

## Capitolul 5. Managementul Proiectelor arheologice: model



p.48

### 5. MANAGEMENTUL PROIECTELOR ARHEOLOGICE: MODEL

Orice proiect este pus în practică de o echipă care trebuie să ducă la îndeplinire un număr de sarcini interdependente pentru realizarea obiectivelor. Aceste sarcini trebuie planificate într-o anumită ordine, ținând cont de limitele de timp și bani.

Din punct de vedere managerial, interesele investitorului și ale arheologului sunt contradictorii deoarece fiecare încearcă punerea în practică a unui proiect: cel investițional (mare/mic, de stat/privat) și cel de cercetare arheologică (de evaluare sau săpătură). Ambele au caracteristici comune:

- au planificare (calendar), sarcini și resurse;
- au drept scop atingerea unui anumit obiectiv;
- sunt supuse constrângerilor de timp, resurse și costuri.

În fapt, este ușor de observat că fiecare are în vedere acapararea unei părți cât mai mari a resurselor care sunt aceleași:

- investitorul dorește să mențină cât mai multe resurse la dispoziția proiectului său;
- arheologul are nevoie de cât mai mulți bani pentru a-și pune în practică proiectul.



### 3 A model for the management of archaeological projects

#### 3.1

In any project, a team is appointed to carry out a number of linked tasks to achieve predetermined objectives. These tasks will be planned to occur in a specific order within cost and time constraints. The purpose of project management is to ensure that the tasks undertaken are organised and monitored to achieve the required outcome. For archaeological projects the successful outcome is defined as a published report which accurately reflects the archaeological significance of the results, supported by a properly curated and accessible archive.

Pentru amândoi este vitală alocarea cât mai multor resurse, pentru a se elibera de mai multe constrângeri.

Scopul bunei gestionări a proiectului este tocmai acela de a organiza și monitoriza sarcinile distribuite și asumate, astfel încât să se obțină rezultatele așteptate, folosind eficient resursele.

Pentru proiectele arheologice, succesul final este un raport publicat ce reflectă cu acuratețe semnificația arheologică a rezultatelor înregistrate într-o arhivă corespunzătoare și accesibilă.

#### p.49

Pentru a demara și a conduce un proiect în mod eficient este nevoie de:

- formularea unor obiective clar definite;
- estimarea corectă a resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor;
- numirea unui manager de proiect capabil să coordoneze dar și să motiveze echipa;
- constituirea unei echipe ai căror membri au cunoștințe și deprinderi corespunzătoare;
- stabilirea și menținerea unei comunicări eficiente între membrii echipei;
- stabilirea și menținerea unei comunicări eficiente între echipă și cei din afara ei care sunt implicați în derularea proiectului;
- stabilirea și implementarea unui sistem de control al calității profesionale a muncii fiecăruia;
- monitorizarea progresului și evidențierea problemelor apărute cât mai curând posibil.

Orice arheolog știe că fixarea și urmărirea consecventă a obiectivelor este de cele mai multe ori dificilă. De aceea, ele trebuie definite și explicate cât mai bine, să clarifice problemele ivite în timpul lucrului, dar și să se supună priorităților cerute de proiect. Datorită dificultăților previziunii potențialului arheologic, obiectivele științifice au nevoie să fie redefinite de mai multe ori în timpul unui proiect, iar pentru a se obține acest lucru este necesară divizarea proiectului în faze bine definite. La sfârșitul fiecăreia dintre aceste faze trebuie reconsiderate și redirectionate, corespunzător resurselor pe care le avem la dispoziție.

To set up and run any project effectively it is necessary:

- to formulate clearly defined objectives and standards
- to establish soundly based estimates of the resources required to achieve the objectives
- to appoint a project manager who can motivate and co-ordinate the team
- to appoint a team with appropriate knowledge and skills
- to establish and maintain effective communication between all team members and external people involved
- to establish and operate a system of quality control
- to monitor progress and address any problems revealed as soon as possible

#### 3.4

Experience in English Heritage of archaeological project management has shown that the definition and consistent pursuit of objectives can be difficult. It is this problem which the proposed project management model is intended particularly to address. Objectives for archaeological projects must be defined and justified not only in practical, but also in academic terms. This academic justification must make clear the issues that the work will address, and the framework of academic priorities into which the project will fit. Due to the difficulty of predicting the potential of archaeological evidence, the original academic objectives may well need to be redefined more than once during the life of a project. To ensure that this

Un proiect arheologic de teren ar trebui, în mod normal, să treacă prin 5 faze (vezi fig. 1):

- Faza 1 - elaborarea Proiectului de cercetare arheologică;
- Faza 2 - săpătura;
- Faza 3 - evaluarea rezultatelor în Raportul tehnic de cercetare arheologică;
- Faza 4 - analiza și pregătirea Raportului final;
- Faza 5 - comunicarea publică/diseminarea.

Aceste etape formează un ciclu repetat de activități, ciclul de viață al proiectului.

#### p.50

**Propunerea** - este emisă o propunere care definește și justifică obiectivele ce trebuie îndeplinite. Aceasta trebuie să țină seama de prioritățile științifice, de cele practice, să evidențieze costurile estimative ale activităților propuse.

**Decizia** - urmează luarea în considerare a propunerii; este luată decizia dacă proiectul continuă sau nu spre etapa de colectare a datelor. În cazul unei decizii favorabile, se va stabili un buget și se vor estima resursele umane și de timp necesare; apoi se solicită autorizația de săpătură.

**Colectarea și înregistrarea datelor** - este procesul de implementare a deciziei, de punere în practică a proiectului (trecerea la etapa „săpătură”); are drept rezultat date documentate corespunzător care alcătuiesc arhiva proiectului.

**Evaluarea rezultatelor** - se determină semnificația datelor colectate și se stabilește care este următorul pas necesar.

Propunerea este primul pas al oricărei faze de proiect; acesta nu va începe decât în momentul în care s-a luat o decizie favorabilă de finanțare a proiectului. De aceea, în practică, în fazele 2, 3 și 4 propunerea este de fapt etapa finală. La sfârșitul fiecărui ciclu pot fi formulate noi propuneri sau modificate propunerile anterioare, dând naștere unui nou ciclu al fazei următoare a proiectului

În fig. 1 se pot identifica trei faze de revizuire:

redefinition is possible it is necessary to identify phases within a project, at the end of each of which the priorities of the project can be reconsidered and resources redirected appropriately. (These points are what the Cunliffe report called 'thresholds for review and forward planning').

This document identifies five principal phases through which a large archaeological field project would normally pass (see figure 1):

phase 1	project planning
Phase 2	fieldwork
Phase 3	assessment of potential for analysis
Phase 4	analysis and report preparation
Phase 5	Dissemination

As figure 2 shows, these stages form a repeated cycle of activities:

**Proposal** a proposal is put forward, defining and justifying the objectives to be met - this should give due consideration to the relevant academic priorities as well as practical considerations, and show the estimated cost of undertaking the work

**Decision** Following consideration of the proposal as set out above, a decision is made as to whether or not the project should move to the data-collection stage. Where a positive decision is taken a budget should be set and appropriate resources made available

**Data-collection** will implement the decision to proceed and result in the collection of appropriately documented data. The term data is here and throughout used in a broad sense to include site records, materials recovered from the site, and any results obtained from subsequent analysis

**Review Assesses** the significance of the data collected, and gives consideration to the most appropriate next step

The end result of each cycle may be the formulation of new or modified proposals, thus initiating another cycle at the next project phase. A proposal is the first stage of any project phase; however a phase will only begin once a positive decision to fund the work has been made. In practice therefore in phases 2, 3, and 4 the proposal is the final stage. Figure 1 has been drawn to reflect this.

#### 3.7

Three review stages are identified in figure 1. At each of these the relevant project documentation is

aceea a documentației f proiectului (care permite redefinirea obiectivelor), a planificării fazei următoare și a identificării resurselor (costurilor) necesare.

Acest proces ciclic de colectare și revizuire a datelor, urmat de selecție, analiză și în final diseminare, este fundamental pentru structura unui proiect arheologic. Respectarea acestuia este importantă pentru că asigură:

- ducerea la îndeplinire a proiectelor arheologice, conform standardelor profesionale;
- buna prezentare și temeinica justificare a propunerilor de proiecte, astfel încât să-i satisfacă pe finanțatori, pe cei responsabili cu managementul siturilor arheologice și pe „consumatorii” rezultatelor (publicul);
- conducerea proiectelor arheologice într-o manieră profesionistă, asigurând prestigiul public al acestei profesii.

În practică, acest sistem care presupune revizuirii periodice, modificări (datorate evoluției sale), poate produce sincope în execuția proiectului. Ele pot fi atenuate printr-o planificare corespunzătoare care va permite totodată reducerea eforturilor indirecte.

Pentru evitarea sincopelor și pentru atenuarea efectelor negative ale acestora, e bine să avem în vedere următoarele principii generale:

#### **p.51**

- elaborarea unui rezumat al întregului Proiect, care să permită estimarea de ansamblu a efortului necesar (muncă și costuri);
- delimitarea uneia dintre fazele proiectului, având în vedere necesitățile fazei următoare. De exemplu, faza de evaluare poate fi inițiată relativ repede după realizarea săpăturii, dacă arhiva sitului (a cărei revizuire trebuie la rândul ei să preceadă evaluarea) a fost realizată la standarde corespunzătoare;
- respectarea termenelor din calendarul proiectului de către Finanțator și participanți, cu consultarea în cazul modificării acestor termene.

reviewed, allowing objectives to be redefined, the subsequent phase to be planned, and appropriate costs identified.

#### **3.8**

This cyclical process of data-collection and review, followed by selection, further study, and ultimately dissemination, is fundamental to the structure of an archaeological project. Formalising this process is important and will ensure that:

- projects are carried out to consistent standards
- project proposals are well presented and carefully justified, so that they satisfy project sponsors, those responsible for the care of archaeological sites, and the ultimate consumers of the results
- archaeological projects are managed in a professional manner

#### **3.9**

The system of regular review and follow-up will probably cause some hiatuses in the execution of a project. This will, however, be offset by the improved end-product, and the reduction of misdirected effort. With careful planning disruption can be reduced or mitigated. The following general principles should always be considered:

- an outline plan of the whole project should exist at the outset
- the needs of the next phase in a programme should always be kept in view: for example the assessment phase can be initiated relatively quickly after the completion of fieldwork if the site archive (the ordering and review of which has to precede assessment) has been compiled to a high standard
- sponsors and all participants in a project should be made aware of the timetable to which a project is running, and should be consulted well in advance about their participation
- organisations running several projects should ensure that project review stages are timetabled so as not to coincide.

Instituțiile și echipele care au mai multe proiecte în același timp trebuie să se asigure că etapele de revizuire sunt astfel planificate încât să nu se suprapună.

În practică, finanțarea depinde numai de politica internă a finanțatorului proiectului, fie el privat sau public. Știm cu toții că din această cauză finanțarea proiectelor arheologice poate avea variații destul de mari. Este de dorit ca aceasta să se facă secvențial, în corelație cu una sau mai multe dintre cele 5 faze ale proiectului. Există însă și cazuri în care bugetul poate fi stabilit o dată pentru totdeauna, chiar de la început. Este frecvent întâlnit cazul săpăturilor preventive, finanțate de un mic investitor privat (pentru construcții sau extinderi de locuințe). Chiar și în această situație proiectul, așa cum a fost el planificat, trebuie abordat pe etape dacă vrem să păstrăm un control eficient al alocării de resurse, pentru că revizuirile periodice oferă siguranța unui buget corespunzător (necesar) fiecărei faze a proiectului.

## **5.F.I. FAZA I. ELABORAREA PROIECTULUI**

### **F.1.1. Proiectele de evaluare**

Modelul managementului de proiect pe care l-am descris deja începe să opereze din momentul în care s-a luat decizia inițierii unui proiect (vezi fig. 1). În cazul celor de amploare, una sau mai multe faze preliminare de evaluare teoretică sau de teren poate precede proiectul propriu-zis.

Este posibil (și de dorit) ca aceste evaluări să fi fost deja puse în practică prin implementarea propriilor lor proiecte (conform standardelor) și să fi urmat

#### **p.52**

ciclul de activități despre care am vorbit. Rezultatele acestor Proiecte de evaluare esențiale în definirea obiectivelor oricărui proiect ulterior și în estimarea resurselor necesare. Poate că aceste evaluări teoretice sau de teren dau rezultate care să ducă la analiza și publicarea lor separată (vezi capitolul 6, 7 și 8), chiar dacă s-a luat decizia de a nu se iniția un alt proiect (cazul în care s-a ajuns la concluzia că nu este necesară o săpătură arheologică)

Evaluarea potențialului arheologic al unui teren începe aproape întotdeauna cu o Evaluare teoretică. În cazul în care studierea diverselor surse de informație (scrisă sau desenată) dă rezultate insuficiente, se impune o Evaluare de teren să

#### **3.10**

The funding of archaeological projects can vary. Ideally funding would be made available in blocks related to one or more of the five project phases. In practice, however, funding will be dependent on the internal policy of the project sponsor. Project budgets may be established on a once-and-for-all basis at the beginning of the fieldwork. Where this is the case the staged approach to project planning should still apply. Regular reviews will ensure that at each phase the balance of the project's fund is allocated appropriately.

## **4 Phase 1: project planning**

### **Evaluation projects**

#### **4.1**

The project management model described begins to operate at the point when a decision has been taken to initiate a project (see figure 1). Large archaeological field projects, however, may have been preceded by one or more preliminary phases of evaluation. These evaluations may have formed projects in their own right and will have followed the cycle of activities described at 3.6. The results of these evaluation projects will be critical in defining the objectives of any subsequent field project and in estimating the resources necessary to achieve the objectives once defined. It should be appreciated that evaluation may produce results of sufficient significance to merit assessment, analysis and publication in their own right (see section 6, section 7, and section 8), even if the result of evaluation is a decision not to initiate a further project.

#### **4.2**

Evaluation will almost invariably commence with a desk top study. In those cases where such study yields insufficient information, rapid and limited fieldwork may follow. The purpose of such fieldwork is to

definescă, pe cât posibil, natura și extinderea patrimoniului arheologic din terenul cercetat.

Raportul de evaluare teoretică sau de teren obținut, va aduce date despre caracterul, semnificația și importanța patrimoniului arheologic descoperit. Acest raport, prin concluziile sale, va sta la baza propunerii pentru acțiunile următoare și pentru estimarea costurilor necesare implementării unui nou proiect de cercetare sau supraveghere arheologică. Important ca atât evaluarea propriuzisă, cât și Raportul de evaluare să cuprindă toate elementele semnificative din punct de vedere arheologic. Ele reprezintă în același timp și motivarea științifică a deciziei de a pune în practică un proiect de săpătură, fiind singura justificare a estimării resurselor necesare (timp, echipament). Investitorii (publici sau privați) solicită întotdeauna o astfel de motivare a costurilor înainte de a aloca aceste resurse. O sub-evaluare are consecințe greu reparabile pentru că un buget care stabilit de comun acord la începutul lucrărilor va fi întotdeauna greu de modificat. Pe de altă parte, previzionarea bugetului cât mai aproape de necesitățile unui viitor proiect de săpătură ține de profesionalismul arheologilor și al managerilor de proiect

O copie a Raportului de evaluare va fi arhivată la DJCCPCN, iar informațiile obținute trebuie incluse în RAN, pentru zonele cu patrimoniu arheologic reperat. Nu trebuie să lipsească Fișa tehnică, din care să rezulte perioada și suprafața pe care s-a făcut evaluarea, principalele rezultate și instituția în care se află arhiva rezultată. Această Fișă tehnică este necesară chiar și atunci când rezultatele evaluării sunt negative (nu se identifică patrimoniu arheologic), sau când există un interval de timp mai mare între momentul realizării evaluării și începerea unui proiect care să rezulte din ea. În cazul din urmă, materialele colectate în timpul evaluării trebuie puse la dispoziția arheologilor și a celorlalți specialiști interesați.

### **p.53**

#### **F1.2. Formularea proiectului de cercetare** *a. Generalități*

Produsul etapei inițiale de planificare este Proiectul de cercetare. El definește obiectivele întregului proiect și precizează resursele totale necesare. Proiectul va furniza cadrul pentru execuția proiectului până la finalizare. Chiar dacă

define, as far as possible, the likely nature and extent of the archaeological deposits under consideration.

### **44.3**

The evaluation report produced will present a digest of information on the character and significance of the deposits under review. This report will form the basis of the proposal on appropriate further action.

### **4.4**

A copy of the evaluation report must be lodged with the commissioning body (eg developer) and an entry made in the relevant sites and monuments record (SMR hereafter). It is also important that a note be published recording that an evaluation has taken place, summarising its results, and stating where the archive can be consulted. This is also necessary where the evaluation results are negative, or when there is to be a time lag between the completion of the evaluation and the start of any resultant project. Material collected during evaluation should be accessible in the interim to archaeologists and other related professionals.

#### **Formulating the project design**

### **4.5**

The end-product of the initial planning stage is the project design, a specification for which is given in appendix 2. This defines the objectives of the whole project and outlines the overall resources likely to be necessary to achieve them. The project design will

finanțarea este realizată secvențial, în tranșe pentru fiecare fază în parte, este bine ca managerul de proiect să aibă o vedere generală atât asupra scopurilor cât și asupra costurilor inițiale. Dar, atenție: prevederea în buget a unei sume mai mari („lasă, să fie acolo, că nu se știe!”) atunci când nu există motivații și explicații pertinente, poate avea drept urmare reducerea de către finanțator și a celorlalte capitole bugetare!

Proiectul trebuie să conțină mai multe detalii specifice legate de strategiile și resursele corespunzătoare fazei lucrărilor de teren (săpătura arheologică), astfel încât să fie asigurate interdependențele verticale și orizontale. O săpătură arheologică încheiată mai devreme decât trebuie (adică înainte de atingerea obiectivelor) din cauza unui buget sub-estimat va fi cauza unui Raport incomplet, lucru care se poate solda cu consecințe juridice pentru nerespectarea termenilor contractuali. De asemenea, solicitarea creșterii bugetului alocat sau nefolosirea sumelor solicitate inițial sunt elemente definitorii ale unui prost management. Așadar, eficiența managerială este măsurabilă de cele mai multe ori tocmai prin prevederea unui buget adecvat necesităților Proiectului.

#### *b. Echipa*

Conceperea unui Proiect poate începe doar atunci când managerul de proiect și echipa de cercetare au fost stabilite. Aceasta din urmă va include arheologi și specialiști din toate domeniile (ex. specialiști de mediu, tehnologi, arhitecți, conservatori, ilustratori, istorici, desenatori, geodezi, specialiști în artefacte, etc). E important ca managerul și echipa să formuleze împreună Proiectul, astfel încât acesta să fie cunoscut în detaliu de toți cei implicați în punerea în practică a acestei acțiuni. Astfel, se asigură încă de la început premisele unei comunicări active și eficiente. Excluderea de la faza de concepție a unor specialiști, sau, și mai grav, a unei categorii de specialiști, poate avea urmări negative nu numai în ceea ce privește stabilirea și alocarea resurselor, ci și în fixarea obiectivelor științifice. Este responsabilitatea managerului să se asigure că sunt acoperite toate zonele de interes, cu resursele necesare.

Pe de altă parte, toți membrii echipei vor stabili contacte cu toate celelalte instituții sau organizații interesate în proiect, precum și cu cei care pot oferi ajutor științific. Totdată, Managerul de

provide the framework for the execution of the project through to completion. Even if the funding is agreed in phase-related blocks (see section 3.10) it is necessary to have an overview of the aims and anticipated costs at the outset. The project design will also give more specific details of the strategies and resources appropriate to the fieldwork phase.

#### 4.6

Work on the project design can only begin when the project manager and core team have been assigned to the project. This core team will include representatives of all relevant specialisms (eg environmentalists, technologists, conservators, illustrators, surveying/dating specialists, documentary historians, artefact specialists, etc). The project manager and core team will together formulate the project designs, although it is the project manager's responsibility to ensure that all potential areas of enquiry are considered and appropriate resources allocated.

#### 4.7

Once the composition of the project team has been established team members will wish to ensure that

proiect trebuie să asigure condițiile

p.54

necesare (inclusiv din punct de vedere juridic) pentru ca muzeul sau alte organisme care pot deveni deponitori ale arhivei proiectului să fie de acord cu acest lucru. De aceea este nevoie de un protocol cu clauze clare și responsabilități precise ale tuturor instituțiilor implicate.

*c. Elaborarea Proiectului*

Există o varietate aproape infinită de proiecte de cercetare, dar elaborarea unui astfel de proiect are, în principiu, 4 etape obligatorii:

**Evaluare inițială:** trebuie studiate informațiile de bază, în cantitate suficient de mare și de calitate destul de bună, pentru a permite o estimare rezonabilă și realistă a naturii patrimoniului arheologic ce va fi descoperit: materialul, tipul, cantitatea, starea de conservare, semnificația, condițiile de preservare, datele care vor fi adunate, etc.

**Scopurile și obiectivele:** considerațiile asupra potențialului datelor vor ajuta la formularea obiectivelor specifice ale proiectului. Acestea vor include obiectivele științifice și condițiile în care vor fi trasate principalele direcții ale cercetării.

**Metodologia cercetării:** trebuie descrisă metoda și tehnicile propuse pentru colectarea patrimoniului arheologic, specificându-se de ce sunt considerate a fi cele mai potrivite și în ce mod vor asigura îndeplinirea scopului proiectului. Calitatea Raportului arheologic depinde nu numai de patrimoniul arheologic descoperit, ci și de datele colectate despre el. Iată de ce este de o importanță vitală pentru succesul unui proiect să se stabilească strategii corespunzătoare de recuperare a materialului arheologic și de înregistrare a datelor.

**Resursele și termenele:** strategiile de recuperare și înregistrare vor influența nu numai caracterul, ci și cantitatea datelor colectate. Toate acestea stau la baza justificării termenelor, a numărului de oameni folosiți, a echipamentului și mai ales a nivelului de finanțare propus.

După cum se poate lesne observa, fiecare dintre aceste etape se bazează pe cea precedentă pentru a asigura, în final, condițiile imperios necesare elaborării unui Proiect de calitate. Parcurgerea pas cu pas a fiecărei etape are drept urmare asigurarea coerenței și a adecvării la realitate a procesului de elaborare a Proiectului.

contact has been made with those other organisations which have an interest in the project, including the museum or other body which will become the eventual recipient of the project archive.

Consideration should also be given at this stage to seeking any additional academic guidance needed.

4.8

4.8

The compilation of a project design is essentially a four stage process and should be carried out in the following sequence:

**Background:** sufficient relevant background information should be studied to allow a reasoned estimate to be made of the nature of the data which will be gathered, for example their type, quantity, condition. and significance. This may draw on the results of a prior evaluation project (see sections 4.1 to 4.4)

**Aims and objectives:** consideration of the potential character of the data, as identified above, will assist in formulating specific project objectives. These will include the academic objectives of a project, termed the research design

**Methodology:** the proposed data collection methods should be described, making clear why those advocated are the most appropriate and will best ensure that the data collected can fulfil the project's aims as set out above. No archaeological report is better than the data upon which it is based: establishing appropriate recording and recovery strategies is crucial to a project's success

**Resources and timetable:** the recording and recovery strategies defined above will affect the character and quantity of the data collected and form the basis of the justification for the timetable, staffing, equipment and funding level proposed

### F.1.3. Planificarea săpăturii

Unul dintre cele două scopuri finale a unei săpături arheologice este producerea unei arhive a sitului, așa cum este ea definită în Anexa 3. Acesta poate fi îndeplinit doar în condițiile în care resursele necesare au fost corect

#### p.55

stimulate și folosite. Așa se realizează o importantă economie de timp care va putea fi alocat stadiilor ulterioare. Astfel, resursele trebuie alocate în funcție de necesitățile Proiectului și în nici un caz conform necesităților echipei. Evaluarea corespunzătoare asigură atingerea unei eficiențe maxime și permite fazei următoare, de evaluare post-săpătură, să se desfășoare fără întârzieri

Pe de altă parte, trebuie acordată o atenție deosebită următoarelor domenii:

**Săpătura:** trebuie identificată de la început orice activitate necesară în timpul săpăturii și modul în care aceasta va fi dusă la îndeplinire, eficient și corect. Orice operațiune să fie prevăzută din punct de vedere al resurselor de timp și echipament. Trebuie avut în vedere, de exemplu, că în timp ce unele materiale vor fi prelucrate cel mai bine în condiții de laborator, unele mostre de mediu și ecofacte pot fi lucrate chiar pe sit, în paralel cu săpătura. În unele cazuri această soluție este chiar de preferat. Materialul arheologic descoperit trebuie catalogat și depozitat în mod corespunzător, conform legislației în vigoare, iar fondurile necesare trebuie alocate la timp (de ex. cele prevăzute pentru vizitele ocazionale ale altor specialiști care contribuie permanent sau prin consultanță la proiect).

**Artefacte:** este important să le cerem specialiștilor din diferitele domenii conexe să identifice operațiunile care pot fi efectuate în timpul săpăturii și felul în care acestea trebuie duse la îndeplinire. Sortarea și identificarea artefactelor de bază (ceramică, metale etc) folosite pentru datare pot ajuta la stabilirea strategiilor și tehnicilor de lucru pe teren și pot pune probleme chiar

în această etapă. Este momentul pentru a încheia înțelegerile necesare catalogării și depozitării artefactelor în bune condiții. În această etapă a planificării e bine să implicăm un muzeograf. Dacă fondurile au fost alocate în termenul prevăzut în proiect, atunci materialele necesare

The aim in undertaking a programme of fieldwork should be to produce a comprehensive site archive as defined in appendix 3. This can only be properly achieved if the resources needed for fieldwork are correctly estimated and deployed. Where this is done time will not be wasted at a later stage attempting to solve problems which were not properly addressed during excavation. An appropriate level of resourcing will ensure maximum efficiency and allow the subsequent assessment phase to go ahead with the minimum of delay. Particular attention should be paid to the following areas:

**Records:** adequate time should be allowed to ensure that records are checked and internally consistent. A system for detecting errors should be established, and particular effort should be made during fieldwork to rectify errors as soon as possible. The use of computer-based recording systems can be an invaluable aid in this respect

**Artefacts:** specialists should be asked to identify work which needs to be carried out on site, and their advice should be sought on how this should be done. Basic artefact sorting and identification such as spot-dating can help to inform decisions on fieldwork strategy, and raise fresh questions in time for them to be appropriately addressed. Arrangements should be made for the proper cataloguing and storage of artefacts. It may well be appropriate to involve a museum professional in this stage of the planning process. Allowance should be made in the project timetable and budget for any occasional visits by conservators and other specialists which may prove necessary

**Archaeological science:** specialists need to be asked to identify any work which should be carried out on-site, and their advice should be sought on how this should be done. While some material will always be best handled under laboratory conditions, some environmental samples, for example, can more efficiently be dealt with on-site. Material should be properly catalogued and stored, following appropriate professional advice, and allowance should be made in both the project timetable and budget for any necessary occasional site visits by archaeological scientists.

ambalării artefactelor trebuie achiziționate înainte de începerea lucrului pe teren. Tot acum este momentul estimării necesarului de fonduri pentru vizitele ocazionale ale conservatorilor și ale altor specialiști, stabilindu-se pe cât posibil și calendarul acestor deplasări.

**Înregistrările:** strategia și ordinea operațiunilor de înregistrare a datelor fiind stabilite, trebuie să alocăm timp suficient pentru ca acestea să poată fi verificate din punctul de vedere al corectitudinii și al consistenței. Urmează alegerea unui sistem de monitorizare care să permită detectarea rapidă a erorilor rectificabile chiar în timpul săpăturii, cât mai curând posibil după identificare. Este recomandată utilizarea sistemelor de înregistrare computerizată, bazate pe aplicații proiectate și verificate înainte de începerea lucrului pe teren. Completarea cu informații a bazelor de date pe săpătură sau imediat după

#### p. 56

programul de teren, este cel mai eficient mijloc de observare a apariției oricărei distorsiuni și evitarea perpetuării erorilor.

Arhiva sitului: este o resursă esențială care cuprinde atât materialul -, arheologic cât și datele înregistrate. Materialul arheologic, indiferent de natura lui, trebuie depozitat astfel încât să poată fi consultat și în viitor. Managerul de proiect trebuie să se asigure că echipa beneficiază de informațiile necesare relente la activitatea de conservare și restaurare. Depozitarea pe termen lung este responsabilitatea instituției muzeale care a primit prin Protocol aceste atribuții. Este esențial ca specialistul muzeului să fie contactat din timp pentru, a putea stabili necesarul de resurse și calendarul alocării acestora, asigurând cele mai bune condiții posibile de depozitare, conservare și restaurare a patrimoniului mobil rezultat din săpătură.

## 5. FAZA 2: SĂPĂTURA

### F.2.1. Decizia de a începe săpătura

În momentul în care proiectul este complet elaborat, trebuie obținut acceptul finanțatorului și al instituțiilor cu atribuții în acest domeniu. Se va solicita direcției de specialitate din cadrul Ministerului Culturii și Cultelor eliberarea, conform legii, unei autorizații de săpătură arheologică. Lucrările de teren nu pot începe decât

#### 4.10

The site archive is a primary resource and must be properly curated and stored so that it can be consulted in the future. The project manager should ensure that appropriate advice on conservation needs is available to the project team. Long term storage is a museum responsibility, and it is essential that contact with a museum professional is made at a sufficiently early stage. Museum requirements must be established and appropriate resources allocated.

## 5 Phase 2: fieldwork

### Decision-making

#### 5.1

When the project design is complete, approval will have to be sought from the project sponsor and those responsible for the care of the site to be excavated.

după obținerea tuturor aprobărilor necesare și a Autorizației de săpătură arheologică. De asemenea, acceptul pentru începerea activității de teren trebuie notificat finanțatorului care poate emite dispoziții pentru monitorizarea progresivă a proiectului, direct sau printr-un reprezentant împuternicit (fie acesta o persoană fizică sau juridică de drept comun sau privat).

### **F.2.2. Colectarea patrimoniului arheologic și a datelor.**

Pașul următor este întrunirea întregii echipe care va pune în practică Proiectul. Este vorba despre echipa de bază (vezi capitolul 5.b), de personalul de pe sit și consultanții. Este important ca operațiunea de colectare să nu înceapă decât atunci când managerul de proiect s-a asigurat că toți cei implicați sunt familiarizați cu detaliile proiectului, asigurându-se că:

#### **p. 57**

- toți cei implicați au înțeles foarte bine obiectivele săpăturii;
  - fiecărui participant îi este clar propriul sau rol și legătura sa cu ceilalți membri ai echipei;
  - tehnica colectării materialelor și înregistrării datelor, precum și procedurile concrete de la fața locului sunt explicate și înțelese;
- a luat măsuri pentru a putea discuta, în cadrul echipei, eficient și rapid toate problemele apărute.

În timpul colectării materialelor și datelor poate apărea pericolul ca fondurile alocate pentru formarea arhivei să fie deturnate pentru intensificarea completării/continuarea săpăturii. Ori, este deosebit de importantă nu numai respectarea bugetului general, ci și a sumelor prevăzute în fiecare categorie bugetară conform cadrului prevăzut, pentru că numai astfel se poate evita un dezechilibru financiar. Dacă o activitate nu este conformă cu proiectul acceptat, trebuie făcuți pașii necesari fie pentru a aduce proiectul înapoi pe cursul său, fie, după caz, pentru modificarea Proiectului, în acord cu finanțatorul sau Reprezentantul acestuia. Orice schimbare în privința priorităților, metodologiilor sau termenului limită trebuie discutată și acceptată de ceilalți membri ai

The fieldwork phase cannot commence until the proper approval has been given. Agreement to proceed may include provision for progress monitoring by the project sponsor.

### **Data-collection 5.2**

It is likely to be at this point that the full project team will be brought together. This will consist of the core team (see section 4.6) plus site staff and relevant consultants. It is essential that data-collection does not commence until the project manager has ensured that all involved are thoroughly acquainted with the project design. Particular attention should be paid to ensuring that:

- there is a common understanding of the objectives of fieldwork and of each individual's role in it
- individuals are clear about their own role and their relationship to other team members
- recording and recovery policies and on-site procedures are explained and any necessary collective or individual training undertaken

#### **5.3**

There is a potential danger during data-collection, that funds allocated to creating a high quality ordered site archive may be diverted to intensifying fieldwork. The project design will however have specified the expected level of resourcing needed for different aspects of the fieldwork, and particular attention should be paid to ensuring that resources remain appropriately allocated within that framework. If any area of a project is not conforming to the agreed project design steps should be taken either to bring the project back on course, or where necessary, to revise the project design. Any changes in priorities, methodologies or timetabling should be discussed and agreed with other members of the project team, as they may have implications for other aspects of the

.echipei. Ea se face numai de către personalul autorizat și trebuie înregistrată, notificată finanțatorului proiectului pentru obținerea acordului său, mai ales dacă acesta nu au fost implicat în formularea respectivei modificări.

### **F.2.3. Revizuirile**

Odată constituită, arhiva sitului va cuprinde înregistrarea săpăturilor și date despre orice material recuperat. Acestea trebuie cuantificate, ordonate, indexate și așezate după conținut. Este necesar, de asemenea, să existe și o matrice stratigrafică a sitului, un sumar al descoperirilor și scurte observații scrise asupra datelor de mediu și a artefactelor.

Îndată ce au fost realizate aceste cerințe, se poate trece la etapa revizurii pentru a se vedea dacă obiectivele inițiale ale proiectului au fost realizate și dacă este necesară o evaluare a potențialului pentru analiză. Viteza și eficiența cu care se face acest lucru, va depinde în mod direct de resursele puse la dispoziție pentru înregistrarea datelor și stocarea materialului arheologic rezultat în urma săpăturii arheologice.

Sunt cazuri în care revizuirea calității, caracterului și semnificației datelor poate arăta că nu este necesară faza de evaluare a potențialului. Atunci, un anumit nivel de informații publicate ar trebui privit ca un minim obligatoriu

#### **p. 58**

(vezi Anexa 7) și trebuie făcuți pașii necesari pentru completarea unei înregistrări în RAN. Urmează depunerea arhivei (atât materiale arheologice cât și date), completarea unei Fișe tehnice cu un sumar al rezultatelor Proiectului. De obicei, completarea Fișei tehnice și redactarea Raportului tehnic (și/sau publicarea succintă în Cronică cercetărilor arheologice) sunt considerate suficiente.

În cazurile în care revizuirea arată că este nevoie de o evaluare post-săpătură, trebuie prevăzut un interval de timp pentru a putea planifica această muncă, interval utilizat și pentru întocmirea documentației necesare înscrierii în RAN.

### **F.2.4. Planificarea evaluării post-săpătură**

Programul pentru faza de evaluare a rezultatelor este responsabilitatea echipei de proiect. Pentru că tipurile de materiale sunt foarte diverse, este nevoie de metode de evaluare diferite. De aceea, este

project. Any alterations to the project design should be made by authorised staff and should be recorded; they should also be reported to the project sponsors, especially if they have not been involved in their formulation.

### **Review**

#### **5.4**

The site archive comprises the excavation records and any materials recovered. It should be quantified, ordered, indexed, and internally consistent. It should also contain a site matrix, a site summary (a short report giving a preliminary account of the discoveries) and brief written observations on the artefactual and environmental data.

#### **5.5**

Once the site archive has been completed it will be possible to move on to the review stage to see if the original or redirected project objectives have been achieved, and whether it is necessary to proceed to a formal 'assessment of potential for analysis' as the next phase of the project. The speed and efficiency with which this can be done will be directly dependent on the resources given to on-site recording and storage.

#### **5.6**

In some cases review of the quality, character, and significance of the data-collection may indicate that a formal assessment phase is unnecessary. In such cases a certain level of published information should be regarded as an irreducible minimum (see appendix 7). Steps must be taken to complete an SMR entry. Arrange for the deposition of the archive, and publish a brief report summarising the results of the project

#### **5.7**

Where the review indicates that a formal assessment phase is required an interval to plan this assessment work programme will be needed. At this stage steps must be taken to make an initial entry into the SMR.

### **Planning for assessment**

#### **5.8**

The project team is responsible for formulating a programme for the assessment phase. Different types of material will require different assessment methods.

important să se ceară părerea tuturor specialiștilor implicați, precum și a membrilor echipei atunci când se estimează costurile și se stabilește termenul de finalizare a evaluării.

Colectarea suplimentară de date este cea mai cronofagă și mai costisitoare latură a etapei de evaluare post-săpătură. De multe ori, se întâmplă să constatăm, la încheierea săpăturii, că mai avem nevoie de o altă serie de date (măsurători etc), așa încât e bine să identificăm și să estimăm necesarul de date suplimentare încă din momentul planificării acestei etape.

Și programarea ei internă este critică. Cele mai multe evaluări se referă la evenimente care trebuie încadrate între anumite limite de timp. De exemplu, pentru economisirea banilor și a timpului, procesarea (spălarea, marcarea etc) și sortarea ceramicii poate fi corelată cu evaluarea stratigrafiei (pentru a hotărî de la bun început dacă acel context de descoperire a ei merită efortul). Pe de altă parte, evaluarea de către specialiști a potențialului informațional al ecofactelor are de așteptat, până când mostrele recoltate în timpul săpăturii vor fi fost sortate; aceea a oaselor de pește (de către ichtiologi) poate să înceapă doar după separarea lor de oasele de mamifere. Integrarea tuturor acestor evaluări va începe doar după încheierea celor individuale (pentru fiecare categorie de material arheologic în parte), realizate de ceilalți specialiști. Iată de ce tot personalul implicat în Proiect trebuie consultat înainte de finalizarea unui program pentru această etapă.

p. 59

### **5.F.3. FAZA 3: EVALUAREA POST-SĂPĂTURĂ**

#### **F.3.1. Necesitatea și scopul evaluării post-săpătură**

Această evaluare este poate cea mai provocatoare și mai incitantă problemă a unei săpături arheologice. Efortul depus pe tot parcursul ei este important și tocmai de aceea trebuie să fim extrem de selectivi atunci când începem planificarea acestui tip de muncă. Fundamentală este definirea obiectivelor arheologice (practice) și științifice (teoretice), înainte de a începe lucrul. Pentru că ea este singura

It is consequently most important that the views of all the relevant specialist contributors as well as team members should be sought when estimating costs and preparing a timetable.

5.9

The most time-consuming and costly aspect of the assessment phase is likely to be supplementary data-collection (see section 6.6 and section 6.7). As far as possible the need for supplementary data must be identified and estimated for when planning the assessment phase.

5.10

The internal programming of the assessment phase is critical. Most assessments will involve a sequence of events which must be identified and appropriately timetabled. For example, if money and time are not to be wasted bulk sample processing and sorting has to wait for the pottery specialist to decide, in collaboration with the team member assessing the site stratigraphy, which contexts are worthwhile; bone assessment has to wait until the bulk samples have been sorted; work on the fish bones has to wait until they have been extracted from the mammal bones; and integration of assessment results must wait until all the individual specialist assessments are ready. Consequently all relevant staff have to be consulted before a programme for this phase can be finalised.

### **6 Phase 3: assessment of potential for analysis**

#### **The nature and purpose of assessment**

6.1

Some of the most challenging problems facing those managing archaeological projects centre on post-excavation work, in particular the widely acknowledged need to be selective when planning this work. It is therefore crucial that academic and archaeological objectives are carefully defined before any work takes place. This is essential to ensure that appropriate selection is made and a publication produced which accurately reflects the value of the data-collection (see section 1.5, section 3.4). It has

capabilă să asigure o selecție corespunzătoare a materialelor care vor fi publicate. Complexitatea acestui proces și implicațiile pe care le are pentru finanțarea operațiunilor post-săpătură (în mod special asupra publicației), face necesară o analiză a acestei etape.

Ea este un punct extrem de important al punerii în practică a proiectului și are ca scop stabilirea măsurii în care materialul arheologic și datele colectate pe parcursul săpăturii pot contribui la cunoașterea istorică și la identificarea necesității studiilor ulterioare. Timpul afectat acestei faze corespunde complexității evaluării, determinată la rândul său de structura sitului cercetat.

E nevoie să precizăm însă de la bun început că evaluarea trebuie să aibă în vedere toate categoriile de materiale recoltate, tocmai pentru a stabili deciziile privind potențialul științific al materialelor și al datelor. Din acest motiv, concluziile studiilor analitice detaliate făcute pe toate categoriile de material arheologic, nu trebuie introduse în studiul final, până când faza de evaluare nu este încheiată. Pe de altă parte, managerul de proiect are nevoie de multe cunoștințe științifice ca să poată lua deciziile necesare selectării. Trebuie folosiți specialiști din afara echipei, dacă membrii ei nu au cunoștințele necesare pentru un anumit domeniu.

Un alt aspect important al fazei de evaluare este abordarea coerentă și coordonată. Importanța integrării artefactelor și probelor de mediu (ecofacte) în schema stratigrafică înregistrată este recunoscută de multă vreme. Din păcate, de cele mai multe ori au fost inițiate programe de analiză fără să existe un contact între diverșii specialiști implicați, iar corelarea rezultatelor s-a făcut abia în etapele finale ale pregătirii publicației.

Doar simpla introducere a ecofactelor sau artefactelor în catalogul descoperirilor, fără referințe la stratigrafia șirului, este o practică curentă încă

#### **p. 60**

în arheologia românească, probabil o chestiune mai mult de modă decât de interes asupra beneficiilor științifice obținute astfel. Din această cauză, toate datele aflate trebuie integrate prin inter-relaționare, într-un moment cât mai apropiat de fazele inițiale ale evaluării.

become clear that, to ensure post-excavation funding is allocated to best effect, and post-excavation planning decisions are firmly based, there is a need for a formal review phase, here termed 'assessment of potential for analysis

#### **6.2**

The assessment phase is a pivotal point in the execution of an archaeological project. Its purpose is to evaluate the potential of the data-collection to contribute to archaeological knowledge and to identify the further study necessary. The complexity of the assessment phase and the amount of time required will vary; for example deeply stratified urban sites will probably require more detailed work on the stratigraphy than rural sites with a limited occupation span.

It should however be stressed that any work undertaken should be directed towards allowing decisions to be made about the potential of the data and the nature of the future programme; no detailed analytical study should be undertaken until the assessment phase has been completed. Considerable breadth of academic knowledge is needed to make the necessary judgements; the best available staff should be used for assessment. Alternative sources of expert advice should be sought if not available within the project team.

#### **6.3**

A key aspect of this assessment phase, which deserves emphasis at the outset, is the need for a co-ordinated approach. The importance of integrating artefact and environmental evidence with the stratigraphic record has long been acknowledged, but not always fully exploited. Too often programmes of analysis have been initiated on related groups of data with insufficient contact between the specialists concerned and no cross-reference made until the final stages of publication preparation.

Produsul final trebuie să fie un Raport tehnic (de evaluare), al cărui conținut este definit în Anexa 4. El va include toate informațiile necesare luării deciziilor pentru următorii pași ai proiectului. Raportul va avea trei părți principale:

- a) caracterizarea sumară a cantității și a stării de conservare a materialelor și datelor din arhiva sitului;
- b) precizarea importanței științifice a datelor din arhiva sitului;
- c) recomandări privind stocarea și durata păstrării datelor din arhiva sitului, precum și costurile necesare conservării acestora, conform legislației în vigoare.

### F.3.2. Luarea deciziei

Costurile și termenele fazei de evaluare vor fi stabilite împreună cu finanțatorul înainte de începerea lucrului și vor fi prevăzute în contractul încheiat. Momentul începerii acestei etape va fi notificat finanțatorului, iar acceptul declanșării sale poate include și dispoziția de monitorizare progresivă din partea lui

### F.3.3. Colectarea și înregistrarea datelor

Datele care trebuie colectate în acest moment al Proiectului sunt prezentate în detaliu în Anexa 4. În unele cazuri, valoarea materialului evaluat, va fi evidentă. De exemplu, dacă în arhiva sitului este înregistrată o colecție mare de informații de mediu (prelevate corect, dintr-o stratigrafie "curată", necercetată până atunci și deci necontaminată), potențialul lor este unic. O cantitate mică de ceramică foarte fragmentată și fără elemente databile (provenind dintr-un sit cu o mare bogăție de ceramică și cu o durată mare de locuire) aparent nu are potențial, lucru observat fără a fi necesare înregistrări) și studii suplimentare.

În alte cazuri, este nevoie de mai mult efort pentru depistarea potențialului științific al materialului arheologic și vom folosi metode I variate, în funcție de tipul artefactelor și ecofactelor, precum și de răspândirea, lor. De exemplu, dacă ceramica descoperită este frecvent reprezentată în regiunea respectivă, exemplarele pot fi rapid trecute în revistă. Pentru materialele de mediu (ouă de paraziți sau

## 6.4

The end product of the assessment phase is an assessment report, the contents of which are more fully defined in appendix 4. This report will include all the information necessary to make decisions about the future direction of the project. It is formed of three principal parts:

- a factual summary, characterising the quantity and perceived quality of the data contained in the site archive
- a statement of the archaeological potential of the data contained in the site archive
- recommendations on the storage and duration of the data contained in the site archive, and the timescale on which this should be achieved.

## Decision-making

### 6.5

Costs and a timetable for the assessment phase must be agreed with the project sponsor before work can commence. If appropriate these may also be presented to those responsible for the care of the excavated site for their approval. Agreement to proceed may include provision for progress monitoring by the project sponsor.

### Data-collection

### 6.6

The data to be collected at this stage are specified in more detail in appendix 4. In some cases the value of the material being assessed will be self-evident. If, for example, a large collection of securely stratified environmental data from a previously unresearched context type is recorded in the site archive, its potential can easily be characterised because it is known to be unique. Equally, a small collection of highly fragmented pottery from a site with high residuality and a long occupation span can be identified as having no apparent potential without supplementary records being necessary.

### 6.7

In other cases further work will be needed to establish the archaeological potential of the material. The methods used will vary according to the type of material and the extent to which it is already understood. For example collections of pottery largely represented in existing regional type series may be rapidly scanned to achieve all adequate assessment, whereas for environmental material such as parasite

eșantioane de polen) situația se schimbă, acestea necesitând studierea în detaliu. Vrem să subliniem faptul că

#### **p.61**

înregistrarea trebuie făcută doar dacă devedește potențial informațional care să necesite și să justifice o cercetare specifică mai îndelungată.

Înainte de evaluarea artefactelor și mai ales a datelor de mediu este important să identificăm fiecare context al reziduurilor sau contaminărilor. Ca să facem acest lucru, vom integra artefactele datate (ceramică, sticlă etc) în matricea stratigrafică a sitului (vezi Anexa 3), ceea ce va oferi informații celor care vor studia în detaliu acea categorie de materiale.

E important, de asemenea, ca toți participanții la faza de evaluare să cunoască condițiile de descoperire a materialelor arheologice, lucru care intră în sarcina managerului de proiect. El va crea condițiile și mecanismele practice prin care va pune materialele la dispoziția tuturor celor implicați, împreună cu datele contextuale și informația de bază.

Acestea sunt:

- copia actualizată a proiectului;
- copia planului (a ridicării topometrice) a sitului și inventarul descoperirilor (vezi Anexa 3);
- informațiile specifice asupra contextelor individuale din care provine materialul pentru evaluare, inclusiv;
- tipul de context;
- poziția în secvența stratigrafică, și/sau relațiile cu structurile majore din apropiere;
- gradul de contaminare sau amestec cu reziduuri;
- metoda de prelevare a acestora;
- datele care să permită gruparea contextelor pentru producerea unităților analitice corespunzătoare, utile studiului.

Munca de analiză depinde în mare măsură de astfel de grupări, pentru că nu este suficient să se facă deducțiile pe baza unui singur context. Ele se definesc în primul rând prin cronologie (de exemplu prin fazele unei structuri constructive) și apoi prin contextul structural sau tipul contextului.

eggs or pollen a sample of the material may need to be studied in detail to estimate its potential. It must be stressed, however, that any processing and recording should only be done to demonstrate that a particular research topic has potential...

#### **6.8**

Before the bulk of the environmental and artefactual data is assessed it is important that all contexts containing residual or contaminated material are identified. In order to do this, initial artefact dating (eg ceramic, glass, clay pipes) should be integrated with the site matrix (see appendix 3). This will inform those working on material where contamination or residuality cannot be observed of contexts for which further study may be unprofitable.

#### **6.9**

It is of crucial importance that all assessors of material are adequately briefed. It is the project manager's responsibility to ensure that all those involved are provided with the material for assessment in a suitably ordered and accessible manner, and with the relevant background and contextual data

#### **6.10**

Artefact and environmental specialists should be provided with:

- an up to date copy of the project design
- a copy of the site, environmental, and finds summaries (see appendix 3)
- specific information on the individual contexts from which the material referred to them for assessment comes including:
- context type
- position in the stratigraphic sequence, and/or relationship to major structures
- approximate date where known, or details of how this is to be derived
- degree of contamination or residuality
- recovery method
- sufficient data to allow contexts to be grouped together to provide useful and appropriate analytical units for study. Analysis work depends to a great extent on such groupings, rather than on the deductions that can be drawn from a single context. Groupings are likely to be defined primarily by chronology (eg by provisional phases or groups of similar phases). and secondarily by structural context

În etapa despre care vorbim, specialiștii în artefacte și ecofacte trebuie să facă toate recomandările necesare pentru conservarea pe termen scurt și pe termen lung, ca să se poată face o estimare a eventualelor costuri suplimentare. În același timp, ei vor instrui arheologii cum să folosească metodele și tehnicile de prelevare a mostrelor, astfel încât acestea să nu fie contaminate.

Evaluarea datelor structurale pentru studii ulterioare este mai puțin utilizată, deși cea a materialelor de mediu și a artefactelor este practică pe scară largă. Nu sunt suficient de riguroase considerațiile făcute pentru a justifica gradul de analiză stratigrafică. De pildă, nu este suficientă propunerea unui

#### **p.62**

program care nu face altceva decât să reitereze descrierile contextuale și relațiile care există între înregistrări și matricea arhivei. Ca să convingem de necesitatea continuării cercetării înregistrărilor stratigrafice este neapărată nevoie de o analiză.

Odată făcute evaluările claselor individuale de date, urmează integrarea rezultatelor. Este momentul în care pot fi adunate pentru prima dată toate datele și se poate stabili potențialul lor combinat. De exemplu, în izolare, un grup de ceramică dintr-o groapă poate avea o importanță limitată, dar în combinație cu studiul resturilor de plante și oaselor de animale, potențialul tuturor elementelor este mult mai mare. Pentru ca demersul să aibă succes e nevoie de un dialog real între toți specialiștii implicați. Aici intervine din nou rolul managerului de proiect care pune la dispoziția membrilor echipei toate rapoartele de evaluare, astfel încât întreg potențialul arhivei sitului să poată fi explorat și exploatat.

#### **F.3.4. Revizuirile**

Produsul final al etapei de colectare a datelor din faza de evaluare este un document intitulat Raport tehnic (care nu este altceva decât un raport de evaluare a activității de până în acel moment). Odată ce acest raport a fost scris, echipa îi va reciti

or context type

- details of any questions the project manager wants the specialist to consider

#### **6.11**

Artefact and environmental specialists should liaise closely with conservators during this stage to ensure that appropriate recommendations can be made on both immediate and long-term conservation requirements

#### **6.12**

Assessment and selection of artefactual and environmental material for further study is now widely practised, but assessment of structural data is less commonly undertaken. More rigorous consideration must be given to justifying the degree of stratigraphic analysis proposed. For example proposing a forward programme which does little more than reiterate context descriptions and relationships that exist in the records and matrix of the site archive cannot be justified. Structural analysis should be directed towards establishing an interpretation of the site record and describing why a particular phasing or interpretation is suggested. Assessment should identify the need for further work on the stratigraphic records in these terms.

#### **6.13**

Once assessments have been made of the individual classes of data the results should be integrated. This is the stage at which all the strands of evidence can be brought together for the first time and their combined potential considered. For example, in isolation a group of pottery from a pit may be of limited significance, but in conjunction with the study of plant remains and animal bone the potential of all the elements may be greatly increased. To be successful this will need a period of intense communication between all the specialists involved. This should be achieved principally through regular meetings of the project team. It is essential that the project manager makes all the material category assessment reports available to all members of the project team, so that the full potential of the site archive can be explored.

#### **Review**

#### **6.14**

The end-product of the data-collection stage of the assessment phase will be an assessment report. Once this assessment report is written, the project team should review its contents to establish whether it is

conținutul pentru a stabili dacă este posibilă trecerea la analiză.

În unele cazuri revizuirea Raportului tehnic va scoate în evidență faptul că nu este nevoie de o anumită fază de analiză, dar un raport care să reflecte semnificația rezultatelor pentru publicare trebuie oricum făcut (vezi Anexa 7) și depus la instituția care gestionează RAN.

Când evaluarea demonstrează că arhiva sitului conține materiale care pot contribui la fixarea priorităților de cercetare locale/regionale/naționale, atunci este necesară selectarea datelor pentru analiză. Trebuie știut că o asemenea muncă este direcționată spre publicare - produsul final al unui proiect. De aceea, revizuirea trebuie să țină seama de:

- materialul important pentru interpretarea sitului care urmează să fie publicat;
- materialul care merită publicarea pentru valoarea sa arheologică intrinsecă, în afara contextului raportului de sit (de exemplu unele artefacte sau unele ecofacte);
- materialul considerat fără potențial sau fără importanță pentru interpretarea arheologică (de ex. ceramica atipică).

**p.63**

### **F.3.5. Planificarea pentru analiză: actualizarea proiectului**

Scopul acestei etape este de a înainta propuneri pentru activitatea de analiză. Acestea vor fi formulate sub forma unei schițe de proiect care va stabili obiectivele etapei de analiză, strategiile și resursele. Procesul este descris pe larg în Anexa 5. Formatul proiectului actualizat este același cu cel al proiectului original (vezi și Anexa 2), la care se adaugă o secțiune adițională. Lista elementelor cu potențial informativ sintetizează toate aspectele colectării și selectării datelor pentru analiză, făcute odată cu evaluarea.

Toți membrii echipei implicați în faza de analiză vor contribui la formularea proiectului actualizat. Specialiștii vor prelucra materialele în mod secvențial, în etapele stabilite de la început, astfel încât să se poată formula un program realizabil din punct de vedere al resurselor și acceptat de comun acord.

appropriate to proceed to analysis.

6.15

In some cases this review of the assessment report will reveal that an analysis phase is not appropriate.

However it will still be necessary to prepare a report accurately reflecting the significance of the results for publication (see appendix 7), complete an SMR entry and arrange for the deposition of the archive.

6.16

Where assessment does demonstrate that the site archive contains material which has the potential to contribute to the pursuit of local regional or national research priorities appropriate data should be identified for analysis. When identifying such data it should be borne in mind that such work should be directed towards the final product of a project, the publication. Review should isolate:

- material crucial for interpreting the site which should be published
- material which merits publication for its intrinsic archaeological value outside the context of the site report, for example artefact or environmental studies
- material considered to have no present archaeological potential or relevance

The data identified as appropriate for analysis should be worked up into a formal proposal, which will be expressed as an updated project design.

### **Planning for analysis: updating the project design**

6.17

The purpose of this stage is to put forward proposals for work to be carried out in the analysis phase. These proposals will be expressed as an updated project design, which will define the objectives of the analysis phase and the strategies and resources necessary to achieve them. This process is more fully described in appendix 5. The format of the updated project design is the same as that for the original project design (see section 4.8 and appendix 2) with an additional section. Summary of potential, which summarises those aspects of the data-collection selected for analysis during the assessment phase.

6.18

All the project team members to be involved in the analysis phase should contribute to the formulation of the updated project design. Some materials will need to be worked on sequentially by more than one specialist. It is critical that such sequences be identified at a sufficiently early stage in consultation

Dacă este necesar, putem să căutăm ajutor în afara echipei de proiect, ca să putem concentra și rețușa formularea obiectivelor de cercetare și să alegem formatul raportului. Este mult mai util ca explicațiile științifice și editoriale să fie dezbătute în acest moment, decât într-o fază ulterioară pregătirii textului de raport, pentru că atunci modificările sunt mult mai dificile și mai costisitoare.

Planificarea pentru faza de analiză urmărește două obiective: producerea unei arhive pentru cercetare și a unui raport pentru publicare. Planificarea analizei se va face având în vedere în primul rând publicarea, în timp ce arhiva pentru cercetare va conține doar date derivate din analiza materialului de tipărit. Este inutil să acumulăm date care nu sunt specificate în proiect ca fiind destinate arhivei sau publicării.

Atunci când planificăm resursele necesare analizei, vom stabili și fondurile pentru costul sintetizării arhivei și pentru producerea unui raport publicabil, al cărui scop să fie un proiect asemănător unui synopsis. Pregătirea raportului implică un număr mare de acțiuni înrudite, care pot fi ușor trecute cu vederea atunci când facem planificarea pentru analiză, de aceea este foarte important să le sesizăm cât mai repede. Este momentul în care vom stabili și contactul cu editura, pentru fixarea costurilor editoriale (redactăm devizele estimative).

Să nu uităm faptul că transferul textului unui raport către un editor nu este sfârșitul procesului!

Odată cu începerea activităților editoriale, membrii echipei vor continua să acționeze ca un grup unitar, în perioada dintre predarea textului către editură și eventuala apariție a unui raport tipărit.

În ceea ce privește termenele, acestea vor depinde de

with all concerned so that an achievable and agreed programme can be formulated.

6.19

Additional guidance external to the project team may be sought at this stage, both to focus and fine tune the formulation of research objectives and consider the available report format options. Academic and editorial comment can more usefully be canvassed at this stage than at a later stage in the preparation of a report text, when alteration is more difficult and more expensive.

6.20

Planning for the analysis phase should bear in mind the two objectives to be met, namely the production of a research archive and of a report for publication. Analysis should be planned with the publication firmly in view, and the research archive should only contain data which derive from the analysis of materiel intended for publication. The urge to accumulate data not specified in the updated project design as part of the research archive or publication must be resisted.

6.21

When establishing the resources needed for analysis therefore, allowance must be made for the cost of synthesising the research archive and of producing a report for publication. The scope of the report will have been defined in the updated project design as a publication synopsis. Preparation of a report to publication standard requires the performance of a wide range of related tasks which can be easily overlooked when planning for analysis: it is most important that these are identified at an early stage (see section 7.6 and appendix 7). Contact should be established at this stage with the proposed publication outlet to establish cost implications of editorial or reprographic requirements.

6.22

It must also be borne in mind that transfer of the report draft to an editor for publication is not the end of the process. Consideration must be given to the need for provisions once the editorial processes are underway, of time for team members to answer queries, correct proofs and act as general liaison in the period between delivery to the publishing body and the eventual appearance of a printed report. The timescale on which this will be done will depend on priorities established by the publishing body, who should be consulted about the likely timescale and editing needs.

6.23

prioritățile stabilite de editură, luând în considerare toate resursele adiționale necesare completării arhivei. În Raportul de evaluare trebuie să

**p. 64**

precizăm care dintre materialele din arhivă are nevoie de amenajări speciale pentru păstrarea pe termen lung. Având în vedere faptul că protocolul cu muzeul depozitul a fost semnat înainte în proiect, acum se restabilește contactul cu acesta și se încheie o înțelegere oficială asupra transferului de date, în condiții reciproc acceptabile pentru arhiva proiectului.

## **5. FAZA 4: ANALIZA ȘI PREGĂTIREA RAPORTULUI**

### **F.4.1. Luarea deciziilor**

Atunci când proiectul actualizat este complet, a sosit momentul obținerii aprobării finanțatorului, dacă sunt modificări ale costurilor inițiale. Nu putem începe analiza până când proiectul actualizat nu este aprobat (poate sub forma unei notificări din partea celui care finanțează proiectul).

### **F.4.2. Colectarea datelor și pregătirea raportului**

Și în acest moment al desfășurării proiectului, toți membrii echipei trebuie să aibă informații complete despre stadiul derulării și despre formularea (la care trebuie să fi participat) acestuia, să fie complet familiarizați cu etapele sale. De aceasta se ocupă managerul proiectului, care se va asigura că:

- există o înțelegere comună a obiectivelor fazei de analiză;
- fiecare își cunoaște bine rolul și relațiile cu ceilalți membri ai echipei;
- strategiile de înregistrare și de analiză au fost explicate în întâlnirile individuale sau colective convocate de el.

Colectarea datelor trebuie abordată în 2 etape:

- mai întâi compilarea arhivelor, ceea ce implică o muncă de detaliu asupra: artefactelor din stratigrafie; a datelor de mediu; a redactării cataloagelor, materialelor ilustrative și a unei schițe a textului raportului;
- apoi selectarea datelor din arhivă pentru raportul integral care va fi trimis editorilor.

Evaluarea trebuie să elimine cât mai multe din incertitudinile rezultatelor analizei. Însă până la terminarea acestei activități, conținutul exact al

Any additional resources necessary to complete the project archive (see section 8 2) must also be identified at this stage. The assessment report will have identified any material in the site archive for which special arrangements for long term curation need to be made. Discussion with the museum or other archive recipient will have been held earlier in the project (see section 4 10) and it may now be necessary to re-establish contact and make a formal agreement on a mutually acceptable transfer date for the project archive.

## **7 Phase 4: analysis and report preparation**

### **Decision-making**

#### **7.1**

When the updated project design document is complete, approval of the project design should be sought from the project sponsor and those responsible for the care of the excavated site. Analysis cannot commence until the updated project design has been approved. Agreement to proceed may include provision for project monitoring by the project sponsor.

#### **7.3**

At this stage it is essential that all members of the project team are fully briefed. The project manager should ensure that all those involved have contributed to the formulation of the updated project design and are thoroughly acquainted with it. Particular attention should be paid to ensuring that:

- there is a common understanding of the objectives of the analysis phase
- individuals are clear about their own role and their relationship to other team members
- recording and analytical strategies are explained and any necessary additional collective or individual training undertaken

#### **7.4**

Data-collection should be approached in two stages

- Compilation of the research archive, involving detailed work on the stratigraphy artefacts and environmental data and the production of catalogues, illustrative material and draft report text
- selection of data from the research archive to produce an integrated report text for submission to editors

publicației nu poate fi finalizat.

Este important să avem grijă ca resursele pentru analiză să fie folosite pentru atingerea obiectivelor științifice pe care ni le-am propus, și nu pentru

**p. 65**

alte zone de activități, chiar dacă acestea ne interesează (continuarea sau „completarea” săpăturii) dar nu fac parte dintre scopurile publicației planificate. De asemenea, să nu uităm să depistăm din timp materialele fără potențial informativ (stabilit la evaluare), ca să putem modifica planul de lucru și realocarea resurselor. Vom discuta din nou toate modificările în privința priorităților, metodologiilor sau termenelor cu membrii echipei: refuzul lor de a le accepta poate avea implicații negative asupra altor faze ale proiectului. După discuții, modificările despre care am vorbit (făcute numai de personal specializat), vor fi înregistrate și trimise finanțatorului, mai ales dacă schimbă costurile publicației

În sfârșit, Raportul trebuie propus în format complet, cu toate argumentele, analizele și sintezele pe care le considerăm necesare atingerii scopului proiectului. Vom verifica și relaționa toate aspectele referitoare la text, tabele, materiale ilustrative, figuri și liste de conținut, liste cu contributory, bibliografie, anexe etc. Dacă editorul nu ne solicită reguli speciale, vom utiliza normele editoriale SCIVA (vezi și Anexa 7).

#### **F.4.3. Revizuirea**

Am realizat, așadar, textul complet pentru publicare. Urmează să obținem aprobarea finanțatorului și a celorlaltor părți implicate. E bine ca membrii echipei sau cel care finanțează proiectul să ceară sfatul unui referent științific independent asupra câtorva aspecte:

- cât de bine reflectă publicația scopurile

Assessment will have removed many of the uncertainties about the results of analysis, but until the work has been done the exact content of the publication cannot be finalised.

7.5

It will be important to ensure that resources for analysis are directed towards achieving the stated academic objectives and not towards other interesting areas of enquiry outside the scope of the planned publication. It is also important that classes of material which cannot fulfil the potential predicted at assessment are identified at an early stage to allow modification of the work plan and allow re-allocation of resources. Any changes in priorities, methodologies or timetabling should be discussed and agreed with other members of the project team as they may have implications for other aspects of the project. Any alterations to the project design or report contents should be made by authorised staff and should be recorded: they should also be reported to the project sponsors and if substantial enough to alter significantly the planned publication, editorial approval should also be sought.

7.6

The report should be submitted in a completed state containing all the evidence, analysis and synthesis the author considers necessary to fulfil the project design. All aspects of text, tables, artwork and other illustrative material, figure and content lists, list of contributors, camera ready copy (CRC) for fiche, bibliography, appendices and all other items for inclusion should be fully integrated and cross-referenced. In effect the submitted report should be in a sufficiently final state for the author to be willing to allow it to be publicly distributed in manuscript. If specific guidelines are not supplied the appropriate British Standards Institute Conventions (BS 4148, BS 5261) or the English Heritage Academic and Specialist Publications Branch guides Preparing your text for publication (1991) and Preparing your illustrations for publication (1991) can be used (see also appendix 7).

#### **Review**

7.7

Once a completed text for publication has been produced it should be sent to the project sponsor and other parties for their approval. The advice of an independent academic referee may well be sought by the project team or required by the project sponsor or publishing body at this stage. Referees may be asked

- declarate ale proiectului;
- dacă îndeplinește standardele științifice arheologice;
- dacă îndeplinește cerințele editoriale;
- dacă îndeplinește standardele profesionale. (Pentru stabilirea oportunității publicării unui proiect, vezi Anexa 7.)

În acest moment putem verifica succesul proiectului ca un întreg, așa încât să luăm în considerare:

- obiectivele care au fost posibil de realizat;
- gradul de îndeplinire a standardelor arheologice;
- acuratețea previziunilor timp/costuri.

Verificarea va scoate la iveală feedback-ul, esențial pentru estimarea și luarea deciziilor în cazul proiectelor viitoare.

**p. 66**

#### **F.4.4. Planificarea publicării**

Odată ce conținutul textului a fost acceptat, trebuie stabilit costul publicării, cu alocarea fondurilor inclusiv pentru tehnoredactare și corectură (se presupune că acestea au fost incluse în costul proiectului - vezi secțiunea 6.22).

Scăderea costurilor publicației și calendarul de producție editorială va fi stabilit în relație cu editura. Aceste costuri vor include:

- Introducerea textului sau compilarea lui din textele deja existente în format digital;
- Prelucrarea informatizată, atât pentru text cât și pentru ilustrații, incluzând tehnoredactarea;
- Tipărirea.

### **5. FAZA 5: PUBLICAREA**

În perioada premergătoare tipăririi, vor fi numiți câțiva membri ai echipei care să lucreze cu echipa editorială la problemele de conținut și prezentare. Sunt tot felul de tipuri de publicații care pot face diseminarea informațiilor; finanțatorul poate cere

for their opinion of the quality of the report and to comment specifically on all or any of the following:

- how far the publication reflects the stated aims of the project design
- whether the publication meets general archaeological and academic standards and priorities
- whether the proposed publication meets the requirements of the publishing body
- whether publication of the report is warranted and whether it meets professional standards

When establishing the suitability of a report for publication, reference can be made to appendix 7.

#### **7.8**

At this stage the opportunity should also be taken to review the success of the project as a whole. Consideration should be given to:

- the objectives it has been possible to achieve
- the standard of the work attained
- the accuracy of the time/cost forecasts

Such a review will provide essential feedback for estimating and decision making on other projects.

### **Planning for publication**

#### **7.9**

Once the content of the publication text has been agreed the cost of publication must be established. When calculating costs allowance must be made for proof-reading (galleys and page proofs generally or if typesetting from disc. equivalent but different proofing stages) which will already have been calculated as a project cost (see section 6.22).

#### **7.10**

A breakdown of the costs of publication and a production schedule should be made in consultation with the relevant editor/publishing body. The production costs incurred by the publishing body will in general include:

- typesetting
- origination of CRC of both text and illustrations including page make-up
- printing
- marketing/distribution

### **Phase 5: dissemination**

#### **8.1**

Before the publication is printed there will be a period during which appropriate members of the project team will liaise with the editorial team about matters of content and presentation such as dealing with queries

doar un pliant cu o prezentare generală a rezultatelor unui proiect. Cererea de astfel de publicații (care ar fi bine să fie precizată în proiect) ne impune ca în acest stadiu să facem demersurile pentru tipărirea lor.

Când ciorna raportului final a intrat în faza editorială, arhiva proiectului va fi transferată la muzeu. Ea va conține:

- proiectul;
- arhiva cercetării.

În funcție de activitățile desfășurate după încheierea săpăturii, arhivei i se adaugă:

- raportul de evaluare teoretică și/sau de teren;
- proiectul actualizat cu modificările sale succesive;
- arhiva cercetării;
- copie după schița raportului înaintat pentru publicare (facultativ);
- copie după raportul publicat;
- planurile/desenele originale, fișierele de tehnoredactare, fișe, materialul inițial și orice alte materiale utilizate de tipografie la realizarea raportului tipărit;

Înregistrarea datelor proiectului făcută anterior în RAN va fi acum actualizată prin adăugarea datelor privind publicația.

and checking proofs. Dissemination may result in a number of different types of publications: a project sponsor may require a more general account of a project's results for example. The need for such publications will have been identified in the project design and arrangements for their dissemination should also be made at this point.

## 7.2

Once the final draft report has entered the editorial phase the project archive can be transferred to the recipient museum. The project archive will contain:

- the project design
- the site archive

Depending on the work undertaken after fieldwork it may also contain:

- the assessment report
- the updated project design
- the research archive
- a copy of the report draft submitted for publication
- a copy of the published report
- original artwork, CRC, fiche, origination material, plates, and any other items used by the printer in producing the printed report

## 8.3

The record of the project results previously made in the SMR (see section 5.7) should now be updated.