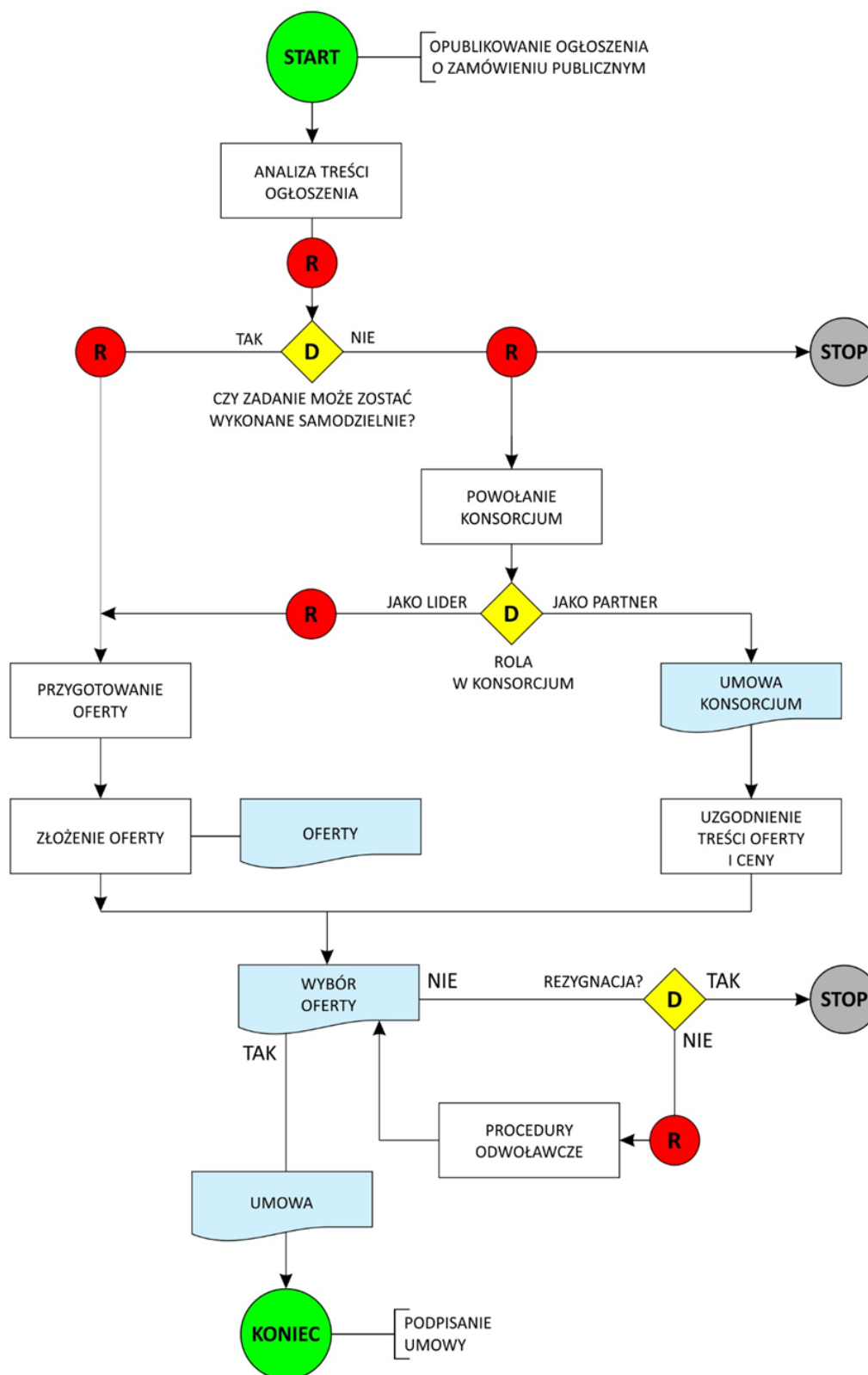
- brak możliwości wykonania zadania własnymi siłami, przy braku dodatkowego wsparcia (np. konsorcjum);
- wysokie i nieakceptowalne ryzyko realizacyjne;
- złożenie oferty nie podlegającej wyborowi.

Ogólne cele i zasady zarządzania procesami zamieszczone zostały w KS zał. nr 1. Poniżej znajduje się tabela zadań i odpowiedzialności, którą należy wypełnić i podać do wiadomości.

Na etapie czynności analizy treści ogłoszenia oraz wyboru oferty, należy wypełnić załącznik KS nr 12. Zawarte w nim dane posłużą analizie zachodzących trendów.

2. TABELA ODPOWIEDZIALNOŚCI PROCESU 3.1

CZYNNOŚĆ	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	UWAGI
ANALIZA TREŚCI OGŁOSZENIA	K/P	
POWOŁANIE KONSORCJUM	K	WYMAGANA ZGODA ZARZĄDU
PRZYGOTOWANIE OFERTY	K/P1	PEŁNOMOCNICTWO
ZŁOŻENIE OFERTY	K/P1	
UZGODNIENIE TREŚCI OFERTY	K	
PROCEDURY ODWOŁAWCZE	K	UDZIAŁ KANCELARII PRAWNEJ
D. UMOWA KONSORCJUM	K	
D. OFERTA	K	
D. WYBÓR OFERTY	P	
D. UMOWA WYKONAWCZA	K	
PUNKTY RYZYKA	K/P1	
PUNKTY DECYZJI	K	

OFERTOWANIE - PROCES 3.1**UWAGI:**

Ryc. Z.3.1. Schemat blokowy procesu podstawowego nr 3.1.

Źródło: opracowanie własne.

OBYWIAZUJE DO: 02.01.2026	ZAŁĄCZNIK NR 4	STRONA 27
PRZYGOTOWANIE BADAŃ – PROCES 3.2		
UWAGI:		

1. PRZYGOTOWANIE BADAŃ

Drugim procesem podstawowym procesu realizacyjnego jest PRZYGOTOWANIE BADAŃ, oznaczone nr 3.2. Jego przebieg przedstawiony jest na ryc. Z.4.1.

Proces 3.2 odnosi się to do czynności przygotowawczych podejmowanych po zawarciu umowy z zamawiającym, aż do momentu uprawomocnienia się pozwolenia na wykonanie badań przez WKZ.

W obrębie procesu wyróżniony został dodatkowy podproces, związany z uzyskiwaniem decyzji konserwatorskiej zezwalającej na wykonanie badań. Jest on oznaczony jako 3.2.1 i opisany w załączniku KS nr 8.

Ogólne cele i zasady zarządzania procesami zamieszczone zostały w KS zał. nr 1. Poniżej znajduje się tabela zadań i odpowiedzialności, którą należy wypełnić i podać do wiadomości.

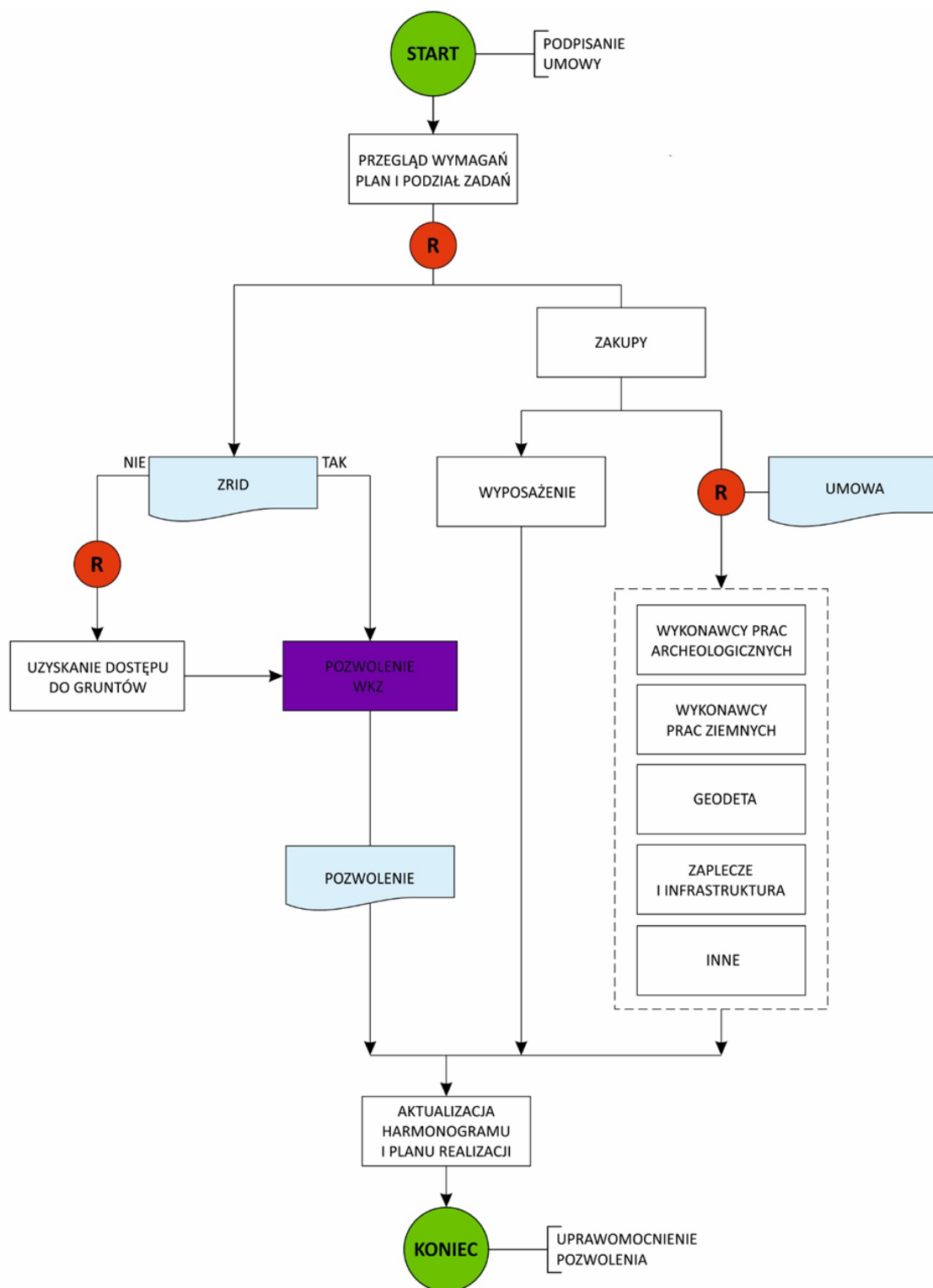
Elementem wspierającym procesy decyzyjne jest harmonogram realizacji prac. Należy go opracować w dowolnej postaci z uwzględnieniem istotnych elementów o zdefiniowanym przez zamawiającego terminie i zarządzać nim w trakcie wykonywania prac objętych umową.

2. TABELA ODPOWIEDZIALNOŚCI PROCESU 3.2

CZYNNOŚĆ	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	UWAGI
PRZEGLĄD WYMAGAŃ I PLAN	K	PRACA ZESPOŁOWA
UZYSKANIE DOSTĘPU DO GRUNTÓW	P	PRACA ZESPOŁOWA
ZAKUPY	KB	
WYPOSAŻENIE	P	
AKTUALIZACJA HARMONOGRAMU	K	PRACA ZESPOŁOWA
D. ZRID	P	
D. POZWOLENIE	KB	
D. UMOWA	P	DOT. ZLECEŃ I DOSTAW
PUNKTY RYZYKA	K/P	

PRZYGOTOWANIE BADAŃ – PROCES 3.2

UWAGI:



Ryc. Z.4.1. Schemat blokowy procesu podstawowego nr 3.2.

Źródło: opracowanie własne.

BADANIA TERENOWE – PROCES 3.3

UWAGI:

1. BADANIA TERENOWE

Trzecim procesem podstawowym procesu realizacyjnego są BADANIA TERENOWE, oznaczone nr 3.3. Jego przebieg przedstawiony jest na ryc. Z.5.1.

Proces 3.3 zachodzi w czasie od zgłoszenia rozpoczęcia badań we właściwym WUOZ do podpisania protokołu zakończenia prac na stanowisku z zamawiającym. Część zadań realizowana jest przez dostawców zewnętrznych wyłonionych zgodnie z zasadami realizacji zakupów w organizacji (Proces 3.2).

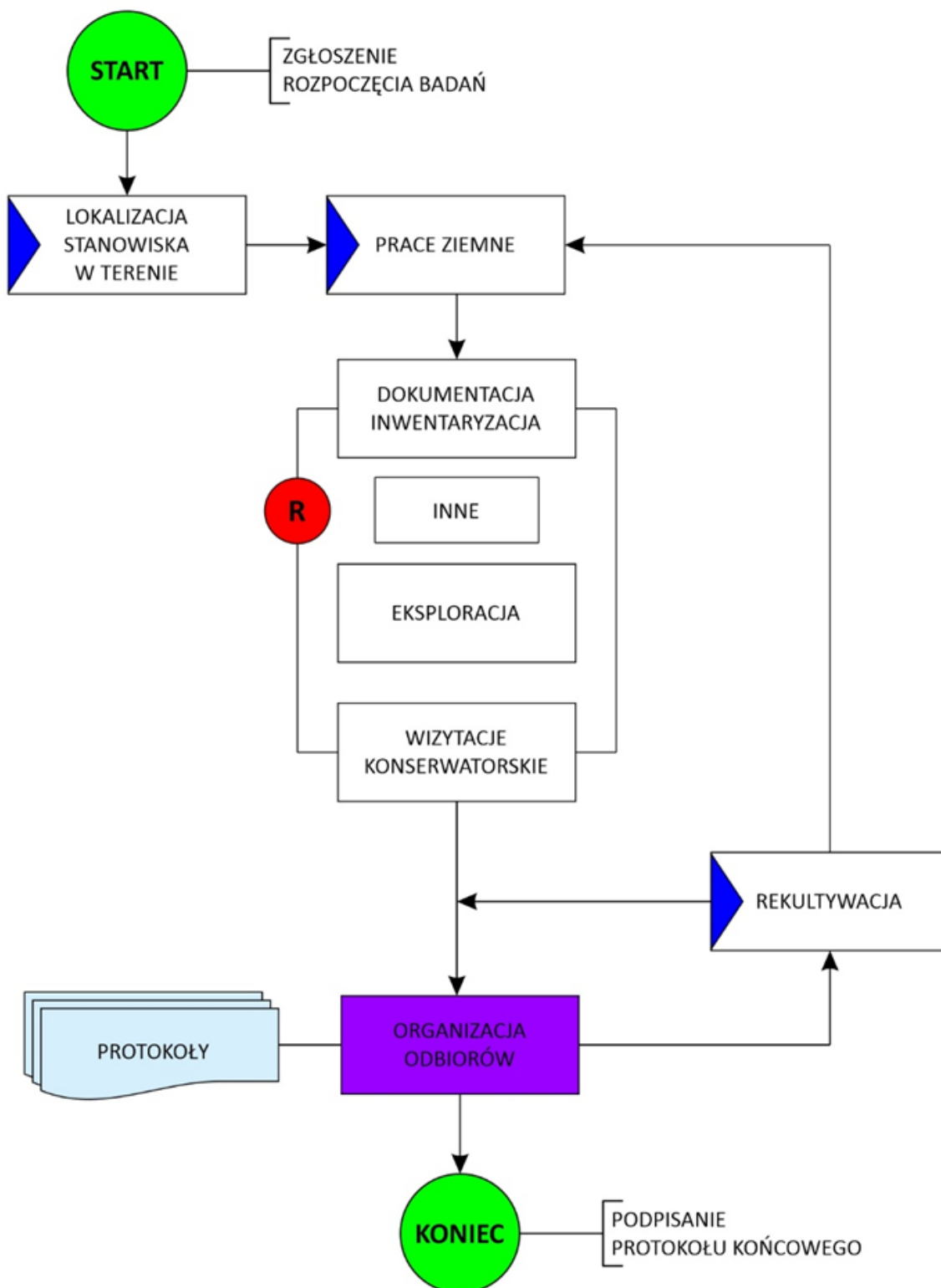
Proces 3.3 dotyczy prac na jednym stanowisku archeologicznym. W przypadku kontraktów wielostanowiskowych proces zachodzi odrębnie dla każdego badanego stanowiska. Mogą one zachodzić równolegle lub w odstępach czasu. Procesy te można łączyć przy okazji wizyt konserwatorskich lub odbiorów.

W obrębie procesu wyróżniony został dodatkowy podproces oznaczony jako ORGANIZACJA ODBIORÓW. Jest on oznaczony jako 3.3.1 i opisany w załączniku KS nr 9.

Ogólne cele i zasady zarządzania procesami zamieszczone zostały w KS zał. nr 1. Poniżej znajduje się tabela zadań i odpowiedzialności, którą należy wypełnić i podać do wiadomości.

2. TABELA ODPOWIEDZIALNOŚCI PROCESU 3.3

CZYNNOŚĆ	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	UWAGI
ZGŁOSZENIE ROZPOCZĘCIA BADAŃ	KB	
LOKALIZACJA STANOWISKA	GEODETA	
PRACE ZIEMNE	USŁUG	
DOKUMENTACJA, INWENTARYZACJA	KB	ZATRUDNIENIE PRAC. TECHNICZNI
EKSPLORACJA	KB	ZATRUDNIENIE PRAC. FIZYCZNI
WIZYTACJE KONSERWATORSKIE	KB	
INNE	KB	
REKULTYWACJA	USŁUGA	
D. SPRAWOZDANIE Z BADAŃ	KB	
D. PROTOKOŁY	KB	
PUNKTY RYZYKA	KB	Z UDZIAŁEM K

BADANIA TERENOWE – PROCES 3.3**UWAGI:**

Ryc. Z.5.1. Schemat blokowy procesu podstawowego 3.2.

Źródło: opracowanie własne.

OBOWIAZUJE DO: 02.01.2026	ZAŁĄCZNIK NR 6	STRONA 31
PRACE GABINETOWE – PROCES 3.4		
UWAGI:		

1. PRACE GABINETOWE

Czwartym procesem podstawowym procesu realizacyjnego są PRACE GABINETOWE, oznaczone nr 3.4. Jego przebieg przedstawiony jest na ryc. Z.6.1.

Proces 3.4 odnosi się do całości prac gabinetowych związanych z przygotowaniem opracowania wyników badań. Jego początek wyznaczony jest momentem przejęcia kompletu dokumentacji i materiałów zabytkowych od kierownika badań, a koniec dopowiada wystaniu elektronicznej wersji opracowania do wstępnej oceny zamawiającemu.

Część zadań w procesie 3.4 realizowana może być przy zewnętrznych dostawców usług i ekspertyz. Wstępne uzgodnienia i przygotowania do ich wykonania należy rozpocząć na etapie prac terenowych.

Proces 3.4 dotyczy opracowania wyników badań dla jednego stanowiska archeologicznego. W przypadku kontraktów wielostanowiskowych proces ten zachodzi odrębnie dla każdego stanowiska. Mogą one zachodzić równolegle lub w odstępach czasu. O ile jest to możliwe należy dążyć do łączenia procesów.

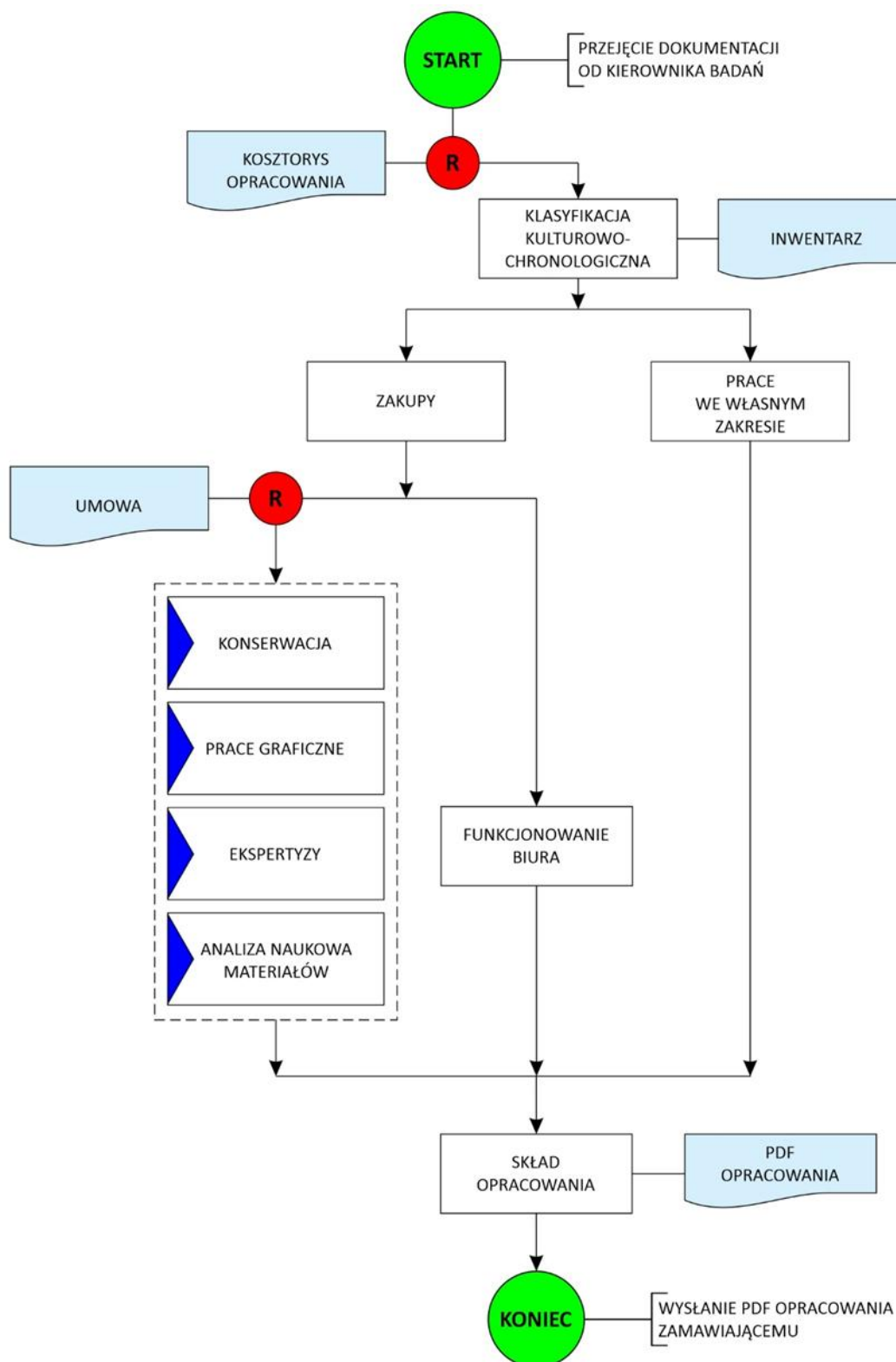
Ogólne cele i zasady zarządzania procesami zamieszczone zostały w KS zał. nr 1. Poniżej znajduje się tabela zadań i odpowiedzialności, którą należy wypełnić i podać do wiadomości. Kolorystyka w tabeli odpowiada blokom procesu.

2. TABELA ODPOWIEDZIALNOŚCI PROCESU 3.4

CZYNNOŚĆ	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	UWAGI
KLASYFIKACJA KULT.-CHRONOLOG.	P	KONSULTACJE ZE SPECJALISTAMI
PRACE WE WŁASNYM ZAKRESIE	P	
ZAKUPY	P	
KONSERWACJA	USŁUGA	
PRACE GRAFICZNE	P	W ZALEŻNOŚCI OD POTRZEB
EKSPERTYZY	USŁUGA	
ANALIZA NAUKOWA MATERIAŁÓW	P	W ZALEŻNOŚCI OD POTRZEB
FUNKCJONOWANIE BIURA	P	
SKŁAD OPRACOWANIA	P	
D. KOSZTORYS OPRACOWANIA	K	
D. INWENTARZ	P	
D. PDF OPRACOWANIA	P	
PUNKTY RYZYKA	K	

PRACE GABINETOWE – PROCES 3.4

UWAGI:



Ryc. Z.6.1. Schemat blokowy procesu podstawowego 3.4.

Źródło: opracowanie własne.

OBYWIAZUJE DO: 02.01.2026	ZALACZNIK NR 7	STRONA 33
MUZEALIZACJA – PROCES 3.5		
UWAGI:		

1. MUZEALIZACJA

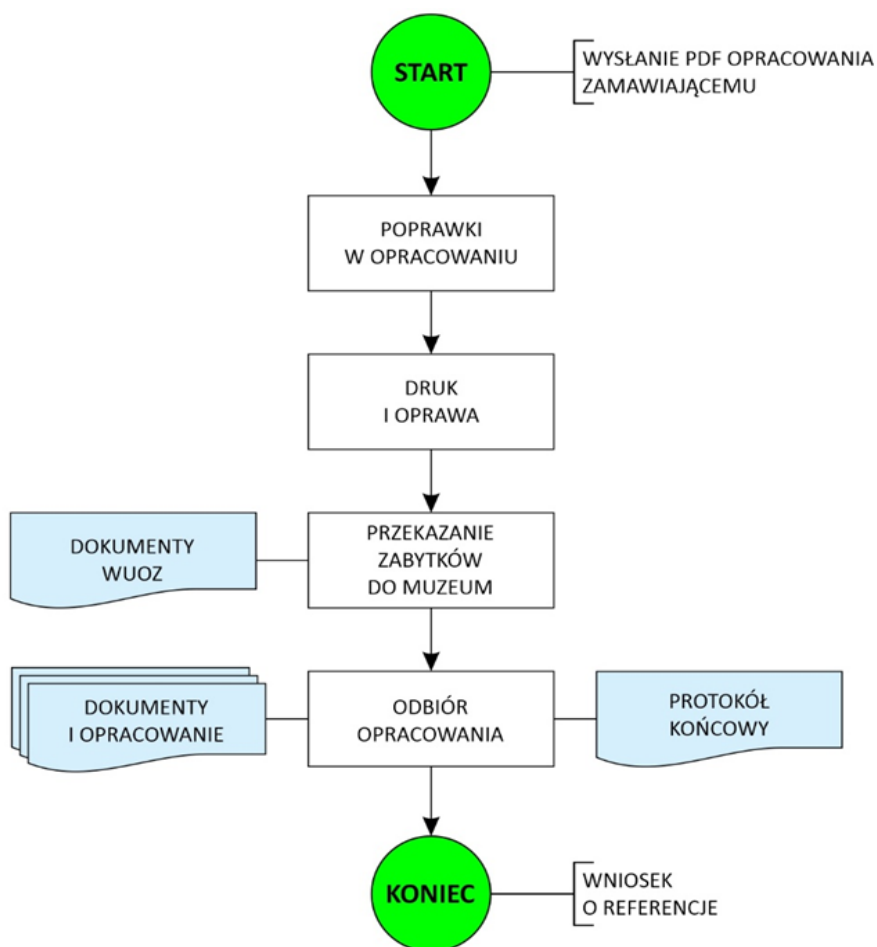
Piątym procesem podstawowym procesu realizacyjnego jest MUZEALIZACJA, oznaczona nr 3.5. Jest ona rozumiana jako czynność przekazania, zgodnie z otrzymanymi wytycznymi, materiałów zabytkowych i dokumentacji do jednostki muzealnej. Przebieg procesu 3.5 przedstawiony jest na ryc. Z.7.1.

Momentem START jest tutaj przekazanie elektronicznej wersji opracowania (koniec procesu 3.4). KONIEC zbieżny jest z momentem końca wyodrębnionego etapu lub całej umowy, po którym można ubiegać się o referencje od zamawiającego.

Ogólne cele i zasady zarządzania procesami zamieszczone zostały w KS zał. nr 1. Poniżej znajduje się tabela zadań i odpowiedzialności, którą należy wypełnić i podać do wiadomości. Kolorystyka w tabeli odpowiada blokom procesu.

2. TABELA ODPOWIEDZIALNOŚCI PROCESU 3.5

CZYNNOŚĆ	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	UWAGI
POPRAWKI W OPRACOWANIU	P	
DRUK, OPRAWA	P	W ZALEŻNOŚCI OD POTRZEB
PRZEKAZANIE DO MUZEUM	P	Z UDZIAŁEM KB
ODBIÓR OPRACOWANIA	K	
WNIOSEK O REFERENCJE	K	
D. WUOZ	P	
D. KOMPLET DOKUMENTACJI	KB	
D. PROTOKÓŁ KOŃCOWY	K	

MUZEALIZACJA – PROCES 3.5**UWAGI:**

Ryc. Z.7.1. Schemat blokowy procesu podstawowego 3.5.

Źródło: opracowanie własne.

OBOWIAZUJE DO: 02.01.2026	ZAŁĄCZNIK NR 8	STRONA 35
POZWOLENIE WKZ – PODPROCES 3.2.1.		
UWAGI:		

1. POZWOLENIE WKZ

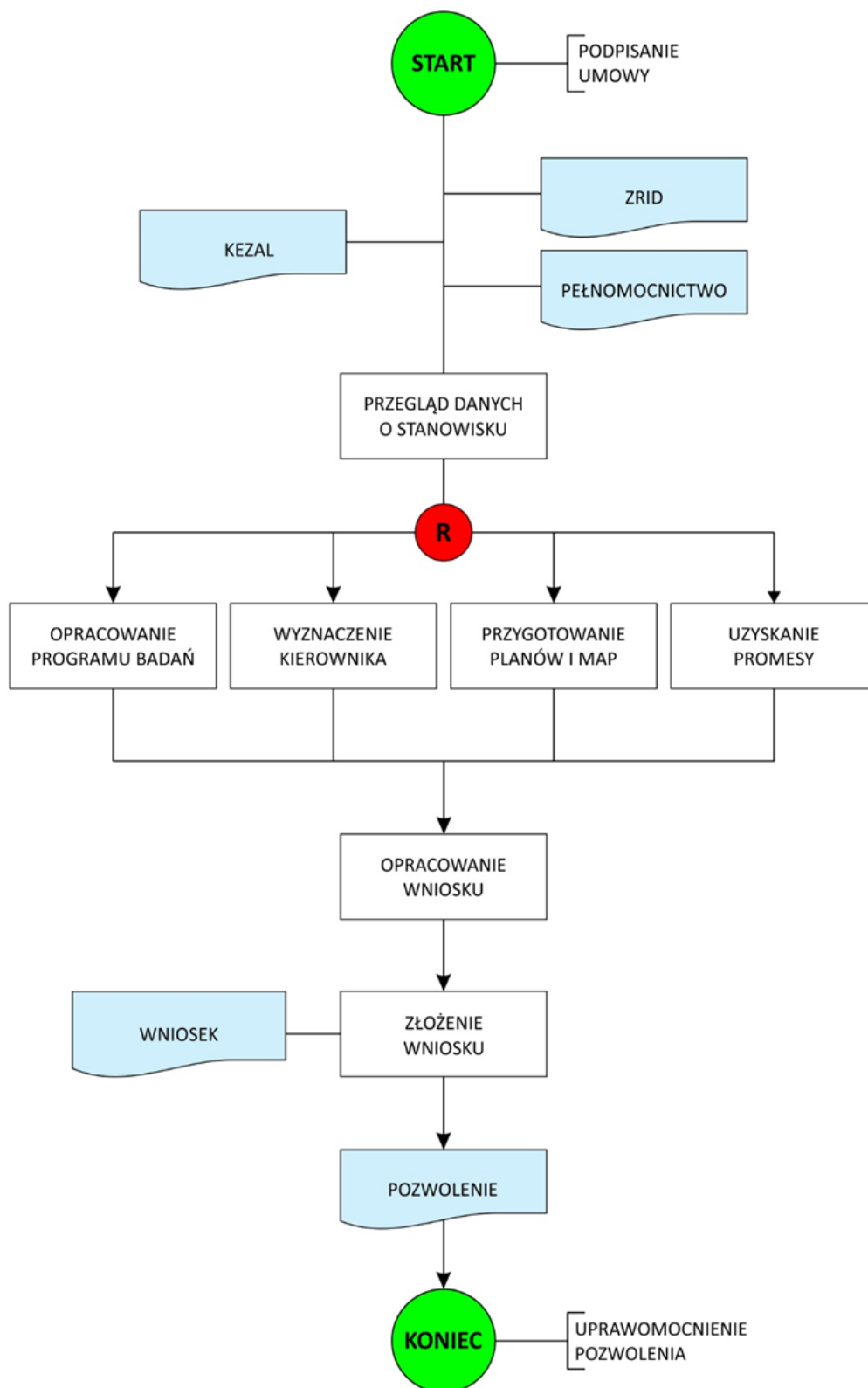
W obrębie procesu podstawowego nr 3.2, wyodrębniony został podproces związany z przygotowaniem wniosku o wydanie przez Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków decyzji o pozwoleniu na przeprowadzenie badań archeologicznych. Oznaczony jest on nr 3.2.1, a jego przebieg przedstawia ryc. Z.8.1.

Podproces 3.2.1 odnosi się do czynności podejmowanych od momentu podpisania umowy z zamawiającym, a uprawomocnieniem pozwolenia WKZ na wykonanie badań.

Ogólne zasady zarządzania procesami zamieszczone zostały w KS zał. nr 1. Poniżej znajduje się tabela zadań i odpowiedzialności, którą należy wypełnić i podać do wiadomości. Kolorystyka w tabeli odpowiada blokom podprocesu.

2. TABELA ODPOWIEDZIALNOŚCI PODPROCESU 3.2.1

CZYNNOŚĆ	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	UWAGI
PRZEGLĄD DANYCH O STANOWISKU	KB	Z UDZIAŁEM K
OPRACOWANIE PROGRAMU BADAŃ	KB	
WYZNACZENIE KIEROWNIKA	K	
PRZYGOTOWANIE MAP I PLANÓW	KB/P	
UZYSKANIE PROMESY	K/P	
OPRACOWANIE WNIOSKU	KB	
ZŁOŻENIE WNIOSKU	P	
D. KEZAL	P	OD ZAMAWIAJĄCEGO/WUOZ
D. ZRID	P	OD ZAMAWIAJĄCEGO
D. PEŁNOMOCNICTWO	K	OD ZAMAWIAJĄCEGO
D. WNIOSEK O POZWOLENIE	P	
D. POZWOLENIE	P	Z WUOZ
PUNKTY RYZYKA	K	

POZWOLENIE WKZ – PODPROCES 3.2.1.**UWAGI:**

Rys. Z.8.1. Schemat blokowy podprocesu nr 3.2.1.

Źródło: opracowanie własne.

PROCEDURY ODBIORU – PODPROCES 3.3.1.**UWAGI:****1. PROCEDURY ODBIORU**

W obrębie procesu podstawowego nr 3.3, wyodrębniony został podproces związany z przygotowaniem i organizacją odbiorów prac wykonanych w realizowanym kontrakcie. Oznaczony jest on nr 3.3.1, a jego przebieg przedstawia ryc. Z.9.1.

Podproces ten dotyczy wyłącznie sytuacji odbioru prac terenowych. Opracowania wyników badań mogą być odbierane odmiennie ze względu na czynność muzealizacji zbiorów.

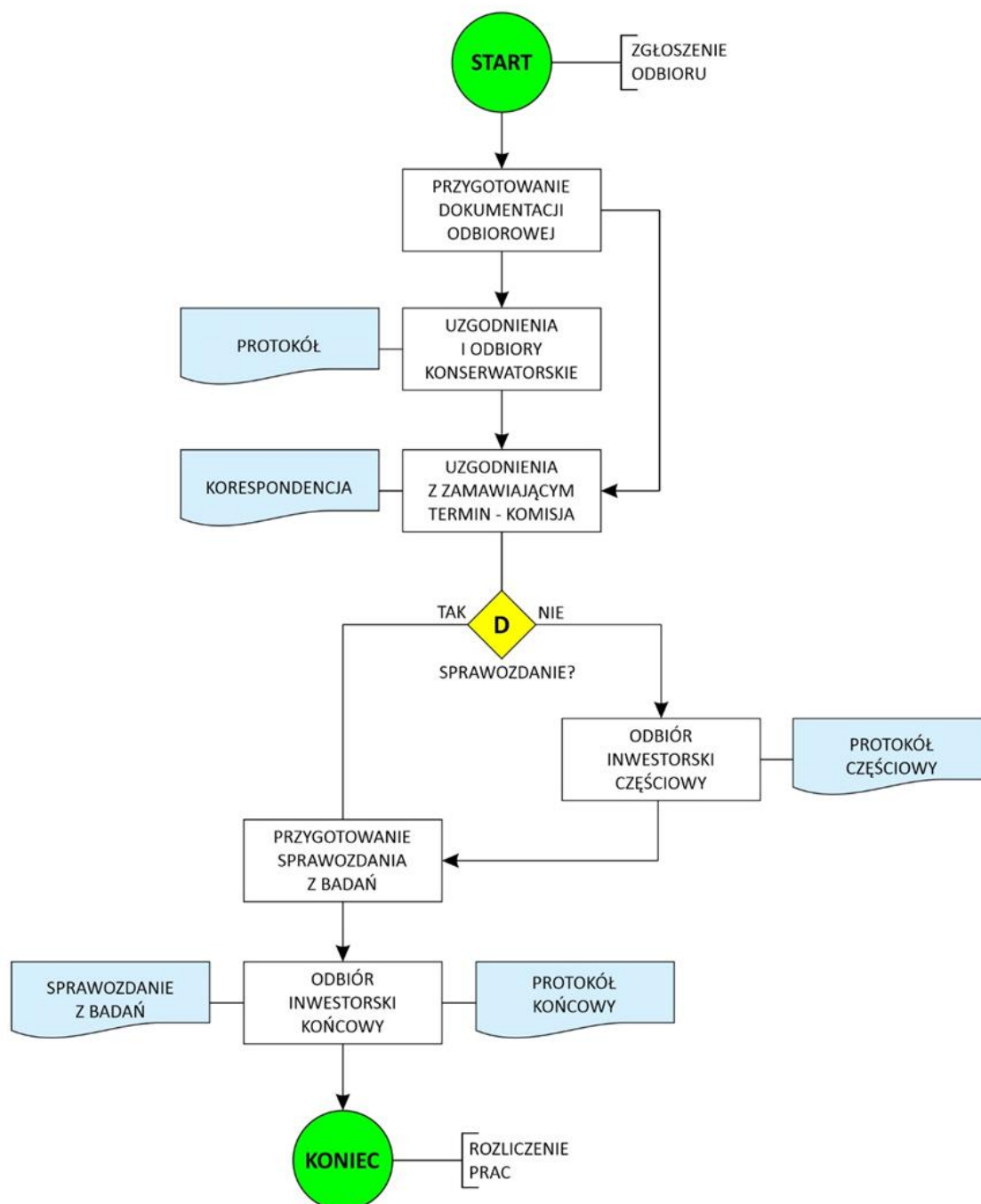
Procedury odbiorowe rozpoczyna moment zgłoszenia potrzeby odbioru prac zamawiającemu, a kończy moment otrzymania kompletu dokumentacji z badań od wykonującego je kierownika. W podprocesie 3.3.1 uwzględniono możliwość przeprowadzenia odbioru częściowego (bez sprawozdania) lub końcowego (z przygotowanym sprawozdaniem).

Procedura odbioru prac terenowych dotyczy prac na jednym stanowisku archeologicznym, ale może być przeprowadzona dla wielu z nich jednocześnie. W miarę możliwości odbiory te należy kumulować.

Ogólne cele i zasady zarządzania procesami zamieszczone zostały w KS zał. nr 1. Poniżej znajduje się tabela zadań i odpowiedzialności, którą należy wypełnić i podać do wiadomości. Kolorystyka w tabeli odpowiada blokom procesu.

2. TABELA ODPOWIEDZIALNOŚCI PODPROCESU 3.3.1

CZYNNOŚĆ	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	UWAGI
PRZYGOT. DOKUMENTACJI ODB.	KB/P	Z UDZIAŁEM K
UZGODNIENIA I ODBIORY Z WUOZ	KB	W UZGODNIENIU Z K
UZGODNIENIA Z ZAMAWIAJĄCYM	K	W UZGODNIENIU Z KB
ODBIÓR INWESTORSKI CZĘŚCIOWY	K	W OBECNOŚCI KB
PRZYGOTOWANIE SPRAWOZDANIA	KB/P	
ODBIÓR INWESTORSKI KOŃCOWY	K	W OBECNOŚCI KB
D. PROTOKÓŁ WUOZ	KB	W UZGODNIENIU Z K
D. KORESPONDENCJA ODBIOROWA	K	
D. PROTOKÓŁ CZĘŚCIOWY	K	
D. SPRAWOZDANIE Z BADAŃ	KB	
D. PROTOKÓŁ KOŃCOWY	K	
PUNKTY DECYZJI	K	W UZGODNIENIU Z KB

PROCEDURY ODBIORU – PODPROCES 3.3.1.**UWAGI:**

Rys. Z.9.1. Schemat blokowy podprocesu nr 3.3.1.

Źródło: opracowanie własne.

OBYWIAZUJE DO: 02.01.2026	ZAŁĄCZNIK NR 10	STRONA 39
ANALIZA RYZYKA		
UWAGI:		

1. MACIERZ OCENY ELEMENTÓW RYZYKA

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)

Skróty zastosowane w tabeli odnoszą się do znaczenia ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia: N – niskie; S – średnie; W – wysokie. W nawiasach przypisane są im wartości liczbowe (iloczyn prawdopodobieństwa i znaczenia).

2. TABELA DECYZYJNA

Tabela służy do zestawienia i rangowania przyczyn i skutków ryzyka oraz przypisania im rodzaju działań do podjęcia w celu wyeliminowania lub minimalizacji (korygujące, zapobiegawcze).

PRZYCZYNA/SKUTEK	DZIAŁANIE		NASTĘPSTWA	
	KOR*	ZAP	N	R
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1) przyczyna	×			
2) przyczyna		×	100	W
3) skutek		×	50	W
n)				

Skróty zastosowane w tabeli: KOR – działania korygujące; ZAP – działania zapobiegawcze; N – wartość ryzyka; R – ranga ryzyka.

WYKAZ NADZOROWANYCH AKTÓW PRAWNYCH

UWAGI:

U.o.z.o.z.,

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].

Rozporządzenie MKiDN

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].

U.p.z.p.

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].

OBOWIĄZUJE DO: 02.01.2026	ZAŁĄCZNIK NR 12	STRONA 41
KARTA PRZETARGU		
UWAGI:		

1. KARTA PRZETARGU

Tabela zaprojektowana została do zestawienia parametrów postępowań przetargowych oraz złożonych w nich ofert. Zawarte w niej dane służyć mogą aproksymacji cen ofertowych w przyszłych zamówieniach. Przeniesienie karty do arkusza kalkulacyjnego ułatwi zestawienia i wykonywanie obliczeń na dużych zbiorach danych, a następnie podejmowanie decyzji. Kartę należy dostosować lub rozbudować do indywidualnych potrzeb.

KARTA POSTĘPOWANIA PRZETARGOWEGO	NR _____	FIRMA KONSORCJUM	CENA [zł]	CENA J.N. [zł]
Nazwa organizatora		OFERENT 1		
Nazwa zadania (skrótowa)				
Data otwarcia ofert		OFERENT 2		
Liczba stanowisk				
Liczba arów		OFERENT 3		
Liczba j.n.				
Liczba j.n. (prace terenowe)		OFERENT 4		
Liczba j.n. (opracowania)				
Kwota zamawiającego brutto		OFERENT 5		
Kwota zamawiającego netto				
Stawka za j.n. brutto/netto		OFERENT 6		
Waga ceny w ofercie				
Kryteria pozacenowe		OFERENT 7		
Liczba złożonych ofert				