

Vejledning

Rammer for kompetencestyring for myndigheder

	<i>Udarbejdet af</i>	<i>Valideret af</i>	<i>Godkendt af</i>
<i>Navn</i>	J. YEO	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Stilling</i>	Projektmedarbejder	Projektleder	Kontorchef
<i>Dato</i>	29.06.2018	29.06.2018	29.06.2018
<i>Underskrift</i>			

Dokumenthistorik

<i>Version</i>	<i>Dato</i>	<i>Bemærkninger</i>
1.0	29.06.2018	

Dette dokument er en ikke juridisk bindende vejledning fra Den Europæiske Unions Jernbaneagentur. Det påvirker ikke beslutningsprocesserne i den gældende EU-lovgivning. Endvidere er det kun EU-Domstolen, som har kompetence til at foretage en bindende fortolkning af EU-retten.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

1 Introduktion

For at sikre at sikkerhedsvurderingerne udføres effektivt af de nationale sikkerhedsmyndigheder og, hvor det er relevant, Den Europæiske Unions Jernbaneagentur ("agenturet") og for at styrke den gensidige tillid mellem dem, skal de nationale sikkerhedsmyndigheder og agenturet sikre, at de medarbejdere, som deltager i sikkerhedsvurderingerne, har de nødvendige kompetencer.

Efter at have udstedt et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse kontrollerer de nationale sikkerhedsmyndigheder, at det, ansøgeren om et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse har fremlagt som sit sikkerhedsledelsessystem, er gennemført effektivt og fortsat opfylder de retlige forpligtelser. I denne henseende skal de nationale sikkerhedsmyndigheder også sikre, at de medarbejdere, som deltager i tilsynet, har de nødvendige kompetencer.

Definitioner:

- **Sikkerhedsvurdering** betyder de aktiviteter, der udføres af en myndighed, der har til opgave at vurdere, at jernbanevirksomhedens eller infrastrukturforvalterens sikkerhedsledelsessystem overholder de retlige forpligtelser, ved at kontrollere ansøgningens fuldstændighed, konsekvens, relevans og tilstrækkelighed i forhold til at få sikkerhed for, at jernbanevirksomheden eller infrastrukturforvalteren er i stand til at sikre driftssikkerheden. Baseret på konklusionerne i den færdige vurdering træffer myndigheden afgørelse om EU-sikkerhedscertifikatet eller sikkerhedsgodkendelsen.
- **Tilsyn** betyder de aktiviteter, som de nationale sikkerhedsmyndigheder har udført efter udstedelsen af EU-sikkerhedscertifikater eller sikkerhedsgodkendelser med det formål at kontrollere, at sikkerhedsledelsessystemet i de jernbanevirksomheder eller infrastrukturforvaltere, der opererer i deres medlemsstat, fortsat overholder deres retlige forpligtelser.

1.1 Formålet med vejledningen

Dette dokument indeholder en vejledning til dem, der udfører sikkerhedsvurderinger og tilsynsaktiviteter, i, hvordan de etablerer, implementerer og vedligeholder et kompetencestyringssystem med henblik på at styre og udvikle deres medarbejders kompetencer.

Det sigter også mod at identificere de harmoniserede kompetencekrav, som er nødvendige for, at de nationale sikkerhedsmyndigheder har tilstrækkelige og kompetente medarbejdere til at udføre sikkerhedsvurdering og tilsynsaktiviteter og følge sikkerhedsindsatsen i sektoren i hele EU.

1.2 Hvem henvender denne vejledning sig til?

Denne vejledning er i første omgang rettet mod nationale sikkerhedsmyndigheder og agenturet, men er frit tilgængelig for andre agenturer og brancheorganisationer med henblik på at forstå, hvilke forventninger der er til kompetencekrav for personale med tilsvarende opgaver.

1.3 Anvendelsesområde

Organisationens kompetencestyringssystem skal gennem sine processer (f.eks. uddannelse, mentorordninger, skyggeordninger, jobtræning) sikre, at de medarbejdere, der deltager i sikkerhedsvurdering og tilsyn, viser det korrekte kompetenceniveau med hensyn til at løse opgaverne.

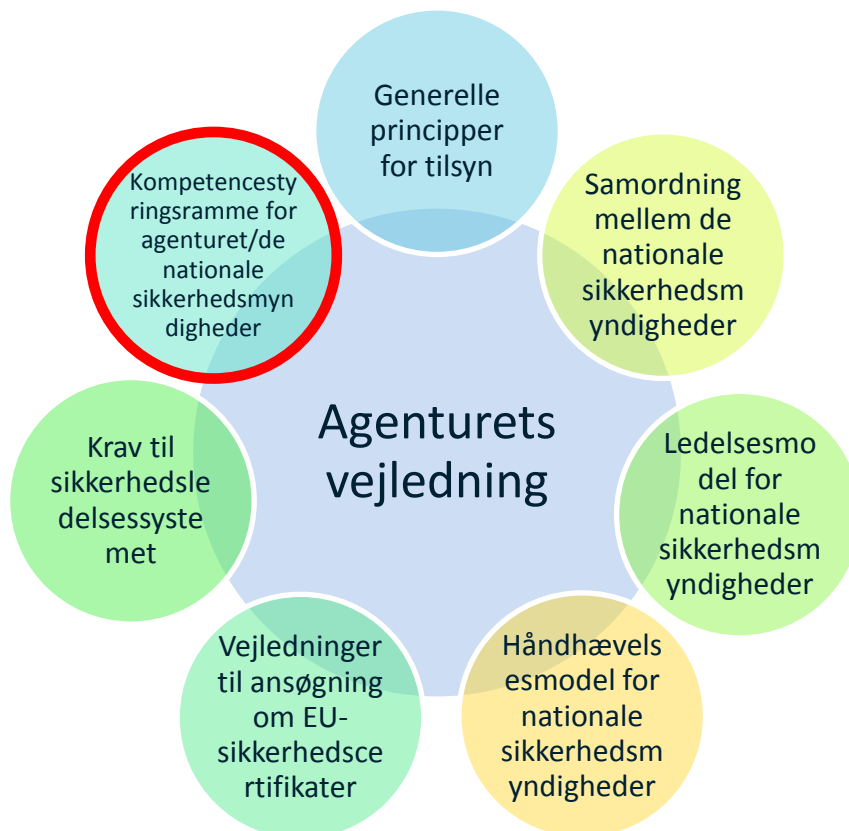
Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Kompetencekravene i dette dokument er udarbejdet for at give de nationale sikkerhedsmyndigheder en klar idé om den viden, de færdigheder og den adfærd, som medarbejdere, der udfører sikkerhedsvurderinger og tilsynsaktiviteter, forventes at udvise. De er baseret på artikel 13 i gennemførelsesakten om oprettelse af praktiske ordninger for udstedelse af EU-sikkerhedscertifikater og artikel 6 i den fælles sikkerhedsmetode for tilsyn.

De foreslåede kompetencer er ikke udvælgelseskrav til medarbejdere, der udfører sikkerhedsvurderinger og tilsynsaktiviteter. Den udstedende myndighed er ansvarlig for de relevante processer vedrørende menneskelige ressourcer (udvælgelse, uddannelse mv.), der anvendes til at sikre, at organisationen har det krævede niveau af kompetencer til at udføre ovennævnte aktiviteter.

1.4 Vejledningens struktur

Dette dokument er en del af agenturets samling af vejledninger, som støtter jernbanevirksomheder, infrastrukturforvaltere, nationale sikkerhedsmyndigheder og agenturet i at opfylde deres roller og udføre deres opgaver i overensstemmelse med direktiv (EU) 2016/798.



Figur 1: Alle agenturets vejledninger

Indhold

1	Introduktion.....	2
1.1	Formålet med vejledningen.....	2
1.2	Hvem henvender denne vejledning sig til?	2
1.3	Anvendelsesområde	2
1.4	Vejledningens struktur	3
2	KOMPETENCESTYRINGSSYSTEMETS CYKLUS.....	5
2.1	Generelt.....	5
2.2	Trin til oprettelse af et kompetencestyringssystem.....	6
2.2.1	Fastlæggelse af kravene til kompetencestyringssystemet	6
2.2.2	Udformning af kompetencestyringssystemet	7
2.2.3	Implementering af kompetencestyringssystemet.....	7
2.2.4	Vedligeholdelse og udvikling af kompetencer.....	8
2.2.5	Kontrol, revision og gennemgang af kompetencestyringssystemet	9
3.	KVALIFIKATIONSRAMME	10
3.1	Omfattende kvalifikationer med hensyn til sikkerhedsvurdering.....	10
3.2	Foreslået kvalifikationsramme for tilsyn	13

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

2 KOMPETENCESTYRINGSSYSTEMETS CYKLUS

2.1 Generelt

En kompetenceramme er en effektiv metode til at vurdere, fastholde og overvåge viden, færdigheder og egenskaber hos personer i en organisation. Rammen giver mulighed for at måle det nuværende kompetenceniveau for at sikre, at medarbejderne har den nødvendige ekspertise til at udføre deres opgaver. Den hjælper også lederne med at træffe velinformerede beslutninger om ansættelse eller outsourcing, læring og udvikling, fastholdelse og efterfølgelsesstrategier.

Kompetencer eller kvalifikationer – hvad er forskellen?

Selv om HR-medarbejdere ofte bruger de to termer kompetencer og kvalifikationer i flæng, vil de i dette dokument blive brugt på baggrund af følgende definitioner.

- **Kompetence** er en tillært evne til at udføre en opgave, pligt eller rolle på tilstrækkelig vis for at kunne handle kompetent i en given kontekst i forbindelse med udførelsen af en opgave, pligt eller rolle. *Kompetence erhverves gennem "learning-by-doing", hvor viden, færdigheder, personlige værdier og holdninger bliver integreret og forbundet med en bestemt opgave, pligt eller rolle. Kompetence i dette dokument betyder evnen til regelmæssigt at påtage sig ansvar og til at udføre aktiviteter ud fra en anerkendt standard.*
- **Kvalifikationer** er en egenskab hos en person, som er forbundet med eller bidrager til denne evne, uanset om det er en evne, et personligt træk, en værdi, viden, færdighed eller holdning. *Besiddelse af disse kvalifikationer gør ikke en person kompetent. Der er behov for en vis form for læring for at samle disse kvaliteter i kompetencen til at udføre en opgave, pligt eller rolle på den forventede måde. Kvalifikationer er med andre ord en kombination af viden, færdigheder, holdninger, værdier og adfærd, som fører til vellykkede præstationer i et job, og som kan erhverves ved at gøre, lære eller ved at gennemgå uddannelse og coaching.*

Forholdet mellem kompetence og kvalifikationer er, at kompetencer handler om anvendelsen af kvalifikationer set i relation til visse standarder eller sæt af standarder, mens folk udviser kompetence ved at anvende deres kvalifikationer på deres arbejde.

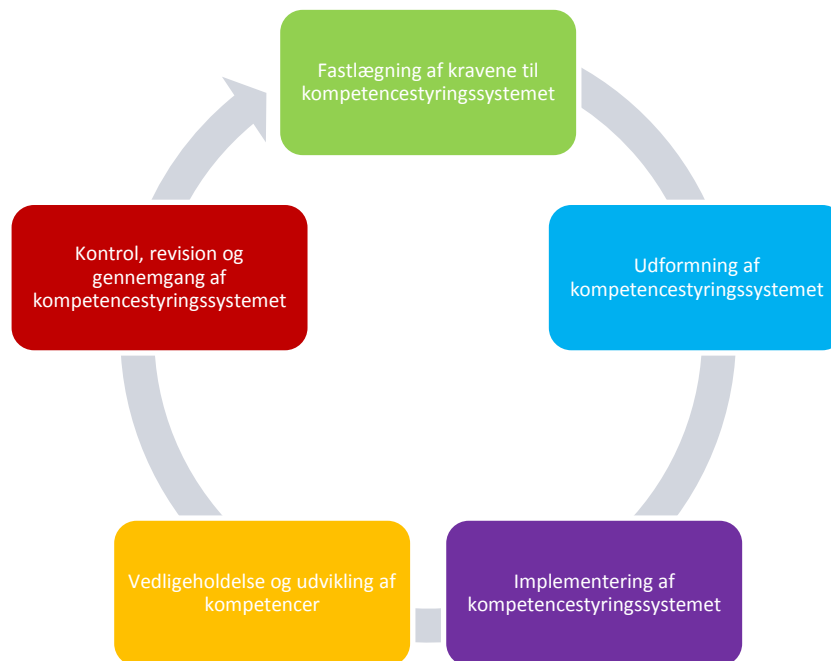
Kort sagt:

	<i>Kompetence</i>	<i>Kvalifikationer</i>
<i>Fokus</i>	Rolle	Person
<i>Definition</i>	En tillært evne til at udføre en opgave, pligt eller rolle på tilstrækkelig vis for at kunne handle kompetent i en given kontekst i forbindelse med udførelsen af en opgave, pligt eller rolle. Kompetence erhverves gennem "learning-by-doing", hvor viden, færdigheder, personlige værdier og holdninger bliver integreret og forbundet med en bestemt opgave, pligt eller rolle. Kompetence i dette dokument betyder evnen til regelmæssigt at påtage sig ansvar og til at udføre aktiviteter med en anerkendt standard.	En egenskab hos en person, som er forbundet med eller bidrager til denne evne, uanset om det er en evne, et personligt træk, en værdi, viden, færdighed eller holdning. Besiddelse af disse kvalifikationer gør ikke en person kompetent. Der er behov for en vis form for læring for at samle disse kvaliteter i kompetencen til at udføre en opgave, pligt eller rolle på den forventede måde. Kvalifikationer er med andre ord en kombination af viden, færdigheder, holdninger, værdier og adfærd, som fører til vellykkede præstationer i et job, og som kan

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

		erhverves ved at gøre, lære eller ved at gennemgå uddannelse og coaching.
<i>Tidsperspektiv</i>	Nu – Kompetence handler om resultater og er bagudrettet. En erklæring om kompetence er en erklæring om, hvor en person er nu, ikke hvor denne kan være i fremtiden.	Fremtid – Kvalifikationer vedrører en persons potentiale for udvikling og kan anvendes på en fremadrettet måde til at forudsige, hvad de bør være i stand til at opnå.

I denne vejledning og den europæiske rammelovgivning er et "kompetencestyringssystem" et system, som indføres for at sikre, at alle medarbejdere med ansvar for sikkerhedsvurderinger og overvågning er kompetente til at udføre deres opgaver, og at medarbejdernes færdigheder og viden under alle omstændigheder vedligeholdes. Som med de fleste ledelsessystemer omfatter det udformning, planlægning, implementering, tilsyn og gennemgang (se Figur 2).



Figur 2: Kompetencestyringssystemets cyklus

2.2 Trin til oprettelse af et kompetencestyringssystem

2.2.1 Fastlæggelse af kravene til kompetencestyringssystemet

Inden der udformes et kompetencestyringssystem, skal formålet med at skabe rammerne fastlægges. Kompetencerammer er nødvendige til særlige formål. I dette tilfælde er det for at sikre kompetencerne hos de medarbejdere, som udfører sikkerhedsvurdering og tilsyn, og at de samme medarbejdere kontrolleres regelmæssigt for at sikre, at de fastholder det krævede niveau. Hvordan man planlægger at bruge kompetencestyringssystemet, påvirker, hvem der inddrages i udarbejdelsen af det, og hvordan

anvendelsesområdet fastlægges. Det kan kræve en betydelig indsats at udvikle et kompetencestyringssystem, så der skal tildeles de nødvendige ressourcer.

2.2.2 *Udformning af kompetencestyringssystemet*

Inddrag de mennesker, der gør arbejdet – disse rammer bør ikke udvikles alene af HR-medarbejdere, som ikke altid ved, hvad det enkelte job rent faktisk kræver i praksis, selv om de måske har adgang til en jobbeskrivelse. Rammen for kompetencestyringssystemet bør heller ikke fastlægges udelukkende af ledelsen, som ikke altid forstår præcist, hvad de enkelte medarbejdere laver hver dag. For at forstå en rolle fuldt ud er det nødvendigt at gå til kilden – den person, der udfører arbejdet – og få en række andre input til, hvad der gør en person dygtig til sit job. Dette sikrer også, at rammerne rent faktisk anvendes efter behov. Det er også vigtigt at gøre det relevant for de personer, som skal bruge det, så de kan tage ejerskab over det. Hvis man inddrager irrelevante kvalifikationer, vil folk sikkert have svært ved at relatere til rammerne i almindelighed.

Indsaml oplysninger fra medarbejderne gennem en række workshops (fokusgrupper), personlige samtaler og spørgeskemaer for at forstå, hvilke kvalifikationer der er nødvendige for en vellykket præstation på tværs af organisationen, på tværs af forskellige niveauer i organisationen og inden for specifikke funktionelle grupper. Inddrag linjeledere og medarbejdere i udformningen af rammerne ved at oprette en task force til at udforme rammerne for kompetencestyringssystemet. Kommunikér målet med rammerne til medarbejderne. Et jobanalyse, der omfatter en bred vifte af teknikker og overvejelser, vil give de mest omfattende og nøjagtige resultater. Jo bedre data, der indsamles, jo mere nøjagtige bliver rammerne.

2.2.3 *Implementering af kompetencestyringssystemet*

a) *Udvikling af kompetenceprofiler for hvert job/hver position/hver rolle*

En kompetenceprofil er en samling af kvalifikationer, som en rolle kræver, samt et bestemt færdighedsniveau, hvor hver kvalifikation skal udføres, for at indehaveren af rollen er kompetent. En jobkompetenceprofil kan bruges på tværs af organisationen til at give en klar og sammenhængende definition af kravene til en medarbejder og kan bruges af nogle organisationer til at definere de væsentlige kompetenceniveauer, der kræves hos personer, der udfører særlige opgaver, for at organisationen kan opfylde lovkravene.

b) *Udvælgelse og ansættelse af medarbejdere ved at vurdere dem i forhold til de fastlagte kompetenceprofiler*

De kvalifikationer, som kræves af en person for at blive dygtig til sit job, bør fremgå af stillingsopslaget. En udvælgelsesprocedure kan omfatte en samtale baseret på kvalifikationer, hvor ansøgerens adfærdsmæssige kompetencer vurderes i forhold til at udfylde en bestemt rolle. Her bør der fokuseres på, hvordan personen har udvist disse kvalifikationer i fortiden. Hvert spørgsmål er rettet mod at opnå adfærdsmæssige beviser for en specifik kvalifikation, og ansøgeren opfordres til at give konkrete eksempler fra tidligere erfaring på, hvornår de har udvist den pågældende adfærd.

c) *Oprettelse af værktøjer til at operationalisere kvalifikationer (f.eks. præstationsevalueringer)*

For at vurdere, om medarbejderne har et tilstrækkeligt niveau af de krævede kompetencer, skal der indføres et evalueringssystem. Det skal bemærkes, at præstationsvurderingen (som normalt udfærdiges på årsbasis) og evalueringen af kompetencer ofte bruger de samme HR-processer (afhængigt af den kompetence, som skal evalueres), men viser forskellige resultater. Ofte sker førstnævnte i forbindelse med et præstationsstyringssystem, hvor gode præstationer belønnes med f.eks. vederlag, og dårlige præstationer er underlagt korrigerende foranstaltninger eller i

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

ekstreme tilfælde sanktioner. Kompetenceevaluering foretages for at sikre, at medarbejderen er kompetent til at udføre opgaven efter forud fastlagte standarder. Hvis det evalueres, at en medarbejder ikke er kompetent, uanset af hvilken grund, indledes et program for uddannelse/coaching eller en mentorordning efterfulgt af endnu en evaluering for at sikre, at de har nået det krævede kompetenceniveau. Hvis medarbejderen ikke er i stand til at påvise sin kompetence, må denne ikke længere udføre denne opgave, og HR-processerne i præstationsstyringssystemet træder i kraft.

d) Vedligeholdelse, udvikling og vurdering af medarbejdere i forhold til de fastlagte kompetenceprofiler

Når kompetenceniveauet er fastlagt, skal der indføres uddannelsesprogrammer for at sikre, at medarbejderne opfylder det. Et ledelsessystem bør kunne verificere, at medarbejderne efter uddannelsen kan udvise den pågældende kompetence.

2.2.4 Vedligeholdelse og udvikling af kompetencer

a) Overvågning og revurdering af medarbejdernes præstationer

Kompetencerne hos en medarbejder, der udfører sikkerhedsvurdering eller tilsyn, vedligeholdes gennem en struktureret proces af overvågning af præstationer og de ansvarliges revurdering af kompetencerne for at styre processen. Dette kan være linjeledelsens ansvar eller en ekstern/intern kompetencekontrolmyndigheds ansvar. Når medarbejdere ansættes på startniveau, skal de følge et uddannelsesprogram for at sikre, at de opnår de krævede kompetencer. Derefter vedligeholdes deres kompetencer ved at administrere deres præstationer gennem løbende overvågning.

b) Opdatering af enkeltpersoners kompetencer

Medarbejdernes kompetencer skal opdateres på grund af ændringer i lovgivning, teknologi mv. For organisationen kan kompetencerne indarbejdes i lærings- og udviklingsaktiviteter, så medarbejderne aktivt udvikler de kompetencer, som anses for at være vigtige for organisationens succes. Uddannelse kan omfatte en bred vifte af aktiviteter såsom interne eller eksterne kurser, jobtræning og konferencer/seminarer.

c) Styring af dårlige præstationer

Dårlige præstationer kan defineres som ledelsens vurdering af, at en medarbejders præstationer ikke er på det niveau, der kræves ifølge de fastlagte kompetencestandarder. Det primære værktøj til at vurdere individuelle præstationer er evalueringssystemet. I tilfælde af dårlige præstationer er der behov for et veldefineret system til præstationsforbedringer for at analysere årsagerne til og omstændighederne for manglerne, for at hjælpe de pågældende medarbejdere med at forbedre deres præstationer og sikre, at medarbejdernes profil passer til de opgaver, de tildeles, og det krævede kompetenceniveau til stillingen. Det overordnede princip er at hjælpe medarbejdere til at opnå optimale præstationer.

d) Føring af et register

Der bør indføres et dokumentstyringssystem, hvor dokumenterne let kan spores. Alle dokumenter relateret til præstationsstyring bør være i overensstemmelse med forordning (EF) 45/2001 om beskyttelse af personoplysninger.

2.2.5 Kontrol, revision og gennemgang af kompetencestyringssystemet

Der bør indføres en proces, hvor kompetencestyringssystemet gennemgås regelmæssigt. Dette er en anden proces end den årlige vurdering, hvor medarbejdernes præstationer evalueres. Spørgsmålet her er, om kvalifikationer og det krævede niveau, der er angivet i kompetenceprofilen, stadig er afgørende for, at opgaven kan udføres effektivt.

Kontrollen indebærer kontrol af brug af passende kompetencestandarder, metoder til vurdering og konsekvent brug af procedurer og arbejdsinstruktioner udviklet til kompetencestyringssystemet.

Revision af kompetencestyringssystemet indebærer at se på systemet som helhed, prøveudtagning og kontrol af præstationer og overholdelse for hele kompetencestyringssystemet i forhold til procedurerne og de seneste lovkrav.

Der er indført ordninger for gennemgang af kompetencestyringssystemet for at sikre, at det forbliver effektivt. Revisionen bør vurdere effektiviteten af det samlede system i forhold til fastlagte standarder, centrale præstationsindikatorer og anbefalinger som følge af kontrol og revision. Når gennemgangen er afsluttet, skal resultaterne og anbefalingerne lægges ind i de relevante faser af den proces, der fører til en systematisk og regelmæssig opdatering og forbedring af kompetencestyringssystemet.

3. KVALIFIKATIONSRAMME

3.1 Omfattende kvalifikationer med hensyn til sikkerhedsvurdering

Følgende kvalifikationsramme gives som retningslinjer og dækker fuldt ud de opgaver, som gennemføres af de ansvarlige for sikkerhedsvurdering. Det forventes ikke, at hver enkelt besidder alle de tekniske kvalifikationer, der er anført. Men organisationen bør have medarbejdere med tilstrækkelig teknisk viden på de angivne områder, som kan udnyttes efter behov. For så vidt angår de ikke-tekniske kompetencer, er de adfærdsmæssige indikatorer ikke-udtømmende eksempler på observerbar adfærd, som vedrører kompetencen og er illustrative snarere end endelige.

Under den nye foreslåede tilsynsordning kan myndigheden med henblik på vurdering foretage besøg på stedet samt inspektioner og revision af jernbanevirksomhederne. Det vil i så fald være nødvendigt med tilsynskvalifikationer som anført i Tabel 2.

tabel 1 : Kvalifikationsramme for sikkerhedsvurdering

<i>Kvalifikationer</i>	<i>Forklaring</i>
Viden	
EU's rammelovgivning for jernbaner	<ul style="list-style-type: none"> • Viser en forståelse af formålet med EU's rammelovgivning for jernbaner og den rolle, som certificering spiller for jernbanesikkerheden • Viser viden og forståelse for den europæiske tilgang • Ved, hvorfor der udføres certificering, og hvad den skal bruges til • Forstår sammenhængen mellem certificering og tilsyn
Sikkerhedsledelsessystem (eller andre lignende ledelsessystemer)	<ul style="list-style-type: none"> • Viser forståelse for sikkerhedsledelsessystemer, enten gennem inspektion, revision eller vurdering • Viser kendskab til, hvordan et sikkerhedsledelsessystem eller lignende ledelsessystem (f.eks. kvalitetsstyringsystem) styrer risici i forbindelse med jernbaner eller et område med samme operationelle og tekniske udfordringer
Jernbanesystemets funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Forstår forholdet mellem de tekniske aspekter, medarbejdere og jernbanesystemets organisation, herunder en grundlæggende forståelse af infrastruktur, rullende materiel, drift og aktivforvaltning, hvor det er relevant
Erfaring	
Vurdering	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaring med certificering i praksis eller med at oprette en vurderingsordning

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

tabel 1 : Kvalifikationsramme for sikkerhedsvurdering

Kvalifikationer	Forklaring
Ikketekniske kvalifikationer (dvs. bløde færdigheder)	Eksempler på adfærdsindikatorer
Passende niveau af kritisk analyse	<p>"Kritisk" betyder ikke blot at være negativ eller påpege, hvad der er galt med noget. Det betyder at være fuldt informeret og i stand til at understøtte dybdegående analyse og vurdering. Demonstrerer evnen til at identificere centrale problemstillinger og relationer hertil, ved at sammenligne og relatere til data fra forskellige kilder og herved identificere årsag og virkning</p> <p>Et passende niveau af kritisk analyse (eller kritisk indstilling¹) kan omfatte adfærd som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tænker nøje over, hvad du læser og hvorfor: vurderer, hvilke ressourcer der er troværdige, reflekterer og udvikler dine søgeteknikker og leder ikke bare efter og læser det indlysende og/eller det første, du støder på • Stiller spørgsmål og afprøver det, du læser: forekommer forfatterens synspunkter og idéer begrundede? Hvorfor – eller hvorfor ikke? • Leder efter forbindelser (eller forskelle) og opbygger dine egne argumenter, der støttes af en række velovervejede synspunkter, og ikke bare gentager andres idéer • Er nysgerrig og stiller gode spørgsmål – til andre og dig selv • Opdager og udfordrer potentiel forudindtagetthed, forvrængede synspunkter, fordomme og egoisme – i andres arbejde og i din egen tankegang • Udfordrer idéer – hvor det er passende og baseret på troværdige beviser • Leder efter huller og foreslår nye eller andre løsninger • Reflekterer over og tilpasser din egen professionelle praksis baseret på din nye indsigt

¹ Læringsressourcer fra universitetet i Edinburgh - <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>

tabel 1 : Kvalifikationsramme for sikkerhedsvurdering

Kvalifikationer	Forklaring
Problemløsning	<ul style="list-style-type: none"> • Være i stand til at analysere problemer og problemstillinger på en logisk, trinvis måde og til at udforme og gennemføre egnede løsninger på basis af et viden- og erfaringsgrundlag og i nødvendigt omfang trække på andre referencer og ressourcer. • Udfordrer antagelser • Tænker selvstændigt • Har et åbent sind • Kender grænserne for egen viden/erfaring • Identificerer kritiske kendsgerninger i komplekse problemstillinger • Udvikler kreative og praktiske løsninger sammen med ansøgeren • Bruger fejlfindingsteknikker • Er i stand til at håndtere store mængder information • Bruger teknikker til at stimulere kreativ problemløsning • Ved, hvordan man indsamler relevant information
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Lytter aktivt — lægger vægt på detaljer, analyser og uddrag af vigtige oplysninger og præsenterer dem på en kreativ, klar, kortfattet og virkningsfuld vis. • Er empatisk; kan se andres synspunkter og forstå, hvad der driver dem • Kommunikerer klart og præcist både mundtligt og skriftligt • Har kendskab til teknikker til at tale til store forsamlinger • Ved, hvordan man engagerer et publikum • Bruger teknikker til overtalelse, påvirkning, forhandling og formidling
Team working	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejder konstruktivt og effektivt med egne teams, på tværs af organisationen og med eksterne interessenter, med henblik på at opfylde fælles mål og målsætninger, samtidig med at der udvises respekt for mennesker med forskellige baggrunde. • Arbejder sammen med andre i teams og på tværs af organisatoriske grænser • Respekterer forskelle mellem mennesker • Arbejder effektivt i et team • Respekterer rollerne i teamet • Arbejder på tværs af organisatoriske grænser • Ved, hvordan man støtter andre • Ved, hvordan man drager fordel af diversitet • Ved, hvordan man udnytter synergieffekter i teamet • Ved, hvordan man arbejder sammen om et større mål og en fælles vision

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

3.2 Foreslået kvalifikationsramme for tilsyn

Følgende kvalifikationsramme foreslås til tilsynsaktiviteter, der udføres af en national sikkerhedsmyndighed. Det forventes ikke, at hver enkelt udviser alle de tekniske kvalifikationer, der er anført. Organisationen bør dog have medarbejdere med tilstrækkelig teknisk viden på de angivne områder, som kan udnyttes efter behov. Med hensyn til de ikke-tekniske kvalifikationer er adfærdsindikatorerne ikke-udtømmende eksempler på observerbar adfærd, der relaterer til kvalifikationerne og er mere illustrerende end definitive.

Tabel 2 : Kvalifikationsramme for tilsyn

Kvalifikationer	Forklaring
Viden	
EU's rammelovgivning for jernbaner	<ul style="list-style-type: none"> • Viser forståelse for formålet med EU's rammelovgivning for jernbaner og den rolle, som certificering spiller inden for jernbanesikkerhed • Viser viden og forståelse for den europæiske tilgang • Ved, hvorfor der udføres tilsyn, og hvad det skal bruges til • Forstår sammenhængen mellem certificering og tilsyn
Sikkerhedsledelsessystem (eller andre lignende ledelsessystemer)	<ul style="list-style-type: none"> • Viser forståelse for sikkerhedsledelsessystemer, enten gennem inspektion eller revision • Viser kendskab til, hvordan et sikkerhedsledelsessystem eller lignende ledelsessystem (f.eks. kvalitetsstyringssystem) styrer risiko i forbindelse med jernbaner eller et område med samme operationelle og tekniske udfordringer
Principper, teknikker og tilsynsredskaber	<ul style="list-style-type: none"> • Viser forståelse for, hvad tilsyn er, og hvordan de nationale sikkerhedsmyndigheder fører tilsyn i praksis, samt hvordan det udmønter sig i vurderingsprocessen for overensstemmelse
Vurdering	<ul style="list-style-type: none"> • Forstår den dynamiske forbindelse mellem certificeringsproceduren og tilsynet
Jernbanesystemets funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Forstår forholdet mellem de tekniske aspekter, medarbejdere og jernbanesystemets organisation, herunder en grundlæggende forståelse af infrastruktur, rullende materiel, drift og aktivforvaltning, hvor det er relevant
Erfaring	
Tilsyn	<ul style="list-style-type: none"> • En forståelse af risikovurdering, og hvordan det hjælper med at kontrollere risici gennem sin plads i sikkerhedsledelsessystemet
Samtalefærdigheder	<ul style="list-style-type: none"> • Viser erfaring med forskellige samtalefærdigheder som f.eks. at stille åbne og lukkede spørgsmål. Er i stand til at skabe en relation til den person, der føres en samtale med, på alle niveauer, så det bliver en afslappet samtale

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Tabel 2 : Kvalifikationsramme for tilsyn

Kvalifikationer	Forklaring
Ikketekniske kvalifikationer (dvs. bløde færdigheder)	Eksempler på adfærdsindikatorer
Passende niveau af kritisk analyse	<p>"Kritisk" betyder ikke blot at være negativ eller påpege, hvad der er galt med noget. Det betyder at være fuldt informeret og i stand til at understøtte dybdegående analyse og vurdering. Demonstrerer evnen til at identificere centrale problemstillinger og relationer hertil, ved at sammenligne og relatere til data fra forskellige kilder og herved identificere årsag og virkning</p> <p>Et passende niveau af kritisk analyse (eller kritisk indstilling²) kan omfatte adfærd som:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tænker nøje over, hvad du læser og hvorfor: vurderer, hvilke ressourcer der er troværdige, reflekterer og udvikler dine søgeteknikker og leder ikke bare efter og læser det indlysende og/eller det første, du støder på • Stiller spørgsmål og afprøver det, du læser: forekommer forfatterens synspunkter og idéer begrundede? Hvorfor – eller hvorfor ikke? • Leder efter forbindelser (eller forskelle) og opbygger dine egne argumenter, der støttes af en række velovervejede synspunkter, og gentager ikke bare andres idéer • Er nysgerrig og stiller gode spørgsmål – til andre og dig selv • Opdager og udfordrer potentiel forudindtagetthed, forvrængede synspunkter, fordomme og egoisme – i andres arbejde og i din egen tankegang • Udfordrer idéer – hvor det er passende og baseret på troværdige beviser • Leder efter huller og foreslår nye eller andre løsninger • Reflekterer over og tilpasser din egen professionelle praksis baseret på din nye indsigt

² Læringsressourcer fra universitetet i Edinburgh - <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>

Tabel 2 : Kvalifikationsramme for tilsyn

Kvalifikationer	Forklaring
Problemløsning	<ul style="list-style-type: none"> • Være i stand til at analysere problemer og problemstillinger på en logisk, trinvis måde og til at udforme og gennemføre egnede løsninger på basis af et viden- og erfaringsgrundlag og i nødvendigt omfang trække på andre referencer og ressourcer. • Udfordrer antagelser • Tænker selvstændigt • Har et åbent sind • Kender grænserne for egen viden/erfaring • Identificerer kritiske kendsgerninger i komplekse problemstillinger • Udvikler kreative og praktiske løsninger • Bruger fejlfindingsteknikker • Er i stand til at håndtere store mængder information • Bruger teknikker til at stimulere kreativ problemløsning • Ved, hvordan man indsamler relevant information
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Lytter aktivt — lægger vægt på detaljer, analyser og uddrag af vigtige oplysninger og præsenterer dem på en kreativ, klar, kortfattet og virkningsfuld vis. • Er empatisk; kan se andres synspunkter og forstå, hvad der driver dem • Kommunikerer klart og præcist både mundtligt og skriftligt • Har kendskab til teknikker til at tale i store forsamlinger • Ved, hvordan man engagerer et publikum • Bruger teknikker til overtalelse, påvirkning, forhandling og formidling
Team working	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejder konstruktivt og effektivt med egne teams, på tværs af organisationen og med eksterne interessenter, med henblik på at opfylde fælles mål og målsætninger, samtidig med at der udvises respekt for mennesker med forskellige baggrunde. • Arbejder sammen med andre i teams og på tværs af organisatoriske grænser • Respekterer forskelle mellem mennesker • Arbejder effektivt i et team • Respekterer rollerne i teamet • Arbejder på tværs af organisatoriske grænser • Ved, hvordan man støtter andre • Ved, hvordan man udnytter diversitet • Ved, hvordan man udnytter synergieffekter i teamet • Ved, hvordan man arbejder sammen om et større mål og en fælles vision

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.