

# Tadeusz Polak

---

## Przyszłość działalności konserwatorskiej PKZ w świetle doświadczeń

---

Ochrona Zabytków 44/1 (172), 26-28

---

1991

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## PRZYSZŁOŚĆ DZIAŁALNOŚCI KONSERWATORSKIEJ PKZ W ŚWIETLE DOŚWIADCZEŃ\*

Za 10 lat wchodzimy w XXI wiek. Fakt ten oraz zmiany zachodzące w naszym kraju skłaniają do zastanowienia się nad zasadami prowadzenia działalności konserwatorskiej w przyszłości. Pragnę przedstawić przygotowania PP PKZ — czynione u progu XXI wieku — do dalszego prowadzenia prac konserwatorsko-budowlanych. Uważam, że główną bazą techniczno-konserwatorską dla tych prac, pomimo zasadniczych zmian organizacyjno-ekonomicznych w Polsce i w PKZ, będą nadal PKZ-ty. Dlatego też, mimo udziału od 1945 r. wielu innych zasłużonych instytucji wykonawczych w ratowaniu i konserwacji dóbr kultury, przedstawię wnioski i propozycje jedynie na podstawie doświadczeń PP Pracowni Konserwacji Zabytków.

Zatem trochę historii.

Koncepcja powołania specjalistycznego wykonawstwa prac konserwatorskich powstała w 1950 r., zaś jej inicjatorem był prof. arch. Jan Zachwatowicz, ówczesny generalny konserwator zabytków w Ministerstwie Kultury i Sztuki. Minęło wówczas kilka lat od historycznego artykułu J. Zachwatowicza, w którym uzasadnił konieczność odbudowy historycznych centrów zabytkowych w Polsce, zniszczonych w trakcie drugiej wojny światowej. Profesor podjął decyzję powołania przedsiębiorstwa utrzymującego się z zysków z wykonanych prac, gromadzącego dochody zapewniające rozwój przedsiębiorstwa, a zwłaszcza jej bazy naukowo-technicznej. Ta zasada okazała się jednym ze źródeł sukcesu, o jakim można mówić z perspektywy lat. To właśnie oparcie wszystkich działań PP PKZ na rachunku ekonomicznym pozwoliło z jednej strony łączyć wydajność z jakością uzyskanych rezultatów, z drugiej zaś zapewniło materialną podstawę rozwoju.

Pierwsze kroki to stworzenie pracowni konserwacji dzieł sztuki (przejętych z innych jednostek Ministerstwa Kultury i Sztuki), zespołów projektowych. Zgromadziły one kilkaset osób w Warszawie, Krakowie, Gdańsku i w innych miejscowościach.

Rok 1955 otworzył nowe perspektywy — powierzono nam zorganizowanie wykonawstwa konserwatorsko-budowlanego. Zaczęły napływać setki robotników, rzemieślników i różnych specjalistów. Zaczęły się tworzyć nie znane dotąd w codziennej współpracy związki między projektowaniem, nadzorami autorskimi i wykonawstwem, między konserwatorami malarstwa, czy rzeźby a placem budowy, bo taki przecież był zakres działania konserwatorów architektury zabytkowej.

Charakterystyczną cechą tej fazy rozwoju przedsiębiorstwa było utworzenie licznych, nowych jednostek specjalistycznych. Obok pracowni dokumentacji naukowo-historycznej powstawały pracownie zatrudniające archeologów i etnografów, odlewnie metali kolorowych i kuźnie artystyczne, zatrudniające witrażowników, fotogrametrów, chemików i fizyków. Tych specjalności było znacznie więcej, doliczyliśmy się 52.

Mieliśmy szczęście mogąc wokół doświadczonych profesorów, takich jak Bohdan Marconi, Tadeusz Tuszewski,

Zygmunt Świechowski, tworzyć zespoły młodych absolwentów uczelni, a wokół doświadczonych murarzy, cieśli czy stiukarzy — zespoły młodych rzemieślników. Od początku organizowaliśmy szkolenie przywarsztatowe, kursy w izbach rzemieślniczych, specjalistyczne klasy w szkołach zawodowych czy liceach sztuk plastycznych. Zasada współpracy z rzeczoznawcami i konsultantami pracowni zatrudniających specjalistów z wyższym wykształceniem zaowocowała stałą współpracą z wyższymi uczelniami.



Wśród dzisiejszych luminary polskiej nauki, związanych z konserwacją zabytków, niemal wszyscy brali udział w naszych pracach dokonując inspekcji terenowych, konsultując prace archeologów w wykopach, historyków — w archiwach, konserwatorów malarstwa ściennego — na rusztowaniach w całym kraju (później także niemal na wszystkich kontynentach).

Gdy zastanawiam się nad przyczynami tego zjawiska, dochodzę do wniosku, że sprzyjał nam klimat wspomagający konserwację zabytków — była ona uważana za pracę dla Polski, dla historii ojczyzny, ale także i dla współczesnych. To ostatnie założenie urzeczywistniało się m.in. w pracach pracowni urbanistycznych, a następnie w odrestaurowanych kwartałach Krakowa, Zamościa, Torunia itp.

Trzeba jednak dodać, że praktyce konserwatorskiej towarzyszyła stale ulepszana menadżerska działalność. Wszystkie specjalizacje miały odrębne instrukcje merytoryczne, określające wymogi i tryb postępowania, aktualizowane przez fachowców przy udziale wybitnych specjalistów z uczelni, instytutów międzyresortowych, Polskiej Akademii Nauk. Znaczną część tych zasad sformulowano na

\*Referat wygłoszony na konferencji *Konserwacja zabytków u progu XXI wieku*, Kraków, 21-24 października 1990 r.

piśmie po raz pierwszy w dziejach konserwacji zabytków. Zawarliśmy kilkanaście umów o stałej współpracy z partnerami krajowymi, a później zagranicznymi. Dla naukowców była to okazja łączenia teorii z praktyką.

Pekazetowski Ośrodek Informacji działał od lat sześćdziesiątych rozwijając nie tylko wydawnictwa, lecz i wystawiennictwo również w kraju, jak i poza granicami. Zastosowaliśmy w dokumentacji prac techniki wideo, fotogrametrię, wysoko wyspecjalizowane techniki analityczne, które wzbogaciły wiedzę o zabytkach.

Duży sukces odnieśliśmy biorąc udział w pracach finansowanych z funduszu postępu technicznego (ze środków wypracowanych przez PP PKZ). Zakończono ponad 200 tematów i wdrożono je do praktyki konserwatorskiej. Początkowo przedsiębiorstwo zatrudniało kilkaset osób. W miarę rozwoju w dwudziestu samodzielnych oddziałach terenowych i własnym Biurze Handlu Zagranicznego pracowało 10 tysięcy osób. Część specjalistycznych prac powierzaliśmy podwykonawcom krajowym, poszerzając i tak już silną bazę polskiej konserwacji. Dodać należy, że w całym dziejach PKZ nie staraliśmy się o pozycję monopolisty. Nie było to ani potrzebne, ani uzasadnione. Od początku resort kultury nie zaniechał współdziałania z konserwatorami dzieł sztuki działającymi prywatnie. Wiele miast powoływało nie tylko własne zarządy rewaloryzacji, lecz i dziesiątki różnorodnych przedsiębiorstw. Warto wspomnieć znakomite brygady konserwatorsko-remontowe działające w wielu gospodarstwach rolniczych. Dodać też należy, że konserwację zabytków sakralnych finansowanych przez Kościół w znacznej mierze realizowały ekipy prywatne.

PKZ-om zawsze przypadły największe i najtrudniejsze zadania. Gdy trzeba było podjąć prace w całym mieście (Sandomierz, Zamość itp.) — powierzono je nam. Tak samo było z *Panoramą Raclawicką*, Zamkiem Królewskim w Warszawie czy pałacami w Wilanowie, Nieborowie. Niewiele jest w Polsce znaczących dokonań konserwatorskich, w których nie braliśmy udziału. Gdy trzeba było przeprowadzić badania archeologiczne w skali urbanistycznej (Zamość, Elbląg, Toruń, Szczecin), tylko PKZ-ty były w stanie podjąć się ich realizacji.

Istotnym elementem w zarządzaniu, a ściślej mówiąc instrumentem ułatwiającym perspektywiczne planowanie i analizę zagadnień merytorycznych — jest Rada Naukowo-Konserwatorska przy Dyrektorsze Naczelnym, działająca od kilkunastu lat. Nikt jeszcze w Polsce nie zebrał tak kompetentnego gremium samodzielnych pracowników nauki, którzy zechcieliby poświęcić swój czas sprawom zabytków. Opinie Rady i jej oceny wytyczały właściwy kierunek jakże niejednokrotnie trudnych prac.

Nie będę przedstawiał dorobku konserwatorskiego w czterdziestolecie działalności PKZ-tów. Jest on bowiem ogromny: kilkadziesiąt tysięcy uratowanych obiektów architektury i budownictwa, ruchomych dzieł sztuki, tysiące opracowanej dokumentacji badawczej i technicznej i wiele, wiele innych prac. Zasługi PKZ-tów dla kultury polskiej są niewątpliwe. Warto chyba jeszcze wspomnieć o roli PKZ-tów w powstrzymaniu procesu zanikania takich zawodów jak stukiarze, sztukatorzy, rzeźbiarze.

Należałoby zadać sobie pytanie, jaką wizję miał prof. J. Zachwatowicz powołując PKZ-ty do życia. Czas pokazał, że trafnie założył, że podstawą całej działalności przedsiębiorstwa będzie rachunek ekonomiczny. Dzięki tej decyzji dzisiaj PKZ-ty wchodziły przygotowane w nowe zasady życia gospodarczego, oparte na rachunku eko-

nomicznym, w przeciwieństwie do innych jednostek działających w kulturze.

W przeddzień XXI w. wchodzimy w nowe struktury ekonomiczne, które wyzwolą nowe struktury społeczno-gospodarcze. PKZ-ty przez ostatnie 10 lat, od 1980 r., są atakowane ze wszystkich stron, w tym — co z załem trzeba powiedzieć — i przez państwowe służby konserwatorskie. Zapomina się, że to nie tylko przedsiębiorstwo, ale głównie olbrzymia baza techniczna dla kultury. Powstającą konkurencyjność zaczęto traktować nie jako instrument wyzwolenia inicjatyw, podnoszenia jakości pracy, rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, ale jako okazję do rozbicia PKZ-tów, poniżenia, zaprzepaszczenia dorobku konserwatorskiego Polski. Powstające od lat przedsiębiorstwa polonijne, prywatne warsztaty, czy też spółki różnego rodzaju pracują i przez długie lata będą opierać się na potencjale PKZ-tów. Nie prowadzą one bowiem szkolenia zawodowego, nie prowadzą badań naukowo-technologicznych, nie tworzą zaplecza techniczno-badawczego.

Trzeba przyznać, że załamanie nastąpiło również w ostatnich trzech latach i w PKZ-tach. Główną jego przyczyną była zasadnicza zmiana, jaka nastąpiła w stosunku do pracy. Praca ma dać pieniądze, pieniądze dadzą szczęście i umożliwią realizację marzeń. Stąd wielka fluktuacja kadr, masowe wyjazdy za granicę, podejmowanie pracy intranej finansowo, ale nie związanej z wyuczonym zawodem. Nowej rzeczywistości ekonomicznej nie należy lekceważyć, niesie ona bowiem nowe wartości oraz szanse dla konserwatorów zabytków. Należy pamiętać, że jesteśmy potrzebni kulturze polskiej.

Wymienione przyczyny oraz fakt, że obecna struktura PP PKZ jest już przestarzała, spowodowały opracowanie nowej koncepcji organizacyjnej PP PKZ. Po pierwsze, trzeba uznać obecną strukturę PKZ za przestarzałą. Zakłada ona, że doświadczenia i dorobek merytoryczny PKZ należy wykorzystać w nowych strukturach działających już w konserwacji zabytków. Z dotychczasowego zarządzania nakazowo-administracyjnego PKZ-ty przechodzą w układ kapitałowy, w układ korzyści dla wszystkich, opłacalności. Jest to niewątpliwie pogłębienie rachunku ekonomicznego, ale przy silnej konkurencji, co nie spowoduje wzrostu cen.

Przedłożony Ministerstwu Kultury i Sztuki program przekształceń PKZ w spółki z o.o. został przyjęty. Powstało dwadzieścia spółek PKZ z o.o., powiązanych między sobą udziałami kapitałowymi, z tym że w każdej spółce będą uczestniczyć w 66% pracownicy PKZ i 34% skarb państwa. Z części zysku uzyskanego z kapitału skarbu państwa powołany będzie Instytut Konserwacji Zabytków. Instytut przejmie na siebie dotychczasową działalność badawczą, informacyjną, szkoleniową. Usługi te będą świadczone dla dwudziestu spółek za darmo. Oczywiście z usług Instytutu będą mogły korzystać i inne organizacje gospodarcze. W ten sposób zachowany zostanie dorobek naukowy i rzeczowy PP PKZ. Spółki powstałe z oddziałów PKZ zachowują znak i nazwę przedsiębiorstwa oraz bazy techniczne. Świadczyć będą nadal usługi dla spółek oraz zleceniodawców z zewnątrz. Instytut pełnić będzie rolę pomocniczą. Cała struktura ma układ kapitałowy, bez wzajemnej zależności. Taki układ stwarza możliwości elastycznego działania, daje całkowitą niezależność gospodarczą i możliwość wprowadzania zmian, zależnie od potrzeb konserwatorskiego rynku.

Z tak przekształconą organizacją wejdziemy w XXI wiek, zachowując bazy techniczne, przyjmując na siebie

w zmienionej sytuacji gospodarczej szkolenie specjalistyczne, badania technologiczne i informację konserwatorską. To wszystko służyć będzie nie tylko spółkom PKZ z o.o., ale również wszystkim organizacjom i instytucjom zajmującym się konserwacją zabytków.

Dokonujące się zmiany stwarzają również szanse dla ochrony dóbr kultury. Szanse te należy wykorzystać.

*prof. dr hab. Tadeusz Polak*  
*Dyrektor Naczelny PP PKZ-Warszawa*

## THE FUTURE OF CONSERVATION PRACTICE IN THE LIGHT OF THE EXPERIENCES OF THE ATELIERS FOR CONSERVATION OF CULTURAL PROPERTY

The paper was presented at the conference *Conservation of Monuments on the Threshold of the 21st Century*, Cracow, October 1990.

As the managing director of the enterprise, celebrating its 40th anniversary, the author shares his reflections and presents the concept of continuation of the great achievements. The initiative of establishing the enterprise came from Prof. Jan Zachwatowicz in 1950, then the general conservator of monuments in the Ministry of Culture and Art. The then controversial idea of establishing an enterprise based on self-sufficiency, bringing profits that allowed for expansion, seemed inappropriate at the time. This was a period when it was believed that all activities in culture, and in particular in the protection of historical monuments — could be supported by only budgetary resources. Experience showed that, thanks to the possession of its own earned resources, the Ateliers for Conservation of Cultural Property could develop rapidly and in accordance with the needs of conservation. Of the several-hundred-person team of the early 1950s, the enterprise transformed into 20 independent local branches and numbered over 10,000 employees in the early 1980s.

In the first period, the enterprise dealt with the conservation of works of art and designing, but already in the late 1960s it undertook practically all kinds of activities. Besides the normal execution of work, there was also coordination, the implementation of the principles of inter-disciplinary cooperation. Another problem requiring to be solved was the training of professionals, from labourer positions, through the tradesmen of the traditional trades, the additional training of the middle technical personnel, and post-graduate studies. All these tasks were carried out efficiently. The enterprise's own system of remuneration turned out to be helpful, awarding not only quality, but also raised qualifications. The enterprise's own training programs, supported with publications, played an important role. There was the good tradition of annual meetings of individual circles of professionals (e.g. architects, archaeologists, conservators of works of art, ethnographers etc), where not only the most interesting works were presented, but these were also discussed, and the results were usually published in annuals of the enterprise or in separate publications.

The basic condition for raising the standard of work was the close cooperation with schools of higher education and research

institutes (also foreign), whose research workers reviewed the work of the Ateliers for Conservation of Cultural Property, consulted the execution of the more important tasks in the country and abroad.

An important element in raising qualifications became the international exchange carried out as an exchange of interns, delegations etc. (without payment, as an equivalent). After the first twenty years, the enterprise undertook foreign work, on all continents except Australia. Foreign scientific-conservation missions began operating in Asia, Africa and Europe (11 in all). Each of these publishes foreign-language reports. Thanks to the Ateliers for Conservation of Cultural Property, the Polish professional workers in conservation of historical monuments became known nearly everywhere. The enterprise treated these tasks also as promotion of Polish culture.

The political-social changes of the late 1980s, combined with the economic crisis in Poland, halted the undertakings, and also brought quests for new organizational solutions. It is expected that these will make it possible to maintain the high standard of the work and to continue our know how, at the same time increasing the competitiveness of the individual units on the domestic and foreign markets. The transformation of the individual units (branches of the Ateliers) into limited liability companies is being continued, the shares being sold only to the employees on the motion of these. It is expected that this great operation will be completed in 1991. The Institute of Historical Monument Conservation will be established for the purpose of continuing training assignments, archivization of documentation, maintenance of international exchange and cooperation, its own publications and other activities beyond the range of interest of the companies. The Institute will be based on some of the field laboratories and other units. It will be supported by a portion of the dividends that come in from the companies for utilization of state property. Preserving the traditional name „Ateliers for Conservation of Cultural Property” and its trade mark, the state units of the Ateliers will not only transform in order to have a stronger and more energetic influence on the market, but without losing the high standard of its work, will prepare to enter the next century. The material and personnel base of the Polish system of historical monument conservation will be maintained.