

Vejledning

Modenhedsmodel for ledelse

	<i>Udarbejdet af</i>	<i>Valideret af</i>	<i>Godkendt af</i>
<i>Navn</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Position</i>	Projektmedarbejder	Projektleder	Kontorchef
<i>Dato</i>	6.10.2017	6.10.2017	Angiv dato.
<i>Underskrift</i>			

Dokumenthistorik

<i>Version</i>	<i>Dato</i>	<i>Bemærkninger</i>
0.14	19-07-2017	Herunder kommentarer fra høringen
0.15	31-07-2017	Herunder kommentarer fra høringen
0.16	6.10.2017	Følgende intern revision
0.18	8.12.2017	Følgende intern revision

Dette dokument er en ikke juridisk bindende vejledning fra Den Europæiske Unions Jernbaneagentur. Det er med forbehold af de beslutningsprocesser, der er fastsat i den gældende EU-lovgivning. Endvidere henhører en bindende fortolkning af EU-retten under EU-Domstolens enekompetence.

1 Indledning

Efter at have udstedt et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse skal de nationale sikkerhedsmyndigheder sikre, at det, ansøgeren om et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse har fremlagt som sit sikkerhedsledelsessystem (SMS), er gennemført effektivt og fortsat opfylder de retlige forpligtelser. Det vil sige, at de nationale sikkerhedsmyndigheder i et vist omfang skal overvåge jernbanevirksomhedens eller infrastrukturforvalterens aktiviteter for at sikre, at det, der var anført i deres ansøgning om et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse, afspejler virkeligheden.

Den Europæiske Unions Jernbaneagentur (herefter også kaldet "agenturet") har udviklet denne modenhedsmodel for ledelse til at bistå de nationale sikkerhedsmyndigheder i vurderingen af jernbanevirksomheders og infrastrukturforvalteres sikkerhedsledelsessystem under deres tilsyn.

Brugen af en modenhedsmodel for ledelse kan også fungere som et "vindue" til sikkerhedskulturen i en organisation og bistå de nationale sikkerhedsmyndigheder og de organisationer, de regulerer, i deres drøftelser om, hvordan disse organisationer kan forbedre deres sikkerhedsledelsessystem.

Modellen er blevet introduceret af agenturet som vejledning. De nationale sikkerhedsmyndigheder vælger selv, om de vil anvende den eller ej. Hvis en national sikkerhedsmyndighed har sin egen model eller andre måder, hvorpå de kan vurdere, hvor godt et sikkerhedsledelsessystem er, kan de bruge deres egen metode. Intet i dette dokument sætter spørgsmålstejn ved gyldigheden af eksisterende modeller, som når samme mål.

Enhver jernbanevirksomhed eller infrastrukturforvalter kan desuden frit anvende modenhedsmodellen for ledelse på egen organisation, når som helst de ønsker det. Materialet er frit tilgængeligt og kan downloades fra agenturets websted. Agenturet foreslår, at en jernbanevirksomhed eller en infrastrukturforvalter anvender modellen i hele den femårige periode til at foretage sin egen vurdering på baggrund af tilsynsaktiviteter og gennemgår resultaterne under ansøgningen om fornyelse af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse. På dette tidspunkt kan den bruges til at fremhæve eventuelle svage punkter i sikkerhedsledelsessystemet hos jernbanevirksomheden eller infrastrukturforvalteren og give dem mulighed for at afhjælpe eventuelle mangler, inden ansøgningen om et nyt EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse foretages.

1.1 Formålet med vejledningen

Denne vejledning giver de nationale sikkerhedsmyndigheder en simpel model, som sætter dem i stand til at foretage en vurdering af, hvor godt jernbanevirksomhedernes og infrastrukturforvalternes sikkerhedsledelsessystemer virker.

Modellen har til formål gennem brug af enkle niveauer at kategorisere ydeevnen eller funktionaliteten i sikkerhedsledelsessystemer med henblik på at indhente de oplysninger til at foretage en rimeligt nøjagtig vurdering af hele eller en del af en organisations sikkerhedsledelsessystem, alt efter hvad den nationale sikkerhedsmyndighed beslutter at undersøge i sit tilsyn.

Det skal bemærkes, at modellen anvendes under tilsyn, og at tilsyn kun kan finde sted, når der er udstedt et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse. De forskellige niveauer i modellen udgår derfor fra et sted, hvor en organisation er faldet til under det minimum, der kræves for at få tildelt et EU-sikkerhedscertifikat eller en godkendelse. På niveau 1, hvor den nationale sikkerhedsmyndighed udfører tilsyn, forventes den at tage skridt til at afhjælpe situationen. I de mest ekstreme tilfælde kunne dette medføre tilbagekaldelse af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse eller indbringelse af sagen for sikkerhedscertificeringsorganet for at overveje dette. Dette skyldes, at arbejde på dette niveau ville medføre, at alle ansøgninger om fornyelse af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse ville blive afvist.

1.2 Hvem henvender denne vejledning sig til?

Det foreliggende dokument er rettet mod:

- *de nationale sikkerhedsmyndigheder ved vurderingen af jernbanevirksomhedernes og infrastrukturforvalternes sikkerhedsledelsessystem under deres opsyn*
- *de nationale sikkerhedsmyndigheder, når de udarbejder deres tilsynsstrategi og -plan(er)*
- *de nationale sikkerhedsmyndigheder, når de udveksler oplysninger, hvor der er fælles eller koordineret tilsyn på sikkerhedsindsatsen inden for deres respektive medlemsstater*
- *de nationale sikkerhedsmyndigheder, når de udveksler oplysninger med agenturet efter modtagelsen af en ansøgning om fornyelse eller opdatering, hvor agenturet er ansvarligt for at udstede et EU-sikkerhedscertifikat, og*
- *jernbanevirksomheder og infrastrukturforvaltere, når de udøver en selvevaluering for at vurdere deres sikkerhedsledelsessystems ydeevne, især før indsendelse af en ansøgning om fornyelse af sit enkelte sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.*

1.3 Anvendelsesområde

De nationale sikkerhedsmyndigheder skal have nogle midler til måling af kvaliteten af sikkerhedsledelsessystemer i praksis imod den teori, der er fremlagt ved EU-sikkerhedscertifikatet eller en sikkerhedsgodkendelsen (i tilfælde af en infrastrukturforvalter) i ansøgningsfasen. Agenturets modenhedsmodel for ledelse kan opfylde dette behov, men alle individuelle nationale sikkerhedsmyndigheder kan frit udforme deres egen metode til at tilbyde sådanne tilsynsoplysninger til agenturet.

Modellen skal ikke opfattes som det endelige svar på spørgsmålet om, hvor godt det enkelte sikkerhedsledelsessystem er, men snarere være et middel til at yde en vis stringens og struktur til den nationale sikkerhedsmyndigheds bedømmelse heraf.

1.4 Vejledningens struktur

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



Figur 1: Alle agenturets vejledninger

Agenturets modenhedsstyringsmodel anvender samme struktur som bilag I og II til Kommissionens delegerede forordning (EU) .../... [*Sikkerhedsmetoder for sikkerhedsledelsessystem*] skal frembringe en bedømmelse af kvaliteten af en organisations sikkerhedsledelsessystem. Den opfylder også den nationale sikkerhedsmyndigheds behov for et værktøj, der kan bruges til at overholde kravene i artikel 7, stk. 1, i Kommissionens delegerede forordning (EU) .../... [*Fælles sikkerhedsmetoder for tilsyn*] til vurdering af effektiviteten af sikkerhedsledelsessystemet og i artikel 5, stk. 2 i samme forordning for sikkerhedsledelsens præstation i jernbanevirksomhed eller infrastrukturforvalter. Fremgangsmåden, der er fastsat i artikel 5, stk. 2 har til formål at skabe en stærk kobling mellem evaluering og efterfølgende tilsyn, fremmer en bedre informationsudveksling hos nationale sikkerhedsmyndigheder og mellem nationale sikkerhedsmyndigheder og agenturet (dvs. mellem de virksomheder, der foretager tilsyn og dem, der udfører evaluering) og bringer endelig mere klarhed for jernbanesektoren over, hvordan deres egen sikkerhedspræstation informerer den nationale sikkerhedsmyndigheds tilsyn (f.eks. prioritering af tilsynsaktiviteter i de områder, hvor der er størst risiko for sikkerheden).

Hvert afsnit af modellen har et formål, der forklarer, hvad afsnittet handler om, og i nogle tilfælde nogle indledende bemærkninger for at tilføje yderligere afklaring. For hvert afsnit er der angivet fem niveauer: Grundlæggende — niveau 1, Acceptabelt — niveau 2, Konsekvent — niveau 3, Foregribende — niveau 4 og Fremragende — niveau 5. Hvert af disse niveauer omfatter en tekst, der forklarer, hvordan ydeevnen på dette niveau ser ud i forhold til kriterielementet. Brugeren er forpligtet til at foretage en vurdering af den dokumentation, de har fået fra interviews, gennemgang af dokumenter osv. og foretage en bedømmelse passer bedst til et bestemt niveau. Fra niveau 2 og opefter angiver teksten, at præstationen bør bedømmes i forhold til det foregående niveau plus det næste niveau, således at niveau 4 omfatter elementerne i niveau 3 plus de ekstra elementer i niveau 4. Det skyldes, at niveau 2 er det første niveau, hvor ydelsen anses for at være i overensstemmelse med lovgivningen.

For at generere niveauerne i forhold til hvert kriterium og modtage en fremstilling af resultaterne i skemaform skal brugeren udfylde det regneark, der følger med modellen. Ved indtastning af tallene i regneark 1 udfyldes radardiagrammet/spindelvævsdiagrammet i skema 1. Når det resulterende skema er udfyldt, kan det kopieres til rapporten til jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren.

Bilaget indeholder en tabel, så niveauerne kan beskrives ved hjælp af trafiklyssystemet. Dette kan igen kopieres til den endelige rapport til jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren, når den er færdig. Om du bruger den ene eller den anden eller begge metoder til at præsentere resultaterne, er noget, som hver nationale sikkerhedsmyndighed (eller jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalter) vælger.

1.5 Fire ting, du skal vide, før du bruger modellen

Der er fire ting, der skal tages i betragtning, når en sådan model anvendes:

- 1) Det er et øjebliksbillede af den del af sikkerhedsledelsessystemet, der kigges på.
- 2) Det numeriske niveau er mindre vigtigt, end hvad bedømmelsen siger, om hvor godt sikkerhedsledelsessystemet virker.
- 3) Da resultaterne af revisioner/inspektioner af enkeltdele af sikkerhedsledelsessystemet sandsynligvis vil variere, *kan resultaterne anvendes som indikatorer til information til den overordnede funktionalitetsvurdering* af en jernbanevirksomheds eller infrastrukturforvalters gennemsnitlige præstation. Ved anvendelse af veluddannet personale giver modellen et billede af et enkelt sikkerhedsledelsessystems præstation og udgør således et fokuspunkt for forbedring af de områder, der klarer sig mindre godt. På nationalt plan kan det også give den nationale sikkerhedsmyndighed et samlet billede af, hvor der skal sættes ind over for knappe ressourcer for at forbedre sikkerheden, da det f.eks. kunne vise en systemisk svaghed i jernbanesektoren på et særligt område af sikkerhedsledelsen. Hvis f. eks. alle jernbanevirksomhedens resultater indikerer et lavt niveau for risikovurdering, kan dette være et væsentligt input til den nationale sikkerhedsmyndighed under udviklingen af tilsynsstrategien.
- 4) Det er vigtigt i fastlæggelsen af omfanget af vurderingen ved hjælp af modellen, at både den nationale sikkerhedsmyndighed og organisationen, der vurderes, er meget tydelige med hensyn til omfanget og niveauet af indsatsen. Dette er særdeles vigtigt, da det vil afspejle, hvilken grad af tillid der kan tillægges bedømmelserne fra den nationale sikkerhedsmyndighed.

Indhold

1	Indledning.....	2
1.1	Formålet med vejledningen.....	2
1.2	Hvem henvender denne vejledning sig til?	3
1.3	Anvendelsesområde	3
1.4	Vejledningens struktur	3
1.5	Fire ting, du skal vide, før du bruger modellen	5
2	Modenhedsmodel for ledelse og risikokontrol	8
2.1	Hvad er et acceptabelt niveau inden for modellen for en national sikkerhedsmyndighed?	8
2.2	Anvendelse af modellen hos nationale sikkerhedsmyndigheder med forskellige retlige beføjelser.....	8
2.3	Rapporter.....	9
2.4	Forudsætning for brug af modellen	9
2.5	Hvordan bruges modellen?	9
3	Modelniveauer	13
3.1	Definition af præstationsniveauer.....	13
3.2	Rapportering af modellens resultater	14
4	Modenhedsmodellen for ledelse	18
4.1	C — Organisationens kontekst	18
4.1.1	C1 — Organisationens kontekst	18
4.2	L — Ledelse.....	20
4.2.1	L1 — Ledelse og forpligtelse	20
4.2.2	L2 — Sikkerhedspolitik	22
4.2.3	L3 — Organisatoriske roller, ansvarsområder og beføjelser	24
4.2.4	L4 — Høring af personale og andre parter	25
4.3	PL — Planlægning	27
4.3.1	PL 1 — Risikovurdering/forandringsplanlægning	27
4.3.2	PL2 — Sikkerhedsmål og planlægning	29
4.4	S — Støtte.....	31
4.4.1	S1 — Ressourcer	31
4.4.2	S2 — Kompetence	32
4.4.3	S3 — Opmærksomhed	33
4.4.4	S4 - Information og kommunikation	34
4.4.5	S5 — Dokumenterede oplysninger	36
4.5	OP — Drift.....	39
4.5.1	OP1 — Driftsplanlægning og kontrol	39
4.5.2	OP2 — Forvaltning af aktiver	40

4.5.3	OP3 - kontrahenter, partnere og leverandører (grænsefladeordninger)	43
4.5.4	OP4 — Forandringsledelse	45
4.5.5	OP5 - Styring af nødsituationer	46
4.6	PE — Præstationsevaluering	48
4.6.1	PE1 — Overvågning	48
4.6.2	PE2 — Intern revision	50
4.6.3	PE3 — Ledelsesgennemgang	51
4.7	I — Forbedring	52
4.7.1	I1 — Hvad der kan læres af ulykker og hændelser	52
4.7.2	I2 — Løbende forbedringer	53
Bilag — Vejledning om niveauer		56

2 Modenhedsmodel for ledelse og risikokontrol

Vurderingen af sikkerhedsledelsessystemet fungerer som en proxy for at gennemføre bedømmelser over organisationens evne til at kontrollere risici fra sin jernbanedrift. Hvis sikkerhedsledelsessystemet fungerer godt, er det en rimelig antagelse, at risiciene fra organisationens operationer er godt kontrolleret. Hvis organisationens sikkerhedsledelsessystem har svage områder, tyder det på, at risiciene på disse områder ikke er tilstrækkeligt kontrolleret, og som følge deraf er det sandsynligt, at der på disse områder vil være størst sandsynlighed for tilstedeværelsen af forhold, som kan forårsage en ulykke eller hændelse, i forhold til andre områder, hvor sikkerhedsledelsessystemet fungerer godt. Derfor, jo højere score under modenhedsmodellen for ledelse, des bedre risikostyring.

2.1 Hvad er et acceptabelt niveau inden for modellen for en national sikkerhedsmyndighed?

Når der ses på nedenstående model, kan det antages, at en organisation, når den har nået (niveau 3), normalt vil udføre sine opgaver på en måde, der sikrer, at sikkerhedsledelsessystemet leverer et passende niveau af risikostyring og kontrol. Dette er naturligvis et niveau højere end det minimale niveau for overholdelse af lovgivningen (niveau 2). Det er der en god grund til. På niveauet for minimal overholdelse af lovgivningen er der en konstant risiko for at falde til niveau 1, som ligger under dette niveau. På niveau 3 vil niveauet under jo være niveau 2, og der er således en vis isolation fra et uacceptabelt resultat. Det ville imidlertid være forkert for organisationer at stræbe efter niveau 3 som det niveau, der skal opnås. Hensigten med modellen er at støtte den nationale sikkerhedsmyndighed i en drøftelse med en jernbanevirksomhed eller en infrastrukturforvalter om de svage punkter i deres sikkerhedsledelsessystem, og hvor de kan **forbedres**. Det er klart, at fra en national sikkerhedsmyndigheds perspektiv — givet at de skal fokusere ressourcerne på de områder, hvor der er størst risiko — hvis en jernbanevirksomhed eller en infrastrukturforvalter skal fungere på de højere niveauer i model, kan den beslutte at reducere tilsynet med denne organisation i en periode sammenlignet med en jernbanevirksomhed eller infrastrukturforvalter, der fungerer på de lavere niveauer og skal forbedres. Dette kan være et incitament for jernbanevirksomheder og infrastrukturforvaltere til at forsøge at forbedre deres sikkerhedsledelsessystem, så de kommer til at ligge i den øvre ende af spektret. Det er også værd at påpege, at nogle nationale sikkerhedsmyndigheder, der anvender sådanne modeller, har erfaring med, at brugen af forskellige niveauer skaber konkurrence mellem jernbanevirksomhederne, navnlig til at stræbe efter at have bedre sikkerhedsledelse end deres konkurrenter. Dette kan også få konsekvenser for deres evne til at vinde nye kontrakter i fremtiden, afhængigt af forretningsmulighederne i de enkelte medlemsstater.

2.2 Anvendelse af modellen hos nationale sikkerhedsmyndigheder med forskellige retlige beføjelser

Denne model er beregnet til at bistå de nationale sikkerhedsmyndigheder med at vurdere egnetheden af jernbanevirksomheders og infrastrukturforvalteres sikkerhedsledelsessystemer inden for betingelserne i direktivet om jernbanesikkerhed og tilhørende forskrifter. Det bemærkes dog, at mens dette respekteres, arbejder de nationale sikkerhedsmyndigheder også inden for rammerne af deres beføjelser i henhold til national lovgivning. Det betyder for eksempel, at nogle nationale sikkerhedsmyndigheder har ansvaret for at sikre, at de arbejdsmiljømæssige forhold behandles på passende vis af jernbanevirksomhederne og infrastrukturforvalterne i deres medlemsstat, mens andre ikke gør. I nedenstående model er arbejdsmiljømæssige forhold derfor ikke dækket af tekstvejledningen. Men hvis en national sikkerhedsmyndighed valgte at anvende modellen på for sikkerheds- og arbejdsmiljømæssige forhold, så kan de grundlæggende principper, der er skitseret nedenfor, let anvendes for disse elementer.

2.3 Rapporter

Når en vurdering er foretaget, kan der skrives en rapport, der opsummerer resultaterne. Rapporten skal detaljeret beskrive den dokumentation, der fører til en konklusion på et bestemt niveau. Resultaterne kan præsenteres som enten et radardiagram/spindelvævsdiagram eller en trafiklystabel. Formålet med rapporten er at identificere styrker og svagheder og danne grundlag for en drøftelse med organisationen om, hvilke områder de skal forbedre i løbet af EU-sikkerhedscertifikatets eller en sikkerhedsgodkendelsens løbetid. Ved udarbejdelsen af rapporten bør dybden af vurderingen tydeligt fremgå fra starten, så der er en forståelse af, i hvilket omfang den nationale sikkerhedsmyndighed har undersøgt sikkerhedsledelsessystemordningerne på et bestemt område.

2.4 Forudsætning for brug af modellen

Alt personale i den nationale sikkerhedsmyndighed, der anvender modellen, anses for at være kompetente i brugen af den. Brug af modellen kræver, at den nationale sikkerhedsmyndigheds personale forstår delene af sikkerhedsledelsessystemet som fastsat i bilag I og II til den fælles sikkerhedsmetode vedrørende sikkerhedsledelsessystemerne såvel som modellen selv. Personalet skal også have kompetence i passende interview- og inspektionsteknikker og være i stand til at tage en række oplysninger fra forskellige kilder og anvende dem på de relevante dele af sikkerhedsledelsessystemet. I praksis bør dokumentgennemgangen, hvor det er muligt, udføres før interviews på stedet. Modenhedsmodellen for ledelse er udformet til brug af én kompetent person, men på grund af de logistiske vanskeligheder ved at foretage flere interviews og for at give ekstra sikkerhed med hensyn til resultaterne, er det god praksis at bruge flere kompetente personer, der kan støtte hinanden under tilsynet.

2.5 Hvordan bruges modellen?

Modenhedsmodellen for ledelse er ikke en erstatning for bedømmelsen af personen, der varetager tilsynet. Det er snarere en støtte til at foretage bedømmelsen, så der skabes et skarpt fokus og en bedre sammenhæng mellem bedømmelsen, den dokumentation, den bygger på, og elementerne i et sikkerhedsledelsessystem. Det vil derfor hjælpe de personer, der udfører tilsyn, med at præsentere deres resultater for jernbanevirksomheder og infrastrukturforvaltere og jernbanevirksomheder og infrastrukturforvaltere til at forstå, hvorfor disse resultater er opstået. Hvis f.eks. interviews, dokumentgennemgange og feltarbejde viser, at en organisation ikke har et robust dokumentstyringssystem, kan dette markeres som en svaghed ved sikkerhedsledelsessystemet af den nationale sikkerhedsmyndighed, der gennemfører tilsynet, og dokumentationen herfor kan drøftes med organisationen, og afhjælpende foranstaltninger kan aftales. Den nationale sikkerhedsmyndighed kan også anvende svaghederne i en organisations dokumentstyringssystem til at fremhæve problemer med intern revision og overvågning, da disse burde finde denne type problemer.

De forskellige overskrifter i modellen svarer til de forskellige dele i sikkerhedsledelsessystemet, som fastsat i bilag I og II til den fælles sikkerhedsmetoder vedrørende krav til sikkerhedsledelsessystemer. Det betyder, at der er en direkte sammenhæng mellem denne model, som anvendes i tilsynet, og vurderingen foretaget af den nationale sikkerhedsmyndighed eller agenturet (som sikkerhedscertificeringsorgan), som er nødvendig, før et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse kan udstedes. Det betyder også, at en grundig og planlagt brug af modellen som et værktøj ved tilsyn udført af en national sikkerhedsmyndighed kan påtage sig rollen som kontrol af, at den organisation, der har fået tildelt et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse har et sikkerhedsledelsessystem, som leverer, hvad det lovede ved ansøgningen af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse. Derfor er resultatet af anvendelsen af modenhedsmodellen for ledelse vigtig information for organisationen og sikkerhedscertificeringsorganet, da den vil være relevant for ansøgninger om fornyelse af EU-sikkerhedscertifikater og sikkerhedsgodkendelser. Det skal også bemærkes, at de enkelte elementer i sikkerhedsledelsessystemet, som angivet i modellen, er

sammenkoblede for tilsammen at danne en helhed. Det betyder, at den nationale sikkerhedsmyndighed ved at tage de overordnede resultater i betragtning kan overveje spørgsmålet om sikkerhedsledelsessystemets præstation inden for de enkelte elementer, men de kan ligeledes overveje, hvad dette betyder for dets samlede præstation.

En national sikkerhedsmyndighed kan bruge modenhedsmodellen for ledelse umiddelbart efter tildeling af et EU-sikkerhedscertifikat eller en godkendelse til at give et grundlæggende billede af et sikkerhedsledelsessystems præstation fra starten af EU-sikkerhedscertifikatets eller en sikkerhedsgodkendelsens løbetid. De oplysninger, der indsamles i denne fase, kan derefter danne grundlaget for planlagt tilsyn gennem den resterende periode af EU-sikkerhedscertifikatet eller sikkerhedsgodkendelsen. Denne fremgangsmåde kan være hensigtsmæssig, hvor den pågældende organisation tidligere har haft et sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse og derfor har erfaring med, hvordan dens sikkerhedsledelsessystem fungerer. For en ny aktør på markedet, der ikke har nogen forudgående erfaring med sikkerhedsledelsessystemer, er det muligt, at umiddelbare tilsyn ved hjælp af modenhedsmodellen for ledelse ikke giver mange flere oplysninger, end hvad der blev kendt i vurderingsfasen, idet sikkerhedsledelsessystemet er nyt og uprøvet. Alternativt, når EU-sikkerhedscertifikatet eller sikkerhedsgodkendelsen er udstedt, kan tilsynsmyndigheden ved anvendelse af alle oplysninger, der er videregivet til dem af den vurderende myndighed om interesseområder for tilsyn, planlægge brugen af modenhedsmodellen for ledelse i løbetiden for et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse, idet der tages hensyn til behovet for at give tid til, at organisationens sikkerhedsledelsessystem afprøves i praksis.

Den nationale sikkerhedsmyndighed rådes til at anvende resultaterne fra modenhedsmodellen for ledelse som input til sin tilsynsstrategi (og dermed sine tilsynsplaner). I praksis vil dette betyde, at der føres mindre tilsyn med organisationer eller dele af organisationer, der opnår høje niveauer i modenhedsmodellen for ledelse, end dem der opnår mere beskedne niveauer generelt eller på bestemte områder. Men selv om der er tale om en legitim anvendelse af de indsamlede oplysninger til brug ved prioritering af risici, bør den ses i forhold til den relative risiko for den samlede drift. For eksempel kan et fragtfirma, der er specialiseret i transport af farligt gods, få niveauer på 4 og 5 i modenhedsmodellen for ledelse og kunne derfor anses for at have et meget modent sikkerhedsledelsessystem, og alligevel ville det stadig være hensigtsmæssigt at føre nøje tilsyn med det i betragtning af arten af de risici, der er forbundet med branchen.

Ved tildelingen af et niveau til et element baseret på dokumentation er det sandsynligt, at der under tilsynet identificeres både positive og negative sider. Der skal derfor træffes en beslutning med hensyn til, om der skal tildeles et højere eller lavere niveau på skalaen. Det er klart, at en bedømmelse skal foretages på grundlag af de foreliggende oplysninger. Hvis disse peger i retning af et højere snarere end et lavere niveau, skal dette afspejles i beslutningen. Hvis dokumentationen er tvetydig, skal der enten indhentes yderligere dokumentation under målrettede nuværende og/eller fremtidige tilsynsaktiviteter (f.eks. realitetskontroller/inspektioner) af den person, der foretager tilsynet, for at foretage en mere nøjagtig bedømmelse, eller der skal anvendes et lavere niveau på det grundlag, at der ikke er dokumentation for at understøtte et højere niveau. Når det afsluttende møde med jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren afholdes, kan vanskeligheden ved at træffe en afgørelse altid tages op og jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren gives mulighed for at fremlægge yderligere dokumentation. En sådan handling bør dog være en ekstraordinær hændelse snarere end reglen, da tilladelse til at tilføje yderligere dokumentation kunne føre til, at jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren behandler spørgsmålene i denne fase i stedet for inden for rammerne af handlingsplanen efterfølgende tilsynsaktiviteten.

Spørgsmålet om, hvor meget dokumentation der kræves for at foretage en præcis bedømmelse, er vanskeligt at svare på. Dokumentationen vil være en blanding af interviews, dokumenterede beviser, feltobservationer og resultaterne af undersøgelser af hændelse/ulykker på bestemte tidspunkter, datoer og steder i de fleste tilfælde. Grundlaget for bedømmelsen skal være den dokumentation, der er fundet. Så hvis jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren argumenterer for, at det, der blev fundet, ikke er

repræsentativt, vil det ikke ændre resultatet, eftersom det, der blev fundet, blev fundet. At det var muligt at finde en situation, som jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren ikke genkender, er i sig selv betegnende for, at der er problemer med sikkerhedsledelsessystemets funktion, og at jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren anfægte dette er også et signal om, at alt ikke er, som det skal være. Hvis en mængde dokumentation peger på, at et område, der undersøges, bliver forvaltet forsvarligt, så ville det her være forsvarligt at standse søgningen efter yderligere dokumentation. Hvis dokumentation til gengæld ikke giver denne forsikring, men det ikke muligt at konkludere, hvorfor dette er tilfældet, bør der søges efter yderligere dokumentation. Det er ikke nødvendigt at gennemgå alle processer og procedurer fra det høje niveau til de detaljerede arbejdsinstruktioner for at drage konklusioner om, hvorvidt systemet fungerer effektivt. Der skal indhentes tilstrækkelige oplysninger fra gennemgang af dokumenter og interviews til at konkludere med en rimelig grad af sikkerhed, hvordan billedet ser ud i praksis. . Man skal huske på, at en rapport, som anvender modenhedsmodellen for ledelse, i sidste ende er en rapport udarbejdet af en kompetent person, som har anvendt modellen til at understøtte sin faglige vurdering, og på grundlag af et udsnit af dokumenter, interviews og andre oplysninger er det usandsynligt, at den nogensinde vil repræsentere et absolut billede af en organisations præstation, da dette ville kræve en gennemgang af hver enkelt oplysning vedrørende organisationen og interview af alle personer, der arbejder for den, og alle organisationer, som har grænseflader til den.

Hvad man i almindelighed leder efter, er dokumentation for, at det område, der undersøges, a) ledes forsvarligt, b) at denne ledelse er sammenhængende og forbundet med den måde, som sikkerhedsledelsessystemet skulle fungere på i henhold til den oprindelige ansøgning for et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse, og c) at organisationen er klar over, hvad der foregår. Hvis a) findes uden b) eller c), så man kan sige, at sikkerheden ledes med held snarere end gennem en sammenhængende plan, hvilket klart tyder på et mangelfuldt sikkerhedsledelsessystem.

Det er yderst vigtigt, at det ved præsentationen af resultaterne for den organisation, der er blevet vurderet, meget klart fremgår, hvad niveauet for vurderingen har været. Den dokumentation, der er gennemgået, og de personer, der er interviewet, anføres i rapporten. Hvor eksempler på mangelfuld dokumentation er fundet, skal disse vedføjes som bilag til rapporten.

Hvis modellen anvendes til at vurdere specifikke områder af sikkerhedsledelsessystemet, bør de områder, der ikke vurderes, klart identificeres i undersøgelsens omfang og må ikke tildeles et niveau i den endelige rapport, medmindre tilstrækkelig dokumentation fremgår af de områder, der er omfattet af undersøgelsen, til at kunne kommentere dem. For eksempel hvis det i forbindelse med en undersøgelse om formuepleje bliver klart, at der er et svagt kompetencestyringssystem. I dette tilfælde ville det være rimeligt at tildele et niveau til dette område, selv om det ikke var det primære fokus for revisionen, hvor modellen blev anvendt.

Den eller de personer, der gennemfører tilsyn, bør foretage interviews, dokumentgennemgange og feltarbejde i tilstrækkeligt omfang til, at de føler sig sikre på, at de har et godt billede af, hvad der foregår. Billedet behøver ikke at være fuldstændigt, men der skal indsamles tilstrækkelig dokumentation til at retfærdiggøre den placering, som jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren får i modellen. For en lille jernbanevirksomhed/infrastrukturforvalter kan interviews af ledende personale f.eks. være tilstrækkeligt til at fastsætte, hvor organisationen befinder sig i forhold til ledelse. For en stor jernbanevirksomhed/infrastrukturforvalter med flere baser og en ledelsesstruktur i flere lag bliver det vanskeligere at få et sådant fuldstændigt billede, og flere valg skal træffes, om hvem der skal interviewes på ledelsesplan. I disse tilfælde vil det være rimeligt at anlægge et lodret snit gennem organisationen, evt. på årsbasis, og undersøge forskellige områder hver gang og interviewe et passende antal medarbejdere på hvert ledelsesniveau for at kunne danne sig et samlet indtryk af emneområdet.

For store komplekse organisationer vil det være hensigtsmæssigt at bruge modellen til at få et samlet billede af, hvordan organisationen drives, f.eks. ved at kigge på højniveaudokumentation og interviewe topledere, før modellen anvendes til at se på særskilte aspekter af deres aktivitet, f.eks. vedligeholdelse af køretøjer på en række lokaliteter. I et sådant tilfælde for en velfungerende organisation med et godt

sikkerhedsledelsessystem, burde det være muligt at se, at synet/dokumentationen på det høje niveau kommer til udtryk på samme måde i hvert af vedligeholdelsesdepoterne, der blev undersøgt. Dette betyder ikke, at der ikke kan være forskelle mellem selve depoterne, men simpelthen at den overordnede struktur i sine centrale elementer er den samme og drives på samme måde. Tilsvarende kunne man i en organisation, der klarer sig dårligt, forvente at se forskelle mellem den overordnede ledelses opfattelse af, hvordan organisationen fungerer på vedligeholdelsesdepotplan, og opfattelsen på depoterne selv, samt væsentlige forskelle mellem de enkelte depoter, som kunne give sig udslag i en sikkerhedsrisiko, f.eks. forskelle i undersøgelseshyppigheden for tilsvarende køretøjer uden forklaring herpå, mens ledelsen kun anerkender én vedligeholdelsesstruktur.

Nummereringssystemet i modellen er der som hjælp til kategoriseringen af ledelsens modenhed. At opnå en bestemt score skal ikke ses som et mål i sig selv. Når resultaterne fremlægges for en jernbanevirksomhed/infrastrukturforvalter, er det meget vigtigt at påpege dette og understrege, at resultaterne udgør en bedømmelse foretaget af den person, som har stået for tilsynet, baseret på dokumentation set på et bestemt tidspunkt og sted.

Nogen modstand kan forventes fra jernbanevirksomheder eller infrastrukturforvaltere, som enten bestrider "niveauet", i hvilket tilfælde det er vigtigt at understrege, at det er den nationale sikkerhedsmyndigheds opfattelse på baggrund af den sete og hørte dokumentation, og at de har ret til en anden opfattelse ud fra egen viden om organisationen. Hvis jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren forsøger at løse problemet ved at fremskaffe mere dokumentation, skal der træffes et valg om, hvorvidt dette kan accepteres, som nævnt ovenfor, og resultaterne ændres som følge heraf, eller gøre opmærksom på, at resultaterne er dem, der fandtes på det pågældende tidspunkt. Alt dokumentation, som er fremlagt efter tilsynet, og som giver en mere positiv opfattelse, bør som hovedregel indsendes som en del af dokumentationen for at opfylde den handlingsplan, der er aftalt mellem organisationen og den nationale sikkerhedsmyndighed.

På det afsluttende møde skal det understreges, at formålet med øvelsen er at hjælpe jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren med at forbedre deres sikkerhedsstyringssystem. Handlingspunkter skal identificeres med henblik på at afhjælpe eventuelle manglende overholdelse af lovkrav, dvs. på niveau 1 og forbedringspunkter identificeret for niveau 2 og derover. Disse bør aftales med jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren, og jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren skal udarbejde en tidsbundet handlingsplan herfor med oplysninger om, hvem der er ansvarlig for hvad, og hvornår forandringerne skal være indarbejdet, så den nationale sikkerhedsmyndighed kan følge op på disse efter behov.

Modellen er der for at hjælpe med at gennemføre tilsyn, ikke for at erstatte den faglige vurdering. Den foregiver ikke at give det præcise svar på, hvad der er afdækket under tilsynet, og den anviser ikke, hvad der skal gøres ved det. Enhver håndhævelsesforanstaltning, der træffes på baggrund af tilsyn, hvor modellen er anvendt, afgøres af den nationale sikkerhedsmyndighed ud fra dennes retlige beføjelser, men den skal klart bygge på den dokumentation, der blev fundet under revisionen med anvendelse af modenhedsmodellen for ledelse. For at hjælpe nationale sikkerhedsmyndigheder med at beslutte, hvilken håndhævelsesforanstaltning der er hensigtsmæssig, har agenturet udarbejdet en vejledning om en ledelsesmodel for håndhævelse.

Modellen kan også anvendes til at se resultater fra ulykkesundersøgelser eller virksomhedens revisionsrapporter. I dette tilfælde bør resultaterne i rapporten analyseres for at se, hvad de siger om sikkerhedsledelsessystemet. Når det relevante kriterieelement er blevet identificeret, kan der foretages en bedømmelse ved hjælp af modellen for organisationens modenhed med udgangspunkt i revisions- eller ulykkesundersøgelsesrapporten. For en enkelt rapport fortæller dette dig måske ikke ret meget om organisationens sikkerhedsledelsesevner, men hvis det gennemføres som en øvelse en gang om året eller hvert andet år, hvor flere rapporter kan undersøges, kan det være et nyttigt værktøj til at identificere områder i organisationens sikkerhedsledelsessystem, hvor der bliver ved med at være problemer.

3 Modelniveauer

Den anvendte struktur er en skala fra 1 til 5, hvor 1 svarer til en dårlig ydeevne af ledelsessystemet, og 5 repræsenterer en fremragende ledelsespræstation.

3.1 Definition af præstationsniveauer

Niveau 1 — Grundlæggende

På dette niveau har den organisationen, der bliver vurderet, et sikkerhedsledelsessystem, men det er tydeligt, at der er mangler, som bringer ydelsesniveauet ned under det, som var påkrævet for udstedelse af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse. Procedurer og instruktioner til administration af sikkerhedsaktiviteter er til stede, men det er tydeligt under tilsynet, at der er alvorlige problemer med, hvor sammenhængende disse er som helhed. Individuelle risici kontrolleres, men den samlede proces til ledelse heraf er svag. Organisationen fungerer i praksis på en måde, hvor der synes at være væsentlige uoverensstemmelser med det, som er beskrevet i sikkerhedsledelsessystemet. Politik, procedurer og instruktioner synes at blive anvendt på måder, der ikke er i overensstemmelse med dem, som er nedfældet i sikkerhedsledelsessystemet, og derfor kontrolleres risikoen ved drift, der leveres af organisationen eller dens kontrahenter, ikke nødvendigvis tilstrækkeligt. På dette niveau bør den nationale sikkerhedsmyndighed overveje foranstaltninger for at bringe organisationen tilbage til overholdelse af lovgivningen (se *agenturets vejledningen om en ledelsesmodel for håndhævelse* for at få yderligere oplysninger om, hvordan denne proces kan virke).

Niveau 2 — Acceptabelt

På dette niveau arbejder organisationen på niveauet for minimal overholdelse af lovgivningen, dvs. sikkerhedsledelsessystemet fungerer på et niveau, der var tilstrækkeligt til, at der kunne udstedes et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse i vurderingsfasen. Det skriftlige sikkerhedsledelsessystem findes og bruges til at styre sikkerhedsrisici, men der er mangel på struktur og koordinering. Systemet er generelt sammenhængende, men der er huller og uoverensstemmende tiltag på forskellige områder. Organisationen klarer i alt væsentligt at varetage sit sikkerhedsmæssige ansvar, men kun lige akkurat. Der ville ikke skulle meget til, for at der opstod et stort problem, og organisationen ville falde tilbage på niveau 1, fordi den manglende integration mellem procedurer og risikostyring kan blive et væsentligt problem for så vidt angår tekniske, operationelle og organisatoriske risici. Nogle områder inden for branchen klarer sig bedre med hensyn til sikkerhedsstyring end andre. Risici styres mere gennem organisationens medarbejders handlinger, end gennem udformningen af sikkerhedsledelsessystemet. En brandbekæmpelsestilgang til risikostyring er den normale tilgang, hvilket gør, at virksomheden arbejder reaktivt over for ulykker og hændelser, frem for at træffe proaktive foranstaltninger for at forhindre dem.

Niveau 3 — Konsekvent

Sikkerhedsledelsessystemet er udviklet til at skabe en systematisk og konsekvent tilgang til risikostyring. Alle elementer er på plads og fungerer, og alle sikkerhedsaspekter er taget i betragtning. Der tages et vist hensyn til at forbedre organisationens sikkerhedskultur gennem udvikling af en strategi til forbedring af sikkerhedskulturen. Selv om organisationen er konsekvent, forsøger den ikke at foregribe risici, og kulturen i den er heller ikke tilstrækkeligt udviklet til selv at understøtte risikostyringsprocessen. Brandslukning er vejet for en mere bevidst tilgang til risikostyring, men der ville ikke skulle meget til (f.eks. manglende evne til at styre de vigtigste processer eller procedurer over tid), for at organisationen faldt tilbage i en "acceptabel" tilstand.

Niveau 4 — Foregribende

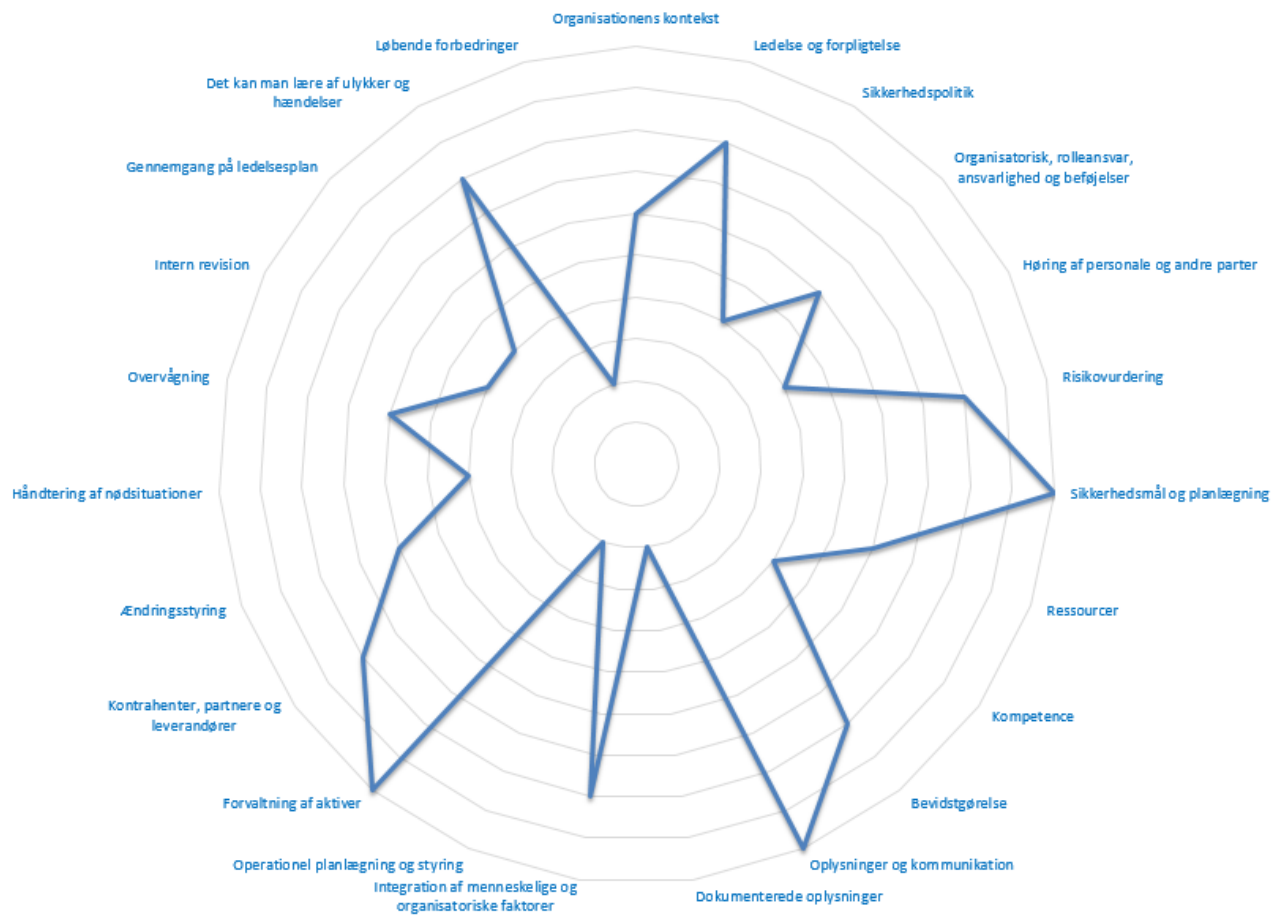
Ligesom på niveau 3, men med den tilføjelse, at sikkerhedsledelsessystemet konstant styrer risici proaktivt. Her overvåger organisationen forløbere for risiko og handler på forhånd, hvor dette er muligt, for at forhindre farlige hændelser i at opstå. Organisationen er arbejder engageret på at udvikle sikkerhedskulturen, og arbejdsstyrken er engageret i at håndtere sikkerheden på en sammenhængende og fremadtænkende måde. På dette niveau er der reel ledelse fra toppen af organisationen, og personalet tror på og respekterer ledelsens tilgang. Der lægges meget arbejde regelmæssig gennemgang af præstationen og i at forstå arten af de risici, som organisationen står over for, og hvad der kan gøres ved det.

Niveau 5 — Fremragende

Ligesom på niveau 4 og med den tilføjelse, at det skriftlige sikkerhedsledelsessystem er opbygget på en måde, der giver mulighed for løbende forbedring. Organisationen søger aktivt efter muligheder for at forbedre sikkerheden og en udvikle sikkerhedskulturen på en positiv måde ved hjælp af oplysninger fra jernbanesektoren internt og udefra. Organisationen gennemfører benchmarks af sin egen præstation sammenlignet med andre, både inden for jernbanesektoren og uden for. Der er dokumentation for, at organisationen er opmærksom på problemer, den har eller kan få i fremtiden, og aktivt søger at tage hånd om dem gennem sikkerhedsledelsessystemet. På dette niveau er organisationen sikker på sin evne til at håndtere de risici, den står over for, og ser udad for at uddanne dem, som den har grænseflader til, og søger endvidere at lære fra andre områder, der kan inkorporeres i virksomheden. Sikkerhed er en integreret del af organisationens virksomhed.

3.2 Rapportering af modellens resultater

Modellens resultater kan vises i et radardiagram (indsæt et link til Excel regnearksberegner her) eller et trafiklyssystem, som vist i eksemplerne i Figur 2 og Tabel 1 nedenfor. Begge kortlægger kravene til sikkerhedsledelsessystemer i Kommissionens delegerede forordning (EU).../... [*fælles sikkerhedsmetoder for sikkerhedsledelsessystemet*] i forhold til de 5 præstationsniveauer ved at indsætte det relevante præstationsniveau for at få et meget visuelt billede af sikkerhedspræstationen i organisationen.



Figur 2: Eksempel på fremsættelse af modellens resultater i et radardiagram/spindelvævsdiagram.

Tabel 1: Trafiklyssystem efter niveau.

<i>PDCA-elementer fra sikkerhedsledelsessystemet</i>	<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>	<i>Niveau 5</i>
Organisationens kontekst					
Ledelse					
Ledelse og forpligtelse					
Sikkerhedspolitik					
Organisatoriske roller, ansvarsområder og beføjelser					
Høring af personalet og andre parter					
Planlægning					
Risikohåndteringstiltag					
Sikkerhedsmål og planlægning					
Støtte					
Ressourcer					
Opmærksomhed					
Information og kommunikation					
Dokumenterede oplysninger					
Integration af menneskelige og organisatoriske faktorer					
Operationer					
Operational planlægning og styring					
Forvaltning af aktiver					
Kontrahenter, partnere og leverandører					
Forvaltning af forandring					
Krisestyring					
Præstationsevaluering					
Overvågning					
Intern revision					
Ledelsesgennemgang					
Forbedring					
Lære af ulykker og hændelser					
Løbende forbedringer					

Det skal imidlertid bemærkes, at grænserne mellem de forskellige niveauer er defineret i skiftet fra niveau 1 til niveau 2, fordi niveau 1 ikke er niveauet for minimal overholdelse af lovgivningen, det er niveau 2. Men overgangen fra gul til grøn, når man går fra 2 til 3 er mere uigennemsigtig, da organisationen overholder lovgivningen, men forbedrer sikkerhedsledelsessystemets kvalitet og præstation.

For at bruge denne model skal organisationen, der bliver tilset, have et sikkerhedscertifikat, da tilsynet kun kan finde sted, når der er udstedt et certifikat. Modellen har til formål at hjælpe den person, som foretager tilsynet, med at give en bedømmelse af, hvor godt sikkerhedsledelsessystemet virker i praksis. Niveau 1 anses for at være et niveau under minimal overholdelse af lovgivningen og er dermed et niveau, hvor der er behov for forbedringer for at undgå sanktioner fra den nationale sikkerhedsmyndighed for ikke at opfylde betingelserne for EU-sikkerhedscertifikatet eller sikkerhedsgodkendelsen.

Fra niveau 2 (minimal overholdelse af lovgivningen) og opefter er der udvikling fra niveau til niveau. Af denne grund betragtes niveau 2 i afsnittet nedenfor ikke som kumulativ, mens niveau 3-5 gør. Dvs. når man når niveau 2, overholder man de grundlæggende lovkrav. På niveau 3 har man opnået en rimelig og ensartet standard for sikkerhedsledelsessystemet og er i stand til at opretholde denne over tid, så man kan bygge videre på dette for at opnå højere niveauer. Ved hjælp af trafiklyssystemet kan man let se i bred forstand, at niveau 1 (det røde) svarer til en dårlig præstation, niveau 2 (det gule) er tilstrækkeligt, og konsekvent til fremragende, når man bevæger sig op på niveau 3, 4 og 5 (det grønne).

Bilaget viser for tydelighedens skyld trafiklyset lagt ind over femniveausystemet med generelle udsagn, der angiver, hvordan hvert niveau ser ud i praksis. Pilen under tabellen er en påmindelse om, at grænserne mellem niveauerne ikke ligger fast:

- **Grøn** når placeringen svarer til niveau 3, 4 og 5, og præstationen anses for sammenhængende, foregribende eller fremragende
- **Gul** for niveau 2, hvor præstationen anses at være acceptabel
- **Rød** for niveau 1, hvor præstationen anses for grundlæggende.

4 Modenhedsmodellen for ledelse

4.1 C — Organisationens kontekst

Formål

For at få et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse skal ansøgeren beskrive typen og omfanget af samt området for sin virksomhed, vise, hvordan de alvorlige risici, den står over for, identificeres, identificere "interesserede parter", vise, hvordan de juridiske sikkerhedsforpligtelser opfyldes, og hvad disse er, og forklare omfanget af sit sikkerhedsledelsessystem. Formålet med dette er at fastlægge omfanget og rækkevidden af arbejdet for den vurderingsansvarlige. Fra et tilsynsperspektiv vil det være vigtigt at kontrollere, at de tilsagn, der blev givet af en ansøger på dette område, f.eks. forståelse af risikoen, og hvordan den behandles i sikkerhedsledelsessystemet, afspejles i virksomhedens daglige drift.

Indledende bemærkninger

Det er essentielt, at en organisation er i stand til at viderebringe den korrekte type og det korrekte omfang af og område for sine operationer til sikkerhedscertificeringsorganet. Det er fordi, disse elementer sætter grænserne for operationen, og det bør organisationens sikkerhedsledelsessystem afspejle. Derfor er dette element det første af kriterierne for beslutningstagning, da det danner baggrunden for alt det efterfølgende. Fra en tilsynsvinkel er det derfor meget vigtigt, at operationens virkelighed nøje afspejler den position, der blev angivet ved vurderingen, da implikationen i modsat fald er, at vurderingen blev udført på baggrund af ufuldstændige oplysninger.

Hvis der identificeres alvorlige risici i dette tilfælde, skal ansøgeren vise, at denne gennem sin risikoanalyse er opmærksom på hvilke risici der er de vigtigste. Det bidrager til at fastsætte organisationens kontekst og viser vurderingsmyndigheden, at de forstår det miljø, de arbejder i. Aktiviteter blandt andre parter uden for jernbanesystemet kan også påvirke driftssikkerheden, og disse må derfor også tages i betragtning ved risikovurderingen.

4.1.1 C1 — Organisationens kontekst

Niveau 1

På dette niveau er de grundlæggende definitioner på plads, og typen, omfanget og/eller karakteren af operationerne er forholdsvis klare, men i praksis synes der at være forskelle i omfanget af sikkerhedsledelsessystemet i forhold til vurderingen, og der hersker tvivl om, hvorvidt alle alvorlige risici er blevet behørigt registreret. Det er tvivl om, hvorvidt organisationen faktisk overholder alle de retlige bestemmelser, som den hævder. Det ser ud til, at ikke alle interesserede parter er behørigt afspejlet i sikkerhedsledelsessystemordningerne.

Niveau 2

På dette niveau er alle beskrivelserne på plads, men der er bekymring for, at anvendelsesområdet og omfanget af operationen ikke er beskrevet fyldestgørende. Kortlægningen af lovbestemte krav og andre krav vedrørende de interesserede parter er til stede, men der er problemer med den. Nogle interesserede parter er ikke omfattet af den oprindelige indgivelse for sikkerhedsledelsessystemet, og der er nogen dokumentation for, at alvorlige risici til tider ikke kontrolleres tilstrækkeligt med efterfølgende konsekvenser for effektiviteten af sikkerhedsledelsessystemet.

Niveau 3

Niveau 2 plus på dette niveau stemmer beskrivelsen af driften, sikkerhedsledelsessystemet og de alvorlige risici, organisationen står over for, overens med det, der ses i praksis. Organisationens bevidst om, hvad den gør, og i hvilken retning den bevæger sig. Der er en klar opfattelse af, hvilken lovgivning der finder anvendelse, og hvem de interesserede parter er.

Niveau 4

Niveau 3, samt at organisationen søger at udvikle og lære at fremstille sig selv bedre over for interesserede parter og samarbejde med dem om at udvikle sikrere procedurer og processer inden for sit sikkerhedsledelsessystem. Frem for blot at angive den lovgivning, den skal overholde, søger organisationen aktivt at samarbejde med de relevante tilsynsmyndigheder om at udarbejde strategier for at opfylde lovkravene. Grænserne til andre dele af virksomheden er klart forstået og forvaltet

Niveau 5

Niveau 4, samt at organisationen er et lysende eksempel for andre organisationer i måden, den præsenterer sig på. Den har en klar opfattelse af sin egen karakter og sit juridiske ansvar og søger at forstærke dette ved at bygge på sine styrker og trække på sine erfaringer ikke blot fra jernbanerne, men også andre steder fra.

4.2 L — Ledelse

Formål

At sikre, at organisationen styres og ledes effektivt.

At sikre, at sikkerhedspolitikken klart udtrykker topledelsens forventninger, og præcist definerer, hvad organisationen ønsker at opnå, hvordan den vil opnå det (gennem adfærden udvist af ledelsen), og hvordan ledelsen ved, hvornår disse forventninger er opfyldt. Effektiv ledelse kan ses som det, der giver retning, organisering, ressourcer og evne til at indlejre den rigtige kultur i virksomheden for at nå de ønskede mål. Ledelsen skal styre virksomheden effektivt, således at sikkerhedsmålene ikke kompromitteres af konkurrerende forretningsprioriteter. Ledelsen bør gøre det klart for medarbejderne, hvad sikkerhedsmålene er, og hvordan de skal nås.

At sikre, at organisationen (specielt bestyrelsen) effektivt sætter spørgsmålstejn ved, hvorvidt en sikkerhedspolitik og dens tilknyttede aktivitet er korrekt, på plads og effektiv. At sikre, at meddelelserne er konsekvente, klare og beregnet til at skabe det bedst mulige miljø for sikkerhedsstyring.

Indledende bemærkninger

Dårlig ledelse har forårsaget mange højtprofilerede sikkerhedsfejl. En organisations tilgang til sikkerhed afspejler ofte indstillingen hos dem, der træffer de forretningsmæssige beslutninger, og den påvirker organisationens medarbejderes holdninger og indstilling.

Den overordnede politik, de tilknyttede procedurer og det konsekvente sikkerhedsklima, der er fastlagt af den øverste ledelse, er af afgørende betydning for at etablere og opretholde organisationens tilgang til sikkerhed. Politikken skal give en klart forståelse af, hvordan organisationen har til hensigt at styre sikkerheden. Topledelsen og andre ledere skal også sætte et godt eksempel og opføre sig på en måde, som forstærker budskaberne i politikken. Jernbanesikkerhedsordninger er integreret i virksomheden.

4.2.1 L1 — Ledelse og forpligtelse

Ledelse og forpligtelse handler om, at organisationens ledere sætter kursen og en positiv og fremadrettet dagsorden for deres personale for at styre risiciene på tværs af deres forretningsprocesser. Ledelsen slår tonen an og fastlægger kulturen for, hvordan organisationen fungerer både internt og i forhold til dem, der har grænseflader til den. Det er personerne i lederstillinger, der har den største indflydelse på organisationskulturen, organisationens struktur og dens effektive drift, og det er derfor afgørende, at de kan formidle deres budskab til dem, der arbejder for dem. Ved vurderingen af dette område under et tilsyn bør den national sikkerhedsmyndigheds personale så vidt muligt overveje, om der er modstridende interesser mellem sikkerhedsledelse og andre forretningsprocesser.

Niveau 1 — Grundlæggende

Procedurer og sikkerhedsmål er forældede eller er ikke blevet meddelt i organisation, og der er få tegn på forståelse af dem.

Der er ingen dokumentation for, at medarbejderne er blevet hørt om sikkerhedsspørgsmål, og medarbejderne er adskilt fra ledelsen.

Sikkerhedsledelsessystemet eksisterer på et meget simpelt niveau (f.eks. selv om der tages højde for menneskelige faktorer, er systemet til at gøre det svagt), og der er ingen sammenhæng med organisationens daglige virksomhed.

Der er meget lidt dokumentation for interesse i sikkerhedsspørgsmål fra ledelsens side. Produktionen er vigtigere. Ressourcer til risikostyring er svære at finde, da organisationen ikke værdsætter betydningen af at bruge dem på denne måde.

Ledelsens forpligtelse til sikkerhedskulturen er mangelfuld, og der er ringe kendskab i organiseringen til begrebet sikkerhedskultur, eller hvorfor sikkerhedskultur er vigtig for at opnå en sikker og effektiv organisation. Sikkerhed opfattes som adskilt fra organisationens forretningsmål og defineres i form af overensstemmelse af bestemmelser og tekniske eller proceduremæssige løsninger. Sikkerheden administreres og ledes af en selvstændig sikkerhedsafdeling, som opfattes som værende primært ansvarlig for organisationens sikkerhedskultur. Ledelsens forpligtelse til og formidling af sikkerhedsmål og prioriteter er begrænset i et sådant omfang, at de er ukendte i organisationen. Sikkerhed opfattes som noget, der skal gøres, frem for noget, der gavner organisationen. Der er ikke meget ledelse i bestræbelserne på at skabe en positiv sikkerhedskultur.

Hændelser og ulykker "sker" — en fatalistisk kultur er fremherskende. Menneskelige fejl fastslås altid som årsagen til ulykker, uden at der gøres noget forsøg på at foretage yderligere undersøgelser. Der er ingen retfærdig kultur, og det personale, der er involveret i hændelser og ulykker, bliver ofte gjort til syndebukke. Ledelse og medarbejdere er generelt uinteresserede i sikkerhed og bruger måske kun sikkerhed som grundlag for andre argumenter, såsom løn, arbejdstid osv.

Præstationsniveauet ligger under niveauet for minimal overholdelse af lovgivningen, og den nationale sikkerhedsmyndighed bør derfor overveje, hvordan organisationens præstation kan bringes op på det krævede minimumsniveau.

Niveau 2 — Acceptabelt

Der mangler sammenhæng mellem sikkerhedsrelaterede processer og forretningsgange. Organisationskulturen varierer mellem forskellige funktioner i organisationen.

Ledelsen har bevilget ressourcer, men ikke nok til at leve op til forpligtelsen om at yde et positivt bidrag til organisationens sikkerhed og kultur.

Ledelse er anerkendt som væsentlig for sikkerhedsledelsen, men hvordan dette afspejles i sikkerhedsledelsessystemet synes at være noget inkonsekvent og forvirrende.

Sikkerhed ses som en forretningsrisiko, der kan have en negativ virkning på virksomhedens finansielle mål. Sikkerhed defineres fortsat, ligesom på niveau 1, i form af overholdelse af bestemmelser og tekniske og proceduremæssige løsninger. Den generelle tilgang til sikkerhed er reaktiv fra topledelsen til arbejderne på gulvet. Ledelsens engagement ses som halvhjertet; den reagerer, når noget er gået galt, frem for at træffe proaktive foranstaltninger for at forbedre tingene.

På dette niveau opfylder organisationen de mindstekrav, som forventes for udstedelse af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2 plus medarbejderne inddrages aktivt i gennemgang og revision af sikkerhedspolitikken og sikkerhedsmålene, og hvordan de anvendes.

Man kan observere en begyndende udvikling af en positiv organisationskultur. Der begynder at blive taget systematisk hensyn til viden om og metoder vedrørende menneskelige faktorer i udviklingen af organisationens forretningsprocesser.

Ledelsen opfatter sikkerheden som vigtigt, men produktionen får til tider forrang. De grundlæggende sikkerhedstiltag er på plads, og organisationen går i retning af et proaktivt forebyggelsesperspektiv, snarere end overholdelse af regler og bestemmelser. Organisationens ved, at inddragelse af alle medarbejdere er vigtigt for yderligere forbedringer, og de fleste er villige til at bidrage positivt. De fleste medarbejdere tager personligt ansvar for egen sikkerhed. Sikkerheden drives af kampagner og overvågningskontrol, især top-down, men med nogen medarbejderdeltagelse.

Sikkerhedsledelsessystemet er konsekvent med hensyn til kontrol af størstedelen af de risici, som organisationen udsættes for.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3 plus sikkerhedsmål er understøttet af handlinger foretaget af alle i ledelseskæden.

Der er en realiseret forpligtelse til løbende at forbedre produktiviteten og effektiviteten af risikostyringen. Der er dokumentation for omfattende samarbejde i hele ledelseskæden. Der er dokumentation for, at sikkerhedsrisici er overvejet, når der ses på forretningsmæssige risici.

Politikker på ledelsesniveau:

- *gennemgås og revideres for at skabe forbedringer på en forudsigelig måde, og*
- *fortolkes på samme måde i alle dele af organisationen, der anvender dem.*

er udadværende og rettet mod forbedringer. Organisationskulturen er generelt positivt, og der er mulighed for, at medarbejderne på visse områder kan bidrage proaktivt til udviklingen af sikkerhedssikringssystemet.

Ressourcer til sikkerhedsledelse er generelt til rådighed, men der er stadig visse begrænsninger.

Ledelsen forstår, at sikkerhed og produktivitet er tæt forbundet, og sikkerhed prioriteres højest i tvivlsspørgsmål. Ledelsen sætter sikkerhed højt og afsætter betydelige ressourcer til proaktive sikkerhedsforanstaltninger, såsom risikovurderinger, undersøgelser af hændelser og ulykker og håndtering af forandringsprocesser. Betydningen af sikkerhed anerkendes overalt i organisationen, og medarbejderne er positivt engageret i sikkerhedsinitiativer. Sikkerhedsindsatsen er fokuseret på både førende og liggende indikatorer og anvender alle tilgængelige data.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at sikkerhedspolitikken omfatter organisationens samlede sikkerhedsmål, som gennemføres ned gennem organisationen. Der er procedurer til afsættelse af tilstrækkelige menneskelige, økonomiske og tekniske ressourcer til at målene kan nås, og ledelsen overvåger gennemførelsen af de nødvendige sikkerhedskrav. Effektiviteten af sikkerhedspolitikken evalueres, og resultaterne tages i betragtning ved næste gennemgang. Sikkerhedsmålene anvendes til at udfordre organisationen for at opnå forretningspræstationer og styre forretningsrisici, der er i overensstemmelse med den bedste præstation blandt de bedst præsterende organisationer i og uden for jernbanesektoren.

Det anerkendes, at håndtering af sikkerhedsrisici ikke er en separat funktion, men en integreret del af en produktiv, konkurrencedygtig og rentabel organisation.

Sikkerhedsrisici anerkendes som en risiko for hele virksomhedens præstation, og sikkerhedsledelsessystemet er effektivt til at kontrollere eksisterende risici og forudse nye.

Sikker produktion har højeste prioritet, og sikkerhed er forbundet med virksomhedens præstation. Ledelsens engagement i sikkerhed er stort, og organisationen gør sig umage for at finde stærkere og mere bæredygtige løsninger på sikkerhedsproblemer. Erfaringer anvendes dagligt. Medarbejderne forstår og støtter sikkerhedsinitiativerne, og at sikkerhed er en livsstil. Organisationens fremmer sikkerheden på arbejdspladsen og i hjemmet og afsætter de nødvendige ressourcer hertil.

4.2.2 L2 — Sikkerhedspolitik

Effektive sikkerhedspolitikker udstikker en klar retning, som organisationen følger. De bidrager til alle aspekter af en virksomheds præstationer som del af en forpligtelse til løbende forbedring. Sikkerhedspolitikken er et vigtigt dokument til at vise, hvordan organisationen varetager sit sikkerhedsansvar og sin ledelse og indsats med henblik på korrekt sikkerhedsledelse.

Niveau 1 — Grundlæggende

Politikerklæringen er forældet eller er ikke kommunikeret ud i organisationen.

Der er ingen dokumentation for, at medarbejderne bliver hørt.

Der er ikke meget anerkendelse af den rolle, som personer spiller i at levere et sikkert og effektivt driftsniveau.

Organisationen overholder de mindste lovmæssige standarder.

Præstationsniveauet ligger under den minimumstandard, der bør kunne forventes.

Niveau 2 — Acceptabelt

Sikkerhedspolitikken er ajour og kommunikeret i organisationen, men lokale ledere og tilsynsførende har uforenelige tilgange eller fortolkninger. Dette resulterer i, at politikken anvendes på forskellige måder på tværs af organisationen.

Politikken ses ikke som afgørende for at opretholde sikkerheden.

Der er anerkendelse af den værdi, som en forbedring af forståelsen af den menneskelige rolle kan tilføre virksomheden, men det er inkonsekvent.

Præstationsniveauet opfylder mindstekravet om for tildeling af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at sikkerhedspolitikken og andre tilknyttede politikker anvendes som fokuspunkt for ledelsen, hvilket betyder, at de fortolkes ens af alle medarbejdere.

Medarbejderne inddrages aktivt i gennemgang og revision af sikkerhedspolitikken, og hvordan den anvendes.

Der er et klart fokus på problemer vedrørende menneskelige faktorer inden for organisationen og en anerkendelse af den vigtige rolle, som mennesker spiller i at skabe en sikker og effektiv organisation og nå de forretningsmæssige mål.

Niveau 4 — Foregribende

Sikkerhedspolitikken er konsekvent med handlinger udført af alle i ledelseskæden.

Sikkerhedspolitikken omfatter en realiseret forpligtelse til løbende at forbedre produktiviteten og effektiviteten af risikostyring. Der er dokumentation for omfattende samarbejde i hele ledelseskæden, og ledelsen anerkender værdien af mennesket i forbindelse med at forbedre præstationen.

Evnerne af de menneskelige faktorer er målt og skræddersyet til samt proportionale med organisationens modenhed og kompleksitet og fokuseret på forbedring over tid.

Sikkerhedspolitikken og eventuelle tilknyttede politikker:

- *er i overensstemmelse med hinanden,*
- *gennemgås og revideres for at skabe forbedringer på en forudsigelig måde*
- *fortolkes på samme måde i alle dele af organisationen, der anvender dem.*

Niveau 5 — Fremragende

Sikkerhedspolitikken anvendes til at udfordre organisationen til at opnå forretningsmæssige præstationer, der stemmer overens med præstationerne i de bedst præsterende organisationer.

Sikkerhedspolitikken anerkender, at håndtering af sikkerhedsrisici ikke er en separat funktion, men en integreret del af en produktiv, konkurrencedygtig og rentabel organisation.

Sikkerhedsrisici er anerkendt som en risiko for virksomhedens præstationer.

Menneskets rolle anerkendes som værende afgørende for organisationens succes og tages i betragtning under hver gennemgang af drifts- og forretningsudviklingen

Organisationen er udadgående og rettet mod eksterne muligheder for at udvikle sin produktivitet og effektivitet og tager menneskelige faktorer i betragtning i forbindelse hermed.

4.2.3 L3 — Organisatoriske roller, ansvarsområder og beføjelser

Formålet med dette krav er, at virksomheden, der bliver tilset, skal demonstrere, at organisationen er struktureret, og hvordan ansvaret fordeles for at opfylde organisationens samlede mål og sikkerhedspolitik. Det kan være lag af arbejde, der understøtter dette fra politiske og strategiske perspektiver.

Risikokontrollerne skal passe fornuftigt ind i ledelsesstrukturerne, så det er tydeligt, hvor ansvaret ligger. De skal også erkende og effektivt håndtere risiciene ved grænseflader til aftaleparter, partnere og leverandører.

Disse elementer er nøglen til at forstå, hvor godt organisationens sikkerhedsledelsessystem kontrollerer risici. Ansøgeren skal demonstrere, hvordan kompetent personale tildeles aktiviteter, hvordan det sikres, at disse medarbejdere har en klar forståelse af deres roller og ansvarsområder, og hvordan folk stilles til ansvar for deres præstation. At organisationsstrukturen og enkeltpersoners roller og ansvar finder en balance mellem overholdelse og en sikkerhedskultur — en tænkende kultur, frem for sikkerhed, der udelukkende drives af overensstemmelse for overensstemmelsens skyld.

Niveau 1 — Grundlæggende

Der er ingen forbindelse mellem organisationens ledelsesstrukturer og dens sikkerhedsmål, og personalets ansvarsområder og ansvarlighed forveksles derfor let.

Hvor uddelegering af ansvarsområder finder sted, får medarbejderne ikke beføjelserne eller ressourcerne til at udføre dem. Nogle medarbejdere, der tildeles ansvar, er måske ikke opmærksomme på det og har måske ikke den fornødne kompetence til at varetage det. Jobbeskrivelser afspejler ikke korrekt den måde, folk faktisk udfører deres roller og ansvarsområder på.

Tildelingen af roller og ansvar på tværs af organisationen er tilfældig og ikke knyttet til organisationens operationelle mål.

Præstationsniveauet er lavere end det, man burde kunne forvente af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Der er en beskrivelse af organisationens struktur, herunder tildelingen af roller og ansvar i sikkerhedsledelsessystemet. Planer er på plads til identifikation af, hvordan arbejdet rent faktisk udføres i organisationen.

Organisationens struktur betyder, at de fleste risici styres af de personer eller team, der udfører arbejdet, men nogle risici er opdelt således, at der er eller kan være en konflikt mellem sikkerhed og andre mål.

Der er tilsyneladende ikke meget sammenhæng mellem aktiviteterne i de enkelte forretningsenheder eller med det bredere sigte for organisationens forretningsmål.

Der er tilsyneladende ikke meget sammenhæng i organisationsstrukturerne, tildelingen af ansvarsområder og den tilhørende kultur, der er nødvendig for at udføre dem effektivt.

Organisationen opfylder mindstekravet for at få tildelt et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2 plus, at den organisatoriske struktur på tværs af forskellige elementer er i overensstemmelse med ansvarsområder, der er klart fordelt på tværs af forretningsenheder.

Overordnede politikker og procedurer vedrørende roller og ansvarsområder er i overensstemmelse med de relevante forretningsenheders.

Der er kriterier for at uddelegere og tildele ansvarsområder og opgaver, hvor de fornødne kompetencer og færdigheder er identificeret. Disse kriterier anvendes, og derfor er der en klar fordeling af sikkerhedsopgaverne, og det personale, der varetager opgaverne, har den fornødne kompetence og de fornødne beføjelser og ressourcer til at udføre dem.

Hvor der uddelegeres ansvar, er der en systematisk tilgang til, hvordan dette gøres. Personalet er kompetent og får tildelt de nødvendige ressourcer og beføjelser til at udføre dem.

Hvor nye eller ændrede roller og ansvarsområder overvejes, foretages der en analyse af spørgsmål vedrørende menneskelige faktorer i forhold til forandringen og den måde, hvorpå forpligtelser rent faktisk gennemføres i organisationen.

Niveau 4 — Foregribende

Som for niveau 3 nedenfor, men med klare forbindelser mellem elementerne i organisationsstrukturen fra ovenfra og ned i organisationen, og ikke blot på arbejdsniveauerne.

Overordnede politikker og procedurer tager sigte på at supplere hinanden på tværs af forretningsenheder for at fremme organisationens strategiske mål.

Personale med sikkerhedsansvar holdes ansvarlige for deres præstationer på en retfærdig og ensartet måde. Kulturen i organisationen giver personale med sikkerhedsansvar mulighed for at påvirke, hvordan opgaverne løses, og forbedringer indføres.

Fordi der er forståelse af, hvordan arbejdet rent faktisk udføres, er de individuelle og kollektive bestræbelser tilpasset de operationelle præstationsmål.

Niveau 5 — Fremragende

Som for niveau 4 med tilføjelse af effektive gennemgange af organisationens struktur, roller og ansvar på alle niveauer, i forhold til opnåelsen af de strategiske og forretningsmæssige mål.

En formel gennemgangsproces er på plads for at sikre, at roller og ansvar fortsat er gældende, ajour og integreret med organisationen, strategien og miljøet i forandring. Organisationens tager konsekvent hensyn til mennesket i systemet som en integreret del af gennemgangsprocessen.

4.2.4 L4 — Høring af personale og andre parter

Succesrige organisationer vil aktivt inddrage arbejdsstyrken for at tilskynde dem til at bruge deres viden og erfaringer og opbygge et engagement i at nå fælles mål. Sådanne organisationer vil aktivt støtte og fremme deltagelse og høring på forskellige måder.

Undersøgelse af dette aspekt vil også give den tilsynsførende myndighed et fingerpeg om, hvordan organisationens sikkerhedskultur er, og hvor aktivt den inddrager relevante tredjeparter i at forvalte sikkerheden på områder, hvor risikoen deles.

Niveau 1 — Grundlæggende

Der er begrænset eller ingen høring.

Medarbejderne forstår ikke, hvordan de bidrager til deres egen sikkerhed og til sikkerheden for de mennesker, de arbejder sammen med.

Organisationen lever ikke op til den standard, der forventes for minimal overholdelse af lovgivningen.

Niveau 2 — Acceptabelt

Medarbejderne forstår, at de er ansvarlige for deres egen og deres kollegers sikkerhed, men dette er ikke konsekvent på tværs af organisationen.

Der er nogen høring om sundheds- og sikkerhedsspørgsmål, men det høringen foretages tilsyneladende ikke systematisk og omfatter heller ikke alle medarbejdere.

Organisationen overholder den minimale lovgivningsmæssige standard, som forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at organisationen har procedurer til at sikre, at medarbejderne høres om sikkerhedsspørgsmål.

Medarbejderne forstår, hvordan de bidrager til deres egen sikkerhed og jernbanesikkerheden, og de får feedback på deres indsats.

Personer i ensartede roller anvender standarder på samme måde.

Niveau 4 — Foregribende

Organisationen har en politik om at inddrage medarbejdere på alle niveauer i organisationen, og der er en klar struktur til formidling af denne politik. Arbejdere og ansatte høres, når der træffes afgørelser om risikostyringsforanstaltninger.

Organisationen hører regelmæssigt sin arbejdsstyrke på en række forskellige måder, f.eks. gennem spørgeundersøgelser, workshops, møder med ledelsen og sikkerhedsrundvisninger.

Medarbejderne motiveres til at nå de forretningsmæssige mål og demonstrerer en konsekvent forståelse af, hvordan dette opnås.

Medarbejderne føler sig i stand til at træffe beslutninger inden for en målsætningsramme.

Personer i ensartede roller anvender standarder på samme måde.

Medarbejderne forstår behovet for forandring og bekræfter, at de høres om, hvordan forandringer indføres.

Niveau 5 — Fremragende

Organisationen udnytter fuldt ud medarbejdernes og andre interesserede parter potentiale og inddrager dem aktivt for at udvikle fælles værdier og en kultur af tillid, åbenhed og medindflydelse.

Organisationen bruger inddragelse af medarbejdere til at samle idéer til forbedring og omsætte dem i praksis.

Medarbejderne viser, at de forstår, hvordan de bidrager til at nå organisationens mål. Denne forståelse stemmer overens med organisationens relevante politikker og topledelsens vision.

Medarbejderne viser et engagement i at overstige målene ved at følge de eksisterende processer og angive, hvor de kan forbedres.

4.3 PL — Planlægning

Formål

At sikre, at organisationen er i stand til at definere og iværksætte risikostyring, som gør det muligt for virksomheden at fungere sikkert. At den planlægger sin virksomhed sikkert og med behørig hensyntagen til velfærden for sine egne medarbejdere og andre, der er berørt af dens aktiviteter.

Indledende bemærkninger

God planlægning er udgangspunktet for risikostyring. Organisationen bør have passende procedurer på plads, der gør det muligt for den at opfylde sine lovmæssige forpligtelser og fungere som en virksomhed, der når sine målsætninger på en effektiv og hensigtsmæssig måde. God planlægning kan i betydelig grad forbedre måden, hvorpå en virksomhed håndterer sikkerheden, ved at sikre, at de rette ressourcer er til stede, herunder kompetent personale til at udføre opgaverne. Dette vil føre til en effektiv risikostyring og produktive arbejde.

4.3.1 PL 1 — Risikovurdering/forandringsplanlægning

Dette element berører kernen i sikkerhedsledelsessystemet, og er beregnet til at få ansøgeren til at vise, hvordan systemerne identificerer og styrer de risici, organisationen står over for. Tilsynet bør anvendes til at få ansøgeren til at vise, hvordan resultaterne af risikovurderingen i praksis anvendes til at forbedre risikostyringen, og hvordan dette kontrolleres over tid. Det er vigtigt at huske på, at dette element ikke direkte vedrører håndtering af risici som følge af forandringer (som er et andet element), men er relateret til det. Det skal også bemærkes, at der er et særligt krav at tage højde for via risikovurderingsproblemerne vedrørende den menneskelige ydeevne, såsom arbejdets udformning og træthedsrisikostyring. Fra et tilsynsperspektiv bør der derfor ledes efter dokumentation for, at disse problemer behandles i risikovurderingsprocessen.

De systemer, der er forbundet med at planlægge risikostyring og gennemføre den, bør koordineres for at sikre, at de overholder relevante love og gør det muligt for organisationen at nå sine målsætninger på en effektiv og hensigtsmæssig måde.

Niveau 1 — Grundlæggende

Virksomheden har en proces for vurdering af risici, men den er ikke konsekvent indført og ajourført med det resultat, at gamle operationelle regler eller praksis anvendes til styring af risici, når risikoen er ændret.

Risikovurderinger er ikke afsluttet eller gennemgået for alle relevante aktiviteter i virksomheden.

Risikovurderinger er uegnede til den påtænkte anvendelse. Der er en klar misforståelse af formålet med risikovurderinger, og hvordan de udføres.

Risikokontroller udnyttes dårligt, og der foretages ikke meget af effektiviteten af de kontroller, der er på plads.

Risici hidrørende fra problemer med menneskelige faktorer tages ikke i betragtning under risikovurderingen. Der er tilsyneladende intet forretningsbehov for at behandle sådanne spørgsmål.

Organisationen præsterer på et niveau, der ligger under det, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Der er ikke meget belæg i risikovurderingsprocessen for, at der tages tilstrækkeligt hensyn til sikkerhedsrisici i forbindelse med håndtering af forandringer.

Niveau 2 — Acceptabelt

Risikovurderinger bliver gennemført, men overordnet koordinering er en bekymring.

Kontrolforanstaltningerne inden for en aktivitet omfatter ikke altid de foranstaltninger, der er identificeret i risikovurderingen.

Risikovurdering anvendes ofte kun til at vise, at den risikostyring, som allerede findes, er tilstrækkelig.

Risikovurderinger anvendes kun til at identificere, hvor der er brug for risikostyring, men styringen er ikke tilstrækkeligt implementeret i organisationen.

Alle medarbejdere, der har behov for det, har modtaget undervisning i risikovurdering på det niveau, der er passende til forskellige ansvarsniveauer.

Der er dokumentation af anvendelse af risikostyring og overvågning heraf.

Det anerkendes, at der under risikovurderingen bør tages hensyn til problemer vedrørende menneskelige faktorer, men måden, dette udføres på, er grund til bekymring. Som følge heraf styres sådanne problemer ikke så godt, som de burde, via sikkerhedsledelsessystemet.

Der er dokumentation for, at der i inden for forandringsledelsesprocessen er taget højde for sikkerhedsrisici.

Organisationens præstation ligger på det minimale overholdelsesniveau for en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at organisationen har en klar politik om anvendelsen af risikovurderinger, og hvilke risici der tolereres, og hvorfor dette er acceptabelt.

Risikostyring anvendes på en ensartet måde i forskellige dele af organisationen, herunder inden for forandringsledelsesprocessen. Lederne forstår deres rolle i processen.

Risikostyringen anvendes effektivt, og risici elimineres ved kilden.

Koordinering af vurderingerne er konsekvent, og de gennemgås regelmæssigt.

Risici og tilhørende kontrolforanstaltninger meldes tydeligt ud til medarbejderne.

Risikovurderingsprocedurer udgør en del af forandringsledelsesprocessen.

Der er et enkelt system til kontrol af risikostyringens effektivitet, der er indført som følge af regelmæssig risikovurdering.

Der er konsekvente processer til at identificere risiciene i forbindelse med menneskelige faktorer i risikovurderingsprocessen. Om nødvendigt kan virksomheden trække på specialiseret ekspertise for at lette dette.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 2, samt at risikovurderinger er indbygget i andre dele af virksomheden for at sikre, at der er en systematisk tilgang til risikostyring.

Alle niveauer af arbejdsstyrken, samt eksterne organisationer, kan bidrage til risikovurderinger.

Risikovurderinger, herunder eliminering af risici ved kilden, er en del af forandringsprocessen og kulturen i organisationen.

Gennemgange udgør en del af risikovurderingsprocessen.

Risikostyringsprincipper anvendes intelligent på alle på alle niveauer.

Der er et mere komplekst system til kontrol af effektiviteten af risikostyringen, som er indført som følge af regelmæssige risikovurderinger.

Menneskelige faktorer er fuldt integreret i sikkerhedsledelsessystemets processer til risikovurdering og forandringsledelse. De ansvarlige for risikovurderingen får feedback på deres præstation.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at risikovurdering anvendes til at skabe løbende forbedringer i organisationens risikoprofil.

Tilgangen til risikostyring er forankret og anvendes ensartet i hele organisationen. Risici vurderes grundigt og overvejes længe før, en forandring finder sted.

Eliminering af risici ved kilden indgår i en konsekvent tilgang og afspejles i organisationens politikker.

Der er proaktive procedurer til udvikling af risikostyringsforanstaltninger i samarbejde med andre enheder med ansvar for risikostyring, hvor der er tværgående problemer.

Oplysninger om menneskelige faktorer fra risikovurdering anvendes i hele virksomheden til fortsat forbedring af sikkerheden. Resultaterne af vurderingerne bliver, hvor det er relevant, delt med kontrahenter, partnere og leverandører som en del af målet for udviklingen af effektiviteten af organisationens drift.

4.3.2 PL2 — Sikkerhedsmål og planlægning

For at sikre, at det at det kommunikerer ud til personalet, og ledelsen tror på, at organisationen opfylder de lovmæssige krav og sikrer løbende forbedring af sikkerheden, er det nødvendigt at have sikkerhedsmål, som opfylder "SMART"-kravene (se nedenfor).

Organisationen skal dokumentere, at den har meningsfulde mål og en proces til at gennemføre og overvåge succesen med at levere dem i løbet af sin levetid. Sikkerhed målene skal være specifikke, målbare, opnåelige, realistiske og med en passende tidshorizont (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and to a Suitable Timescale — SMART). Både kort- og langsigtede mål skal opstilles og prioriteres sammen med bredere forretningsmål. Modstridende prioriteter bør forvaltes, således at sikkerhedsmålene ikke stilles ringere i forhold til andre virksomhedsbehov. Målene på forskellige niveauer eller i forskellige dele af en organisation skal indrettes, så de understøtter de overordnede mål med organisationens politikker. Personlige mål kan også være aftalt med enkeltpersoner for at sikre, at målene nås.

Niveau 1 — Grundlæggende

Der er få eller ingen sikkerhedsmål

De sikkerhedsmål, der findes, er ikke SMART eller prioriteret.

Manglende overholdelse af sikkerhedsmålene accepteres, og der træffes ingen foranstaltninger for at afhjælpe mangler i opfyldelsen af dem.

Personlige mål er ikke relateret til målene i organisationens overordnede politikker.

Organisationens præstation ligger under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Der er sikkerhedsmål. Nogle kan være SMART og prioriteret, men målsætninger inden for forskellige dele af organisationen ikke er klart afstemt og kan være i konflikt med hinanden, og understøtter som følge heraf ikke altid de overordnede mål med organisationens politikker.

Personlige mål er hovedsageligt tilpasset målene i organisationens overordnede politikker.

Der holdes styr på, hvilket fremskridt der gøres med hensyn til at nå sikkerhedsmålene.

Organisationen lever ikke op til den minimumstandard, der forventes for overholdelse af lovgivningen.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at der er fastsat sikkerhedsmål, og der foreligger en sikkerhedsplan, som illustrerer, hvordan virksomheden vil nå sine mål.

Sikkerhedsmålene tager hensyn til relevante lovkrav og andre krav.

Man forsøger at fastsætte SMART-mål og prioritere mål og målsætninger og bringe dem i overensstemmelse med hinanden.

Der er systemer til at følge op på, om målene nås.

Opnåelse af målene er ikke korrekt tilpasset til gennemgangsprocessen, dvs. at der i gennemgangene ikke tages hensyn til de opstillede mål.

Personalet er opmærksomme på relevansen og vigtigheden af deres aktiviteter, og hvordan de bidrager til at nå sikkerhedsmålene og planlægningen for håndtering af sikkerhedsrisici.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at målene er SMART, prioriteret og på linje med hinanden for at understøtte den overordnede politik.

Sikkerhedsledelsessystemet sikrer, at der er opstillet sikkerhedsmål, og at resultaterne måles.

Opfyldelse eller ikkeopfyldelse registreres og bruges til at indføre løbende forbedringer.

Der er systemer til at følge op på potentiel og faktisk manglende opnåelse af sikkerhedsmål.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4 nedenfor, samt at organisationen sammenligner sin præstation med andres, i og uden for jernbanesektoren, for at sikre, at målene repræsenterer et fremragende niveau.

4.4 S — Støtte

Formål

Formålet med dette krav er at sikre, at organisationen afsætter tilstrækkelige ressourcer, herunder kompetent personale, og anvender sit sikkerhedsledelsessystem til styring af risici i overensstemmelse med målene.

At fastlægge roller og ansvar for opfyldelse af organisationens sikkerhedsmål.

At sikre, at vigtige oplysninger er tilgængelige for dem, der træffer beslutninger.

At sikre, at organisationens ordninger og tiltag fremmer en kultur, der muliggør fremragende risikostyring.

Indledende bemærkninger

Sikkerhedsledelsessystemets dokumentation skal nøje kontrolleres, forvaltes og gennemgås regelmæssigt, så kun den seneste version af ethvert påkrævet dokument til sikkerhedsstyring er i omløb. Eventuelle forandringer i dokumentationen som følge af den løbende forbedring af risikostyringen skal gennemføres inden for en rimelig tid.

Det er yderst vigtigt, at sikkerhedsledelsessystemet indeholder et omfattende og gennemført kompetencestyringssystem, og at der er gode kommunikationsforhold både fra ledelsen til medarbejdere og omvendt og til andre, som er afhængige af kommunikation fra organisationen til at styre sikkerheden i deres egne organisationer. Dette skyldes, at disse elementer danner grundlag for sikkerhedsledelsessystemets produktivitet og effektivitet. Med kompetente folk, der varetager de opgaver, der kræves af dem, minimeres risikoen for fejlvurderinger, som undergraver funktionen af sikkerhedsledelsessystemet. Og samtidigt sikres det, at kommunikationssystemet både oppefra og ned og nedefra og op i organisationen sørger for, at vigtige meddelelser bliver hørt i rette tid af de rette personer.

4.4.1 S1 — Ressourcer

Effektiv udnyttelse af ressourcer er et centralt element i ethvert sikkerhedsledelsessystem. Det er ikke nok at have processer på plads, de skal også virke, og det forudsætter tilstrækkelige ressourcer til at dette kan ske effektivt.

Niveau 1 — Grundlæggende

Organisationen afsætter ressourcer til at sikkerhedsledelsessystemet fungerer. Det sker dog ikke på en systematisk måde, men tilsyneladende snarere med lappeløsninger. Resultatet er, at fordelingen af ressourcer i organisationen er ujævn, således at nogle dele har nok ressourcer, og nogle har for få.

Organisationen er kommet til at ligge under det niveau, som forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

På dette niveau er organisationen bedre i stand til at forvalte ressourcer for at muliggøre færdiggørelsen af opgaver. Fordelingen af ressourcer betragtes som et vigtigt element i sikkerhedsledelsessystemet. Organisationens ledelse gennemgår ressourcerne med jævne mellemrum.

Organisationens præstation ligger på det grundlæggende niveau, som bør kunne forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 3, samt at organisationen på dette niveau kan vise, at der er nok ressourcer, og at fordelingen af disse er konsekvent på tværs af alle dele af virksomheden. Fraværet af visse ansatte er ikke et væsentligt problem,

eftersom det håndteres i sikkerhedsledelsessystemets processer. Organisationen er begyndt at tænke over, hvordan ressourcerne kan anvendes mere effektivt.

Niveau 4 — Foregribende

Som for niveau 3, men her forudser organisationen sine fremtidige behov, så den på forhånd er forberedt på kommende forandringer og har ressourcerne til at håndtere dette.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at organisationen her forvalter ressourcerne på en meget proaktiv måde og anvender dem fleksibelt på tværs af organisationen for at opnå større sikkerhed og effektivitet.

4.4.2 S2 — Competence

Det er væsentligt for ledelsen af personale med sikkerhedsansvar over tid, at en organisation har et kompetencestyringssystem, som er en del af sikkerhedsledelsessystemet. Det er gennem denne mekanisme, at medarbejdernes færdigheder evalueres, udvikles, vedligeholdes og overvåges, således at sikkerheden ikke kompromitteres.

Organisationer har brug for et effektivt system til kompetencestyring til at hjælpe med at sørge for, at deres medarbejdere har de rette kompetencer. En væsentlig del af enhver kompetencestyringsproces er at opretholde kompetence. Dette indebærer et omfattende løbende videreuddannelsesprogram, hvor mere erfarne medarbejdere kan lære om nye sikkerhedsudviklinger og sikre, at de overholder disse.

Hvordan kompetencestyringssystemet fungerer, kan afsløre en masse om sikkerhedskulturen i en organisation. Et gennemtænkt kompetencestyringssystem vil være inklusivt system, hvor det personale, der rent faktisk udfører arbejdet og derfor bedst forstår opgaven, giver input til udformningen af kompetencestyringssystemet og hjælper således både den enkelte og organisationen med at præstere bedre. Et velfungerende kompetencestyringssystem er en vigtig indikator for en organisations sikkerhedskultur.

Niveau 1 — Grundlæggende

Kompetencestyringssystemet er dokumenteret, men ikke klart indført og derfor ikke forbundet med udformningen af arbejdsopgaverne. Der er en forvirret tilgang til håndtering af personalets kompetencer.

Personalet kan være mere eller mindre kompetente, men der er ingen konsekvent proces til at identificere dette.

Uddannelsesbehov styres vilkårligt, hvor de umiddelbare behov prioriteres højere end den langsigtede udvikling.

Organisationens præstation ligger på et lavere niveau, end der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Uddannelse foregår i individuelle forretningsenheder stort set "på jobbet", inden for rammerne af et kompetencestyringssystem. Organisationen opfylder de minimale lovkrav for rekruttering, udvælgelse og uddannelse. Der er en udvælgelsesproces for sikkerhedskritiske roller.

Rekrutterings-, udvælgelses- og uddannelsespolitik er ikke en del af et sammenhængende system og er ikke knyttet til organisationens strategiske mål og går ikke meget længere end til blot at opfylde lovkravene.

Der er en vis identifikation af behovet for uddannelse, men fordelingen sker ofte tilfældigt og på baggrund af tilgængeligheden af både uddannelsen og det relevant personale, snarere end som en del af en struktureret tilgang.

Organisationens præstation ligger på minimumsniveauet for overholdelse for en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at organisationen har et effektivt dokumenteret kompetencestyringssystem. Dette omfatter de kompetencer, der er nødvendig for at opfylde de strategiske målsætninger og at styre risici. Organisationen er i stand til at udnytte personalets kompetencer fuldt ud, hvor den er bekendt med dem.

Organisationen er i stand til at tilrettelægge og udvikle uddannelsesprogrammer for det personale, der udfører sikkerhedskritiske opgaver, hvilket sikrer, at relevante behov tilgodeses, og personalets kompetence opretholdes.

Der er "tilbage til arbejdet"-ordninger for personale efter ulykker/hændelser eller længere fravær fra arbejdet, og herunder identificeres eventuelle behov for videreuddannelse.

Rekrutterings- og udvælgelsesprocesser er omfattende (f.eks. psykometriske og opgaveorienterede) og er i det store og hele konsekvente, og der udvælges generelt egnede personer til de forskellige roller, der er behov for.

Træningsordningen leveres af kompetente personer til et bestemt program baseret på behovene i en bestemt rolle. Uddannelsen omfatter respons på normale og forringede driftsvilkår.

Der er forståelse for nødvendigheden af at forbinde kompetencestyringssystemet og opgavens udformning.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at politikkerne for rekruttering, udvælgelse og uddannelse har klare forbindelser til organisationens strategiske målsætninger, som selv strømmer ned til de enkelte personalemål. De er baseret på en nøjagtig vurdering af opgaver (opgaveanalyse), som giver input til et klart og sammenhængende kompetencestyringssystem. Der anvendes mentorordninger, og rolleændringer er velgennemtænkte.

Træningsordningen er omfattende og forbundet med de kompetencer, der er nødvendige for at fungere effektivt i bestemte roller.

Rekrutteringsprocedurerne er omfattende og fokuseret på de optimale kvalifikationer til en bestemt rolle. De støttes af periodiske gennemgange (samt gennemgange, når medarbejdere forlader virksomheden) for at sikre, at de rigtige personer bliver ansat, som organisationen ændrer sig.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at organisationen forstår personalets kompetencer og udnytter medarbejdernes potentiale fuldt ud. Organisationens inddrager dem aktivt gennem fælles værdier og en kultur præget af tillid, åbenhed og medindflydelse.

Organisationen bruger inddragelse af medarbejdere til at indsamle idéer til forbedring og omsætte dem i praksis. Planlægning af menneskelige ressourcer finder sted for at sikre kontinuitet i virksomheden.

Der er en frem- og udadrettet vision, som har til formål at sikre, at de rigtige personer rekrutteres og får en hensigtsmæssig uddannelse og udvikling for at sikre, at færdigheder holdes på et niveau, der giver organisationen mulighed for at vokse og udvikle sig og samtidig bevare og forbedre sikkerhedsindsatsen.

4.4.3 S3 — Opmærksomhed

Opmærksomhed betyder, at personalet gøres opmærksomt på organisationens sikkerhedspolitik, og hvordan de bidrager til sikkerheden i organisationen, hvilke farer og risici, de skal være opmærksomme på, og resultaterne af undersøgelser af ulykker og hændelser. Den omfatter ligeledes, at personalet gøres

opmærksomt på konsekvenserne af ikke at bidrage til gennemførelsen af sikkerhedsledelsessystemet, både fra deres og organisationens synspunkt. Dette element giver således vigtige oplysninger om sikkerhedskulturen i organisationen.

Niveau 1 — Grundlæggende

Her har organisationen stillet sikkerhedspolitikken til rådighed for personalet og videregiver nogle grundlæggende oplysninger om risici og farer. Udfaldet af undersøgelser af hændelser meldes ikke systematisk ud til alle medarbejdere, og der er ingen koordinerede forsøg på at sikre, at personalet forstår deres eget og organisationens ansvar.

Organisationens præstationer ligger lavere end, hvad der forventes for overholdelse af lovgivningen.

Niveau 2 — Acceptabelt

På dette niveau videregives der flere oplysninger til personalet, men tilsyneladende ikke i et ensartet format, og de meddelelser, der videregives, er ikke klare på tværs af organisationen. Organisationens forsøger at sikre, at medarbejderne forstår deres roller i udviklingen af sikkerheden inden for rammerne af sikkerhedsledelsessystemet.

Organisationens præstationer opfylder det minimumsniveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at videregivelsen af sikkerhedspolitikken til personalet og kommunikation til medarbejderne om deres roller er konsekvent, og personalet forstår budskabet. Nogen overvågning foretages for at sikre, at personalet har modtaget oplysningerne, og at de forstår vigtigheden af deres roller med at sikre, at sikkerhedsledelsessystemet fungerer effektivt.

Niveau 4 — Foregribende

Som for niveau 3, samt at organisationen proaktivt søger at fremme bevidstheden om organisationens og personalets roller og ansvar. Organisationens søger aktivt at fremme fordelene for de ansatte ved en forbedret sikkerhedsindsats.

Niveau 5 — Fremragende

Som for niveau 4, samt at organisation søger at forbedre opmærksomheden, ikke blot blandt sit eget personale, på organisationen og dens ansvarsområder, men også søger at kommunikere dette ud til sine kontrahenter, leverandører og andre, som den har en grænseflade til.

4.4.4 S4 - Information og kommunikation

Overensstemmelse med dette element er beregnet til at vise, at ansøgeren i sin ansøgning har vist, at der er etableret passende metoder til at identificere sikkerhedsrelaterede oplysninger på forskellige niveauer og kommunikere det ud i rette tid og til de rette personer. At de "scanner horisonten" for at sikre, at den nuværende risikostyring forbliver relevant og opdateret og kan identificere nye udefrakommende trusler og muligheder (politiske, sociale, miljømæssige, teknologiske, økonomiske og juridiske). At de er i stand til at sikre, at de inden for deres organisation når frem til det personale (specielt personale, der udfører sikkerhedskritiske opgaver), der skal reagere på dem. Dette omfatter, hvordan relevante sikkerhedsrelaterede oplysninger videregives til andre interesserede parter, som de har grænseflader til.

Ordningen skal sikre, at enhver medarbejder, som skal træffe en beslutning eller udføre en opgave, har de rette oplysninger i form af:

- meddelelser på koncernniveau om vigtigheden af sikkerhed
- procedurer for udveksling af oplysninger med de relevante interessenter
- procedurer og standarder vedrørende sikkerhed.
- faktuelle oplysninger og efterretninger
- instruktioner og rapporter.

Niveau 1 — Grundlæggende

Der er ikke gjort meget for at formidle relevante sikkerhedsoplysninger. Hvis der er procedurer herfor, træffer personalet beslutninger baseret på deres egen vurdering.

Der indsamles og deles ikke mange oplysninger om sikkerhed.

Lederne taler ikke med det øvrige personale, eller gør det på en ineffektiv måde.

Deling af oplysninger og kommunikation i organisationen er tilfældig og ikke sporbar.

Der er ingen anerkendelse af den vigtige rolle, effektiv kommunikation spiller med hensyn til at påvirke menneskers adfærd og dermed den sikkerhedsmæssige præstation.

Organisationen ligger under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Procedurer og standarder for risikostyring er til rådighed for personalet.

Nogle oplysninger fra personalet anvendes i beslutningstagning.

Lederne giver instrukser og modtager rapporter om styring af risici, men der synes at være nogen mangel på konsekvens.

Der er en vis anerkendelse af betydningen af sikkerhedskritisk kommunikation i forbindelse med levering af en sikker driftspræstation. Der er dokumentation for, at der udvikles sikringsplaner til kontrol af dette.

Organisationens præstation ligger på det minimale niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt skriftlige forretningsmål, standarder og procedurer for kontrol og formidling af væsentlige risici er i formater, der passer til brugerne.

Faktuelle oplysninger bruges til at dele erfaringer og lede fremtidige præstationer og beslutninger.

Lederne giver instrukser, der styrker procedurerne, som bidrager til opfyldelsen af sikkerhedsmål.

Medarbejderne rapporterer deres resultater og erfaringer, fordi organisationen tilskynder dem til det.

Kommunikation internt i organisationen er regelmæssig og efter en defineret procedure både op og ned i ledelseskæden.

Roller og ansvarsområder for personer med ansvar for at formidle oplysninger på tværs af organisationen bør være klart defineret.

Der foretages regelmæssig overvågning og evaluering af kommunikationen.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at alt er i overensstemmelse med de primære risikostyringssystemer.

De rigtige oplysninger er til rådighed til at træffe beslutninger.

Der er effektive procedurer til indsamling af feedback, hvor det er relevant, for at sikre, at kommunikationen bliver forstået, og for at forstå personalets reaktion på kommunikationen. Relevant personale får feedback på deres præstation på en positiv og ikkediskriminerende måde.

Kommunikationen overvåges, og resultaterne anvendes i et kommunikationsprogram for hele organisationen.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at kvaliteten af kommunikation og kommunikationsordningerne regelmæssigt sammenholdes med identificeret god praksis i andre sektorer. Information deles proaktivt med organisationer, som virksomheden har en grænseflade til, samt med kontrahenter.

Udvekslingen af oplysninger dokumenteres.

Der er en udadrettet kommunikationsvision, som deles både internt og eksternt med relevante partnere, leverandører og kontrahenter.

Den rolle, som de menneskelige faktorer spiller i kommunikationen, er klart forstået, og organisationen har en klar målsætning om løbende at forbedre kommunikationspræstationen.

4.4.5 S5 — Dokumenterede oplysninger

Fremragende organisationer fører et pålideligt register over vigtige beslutninger og oplysninger, der er indsamlet gennem årene, for at vise, at de styrer risikoen på alle niveauer.

For at sikre, at oplysninger om risikostyring, arbejdsprocesser og erfaring fra revisioner og hændelser kommunikerer ud til de relevante medarbejdere på en rettidig og effektiv måde, skal en organisation have et dokumentstyrings- og kontrolsystem, der varetager dette.

Dette element omfatter dokumentation vedrørende sikkerhedsledelsessystemet, oprettelse og opdatering af dokumenter og kontrol af dokumenterede oplysninger.

Niveau 1 — Grundlæggende

Dokumentationen for sikkerhedsledelsessystemet er udarbejdet. Den omfatter ikke alle virksomhedens aktiviteter, og den opdateres ikke regelmæssigt efter enhver form for forandring, som kræver opdatering.

Dokumentation er ikke korrekt distribueret eller delt. Organisationen bruger ikke sikkerhedsledelsessystemet som "arbejdsinstrukser", men de operationelle praksisser er forskellige og ofte forbundet med personalets og medarbejdernes personlige erindringer og historisk praksis uden henvisning til tidens gang og forandringer, som kan være nødvendige som følge heraf.

Dokumentationen bruges kun til certificerings/godkendelsesformål.

Dokumentstyringssystemerne er svage, hvilket medfører, at forskellige dele af organisationen anvender forskellige versioner af dokumenterne.

Organisationen kommer til at ligge under det præstationsniveau, som forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren arbejder normalt i overensstemmelse med de procedurer og instrukser, der er indlagt i sikkerhedsledelsessystemet. Visse afvigelser er mulige. Nogle oplysninger om vigtig risikostyring er registreret, men registreringerne er inkonsekvente.

Der udarbejdes en årlig sikkerhedsrapport, som indsendes til den nationale sikkerhedsmyndighed, og som omfatter organisationsstruktur, sikkerhedsmål for det følgende år, og hvorfor disse er blevet valgt. Den

indeholder også oplysninger om interne undersøgelser af ulykker og hændelser, detaljer om, hvilke sikkerhedsindikatorer der er valgt til overvågning af præstationen i forhold til målene, og om der er nogen åbne anbefalinger fra det nationale undersøgelsesorgan.

Dokumentstyringssystemet er generelt pålideligt, men der er stadig problemer med versionsnummerering og opdatering af dokumenter på en systematisk måde.

Organisationens præstation ligger på det minimumsniveau, som forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at der føres register over processer og standarder for de primære risici.

Der føres register over vigtige oplysninger og beslutninger, der kan blive værdifulde i fremtiden.

Der er en beskrivelse af aktiviteter tilknyttet sikkerhedsstyringsprocesserne og samspillet mellem disse processer inden for sikkerhedsledelsessystemet. Personalet gennemfører sikkerhedsstyringsprocesser på en ensartet måde.

Der er overblik over kontraktlige processer og andre forretningsaftaler, herunder oplysninger om, hvordan sikkerhedsrisici styres. Der er en aktuel liste over kontrahenter, partnere og leverandører med en beskrivelse af arten og omfanget af de leverede serviceydelser, som opdateres, når nye opgaver tildeles.

Dokumentstyringssystemet er pålideligt og i stand til at sikre, at kun den aktuelle version af et dokument er i omløb.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at omfattende registre over sikkerhedsrelaterede processer, de dermed forbundne risici samt standarder, beslutninger og oplysninger er til rådighed for brugere og beslutningstagere.

Dokumentstyringen er tilstrækkeligt sofistikeret til at påpege, når dokumenter skal opdateres, og hvem der er ansvarlig for det.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at gøre mere brug af processen til at drive ledelsessystemets produktivitet og effektivitet. SMS afspejler den faktiske driftspraksis for jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren. Sikkerhedsledelsessystemet er et levende dokument, der løbende udvikles til at forbedre sikkerheden og ikke en administrativ byrde.

Dokumentstyringssystemer arbejder på at forbedre og udvikle sikkerhedsledelsessystemet og ses som et nyttigt redskab til sikring af en konsekvent anvendelse af sikkerhedsledelsessystemet.

S6 — Integration af menneskelige og organisatoriske faktorer

Niveau 1 — Grundlæggende

Ledelsens engagement i menneskelige og organisatoriske faktorer er mangelfuld, og der er ikke meget kendskab i organisationen til begrebet menneskelige og organisatoriske faktorer, eller hvorfor det har betydning for at opnå en sikker og effektiv organisation. Der er en strategi for menneskelige og organisatoriske faktorer, men den er hullet og omfatter ikke alle de relevante processer. Strategien for menneskelige og organisatoriske faktorer er ikke tilpasset organisationsstrukturen og processerne. Der findes dokumenterede processer for menneskelige og organisatoriske faktorer på nogle områder, men ikke alle, f.eks. er der ingen metoder til integration af menneskelige og organisatoriske faktorer i risikoanalyser. Der er ingen beskrivelser af roller og ansvarsområder i forbindelse med menneskelige og organisatoriske faktorer, kompetence inden for i forbindelse med menneskelige og organisatoriske faktorer er mangelfulde, og der er

ikke tildelt ressourcer hertil. De strategi og processer for i forbindelse med menneskelige og organisatoriske faktorer, der er på plads, anvendes ikke fuldt ud i praksis.

Niveau 2 — Acceptabelt

Strategien for menneskelige og organisatoriske faktorer dækker alle relevante processer i organisationen, men strukturen er uklar, og processerne i nogle områder af menneskelige og organisatoriske faktorer er bedre beskrevet end andre. Det står ikke klart, hvornår og hvordan menneskelige og organisatoriske faktorer bør anvendes. Der er beskrivelser af de tildelte roller og ansvarsområder i forbindelse med menneskelige og organisatoriske faktorer, men der er ikke tildelt tilstrækkelige ressourcer. Der er en manglende forståelse for begrebet menneskelige og organisatoriske faktorer, og hvornår og hvordan metoderne herfor skal anvendes. Strategierne og processerne for menneskelige og organisatoriske faktorer anvendes, når det er påkrævet, men der argumenteres for, at det ikke er nødvendigt. Perspektivet menneskelige og organisatoriske faktorer betragtes ikke som vigtigt for at opnå sikkerhed og effektivitet i organisationen.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at der anvendes en systematisk tilgang til menneskelige og organisatoriske faktorer i alle dele af organisationen. Strategien, processerne og metoderne for menneskelige og organisatoriske faktorer anvendes oftest, men ikke altid, og der er tildelt ressourcerne til menneskelige og organisatoriske faktorer. Kompetencekravene vedrørende menneskelige og organisatoriske faktorer i forbindelse med forskellige roller er beskrevet og opfyldt. De menneskelige og organisatoriske faktorer tages i betragtning i forbindelse med forandringsledelse. Menneskelige og organisatoriske faktorer er et kendt begreb for alle i organisationen, og alle forstår vigtigheden af at anvende en systematisk tilgang til menneskelige og organisatoriske faktorer for at opnå sikkerhed og effektivitet i organisationen.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at der konsekvent anvendes en systematisk tilgang baseret på menneskelige og organisatoriske faktorer i alle dele af organisationen. Tilgangen baseret på menneskelige og organisatoriske faktorer er en naturlig del af alle processer. Fokus ligger ikke på at opfylde de juridiske krav for menneskelige og organisatoriske faktorer, men i stedet på at anvende tilgangen baseret på menneskelige og organisatoriske faktorer på en måde, der er i overensstemmelse med virksomhedens mål. Alle i organisationen ser fordelene for sikkerheden, effektiviteten og kvaliteten ved at anvende en tilgang baseret på menneskelige og organisatoriske faktorer. Kompetencerne i forbindelse med menneskelige og organisatoriske faktorer måles, skræddersys og tilpasses organisationens modenhed og kompleksitet og er fokuseret på forbedring over tid.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at organisationen er et lysende eksempel for andre organisationer på, hvordan den fremstiller sig selv. Den har en klar opfattelse af sin karakter og sit juridiske ansvar og søger at udvikle dette ved at bygge på sine styrker og trække på erfaringer, ikke blot fra jernbanesektoren, men også andre steder fra. Organisationer er en aktiv fortaler for betydningen af at tage højde for spørgsmålet om menneskelige faktorer i sikkerhedsstyringen.

4.5 OP — Drift

Formål

Den korrekte forvaltning af de driftsmæssige aktiviteter, grænseflader og forandringer giver en organisation mulighed for at opfylde sine juridiske forpligtelser, reagere fleksibelt på skiftende omstændigheder og skabe positiv adfærd hos medarbejderne. Dette gør det igen muligt for organisationen at opfylde sine forretningsmål og -behov.

Indledende bemærkninger

Dette afsnit omfatter de dele af sikkerhedsledelsessystemet, som omhandler grænseflader (med f.eks. kontrahenter, leverandører og beredskabstjenester), forvaltning af aktiver over tid og håndtering af forandringer. Det er vigtigt for enhver organisation at styre disse områder effektivt til gavn for virksomheden som helhed. Det er den del af sikkerhedsledelsessystemet, der beskæftiger sig med de praktiske aspekter af driften af en jernbanevirksomhed eller infrastrukturforvalter. Der er tydelige henvisninger i dette afsnit til den overordnede overvågning af sikkerhedsledelsessystemets effektivitet. Dette område omfatter også de dele af virksomheden, hvor der er størst risiko for skade på organisationens omdømme gennem utilstrækkelig forvaltning af kontrahenter, leverandører eller grænseflader. Dette afsnit også har stærke forbindelser til den tekniske specifikation for interoperabilitet — Operationer, TSI-OPE, som angiver de grundlæggende operationelle procedurer, der skal følges på tværs af funktionelle driftsområder. Da de nationale sikkerhedsmyndigheder skal kontrollere overholdelsen af TSI-OPE, er det nødvendigt at kontrollere disse elementer under tilsynet.

4.5.1 OP1 — Driftsplanlægning og kontrol

Formål

Organisationen skal sikre, at de tekniske og driftsmæssige krav, der følger af risikovurderingen tager hensyn til de relevante tekniske specifikationer for interoperabilitet gældende for delsystemerne drift og trafikstyring. Hvor nationale regler finder anvendelse, overholdes de ved planlægning, gennemførelse og gennemgang af de hensigtsmæssige arbejdsprocesser.

En højtpræsterende organisation vil have robuste systemer for at opnå overensstemmelse med tekniske og driftsmæssige forskrifter og have en kultur, der understøtter dette, og vil altid bestræbe sig på at forbedre sig ved at tage hensyn til innovationen i jernbanesektoren og i andre industrier.

Niveau 1 — Grundlæggende

Driftsaktiviteter udføres uden henvisning til mere langsigtede strategier og andre forretningsbehov. Hvor driftsmæssige aktiviteter omfatter kompetence og styring af personale, håndteres dette på en tilfældig måde.

Risikovurderingsprocesserne anvendes ikke korrekt på de driftsmæssige aktiviteter. Der er ringe eller intet design af procedurerne, der afspejler problemer med driftsmæssig kontrol, således at de afspejler virkeligheden af jobbet og ikke en idealiseret version af det.

Organisationens præstation ligger under de niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Der er begrænset eller ingen overensstemmelse med de grundlæggende driftsprincipper, som er anført i TSI-OPE.

Niveau 2 — Acceptabelt

Organisationen tager højde for relevante tekniske specifikationer for interoperabilitet og nationale regler, hvor det er relevant, men det sker ikke systematisk, og yderligere foranstaltninger er ikke er tydeligt baseret på resultaterne af risikovurderingen.

Personalet er opmærksomt på de lokale roller og ansvarsområder for de driftsmæssige aktiviteter, der berører dem, men er ikke involveret i planlægningen og tilrettelæggelsen af dem.

Der foretages en vis udformning af de driftsmæssige arbejdsprocedurer, især de sikkerhedskritiske, men det gøres ikke systematisk.

Organisationen opfylder lige nøjagtig de minimumsbetingelser for overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

TSI-OPE overholdes, men på laveste acceptable niveau.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at risikovurderingsprocessen, når den anvendes på driftsaktiviteter, konsekvent tager hensyn til styringen af processer og procedurer udviklet til at sikre, at køreplanskanaler for eksempel planlægges korrekt, og at de risici, der er forbundet med det personale, der opererer dem, er tilstrækkeligt omfattet.

Kompetencestyring og oplysnings- og kommunikationsprocesser anvendes konsekvent på driftsprocesserne.

Der er en konsekvent proces for at sikre, at procedurerne afspejler opgavens virkelighed.

TSI-OPE overholdes konsekvent i organisationens drift.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at der er systemer til styring af driftsaktiviteter, som er baseret på risikovurdering i hele virksomheden. Disse systemer tager højde for de dynamiske virkninger, som driftsaktiviteterne på et område (f.eks. at signalkravene vil have en indvirkning på, hvordan nødvendig sporvedligeholdelse gennemføres), har på et andet område, og forsøger at forudse disse for at fjerne risikoen.

Personalet i hele organisationen favner en kultur, som giver dem mulighed for at bidrage positivt til driftsaktiviteterne og eventuelle forandringer af dem.

Kommunikation og informationsdeling om driftsaktiviteter er robust, og effektiviteten af processen overvåges af topledelsen.

Driftsprocedurerne omfatter grænsefladeordninger mellem forskellige opgaver, og dette omfatter underleverandørroller. Der foretages en vis dataindsamling, som anvendes til at bestemme den menneskelige præstation.

De grundlæggende driftsprincipper i TSI-OPE er begyndt at blive brugt som et middel til at skabe et dynamisk driftselement i sikkerhedsledelsessystemet.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at organisationen konstant er på udkig efter måder at forbedre sine driftsaktiviteter på ved at "scanne horisonten" både inden for og uden for jernbanesektoren. Personalet på alle niveauer er inddraget i denne proces og kan bidrage hertil.

Organisationen er proaktiv med hensyn til at vurdere fremskridt i forståelsen mellem procedurer og opgavevirkelighed og søger at anvende disse til at forbedre sikkerheden og effektiviteten i driften.

De grundlæggende driftsprincipper i TSI-OPE er en integreret del af sikker togdrift og fremmes aktivt af organisationen som god praksis blandt deres kolleger.

4.5.2 OP2 — Forvaltning af aktiver

Succesrig forvaltning af aktiver indebærer at identificere de aktiver, virksomheden ejer og forvalter. Det omfatter også, at der skal være systemer til at sikre, at aktiverne holdes i god stand igennem deres levetid og kun bruges i det tilsigtede arbejdsområde, således at virksomheden kan nå sine forretningsmæssige mål

sikkert og effektivt. Dette afsnit vedrører specifikt alle sikkerhedskritiske aktiver. Henvisninger til forvaltning af aktiver betyder i denne sammenhæng forvaltning af aktivets levetid fra anskaffelse til afhændelse. Endelig bør organisationen vise, at den har anvendt en menneskeligt centreret tilgang i hver fase af aktivets levetid.

Niveau 1 — Grundlæggende

Aktiv og reaktiv vedligeholdelse udføres efter tidsplaner, men der er intet omfattende aktivregister, så organisationen kan ikke være sikker på, at alle aktiver holdes i sikker tilstand.

Aktiver er designet med begrænset reference til de fremtidige vedligeholdelsesbehov, betydningen for menneskelige faktorer eller evnen til at afhænde aktivet sikkert, når levetiden er udløbet.

Der er få eller ingen kriterier for design af nyt udstyr.

Vedligeholdelsesplanen for aktiver er hullet, så det ikke er muligt at have tillid til, at aktivet er blevet vedligeholdt korrekt i løbet af sin levetid.

Der er udvekslet oplysninger om aktivets tilstand, men de er ufuldstændige.

Systemet til forvaltning af aktiver tager højde for overensstemmelsen med de væsentlige interoperabilitetskrav, hvor dette er hensigtsmæssigt.

Personalet modtager træning, men der er ikke meget dokumentation for et omfattende kompetencestyringssystem.

Registrene for forvaltning af aktiver er ikke opdateret.

Der er ikke noget system til registrering af anvendelsesbegrænsninger, og systemet til at fjerne elementer fra driften eller genindsætte dem er ufuldstændigt.

Udformningen af aktiver drejer sig om kommerciel tilgængelighed snarere end at afspejle brugerens behov.

Organisationen ligger under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Der er skemaer til eftersyn og vedligeholdelse for de fleste, men ikke alle, aktiver.

Inspektionshyppigheden er specificeret, men er ikke altid på grundlag af risiko.

Manglende evne til at overholde inspektionshyppigheden forvaltes ikke på en tydelig måde, og der udvikles efterslæb.

Den overordnede politik for forvaltning af aktiver har ikke klart som formål at forbedre sikkerheden. Visse aktiver er udformet med henblik på sikkerhedsfordele, herunder hensyntagen til spørgsmål vedrørende menneskelige faktorer, men disse er enkeltstående eksempler og udgør ikke en del af en samlet plan.

Selve inspektionsprocessen for aktiver driver forvaltningen af aktiver, ikke aktivernes tilstand. Oplysninger deles, men de giver ikke et fuldstændigt billede af aktivet fra udformningen og fremefter. Oplysninger om, hvornår og hvordan aktivet skal afhændes, er begrænsede.

Der er bedre aktivregister med angivelse af anvendelsen af begrænsninger for brugen af udstyr, der genindsættes i drift.

Udformningen bygger på en blanding af sund fornuft, driftserfaring og personlige præferencer snarere end en struktureret tilgang.

Organisationen overholder lige nøjagtigt de minimumsbetingelser for overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at aktivregistret er opdateret, og inspektions- og vedligeholdelsesplaner er baseret på risiko og bliver fulgt.

Der kan forekomme efterslæb i inspektionerne, men dette erkendes og håndteres med afbødningsforanstaltninger til at nedbringe risikoen.

Der sker en vis gennemgang af inspektionshyppigheden og ses en vis evne til at tilpasse sig ændringer i aktivernes tilstand.

Aktiver anvendes til det påtænkte formål, mens udformningens driftstatus opretholdes, og problemer med drift i normale og forringede tilstande håndteres. Der findes udformningsregistre for de fleste aktiver, hvilket omfatter hensyntagen til menneskelige faktorer, og oplysninger fra disse udgør en del af grundlaget, i forhold hvortil inspektionerne foretages. Der findes afhændelsesplaner for de fleste aktiver med en klar procedure for styret fjernelse fra aktivbasen.

Der anvendes tilgængelige udformningstandarder for menneskelige faktorer og bedste praksis. Der findes et testmiljø for udformning, som omfatter problemer vedrørende menneskelige faktorer. Slutbrugerne har en interesse i processen til definition af krav og afprøvning. Styring af forandringsprocesser (se 4.5.4 OP4 om styring af forandringer) omfatter problemer vedrørende menneskelige faktorer som led i overvejelserne om udformning.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at inspektionshyppigheden gennemgås systematisk, er risikobaseret, og systemet giver fleksibilitet til at tilpasse denne til ændringer i aktivernes tilstand på kort og lang sigt.

Der findes udformningsregistre for alle aktiver, og alle aktiver har en klar linje til styret afhændelse. Der er en klar mekanisme til at indarbejde oplysninger om at ændre et aktivs tilstand inden for processen til forvaltning af aktiver og afhændelse af aktiver, hvis levetid er udløbet.

Frem for at reagere på ændringer i et aktivs tilstand forsøger organisationen på forhånd at være opmærksom på ændrede vilkår i aktiverne ved f.eks. at bruge fjernovervågning af aktiver og er i stand til at tilvejebringe de nødvendige ressourcer til at håndtere dette.

Organisationen har en klar plan for udformningen og forvaltningen af fremtidige aktiver, hvilket forbedrer sikkerheden.

Feedback fra slutbrugere på eksisterende udformninger anvendes til planlægning af nye aktiver. Hensyn om menneskelige faktorer er en integreret del af udformningsprocessen.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at gennemgange af inspektionshyppighed og -planer omfatter oplysninger indhentet uden for organisationen eller jernbanesektoren.

Organisationen planlægger at udvikle sine politikker for forvaltning af aktiver i overensstemmelse med bedste praksis på området i sektoren og globalt..

Organisationen har et omfattende system til forvaltning af aktiver, der følger aktiverne fra udformning gennem drift til afhændelse. Organisationen anvender den nyeste tænkning om forvaltning af aktiver for at sikre, at sikkerheden forbedres og udvikles over tid.

Systemer til fjernforvaltning af aktiver leverer detaljerede oplysninger om tilstanden af alle aktiver, og dette overføres til organisationens risikostyringspolitikker for at holde aktivet i en passende tilstand.

Der findes et omfattende system til kompetencestyring, der udvikler personale med ansvar for forvaltning af aktiver og sørger for, at de er behørigt oplært og har den nødvendige viden og de nødvendige færdigheder til at udføre det arbejde, de er ansvarlige for.

Udformninger er baseret på et indgående kendskab til, hvad aktivet er beregnet til, og hvordan det bruges. Organisationen søger at anvende bedste praksis i menneskelige faktorer for at anskaffe, indføre, vedligeholde og afhænde aktiver.

4.5.3 OP3 - kontrahenter, partnere og leverandører (grænsefladeordninger)

Organisationer er nødt til effektivt at styre sikkerheden hos deres kontrahenter, partnere og leverandører og andre, der er berørt af deres aktiviteter, hvor end disse udføres.

Dette er ikke blot et spørgsmål om risikovurdering, og det kræver heller ikke en liste over alle risici eller relevante risikokategorier, men det pålægges ansøgeren at vise, hvordan systemer og procedurer som helhed er udformet og tilrettelagt for at fremme identifikation, vurdering og styring af disse risici. Anvendelse af velskrevne kontrakter er en generelt accepteret måde at styre risici på. Men hovedansvaret for styringen af kontrahenterne og kontrollen af deres levering i forhold til de fastlagte specifikationer hviler på jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalteren. Brugen af kontrahenter eller underkontrahenter betyder ikke, at jernbanevirksomheden/infrastrukturforvalter uddelegerer noget af sit ansvar for at sikre, at de aftalte services udføres i henhold til de specificerede standarder inden drift.

Ansøgeren skal dokumentere, at han har processer til bedømmelse af kontrahenters og andre leverandørers kompetence og til vurdering af deres sikkerhedspræstation som en del af indkøbsprocessen.

Hovedelementerne i kontrahentstyring omfatter:

- en klar definition af kontraktlige aftaler
- at give en klar beskrivelse af jobbet
- at udvælge kontrahent
- at gøre kontrahenten bekendt med stedet (hvis relevant)
- kontrol af produktsikkerhed og -kvalitet
- arbejdstilladelse (hvis relevant)
- aflevering ved jobbets afslutning
- overvågning og gennemgang af præstationen.

Hvis et eller flere af ovenstående elementer mangler eller er ufuldstændige, vil dette være et vigtigt input til beslutningstagning vedrørende en organisations modenhed.

Niveau 1 — Grundlæggende

Den potentielle indvirkning på virksomhedens sikkerhedspræstation af at bruge en kontrahent er ikke vurderet, og de deraf følgende organisatoriske forandringer håndteres ikke korrekt. Organisationen gør ikke meget forsøg på at identificere eller samarbejde om opgaver med andre organisationer med hensyn til fælles risikostyring. Kontraktlige ordninger, hvor de findes, tager ikke hensyn til sikkerhedsbegrænsninger, og kontrahenten er ikke bekendt med sit sikkerhedsansvar. Procedurer til opnåelse heraf er svage eller findes ikke. Kulturelt er der en tendens til ikke at dele oplysninger, der er relevante for risikostyring.

Der bliver ikke indsamlet eller delt oplysninger, og det er ikke et krav i de kontraktlige ordninger.

Kontrahenter udpeges efter behov. Men når der vælges kontrahent, tages der stort set udelukkende hensyn til omkostningerne. F.eks. er den tidligere kontrahents sikkerhedspræstation ikke et udvælgelseskriterium i indkøbsprocessen. Der sker en smule planlægning af arbejdet, og der er ikke meget hensyntagen til ansvaret i forbindelse med risikostyring, når det afgøres, hvordan arbejdet skal udføres.

Der er ikke meget overvågning af kontrahenterne eller revision af den gennemførte kontrakt.

Organisationen falder under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Procedurer identificerer rent faktisk grænseflader mellem forretningsenheder på det arbejdsmæssige plan. Der er samarbejde med de andre organisationer om procedurer og standarder, der skal iværksættes, men det er ikke systematisk. Disse bruges af personalet til en vis fælles risikostyring, som er blevet identificeret på dette niveau.

Visse af risikostyringssystemets elementer er til stede til styring af kontrahenter, men der er tilsyneladende ingen systematisk proces fra udvælgelse og til gennemgang efter gennemført kontrakt.

Organisationen overholder lige netop de minimumsbetingelserne for overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt de organisatoriske grænseflader til kontrahenter, partnere og leverandører identificeres systematisk.

Der er procedurer og standarder til styring af delte risici, hvori det klart er fastlagt, hvilken part, der er ansvarlig for hvad.

Der er udarbejdet skriftlige målsætninger for systemsikkerhed, og disse tages i betragtning i forbindelse med udarbejdelsen af de kontraktlige ordninger.

Der er regelmæssige drøftelser med andre organisationer, der er berøringsflader til, om at aftale mål, standarder, processer og ordninger.

Der er forskellige metoder til deling af oplysninger på arbejdsniveau.

Kommunikationen uden for organisationen er tilstrækkelig til at sikre, at enhver, der træffer en beslutning vedrørende risikostyring på tværs af organisatoriske grænser er i besiddelse af de rette oplysninger (i form af procedurer og standarder), faktuelle data og efterretninger og instrukser og rapporter.

Betydningen af kontrahentstyring anerkendes, og dette afspejles i organisationens relevante politikker.

Kontrahenter udvælges på baggrund af deres evne til at udføre arbejde sikkert og af en tilfredsstillende standard.

Kontrahentens præstation overvåges under kontraktforløbet, og relevante resultatmål anvendes effektivt til at spore præstationer.

Niveau 4 — Foregribende

Beslutninger og aftaler er konsekvente med alle de oplysningerne i niveau 3.

Der er ordninger til deling af oplysninger i hele organisationen med henblik på at fremme effektive gennemgange og løbende forbedring.

Der er en systematisk tilgang til kontrahentstyring.

Effektive prækvalifikationsordninger tager en afbalanceret tilgang, herunder hensyntagen til potentielle kontrahenters sikkerhedspræstation.

Der er en klar forståelse af ansvaret i alle faser af kontraktarbejdet. Gode samarbejdsrelationer mellem klienten og alle kontrahenter sikres gennem effektive grænsefladeordninger.

Præstationsmål og gennemgang efter gennemført kontrakt leder beslutninger om udvælgelse af kontrahenter til yderligere arbejde.

Der er et system til at sikre den nødvendige sporbarhed af relevante beslutninger, meddelelser osv.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at organisationen skeler til andre sektorer og lande for at identificere problemer med og udviklinger inden for systemsikkerheden, som så bruges som input til kontrahenters, partners og leverandørers styringsordninger, hvor det er relevant.

Samspillet mellem den kontraherende virksomheds og dens kontrahenter, partnere og leverandører anvendes til at opnå den bedst mulige opfyldelse af fælles mål.

God praksis deles med andre organisationer, herunder kontrahenter, partnere og leverandører.

Kontrahentens forsyningskæde leverer problemfrit alle organisationens målsætninger.

Kontrahentens primære aktiviteter og sikkerhedsaktiviteter er i overensstemmelse med organisationens.

Der er ingen forskel i behandlingen af kontrahentens medarbejdere og virksomhedens egne medarbejdere — alle får samme oplæring og oplysninger for at garantere deres sikkerhed.

4.5.4 OP4 — Forandringsledelse

Formålet med forandringsledelse er at sikre, at forandringer i en organisation planlægges tilstrækkeligt, udføres i overensstemmelse med EU-kravene og kontrolleres med henblik på at hjælpe organisationen med at nå sine forretningsmål. Effektiv forandringsledelse vil kontrollere de risici, der opstår i forbindelse med forandringen, og hjælpe organisationen med at træffe den rigtige beslutning og forbedre virksomheden uden forringelse af sikkerheden.

Processen bør gøre det muligt at vurdere risici på en forholdsmæssig og robust måde, herunder spørgsmål vedrørende menneskelige faktor, hvor det er relevant, samt at træffe rimelige kontrolforanstaltninger.

Niveau 1 — Grundlæggende

Visse typer forandringer anerkendes, og visse aspekter af dem håndteres.

Ikke alle risici forbundet med en forandring bliver identificeret og tages derfor ikke i betragtning.

Virkingen af forandringen på organisationens kultur tages ikke i betragtning.

Organisationen falder under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Betydningen af forandringsledelse er forstået, og der er en vis grad af kontrol med alle typer forandringer.

Forandringerne er planlagt, men er ikke altid tilstrækkelige.

Systemet til planlægning af forandringer er ikke klart, hvilket medfører, at risici identificeres og kontrolleres efter forandringen, snarere end før den finder sted.

Der tages ikke meget hensyn til en forandrings indvirkning på organisationens kultur.

Roller og ansvar for håndtering af forandringer og de dermed forbundne sikkerhedsrisici er ikke klart defineret.

Organisationen opfylder kun lige minimumsbetingelserne for den overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at der er en effektiv tilgang til styring af enhver processuel, organisatorisk og teknisk forandring.

Der er muligvis en struktureret tilgang til forandring, der omfatter en række trin i forandringsledelsessystemet.

Der er en konsekvent tilgang til risikovurdering og risikostyring, før og efter en forandring foretages. Risikovurdering er en afgørende del af forandringsledelsesprocessen.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at der udføres en gennemgang, efter at der foretages en forandring, for også at vurdere, hvilken virkning forandringen har haft på kulturen i organisationen.

Der er en omfattende log over hændelser for at opfange udviklinger, som de forekommer under forandringen.

Der er anerkendelse af, at det er fordelagtigt at inddrage medarbejderne i forandringsprocessen.

Der findes en procedure for planlægning, iværksættelse og styring af ændringer i sikkerhedsledelsessystemet, som de forekommer under forandringen.

Der er anerkendelse af, at det er fordelagtigt at inddrage medarbejderne i forandringsprocessen.

Forandringsledelsesprocessen omfatter indvirkningen af foreslåede forandringer på partnere, leverandører og andre, som organisationen har en grænseflade til.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at der også er en forståelse af, at forandring påvirker andre aspekter af virksomheden. Det gør, at forretningsrisici bliver forbundet med sikkerhedsrisici under og som følge af enhver forandring.

Antagelser gjort om og under forandringen afprøves, og der træffes passende nødforanstaltninger, såfremt de viser sig ikke at være korrekte.

4.5.5 OP5 - Styring af nødsituationer

Robuste systemer til nød- og beredskabsplanlægning er væsentlige for enhver ansvarshaver og skal omfatte de oplysninger, der skal gives til beredskabstjenesterne, så de kan udarbejde deres reaktionsplaner for alvorlige hændelser.

Elementer af nød- og beredskabsplanlægning omfatter:

- identifikation af forudselige nødsituationer, som kunne opstå
- udvikling af ordninger til reaktion på disse nødsituationer
- tilstrækkelig oplæring og sikring af, at de nødvendige ressourcer er til rådighed
- afprøvning af planer, om nødvendigt med andre mennesker og organisationer.

Niveau 1 — Grundlæggende

Der er ringe organisatorisk identifikation af mulige nødsituationer, og hvordan der skal reageres, hvis de opstår.

Organisationen er afhængig af nød- og beredskabshjælpstjenesterne til at behandle alle aspekter af en nødsituation og har ingen ordninger med andre aktører, der kunne være involveret i styring af en større hændelse, ud over at tilkalde dem og lade dem tage sig af hændelsen.

Organisationen ligger under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Organisationen følger de regler og praksisser, som eksterne organer/organisationer, såsom infrastrukturforvalteren eller andre jernbanevirksomheder, anmoder om og har et system til håndtering af nødsituationer.

Mulige alvorlige nødsituationer identificeres, og der er i et vist omfang fastlagt planer til at håndtere dem.

Personalet trænes udelukkende i beredskab, når det er strengt nødvendigt.

Der findes nød- og beredskabsprocedurer, som ofte er udarbejdet af andre organer/organisationer og vedtaget internt.

Organisationen overholder kun lige minimumsbetingelserne for den overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at potentielle nødsituationer, der opstår i forbindelse med opgaver, identificeres som en del af risikovurderingerne.

Der er truffet kontrolforanstaltninger, herunder oplæring og ressourcer, til håndtering af nødsituationer, og disse deles med relevante parter.

Fælles nød- og beredskabsøvelser finder sted sammen med andre organisationer, som er involveret i en opgave.

Der findes omfattende nød- og beredskabsprocedurer, som omfatter andre organisationer, såsom nød- og beredskabstjenester eller lokale myndigheder, alt efter omstændighederne.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at der tages højde for feedback fra debriefinger fra øvelser, når procedurer gennemgås for at sikre, at beredskabet holdes opdateret og effektivt.

Der er regelmæssigt samarbejde mellem organisationen, nød- og beredskabstjenesterne og andre involverede aktører når der sker større hændelser, for at sikre, at forandringer i processer/procedurer og tekniske forhold gennemtænkes og foretages igennem forandringsledelsesprocessen.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at organisationen indfører god praksis i styring af nødsituationer, især i grænsefladekoordinering, både inden for og uden for jernbanesektoren. Regelmæssigt samarbejde med nød- og beredskabstjenesterne er proaktivt med henblik på at udvikle bedre fælles beredskab til eventuelle fremtidige hændelser.

4.6 PE — Præstationsevaluering

Formål

Formålet er at sikre, at risikostyringen er på plads, fungerer korrekt og når organisationens mål.

Indledende bemærkninger

Organisationer skal måle effektiviteten af deres risikostyring for at sikre, at risici identificeres og håndteres i praksis. Sikre arbejdsystemer skal overvåges for at sikre, at de er hensigtsmæssige og faktisk bliver fulgt. Systemer til overvågning, revision og gennemgang af præstation skal være på plads for at sikre, at sikkerhedsledelsessystemet fungerer korrekt.

I en revision kontrolleres det, at organisationen gør, hvad den siger, den vil gøre. Den bør understøttes af regelmæssige gennemgange for at sikre, at organisationens forretningsmål er korrekte. Gennemgangen skal også kontrollere, at de foranstaltninger, der er iværksat for at opfylde forretningsmålene, fungerer efter hensigten.

Overvågning, revision og gennemgang udgør et feedbackkredsløb inden for det overordnede sikkerhedsledelsessystem og er en væsentlig del af programmerne for løbende forbedringer og opnåelse af et fremragende niveau.

4.6.1 PE1 — Overvågning

Organisationen bør være i stand til at vise, at den har indført en proces til overvågning af anvendelsen og effektiviteten af sikkerhedsledelsessystemet, og at denne proces er tilpasset størrelsen, omfanget og arten af dens drift. Organisationens skal påvise, at processen kan identificere, evaluere og korrigere eventuelle fejl i sikkerhedsledelsessystemets funktion.

Niveau 1 — Grundlæggende

Der er ingen effektiv proces til opsætning af sikkerhedsmål eller til at indsamle og analysere data. Der er ringe eller ingen forståelse af, hvorvidt risikostyringen fungerer effektivt.

Der er tilsyneladende intet forretningsbehov for at håndtere og måle spørgsmål vedrørende menneskelige faktorer. Når disse tages i betragtning, sker det på ad hoc-basis.

Organisationen falder under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Der er indført kontrol, men det er ofte på ad hoc-basis, hvor nogle processer overvåges, og noget udstyr kontrolleres. Dette fører til en inkonsekvent tilgang til dataindsamling.

Registreringer isoleres og analyseres ikke på virksomhedsniveau. Konsekvensen er en tilgang til handlingsplaner, som ikke er klart defineret, og som ikke er koordineret på virksomhedsniveau.

Der er ingen klar sammenhæng mellem sikkerhedspolitikken, de samlede sikkerhedsmål og handlingsplanerne for forbedringer.

Ledelsen anerkender ikke nødvendigheden af at overvåge risikostyringen, og det overlades til de enkelte afdelinger eller enheder at afgøre, hvilke oplysninger der skal indsamles.

Der er anerkendelse af, at menneskelige faktorer kan spille en rolle i virksomhedens præstation, men anvendelsen heraf er ikke konsekvent.

Organisationen opfylder kun lige minimumsbetingelserne for den overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at organisationen forsøger at anvende den gældende fælles sikkerhedsmetode til at kontrollere, at sikkerhedsledelsessystemet og alle processerne og procedurerne heri anvendes korrekt, og træffe eventuelle nødvendige korrigerende foranstaltninger, såfremt der identificeres tilfælde af manglende overensstemmelse.

Overvågning er procesorienteret, således at kritiske og sårbare systemer ikke prioriteres højere end overvågningen af mindre kritiske eller sårbare systemer. Der foretages målinger for målingernes skyld og uden et klart defineret formål.

Forbindelsen til risikovurdering er begrænset til identifikation af risikostyringselementer, som derefter overvåges på en logisk måde.

Der defineres en overvågningsstrategi og udvikles planer til at iværksætte den. Dette medfører en konsekvent tilgang til indsamling og analyse af data. Oplysninger bruges af ledelsen til at træffe beslutninger og til at forbedre organisationen.

Tildeling af ressourcer til overvågning prioriteres ikke i overensstemmelse med resultaterne af risikovurderingen.

I præstationsevalueringen indgår en accepteret proces til at undersøge indvirkningen af spørgsmål vedrørende menneskelige faktorer inden for sikkerhedsledelsessystemet. Hvor det er nødvendigt, er der adgang til specialiseret ekspertise til at vurdere dette.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt en forståelse af overvågning af vigtige og sårbare systemer.

Den relevante fælles sikkerhedsmetode anvendes fuldt ud, og overvågning er fuldstændig risikobaseret. Kritiske processer prioriteres ved tildeling af ressourcer.

Ledere og tilsynsførende er veluddannede og har de nødvendige ressourcer, og der er dokumentation for, at eksisterende arbejdsystemer afprøves for at identificere eventuelle svagheder i tilgangen.

Mellemledere og topledere overvåger resultater på risikobasis, og handlingsplaner koordineres og drøftes på virksomhedsniveau. Formålet med overvågningen er at forudse degraderingen af sikkerhedsindsatsen og forsøge at finde områder, der kan forbedres, og ikke kun måle resultaterne af sikkerhedsledelsessystemet.

Der findes specifikke indikatorer for evaluering af menneskelige faktorerers indvirkning på anvendelsen af sikkerhedsledelsessystemet og til at spore sikkerhedsprocesser.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt anvendelse af avancerede overvågningsværktøjer. Organisationens har værktøjer til at støtte arbejdstagerne i rapportering af hændelser og til at foreslå løsninger, der skal drøftes i handlingsplanerne.

Dataanalyse betragtes som en konkurrencefordel, og overvågning af sikkerhedspræstationer er en del af et globalt overvågningsystem, som indbefatter alle enheder og afdelinger. Organisationens har et omfattende datastyringssystem til at kortlægge sine aktiver og anvendelsesvilkår.

Virksomheden erkender vigtigheden af at anvende risikomodeller og dele data og oplysninger med andre jernbanevirksomheder for at udvide deres datasæt og forbedre datakvaliteten for risikovurdering.

Rapportering er god praksis, og der er projekter til at støtte en stærk rapporteringskultur i virksomheden.

Overvågningsprocedurer gennemgås for at sikre, at de fortsat er relevante for virksomhedens risikoprofil.

Data fra vurderinger af spørgsmål vedrørende menneskelige faktorer er en integreret del af de løbende forbedringer i organisationen. Resultaterne bruges herefter til at træffe forretnings- og

sikkerhedsledelsesbeslutninger. De indsamlede oplysninger deles med partnere, leverandører og kontrahenter.

4.6.2 PE2 — Intern revision

En intern revision er en afgørende selvstændig og systematisk kontrol af risikostyringssystemer og ledelsesordninger, som har til formål at sikre, at virksomhedsmålene opfyldes. Intern revision er også påkrævet i henhold til de fælles sikkerhedsmetoder for overvågning. Revision er almindeligvis beregnet til at skulle begrænse subjektiviteten til fordel for en mere evidensbaseret tilgang. Den systematiske natur af en revision i forbindelse med sikkerhedsledelsessystemer skal give ledelsen tydelig dokumentation, der kan danne grundlag for beslutninger om forbedring af sikkerhedsindsatsen.

Niveau 1 — Grundlæggende

Der er ringe eller ingen dokumentation, at der udføres revisioner.

Revisioner er ikke planlagt eller prioriteret, og der reageres ikke på resultaterne.

Revisorer oplæres ikke konsekvent, og tilknytningen til processen i den fælles sikkerhedsmetode er ufuldstændig.

Revisionsprocessen er ikke struktureret. Der er ingen reel forskel mellem revisioner og inspektioner.

Organisationen falder under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

En vis revision finder sted, men der tages i de teknikker, der anvendes, og de områder, der dækkes, ikke hensyn til arten eller betydningen af det specifikke risikostyringssystem.

Der foreligger planer for revisioner, men de er ikke koordineret.

Organisationen opfylder kun lige minimumsbetingelserne for den overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at der er dokumentation for en koordineret, effektiv og planlagt tilgang til revision. Revisionsaktiviteter er fokuseret på at opnå overholdelse af lovgivning og nå virksomhedens mål.

Revisioner dokumenteres systematisk, og resultaterne registreres. Organisationens bestyrelse er bekendt med resultaterne og drøfter disse ved regelmæssige bestyrelsesmøder.

Kompetencestyringssystemet omfatter bestemmelser om oplæring af revisorer. Der føres register over kompetente revisorer.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at revisionsaktiviteter planlægges og prioriteres under hensyntagen til resultaterne af tidligere revisioner og resultaterne af overvågning.

Der anvendes en passende kombination af revisionsteknikker til at give oplysninger om præstation i forhold til virksomhedens mål.

Den øverste ledelse orienteres om resultaterne af revisionerne, så de er i stand til at gennemgå sikkerhedsledelsessystemet. På dette niveau er løbende forbedring af sikkerhedsledelsessystemet i sig selv underlagt analyse for at teste, om forbedringerne rent faktisk leverer de forventede fordele, eller om de skal ændres for at forbedre resultaterne.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at forretningsmålene, på baggrund hvoraf revisionen foretages, er mere udfordrende, og der er sammenligning med "bedste praksis".

Der indgår peer to peer-revisionsmål.

4.6.3 PE3 — Ledelsesgennemgang

En stærk sikkerhedsledelse fra ledelsens side er afgørende for en produktiv og effektiv funktion af en organisations sikkerhedsledelsessystem samt dets fortsatte udvikling over tid. Organisationen skal vise, at ledelsen er aktivt involveret i gennemgangen af sikkerhedsledelsessystemets præstation og dets fremtidige udvikling. Ledelsesgennemgangen kan betragtes som en del af den overvågning, en organisation gennemfører for at sikre, at sine processer og procedurer giver det ønskede resultat.

Niveau 1 — Grundlæggende

Der foretages få analyser af resultaterne af overvågning og revision fra topledelsens side. Dette udføres nærmere på enheds-/afdelingsniveau.

Forretnings- og sikkerhedsmål gennemgås ikke løbende.

Organisationen falder under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Gennemgangene er ikke en del af en ordnet tilgang til forbedring. Ofte er de reaktive, og de er sjældent planlagt som en del af ledelsescyklussen.

Organisationen overholder kun lige minimumsbetingelserne for den overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at ledelsen automatisk anvender resultaterne fra tilsyn og revisioner til at gennemgå organisationens præstation og om nødvendigt foretage ændringer.

Anbefalinger fra gennemgange bliver klart fordelt og sporet og viser, at de videre konsekvenser tages i betragtning.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at lære af erfaringerne fra hændelser i andre organisationer og andre industrier.

Ledelsen beder personalet om forslag til forbedringer af forretningsprocesser, og gennemgår disse for at se, om de ville gøre en forskel for virksomheden.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at ledelsen indfører tilfældige gennemgange af praksisser i bestemte områder af virksomheden med henblik på at undersøge, hvorvidt processer og procedurer stadig egner sig til formålet.

Ledelsen foretager "horisontscanning" med henblik på at identificere nye teknologier eller idéer, som kan forbedre virksomheden. For eksempel anses anvendelsen af big data for at forbedre forretningseffektiviteten og sikkerhedspræstationen.

4.7 I — Forbedring

Formål

Organisationen skal udvikles over tid, da den ellers vil stagnere og blive passiv. Dette vil på sigt få konsekvenser for sikkerhedsledelsen. Organisationen skal favne en filosofi om at lære af sine egne og andres fejl for at forbedre sin sikkerhedsledelseskontrol. Filosofien bag forbedring er, at organisationen skal fokusere på at tænke fremad og prøve at forudse fremtidige forandringer og sikre, at når de sker, vil de medføre, at sikkerhedsledelsessystemet udvikler sig i en positiv retning.

Indledende bemærkninger

En organisation kan forbedres ved at lære af sine egne undersøgelser af ulykker og hændelser (herunder hændelser og farlige situationer) og af andre hændelser, som finder sted i jernbanesektoren eller andre industrigrene. Organisationer bør også, hvor det er muligt, undersøge hændelser med samme grundighed, som de ville undersøge en ulykke, så de finder ud af, hvad der nær var sket, hvordan situationen opstod, samt hvordan en lignende hændelse kan undgås. Sammenfatninger af undersøgelser og resultaterne heraf bør deles i hele organisationen og med andre lignende organisationer i videst muligt omfang. Organisationerne bør være proaktive i forsøget på at lære at forbedre sig, ikke kun ved at tage ved lære af ulykker eller hændelser, men også gennem anden relevant, tilgængelig information, f.eks. tilsyn og revision eller andres erfaringer, som kan hjælpe dem med at forbedre sig.

4.7.1 I1 — Hvad der kan læres af ulykker og hændelser

Undersøgelser af ulykker og hændelser bør gennemgå sikkerhedsledelsessystemets præstation i fasen op til hændelsen, og hvilke dele af systemet der fungerer godt, og hvilke områder der kræver forbedringer, herunder eventuelle indhøstede erfaringer om menneskelig ydeevne. Organisationer bør også søge at lære af resultaterne af undersøgelser foretaget af det nationale undersøgelsesorgan og andre nationale undersøgelsesorganer i EU og fra hændelses- og ulykkesanalyse på verdensplan.

Niveau 1 — Grundlæggende

Der er ikke meget dokumentation for effektive undersøgelser, og organisationskulturen er at udpege en person, som kan pålægges skylden. Der er tages ikke ved lære af undersøgelser af hændelser, der sker uden for organisationen eller i andre brancher. Kompetencen hos de personer, der gennemfører undersøgelserne, kan drages i tvivl.

Der er kun få eller ingen tegn på, at menneskets rolle i forbindelse med ulykker eller hændelser tages tilstrækkeligt i betragtning.

Organisationen ligger under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 2 — Acceptabelt

Hændelser undersøges, men der er ikke megen vejledning om, hvordan eller hvad der skal undersøges.

Umiddelbare årsager undersøges.

De typer hændelser, der undersøges, er stort set begrænset til ulykker, og anbefalingerne efter undersøgelserne er begrænset til at forebygge, at det samme sker igen. De identificerer ikke områder, hvor der kan gøres yderligere forbedringer.

Der gøres til en vis grad forsøg på at tage ved lære af andre ulykker i andre dele af branchen.

Det personale, der udfører undersøgelsen, har modtaget en vis oplæring, men de er ikke en del af et effektivt kompetencestyringssystem.

Der er en erkendelse af, at menneskelige faktorer spiller en rolle ved ulykker og hændelser, og der gøres en vis indsats for at se nærmere på dette i undersøgelsen, men dette går ofte tabt, når rapporterne afsluttes på ledelsesniveau.

Organisationen opfylder kun lige minimumsbetingelserne for den overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at der er faste standarder for, hvornår og hvordan undersøgelserne foregår.

Den underliggende årsag en hændelsen undersøges, og der foretages ligeledes undersøgelser efter en hændelse.

Personalet har modtaget omfattende oplæring i undersøgelse af ulykker og hændelser og er en del af et kompetencestyringssystem.

De menneskelige aspekter af ulykker og hændelser er et standardelement i undersøgelsesprocessen. Ledelsen betragter disse som lige så vigtige som andre årsager til en hændelse og arbejder på at løse problemer, når de opstår.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3, samt at kvaliteten af undersøgelsen frembringer anbefalinger, der kan anvendes både inden for og uden for organisationen.

Typen af undersøgte hændelser omfatter, hvor det er relevant, afbrydelser i arbejdet, og hvor forventede resultater ikke opnås.

Den øverste ledelse orienteres om resultaterne af undersøgelserne og anbefalingerne og sørger for, at de implementeres, hvor det er hensigtsmæssigt.

Anbefalinger, der stammer fra undersøgelser af hændelser i andre jernbanevirksomheder eller virksomheder uden for organisationen, undersøges for at se, om der er resultater, som er relevante for virksomheden.

Organisationen søger at tage ved lære af erfaringer vedrørende menneskelige faktorer fra andre undersøgelser i og uden for jernbanesektoren og behandle disse i sit sikkerhedsledelsessystem.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4 samt en forståelse af indvirkningen af resultaterne fra undersøgelser i andre organisationer.

Der er villighed til at tage ved lære af hændelser ved at ændre adfærd i hele virksomheden.

Den øverste ledelse er involveret i at formidle sine egne erfaringer til andre virksomheder i og uden for jernbanesektoren og handler på baggrund af erfaringer fra andre jernbanevirksomheder eller andre brancher.

Organisationen søger at bruge de erfaringer vedrørende menneskelige faktorer, den lærer af ulykker og hændelser hos partnere, leverandører, kontrahenter osv.

4.7.2 12 — Løbende forbedringer

Organisationen skal vise, at den hele tiden forsøger at forbedre sig gennem erfaring fra hændelser, kontakt med myndigheder og på andre måder. Under tilsyn forventes organisationer at vise, at de har en proces til at identificere og implementere positive forandringer i deres sikkerhedsledelsessystem, blandt andet ved hjælp af strategien for løbende forbedring af sikkerhedskulturen. Afhjælpende foranstaltninger med hensyn til udformning, tildeling og gennemførelse af handlinger, som er påkrævet efter tilsyn, undersøgelser, revision og gennemgange.

Niveau 1 — Grundlæggende

Til trods for processerne og procedurerne i sikkerhedsledelsessystemet resulterer tilsyn, revisioner og gennemgange i få eller ingen forandringer, enten fordi de ikke bliver udført, eller fordi der ikke følges op på dem.

Organisationen falder under det niveau, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Hændelser og ulykker "sker" — en fatalistisk kultur er fremherskende. Der er ingen egentlig strategi for løbende forbedring af sikkerhedskulturen. Menneskelige fejl identificeres altid som årsagen, uden at der gøres forsøg på at foretage yderligere undersøgelser. Der er ingen retfærdig kultur, og det personale, der er involveret i ulykker og hændelser, gøres ofte til syndebukke. Ledelsen og medarbejderne er generelt uinteresserede i sikkerheden og bruger den kun som grundlag for andre argumenter, såsom løn, arbejdstid osv.

Niveau 2 — Acceptabelt

Simple resultater fra tilsyn, undersøgelser, revision og gennemgange giver anledning til enkle tiltag og forandringer på lave niveauer af sikkerhedsledelsessystemet. Der gøres kun få forsøg på at lede efter bagvedliggende problemer i hele organisationen fra en systematisk gennemgang af oplysninger, som er indhentet ved tilsyn, undersøgelser og revision.

Organisationen opfylder kun lige minimumsbetingelserne for den overholdelse af lovgivningen, der forventes af en indehaver af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse.

Sikkerhedsafdelingen opfattes som ansvarlig for sikkerheden, men ledelsen lægger tid og kræfter i forebyggelse af hændelser og ulykker, da disse ses som undgåelige. Der findes en strategi for løbende forbedring af sikkerhedskulturen, og den dækker de rette generelle områder. De afhjælpende foranstaltninger vedrører dog først og fremmest menneskelige fejl begået af medarbejdere der, hvor det går hårdest til, gennem straf eller på andre måder for at reducere farlig adfærd, da dette opfattes som årsagerne til hændelser og ulykker. Sikkerhedsniveauet måles i liggende indikatorer, såsom skader, der medfører tabt arbejdstid, medicinske skader, afsporing, forbikørsel af stopsignal osv. Organisationens har flere alvorlige hændelser og ulykker end konkurrenterne.

Niveau 3 — Konsekvent

Niveau 2, samt at der er fastlagt en proces til at sikre, at de nødvendige foranstaltninger, der blev identificeret ved tilsyn, revision og gennemgange, iværksættes, og hvem der er ansvarlig for foranstaltningerne og tidsplanen for gennemførelsen af dem.

Der er fastlagt procedurer til overvågning af sikkerhedsledelsessystemets egnethed, tilstrækkelighed og effektivitet, idet der tages hensyn til de rammer, der er fastsat i den gældende fælles sikkerhedsmetode, og disse giver ensartede resultater.

Afhjælpende foranstaltninger vil være på et hvilket som helst niveau af sikkerhedsledelsessystemet.

Ledelsen anerkender, at hændelser og ulykker skyldes flere faktorer, og at nogle af dem stammer fra ledelsens beslutninger. Alvorlige hændelser og ulykker undersøges, og der er iværksat en systematisk proces for indsamling af erfaringer. Der er en konsekvent strategi for løbende forbedring af sikkerhedskulturen. Den er velopbygget, og dens resultater kan vurderes nøje.

Niveau 4 — Foregribende

Niveau 3 samt med mekanismer til sporing af fremskridt og afslutning af afhjælpende foranstaltninger.

Afhjælpende foranstaltninger er knyttet til de fastlagte mål i sikkerhedsledelsessystemet.

Resultaterne af sikkerhedsmål og planlægning, risikovurdering, inddragelse af medarbejdere og andre parter, information og kommunikation, tilsyn, revision, ledelsesgennemgange og læring fra ulykker og hændelser bruges som grundlag for udvikling af strategier og planer for løbende forbedring.

Hovedårsagsanalyse gennemføres for alle ulykker og hændelser, og der er accept af, at de fleste stammer fra ledelsesbeslutninger. Der er forståelse af, at alle er ansvarlige for ikke blot deres egen, men også deres kollegers sikkerhed. Ledelsen og medarbejderne behandler hinanden med respekt, og der er en systematisk tilgang til at sikre retfærdighed. Der tilskyndes til sund livsstil, og ikkearbejdsrelaterede ulykker overvåges. Strategien for den løbende forbedring af sikkerhedskulturen følger bedste praksis med realistiske og målbare målsætninger.

Niveau 5 — Fremragende

Niveau 4, samt at de afhjælpende foranstaltninger fører til ledelsesgennemgange af tilsvarende processer uden for nærområdet, hvor hændelsen fandt sted, med henblik på at identificere eventuelle lignende eksisterende mangler, og de ændringer, der bør foretages.

Forebyggelse af hændelser og ulykker, der medfører fysisk eller psykisk skade for medarbejdere eller tredjeparter, er en organisatorisk prioritet. Organisationen har ikke oplevet nogen registrerbare hændelser eller ulykker i årevis, men der er ingen følelse af fuld tilfredshed. Adfærdsmæssig eller organisatorisk driven omkring overvåges løbende, og der iværksættes tiltag for at forhindre dette. Organisationen anvender en række ledende indikatorer til overvågning af præstationer. Strategien for den løbende forbedring af sikkerhedskulturen regnes af kollegaer som førende på området "bedste praksis" inden for og uden for jernbanesektoren.

Bilag — Vejledning om niveauer

Modenhedsniveauer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Titel	Grundlæggende	Acceptabelt	Konsekvent	Foregribende	Fremragende
Kort definition	<p>På dette niveau har organisationen, der bliver vurderet, et sikkerhedsledelsessystem, men det er klart, at der er mangler, som bringer ydelsesniveauet ned under det, som var påkrævet for udstedelse af et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse. Der findes procedurer og instruktioner til administration af sikkerhedsaktiviteter, men under tilsynet fremgår det tydeligt, at der er alvorlige problemer, med hensyn til hvor sammenhængende disse er som helhed. Individuelle risici styres, men den samlede proces til administration heraf er svag. Organisationen fungerer i praksis på en måde, hvor der synes at være væsentlige uoverensstemmelser med det, som er beskrevet i sikkerhedsledelsessystemet. Politikker, procedurer og instruktioner anvendes tilsyneladende på måder, der ikke</p>	<p>På dette niveau ligger organisationens præstation på niveauet for minimal overholdelse af lovgivningen, dvs. sikkerhedsledelsessystemet fungerer på et niveau, der var tilstrækkeligt til, at der kunne udstedes et EU-sikkerhedscertifikat eller en sikkerhedsgodkendelse i vurderingsfasen. Der findes et skriftligt sikkerhedsledelsessystem, og det anvendes til at styre sikkerhedsrisici. Der mangler dog struktur og koordinering. Systemet er generelt sammenhængende, men der er huller og visse uoverensstemmelser med hensyn til tilgangen på forskellige områder. Organisationen varetager i alt væsentligt sit sikkerhedsmæssige ansvar, men kun lige akkurat. Der skal ikke meget til for at skabe et stort problem og falde tilbage på niveau 1, fordi manglende integration mellem procedurer og risikostyring kan blive et væsentligt problem i forbindelse med</p>	<p>Sikkerhedsledelsessystemet er udviklet til at skabe en systematisk og konsekvent tilgang til risikostyring. Alle elementer er på plads og fungerer, og alle sikkerhedsaspekter tages i betragtning. Der tages et vist hensyn til sikkerhedskultur i organisationen. Selv om organisationen er konsekvent, forsøger den ikke at foregribe risici, og dens kultur er heller ikke tilstrækkeligt udviklet til selv at opretholderisikostyringsprocessen. Brandslukning viger for en mere velovervejet tilgang til risikostyring, men der skal ikke meget til (f.eks. en manglende evne til at styre de vigtigste processer eller procedurer over tid), før organisationen falder tilbage i en tilstand, hvor den kun lige når et acceptabelt niveau.</p>	<p>Som for niveau 3 med den tilføjelse, at sikkerhedsledelsessystemet konstant styrer risici proaktivt. Her overvåger organisationen forløbere for risiko og træffer forebyggende foranstaltninger for at forhindre farlige hændelser i at opstå. Organisationen er forpligtet til at udvikle sikkerhedskulturen. Arbejdskraften er engageret i aktiviteter til styring af sikkerheden på en sammenhængende og fremadtænkende måde. På dette niveau er der reel ledelse fra toppen af organisationen, og personalet tror på og respekterer ledelsens tilgang. Der lægges meget arbejde i regelmæssige gennemgange af præstation og i at forstå arten af de risici, som organisationen står over for, og hvad der kan gøres ved det.</p>	<p>Som niveau 4 med den tilføjelse, at det skriftlige sikkerhedsledelsessystem er opbygget på en måde, der giver mulighed for løbende forbedring. Organisationen søger aktivt efter muligheder for at forbedre sikkerheden og sikre en positiv udvikling af sikkerhedskulturen ved hjælp af oplysninger fra jernbanesektoren og andre sektorer. Organisationen benchmarker sin egen præstation i forhold til andre både inden for jernbanesektoren og uden for. Der er dokumentation for, at organisationen er opmærksom på de problemer, den har eller kan få i fremtiden, og aktivt søger at tage hånd om dem via sikkerhedsledelsessystemet. På dette niveau er organisationen sikker på sin evne til at håndtere de risici, den står over for. Den ser udad for at uddanne dem, den har grænseflader til, og forsøger at tilegne sig erfaringer fra andre områder, som den kan inkorporere i virksomheden. Sikkerhed er en integreret del af organisationens aktiviteter.</p>

	<p>er i overensstemmelse med dem, som er anført i sikkerhedsledelsessystemet, og derfor kontrolleres risikoen fra de operationer, der udføres af organisationen eller dens kontrahenter, ikke nødvendigvis tilstrækkeligt. På dette niveau bør den nationale sikkerhedsmyndighed overveje at træffe foranstaltninger for at genoprette organisationens overholdelse af lovgivningen (i agenturets vejledning om håndhævelse findes der yderligere oplysninger om, hvordan denne proces kunne virke).</p>	<p>tekniske, driftsmæssige og organisatoriske risici. Nogle områder inden for virksomheden klarer sig sikkerhedsledelsesmæssigt bedre end andre. Risici styres mere af organisationens ansattes handlinger end gennem udformningen af sikkerhedsledelsessystemet.</p> <p>Brandslukning er den normale tilgang til risikostyring, hvilket får virksomheden til at arbejde reaktivt over for ulykker og hændelser, frem for proaktivt at træffe foranstaltninger til at forhindre dem.</p>			
--	--	--	--	--	--

