

Příručka

Model vyspělosti řízení

	<i>Vypracoval(a):</i>	<i>Platnost ověřil(a):</i>	<i>Schválil(a):</i>
<i>Jméno:</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Pracovní zařazení</i>	vedoucí pracovník odpovědný za projekt	projektový manažer	vedoucí oddělení
<i>Datum</i>	6. 10. 2017	6. 10. 2017	Uvedte datum.
<i>Podpis</i>			

Historie dokumentu

<i>Verze</i>	<i>Datum</i>	<i>Komentáře</i>
0.14	19. 7. 2017	zahrnutí komentářů z konzultace
0.15	31. 7. 2017	zahrnutí komentářů z konzultace
0.16	6. 10. 2017	na základě interního přezkumu
0.18	8.12.2017	na základě interního přezkumu

Tento dokument není právně závazným předpisem Evropské agentury pro železnice. Nejsou jím dotčeny rozhodovací procesy stanovené příslušnými právními předpisy EU. Závazný výklad právních předpisů EU je výlučně v kompetenci Soudního dvora Evropské unie.

1 Úvod

Po udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti musí vnitrostátní bezpečnostní orgány zajistit, aby to, co žadatel o jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti předložil jako svůj systém zajišťování bezpečnosti (SMS), bylo skutečně prováděno a i nadále splňovalo zákonné povinnosti. Jinými slovy, vnitrostátní bezpečnostní orgány musí vykonávat určitou míru dohledu nad činnostmi železničního podniku nebo provozovatele infrastruktury, aby zajistily, že to, co železniční podnik nebo provozovatel infrastruktury uvedli ve své žádosti o jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti, odráží skutečnost.

Agentura Evropské unie pro železnice (dále též jako „agentura“) vypracovala tento model vyspělosti řízení proto, aby vnitrostátním bezpečnostním orgánům pomohla při posuzování systémů zajišťování bezpečnosti (SMS) železničních podniků a provozovatelů infrastruktury během jejich dohledu.

Používání modelu vyspělosti řízení může sloužit též jako „okno“ do kultury bezpečnosti organizace a může vnitrostátním bezpečnostním orgánům a organizacím, které regulují, pomoci během diskusí o tom, jak tyto organizace mohou zlepšit svůj SMS.

Tento model agentura zavedla jako pomůcku. Vnitrostátní bezpečnostní orgány se mohou rozhodnout, že ho budou, nebo nebudou používat. Má-li vnitrostátní bezpečnostní orgán svůj vlastní model nebo jiné prostředky k posouzení toho, jak dobrý SMS je, může používat svou vlastní metodu. Nic v tomto dokumentu nezpochybnuje platnost stávajících modelů, které dosahují téhož cíle.

Model vyspělosti řízení může ve své vlastní organizaci kdykoli svobodně použít i každý železniční podnik nebo provozovatel infrastruktury. Materiál je volně k dispozici a lze ho stáhnout z webové stránky agentury. Agentura by navrhovala, aby železniční podnik nebo provozovatel infrastruktury model používal po dobu pětiletého období k provádění svého vlastního posouzení na základě činnosti dohledu a k přezkumu zjištění během žádosti o obnovu jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti. V tomto bodě ho lze používat ke zdůraznění jakýchkoli oblastí slabin v SMS, které železniční podnik nebo provozovatel infrastruktury může mít, a může jim dát příležitost k řešení jakýchkoli nedostatků před podáním žádosti o jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo o schválení z hlediska bezpečnosti.

1.1 Účel příručky

Tato příručka poskytuje vnitrostátním bezpečnostním orgánům jednoduchý model, díky kterému mohou posoudit, jak dobře fungují SMS železničních podniků a provozovatelů infrastruktury.

Cílem modelu je pomocí jednoduchých úrovní stanovit kategorie výkonnosti nebo schopnosti SMS a získat tak informace pro přiměřeně přesné posouzení celku nebo části SMS organizace v závislosti na tom, na co se vnitrostátní bezpečnostní orgán během svého dohledu zaměří.

Je zapotřebí poznamenat, že model se používá během dohledu a dohled může probíhat jedině v případě, že bylo uděleno jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo schválení. Jednotlivé úrovně modelu začínají tudíž v bodu, v němž organizace klesla pod prosté minimum požadované pro udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení. Na úrovni 1, na níž vnitrostátní bezpečnostní orgán provádí dohled, by se očekávalo, že přijme opatření pro nápravu situace, v nejextrémnějších případech by to mohlo představovat odebrání jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti či postoupení případu ke zvážení orgánu pro bezpečnostní certifikaci. To je dáno tím, že plnění na této úrovni by mělo za následek zamítnutí jakékoli žádosti o obnovu jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

1.2 Komu je tato příručka určena?

Příručka je určena:

- *vnitrostátním bezpečnostním orgánům při posuzování SMS železničních podniků a provozovatelů infrastruktury během dohledu,*
- *vnitrostátním bezpečnostním orgánům při vytváření jejich strategie a plánu či plánů dohledu,*
- *vnitrostátním bezpečnostním orgánům při vzájemném sdílení informací v případě společného nebo koordinovaného dohledu týkajícího se stavu bezpečnosti v jejich příslušném členském státě,*
- *vnitrostátním bezpečnostním orgánům při sdílení informací s agenturou po obdržení žádosti o obnovu nebo aktualizaci, pokud za vystavení jednotného osvědčení o bezpečnosti odpovídá agentura, a*
- *železničním podnikům a provozovatelům infrastruktury jako pomůcka pro vlastní posouzení výkonnosti jejich SMS, zejména před podáním žádosti o obnovu jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.*

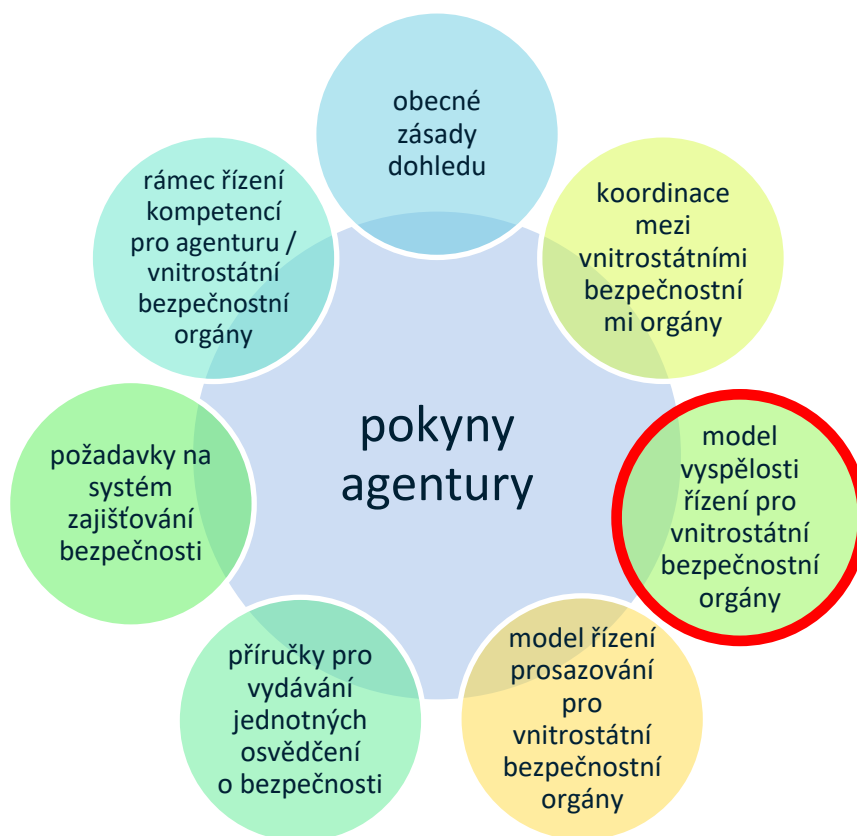
1.3 Oblast působnosti

Vnitrostátní bezpečnostní orgány musí mít určité prostředky k měření kvality SMS v praxi na základě teorie představené ve stadiu žádosti o jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti (v případě provozovatele infrastruktury). Model vyspělosti řízení agentury může této potřebě vyhovět, ale každý jednotlivý vnitrostátní bezpečnostní orgán může vypracovat svou vlastní metodu poskytování takových informací o dohledu agentuře.

Model nemá být definitivní odpovědí na otázku, jak dobrý je kterýkoli jednotlivý SMS, ale je spíše prostředkem, jak úsudku vnitrostátního bezpečnostního orgánu ohledně této záležitosti dát určitý řád a strukturu.

1.4 Struktura pokynů

Tento dokument tvoří součást souboru pokynů agentury, které mají pomoci železničním podnikům, provozovatelům infrastruktury, vnitrostátním bezpečnostním orgánům a agentuře při výkonu jejich funkce a plnění jejich úkolů v souladu se směrnicí (EU) 2016/798.



Obr. 1: Soubor pokynů agentury

Model vspělosti řízení agentury používá k posouzení kvality SMS organizace stejnou strukturu jako přílohy I a II nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) .../... [o CSM týkajících se SMS]. Plní též potřebu vnitrostátních bezpečnostních orgánů, pokud jde o nástroj, který lze použít ke splnění požadavků podle čl. 7 odst. 1 nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) .../... [o CSM týkajících se dohledu] pro účely hodnocení účinnosti SMS a podle čl. 5 odst. 2 téhož nařízení pro účely hodnocení výsledků řízení bezpečnosti železničního podniku nebo provozovatele infrastruktury. Přístup uzákoněný v čl. 5 odst. 2 usiluje o vytvoření pevné vazby mezi posouzením a následným dohledem, usnadňuje lepší výměnu informací v rámci vnitrostátních bezpečnostních orgánů a mezi vnitrostátními bezpečnostními orgány a agenturou (tj. mezi těmi, které vykonávají dohled, a těmi, které posuzují) a nakonec objasňuje lépe odvětví železniční dopravy, jak jeho vlastní stav bezpečnosti přináší informace pro dohled vnitrostátních bezpečnostních orgánů (např. upřednostnění činností dohledu pro oblasti s nejvyšším rizikem pro bezpečnost).

Každý oddíl modelu obsahuje účel vysvětlující, o čem daný oddíl pojednává, a v některých případech úvodní poznámky s dalším objasněním. V každém oddílu je uvedeno pět úrovní: základ – úroveň 1, zvládání – úroveň 2, důslednost – úroveň 3, předvídatost – úroveň 4 a excelence – úroveň 5. Každá z těchto úrovní obsahuje text vysvětlující, jak vypadá výkonnost na této úrovni na základě určitého prvku kritérií. Uživatel musí posoudit důkazy, které získal v pohovorech, přezkumu dokumentů apod., a musí vyhodnotit, která úroveň odpovídá nejlépe. Od úrovně 2 text naznačuje, že výkonnost by měla být posuzována podle předchozí úrovně a následující úrovně, úroveň 4 tudíž zahrnuje prvky na úrovni 3 a prvky navíc pro úroveň 4. To je proto, že úroveň 2 je první úrovní, na níž je výkonnost považována za výkonnost v souladu s právními předpisy.

Aby uživatel mohl vytvořit úrovně podle každého kritéria a získal výsledky ve formě grafu, musí vyplnit tabulku v programu Excel, která je k modelu přiložena. Po zadání čísel do tabulky 1 se vyplní paprskový graf v diagramu 1. Po vyplnění lze výsledný diagram zkopírovat do zprávy pro železniční podnik / provozovatele infrastruktury.

Příloha obsahuje tabulku umožňující stanovení úrovní pomocí systému semaforu. Tu lze opět zkopírovat do hotové závěrečné zprávy pro železniční podnik / provozovatele infrastruktury. To, zda bude použit jeden nebo druhý, případně oba prostředky k znázornění zjištění, závisí na daném vnitrostátním bezpečnostním orgánu (nebo železničním podniku / provozovateli infrastruktury).

1.5 Čtyři věci, které musíte vědět před použitím modelu

Při používání takového modelu musíte mít na paměti čtyři věci:

- 1) Jedná se o záběr v čase bez ohledu na to, kterou část SMS zkoumáte.
- 2) Číselná úroveň je méně důležitá než to, co úsudek říká o tom, jak dobře SMS funguje.
- 3) Jelikož se výsledky auditů/kontrol jednotlivých částí SMS budou pravděpodobně lišit, *lze zjištění použít jako ukazatele pro celkové posouzení schopnosti* průměru výkonnosti železničního podniku nebo provozovatele infrastruktury. V případě, že model používají dobře vyškolení pracovníci, je jeho úkolem poskytnout obraz výkonnosti jednotlivého SMS a zaměřit pozornost na zlepšení těch oblastí, jejichž výkonnost je nižší. Na vnitrostátní úrovni si vnitrostátní bezpečnostní orgán může též udělat celkovou představu o tom, kam zaměřit cílové nedostatečné zdroje ke zlepšení bezpečnosti, jelikož model by mu mohl ukázat například systémovou slabinu v celém odvětví železniční dopravy v jedné konkrétní oblasti zajišťování bezpečnosti. Pokud například všechny výsledky železničního podniku naznačují nízkou úroveň posuzování rizik, mohla by to být významná výchozí informace pro vnitrostátní bezpečnostní orgán při práci na strategii dohledu.
- 4) Je zásadní, aby při dojednávání rozsahu posuzování pomocí tohoto modelu, musí mít vnitrostátní bezpečnostní orgán a posuzovaná organizace zcela jasno o rozsahu a úrovni zásahu. To je mimořádně důležité z toho důvodu, že to odráží míru důvěry, kterou vnitrostátní bezpečnostní orgán může vkládat do úsudků.

Obsah

1	Úvod	2
1.1	Účel příručky	2
1.2	Komu je tato příručka určena?	3
1.3	Oblast působnosti.....	3
1.4	Struktura pokynů	3
1.5	Čtyři věci, které musíte vědět před použitím modelu	5
2	Model vyspělosti řízení a usměrňování rizik	8
2.1	Jaká je přijatelná úroveň, které by mělo být dosaženo v modelu, pro vnitrostátní bezpečnostní orgán?	8
2.2	Uplatňování modelu ve vnitrostátních bezpečnostních orgánech s odlišnými právními pravomocemi	8
2.3	Zprávy	8
2.4	Předpoklad pro používání modelu	9
2.5	Jak model používat?	9
3	Úrovně modelu	13
3.1	Definice dosahovaných úrovní	13
3.2	Oznamování výsledků modelu.....	14
4	Model vyspělosti řízení	17
4.1	C – kontext organizace (context of the organisation)	17
4.1.1	C1 – kontext organizace	17
4.2	L – vedení (leadership)	19
4.2.1	L1 – vedení a závazek	19
4.2.2	L2 – bezpečnostní politika	21
4.2.3	L3 – role, povinnosti, odpovědnost a pravomoci v rámci organizace	23
4.2.4	L4 – konzultace se zaměstnanci a dalšími stranami	24
4.3	PL – plánování (planning)	26
4.3.1	PL 1 – posuzování rizik / plánování změn	26
4.3.2	PL2 – bezpečnostní cíle a plánování	28
4.4	S – podpora (support).....	30
4.4.1	S1 – zdroje	30
4.4.2	S2 – kompetence	31
4.4.3	S3 – povědomí	32
4.4.4	S4 – informace a komunikace	33
4.4.5	S5 – dokumentované informace	35
4.5	OP – provoz (operations).....	38
4.5.1	OP1 – plánování a řízení provozu	38

4.5.2	OP2 – Správa aktiv	39
4.5.3	OP3 – dodavatelé, subdodavatelé a partneři (mechanismy rozhraní)	41
4.5.4	OP4 – řízení změn	44
4.5.5	OP5 – Zvládání mimořádných situací	45
4.6	PE – hodnocení výkonnosti (performance evaluation)	47
4.6.1	PE1 – sledování	47
4.6.2	PE2 – interní audit	49
4.6.3	PE3 – přezkum vedením organizace	50
4.7	I – zlepšování (improvement)	51
4.7.1	I1 – poučení z nehod a mimořádných událostí	51
4.7.2	I2 – soustavné zlepšování	52
	Příloha – průvodce úrovněmi	55

2 Model vypělosti řízení a usměrňování rizik

Posouzení SMS funguje jako zástupce úsudku o schopnosti organizace usměrňovat rizika plynoucí z jejího železničního provozu. Pokud SMS funguje dobře, lze rozumně předpokládat, že rizika z provozu organizace jsou usměrňována dobře. Má-li SMS organizace slabá místa, značí to, že rizika v těchto místech nejsou usměrňována dostatečně, a v důsledku toho je pravděpodobné, že v těchto místech budou s nejvyšší pravděpodobností existovat podmínky, které na rozdíl od jiných míst, kde SMS funguje dobře, umožní vznik nehody či mimořádné události. Proto čím vyšší skóre v rámci modelu vypělosti řízení, tím lepší usměrňování rizik.

2.1 Jaká je přijatelná úroveň, které by mělo být dosaženo v modelu, pro vnitrostátní bezpečnostní orgán?

Podíváte-li se na níže uvedený model, lze předpokládat, že jakmile organizace dosáhne (úrovně 3), bude za normálních okolností pracovat způsobem, který by měl zajistit, že SMS bude poskytovat vhodnou úroveň zajišťování a usměrňování rizik. To je samozřejmě úroveň nad úrovní, na níž je dosaženo minimálního souladu s právními předpisy (úroveň 2). Je pro to dobrý důvod. Na úrovni minimálního souladu s právními předpisy existuje neustále riziko sklouznutí dolů na úroveň 1, která je pod touto úrovní. Na úrovni 3 by úroveň pod ní byla samozřejmě úroveň 2, existuje tudíž určitá izolace od nepřijatelné úrovně výkonnosti. Bylo by však špatné, kdyby si organizace daly za cíl dosáhnout úrovně 3. Záměrem tohoto modelu je pomoci vnitrostátnímu bezpečnostnímu orgánu při diskusi s železničním podnikem nebo provozovatelem infrastruktury o oblastech slabin jejich SMS a o tom, kde se mohou **zlepšit**. Zcela zřejmě, z pohledu vnitrostátního bezpečnostního orgánu – vzhledem k tomu, že by měly zdroje orientovat na oblasti největších rizik – může vnitrostátní bezpečnostní orgán rozhodnout, že na určitou dobu omezí dohled nad železničním podnikem nebo provozovatelem infrastruktury, u kterého zjistí výkonnost na vyšších úrovních modelu, na rozdíl od železničního podniku nebo provozovatele infrastruktury, jehož výkonnost se pohybuje na nižších úrovních a musí se zvýšit. To může železniční podnik a provozovatele infrastruktury motivovat ke zlepšení jeho SMS tak, aby jeho výsledek byl na vyšším konci spektra. Stojí též za upozornění, že dle zkušeností některých vnitrostátních bezpečnostních orgánů, které takové modely používají, vytváří používání různých úrovní hospodářskou soutěž mezi železničními podniky zejména v tom, že se pak snaží být v zajišťování bezpečnosti lepší než jejich konkurence. To může mít též důsledky pro jejich schopnost získat v budoucnu nové smlouvy v závislosti na obchodních příležitostech dostupných v jednotlivých členských státech.

2.2 Uplatňování modelu ve vnitrostátních bezpečnostních orgánech s odlišnými právními pravomocemi

Účelem současného modelu je pomoci vnitrostátním bezpečnostním orgánům při posuzování schopnosti SMS železničních podniků a provozovatelů infrastruktury v rámci podmínek směrnice o bezpečnosti železnic a souvisejících nařízení. Je však zapotřebí konstatovat, že ačkoli to vnitrostátní bezpečnostní orgány respektují, působí též v mezích pravomocí, které jim uděluje vnitrostátní právo. To například znamená, že do působnosti některých vnitrostátních bezpečnostních orgánů patří zajišťování, aby železniční podniky a provozovatelé infrastruktury v jejich členském státě náležitě řešili záležitosti týkající se ochrany zdraví při práci, a do působnosti jiných nikoli. V níže uvedeném modelu nejsou tudíž záležitosti týkající se ochrany zdraví při práci zahrnuty do textu s pokyny. Avšak pokud se vnitrostátní bezpečnostní orgán rozhodne, že bude model uplatňovat v záležitostech týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, lze pak na tyto prvky snadno uplatnit základní principy nastíněné níže.

2.3 Zprávy

Po posouzení může být vypracována zpráva shrnující písemně zjištěné výsledky. Zpráva by měla podrobně popsat důkazy, které vedou k závěru o konkrétní úrovni. Zjištění lze prezentovat buď formou paprskového

grafu, nebo jako semaforovou tabulku. Účelem zprávy je určit silné stránky a slabiny a poskytnout základ pro diskusi s organizací o tom, v jakých oblastech se bude v průběhu platnosti jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti zlepšovat. Při sepisování zprávy by měla být od začátku jasně uvedena hloubka posuzování, aby byla pochopena úroveň, na jaké vnitrostátní bezpečnostní orgán zkoumal mechanismy SMS v konkrétní oblasti.

2.4 Předpoklad pro používání modelu

Všichni pracovníci vnitrostátního bezpečnostního orgánu, kteří model používají, jsou kompetentní ho používat. Budou při tom muset rozumět částem SMS stanoveným v přílohách I a II CSM týkající se systémů zajišťování bezpečnosti, jakož i samotnému modelu. Pracovníci musí být též kompetentní v oblasti vhodných technik vedení pohovorů a provádění kontrol a musí být schopni získávat celou řadu informací z různých zdrojů a předávat je do příslušných oddílů SMS. Je-li to možné, měl by být před pohovory na místě proveden přezkum dokumentů. Model vyspělosti řízení je navržen tak, aby ho používala jedna kompetentní osoba, avšak z důvodu logistických problémů při provádění četných pohovorů a za účelem určitého dalšího ujištění v souvislosti se zjištěními je vhodné pracovat s několika kompetentními osobami, které se v průběhu dohledu mohou vzájemně podpořit.

2.5 Jak model používat?

Model vyspělosti řízení nenahrazuje úsudek osoby vykonávající dohled. Slouží spíše jako pomůcka při usuzování, jelikož umožňuje přesnější zaměření a jeho lepší vzájemné propojení s důkazy, o které se opírá, a prvky SMS. Osobám vykonávajícím dohled tudíž pomůže prezentovat svá zjištění železničním podnikům a provozovatelům infrastruktury a železniční podniky a provozovatele infrastruktury s jeho pomocí pochopí, proč se tato zjištění objevila. Například pokud z pohovorů, přezkumů dokumentů a práce v terénu vyplývá, že organizace nemá spolehlivý systém správy dokumentů, může to vnitrostátní bezpečnostní orgán vykonávající dohled označit za slabinu SMS a důkazy pro to mohou být projednány s organizací a mohou být dohodnuta nápravná opatření. Vnitrostátní bezpečnostní orgán může též využít slabiny v systému správy dokumentů organizace k odhalení problémů s interním auditem a sledováním, jelikož ty by měly takové problémy nacházet.

Jednotlivé kapitoly modelu odpovídají jednotlivým částem SMS stanoveným v přílohách I a II CSM týkající se požadavků na systém zajišťování bezpečnosti. To znamená, že existuje přímý vztah mezi tímto modelem používaným při dohledu a posuzováním, které vykonává vnitrostátní bezpečnostní orgán nebo agentura (vystupující jako orgán certifikace bezpečnosti) a které je nezbytné před udělením jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti. Znamená to též, že pečlivé a plánované používání tohoto modelu jako nástroje dohledu vnitrostátním bezpečnostním orgánem může plnit funkci kontroly, zda organizace, jíž bylo uděleno jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti, má SMS, který plní to, co bylo řečeno při podání žádosti o platnost jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti. Proto je výstup modelu vyspělosti řízení důležitou informací pro organizaci a orgán certifikace bezpečnosti, jelikož bude významný pro žádosti o obnovu jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti. Upozorňuje se též na to, že všechny jednotlivé prvky SMS tak, jak jsou stanoveny v modelu, jsou propojeny a tvoří jednotný celek. To znamená, že při zohledňování celkových zjištění může vnitrostátní bezpečnostní orgán vzít v úvahu otázku výkonnosti SMS v rámci jednotlivých prvků, ale může též zohlednit to, co to znamená pro jeho celkovou výkonnost.

Vnitrostátní bezpečnostní orgán může model vyspělosti řízení používat okamžitě po udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti, aby poskytl základní obraz o výkonnosti systému zajišťování bezpečnosti na začátku platnosti jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti. Informace získané v tomto stadiu mohou poté tvořit základ plánovaného dohledu po zbývajícím období platnosti jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti. Tento

přístup by mohl být vhodný v případě, že zapojená organizace měla předchozí jednotné osvědčení o bezpečnosti / schválení z hlediska bezpečnosti, a tudíž má určitý záznam ve fungování jejího SMS. V případě nového subjektu na trhu bez předchozí zkušenosti se SMS nemusí okamžitý dohled pomocí modelu vyspělosti řízení poskytnout mnohem více informací, než které byly zjištěny ve fázi posuzování, protože SMS je nový a nevyzkoušený. Případně při udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti může orgán dohledu využívající veškeré informace, jež mu posuzující orgán postoupí ohledně oblastí významných pro dohled, naplánovat používání modelu vyspělosti řízení po dobu platnosti jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti s přihlédnutím k nutnosti dát nějakou dobu na vyzkoušení SMS organizace v praxi.

Vnitrostátnímu bezpečnostnímu orgánu je doporučeno, aby výsledky modelu vyspělosti řízení použil jako vstupní informace pro strategii dohledu (a tedy pro plány dohledu). V praxi by to mohlo znamenat méně dohledu nad organizacemi nebo částmi organizací, které mají vysoké úrovně modelu vyspělosti řízení, než nad organizacemi, které mají nižší úrovně obecně či v konkrétních oblastech. Avšak třebaže je tento přístup oprávněným způsobem využití informací, které byly získány k určení priority rizik, měl by být stanoven na základě souvisejícího rizika celkového provozu. Například přepravní společnost specializující se na přepravu nebezpečného zboží může v modelu vyspělosti řízení získat úroveň 4 a 5, a tudíž by se mohlo předpokládat, že má velmi vyspělý SMS. Navzdory tomu by bylo s ohledem na povahu rizik spojených s podnikáním vhodné vykonávat nad ní bedlivý dohled.

Při přiřazování úrovně k prvku na základě důkazů je pravděpodobné, že dohled určí pozitivní i negativní stránky. Bude tudíž nutné rozhodnout, zda má být udělena vyšší nebo nižší úroveň na stupnici. Zjevně bude nutné posoudit vyváženost dostupných důkazů. Mají-li tendenci být spíše na vyšší než na nižší úrovni, mělo by se to projevit v rozhodnutí. Jsou-li důkazy nejasné, měla by buď osoba provádějící dohled pátrat během cíleného současného a/nebo budoucího dohledu (např. kontroly reality / inspekce) po dalších důkazech, aby její hodnocení mohlo být přesnější, nebo by na základě toho, že důkazy svědčící o vyšší úrovni nejsou, měla být zvolena nižší úroveň. V případě závěrečného jednání s železničním podnikem / provozovatelem infrastruktury by mělo být vždy na problém při rozhodování upozorněno a železniční podnik / provozovatel infrastruktury by měl dostat příležitost poskytnout doplňující důkazy. Mělo by se však při tom postupovat opatrně, takový krok by měl být spíše výjimečnou událostí než normou, jelikož povolení doplňujících důkazů by mohlo vést k tomu, že železniční podnik / provozovatel infrastruktury bude řešit záležitosti spíše v této fázi než v rámci akčního plánu na základě dohledu.

Odpověď na otázku, kolik důkazů je vyžadováno pro přesné hodnocení, je složitá. Důkazy budou ve většině případů kombinací pohovorů, listinných důkazů, pozorování v terénu a výsledků vyšetřování mimořádných událostí / nehod v daných časech, v daná data a na daných místech. Hodnocení musí vycházet z nalezených důkazů. Pokud tedy železniční podnik / provozovatel infrastruktury tvrdí, že nalezené důkazy nejsou reprezentativní, nemění to nic na výsledku, jelikož to, co bylo nalezeno, bylo nalezeno. To, že bylo možné najít situaci, kterou železniční podnik / provozovatel infrastruktury neuznává, samo o sobě naznačuje, že existují problémy s fungováním SMS, a skutečnost, že to železniční podnik / provozovatel infrastruktury zpochybňuje, je též signálem, že ne všechno je tak, jak by mělo být. Pokud několik důkazů ukazuje na to, že zkoumaná oblast je řízena dobře, bylo by důvodné přestat hledat v tomto bodě další důkazy. Pokud naopak důkazy toto ujištění neposkytují, ale není možné vyvodit, proč tomu tak je, mělo by se v hledání dalších důkazů pokračovat. Pro účely vyvození závěrů, zda systém funguje účinně, není nutné zkoumat všechny procesy a postupy od vysoké úrovně po podrobné pracovní pokyny. Aby bylo dosaženo přiměřené úrovně jistoty, jak obraz vypadá v praxi, je zapotřebí získat dostatek informací z přezkumu dokumentů a z pohovorů. Nesmí se zapomínat na to, že zpráva využívající model vyspělosti řízení je nakonec zprávou, kterou příslušná osoba vypracovala pomocí tohoto modelu proto, aby podpořila svůj odborný úsudek, a na základě vzorku dokumentů, pohovorů a dalších informací nebude pravděpodobně nikdy znázorněn absolutní obraz výkonnosti organizace, jelikož by byl vyžadován přezkum každé jednotlivé informace týkající se organizace a pohovor s každou osobou, která pracuje pro ni nebo pro jakékoli organizace, které s ní mají rozhraní.

Obecně se hledají důkazy o tom, že zkoumaná oblast je a) řízena bezpečně a b) že toto řízení je souvislé a spojené se způsobem, jakým má SMS podle původní žádosti o jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti fungovat, a c) že organizace si je vědoma toho, co se děje. Pokud platí možnost a) bez možností b) a c), lze říci, že bezpečnost je zajišťována spíše náhodně než na základě uceleného plánu, což zjevně znamená nedostatečný SMS.

Je extrémně důležité, aby při představování zjištění posuzované organizaci bylo velmi jasně ukázáno, jaká byla úroveň posouzení. Použité důkazy a osoby, s nimiž proběhly pohovory, by měly být uvedeny ve zprávě. Jsou-li zjištěny příklady nedostatečné dokumentace, měly by být ke zprávě též přiloženy.

Používá-li se model k posouzení konkrétních oblastí SMS, měly by být oblasti, které posuzovány nejsou, jasně určeny v rámci studie a v závěrečné zprávě by neměla být uvedena úroveň, pokud z oblastí v rámci studie nevyplývají dostatečné důkazy, aby mohly být okomentovány. Například při provádění studie o správě aktiv se ukáže, že je nedostatečný systém řízení kompetencí. V takovém případě by bylo důvodné uvést úroveň pro tuto oblast, i když to nebylo hlavním úkolem auditu pomocí modelu.

Osoba či osoby provádějící dohled by měly provést dostatek pohovorů / přezkumů dokumentů / práce v terénu, aby si byly jisty, že mají kvalitní obraz toho, co se děje. Obraz nemusí být úplný, ale je nutné shromáždit dostatek důkazů, aby byl odůvodněn bod, ve kterém je železniční podnik / provozovatel infrastruktury v modelu umístěn. V případě malého železničního podniku / provozovatele infrastruktury by například k zjištění, jak si organizace stojí z hlediska vedení, mohly stačit pohovory s klíčovými pracovníky vedení. V případě velkého železničního podniku / provozovatele infrastruktury s četnými základnami a vícevrstvou strukturou řízení se takový úplný obraz bude získávat složitěji a bude nutné více vybírat, s kým na vyšší úrovni udělat pohovor. Za těchto okolností by bylo logické provést svislý řez organizací třeba na ročním základě a zkoumat při tom pokaždé jiné oblasti a udělat pohovor s vhodným počtem osob na každé úrovni vedení, aby bylo možné si utvořit uvážený názor na dané téma.

U velkých a složitých organizací by bylo vhodné použít tento model k získání celkového obrazu o chodu organizace, například zkoumáním dokumentace na vysoké úrovni a vedením pohovorů s vyššími manažery a teprve poté použít model ke zkoumání diskrétních aspektů jejich činnosti, například údržba vozidel na řadě pracovišť. V takovém případě by u dobře vedené organizace s kvalitním SMS bylo možné vidět, že pohled/dokumentace na vysoké úrovni se odráží stejně v každém ze zkoumaných dep údržby. Neznamená to, že mezi samotnými depy nemohou být rozdíly, že celková struktura v jejich klíčových prvcích je stejná a funguje stejně. Podobně i u organizace s nízkou výkonností by se očekávaly rozdíly mezi stanoviskem celkového vedení k chodu organizace na úrovni depa údržby a k chodu v samotných depech, jakož i výrazné rozdíly mezi depy samotnými, které by se mohly přenést na bezpečnostní riziko, např. rozdíly v pravidelnosti zkoušek podobných vozidel bez vysvětlení, proč to tak může být, zatímco vedení uznává pouze jednu takovou strukturu údržby.

Systém číslování v modelu má pomáhat při kategorizaci vyspělosti řízení. Dosažení určitého skóre by nemělo být pokládáno jako konec sám o sobě. Při prezentaci zjištění železničnímu podniku / provozovateli infrastruktury je velmi důležité tento bod uvést a zdůraznit, že výsledky jsou úsudkem osoby vykonávající dohled na základě důkazů zjištěných v určitém čase a na určitém místě.

Lze očekávat určitý odpor ze strany železničních podniků nebo provozovatelů infrastruktury, kteří budou zpochybňovat „úroveň“, a v takovém případě je důležité zdůraznit, že je to stanovisko vnitrostátního bezpečnostního orgánu na základě spatřených a vyslechnutých důkazů a že mají nárok mít jiný názor vycházející z jejich vlastní znalosti organizace. Snaží-li se železniční podnik / provozovatel infrastruktury řešit problém tím, že předloží více důkazů, bude nutné se rozhodnout, zda to akceptovat, jak je uvedeno výše, a zjištění následně upravit, nebo zda upozornit, že zjištění jsou ta, která byla nalezena v danou dobu. Veškeré důkazy, které byly dohledu dodány následovně a které nabízejí pozitivnější pohled, by měly být obecně předkládány jako součást důkazů ke splnění akčního plánu dohodnutého mezi organizací a vnitrostátním bezpečnostním orgánem.

Na závěrečném jednání by mělo být zdůrazněno, že cílem je pomoci železničnímu podniku / provozovateli infrastruktury zlepšit jeho SMS. Akční body by měly být stanoveny tak, aby řešily veškeré nedostatky při plnění právních požadavků, tj. na úrovni 1 a body zlepšení určené pro úroveň 2 a další. Ty by měly být dojednány s železničním podnikem / provozovatelem infrastruktury a železniční podnik / provozovatel infrastruktury by se měl zavázat k vypracování časově ohraničeného akčního plánu, který se bude zabývat těmito podrobnostmi o tom, kdo bude odpovědný za co a dokdy musí být změny provedeny, aby vnitrostátní bezpečnostní orgán mohl případně přijmout návazná opatření.

Tento model má pomáhat při výkonu dohledu, a nemá nahrazovat odborný úsudek. Nepředstírá, že dává přesnou odpověď na to, co je odhaleno během dohledu, ani nenaznačuje, co by se s ním mělo udělat. Jakýmkoli donucovacím opatřením, které může následovat po dohledu pomocí tohoto modelu, je rozhodnutí vnitrostátního bezpečnostního orgánu na základě zákonných pravomocí, které má, ale při zjevném využití důkazů odhalených během auditu modelu vyspělosti řízení. Aby agentura pomohla vnitrostátním bezpečnostním orgánům při určování, jaké donucovací opatření může být vhodné, vypracovala průvodce modelem řízení prosazování.

Model lze používat i ke zkoumání zjištění vyšetřování nehod nebo zpráv o auditu společnosti. V tomto případě by měla proběhnout analýza zjištění zprávy s cílem zjistit, co uvádějí o SMS. Jakmile byl identifikován příslušný prvek kritérií, lze provést hodnocení pomocí modelu i vyspělosti organizace na základě zjištění ve zprávě o auditu nebo ve zprávě o vyšetřování nehody. V případě jedné zprávy se asi toho o schopnostech organizace zajišťovat bezpečnost velmi mnoho nedozvíte, ale provádí-li se jednou ročně nebo jednou za dva roky a lze při tom prověřit více zpráv, může se jednat o silný nástroj k identifikaci oblastí SMS organizace, kde se neustále objevují problémy.

3 Úrovně modelu

Používá se struktura se stupnicí od jedné do pěti, kde jedna představuje slabou výkonnost systému řízení a pět vynikající výkonnost řízení.

3.1 Definice dosahovaných úrovní

Úroveň 1 – základ

Na této úrovni má posuzovaná organizace systém zajišťování bezpečnosti, je ale jasné, že jsou nedostatky, které úroveň výkonnosti srážejí pod to, co je vyžadováno pro udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti. Existují postupy a pokyny k řízení bezpečnostních činností, ale během dohledu je zjevné, že existují vážné problémy s jejich celkovou soudržností. Jednotlivá rizika jsou usměrňována, ale celkový proces, který to řídí, je slabý. Organizace funguje v praxi způsobem, v němž jsou očividně velké nesrovnalosti s tím, co je popsáno v SMS. Zdá se, že politika, postupy a pokyny jsou uplatňovány způsoby, které neodpovídají tomu, co je stanoveno v SMS, a tudíž rizika činností organizace nebo jejích dodavatelů nemusí být usměrňována dostatečně. Na této úrovni by vnitrostátní bezpečnostní orgán měl zvážit opatření, která by zajistila opětovný soulad organizace s předpisy (viz *Průvodce agentury modelem řízení prosazování*, který obsahuje další informace o tom, jak by tento proces mohl fungovat).

Úroveň 2 – zvládnání

Na této úrovni je výkonnost organizace na úrovni minimálního souladu s právními předpisy, tj. SMS funguje na úrovni, která stačí pro udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti ve fázi posuzování. Existuje psaný systém zajišťování bezpečnosti, který se používá k usměrňování bezpečnostních rizik, je však nedostatečná struktura a koordinace. Systém je celkově soudržný, ale existují mezery a určité nesrovnalosti přístupu v různých oblastech. Organizace v podstatě zvládá své povinnosti v oblasti bezpečnosti, ale nic více. Pro vznik velkého problému a návrat na úroveň 1 by stačilo málo, protože nedostatečná integrace mezi postupy a řízením rizik se může stát velkým problémem v případě technických, provozních a organizačních rizik. Některé oblasti v rámci podniku mají lepší výkonnost při zajišťování bezpečnosti než jiné. Rizika jsou více usměrňována spíše opatřeními osob, které pracují pro organizaci, než strukturou SMS. Protipožární přístup k řízení rizik je běžným stavem věcí, kdy společnost reagovat na nehody nebo mimořádné události spíše reaktivně, než aby proaktivně přijímala preventivní opatření.

Úroveň 3 – důslednost

SMS se vyvinul tak, že vytvořil systematický a důsledný přístup k řízení rizik. Jsou zavedeny a fungují všechny prvky a jsou brány v úvahu všechny aspekty bezpečnosti. Do určité míry je bráno v úvahu zlepšení kultury bezpečnosti v organizaci díky vytvoření strategie zlepšení kultury bezpečnosti. Ačkoli je organizace důsledná, nesnaží se předvídat rizika předem, a ani její kultura není dostatečně rozvinutá, aby vydržela proces řízení rizik. Protipožární opatření umožnila promyšlenější přístup k řízení rizik, ale k tomu, aby organizace spadla zpět do režimu „zvládnání“, by stačilo velmi málo (např. chyba při řízení klíčových procesů či postupů v průběhu času).

Úroveň 4 – předvídavost

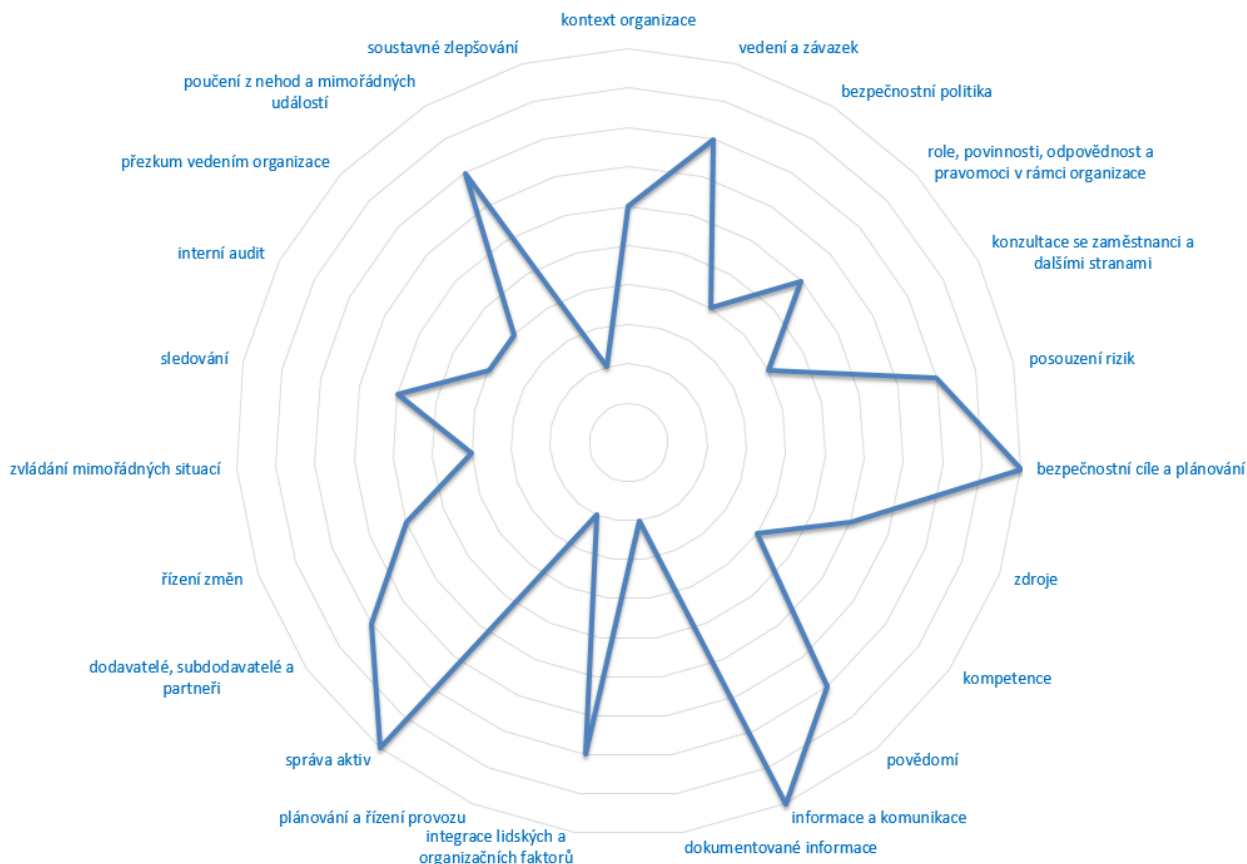
Stejně jako na úrovni 3 a navíc SMS řídí rizika nepřetržitě proaktivně. Zde organizace sleduje původce rizik a přijímá opatření předem, aby pokud možno předešla vzniku nebezpečných mimořádných událostí. Organizace se zavázala k vytvoření kultury bezpečnosti, pracovní síly se společně s podnikem angažují při zajišťování bezpečnosti uceleným a pokrokovým způsobem. Na této úrovni existuje skutečné vedení ze strany nejvyšších pracovníků organizace a její zaměstnanci přístupu vedení organizace věří a respektují ho. Velké úsilí se věnuje pravidelným přezkumům výkonnosti a pochopení povahy rizik, jimž organizace čelí, a přezkumům toho, co s tím lze udělat.

Úroveň 5 – excellence

Stejně jako na úrovni 4 a navíc je psaný systém zajišťování bezpečnosti sestaven způsobem, který umožňuje soustavné zlepšování. Organizace aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšování bezpečnosti a pozitivně rozvíjí svou kulturu bezpečnosti tím, že využívá jak informace z odvětví železniční dopravy, tak i informace z odvětví mimo něj. Organizace porovnává svou vlastní výkonnost mimo jiné podle jiných subjektů v odvětví železniční dopravy. Existují důkazy o tom, že organizace si je vědoma problémů, které má nebo může mít v budoucnosti, a aktivně se snaží je řešit pomocí SMS. Na této úrovni věří organizace ve svou schopnost řídit rizika, jimž čelí, a zaměřuje se na vnější možnosti, aby vzdělávala ty, s nimiž má rozhraní, a kromě toho se snaží poučit se z jiných oblastí, které mohou být začleněny do podnikání. Bezpečnost je nedílnou součástí podnikatelské činnosti organizace.

3.2 Oznamování výsledků modelu

Výsledky modelu lze vyjádřit jako paprskový graf (zde vložte odkaz na kalkulátor excelové tabulky) nebo jako systém semaforu, jak ukazují příklady (viz Obrázek 2 a Tabulka č. 1 níže). Zmapujte požadavky na SMS uvedené v nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) .../... [o CSM týkajících se SMS] na základě pěti úrovní dosahování tím, že vložíte příslušnou úroveň výkonnosti. Získáte tak velmi názorný obraz stavu bezpečnosti organizace.



Obrázek 2: příklad paprskového grafu znázorňujícího výsledky modelu.

Tabulka č. 1: Systém semaforu podle úrovně.

Prvky cyklu PDCA z SMS	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Kontext organizace					
Vedení					
Vedení a závazek					
Bezpečnostní politika					
Role, povinnosti, odpovědnost a pravomoci v rámci organizace					
Konzultace se zaměstnanci a dalšími stranami					
Plánování					
Opatření pro řešení rizik					
Bezpečnostní cíle a plánování					
Podpora					
Zdroje					
Povědomí					
Informace a komunikace					
Dokumentované informace					
Integrace lidských a organizačních faktorů					
Provoz					
Plánování a řízení provozu					
Správa aktiv					
Dodavatelé, subdodavatelé a partneři					
Řízení změn					
Zvládání mimořádných situací					
Hodnocení výkonnosti					
Sledování					
Interní audit					
Přezkum vedením organizace					
Zlepšování					

Tabulka č. 1: Systém semaforu podle úrovně.

Prvky cyklu PDCA z SMS	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Poučení z nehod a mimořádných událostí					
Soustavné zlepšování					

Mělo by však být jasné, že hranice mezi různými úrovněmi jsou definovány v přechodu z úrovně 1 na úroveň 2, protože úroveň 1 není úrovní minimálního souladu s právními předpisy, zatímco úroveň 2 je. Ale přechod ze žluté na zelenou při přesunu z druhé na třetí úroveň je neprůhlednější hranicí, jelikož organizace plní právní předpisy, ale zlepšuje se v kvalitě a výkonnosti svého SMS.

Aby organizace mohla tento model používat, musí mít osvědčení o bezpečnosti, protože dohled může probíhat, jakmile je uděleno osvědčení. Model se snaží pomoci osobě vykonávající dohled učinit úsudek o tom, jak dobrý je systém zajišťování bezpečnosti v praxi. Úroveň 1 je pokládána za úroveň pod minimálním souladem s právními předpisy, a tudíž za úroveň, kde jsou vyžadována zlepšení, aby se předešlo sankcím ze strany vnitrostátního bezpečnostního orgánu za neplnění podmínek, za kterých bylo jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti uděleno.

Od úrovně 2 (minimální soulad s právními předpisy směrem nahoru) dochází k vývoji z jedné úrovně na další. Z tohoto důvodu se v oddíle níže nepohlíží na úroveň 2 jako na kumulativní úroveň, ale úrovně 3 až 5 takto viděny jsou, tj. jakmile se dostanete na úroveň 2, plníte své základní právní požadavky. Na úrovni 3 jste dosáhli přiměřeného a důsledného standardu pro systém zajišťování bezpečnosti a jste schopni ho v průběhu času udržet, můžete tedy na tom stavět a dosahovat tak vyšších úrovní. Pomocí systému semaforu je snadno obecně vidět, že úroveň 1 (červená) odpovídá nedostatečné výkonnosti, úroveň 2 (žlutá) je dostatečná a důsledná až vynikající, když se posunujete na úrovně 3, 4 a 5 (zelená).

Příloha ukazuje pětiúrovňový systém zakreslený v zájmu přehlednosti podle semaforu s obecnými výroky, které ukazují, jak každá úroveň vypadá v praxi. Šipka pod tabulkou připomíná, že hranice mezi úrovněmi nejsou pevně dané:

- **zelená**, když se hodnocení rovná úrovním 3, 4 a 5 a výkonnost je pokládána za důslednou, předvídající nebo vynikající,
- **žlutá** pro úroveň 2, kde je výkonnost pokládána za zvládající,
- **červená** pro úroveň 1, kde je výkonnost pokládána za základní.

4 Model vyspělosti řízení

4.1 C – kontext organizace (context of the organisation)

Účel

S cílem získat jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti musí žadatel popsat druh a rozsah svých činností a svou oblast provozu, musí ukázat, jak identifikuje vážná rizika, jimž čelí, identifikovat „zúčastněné strany“, uvést, jak plní své právní povinnosti v oblasti bezpečnosti a jaké jsou, a musí vysvětlit rozsah svého SMS. Účelem toho je stanovit rozsah a stupnici provozu posuzovatele. Z pohledu dohledu bude důležité zkontrolovat, zda se ujištění, která byla v této oblasti dána žadatelem, například pochopení rizika a způsob řešení v SMS, odrážejí v každodenní realitě chodu podniku.

Úvodní poznámky

Je nesmírně důležité, aby organizace byla schopna sdělit orgánu certifikace bezpečnosti správný druh a rozsah svých činností a svou oblast provozu. Je to proto, že tyto prvky vytyčují hranice provozu a SMS organizace by to měl odrážet. Z toho důvodu je tento prvek prvním z kritérií rozhodování, neboť vymezuje scénu pro všechno, co poté následuje. Z hlediska dohledu je tudíž velmi důležité, aby realita provozu odrážela přesně umístění uvedené v posouzení, protože pokud ho neodráží, znamená, že posouzení bylo provedeno na základě neúplných informací.

Identifikace závažných rizik v tomto případě znamená, že žadatel by měl ukázat, že z analýzy rizik, jimž čelí, ví, která jsou nejdůležitější. To pomáhá nastavit kontext organizace a ukazuje posuzujícímu orgánu, že chápe prostředí, v němž působí. Činnosti jiných stran, které nejsou zapojeny do železničního systému, ovlivňují bezpečnost činností také a v tomto ohledu musí být též vzaty v úvahu pro posuzování rizik.

4.1.1 C1 – kontext organizace

Úroveň 1

Na této úrovni jsou zavedeny základní popisy a druh, rozsah, oblast a/nebo povaha provozu jsou přiměřeně jasné, ale v praxi jsou podle všeho v porovnání s posouzením rozdíly v rozsahu SMS a panují pochybnosti o tom, zda byla všechna závažná rizika náležitě zaznamenána. Existují pochybnosti, zda organizace skutečně plní všechny právní předpisy, o nichž tvrdí, že je plní. Zdá se, že v mechanismech SMS nejsou náležitě vyjádřeny všechny zúčastněné strany.

Úroveň 2

Na této úrovni jsou zavedeny všechny popisy, panují však obavy, že rozsah a stupnice provozu nejsou popsány dobře. Mapování právních a jiných požadavků dotýkajících se zúčastněných stran je přítomno, ale jsou s ním problémy. Jsou nalezeny určité zúčastněné strany, které nejsou do původního předloženého SMS zahrnuty, a existují určité důkazy o tom, že vážná rizika nejsou příležitostně dostatečně usměřována, což má důsledky pro účinnost pro SMS.

Úroveň 3

Úroveň 2 a navíc na této úrovni je popis provozu, SMS a vážných rizik, jimž organizace čelí, v souladu s tím, co je spatřeno v praxi. Organizace si je jasně vědoma toho, co dělá, a směru, kterým kráčí. Panuje jasné stanovisko ohledně toho, které právní předpisy se uplatňují a kdo jsou zúčastněné strany.

Úroveň 4

Úroveň 3 a navíc se organizace snaží rozvíjet se a učit se prezentovat se lépe zúčastněným stranám a spolupracovat s nimi na vytváření bezpečnějších postupů a procesů v rámci jejího SMS. Spíše, než aby jen vyjmenovala právní předpisy, které musí dodržovat, snaží se organizace aktivně spolupracovat s příslušnými

regulačními orgány na vytváření strategií k plnění právních požadavků. Hranice s jinými stranami podniku jsou zřetelně chápány a řízeny.

Úroveň 5

Úroveň 4 a navíc je organizace vzorem pro jiné organizace v tom, jak se prezentuje. Má jasno v tom, jaká je její vlastní povaha a její právní povinnosti, a snaží se neustále stavět na svých silných stránkách a čerpat ze zkušeností nejen z železničního odvětví, ale i ze zkušeností z jiných oblastí.

4.2 L – vedení (leadership)

Účel

Ujistit, že organizace je řízena a vedena účinně.

Ujistit, že bezpečnostní politika jasně vyjadřuje očekávání nejvyššího vedení organizace a přesně definuje, čeho chce organizace dosáhnout, jak toho dosáhne (pomocí chování vykazovaného vedením) a jak se vedení organizace dozví, že očekávání jsou splněna. Účinné vedení lze pokládat za vedení udávající směr, organizaci, zdroje a schopnost zavést do podniku správnou kulturu pro dosažení požadovaných cílů. Vedení organizace by mělo řídit podnikatelskou činnost účinně, aby bezpečnostní cíle nebyly ohrožovány prioritami konkurence. Vedení organizace by mělo zaměstnancům jasně sdělit, jaké jsou bezpečnostní cíle a jak jich bude dosaženo.

Ujistit, že organizace (konkrétně představenstvo) účinně stimuluje správnost, zavedení a účinnost bezpečnostní politiky a její související činnosti. Ujistit, že sdělení jsou konzistentní, srozumitelná a formulována tak, aby vytvářela nejlepší prostředí pro zajišťování bezpečnosti.

Úvodní poznámky

Nedostatečné vedení způsobilo mnoho vysokoprofilových bezpečnostních chyb. Přístup organizace k bezpečnosti často odráží postoje těch, kdo přijímají podnikatelská rozhodnutí, a řídí stanoviska a postoje zaměstnanců, kteří pracují v organizaci.

Celková politika, související postupy a následné bezpečnostní klima zavedené vyšším vedením organizace jsou životně důležité pro stanovení a zachování přístupu organizace pro bezpečnost. Politika by měla náležitě objasnit, jak má organizace v úmyslu zajišťovat bezpečnost. Tým vyššího vedení a další manažeři by měli též jít příkladem a vystupovat způsobem, který posiluje sdělení obsažená v politice. Železniční bezpečnostní mechanismy jsou začleněny do podnikatelské činnosti.

4.2.1 L1 – vedení a závazek

Vedení a závazek se týkají představitelů organizace, kteří za účelem řízení rizik napříč podnikatelskými procesy, které mají, razí směr a stanovují pozitivní a progresivní agendu pro zaměstnance pracující pro ně. Vedení udává tón a určuje kulturu pro to, jak se organizace chová na interní úrovni i vůči těm, kteří s ní mají rozhraní. Největší vliv na organizační kulturu, strukturu organizace a její efektivní fungování mají osoby ve vedoucích pozicích, a je tudíž zásadní, aby mohly své sdělení předat těm, kteří pro ně pracují. Při posuzování této oblasti během dohledu by zaměstnanci vnitrostátního bezpečnostního orgánu měli pokud možno brát v potaz, zda jsou mezi zajišťováním bezpečnosti a jinými podnikovými procesy sporné priority.

Úroveň 1 – základ

Postupy a bezpečnostní cíle jsou zastaralé nebo nebyly sděleny v rámci organizace a existuje jen málo důkazů o tom, že jsou chápány.

Neexistují žádné důkazy o tom, že jsou zaměstnanci konzultováni ohledně bezpečnostních otázek, a zaměstnanci jsou odděleni od vedení organizace.

Systém zajišťování bezpečnosti existuje na velmi zjednodušené úrovni (například i když jsou brány v úvahu lidské faktory, zavedený systém pro tento účel je slabý) a je odpojen od každodenní podnikatelské činnosti organizace.

Existuje jen málo důkazů o jakémkoli zájmu o bezpečnostní otázky ze strany manažerského řetězce, produkce je důležitější. Zdroje na řešení otázek řízení rizik se těžce shánějí, jelikož si organizace neváží důležitosti jejich používání tímto způsobem.

Závazek vedení vůči kultuře bezpečnosti je nedostatečný a v organizaci panuje malé povědomí o pojmu kultury bezpečnosti nebo o důvodu, proč je kultura bezpečnosti důležitá pro dosažení bezpečné a efektivní

organizace. Bezpečnost je vnímána odděleně od podnikatelských cílů organizace a je definována z hlediska souladu s předpisy a technickými či procesními řešeními. Bezpečnost zajišťuje a řídí samostatné bezpečnostní oddělení, které je vnímáno jako primárně odpovědné za kulturu bezpečnosti organizace. Závazek vedení organizace v souvislosti s bezpečnostními cíli a prioritami a jejich sdělování jsou omezeny do té míry, že jsou v organizaci neznámy. Bezpečnost je vnímána spíše jako něco, co musí být uděláno, než jako něco, co je organizaci ku prospěchu. Při realizaci pozitivní kultury bezpečnosti je malé vedení.

Mimořádné události a nehody se „stanou“ – převládá fatalistická kultura. Jako příčina je vždy identifikována lidská chyba v první linii bez pokusu o další vyšetřování. Neexistuje žádná spravedlivá kultura a pracovníci, kteří jsou účastníky mimořádných událostí a nehod, se často stávají obětními beránky. Vedení organizace a zaměstnanec bezpečnost obecně nezajímá a mohou ji používat jen jako základ pro další argumentaci, jako je plat, pracovní doba apod.

Úroveň výkonnosti je nižší než úroveň minimálního souladu s právními předpisy, a vnitrostátní bezpečnostní orgán by tudíž měl zvážit, jak dostat výkonnost této organizace na požadované minimum.

Úroveň 2 – zvládnání

Procesy související s bezpečností a podnikové procesy nejsou propojeny. Organizační kultura se mění mezi různými funkcemi organizace.

Zdroje poskytuje vedení, ale nestačí ke splnění závazku pozitivně přispívat k bezpečnosti a kultuře organizace.

Vedení je uznáváno jako významné pro zajišťování bezpečnosti, ale zdá se, že způsob, jakým se to projevuje v SMS, je trochu nekonzistentní a zmatený.

Na bezpečnost je pohlíženo jako na podnikatelské riziko, které může negativně ovlivnit finanční cíle organizace. Bezpečnost je stále, jako na úrovni 1, definována z hlediska souladu s předpisy a technickými či procesními řešeními. Obecný přístup k bezpečnosti je od vyššího vedení organizace až po provoz reaktivní. Angažovanost vedení organizace je pokládána za polovičatou, vedení organizace reaguje, spíše když se něco nedaří, než aby podnikalo proaktivní kroky vedoucí ke zlepšení.

Na této úrovni splňuje organizace minimální úroveň, kterou byste očekávali v souvislosti s udělením jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc se zaměstnanci aktivně zapojují do přezkumu a revize bezpečnostní politiky a bezpečnostních cílů a toho, jak jsou uplatňovány.

Lze pozorovat začátek vytváření pozitivní organizační kultury. Znalosti a metody lidských faktorů se začínají zohledňovat systematicky při vytváření podnikových procesů organizace.

Vedení organizace pokládá bezpečnost za důležitou, ale někdy má přednost produkce. Jsou zavedeny bezpečnostní základy a organizace se obrací spíše směrem k proaktivní preventivní perspektivě než k souladu s pravidly a předpisy. Organizace ví, že pro další zlepšení je důležité zapojit všechny pracovníky a většina je ochotna přispívat pozitivně. Většina pracovních sil přijímá osobní odpovědnost za svou vlastní bezpečnost. Bezpečnost je podporována kampaněmi a kontrolou s dohledem, zejména shora dolů, ale s určitým zapojením pracovních sil.

Systém zajišťování bezpečnosti je důsledný při usměrňování většiny rizik, jimž je organizace vystavena.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc opatření každého, kdo vystupuje v manažerském řetězci, podporují bezpečnostní cíle.

Existuje naplňovaný závazek neustále zvyšovat efektivnost a účinnost usměrňování rizik. Jsou důkazy o rozsáhlé spolupráci v celém manažerském řetězci. Jsou důkazy o tom, že při zkoumání podnikatelského rizika jsou brána v úvahu bezpečnostní rizika.

Politiky na úrovni vyššího vedení jsou:

- přezkoumávány a revidovány, aby zlepšování probíhalo předvídatelným způsobem, a
- vykládány stejně všemi částmi organizace, které je uplatňují.

Orientace navenek a snaha o zlepšení; organizační kultura je obecně pozitivní a zaměstnanci mají v některých oblastech příležitosti přispívat proaktivně k vývoji systému zajišťování bezpečnosti.

Obecně jsou zpřístupňovány zdroje pro zajišťování bezpečnosti, ale stále existují určitá omezení.

Vedení organizace chápe, že bezpečnost a produktivita jsou vzájemně provázány a že v případě pochybností je prioritní bezpečnost. Vedení organizace se zavázalo k bezpečnosti a přiděluje významné zdroje na proaktivní bezpečnostní opatření, jako je posuzování rizik, vyšetřování mimořádných událostí a nehod a procesy řízení změn. Důležitost bezpečnosti je uznávána v celé organizaci a pracovní síly se pozitivně zapojují do bezpečnostní iniciativ. Stav bezpečnosti se pomocí všech dostupných údajů zaměřuje na ukazatele vedení a zaostávání.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc zahrnuje bezpečnostní politika bezpečnostní cíle organizace, které jsou v organizaci uspořádány kaskádovitě. Existují postupy přidělování dostatečných lidských, ekonomických a technických zdrojů na podporu plnění těchto cílů a vedení sleduje provádění nezbytných bezpečnostních požadavků. Účinnost bezpečnostní politiky je hodnocena a výsledky jsou brány v úvahu při další revizi. Organizace je pomocí bezpečnostních cílů vyzývána k dosahování podnikové výkonnosti a řízení podnikatelských rizik, která jsou sladěna s nejlepší výkonností organizací v odvětví železniční dopravy a mimo něj, které vykazují nejlepší výkonnost.

Je uznáváno, že řízení bezpečnostních rizik není oddělenou funkcí, ale nedílnou součástí produktivní, konkurenceschopné a ziskové organizace.

Bezpečnostní rizika jsou uznávána jako riziko pro celou výkonnost podniku a systém zajišťování bezpečnosti je účinný při usměrňování stávajících rizik a předvídání nových.

Bezpečná produkce má nejvyšší prioritu a bezpečnost je spojena s podnikovou výkonností. Oddanost vedení organizace vůči bezpečnosti je vysoká a organizace vynakládá maximální úsilí na to, aby našla silnější a udržitelnější řešení bezpečnostních problémů. Ponaučení jsou uplatňována každý den. Zaměstnanci chápou a podporují bezpečnostní iniciativy a to, že bezpečnost je způsobem života. Organizace prosazuje bezpečnost při práci i doma a vyčleňuje na to patřičné zdroje.

4.2.2 L2 – bezpečnostní politika

Účinné bezpečnostní politiky vytyčují jasný směr, jímž se organizace vydává. Přispívají ke všem aspektům výkonnosti podniku v rámci svého závazku vůči soustavnému zlepšování. Bezpečnostní politika je důležitý dokument, který ukazuje, jak organizace řídí své povinnosti v oblasti bezpečnosti, a své vedení a závazek vůči náležitému zajišťování bezpečnosti.

Úroveň 1 – základ

Prohlášení politiky je zastaralé nebo nebylo sděleno v rámci organizace.

Neexistují žádné důkazy o tom, že zaměstnanci jsou konzultováni.

Je jen málo uznávána role, kterou lidé hrají při zajišťování bezpečné a efektivní úrovně provozu.

Organizace splňuje minimální regulační standard.

Tato úroveň výkonnosti je nižší než úroveň minimálního standardu, který by měl být očekáván.

Úroveň 2 – zvládnání

Bezpečnostní politika je aktuální a je sdělována v organizaci, místní manažeři a pracovníci dohledu mají nedůsledné přístupy či výklady. V důsledku toho je politika uplatňována napříč organizací různými způsoby.

Na tuto politiku se nepohlíží jako na zásadní pro zachování bezpečnosti.

Je do určité míry uznávána hodnota, kterou lepší pochopení lidské role může přinést podnikání, není to však důsledné.

Úroveň výkonnosti splňuje minimální úroveň požadavku pro udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc se bezpečnostní politika a další související politiky používají jako orientace pro manažery, což má za následek, že je všichni zaměstnanci vykládají stejným způsobem.

Zaměstnanci se aktivně zapojují do přezkumu a revize bezpečnostní politiky a do toho, jak je uplatňována.

Je zde jasná orientace na otázky lidských faktorů v organizaci a na uznávání důležité role, kterou lidé hrají při realizaci bezpečné a efektivní organizace a při plnění podnikatelských cílů.

Úroveň 4 – předvídavost

Bezpečnostní politika je v souladu s opatřeními každého, kdo vystupuje v manažerském řetězci.

Bezpečnostní politika zahrnuje naplňovaný závazek soustavně zvyšovat efektivnost a účinnost usměrňování rizik. Jsou důkazy o rozsáhlé spolupráci v celém manažerském řetězci uznávající hodnotu člověka při zajišťování lepší výkonnosti.

Schopnost týkající se lidských faktorů je měřena, upravována na míru a je přiměřená vyspělosti a složitosti organizace a zaměřuje se na zlepšení v průběhu času.

Bezpečnostní politika a všechny související politiky jsou:

- vzájemně konzistentní,
- přezkoumávány a revidovány, aby zlepšování probíhalo předvídatelným způsobem, a
- vykládány stejně všemi částmi organizace, které je uplatňují.

Úroveň 5 – excelence

Organizace je pomocí bezpečnostní politiky vyzývána k dosahování podnikové výkonnosti sladěné s výkonností organizací, které vykazují nejlepší výkonnost.

Bezpečnostní politika uznává, že řízení bezpečnostních rizik není oddělenou funkcí, nýbrž nedílnou součástí produktivní, konkurenceschopné a ziskové organizace.

Bezpečnostní rizika jsou uznávána jako riziko pro podnikovou výkonnost.

Úloha člověka je uznávána jako nedílná součást úspěchu organizace a je brána v úvahu při každém přezkumu provozního a podnikatelského rozvoje.

Organizace se zaměřuje na vnější možnosti a vyhledává externí příležitosti k rozvoji své efektivnosti a účinnosti a bere při tom v potaz otázky lidských faktorů.

4.2.3 L3 – role, povinnosti, odpovědnost a pravomoci v rámci organizace

Účelem tohoto požadavku je, aby organizace pod dohledem prokázala, že je strukturovaná, a ukázala, jak jsou přidělovány povinnosti ke splnění jejich cílů a bezpečnostní politiky. Mohou se vyskytovat vrstvy práce, které to podporují z pohledu politiky a strategické perspektivy.

Usměrnování rizik by mělo citlivě zapadnout do struktur řízení, aby bylo jasné, kde se nacházejí povinnosti. Mělo by též uznávat a účinně řešit rizika, která představují rozhraní s dodavateli, subdodavateli a partnery.

Tyto prvky jsou klíčem k pochopení toho, jak dobře systém zajišťování bezpečnosti organizace usměrňuje rizika. Žadatel by měl prokázat, jak jsou příslušným pracovníkům přidělovány činnosti, jak zajišťuje, aby tito pracovníci jasně chápali své role a povinnosti, a jak jsou lidé odpovědní za své výsledky. Měl by prokázat, jak organizační struktura a role a povinnosti jednotlivců zajišťují rovnováhu mezi souladem s právními předpisy a kulturou bezpečnosti – spíše kulturou myšlení než bezpečností motivovanou kvůli souladu s právními předpisy čistě tímto souladem.

Úroveň 1 – základ

Struktury řízení organizace nijak nesouvisí s jejími bezpečnostními cíli, proto snadno dojde k záměně povinností a odpovědnosti zaměstnanců.

Pokud jsou povinnosti delegovány, nemají zaměstnanci oprávnění ani zdroje pro jejich výkon. Někteří zaměstnanci, kteří dostali povinnosti, o nich nemusí vědět nebo nemusí mít kompetenci pro jejich výkon. Popisy pracovních míst neodrážejí přesně způsob, jakým lidé skutečně vykonávají své role a povinnosti.

Přidělování rolí a povinností napříč organizací je chaotické a není spojeno s provozními cíli organizace.

Úroveň výkonnosti je nižší než úroveň, která by měla být očekávána od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnání

Je popsána struktura organizace včetně přidělování rolí a povinností v rámci systému zajišťování bezpečnosti. Jsou zavedeny plány na identifikaci způsobu, jakým v rámci organizace skutečně probíhají práce.

Struktura organizace znamená, že většinu rizik řídí lidé nebo týmy vykonávající danou práci, ale některá rizika jsou rozdělena, a v důsledku toho je nebo mohl by být konflikt mezi bezpečnostními a jinými cíli.

Zdá se, že je malá konzistentnost mezi činnostmi jednotlivých podnikových útvarů nebo s širšími cíli podnikatelských cílů organizace.

Zdá se, že organizační struktury, přidělování povinností a související kultura nezbytná pro jejich účinné plnění jsou málo konzistentní.

Organizace splňuje minimální úroveň souladu pro udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc je organizační struktura napříč jednotlivými prvky konzistentní s povinnostmi jasně rozdělenými mezi podnikovými útvary.

Celkové politiky a postupy zahrnující role a povinnosti jsou konzistentní s politikami a postupy příslušných podnikových útvarů.

Existují kritéria pro delegování a přidělování povinností a úkolů tam, kde je identifikována nezbytná kompetence a dovednosti. Tato kritéria jsou uplatňována, a bezpečnostní úkoly jsou tudíž jasně přidělovány a zaměstnanci, kteří je vykonávají, mají patřičnou kompetenci, oprávnění a zdroje k jejich plnění.

Jsou-li povinnosti delegovány, zajišťuje to systematický přístup. Zaměstnanci jsou kompetentní a dostávají dostatečné zdroje a oprávnění k jejich plnění.

Jsou-li zvažovány nové nebo změněné role a povinnosti, jsou analyzovány záležitosti týkající se lidských faktorů v souvislosti se změnou a způsobem, jakým jsou povinnosti skutečně v organizaci prováděny.

Úroveň 4 – předvídatost

Stejně jako na úrovni 3 níže, ale s jasnými vazbami mezi prvky organizační struktury shora až dolů v organizaci, nejen na pracovních úrovních.

Celkové politiky a postupy jsou strukturovány tak, aby se na podporu strategických cílů organizace vzájemně doplňovaly napříč podnikovými útvary.

Zaměstnanci s povinnostmi v oblasti bezpečnosti jsou odpovědní za svou výkonnost spravedlivým a konzistentním způsobem. Kultura organizace umožňuje zaměstnancům s povinnostmi v oblasti bezpečnosti ovlivňovat způsob, jakým jsou úkoly plněny a jakým jsou realizována zlepšení.

V důsledku toho, že je chápáno, jak práce skutečně probíhají, jsou individuální a kolektivní snahy o provozní výkonnostní cíle sladěny.

Úroveň 5 – excelence

Jako na úrovni 4, ale navíc s účinnými přezkumy rolí a povinností struktury organizace na všech úrovních podle plnění strategických a podnikatelských cílů.

Je zaveden formální proces přezkumu, aby bylo zajištěno, že role a povinnosti zůstanou v platnosti, aktuální a součástí měnící se organizace, strategie a prostředí. Organizace důsledně zohledňuje člověka v rámci systému jako standardní součást procesu přezkumu.

4.2.4 L4 – konzultace se zaměstnanci a dalšími stranami

Úspěšné organizace budou aktivně zapojovat pracovní síly a vybízet je tak k využívání jejich znalostí a zkušeností a budování závazku ohledně plnění sdílených cílů. Takové organizace budou aktivně podporovat zapojení a konzultaci různými způsoby a budou k nim vybízet.

Zkoumání tohoto aspektu orgánu vykonávajícímu dohled též ukáže, jakou má organizace kulturu bezpečnosti a jak aktivně zapojuje příslušné třetí strany do zajišťování bezpečnosti v oblastech, kde je riziko sdíleno.

Úroveň 1 – základ

Konzultuje se jen málo nebo neprobíhá vůbec žádná konzultace.

Zaměstnanci nechápou, jak přispívají k vlastní bezpečnosti a k bezpečnosti osob, s nimiž pracují.

Organizace neplní standard, který je očekáván pro minimální soulad s právními předpisy.

Úroveň 2 – zvládnání

Zaměstnanci chápou, že jsou odpovědní za svou vlastní bezpečnost a za bezpečnost svých kolegů, ale není to v organizaci konzistentní.

Probíhá určitá konzultace o záležitostech týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví, ale zdá se, že neprobíhá systematicky a že do ní nejsou zapojeni všichni zaměstnanci.

Organizace splňuje minimální úroveň souladu s právními předpisy, která by byla očekávána od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc má organizace postupy pro ujištění, že probíhají konzultace se zaměstnanci o bezpečnostních záležitostech.

Zaměstnanci chápou, jak přispívají ke své bezpečnosti a bezpečnosti železnice, a dostávají zpětnou vazbu o svém příspěvku.

Osoby v podobných rolích uplatňují normy stejně.

Úroveň 4 – předvídavost

Organizace má politiku, jak zapojit zaměstnance na všech úrovních organizace, a existuje jasná struktura, jejímž prostřednictvím může o této politice informovat. Při přijímání rozhodnutí o opatřeních na usměrňování rizik probíhají konzultace s pracovníky a zaměstnanci.

Organizace pravidelně konzultuje své pracovní síly různými způsoby, například formou průzkumů, seminářů, setkání s manažery a bezpečnostních pochůzek.

Zaměstnanci jsou motivováni k plnění podnikatelských cílů a prokazují, že konzistentně chápou to, jak je toho dosahováno.

Zaměstnanci cítí, že jsou schopni rozhodovat v rámci vytyčování cílů.

Osoby v podobných rolích uplatňují normy důsledně.

Zaměstnanci chápou potřebu změny a potvrzují, že jsou konzultováni ohledně způsobu zavádění změn.

Úroveň 5 – excelence

Organizace plně využívá potenciálu svých zaměstnanců a jiných zúčastněných stran a aktivně je zapojuje do vývoje sdílených hodnot, kultury důvěry, otevřenosti a zplnomocnění.

Organizace využívá zapojení zaměstnanců ke shromáždění nápadů na zlepšení a jejich zavádění do praxe.

Zaměstnanci ukazují, že chápou, jak přispívají k dosahování cílů organizace. Toto pochopení je v souladu s příslušnými politikami organizace a s vizí týmu vyššího vedení.

Zaměstnanci vykazují závazek k překročení těchto cílů tím, že postupují podle stávajících procesů a uvádějí, kde mohou být zlepšeny.

4.3 PL – plánování (planning)

Účel

Ujistit, že organizace je schopna definovat a provádět usměrňování rizik, díky němuž může podnik fungovat bezpečně. Ujistit, že organizace své činnosti plánuje bezpečně a s řádným ohledem na prospěch svých vlastních zaměstnanců a dalších osob dotčených jejími činnostmi.

Úvodní poznámky

Správné plánování je východním bodem pro řízení rizik. Organizace by měla mít zavedeny vhodné postupy, aby mohla plnit své právní závazky a vykonávat činnost jako podnik, který plní své cíle efektivně a účinně. Správné plánování výrazně zlepší způsob, jakým organizace zajišťuje bezpečnost, tím, že zajistí správné zdroje včetně kompetentních zaměstnanců pro výkon úkolů. To povede k účinnému usměrňování rizik a efektivní práci.

4.3.1 PL 1 – posuzování rizik / plánování změn

Tento prvek zasahuje až k jádru SMS, jeho cílem je přimět žadatele, aby ukázal, jak jeho systémy identifikují a usměrňují rizika, jimž čelí. Vykonávaný dohled by měl žadatele přimět k tomu, aby ukázal, jak využívá výsledky posuzování rizik v praxi za účelem lepšího usměrňování rizik, a jak tento proces v průběhu času kontroluje. Je důležité si zapamatovat, že tento prvek se netýká přímo řízení rizik vyplývajících ze změn (což je jiný prvek), ale souvisí s ním. Je zapotřebí poznamenat, že existuje specifický požadavek, který má být řešen pomocí otázek posuzování rizik souvisejících s lidskou výkonností, jako je organizace práce a řízení rizik únavy. Z hlediska dohledu by tudíž měly být hledány důkazy o tom, že tyto otázky jsou řešeny v procesu posuzování rizik.

Systémy spojené s plánováním usměrňování rizik a jeho zaváděním by měly být koordinovány, aby byl zajištěn jejich soulad s příslušnými právními předpisy a aby organizace mohla své cíle plnit efektivně a účinně.

Úroveň 1 – základ

Společnost má proces posuzování rizik, ten však není přijat a aktualizován důsledně, a na základě toho se při změně rizika používají k usměrňování rizik stará provozní pravidla nebo postupy.

Posuzování rizik není dokončováno nebo přezkoumáváno u všech relevantních činností podniku.

Posuzování rizik není vhodné pro svůj zamýšlený účel. Zjevně není pochopen účel posuzování rizik a způsob jeho provádění.

Usměrňování rizik se používá nedostatečně a v malé míře je sledována účinnost zavedených usměrňovacích opatření.

Rizika vyplývající z otázek lidských faktorů nejsou během posuzování rizik brána v úvahu. Není vnímána potřeba podniku řešit takové otázky.

Organizace vykonává své činnosti na úrovni nižší, než je úroveň očekávaná od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

V procesu posuzování rizik existuje jen málo důkazů o tom, že bezpečnostní rizika jsou při řízení změny dostatečně zohledněna.

Úroveň 2 – zvládnání

Posouzení rizik jsou dokončována, ale celková koordinace vyvolává obavy.

Usměrňovací opatření v rámci činnosti ne vždy zahrnují opatření identifikovaná při posuzování rizik.

Posuzování rizik se často používá jen k doložení toho, že již zavedené usměrňování rizik je dostatečné.

Posuzování rizik se používá pouze k určení toho, kde je usměrňování rizik nezbytné, ale organizace ho nezavedla dostatečně.

Všichni zaměstnanci, kteří potřebují posuzování rizika, byli o posuzování rizik vyškoleni na patřičné úrovni vyžadované pro různé úrovně odpovědnosti.

Existují důkazy o používání usměrňování rizik a jeho sledování.

Je uznáváno, že během posuzování rizik by měly být brány v úvahu otázky lidských faktorů, ale obavy vyvolává způsob, jakým je to uplatňováno. V důsledku toho nejsou takové otázky řízeny a stejně tak by měly být zahrnuty do SMS.

Jsou důkazy o tom, že v rámci procesu řízení změn jsou brána v úvahu bezpečnostní rizika.

Organizace vykonává svou činnost na minimální úrovni souladu pro držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc má organizace srozumitelné politiky o používání posuzování rizik a o tom, jaká rizika budou tolerována a proč je to přijatelné.

Řízení rizik se uplatňuje důsledně v různých částech organizace, a sice i v procesu řízení změn. Manažeři chápou svou roli v procesu.

Je účinně využíváno usměrňování rizik a odstraňování rizik u zdroje.

Koordinace posouzení je důsledná a probíhá pravidelný přezkum posouzení.

Zaměstnancům jsou srozumitelně sdělována rizika a související usměrňovací opatření.

Postupy posuzování rizik tvoří součást procesu řízení změn.

Je zaveden jednoduchý systém kontroly účinnosti usměrňování rizik zavedený v důsledku pravidelného posuzování rizik.

Jsou zavedeny důsledné procesy k identifikaci rizik souvisejících s lidskými faktory v průběhu procesu posuzování rizik. V případě potřeby může podnik za účelem usnadnění využít odborné poznatky.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc jsou posouzení rizik zahrnuta do jiných aspektů podniku, aby bylo jisté, že se k usměrňování rizik přistupuje systematicky.

K posuzování rizik mohou přispívat všechny úrovně pracovních sil i subjekty mimo organizace.

Posuzování rizik, včetně odstranění rizika u jeho zdroje, jsou součástí procesu změny a kultury organizace.

Součástí procesu posuzování rizik tvoří přezkumy.

Na všech úrovních jsou inteligentně uplatňovány zásady řízení rizik.

Je zaveden složitější systém kontroly účinnosti opatření pro usměrňování rizik zavedených v důsledku pravidelného posuzování rizik.

Otázky lidských faktorů jsou plně začleněny do procesů SMS pro posuzování rizik a řízení změn. Osoby odpovědné za provádění posuzování rizik dostávají zpětnou vazbu ke své výkonnosti.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 plus stav, kdy se posuzování rizik používá k prosazování soustavného zlepšování profilu rizik organizace.

Přístup k řízení rizik je zakomponován a uplatňován důsledně v celé organizaci. Rizika jsou důkladně posuzována a zohledňována s dostatečným předstihem předtím, než ke změnám dojde.

Odstranění rizika u jeho zdroje je součástí důsledného přístupu a odráží se v politikách organizace.

Jsou zavedeny proaktivní postupy pro vytvoření opatření na usměrňování rizik společně s jinými subjekty odpovědnými za usměrňování rizik tam, kde jsou nacházeny průřezové otázky.

Informace o lidských faktorech z posuzování rizik se používají napříč podnikem na podporu soustavného zlepšování bezpečnosti. Výsledky posouzení jsou případně sdíleny s dodavateli, subdodavateli a partnery v rámci cíle rozvíjet efektivnost činností organizace.

4.3.2 PL2 – bezpečnostní cíle a plánování

Aby bylo zajištěno, že organizace bude plnit právní požadavky a bude zajišťovat, aby o soustavném zlepšování bezpečnosti byli informováni zaměstnanci a věřilo v něj vedení organizace, je nezbytné mít bezpečnostní cíle, které splňují požadavky „SMART“ (viz níže).

Organizace musí prokázat, že má smysluplné cíle a proces k provádění a sledování úspěchu při jejich plnění během jejich životnosti. Bezpečnostní cíle musí být „konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a ve vhodném časovém rámci“ (SMART). Společně s širšími podnikatelskými cíli by měly být vytyčeny a hierarchizovány krátkodobé i dlouhodobé cíle. Sporné priority by měly být řízeny, aby bezpečnostní cíle netrpěly v souvislosti s jinými podnikovými potřebami. Cíle vytyčené na různých úrovních nebo pro různé části organizace by měly být srovnány tak, aby podporovaly celkové cíle politik organizace. V zájmu jistého plnění cílů se lze s jednotlivci dohodnout na osobních cílech.

Úroveň 1 – základ

Existuje jen málo cílů nebo neexistují žádné bezpečnostní cíle.

Veškeré bezpečnostní cíle, které existují, nejsou SMART ani hierarchizovány.

Je tolerováno neplnění bezpečnostních cílů a nejsou přijata žádná opatření na řešení nedostatků při jejich plnění.

Osobní cíle nesouvisejí s cíli celkových politik organizace.

Organizace vykonává svou činnost na úrovni nižší, než je úroveň očekávaná od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnání

Jsou vytyčeny bezpečnostní cíle. Některé mohou být SMART a hierarchizovány, ale cíle v různých částech organizace nejsou jasně srovnány a mohou být ve vzájemném rozporu. v důsledku toho ne vždy podporují celkové cíle politik organizace.

Osobní cíle jsou srovnány hlavně s cíli celkových politik organizace.

Existují kontroly pokroku s plněním bezpečnostních cílů.

Organizace plní minimální standard, který je očekáván pro soulad s právními předpisy.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc jsou vytyčeny bezpečnostní cíle a existuje bezpečnostní plán, který ilustruje, jak organizace bude dosahovat svých cílů.

Vytyčené bezpečnostní cíle zohledňují platné právní a jiné požadavky.

Probíhají pokusy o vytyčení cílů SMART a hierarchizaci cílů a jejich vzájemné sladění.

Jsou zavedeny systémy k následnému sledování toho, jak je dosahováno cílů.

Dosahování cílů není dobře sladěno s procesem přezkumu, tj. přezkumy neberou v úvahu vytyčené cíle.

Zaměstnanci si jsou vědomi významu a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosahování bezpečnostních cílů a k plánování řízení bezpečnostních rizik.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc cíle jsou SMART, hierarchizovány a ve vzájemném souladu na podporu celkové politiky.

Systém zajišťování bezpečnosti ujišťuje, že byly vytyčeny bezpečnostní cíle a bylo měřeno plnění.

Plnění nebo neplnění je zaznamenáváno a používá se jako pomůcka při soustavném zlepšování.

Jsou zavedeny systémy k návaznému sledování potenciálního a skutečného neplnění bezpečnostních cílů.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc organizace porovnává svou výkonnost s výkonností druhých, v rámci železničního odvětví i mimo něj, aby bylo jisté, že cíle budou představovat excelenci.

4.4 S – podpora (support)

Účel

Účelem tohoto požadavku je ujistit, že organizace věnuje dostatečné zdroje, včetně kompetentních zaměstnanců, na to, aby její SMS mohl usměrňovat rizika v souladu s jejími cíli.

Stanovit role a povinnosti ke splnění bezpečnostních cílů organizace.

Ujistit, že důležité informace jsou k dispozici osobám, které přijímají rozhodnutí.

Ujistit, že mechanismy a opatření organizace prosazují kulturu, která umožňuje excelenci při usměrňování rizik.

Úvodní poznámky

Dokumentace systému zajišťování bezpečnosti musí být přísně kontrolována, řízena a pravidelně přezkoumávána, aby bylo v oběhu pouze nejnovější znění každého dokumentu vyžadovaného pro řízení bezpečnosti. Veškeré změny dokumentace provedené v důsledku procesu soustavného zlepšování při usměrňování rizik musí být provedeny včas.

Je zásadní, aby součástí systému zajišťování bezpečnosti byl komplexní a zavedený systém řízení kompetencí a aby byly zavedeny řádné komunikační mechanismy jak od vedení organizace k zaměstnancům, tak i obráceně a k jiným osobám, které se spoléhají na komunikaci ze strany organizace, aby mohly řídit bezpečnost svých vlastních organizací. Je to proto, že tyto prvky podtrhují efektivnost a účinnost SMS. Přítomnost kompetentních osob na místě, kde vykonávají úkoly od nich vyžadované, minimalizuje šanci, že úsudek bude obsahovat chyby, a oslabovat tak fungování SMS. Současně je třeba se ujistit, že systém komunikace shora dolů a zezdola nahoru v rámci organizace zajistí, aby si správné osoby vyslechly klíčová sdělení včas.

4.4.1 S1 – zdroje

Účinné využívání zdrojů je klíčovým prvkem jakéhokoli systému zajišťování bezpečnosti. Nestačí mít zavedeny procesy, musí též fungovat a to bude vyžadovat zajištění zdrojů dostatečných pro efektivní a účinný průběh.

Úroveň 1 – základ

Organizace poskytuje zdroje, aby systém zajišťování bezpečnosti mohl fungovat, ale neprobíhá to systematicky, nýbrž se zdá, že přístup není ucelený. Výsledkem je nerovnoměrné šíření zdrojů v organizaci, kdy některé části mají zdrojů dostatek a některé jich naopak mají příliš málo.

Organizace klesla pod úroveň, která by byla očekávána od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnutí

Na této úrovni je organizace lépe schopna řídit zdroje a umožnit tak dokončování úkolů. Přidělování zdrojů je pokládáno za důležitý prvek systému zajišťování bezpečnosti. Vedení v organizaci provádí pravidelné přezkumy zdrojů.

Organizace vykonává svou činnost na základní úrovni, která by měla být očekávána od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc na této úrovni může organizace prokázat, že má dostatek zdrojů a že jsou přidělovány důsledně napříč všemi částmi podniku. Absence některých zaměstnanců není výrazným problémem, jelikož se tím zabývají procesy SMS. Organizace začíná přemýšlet o tom, jak docílit efektivnějšího využívání zdrojů.

Úroveň 4 – předvídavost

Stejně jako na úrovni 3, ale zde organizace předvídá své budoucí potřeby, aby byla připravena předem na pokračování změn a aby měla k dispozici zdroje k jejich řízení.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc zde organizace řídí zdroje velmi proaktivně, jelikož je při dosahování větší bezpečnosti a efektivnosti využívá flexibilně napříč celou organizací.

4.4.2 S2 – kompetence

Pro řízení zaměstnanců s povinnostmi v oblasti bezpečnosti v průběhu času je zásadní, aby organizace měla systém řízení kompetencí, který je součástí systému zajišťování bezpečnosti. Právě prostřednictvím tohoto mechanismu jsou hodnoceny, rozvíjeny, udržovány a sledovány dovednosti zaměstnanců, aby nedošlo k ohrožení bezpečnosti.

Organizace musejí mít účinný systém řízení kompetencí, který pomáhá ujistit, že jejich zaměstnanci mají náležité kompetence. Zásadní součástí procesu řízení kompetencí (CMS) je zachovávání kompetencí. Součástí toho je program komplexního soustavného profesního rozvoje (CPD), kde se zkušenější zaměstnanci mohou učit o novém vývoji v oblasti bezpečnosti a zajišťovat, že jsou s ním v souladu.

To, jak systém řízení kompetencí funguje, může odhalit mnoho informací o kultuře bezpečnosti organizace. Dobře promyšlený systém řízení kompetencí bude zahrnovat zaměstnance, kteří skutečně vykonávají práce, a tedy nejlépe rozumí úkolu, který ovlivňuje strukturu CMS, a pomáhá tak jednotlivcům i organizaci odvádět lepší výsledky. Klíčovým ukazatelem kultury bezpečnosti organizace je fungující CMS.

Úroveň 1 – základ

Systém řízení kompetencí je dokumentován, ale není jasně zaveden, není propojen se strukturou pracovních úkolů. Existuje zmatený přístup k řízení kompetencí zaměstnanců.

Zaměstnanci mohou nebo nemusí být kompetentní, ale neexistuje žádný důsledný proces k odhalení této skutečnosti.

Potřeby v oblasti školení jsou řízeny chaoticky a bezprostřední potřeby jsou upřednostňovány před dlouhodobým vývojem.

Organizace vykonává svou činnost na úrovni nižší, než je úroveň očekávaná od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnutí

V jednotlivých podnikových útvarech probíhá školení z velké části „o daném pracovním místě“ v rámci systému řízení kompetencí. Existuje minimální úroveň souladu s právními požadavky na nábor, výběr a školení. Pro rozhodující role týkající se bezpečnosti je zaveden proces výběru.

Politiky nábory, výběru a školení nejsou součástí uceleného systému, nejsou spojeny se strategickými cíli organizace a jdou o něco dále než ke splnění právních požadavků.

Do určité míry jsou identifikovány potřeby školení, ale přidělování školení často probíhá náhodně a diktuje ho spíše dostupnost školení i příslušných pracovníků než to, že je součástí strukturovaného přístupu.

Organizace splňuje minimální úroveň souladu očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc má organizace zaveden účinný zdokumentovaný systém řízení kompetencí. To se vztahuje na kompetence potřebné ke splnění strategických cílů organizace a k řízení rizik. Organizace je schopna plně využívat kompetencí svých zaměstnanců v případě, že o nich ví.

Organizace je schopna organizovat a rozvíjet školicí program pro své zaměstnance, kteří vykonávají rozhodující povinnosti týkající se bezpečnosti, což zajišťuje plnění relevantních potřeb a zachování kompetence zaměstnanců.

Pro zaměstnance je zaveden mechanismus návratu do práce po nehodách / mimořádných událostech nebo dlouhodobých absencích, včetně identifikace dalšího školení, pokud je to vyžadováno.

Procesy nábora a výběru jsou komplexní (např. psychometrické a opírající se o úkoly) a z velké části důsledné a obecně vybírají vhodné osoby do vyžadovaných různých rolí.

Příslušné osoby dodávají školicí režim definovanému programu na základě potřeb konkrétní role. Součástí školení jsou reakce na normální provoz a provoz za zhoršených podmínek.

Je chápána potřeba propojit systém řízení kompetencí se strukturou úkolu.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc nábor, výběr a školení mají jasné vazby se strategickými cíli organizace, které se samy řadí kaskádovitě směrem dolů k jednotlivým cílům zaměstnanců. Opírají se o přesné posuzování úkolů (analýzu úkolů), které má vliv na srozumitelný a soudržný systém řízení kompetencí. Používá se mentorství a změny role jsou dobře promyšleny.

Školicí režim je komplexní a propojen s požadovanými kompetencemi, které jsou potřebné pro účinné fungování v konkrétních rolích.

Procesy nábora jsou komplexní a zaměřují se na optimální soubor dovedností pro konkrétní roli. Podporuje je pravidelný přezkum (jakož i přezkumy, kdy pracovníci organizaci opouštějí), který má ujistit, že při změnách a vývoji organizace jsou přijímány správné osoby.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc situace, kdy organizace chápe kompetence svých pracovníků a plně využívá potenciál svých zaměstnanců. Organizace se aktivně zapojuje prostřednictvím sdílených hodnot a kultury důvěry, otevřenosti a zplnomocnění.

Organizace využívá zapojení zaměstnanců ke shromáždění nápadů na zlepšení a jejich zavádění do praxe. Lidské zdroje jsou plánovány proto, aby byla zajištěna obchodní kontinuita.

Existuje vize obrácení pozornosti do budoucnosti a na vnější možnosti a jejím cílem je zajistit, aby byly přijímány správné osoby a aby se jim dostalo vhodného školení a vývoje s cílem zajistit zachování souborů dovedností na úrovni, která umožňuje organizaci růst a rozvíjet se a současně s tím zachovávat a zlepšovat stav bezpečnosti.

4.4.3 S3 – povědomí

Povědomí znamená upozornění zaměstnanců na bezpečnostní politiku organizace a na to, jak přispívají k bezpečnosti v organizaci, na nebezpečí a rizika, jichž si musejí být vědomi, a výsledky vyšetřování nehod a mimořádných událostí. Patřím sem i upozornění zaměstnanců na důsledky toho, pokud nebudou přispívat k zavádění systému zajišťování bezpečnosti z vlastního pohledu i z pohledu organizace. Tento prvek tudíž poskytuje důležité informace o kultuře bezpečnosti organizace.

Úroveň 1 – základ

Zde organizace zpřístupnila bezpečnostní politiku zaměstnancům a předává určité základní informace o rizicích a nebezpečích. Výsledky vyšetřování mimořádných událostí nejsou systematicky sdělovány všem zaměstnancům a nejsou žádné koordinované snahy o ověření, zda zaměstnanci chápou, jaké jsou jejich povinnosti a jaké jsou povinnosti organizace.

Výkonnost organizace je nižší, než se očekává u souladu s právními předpisy.

Úroveň 2 – zvládnání

Na této úrovni je zaměstnancům předáváno více informací, ale zdá se, že informace nejsou předávány v konzistentním formátu a že předávané zprávy nejsou v organizaci jasné. Organizace se snaží zajistit, aby zaměstnanci chápali svou roli při rozvoji bezpečnosti v systému zajišťování bezpečnosti.

Výkonnost organizace splňuje minimální úroveň očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc je proces sdělování bezpečnostní politiky zaměstnancům a informování zaměstnanců o jejich rolích konzistentní a zaměstnanci sdělením rozumějí. Probíhá určité sledování s cílem se přesvědčit, že zaměstnanci informace absorbovali a že chápou důležitost své role při zajišťování účinného fungování SMS.

Úroveň 4 – předvídavost

Stejně jako na úrovni 3 a organizace se navíc proaktivně snaží prosazovat povědomí o svých rolích a povinnostech a o rolích a povinnostech zaměstnanců. Organizace se aktivně snaží prosazovat výhody zlepšeného stavu bezpečnosti pro samotné zaměstnance.

Úroveň 5 – excelence

Stejně jako na úrovni 4 a organizace se navíc snaží zlepšovat povědomí o organizaci a jejich povinnostech nejen mezi svými zaměstnanci, ale snaží se předávat odpovídající sdělení svým dodavatelům, subdodavatelům a dalším subjektům, s nimiž má rozhraní.

4.4.4 S4 – informace a komunikace

Soulad s tímto prvkem je strukturován tak, aby ukazoval, že žadatel v rámci své žádosti prokázal, že má zavedeny vhodné prostředky k identifikaci informací souvisejících s bezpečností na různých úrovních a k jejich sdělování ve správný čas a správným lidem. Dále že prokázal, že provádí mapování terénu, aby zajistil, že současná usměrňování rizik zůstanou relevantní a aktuální a že mohou identifikovat nové hrozby a příležitosti vyplývající z externích vlivů (politických, sociálních, environmentálních, technologických, ekonomických a právních). Také že prokázal, že je schopen zajistit, aby se informace dostaly v organizaci k příslušným zaměstnancům (zejména k zaměstnancům zásadním pro bezpečnost), kteří na ně musí reagovat. Součástí toho bude i to, jak poskytuje relevantní informace související s bezpečností jiným zúčastněným stranám, s nimiž spolupracuje.

Mechanismy by měly ujišťovat, že každý zaměstnanec, který přijímá rozhodnutí nebo plní úkol, má správné informace, ve formě:

- podnikových sdělení o důležitosti bezpečnosti,
- postupů výměny informací s příslušnými zúčastněnými subjekty,
- postupů a norem týkajících se bezpečnosti,
- faktických údajů a zpravodajských informací, a

- pokynů a zpráv.

Úroveň 1 – základ

Je vynakládána jen malá snaha o sdělování patřičných informací týkajících se bezpečnosti. Jsou-li zavedeny postupy, rozhodují se zaměstnanci na základě vlastního úsudku.

Je shromažďováno nebo sdíleno málo informací o bezpečnosti.

Manažeři nehovoří se zaměstnanci, kteří nejsou manažery, nebo s nimi hovoří neefektivně.

Sdílení informací a komunikace v rámci organizace jsou chaotické a nelze je sledovat.

Jen málo je uznávána důležitá role, kterou hraje účinná komunikace při ovlivňování lidského chování, a v důsledku toho i stavu bezpečnosti.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnání

Zaměstnanci mají k dispozici postupy a normy týkající se usměrňování rizik.

Některé informace obdržené od zaměstnanců se používají jako pomůcka při rozhodování.

Manažeři vydávají pokyny a dostávají zprávy o usměrňování rizik, ale zdá se, že chybí určitá důslednost.

Do určité míry je uznávána důležitost rozhodující komunikace ohledně bezpečnosti při zajišťování bezpečné provozní výkonnosti. Jsou důkazy o tvorbě pojistných plánů ke kontrole této problematiky.

Organizace vykonává svou činnost na minimální úrovni očekávané od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc psané podnikatelské cíle, normy a postupy pro usměrňování a sdělování významných rizik jsou ve formátech vhodných pro uživatele.

Faktické informace se používají ke sdílení zkušeností a vedení budoucí výkonnosti a budoucích rozhodnutí.

Manažeři dávají pokyny, které posilují postupy za účelem pomoci při plnění bezpečnostních cílů.

Zaměstnanci podávají zprávy o své výkonnosti a zkušenostech, protože organizace je k tomu vybízí.

Komunikace v rámci organizace je pravidelná a v souladu s definovaným postupem v obou směrech manažerského řetězce.

Měly by být jasně definovány role a povinnosti osob, jejichž úkolem je sdělovat informace napříč organizací.

Sdělení jsou pravidelně sledována a posuzována.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc vše je v souladu s hlavními systémy usměrňování rizik.

Jsou k dispozici správné informace pro rozhodování.

Jsou zavedeny účinné postupy pro shromažďování zpětné vazby pro případné ujištění, že sdělení jsou chápána a že je chápána reakce zaměstnanců na sdělení. Příslušní zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu ohledně své výkonnosti pozitivním a nediskriminujícím způsobem.

Sdělení jsou sledována a výsledky se používají k předávání informací do komunikačního programu celé organizace.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc kvalita sdělení a jejich mechanismy jsou pravidelně sledovány na základě identifikované správné praxe v jiných odvětvích. Informace jsou proaktivně sdíleny s organizacemi, s nimiž má podnik rozhraní, a s dodavateli.

Výměna informací je zdokumentována.

Existuje víze komunikace orientující se vnější možnosti, která je sdílena na interní i externí úrovni s příslušnými partnery, subdodavateli a dodavateli.

Role lidských faktorů v rámci komunikace je jasně chápána a zřejmým cílem organizace je soustavné zlepšování komunikace.

4.4.5 S5 – dokumentované informace

Vynikající organizace poskytují spolehlivý záznam důležitých rozhodnutí a informace shromážděné v průběhu let, aby ukázaly, že rizika usměrňují na všech úrovních.

Aby bylo jisté, že informace o usměrňování rizik, pracovních procesech a ponaučení z auditů a mimořádných událostí jsou předávány příslušným zaměstnancům včas a efektivně, musí mít organizace systém správy a kontroly dokumentů, který to zajišťuje.

Tento prvek zahrnuje dokumentaci systému zajišťování bezpečnosti, tvorbu a aktualizaci dokumentů a kontrolu dokumentovaných informací.

Úroveň 1 – základ

Je vypracován koncept dokumentace SMS. Nezahrnuje všechny činnosti společnosti a po každé změně, která by vyžadovala aktualizaci, není pravidelně aktualizován.

Dokumentace není řádně distribuována či sdílena. Organizace nepoužívá SMS jako „pracovní pokyny“, ale provozní postupy jsou jiné a často jsou spojeny s osobními vzpomínkami zaměstnanců a pracovníků a historickou praxí bez ohledu na časový průběh a změny, které mohou být následně vyžadovány.

Dokumentace se používá jen pro účely certifikace/povolování.

Systémy kontroly dokumentů jsou nedostatečné a vedou k tomu, že v různých částech podniku jsou využívány různé verze dokumentů.

Organizace je pod úrovní výkonnosti očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnání

Železniční podnik / provozovatel infrastruktury normálně pracuje v souladu s postupy a pokyny stanovenými v SMS. Jsou možné určité odchylky. Jsou k dispozici určité záznamy informací o důležitých usměrňovacích rizik, ale záznamy nejsou konzistentní.

Existuje výroční zpráva o bezpečnosti, která je předkládána vnitrostátnímu bezpečnostnímu orgánu a která obsahuje strukturu organizace, bezpečnostní cíle pro následující rok a důvod jejich výběru. Bude obsahovat též informace o interním vyšetřování nehod a mimořádných událostí, podrobnosti o ukazatelích bezpečnosti vybraných ke sledování výkonnosti na základě cílů a informace o tom, zda jsou nějaká otevřená doporučení vnitrostátního inspekčního orgánu.

Systém kontroly dokumentů je obecně spolehlivý, ale stále jsou problémy s číslováním verzí a aktualizací dokumentů systémovým způsobem.

Organizace vykonává svou činnost na minimální úrovni očekávané od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc existují záznamy procesů a norem pro hlavní rizika.

Jsou vedeny záznamy o důležitých informacích a rozhodnutích, které budou v budoucnosti pravděpodobně hodnotné.

Jsou popsány činnosti související s procesy zajišťování bezpečnosti a interakce mezi těmito procesy v rámci SMS. Zaměstnanci zavádějí procesy zajišťování bezpečnosti důsledně.

Existuje přehled smluvních procesů a dalších podnikových dohod včetně podrobností o usměrňování bezpečnostních rizik. Je k dispozici aktuální seznam dodavatelů, subdodavatelů a partnerů s popisem druhu a rozsahu poskytované služby a tento seznam je vždy při přidělení nových úkolů aktualizován.

Systém správy dokumentů je spolehlivý a je schopen zajistit, aby bylo v oběhu pouze aktuální znění dokumentu.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc mají uživatelé a osoby přijímající rozhodnutí k dispozici komplexní záznamy o procesech souvisejících s bezpečností, o rizicích s nimi spojených a o normách, rozhodnutích a informacích.

Kontrola dokumentů je dostatečně sofistikovaná na to, aby vydala upozornění, kdy dokumenty bude nutné aktualizovat a kdo je za to odpovědný.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc větší využívání procesu na podporu efektivnosti a účinnosti systému správy. SMS odráží skutečné provozní postupy železničního podniku / provozovatele infrastruktury. SMS je „živý“ dokument, který se neustále vyvíjí, aby zvyšoval bezpečnosti, a nikoli administrativní zátěž.

Systémy kontroly dokumentů fungují tak, aby zlepšovaly a rozvíjely SMS, a jsou pokládány za užitečný nástroj při zajišťování konzistentnosti účelu SMS.

S6 – integrace lidských a organizačních faktorů

Úroveň 1 – základ

Závazek vedení organizace vůči lidským a organizačním faktorům je nedostatečný a v organizaci je malé povědomí o pojmu lidských a organizačních faktorů nebo o důvodu, proč by měly být tyto faktory uplatňovány při dosahování bezpečné a efektivní organizace. Existuje strategie lidských a organizačních faktorů, ale má mnoho nedostatků a nevztahuje se na všechny relevantní procesy. Strategie lidských a organizačních faktorů není přizpůsobena organizační struktuře a procesům. V některých oblastech existují zdokumentované procesy pro lidské a organizační faktory, nikoli však pro všechny, např. nejsou žádné metody pro začlenění těchto faktorů do analýz rizik. Nejsou popsány role a povinnosti lidských a organizačních faktorů, chybí jejich kompetence a nejsou těmto faktorům přidělovány zdroje. Strategie a procesy lidských a organizačních faktorů, které jsou zavedeny, nejsou v praxi plně uplatňovány.

Úroveň 2 – zvládnání

Strategie lidských a organizačních faktorů zahrnuje všechny relevantní procesy v rámci organizace, struktura však není jasná a procesy některých oblastí lidských a organizačních faktorů jsou popsány lépe než jiné. Není jasné, kdy a jak by se lidské a organizační faktory měly uplatňovat. Přidělené role a povinnosti lidských a organizačních faktorů jsou popsány, ale není přidělován dostatek zdrojů. Pojem lidských a organizačních faktorů není dostatečně chápán a stejně tak není chápáno, kdy a jak by se měly uplatňovat metody těchto

faktorů. Strategie a procesy lidských a organizačních faktorů jsou uplatňovány tehdy, když je to vyžadováno, ale objevují se argumenty, že to není nutné. Perspektiva lidských a organizačních faktorů není pokládána za důležitou pro dosažení bezpečnosti a efektivnosti v organizaci.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc je ve všech částech organizace uplatňován systematický přístup opírající se o lidské a organizační faktory. Strategie, procesy a metody lidských a organizačních faktorů jsou většinou, ne však vždy, uplatňovány a lidským a organizačním faktorům jsou přidělovány zdroje. Jsou popsány a plněny požadavky na kompetence v souvislosti s lidskými a organizačními faktory pro různé role. Lidské a organizační faktory jsou brány v úvahu při řízení změn. Lidské a organizační faktory jsou známý pojem pro každého v organizaci a každý chápe, že v zájmu dosažení bezpečnosti a efektivnosti v organizaci je důležité uplatňovat systematický přístup k lidským a organizačním faktorům.

Úroveň 4 – předvídatost

Úroveň 3 a navíc je ve všech částech organizace důsledně uplatňován systematický přístup opírající se o lidské a organizační faktory. Přístup opírající se o lidské a organizační faktory je přirozenou součástí všech procesů. Pozornost není věnována plnění právních požadavků na lidské a organizační faktory, nýbrž na uplatňování přístupu opírajícího se o lidské a organizační faktory způsobem, který splňuje cíle společnosti. Každý v organizaci vidí v uplatňování přístupu opírajícího se o lidské a organizační faktory přínosy pro bezpečnost, efektivnost a kvalitu. Schopnost týkající se lidských a organizačních faktorů je měřena, upravována na míru a je přiměřená vyspělosti a složitosti organizace a zaměřuje se na zlepšení v průběhu času.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc je organizace vzorem pro jiné organizace v tom, jak se prezentuje. Má jasno v tom, jaká je její vlastní povaha a její právní povinnosti, a snaží se neustále stavět na svých silných stránkách a čerpat ze zkušeností nejen z železničního odvětví, ale i ze zkušeností z jiných oblastí. Organizace je aktivním propagátorem důležitosti řešení otázek lidských faktorů při zajišťování bezpečnosti.

4.5 OP – provoz (operations)

Účel

Díky správnému řízení provozní činnosti, rozhraní a změn bude organizace moci plnit své právní povinnosti, reagovat flexibilně na měnící se okolnosti a vštěpovat svým zaměstnancům pozitivní chování. To jí na oplátku umožní plnit své podnikatelské cíle a potřeby.

Úvodní poznámky

Tento oddíl zahrnuje části SMS, které se zabývají rozhraními (např. s dodavateli, subdodavateli a pohotovostními službami), správou aktiv v průběhu času a řízením změn. Je zásadní, aby každá organizace řídila tyto oblasti efektivně a účinně ku prospěchu podniku jako celku. Jedná se o tu část SMS, která se zabývá praktickými aspekty chodu železničního podniku nebo provozovatele infrastruktury. V tomto oddíle jsou jasné vazby na celkové sledování účinnosti SMS. Tato oblast zahrnuje též ty oddíly podniku, které jsou nejvíce schopny poškodit jeho pověst nedostatečným řízením dodavatelů, subdodavatelů nebo rozhraní. Tento oddíl má též silné vazby na technickou specifikaci pro interoperabilitu – provoz, TSI-OPE, která specifikuje základní provozní postupy, které musí být dodržovány napříč funkčními oblastmi provozu. Jelikož vnitrostátní bezpečnostní orgány musí ověřit soulad s TSI-OPE, je nezbytné kontrolovat tyto prvky během dohledu.

4.5.1 OP1 – plánování a řízení provozu

Účel

Organizace musí zajistit, aby technické provozní požadavky vyplývající z posouzení rizik braly v úvahu příslušné technické specifikace pro interoperabilitu týkající se subsystému „provoz a řízení dopravy“. Pokud jsou použitelná vnitrostátní pravidla, plní se plánováním, prováděním a přezkumem vhodných provozních procesů.

Organizace s vysokou výkonností bude mít zavedeny odolné systémy pro účely souladu s technickými a provozními nařízeními a bude mít kulturu, která to podporuje, a bude se vždy snažit zlepšovat se pomocí inovací v odvětví železniční dopravy a v jiných odvětvích.

Úroveň 1 – základ

Provozní činnosti jsou vykonávány bez ohledu na dlouhodobější strategii a další podnikové potřeby. Tam, kde provozní činnosti zahrnují kompetenci a řízení zaměstnanců, se postupuje chaoticky.

Procesy posuzování rizik nejsou řádně uplatňovány na provozní činnosti. Je navrženo jen málo postupů nebo nejsou navrženy žádné postupy odrážející otázky provozního řízení, aby vyjadřovaly realitu pracovního místa, a nikoli jeho zidealizovanou verzi.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Je omezený soulad nebo není žádný soulad se základními provozními zásadami, které jsou stanoveny v TSI-OPE.

Úroveň 2 – zvládnání

Organizace bere v úvahu příslušné technické specifikace pro interoperabilitu a vnitrostátní pravidla, je-li to relevantní, ale nejedná se o systematickou činnost a doplňující opatření se zjevně neopírají o výsledky posouzení rizik.

Zaměstnanci si jsou vědomi místních rolí a povinností pro provozní činnosti, které je ovlivňují, ale nepodílejí se na jejich plánování či organizaci.

Některé provozní pracovní postupy, zejména ty, které jsou rozhodující pro bezpečnost, jsou navrhovány, ale neprobíhá to systematicky.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávaný od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

TSI-OPE je dodržována, ale na minimální přijatelné úrovni.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc proces posuzování rizik bere při uplatňování na provozní činnosti důsledně v úvahu řízení procesů a postupů, které mají zajišťovat, aby například trasy vlaků byly plánovány náležitě a aby rizika spojená se zaměstnanci, kteří je provozují, byla dostatečně kryta.

Proces řízení kompetencí a proces informací a komunikace jsou důsledně uplatňovány na provozní procesy.

Existuje důsledný proces ujišťující, že postupy odrážejí realitu úkolu.

TSI-OPE je důsledně uplatňována v provozu v celé organizaci.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc jsou zavedeny systémy pro řízení provozní činnosti, které se opírají o posuzování rizik v celé organizaci. Tyto systémy zohledňují dynamické účinky, které provozní činnosti v jedné oblasti provozu (např. požadavky na systémy signalizace budou mít vliv na nezbytnou údržbu trati) mají na jinou oblast a snaží se je předvídat za účelem odstranění rizika.

Zaměstnanci v celé organizaci si osvojují kulturu, která jim umožňuje přispívat pozitivně k provozním činnostem a k veškerým změnám, které jsou v nich provedeny.

Komunikace a sdílení informací týkající se provozních činností jsou spolehlivé a účinnost procesu je sledována vyšším vedením organizace.

Mezi provozní postupy patří mechanismy rozhraní mezi jednotlivými úkoly a součástí toho jsou i smluvní role. Probíhá určitý sběr údajů, které se používají k určení lidské výkonnosti.

Základní provozní zásady stanovené v TSI-OPE se začínají používat jako prostředek podpory prvku dynamického provozu v systému zajišťování bezpečnosti.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc organizace soustavně hledá způsoby, jak zlepšit své provozní činnosti „mapováním terénu“ v rámci odvětví železniční dopravy a mimo něj. Do tohoto procesu jsou zapojeni a mohou k němu přispívat zaměstnanci na všech úrovních.

Organizace proaktivně posuzuje pokrok v chápání v jednotlivých postupech a realitě úkolů a snaží se ho využívat při zlepšování bezpečnosti a efektivnosti svého provozu.

Základní provozní zásady stanovené v TSI-OPE jsou nedílnou součástí bezpečného provozu vlaků a organizace je aktivně prosazuje jako správnou praxi mezi rovnocennými subjekty.

4.5.2 OP2 – Správa aktiv

Úspěšná správa aktiv zahrnuje identifikaci aktiv, které organizace vlastní a spravuje. Zahrnuje též vlastnictví systémů, které mají ujistit, že aktiva zůstávají během svého životního cyklu v dobrém stavu a jsou používána pouze ve své zamýšlené oblasti provozu, proto organizace může své podnikatelské cíle plnit bezpečně, účinně a efektivně. Tento oddíl se týká konkrétně všech rozhodujících aktiv týkajících se bezpečnosti. Odkaz na správu aktiv znamená v této souvislosti správu životního cyklu aktiva od zkonstruování až po likvidaci. A

konečně, organizace by měla prokázat, že v každém stadiu životního cyklu uplatnila přístup orientovaný na člověka.

Úroveň 1 – základ

Aktivní a reaktivní údržba probíhá podle harmonogramu, ale neexistuje žádný komplexní registr aktiv, proto si organizace nemůže být jista tím, že všechna aktiva jsou udržována v bezpečném stavu.

Aktiva jsou projektována s omezeným ohledem na budoucí potřeby údržby, důsledky v souvislosti s lidskými faktory nebo možnost bezpečné likvidace aktiva po uplynutí životního cyklu.

Platí jen málo kritérií nebo neplatí žádná kritéria pro projektování nového vybavení.

Plán správy aktiv má mezery, proto není možné se spolehnout na to, že aktivum mělo po dobu své životnosti správnou údržbu.

Probíhá výměna informací o stavu aktiva, ale není úplná.

V patřičných případech řeší zavedený systém správy aktiv soulad se základními požadavky na interoperabilitu.

Ačkoli jsou lidé vyškoleni, je jen málo důkazů o tom, že existuje komplexní systém řízení kompetencí.

Správa registrů správy aktiv není aktuální.

Neexistuje žádný systém pro záznam omezení použití a systém pro vyřazování a vrácení položek do provozu není úplný.

Projektování aktiv se soustřeďuje spíše na komerční dostupnost než na to, aby odráželo potřeby uživatele.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnutí

Existují harmonogramy kontrol a údržby většiny aktiv, nikoliv však všech.

Je specifikována četnost kontrol, ale ne vždy na základě rizik.

Nesplnění četnosti kontrol není řízeno jasně, a proto se hromadí nevyřízené záležitosti.

Celková politika správy aktiv není zřetelně zaměřená na zlepšování bezpečnosti. Některá aktiva jsou projektována s ohledem na bezpečnostní přínosy včetně řešení otázek lidských faktorů, ale jsou to ojedinělé příklady a netvoří součást komplexního plánu.

Sám proces kontroly aktiv podporuje správu aktiv, a nikoli stav aktiv. Informace jsou sdíleny, ale nenabízejí úplný obraz aktiva od jeho vyprojektování. Informace o tom, jak a kdy aktivum zlikvidovat, jsou omezené.

Existuje lepší registr aktiv s informacemi o omezeném používání vybavení, které se vrací do provozu.

Projektování se spoléhá spíše na kombinaci zdravého rozumu, zkušeností z provozu a osobních preferencí než na strukturovaný přístup.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávaný od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc je registr aktiv aktuální a harmonogramy kontrol a údržby se opírají o rizika a jsou dodržovány.

Kontroly mohou být do určité míry ve skluzu, ale to je uznáváno a řízeno pomocí zmírňujících opatření, která byla zavedena s cílem snížit riziko.

Probíhá určitý přezkum četnosti kontrol a je do určité míry možné přizpůsobit se změnám ve stavu aktiv.

Aktiva se používají k zamýšlenému účelu a současně je udržován jejich projektovaný provozní stav a jsou řešeny otázky provozu za normálních a za zhoršených podmínek. Pro většinu aktiv existují projektantské záznamy, které též zohledňují lidské faktory, a informace z nich jsou součástí referenčního stavu, na jehož základě probíhají kontroly. Většina aktiv má plány likvidace s jasnou cestou vedoucí k řízenému vynětí ze základny aktiv.

Používají se dostupné projektantské normy a osvědčené postupy týkající se lidských faktorů. Existuje zkušební režim projektování zahrnující otázky lidských faktorů. Koncoví uživatelé mají zájem na vymezení požadavků a zkušebním procesu. Procesy řízení změn (viz 4.5.4 OP4 Řízení změn) zahrnují jako součást aspektu projektování otázky lidských faktorů.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc probíhá systematický přezkum četnosti kontrol, která se opírá o rizika, a systém jí dává možnost flexibilně se přizpůsobit změnám stavu aktiv v krátkodobém a dlouhodobém horizontu.

Existují projektantské záznamy pro všechna aktiva a pro všechna aktiva je jasně stanoven postup k řízení likvidaci. Existuje srozumitelný mechanismus začleňování informací o měnícím se stavu aktiv do procesu správy aktiv a likvidace aktiv na konci životnosti.

Místo reakce na změnu stavu aktiva se organizace snaží uvědomit si měnící se stav aktiv předem například za pomoci vzdáleného sledování aktiv a je schopna zavádět zdroje potřebné k řízení tohoto systému.

Organizace má jasný plán projektování a správy budoucích aktiv, který zlepšuje bezpečnost.

K plánování nových aktiv se používá zpětná vazba od koncových uživatelů ohledně stávajících projektů. Aspekty lidských faktorů jsou nedílnou součástí projektantského procesu.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc přezkumy četnosti kontrol a harmonogramů zahrnují informace z prostředí mimo organizaci nebo železničního odvětví.

Organizace se snaží rozvíjet své politiky správy aktiv v souladu s odvětvovými a celosvětovými osvědčenými postupy v oboru.

Organizace má komplexní systém správy aktiv, který aktiva sleduje od vyprojektování přes servis až po likvidaci. Organizace uplatňuje nejnovější názory na správu aktiv, aby zajistila zlepšování a rozvoj bezpečnosti v průběhu času.

Vzdálené systémy správy aktiv poskytují podrobné informace o stavu všech aktiv a to má vliv na politiky řízení rizik organizace za účelem udržování aktiva v řádném stavu.

Existuje komplexní systém řízení kompetencí, který rozvíjí zaměstnance odpovědné za správu aktiv a ujišťuje, že jsou náležitě vyškoleni a mají potřebné znalosti a dovednosti k výkonu prací, za které odpovídají.

Projektování se opírá o hluboké znalosti toho, k čemu aktivum slouží a jak se používá. Organizace se snaží používat osvědčené postupy v oblasti lidských faktorů pro účely nabytí, zavedení, údržby a likvidace aktiv.

4.5.3 OP3 – dodavatelé, subdodavatelé a partneři (mechanismy rozhraní)

Organizace musí aktivně řídit bezpečnost svých dodavatelů, subdodavatelů a partnerů a subjektů dotčených jejich činnostmi bez ohledu na, kde jsou tyto činnosti prováděny.

Nejedná se jen o otázku posuzování rizik ani není vyžadován seznam všech rizik nebo kategorií příslušných rizik. Je však nutné, aby žadatel ukázal, jak jsou jeho systémy a postupy jako celek projektovány a uspořádány, aby usnadnily identifikaci, posouzení a usměrňování těchto rizik. Používání dobře sepsaných smluv je obecně uznávaným způsobem řízení rizik. Avšak primární odpovědnost za řízení dodavatelů a kontrolu jejich dodávek

podle stanovených specifikací nese železniční podnik / provozovatel infrastruktury. Využívání dodavatelů nebo subdodavatelů neznámá, že železniční podnik / provozovatel infrastruktury deleguje některou ze svých povinností zajišťovat, aby služby zadané dodavatelům byly prováděny v souladu s normami specifikovanými před zahájením provozu.

Žadatel by měl prokázat, že má zavedeny procesy, jimiž určuje kompetenci dodavatelů a subdodavatelů a v rámci svého procesu zadávání zakázek posuzuje jejich stav bezpečnosti.

Mezi hlavní prvky řízení dodavatelů patří:

- jasná definice smluvních ujednání,
- jasná specifikace dané práce,
- výběr dodavatele,
- seznámení dodavatele s pracovištěm (je-li to relevantní),
- kontrola bezpečnosti a kvality produktu,
- pracovní povolení (je-li to relevantní),
- předání na konci práce, a
- sledování a přezkum výkonu.

Absence nebo neúplnost kteréhokoli z výše uvedených prvků nebo všech těchto prvků bude důležitým podkladem pro rozhodování na úrovni vyspělosti organizace.

Úroveň 1 – základ

Potenciální dopad využití dodavatele na stav bezpečnosti společnosti není posuzován a následné organizační změny nejsou řízeny řádně. Organizace se málo snaží identifikovat práci nebo spolupracovat na ní s jinými organizacemi s ohledem na sdílené usměrňování rizik. Případná smluvní ujednání nezohledňují bezpečnostní omezení a dodavatel si není vědom své odpovědnosti za bezpečnost. Postupy pro dosažení toho nejsou dostatečné nebo neexistují. Z kulturního hlediska je tendence nesdílet informace vhodné k usměrňování rizik.

Nejsou shromažďovány či sdíleny žádné informace a není to vyžadováno ve smluvních ujednáních.

Dodavatelé jsou jmenováni v případě potřeby. Avšak při výběru dodavatelů se kromě nákladů bere v úvahu jen málo kritérií. Například v procesu zadávání zakázek není kritériem výběru předchozí stav bezpečnosti dodavatele. Práce jsou plánovány jen nepatrně a při rozhodování, jak práce provádět, se jen v malé míře bere v úvahu odpovědnost za usměrňování rizik.

Dodavatelé jsou sledováni málo a malá pozornost je věnována i přezkumu dokončené zakázky.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnutí

Postupy ve skutečnosti identifikují rozhraní mezi podnikovými útvary na pracovní úrovni. Existuje součinnost s ostatními organizacemi v oblasti postupů a norem, které mají být prováděny, ale není systematická. Zaměstnanci je využívají pro některá sdílená opatření pro usměrňování rizik, která byla na této úrovni identifikována.

Pro řízení dodavatelů jsou zavedeny některé prvky systému usměrňování rizik, ale zdá se, že není systematický proces od výběru až po přezkum po zakázce.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávaný od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc jsou systematicky identifikována organizační rozhraní s dodavateli, subdodavateli a partnery.

Jsou zavedeny postupy a normy pro usměrňování sdílených rizik, u nichž je strana odpovědná za to, co je jasně identifikováno.

Existují písemné cíle pro bezpečnost systému, které jsou zohledňovány při tvorbě smluvních ujednání.

Probíhá pravidelná diskuse s jinými organizacemi, s nimiž existují rozhraní, s cílem dohodnout se na cílech, normách, procesech a ujednáních.

Existují způsoby sdílení informací na pracovní úrovni.

Komunikace mimo organizaci je uspokojivá, a ujišťuje tak, že každý, kdo přijímá rozhodnutí v souvislosti s usměrňováním rizik s hranicemi mezi organizacemi, má ty správné informace (ve formě postupů a norem), faktické údaje, zpravodajské informace, pokyny a zprávy.

Význam řízení dodavatelů je uznáván a to se odráží v příslušných politikách organizace.

Dodavatelé jsou vybíráni podle své schopnosti dokončit práci bezpečně a v uspokojivém standardu.

Výkonnost dodavatele je během zakázky sledována a ke sledování dosažení jsou účinně využívána vhodná výkonnostní opatření.

Úroveň 4 – předvídavost

Rozhodnutí a ujednání jsou konzistentní s celou řadou informací poskytovaných na úrovni 3.

Existují mechanismy pro sdílení informací v celé organizaci za účelem účinných přezkumů a soustavného zlepšování.

Existuje systematický přístup k řízení dodavatelů.

Účinné předkvalifikační mechanismy zaujímají vyvážený přístup, včetně zohlednění stavu bezpečnosti potenciálních dodavatelů.

Ve všech fázích zakázky je jasně chápána odpovědnost. Dobré pracovní vztahy mezi klientem a všemi dodavateli jsou zajišťovány prostřednictvím účinných mechanismů rozhraní.

Výkonnostní opatření a přezkumy po zakázce vedou rozhodnutí o výběru dodavatelů pro další práce.

Existuje systém, který má zajistit nezbytnou sledovatelnost relevantních rozhodnutí, komunikace apod.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a organizace navíc sleduje jiná odvětví a jiné země, aby identifikovala systémové bezpečnostní otázky a vývoj, a případně tak ovlivnila svá ujednání s vedením dodavatelů, subdodavatelů a partnerů.

K dosažení nejlepšího možného výsledku sdílených cílů se využívá týmová práce mezi smluvním podnikem a jeho dodavateli, subdodavateli a partnery.

Správná praxe je sdílena s jinými organizacemi včetně dodavatelů, subdodavatelů a partnerů.

Dodavatelský řetězec dodavatele souvisle plní všechny cíle organizace.

Hlavní a bezpečnostní činnosti dodavatele jsou v souladu s těmito činnostmi organizace.

Není žádný rozdíl mezi zacházením se zaměstnanci dodavatele a s vlastními zaměstnanci společnosti – všichni mají stejné školení a informace pro zajištění své bezpečnosti.

4.5.4 OP4 – řízení změn

Účelem řízení změn je ujistit, že pro účely pomoci organizaci dosáhnout jejích podnikatelských cílů jsou změny v jejím rámci dostatečně plánovány, prováděny v souladu s požadavky EU a kontrolovány. Účinné řízení změn bude usměrňovat rizika vytvořená změnou a bude organizaci pomáhat správně se rozhodnout v zájmu zlepšení její podnikatelské činnosti bez jakékoli ztráty z hlediska bezpečnosti.

Proces by měl umožnit posouzení rizik přiměřeným a spolehlivým způsobem, případně včetně záležitostí lidských faktorů, jakož i přijetí rozumných usměrňovacích opatření.

Úroveň 1 – základ

Některé druhy změny jsou uznávány a její aspekty jsou řízeny.

Nejsou identifikována všechna rizika spojená se změnou, a proto nejsou zohledňována.

Účinek změny na kulturu organizace není brán v úvahu.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnání

Důležitost řízení změn je chápána a uplatňuje se určitý stupeň kontroly nad všemi druhy změny.

Změny jsou plánovány, ale nejsou vždy dostatečné.

Systém plánování změn není jasný, což vede k tomu, že rizika jsou identifikována nebo usměrněna spíše po změně než před ní.

Jen málo jsou brány v úvahu účinky, které změna má na kulturu organizace.

Role a povinnosti týkající se řízení změn a souvisejících bezpečnostních rizik nejsou jasně vymezeny.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávaný od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc existuje efektivní přístup k řízení jakéhokoli procesu, organizační a inženýrské změny.

Možná existuje strukturovaný přístup ke změně, zapojující řadu kroků v systému řízení změn.

Existuje důsledný přístup k posuzování rizik a k jejich usměrňování před změnou i po ní. Posuzování rizik je kritickou částí procesu řízení změn.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc po provedení změny probíhá přezkum, který má též zohlednit vliv změny na kulturu organizace.

Existuje komplexní protokol požadavků, v němž je zachycován vývoj v průběhu změny.

Důležitost zapojení zaměstnanců do procesu změny je uznávána jako přínosná.

Existuje postup plánování, provádění a kontroly změn v systému zajišťování bezpečnosti v průběhu změny.

Důležitost zapojení zaměstnanců do procesu změny je uznávána jako přínosná.

Proces řízení změn zahrnuje vliv navrhovaných změn na partnery, dodávky a další subjekty, s nimiž má organizace rozhraní.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc panuje shoda na tom, že změna ovlivňuje další aspekty podnikání. Vede k tomu, že podnikatelské riziko je spojeno s bezpečnostním rizikem během jakékoli změny a v jejím důsledku.

Jsou testovány předpoklady týkající se změny a během ní a jsou zavedena vhodná nouzová opatření v případě, že se ukáže, že nejsou přesné.

4.5.5 OP5 – Zvládání mimořádných situací

Spolehlivé systémy pro plánování v souvislosti s mimořádnými situacemi jsou zásadní pro kteréhokoli nositele povinnosti a musí zahrnovat informace, které musí být sděleny pohotovostním službám, aby mohly sestavit své hlavní plány reakce při mimořádných událostech.

Prvky plánování v souvislosti s mimořádnými situacemi zahrnují:

- identifikaci předvídatelných mimořádných situací, které by mohly vzniknout,
- vytvoření mechanismů reakce na tyto mimořádné situace,
- poskytování dostatečného školení a ujištění, že jsou k dispozici potřebné zdroje, a
- zkoušení plánů, v případě potřeby s jinými osobami a organizacemi.

Úroveň 1 – základ

Organizace identifikuje jen v malé míře možné mimořádné situace a způsob, jak v případě jejich vzniku zareagovat.

Organizace se spoléhá na pohotovostní služby, které řeší všechny aspekty mimořádné situace, a nemá zavedeny žádné mechanismy s jinými účastníky, kteří by se mohli podílet na řízení velké mimořádné události jinak než je jen zavolat a nechat je událost vyřešit.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládání

Organizace dodržuje pravidla a postupy vyžadované externími subjekty / organizacemi, jako je provozovatel infrastruktury nebo jiné železniční podniky, a má zaveden systém řízení mimořádných situací.

Jsou identifikovány velké mimořádné situace, které by mohly nastat, a existují i určité plány pro jejich řešení.

Zaměstnanci jsou školeni v oblasti reakce na mimořádnou situaci jen v případě, že je to nezbytně nutné.

Existují postupy reakce na mimořádnou situaci, které často vypracovaly jiné subjekty/organizace a které byly přijaty na interní úrovni.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávaný od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc jsou v rámci posuzování rizik identifikovány potenciální mimořádné situace vyplývající z úkolů.

Pro řešení mimořádných situací jsou zavedena usměrňovací opatření, včetně školení a zdrojů, která jsou sdílána s příslušnými stranami.

S jinými organizacemi podílejícími se na úkolu probíhají společná cvičení reakce na mimořádnou situaci.

Existují komplexní postupy reakce na mimořádnou situaci, které zapojují další organizace, např. pohotovostní služby nebo případně místní orgány.

Úroveň 4 – předvídatost

Úroveň 3 a navíc se zpětnou vazbou z hlášení o cvičení, která je brána v úvahu při přezkumu postupů, aby bylo jisté, že reakce na mimořádnou situaci zůstanou aktuální a účinné.

Probíhá pravidelná součinnost organizace, pohotovostních služeb a dalších zapojených účastníků při velkých mimořádných událostech s cílem zajistit náležitě zohlednění a úpravu změn procesů/postupů a technických záležitostí prostřednictvím procesu řízení změn.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a organizace navíc přijímá správnou praxi při zvládnutí mimořádných situací, zejména při koordinaci rozhraní v železničním odvětví i mimo něj. Pravidelná součinnost s pohotovostními službami je proaktivní s cílem vyvinout lepší společnou reakci na jakékoli budoucí mimořádné události.

4.6 PE – hodnocení výkonnosti (performance evaluation)

Účel

Cílem je ujistit se, že byla zavedena opatření pro usměrňování rizik, že fungují správně a že přispívají k plnění cílů organizace.

Úvodní poznámky

Organizace musí hodnotit účinnost opatření pro usměrňování rizik, aby rizika byla určitě identifikována a řízena v praxi. Musí být sledovány bezpečné pracovní systémy s cílem přesvědčit se, že jsou vhodné a že jsou skutečně dodržovány. Měly by být zavedeny systémy sledování, auditu a přezkumu výkonnosti, aby bylo jisté, že systém zajišťování bezpečnosti funguje správně.

Audit ověřuje, zda organizace dělá to, co říká, že bude dělat. Měly by ho podpořit pravidelné přezkumy, které potvrdí, že podnikatelské cíle organizace jsou správné. Přezkum by měl též kontrolovat, zda mechanismy zavedené za účelem plnění podnikatelských cílů fungují tak, jak bylo zamýšleno.

Sledování, audit a přezkum tvoří cyklus zpětné vazby v rámci celkového systému zajišťování bezpečnosti a jsou zásadní součástí programů soustavného zlepšování a dosahování excelence.

4.6.1 PE1 – sledování

Organizace by měla být schopna prokázat, že má zaveden proces pro sledování uplatňování a účinnosti systému zajišťování bezpečnosti a že tento proces odpovídá velikosti, rozsahu a druhu jejích činností. Organizace by měla prokázat, že proces může identifikovat, hodnotit a opravit jakékoli závady při fungování SMS.

Úroveň 1 – základ

Není zaveden žádný účinný proces k vytyčení bezpečnostních cílů a ke sběru a analýze údajů. Je jen malé povědomí nebo není vůbec žádné povědomí o tom, zda zavedená opatření k usměrňování rizik fungují účinně.

Není vnímána potřeba podniku řídit a posuzovat otázky lidských faktorů. Jsou-li brány v úvahu, je to na ad hoc základě.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnutí

Sledování je prováděno, ale často je to na ad hoc základě: na některé procesy je dohlíženo a některé vybavení je kontrolováno, to vede k nekonzistentnímu přístupu při shromažďování údajů.

Záznamy jsou izolované a nejsou analyzovány na úrovni společnosti. Důsledkem je přístup k akčním plánům, které nejsou jasně definovány a nejsou koordinovány na úrovni společnosti.

Neexistuje jasná vazba mezi bezpečnostní politikou, podnikovými bezpečnostními cíli a akčními plány pro účely zlepšení.

Potřeba sledovat opatření pro usměrňování rizik není vedením organizace uznávána a o tom, jaké informace jsou shromažďovány, rozhodují jednotlivá oddělení nebo útvary.

Je uznáváno, že lidské faktory mohou hrát roli ve výkonnosti podniku, ale uplatňování není důsledné.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávaný od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc se organizace snaží uplatňovat použitelnou společnou bezpečnostní metodu ke kontrole správného uplatňování systému zajišťování bezpečnosti a všech procesů a postupů v jeho rámci a realizuje jakákoli nezbytná opravná opatření, která jsou vyžadována v důsledku zjištěných nedostatků.

Sledování je řízeno procesem, proto kritické a zranitelné systémy nejsou upřednostňovány před sledováním méně kritických nebo zranitelných systémů. Měření probíhá kvůli tomu, a nikoli s jasně definovaným účelem.

Propojení s posuzováním rizik se omezuje na identifikaci opatření pro usměrňování rizik, která jsou poté logicky sledována.

Je definována strategie sledování a jsou rozvíjeny plány jejího rozvoje. To vede k důslednému přístupu při shromažďování a analýze údajů, vedení organizace využívá informace k rozhodování a zlepšení organizace.

Přidělování zdrojů sledování není upřednostňováno v souladu s výsledky posuzování rizik.

V rámci hodnocení výkonnosti existuje přijatý proces, jehož úkolem je zkoumat vliv otázek lidských faktorů v rámci SMS. V případě potřeby lze při hodnocení toho využít odborné poznatky.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc je chápáno sledování zásadních a zranitelných systémů.

Je plně uplatňována příslušná CSM a sledování se plně opírá o rizika. Kritické procesy mají při rozdělování zdrojů přednost.

Manažeři a pracovníci dohledu jsou dobře vyškoleni a mají potřebné zdroje a existují důkazy o problému stávajících pracovních systémů identifikovat jakékoli nedostatky v přístupu.

Střední a vyšší manažeři sledují výstupy na základě rizik a akční plány jsou koordinovány a projednávány na úrovni společnosti. Cílem sledování je předvídat zhoršení stavu bezpečnosti a hledat oblasti ke zlepšení a neměřit pouze výstupy z SMS.

Existují konkrétní ukazatele pro hodnocení vlivu lidských faktorů na uplatňování SMS a sledování procesu ujištění.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc používání pokročilých nástrojů pro sledování. Organizace má nástroje na podporu pracovníků při hlášení jevů a k navrhování řešení, která mají být projednána v akčních plánech.

Analytika údajů je pokládána za konkurenční výhodu a sledování stavu bezpečnosti je součástí obecného procesu sledování, který zahrnuje všechny útvary a oddělení. Organizace má komplexní systém správy údajů, s jehož pomocí mapuje svá aktiva a podmínky používání.

Společnost uznává důležitost používání modelů rizik a sdílení údajů a informací s jinými železničními provozovateli pro účely rozšíření jejich souborů údajů a zlepšení kvality údajů pro posuzování rizik.

Podávání zpráv je správnou praxí a na podporu spolehlivé kultury podávání zpráv ve společnosti existují projekty.

Probíhá přezkum postupů sledování s cílem ujistit se, že stále souvisejí s profilem rizik organizace.

Údaje ze zajištění otázek lidských zdrojů jsou nedílnou součástí soustavného zlepšování v rámci organizace. Výstupy se poté používají při rozhodování o otázkách podnikání a zajišťování bezpečnosti. Získané informace jsou sdíleny s partnery, subdodavateli a dodavateli.

4.6.2 PE2 – interní audit

Interní audit je zásadní nezávislou a systematickou kontrolou systémů usměrňování rizik a mechanismů řízení a jeho cílem je přesvědčit se o plnění podnikatelských cílů. Interní audit je vyžadován i podle CSM sledování. Audity jsou obecně strukturovány tak, aby testovaly a omezovaly subjektivnost ve prospěch přístupu opírajícího se více o důkazy. Systematická povaha auditu v kontextu SMS má vyššímu vedení organizace dát určité jasné důkazy, o které lze opřít rozhodnutí o zlepšení stavu bezpečnosti.

Úroveň 1 – základ

Je jen málo důkazů nebo nejsou žádné důkazy o provádění auditů.

Audity, které jsou prováděny, nejsou plánovány ani upřednostňovány a nejedná se na základě závěrů.

Auditoři nejsou důsledně školeni a vazby na proces SMS jsou neúplné.

Proces auditu není strukturovaný, není žádný skutečný rozdíl mezi audity a kontrolami.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnutí

Určitá auditorská činnost probíhá, ale používané techniky a zahrnuté oblasti nezohledňují povahu či důležitost konkrétního systému usměrňování rizik.

Existují plány auditů, ale ty nejsou koordinovány.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávaný od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc jsou důkazy o koordinovaném, účinném a plánovaném přístupu k auditům. Auditorská činnost se zaměřuje na dodržování právních předpisů a plnění podnikatelských cílů.

Audity jsou systematicky dokumentovány a výsledky jsou zaznamenávány. Představenstvo organizace si je vědomo výsledků a projednává je na svých pravidelných zasedáních.

Systém řízení kompetencí zahrnuje opatření pro školení auditorů. Je veden registr kompetentních auditorů.

Úroveň 4 – předvídatost

Úroveň 3 a navíc jsou auditorské činnosti plánovány a upřednostňovány s ohledem na výsledky předchozích auditů a výsledků sledování.

Na základě vhodné kombinace auditních technik jsou poskytovány informace o výkonnosti v porovnání s podnikatelskými cíli.

Nejvyšší vedení organizace je informováno o výsledcích auditů, a je tudíž schopno provádět přezkoumání systému zajišťování bezpečnosti. Na této úrovni je soustavné zlepšování vyžadované systémem SMS samo podrobena analýze s cílem otestovat, zda zlepšení skutečně má očekávané přínosy nebo musí být v zájmu zdokonalení výsledků upraveno.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 doplněná o to, že podnikatelské cíle, na jejichž základě audit probíhá, jsou náročnější a existuje srovnání s osvědčenými postupy.

Jsou zahrnuty vzájemné auditní cíle.

4.6.3 PE3 – přezkum vedením organizace

Silné vedení v oblasti bezpečnosti ze strany vedení organizace je zásadní pro efektivní a účinné fungování systému zajišťování bezpečnosti organizace, jakož i pro jeho soustavný vývoj v průběhu času. Organizace by měla prokázat, že vedení se aktivně zapojuje do přezkumu výkonnosti systému zajišťování bezpečnosti a jeho vývoje pro budoucnost. Přezkum vedením organizace lze považovat za součást sledování, které organizace provádí, aby zajistila, že její procesy a postupy přinesou zamýšlený výsledek.

Úroveň 1 – základ

Zjištění sledování a závěry auditů jsou nejvyšším vedením organizace analyzovány jen v malé míře. Analýza probíhá více na úrovni útvarů/oddělení.

Podnikatelské a bezpečnostní cíle nejsou pravidelně přezkoumávány.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnutí

Prováděné přezkumy nejsou součástí nařízeného přístupu ke zlepšování. Často jsou reaktivní a ne často jsou plánovány jako součást cyklu řízení.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávanými od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc vedení organizace používá automaticky zjištění sledování a závěry auditů k přezkumu výkonnosti organizace a v případě potřeby k provedení změn.

Doporučení vyplývající z přezkumů jsou jasně přidělována, sledována a ukazují, že jsou brány v potaz širší důsledky.

Úroveň 4 – předvídatost

Úroveň 3 a navíc ponaučení z mimořádných událostí v jiných organizacích a jiných odvětvích.

Vedení organizace žádá o návrhy zaměstnanců, pokud jde o zlepšování podnikových procesů, a zkoumá, zda by zlepšení v podniku něco změnilo.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc vedení organizace zavádí náhodné přezkumy postupů v konkrétních oblastech podnikání, aby vyzkoušelo, zda jsou procesy a postupy stále vhodné pro daný účel.

Vedení organizace se zapojuje do „mapování terénu“ s cílem identifikovat nové technologie nebo nápady, které mohou podnik zlepšit. Například se předpokládá, že používání tzv. big data zvýší efektivnost podniku a jeho stav bezpečnosti.

4.7 I – zlepšování (improvement)

Účel

Organizace se musí v průběhu času rozvíjet, protože pokud se rozvíjet nebude, bude stagnovat a usne na vavřínech. To bude mít nakonec důsledky pro zajišťování bezpečnosti. Organizace by měla přijmout filozofii učení se z vlastních chyb a z chyb druhých a zlepšovat tak svá opatření pro zajišťování bezpečnosti. Filozofií ukrytou za zlepšováním je orientace organizace na pokrokové myšlení, snahu předvídat změnu v budoucnosti a zajišťovat, aby v případě, že přece jen nastane, přinesla vývoj SMS pozitivním směrem.

Úvodní poznámky

Organizace se může zlepšovat tak, že se bude učit ze svých vlastních vyšetřování nehod a mimořádných událostí (včetně mimořádných událostí a nebezpečných jevů) a z jiných událostí, k nimž dochází v odvětví železniční dopravy nebo v jiných průmyslových odvětvích. Organizace by měly pokud možno vyšetřovat i mimořádné události se stejnou důkladností, s jakou by vyšetřovaly nehodu, aby zjistily, co se téměř stalo, jak situace vznikla a jak se lze podobného jevu vyvarovat. Shrnutí vyšetřování a jejich výstupů by měla být sdílena napříč organizací a pokud možno i s dalšími podobnými organizacemi. Organizace by se měly proaktivně snažit poučit se v zájmu zlepšování nejen tím, že se budou učit z nehod a mimořádných událostí, ale i z jakéhokoli jiného relevantního dostupného zdroje informací, jako je sledování a audit nebo zkušenosti druhých. To by jim mohlo pomoci zlepšit se.

4.7.1 I1 – poučení z nehod a mimořádných událostí

Vyšetřování nehod a mimořádných událostí by mělo přezkoumávat výkonnost systému zajišťování bezpečnosti před událostí a zjistit, jaké části systému fungovaly dobře a jaké oblasti vyžadovaly zlepšení, včetně jakéhokoli ponaučení o lidské výkonnosti. Organizace by se měla též snažit poučit se z výsledků vyšetřování vnitrostátního inspekčního orgánu, jiných vnitrostátních inspekčních orgánů v EU a z vyšetřování mimořádných událostí a nehod v celém světě.

Úroveň 1 – základ

Je jen málo důkazů o účinných vyšetřováních a kulturou organizace je nalézt někoho, na koho by byla svalena vina. Organizace se nepoučuje z vyšetřování mimořádných událostí, k nimž dochází mimo ni nebo v jiných odvětvích. Lze zpochybnit kompetentnost osob provádějících vyšetřování.

Není uvedeno nebo jen nepatrně, že je náležitě brána v úvahu role člověka při nehodě nebo mimořádných událostech.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 2 – zvládnání

Mimořádné události jsou vyšetřovány, ale je jen málo pokynů, jak nebo co vyšetřovat.

Jsou vyšetřovány bezprostřední příčiny.

Rozsah vyšetřovaných mimořádných událostí je z velké části omezen na nehody a doporučení vyplývající z vyšetřování jsou omezena na prevenci opakování stejné věci. Neidentifikují oblasti k širšímu zlepšení.

Objevují se určité snahy poučit se z jiných nehod v jiných částech odvětví.

Zaměstnanci, kteří vyšetřování provádějí, byli do určité míry vyškoleni, ale nejsou součástí účinného systému řízení kompetencí.

Je uznáváno, že při nehodách a mimořádných událostech hrají roli lidské faktory, a je vynakládáno určité úsilí o prozkoumání této skutečnosti ve vyšetřování, ale často je to marné, když jsou zprávy potvrzeny na úrovni vedení organizace.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávaný od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc existují standardní ujednání o tom, kdy a jak vyšetřování probíhají.

Je vyšetřována základní příčina mimořádné události a vyšetřování probíhají i po mimořádné události.

Zaměstnanci jsou komplexně vyškoleni v oblasti vyšetřování nehod a mimořádných událostí a jsou součástí systému řízení kompetencí.

Aspekty lidských faktorů u nehod a mimořádných událostí jsou standardním aspektem procesu vyšetřování. Vedení organizace je pokládá za stejně důležité jako jiné příčiny události a pracuje na nápravě problémů, když se objeví.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3 a navíc kvalita vyšetřování přináší doporučení, která lze uplatnit jak v rámci organizace, tak i mimo ni.

Rozsah vyšetřovaných mimořádných událostí zahrnuje případně přerušení prací a nedosažení výstupů, jsou-li očekávány.

Nejvyšší vedení je informováno o výsledcích vyšetřování a doporučeních a zařizuje jejich řádnou realizaci.

Jsou studována doporučení z vyšetřování mimořádných událostí v jiných železničních podnicích nebo podnicích mimo organizaci s cílem zjistit, zda obsahují výstupy relevantní pro podnik.

Organizace se snaží poučit se v oblasti lidských faktorů z jiných vyšetřování v rámci odvětví železniční dopravy a mimo něj a řešit je ve svém SMS.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc pochopení důsledků zjištěných z vyšetřování jiných organizací.

Je ochota poučit se z mimořádných událostí prostřednictvím změn v chování v podniku.

Nejvyšší vedení se zapojuje do šíření svých vlastních zkušeností do jiných podniků v odvětví železniční dopravy a mimo něj a jedná na základě ponaučení převzatých od jiných železničních podniků nebo jiných odvětví.

Organizace se snaží propagovat ponaučení z nehod a mimořádných událostí v souvislosti s lidskými faktory mimo jiné mezi svými partnery, subdodavateli a dodavateli.

4.7.2 12 – soustavné zlepšování

Organizace musí ukázat, že se soustavně snaží zlepšovat se tím, že si bere ponaučení z událostí, z kontaktů s regulačními orgány a z jiných cest. Během dohledu se bude od organizací očekávat, že prokážou, že mají proces identifikace a zavádění pozitivních změn v jejich SMS, a to i prostřednictvím strategie soustavného zlepšování pro kulturu bezpečnosti. Opravné opatření se zabývá definicí, přidělením a provedením identifikovaných opatření, která jsou nutná pro sledování, vyšetřování, auditu a přezkumu.

Úroveň 1 – základ

Navzdory procesům a postupům v SMS přinášejí sledování, auditu a přezkumy jen malou změnu nebo nepřinášejí vůbec žádnou změnu, a to buď proto, že vůbec neprobíhají, nebo nemají žádná navazující opatření.

Organizace je pod úrovní očekávanou od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Mimořádné události a nehody se „stanou“ – převládá fatalistická kultura. Neexistuje žádná skutečná strategie soustavného zlepšování kultury bezpečnosti. Jako příčina je vždy identifikována lidská chyba v první linii bez pokusu o další vyšetřování. Neexistuje žádná spravedlivá kultura a pracovníci, kteří jsou účastníky mimořádných událostí a nehod, se často stávají obětními beránky. Vedení organizace a zaměstnanci bezpečnost obecně nezajímá a mohou ji používat jen jako základ pro další argumentaci, jako je plat, pracovní doba apod.

Úroveň 2 – zvládnání

Na základě jednoduchých zjištění ze sledování, vyšetřování, auditu a přezkumu vznikají jednoduchá opatření a změny na dolních úrovních systému zajišťování bezpečnosti. Existuje několik pokusů o hledání základních problémů v organizaci počínaje systematickým přezkumem informací získaných při sledování, vyšetřování a auditu.

Organizace splňuje jen minimální podmínky pro soulad s právními předpisy očekávaný od držitele jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti.

Bezpečnostní útvar je vnímán jako útvar odpovědný za bezpečnost, ale vedení organizace věnuje čas a úsilí prevenci mimořádných událostí a nehod, jelikož se má za to, že jim lze předcházet. Existuje strategie soustavného zlepšování pro kulturu bezpečnosti, která zahrnuje správné obecné oblasti, ale pro omezení nebezpečného chování řeší opravná opatření lidskou chybu zaměstnanců v první linii primárně potrestáním nebo jinými prostředky, jelikož ti jsou považováni za příčiny mimořádných událostí a nehod. Stav bezpečnosti je měřen v ukazatelích ztráty, například pracovní úrazy, které vedou ke ztrátě pracovního času, zranění, která musí ošetřit lékař, vykojení, události SPAD apod. Organizace má závažnější mimořádné události a nehody než její konkurence.

Úroveň 3 – důslednost

Úroveň 2 a navíc je zaveden proces, jehož úkolem je přesvědčit, že jsou zavedena nezbytná opatření identifikovaná sledováním, auditu a přezkumy, a určit, kdo je odpovědný za opatření a lhůty pro jejich provádění.

Jsou zavedeny postupy sledování vhodnosti, dostatečnosti a účinnosti systému zajišťování bezpečnosti s ohledem na rámec stanovený v použitelné společné bezpečnostní metodě a tyto postupy přinášejí konzistentní výsledky.

Opravné opatření bude na kterékoli úrovni systému zajišťování bezpečnosti.

Vedení organizace uznává, že mimořádné události a nehody jsou způsobovány četnými faktory, přičemž některé pocházejí z rozhodnutí vedení. Jsou vyšetřovány vážné mimořádné události a nehody a začal systematický proces ponaučení. Existuje důsledná strategie pro soustavné zlepšování kultury bezpečnosti, která je dobře uspořádaná a může být důkladně posouzena z hlediska úspěšnosti.

Úroveň 4 – předvídavost

Úroveň 3, ale navíc s mechanismy sledování pokroku a uzavření opravných opatření.

Opravná opatření jsou spojena s cíli vytyčenými v systému zajišťování bezpečnosti.

Výstupy bezpečnostních cílů a plánování, posuzování rizik, zapojení zaměstnanců a jiných stran, informace a komunikace, sledování, audit, přezkum vedením organizace a učení se z nehod a mimořádných událostí se používají jako základ pro tvorbu strategií a plánů soustavného zlepšování.

U všech mimořádných událostí a nehod je prováděna analýza hlavních příčin a přijímá se, že většina pochází z rozhodnutí vedení organizace. Pracovníci chápou, že každý odpovídá nejen za svou bezpečnost, ale i za bezpečnost svých kolegů. Vedení organizace a zaměstnanci k sobě přistupují s respektem a je zaveden

systematický přístup k zajištění spravedlnosti. Je propagován zdravý životní styl a jsou sledovány mimopracovní nehody. Strategie soustavného zlepšování kultury bezpečnosti se řídí osvědčenými postupy s realistickými a měřitelnými cíli.

Úroveň 5 – excelence

Úroveň 4 a navíc opravná opatření vedou k přezkumu podobných procesů mimo bezprostřední oblast, kde došlo k mimořádné události, vedením organizace s cílem identifikovat veškeré nedostatky, které existují, a jakékoli změny, které by měly být provedeny.

Prioritou organizace je prevence mimořádných událostí a nehod způsobujících fyzické zranění nebo psychickou újmu zaměstnancům nebo třetím stranám. Organizace nezažila žádnou zaznamenanou mimořádnou událost či nehodu již roky, ale neusnula na vavřínech. Je soustavě sledována behaviorální nebo organizační bezcílá činnost a opatření zahájená jako prevence tohoto jevu. Organizace uplatňuje celou řadu hlavních ukazatelů ke sledování výkonnosti. Strategie soustavného zlepšování kultury bezpečnosti je rovnocennými subjekty považována za lídra v oboru na základě osvědčeného postupu z odvětví železniční dopravy a mimo něj.

Příloha – průvodce úrovněmi

Úrovně vyspělosti	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Název	Základ	Zvládání	Důslednost	Předvídavost	Excelence
Stručná definice	<p>Na této úrovni má posuzovaná organizace systém zajišťování bezpečnosti, je ale jasné, že jsou nedostatky, které úroveň výkonnosti srážejí pod to, co je vyžadováno pro udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti. Existují postupy a pokyny k řízení bezpečnostních činností, ale během dohledu je zjevné, že existují vážné problémy s jejich celkovou soudržností. Jednotlivá rizika jsou usměrňována, ale celkový proces, který to řídí, je slabý. Organizace funguje v praxi způsobem, v němž jsou očividně velké nesrovnalosti s tím, co je popsáno v systému zajišťování bezpečnosti. Zdá se, že politika, postupy a pokyny jsou uplatňovány způsoby, které neodpovídají tomu, co je stanoveno v SMS, a tudíž rizika činností organizace nebo jejích dodavatelů nemusí být usměrňována dostatečně. Na této úrovni by vnitrostátní bezpečnostní</p>	<p>Na této úrovni je výkonnost organizace na úrovni minimálního souladu s právními předpisy, tj. SMS funguje na úrovni, která stačí pro udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení z hlediska bezpečnosti ve fázi posuzování. Existuje psaný systém zajišťování bezpečnosti, který se používá k usměrňování bezpečnostních rizik, je však nedostatečná struktura a koordinace. Systém je celkově soudržný, ale existují mezery a určité nesrovnalosti přístupu v různých oblastech. Organizace v podstatě zvládá své povinnosti v oblasti bezpečnosti, ale nic více. Pro vznik velkého problému a návrat na úroveň 1 by stačilo málo, protože nedostatečná integrace mezi postupy a řízením rizik se může stát velkým problémem v případě technických, provozních a organizačních rizik. Některé oblasti v rámci podniku mají lepší výkonnost při zajišťování bezpečnosti než jiné. Rizika jsou</p>	<p>Systém zajišťování bezpečnosti se vyvinul tak, že vytvořil systematický a důsledný přístup k řízení rizik. Jsou zavedeny a fungují všechny prvky a jsou brány v úvahu všechny aspekty bezpečnosti. Určité úvahy jsou věnovány bezpečnosti kultury v rámci organizace. Ačkoli je organizace důsledná, nesnaží se předvídat rizika předem, a ani její kultura není dostatečně rozvinutá, aby vydržela proces řízení rizik. Protipožární opatření umožnila promyšlenější přístup k řízení rizik, ale k tomu, aby organizace spadla zpět do režimu „zvládání“, by stačilo velmi málo (např. chyba při řízení klíčových procesů či postupů v průběhu času).</p>	<p>Pokud jde o úroveň 3 a vyšší, řídí systém zajišťování bezpečnosti rizika konstantně proaktivně. Zde organizace sleduje původce rizik a přijímá opatření předem, aby předešla vzniku nebezpečných mimořádných událostí. Organizace se zavázala k vytvoření kultury bezpečnosti, pracovní síly se společně s podnikem angažují při zajišťování bezpečnosti uceleným a pokrokovým způsobem. Na této úrovni existuje skutečné vedení ze strany nejvyšších pracovníků organizace a její zaměstnanci přístupu vedení organizace věří a respektují ho. Velké úsilí se věnuje pravidelným přezkumům výkonnosti a pochopení povahy rizik, jimž organizace čelí, a přezkumům toho, co s tím lze udělat.</p>	<p>Stejně jako na úrovni 4 a navíc je psaný systém zajišťování bezpečnosti sestaven způsobem, který umožňuje soustavné zlepšování. Organizace aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšování bezpečnosti a pozitivně rozvíjí svou kulturu bezpečnosti tím, že využívá jak informace z odvětví železniční dopravy, tak i informace z odvětví mimo něj. Organizace porovnává svou vlastní výkonnost mimo jiné podle jiných subjektů v odvětví železniční dopravy. Existují důkazy o tom, že organizace si je vědoma problémů, které má nebo může mít v budoucnosti, a aktivně se snaží je řešit pomocí SMS. Na této úrovni věří organizace ve svou schopnost řídit rizika, jimž čelí, a zaměřuje se na vnější možnosti, aby vzdělávala ty, s nimiž má rozhraní, a snaží se poučit se z jiných oblastí, které mohou být začleněny do podnikání. Bezpečnost je nedílnou součástí podnikatelské činnosti organizace.</p>

	<p>orgán měl zvážit opatření, která by zajistila opětovný soulad organizace s předpisy (viz Průvodce agentury o prosazování, který obsahuje další informace o tom, jak by tento proces mohl fungovat).</p>	<p>více usměrňována spíše opatřeními osob, které pracují pro organizaci, než strukturou SMS. Protipožární přístup k řízení rizik je běžným stavem věcí, kdy společnost reagovat na nehody nebo mimořádné události spíše reaktivně, než aby proaktivně přijímala preventivní opatření.</p>			
--	--	---	--	--	--

