

Για να κάνουμε το σιδηροδρομικό σύστημα  
πιο λειτουργικό για την κοινωνία.

ER

## Οδηγός

### Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης

|                   | <i>Συντάχθηκε από</i> | <i>Επικυρώθηκε από</i>      | <i>Εγκρίθηκε από</i>    |
|-------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|
| <i>Όνομα</i>      | S. D'ALBERTANSON      | M. SCHITTEKATTE             | C. CARR                 |
| <i>Ιδιότητα</i>   | Μέλος ομάδας έργου    | Υπεύθυνος διαχείρισης έργου | Προϊστάμενος Μονάδας    |
| <i>Ημερομηνία</i> | 6/10/2017             | 6/10/2017                   | Συμπληρώστε ημερομηνία. |
| <i>Υπογραφή</i>   |                       |                             |                         |

#### Ιστορικό εγγράφου

| <i>Έκδοση</i> | <i>Ημερομηνία</i> | <i>Παρατηρήσεις</i>                                |
|---------------|-------------------|--|
| 0.14          | 19/7/2017         | Συμπεριλαμβάνονται παρατηρήσεις από τη διαβούλευση |
| 0.15          | 31/7/2017         | Συμπεριλαμβάνονται παρατηρήσεις από τη διαβούλευση |
| 0.16          | 6/10/2017         | Κατόπιν εσωτερικής επανεξέτασης                    |
| 0.18          | 8/12/2017         | Κατόπιν εσωτερικής επανεξέτασης                    |

Το παρόν έγγραφο αποτελεί νομικώς μη δεσμευτικό οδηγό του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Σιδηροδρόμων. Δεν θίγει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία της ΕΕ. Επιπλέον, η δεσμευτική ερμηνεία του δικαίου της ΕΕ αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

## 1 Εισαγωγή

Μετά τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας, οι εθνικές αρχές ασφάλειας (ΕΑΑ) πρέπει να διασφαλίσουν ότι αυτό που παρουσιάζει ο αιτών τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας ως σύστημα διαχείρισης ασφάλειας (ΣΔΑ) εφαρμόζεται αποτελεσματικά και εξακολουθεί να πληροί τις νομικές υποχρεώσεις. Με άλλα λόγια, οι ΕΑΑ πρέπει να ασκούν ένα επίπεδο εποπτείας της σιδηροδρομικής επιχείρησης ή των δραστηριοτήτων του διαχειριστή της υποδομής, ώστε να διασφαλίζουν ότι αυτό που αναφέρεται στην αίτησή τους για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας αποτυπώνει την πραγματικότητα.

Ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εφεξής καλούμενος και «Οργανισμός») έχει σχεδιάσει το παρόν Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης (ΜΩΔ) με στόχο να συνδράμει τις ΕΑΑ στην αξιολόγηση που διενεργούν στο πλαίσιο της εποπτικής τους δραστηριότητας σε σχέση με το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας των σιδηροδρομικών επιχειρήσεων και των διαχειριστών υποδομής.

Η χρήση ενός Μοντέλου Ωριμότητας Διαχείρισης μπορεί, επίσης, να διανοίξει νέες προοπτικές όσον αφορά τη νοοτροπία ασφάλειας ενός οργανισμού και να διευκολύνει τον διάλογο μεταξύ των ΕΑΑ και των οργανισμών που υπάγονται στον έλεγχο τους σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εν λόγω οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας (ΣΔΑ) που εφαρμόζουν.

Το μοντέλο έχει αναπτυχθεί από τον Οργανισμό ως οδηγός. Οι ΕΑΑ έχουν την ευχέρεια να επιλέξουν αν θα το χρησιμοποιήσουν ή όχι. Εάν κάποια ΕΑΑ διαθέτει το δικό της μοντέλο ή κάποιο άλλο μέσο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας ενός ΣΔΑ, μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δική της μέθοδο. Το παρόν έγγραφο σε καμία περίπτωση δεν θίγει το κύρος υφιστάμενων μοντέλων που επιτυγχάνουν τους ίδιους στόχους.

Οι σιδηροδρομικές επιχειρήσεις ή οι διαχειριστές υποδομής μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν το Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης στον δικό τους οργανισμό οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν. Το υλικό διατίθεται δωρεάν για λήψη από τον ιστότοπο του Οργανισμού. Ο Οργανισμός προτείνει στις σιδηροδρομικές επιχειρήσεις ή στους διαχειριστές υποδομής να χρησιμοποιούν το μοντέλο για περίοδο 5 ετών ώστε να διενεργούν δικές τους αξιολογήσεις, λαμβανομένων υπόψη των αποτελεσμάτων της εποπτικής τους δραστηριότητας, και να εξετάζουν τα ευρήματα κατά την αίτηση ανανέωσης για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας. Στο συγκεκριμένο στάδιο, το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες στο ΣΔΑ της σιδηροδρομικής επιχείρησης ή του διαχειριστή υποδομής και να τους δώσει την ευκαιρία να καλύψουν τυχόν ελλείψεις πριν από την υποβολή αίτησης για τη χορήγηση νέου ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### 1.1 Σκοπός του οδηγού

Το παρόν έγγραφο οδηγιών παρέχει στις ΕΑΑ ένα απλό μοντέλο που τους επιτρέπει να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα του ΣΔΑ των σιδηροδρομικών επιχειρήσεων και των διαχειριστών υποδομής.

Στόχος του μοντέλου είναι, με τη χρήση απλών επιπέδων, να κατηγοριοποιήσει τις επιδόσεις ή την ικανότητα του ΣΔΑ, προκειμένου να αντληθούν οι πληροφορίες που θα επιτρέψουν μια σχετικά ακριβή αξιολόγηση του συνόλου ή μέρους του ΣΔΑ ενός οργανισμού, ανάλογα με το πού θα εστιάσει η ΕΑΑ την εποπτική της δραστηριότητα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μοντέλο εφαρμόζεται κατά την εποπτεία και η εποπτεία μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνον εφόσον έχει χορηγηθεί ενιαίο πιστοποιητικό ή έγκριση ασφάλειας. Ως εκ τούτου, τα διάφορα επίπεδα στο μοντέλο ξεκινούν από ένα σημείο στο οποίο ένας οργανισμός υπολείπεται του ελάχιστου επιπέδου που απαιτείται για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ή έγκρισης ασφάλειας. Στο Επίπεδο 1, η ΕΑΑ που διενεργεί την εποπτεία οφείλει να αναλάβει δράση για την επανόρθωση της κατάστασης, η οποία στις πιο ακραίες περιπτώσεις μπορεί να περιλαμβάνει την ανάκληση του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή της έγκρισης ασφάλειας, ή την παραπομπή της υπόθεσης προς εξέταση από τον φορέα πιστοποίησης ασφάλειας. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιδόσεις σε αυτό το επίπεδο θα είχαν ως

αποτέλεσμα την απόρριψη οποιασδήποτε αίτησης για την ανανέωση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

## 1.2 Σε ποιους απευθύνεται ο παρών οδηγός;

Το παρόν έγγραφο απευθύνεται:

- Στις εθνικές αρχές ασφάλειας κατά την αξιολόγηση του ΣΔΑ των σιδηροδρομικών επιχειρήσεων και των διαχειριστών υποδομής στο πλαίσιο της εποπτικής τους δραστηριότητας·
- στις εθνικές αρχές ασφάλειας κατά τη θέσπιση της στρατηγικής και των σχεδίων εποπτείας τους·
- στις εθνικές αρχές ασφάλειας κατά την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους, σε περίπτωση κοινής ή συντονισμένης εποπτείας, σχετικά με τις επιδόσεις ασφάλειας στο οικείο κράτος μέλος·
- στις εθνικές αρχές ασφάλειας κατά την ανταλλαγή πληροφοριών με τον Οργανισμό μετά την παραλαβή αίτησης για ανανέωση ή επικαιροποίηση, σε περίπτωση που ο Οργανισμός είναι υπεύθυνος για την έκδοση του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας· και
- στις σιδηροδρομικές επιχειρήσεις και στους διαχειριστές υποδομής ως άσκηση αυτοαξιολόγησης για την αξιολόγηση των επιδόσεων των οικείων ΣΔΑ, συγκεκριμένα πριν από την υποβολή αίτησης ανανέωσης του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή της έγκρισης ασφάλειας.

## 1.3 Πεδίο εφαρμογής

Οι ΕΑΑ θα πρέπει να έχουν κάποιο μέσο μέτρησης της ποιότητας πρακτικής εφαρμογής των ΣΔΑ σε σύγκριση με το θεωρητικό πλαίσιο που παρουσιάζεται στο στάδιο υποβολής αίτησης ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας (στην περίπτωση των διαχειριστών υποδομής). Το Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης του Οργανισμού μπορεί να καλύψει αυτή την ανάγκη, αλλά κάθε επιμέρους ΕΑΑ είναι ελεύθερη να σχεδιάζει τη δική της μέθοδο για την παροχή σχετικών πληροφοριών εποπτείας στον Οργανισμό.

Το μοντέλο δεν έχει σχεδιαστεί με σκοπό να παράσχει οριστική απάντηση στο ερώτημα του πόσο αποτελεσματικά είναι τα εκάστοτε ΣΔΑ, αλλά ως μέσο για τη διασφάλιση κάποιου βαθμού αυστηρότητας και δομής στην απόφαση της ΕΑΑ επί του θέματος.

## 1.4 Δομή των κατευθυντήριων οδηγιών

Το παρόν έγγραφο αποτελεί μέρος του εγχειριδίου κατευθυντήριων οδηγιών του Οργανισμού που παρέχει καθοδήγηση στις σιδηροδρομικές επιχειρήσεις, στους διαχειριστές υποδομής, στις εθνικές αρχές ασφάλειας και στον Οργανισμό, για την εκπλήρωση των ρόλων τους και την επιτέλεση των καθηκόντων τους σύμφωνα με την οδηγία (ΕΕ) 2016/798.



Διάγραμμα 1: Συλλογή κατευθυντήριων οδηγιών του Οργανισμού

Το Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης του Οργανισμού χρησιμοποιεί την ίδια δομή με το παράρτημα I και II του κατ' εξουσιοδότηση κανονισμού (ΕΕ) .../... της Επιτροπής [κοινές μέθοδοι ασφάλειας (ΚΜΑ) για ΣΔΑ] για την εκτίμηση της ποιότητας του ΣΔΑ ενός οργανισμού. Επιπλέον, καλύπτει την ανάγκη των ΕΑΑ για ένα εργαλείο το οποίο να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκπλήρωση των απαιτήσεων που ορίζονται στο άρθρο 7 παράγραφος 1 του κατ' εξουσιοδότηση κανονισμού (ΕΕ) .../... [ΚΜΑ για την εποπτεία] όσον αφορά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ΣΔΑ, καθώς και στο άρθρο 5 παράγραφος 2 του ίδιου κανονισμού όσον αφορά την αξιολόγηση των επιδόσεων διαχείρισης της ασφάλειας της σιδηροδρομικής επιχείρησης ή του διαχειριστή υποδομής. Η προσέγγιση που θεσπίζεται στο άρθρο 5 παράγραφος 2 έχει στόχο τη δημιουργία ενός ισχυρού δεσμού μεταξύ της αξιολόγησης και της επακόλουθης εποπτείας, διευκολύνει την καλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών εντός των ΕΑΑ και μεταξύ των ΕΑΑ και του Οργανισμού (δηλ. μεταξύ των φορέων που αναλαμβάνουν την εποπτεία και των φορέων που διενεργούν την αξιολόγηση) και, τέλος, εξασφαλίζει μεγαλύτερη διαφάνεια για τους παράγοντες του σιδηροδρομικού τομέα, ώστε να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι δικές τους επιδόσεις ασφάλειας αποτελούν τη βάση για την εποπτική δραστηριότητα των ΕΑΑ (π.χ. ιεράρχηση δραστηριοτήτων εποπτείας σε τομείς με μεγαλύτερο κίνδυνο για την ασφάλεια).

Κάθε ενότητα του μοντέλου περιλαμβάνει έναν σκοπό, ο οποίος εξηγεί τι αφορά η ενότητα και, σε ορισμένες περιπτώσεις, κάποιες εισαγωγικές σημειώσεις για περαιτέρω διευκρινίσεις. Σε κάθε ενότητα υποδεικνύονται 5 επίπεδα: Βασικό – Επίπεδο 1, Στοιχειώδες – Επίπεδο 2, Συνεπές – Επίπεδο 3, Προδραστικό – Επίπεδο 4 και Άριστο – Επίπεδο 5. Καθένα από αυτά τα επίπεδα συνοδεύεται από κείμενο που εξηγεί ποιες είναι οι επιδόσεις σε αυτό το επίπεδο σε σχέση με το αντίστοιχο κριτήριο. Ο χρήστης είναι υποχρεωμένος να αξιολογήσει τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί από συνεντεύξεις, εξέταση εγγράφων κ.λπ. και να αποφασίσει τι ταιριάζει καλύτερα όσον αφορά ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Από το Επίπεδο 2 και έπειτα, το κείμενο υποδεικνύει ότι οι επιδόσεις θα πρέπει να κρίνονται σε σύγκριση με το προηγούμενο επίπεδο συν το επόμενο επίπεδο, δηλαδή το Επίπεδο 4 θα πρέπει να περιλαμβάνει τα στοιχεία του

Επιπέδου 3 συν τα επιπλέον στοιχεία για το Επίπεδο 4. Αυτό συμβαίνει διότι το Επίπεδο 2 είναι το πρώτο επίπεδο στο οποίο η απόδοση θεωρείται ότι συμμορφώνεται με τις κείμενες διατάξεις.

Προκειμένου να παραχθούν τα επίπεδα βάσει κάθε κριτηρίου και να προκύψει μια αναπαράσταση των αποτελεσμάτων σε μορφή διαγράμματος, ο χρήστης πρέπει να συμπληρώσει το υπολογιστικό φύλλο excel που συνοδεύει το μοντέλο. Συμπληρώνοντας τους αριθμούς στο υπολογιστικό φύλλο 1 συμπληρώνει το αραχνοειδές γράφημα στο διάγραμμα 1. Μόλις ολοκληρωθεί το τελικό γράφημα, μπορεί να αντιγραφεί στην αναφορά που υποβάλλεται στη σιδηροδρομική επιχείρηση/στον διαχειριστή υποδομής.

Το παράρτημα παρουσιάζει έναν πίνακα που επιτρέπει τον καθορισμό των επιπέδων βάσει συστήματος επισήμανσης με χρώματα φωτεινού σηματοδότη. Και σε αυτή την περίπτωση, ο πίνακας μπορεί να αντιγραφεί στην τελική αναφορά που υποβάλλεται στη σιδηροδρομική επιχείρηση/στον διαχειριστή υποδομής μόλις συμπληρωθεί. Η χρήση της μίας ή της άλλης μεθόδου, ή και των δύο, για την αναπαράσταση των ευρημάτων, εναπόκειται στην κρίση κάθε ΕΑΑ (ή σιδηροδρομικής επιχείρησης/διαχειριστή υποδομής).

### 1.5 Τέσσερα στοιχεία που πρέπει να γνωρίζει κανείς πριν χρησιμοποιήσει το μοντέλο

Υπάρχουν τέσσερα στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη χρήση ενός τέτοιου μοντέλου:

- 1) Αποτελεί ένα μεμονωμένο στιγμιότυπο του εκάστοτε τμήματος του ΣΔΑ που εξετάζεται.
- 2) Το αριθμητικό επίπεδο είναι λιγότερο σημαντικό σε σχέση με την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΑ.
- 3) Καθώς τα αποτελέσματα των ελέγχων/επιθεωρήσεων των επιμέρους τμημάτων του ΣΔΑ είναι πιθανό να διαφέρουν, τα ευρήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δείκτες για να διαμορφωθεί η αξιολόγηση της συνολικής ικανότητας της μέσης απόδοσης μιας σιδηροδρομικής επιχείρησης ή ενός διαχειριστή υποδομής. Όταν εφαρμόζεται από καλά καταρτισμένο προσωπικό, το μοντέλο παρέχει μια εικόνα των επιδόσεων ενός μεμονωμένου ΣΔΑ, υποδεικνύοντας τα σημεία εστίασης για τη βελτίωση των τομέων στους οποίους οι επιδόσεις δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικές. Επίσης, σε εθνικό επίπεδο, μπορεί να δώσει στις ΕΑΑ μια γενική εικόνα για το πού μπορούν να διαθέσουν τους περιορισμένους πόρους τους για τη βελτίωση της ασφάλειας, καθώς θα μπορούσε, για παράδειγμα, να εντοπίσει κάποια συστημική αδυναμία στον σιδηροδρομικό κλάδο σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα της διαχείρισης της ασφάλειας. Για παράδειγμα, εάν όλα τα αποτελέσματα της σιδηροδρομικής επιχείρησης υποδεικνύουν χαμηλό επίπεδο όσον αφορά την αξιολόγηση κινδύνου, αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντική πληροφορία για την ΕΑΑ για τη χάραξη της εποπτικής της στρατηγικής.
- 4) Τόσο η ΕΑΑ όσο και ο υπό αξιολόγηση οργανισμός, όταν καθορίζουν από κοινού το πεδίο εφαρμογής της αξιολόγησης βάσει του μοντέλου, είναι απαραίτητο να είναι απόλυτα σαφείς ως προς τον βαθμό και το επίπεδο παρέμβασης. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς θα αποτυπώνει το επίπεδο εμπιστοσύνης στις αποφάσεις που λαμβάνει η ΕΑΑ.

## Περιεχόμενα

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Εισαγωγή .....  | 2  |
| 1.1   | Σκοπός του οδηγού .....   | 2  |
| 1.2   | Σε ποιους απευθύνεται ο παρών οδηγός; .....   | 3  |
| 1.3   | Πεδίο εφαρμογής .....   | 3  |
| 1.4   | Δομή των κατευθυντήριων οδηγιών .....   | 3  |
| 1.5   | Τέσσερα στοιχεία που πρέπει να γνωρίζει κανείς πριν χρησιμοποιήσει το μοντέλο .....     | 5  |
| 2     | Το Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης και ο έλεγχος κινδύνου .....                          | 8  |
| 2.1   | Ποιο είναι το αποδεκτό επίπεδο που πρέπει να επιτευχθεί από μια ΕΑΑ στο μοντέλο; .....  | 8  |
| 2.2   | Εφαρμογή του μοντέλου σε εθνικές αρχές ασφάλειας με διαφορετικές νομικές εξουσίες ..... | 8  |
| 2.3   | Εκθέσεις .....  | 9  |
| 2.4   | Προϋπόθεση για τη χρήση του μοντέλου .....  | 9  |
| 2.5   | Πώς χρησιμοποιείται το μοντέλο; .....   | 9  |
| 3     | Επίπεδα του μοντέλου .....  | 14 |
| 3.1   | Καθορισμός των επιπέδων επιδόσεων .....   | 14 |
| 3.2   | Καταγραφή των αποτελεσμάτων του μοντέλου .....  | 15 |
| 4     | Το Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης .....   | 19 |
| 4.1   | ΠΛ - Πλαίσιο του οργανισμού .....   | 19 |
| 4.1.1 | <b>ΠΛ1 - Πλαίσιο του οργανισμού</b> .....   | 19 |
| 4.2   | Η - Ηγεσία .....  | 21 |
| 4.2.1 | <b>Η1 - Ηγεσία και δέσμευση</b> .....   | 21 |
| 4.2.2 | <b>Η2 - Πολιτική ασφάλειας</b> .....  | 24 |
| 4.2.3 | <b>Η3 - Οργανωτικοί ρόλοι, ευθύνες, λογοδοσία και αρμοδιότητες</b> .....                | 25 |
| 4.2.4 | <b>Η4 - Διαβούλευση με το προσωπικό και τρίτους</b> .....                               | 27 |
| 4.3   | ΠΡ - Προγραμματισμός .....  | 29 |
| 4.3.1 | <b>ΠΡ1 - Αξιολόγηση κινδύνου/Προγραμματισμός για αλλαγές</b> .....                      | 29 |
| 4.3.2 | <b>ΠΡ2 - Στόχοι ασφάλειας και προγραμματισμός</b> .....                                 | 31 |
| 4.4   | Σ - Υποστήριξη .....  | 34 |
| 4.4.1 | <b>Σ1 - Πόροι</b> .....   | 34 |
| 4.4.2 | <b>Σ2 - Επάρκεια</b> .....  | 35 |
| 4.4.3 | <b>Σ3 - Επίγνωση</b> .....  | 37 |
| 4.4.4 | <b>Σ4 - Ενημέρωση και επικοινωνία</b> .....   | 38 |
| 4.4.5 | <b>Σ5 - Τεκμηριωμένες πληροφορίες</b> .....   | 40 |
| 4.5   | ΕΠ - Επιχειρησιακές δραστηριότητες .....  | 43 |
| 4.5.1 | <b>ΕΠ1 – Επιχειρησιακός προγραμματισμός και έλεγχος</b> .....                           | 43 |
| 4.5.2 | <b>ΕΠ2 - Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων</b> .....                                    | 45 |
| 4.5.3 | <b>ΕΠ3 - Εργολάβοι, συνεργάτες και προμηθευτές (συστήματα διασύνδεσης)</b> .....        | 47 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.5.4 | <b>ΕΠ4 – Διαχείριση αλλαγών</b>                      | 50 |
| 4.5.5 | <b>ΕΠ5 - Διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης</b> | 51 |
| 4.6   | <b>ΑΕ - Αξιολόγηση επιδόσεων</b>                     | 54 |
| 4.6.1 | <b>ΑΕ1 – Παρακολούθηση</b>                           | 54 |
| 4.6.2 | <b>ΑΕ2 - Εσωτερικός έλεγχος</b>                      | 56 |
| 4.6.3 | <b>ΑΕ3 - Επανεξέταση από τη διοίκηση</b>             | 57 |
| 4.7   | <b>Β - Βελτίωση</b>                                  | 59 |
| 4.7.1 | <b>Β1 - Διδάγματα από ατυχήματα και συμβάντα</b>     | 59 |
| 4.7.2 | <b>Β2 - Συνεχής βελτίωση</b>                         | 61 |
|       | <b>Παράρτημα - Οδηγός επιπέδων</b>                   | 63 |



## 2 Το Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης και ο έλεγχος κινδύνου

Η αξιολόγηση του ΣΔΑ λειτουργεί ως μέσο για τη λήψη απόφασης σχετικά με την ικανότητα του οργανισμού να ελέγχει τους κινδύνους που απορρέουν από τις σιδηροδρομικές υπηρεσίες του. Εάν το ΣΔΑ λειτουργεί καλά, είναι εύλογο να υποτεθεί ότι οι κίνδυνοι που απορρέουν από τις δραστηριότητες του οργανισμού ελέγχονται σε ικανοποιητικό επίπεδο. Εάν το ΣΔΑ του οργανισμού παρουσιάζει αδυναμίες, αυτό αποτελεί ένδειξη ότι οι κίνδυνοι στους συγκεκριμένους τομείς δεν ελέγχονται επαρκώς, με αποτέλεσμα στους εν λόγω τομείς να είναι ενδεχομένως μεγαλύτερη η πιθανότητα ύπαρξης συνθηκών που επιτρέπουν να συμβεί κάποιο ατύχημα ή συμβάν, σε σύγκριση με άλλους τομείς όπου το ΣΔΑ είναι αποτελεσματικό. Ως εκ τούτου, όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία βάσει του ΜΩΔ, τόσο καλύτερος είναι ο έλεγχος του κινδύνου.

### 2.1 Ποιο είναι το αποδεκτό επίπεδο που πρέπει να επιτευχθεί από μια ΕΑΑ στο μοντέλο;

Βάσει του παρακάτω μοντέλου, μπορεί να θεωρηθεί ότι, εφόσον ένας οργανισμός έχει επιτύχει το επίπεδο 3, αναμένεται ότι θα αποδίδει με τρόπο που θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι το ΣΔΑ παρέχει κατάλληλο επίπεδο διαχείρισης και ελέγχου του κινδύνου. Αυτό φυσικά είναι ένα επίπεδο πάνω από το επίπεδο στο οποίο επιτυγχάνεται η ελάχιστη συμμόρφωση με τις κείμενες διατάξεις (Επίπεδο 2). Υπάρχει σοβαρός λόγος γι' αυτό. Στο επίπεδο της ελάχιστης συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις, υπάρχει συνεχής κίνδυνος πτώσης στο Επίπεδο 1, το οποίο είναι κάτω από το εν λόγω επίπεδο. Στο Επίπεδο 3 φυσικά το χαμηλότερο επίπεδο θα ήταν το Επίπεδο 2, οπότε υπάρχει κάποια προστασία από το μη αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Ωστόσο, θα ήταν λάθος για τους οργανισμούς να στοχεύουν στο Επίπεδο 3 ως το επιθυμητό επίπεδο. Ο στόχος του μοντέλου είναι να βοηθήσει την ΕΑΑ στον διάλογο με μια σιδηροδρομική επιχείρηση ή με έναν διαχειριστή υποδομής όσον αφορά τις αδυναμίες των ΣΔΑ που εφαρμόζουν, καθώς και τις δυνατότητες βελτίωσης. Είναι προφανές, από την πλευρά των ΕΑΑ – δεδομένου ότι θα πρέπει να επικεντρώσουν τους πόρους στους τομείς υψηλότερου κινδύνου – ότι εάν διαπιστωθεί ότι μια σιδηροδρομική επιχείρηση ή ένας διαχειριστής υποδομής αποδίδει στα μέγιστα επίπεδα του μοντέλου, μπορεί να αποφασιστεί μικρότερο χρονικό διάστημα εποπτείας για τον συγκεκριμένο οργανισμό σε σύγκριση με μια σιδηροδρομική επιχείρηση ή έναν διαχειριστή υποδομής που αποδίδει σε χαμηλότερα επίπεδα και πρέπει να βελτιωθεί. Αυτό μπορεί να αποτελέσει κίνητρο ώστε η σιδηροδρομική επιχείρηση και ο διαχειριστής υποδομής να επιδιώξουν τη βελτίωση των ΣΔΑ, με στόχο να επιτύχουν υψηλότερη βαθμολογία. Επίσης, είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με την εμπειρία ορισμένων από τις ΕΑΑ που χρησιμοποιούν αυτού του είδους τα μοντέλα, η χρήση των διαφορετικών επιπέδων δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των σιδηροδρομικών επιχειρήσεων, συγκεκριμένα όσον αφορά την προσπάθειά τους να είναι καλύτερες από τους ανταγωνιστές τους ως προς τη διαχείριση της ασφάλειας. Το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά τους να κερδίζουν νέες συμβάσεις στο μέλλον, ανάλογα με τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες στο κάθε κράτος μέλος.

### 2.2 Εφαρμογή του μοντέλου σε εθνικές αρχές ασφάλειας με διαφορετικές νομικές εξουσίες

Το παρόν μοντέλο είναι σχεδιασμένο για να βοηθήσει τις ΕΑΑ στην αξιολόγηση της ικανότητας των ΣΔΑ των σιδηροδρομικών επιχειρήσεων και των διαχειριστών υποδομής στο πλαίσιο των διατάξεων της οδηγίας για την ασφάλεια των σιδηροδρόμων και των σχετικών με αυτήν κανονισμών. Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι, πέραν του ανωτέρω πλαισίου, οι ΕΑΑ λειτουργούν και στο πλαίσιο των εξουσιών που τους εκχωρούνται από το εθνικό δίκαιο. Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι ορισμένες ΕΑΑ έχουν την ευθύνη να διασφαλίζουν ότι οι σιδηροδρομικές επιχειρήσεις και οι διαχειριστές υποδομής στο οικείο κράτος μέλος αντιμετωπίζουν δεόντως τα ζητήματα επαγγελματικής υγείας, ενώ κάποιες άλλες δεν έχουν την ευθύνη αυτή. Ως εκ τούτου, στο παρακάτω μοντέλο δεν καλύπτονται τα ζητήματα επαγγελματικής υγείας που εμπíπτουν στο πλαίσιο των οδηγιών. Εάν, ωστόσο, κάποια ΕΑΑ επιλέξει να εφαρμόσει το μοντέλο σε ζητήματα ασφάλειας και επαγγελματικής υγείας, οι βασικές αρχές που περιγράφονται παρακάτω μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν στα ζητήματα αυτά.



## 2.3 Εκθέσεις

Αμέσως μετά τη διενέργεια της αξιολόγησης, μπορεί να συνταχθεί έκθεση όπου θα συνοψίζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Στην έκθεση θα πρέπει να αναφέρονται αναλυτικά τα στοιχεία που οδηγούν σε κάποιο συμπέρασμα για ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Τα ευρήματα μπορούν να παρουσιαστούν είτε σε μορφή αραχνοειδούς διαγράμματος είτε ως πίνακας με επισημάνσεις με χρώματα φωτεινού σηματοδότη. Ο σκοπός της έκθεσης είναι να εντοπίσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες και να αποτελέσει τη βάση για συζήτηση με τον εκάστοτε οργανισμό όσον αφορά τους τομείς που θα βελτιώσει κατά τη διάρκεια ισχύος του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή της έγκρισης ασφάλειας. Κατά τη σύνταξη της έκθεσης, θα πρέπει να διατυπώνεται με σαφήνεια το βάθος της αξιολόγησης, έτσι ώστε να γίνεται κατανοητό το επίπεδο στο οποίο η ΕΑΑ έχει διερευνήσει τα συστήματα των ΣΔΑ σε έναν συγκεκριμένο τομέα.

## 2.4 Προϋπόθεση για τη χρήση του μοντέλου

Όλοι οι υπάλληλοι των ΕΑΑ που χρησιμοποιούν το μοντέλο θεωρείται ότι διαθέτουν επαρκείς ικανότητες για τη χρήση του. Η χρήση του μοντέλου απαιτεί από το προσωπικό των ΕΑΑ να κατανοεί τα μέρη του ΣΔΑ, όπως ορίζονται στα παραρτήματα I και II της ΚΜΑ σχετικά με τα Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας, καθώς και το ίδιο το μοντέλο. Το προσωπικό πρέπει επίσης να διαθέτει επαρκείς ικανότητες όσον αφορά την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών συνέντευξης και επιθεώρησης, καθώς και την ικανότητα να λαμβάνει ευρύ φάσμα πληροφοριών από διαφορετικές πηγές, τις οποίες θα κατανέμει στα σχετικά μέρη του ΣΔΑ. Στην πράξη, εφόσον είναι δυνατόν, θα πρέπει να πραγματοποιείται εξέταση των εγγράφων πριν από τις επιτόπιες συνεντεύξεις. Το ΜΩΔ είναι σχεδιασμένο να χρησιμοποιείται από ένα μόνο αρμόδιο άτομο, ωστόσο, λόγω των διαχειριστικών δυσκολιών που παρουσιάζει η διεξαγωγή πολλαπλών συνεντεύξεων και για επιπλέον επιβεβαίωση των ευρημάτων, αποτελεί καλή πρακτική να χρησιμοποιείται από περισσότερα αρμόδια άτομα που μπορούν να αλληλοϋποστηρίζονται κατά την εποπτική δραστηριότητα.

## 2.5 Πώς χρησιμοποιείται το μοντέλο;

Το μοντέλο ΜΩΔ δεν αντικαθιστά την κρίση του ατόμου που ασκεί την εποπτεία. Αντιθέτως, αποτελεί βοήθημα για τη διαμόρφωση της κρίσης αυτής, επιτρέποντας να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση και να επιτευχθεί καλύτερη σύνδεση μεταξύ του μοντέλου, των αποδεικτικών στοιχείων στα οποία βασίζεται και των στοιχείων ενός ΣΔΑ. Επομένως, θα βοηθήσει, αφενός, όσους ασκούν εποπτεία να παρουσιάσουν τα ευρήματά τους στις σιδηροδρομικές επιχειρήσεις και στους διαχειριστές υποδομής και, αφετέρου, τις σιδηροδρομικές επιχειρήσεις και τους διαχειριστές υποδομής να κατανοήσουν γιατί έχουν προκύψει τα εν λόγω ευρήματα. Για παράδειγμα, εάν από την εξέταση εγγράφων και τις επιτόπιες εργασίες προκύψει ότι ένας οργανισμός δεν διαθέτει άρτιο σύστημα διαχείρισης εγγράφων, αυτό μπορεί να επισημανθεί ως αδυναμία του ΣΔΑ από την ΕΑΑ που ασκεί την εποπτεία, ενώ τα σχετικά αποδεικτικά στοιχεία μπορούν να συζητηθούν με τον οργανισμό και να συμφωνηθούν διορθωτικές ενέργειες. Επίσης, η ΕΑΑ μπορεί να χρησιμοποιήσει τις αδυναμίες στο σύστημα διαχείρισης εγγράφων ενός οργανισμού για να επισημάνει προβλήματα στον εσωτερικό έλεγχο και στην παρακολούθηση, δεδομένου ότι οι διαδικασίες αυτές θα έπρεπε να εντοπίζουν προβλήματα τέτοιου είδους.

Οι διαφορετικές επικεφαλίδες του μοντέλου αντιστοιχούν στα διαφορετικά μέρη του ΣΔΑ, όπως ορίζονται στα παραρτήματα I και II της ΚΜΑ σχετικά με τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ αυτού του μοντέλου όπως χρησιμοποιείται στην εποπτεία και της αξιολόγησης που διεξάγεται από την ΕΑΑ ή από τον Οργανισμό (ο οποίος ενεργεί ως φορέας πιστοποίησης ασφάλειας) και είναι απαραίτητη πριν από τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας. Επιπλέον, κάτι τέτοιο σημαίνει ότι το μοντέλο αυτό, αν χρησιμοποιηθεί ορθά και

μεθοδικά ως εργαλείο εποπτείας από κάποια ΕΑΑ, μπορεί να χρησιμεύσει ώστε να ελεγχθεί ότι ο οργανισμός που έχει λάβει ενιαίο πιστοποιητικό ασφάλειας ή έγκριση ασφάλειας διαθέτει ΣΔΑ το οποίο αποδίδει ακριβώς όπως περιγράφεται στην αίτηση καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή της έγκρισης ασφάλειας. Επομένως, τα αποτελέσματα του ΜΩΔ αποτελούν σημαντικές πληροφορίες για τον οργανισμό και για τον φορέα πιστοποίησης ασφάλειας, καθώς έχουν σημασία για τις αιτήσεις ανανέωσης των ενιαίων πιστοποιητικών ασφάλειας ή των εγκρίσεων ασφάλειας. Επισημαίνεται επίσης ότι τα επιμέρους στοιχεία του ΣΔΑ, όπως ορίζονται στο μοντέλο, συνδέονται όλα μεταξύ τους και αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο. Αυτό σημαίνει ότι κατά την εξέταση των συνολικών ευρημάτων οι ΕΑΑ μπορούν να εξετάζουν το ζήτημα των επιδόσεων του ΣΔΑ ως προς τα επιμέρους στοιχεία, αλλά και τις συνέπειες για τις συνολικές του επιδόσεις.

Οι ΕΑΑ μπορούν να χρησιμοποιούν το ΜΩΔ αμέσως μετά τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ή έγκρισης ασφάλειας προκειμένου να αποτυπώσουν μια εικόνα αναφοράς για τις επιδόσεις ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας στην αρχή της περιόδου ισχύος του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή της έγκρισης ασφάλειας. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται σε αυτό το στάδιο μπορούν στη συνέχεια να αποτελέσουν τη βάση της προγραμματισμένης εποπτείας για την υπόλοιπη διάρκεια ισχύος του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή της έγκρισης ασφάλειας. Αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να είναι κατάλληλη σε περίπτωση που ο ενδιαφερόμενος οργανισμός διέθετε στο παρελθόν ενιαίο πιστοποιητικό/έγκριση ασφάλειας και είναι, επομένως, γνωστές, σε κάποιον βαθμό, οι επιδόσεις του ως προς την εφαρμογή του ΣΔΑ. Για κάποιον νεοεισερχόμενο στην αγορά χωρίς προηγούμενη πείρα σε ΣΔΑ, η άμεση εποπτεία με χρήση του ΜΩΔ μπορεί να μη δώσει πολύ περισσότερες πληροφορίες από αυτές που αποκτήθηκαν κατά το στάδιο της αξιολόγησης, καθώς το ΣΔΑ είναι νέο και δεν έχει δοκιμαστεί. Εναλλακτικά, μετά τη χορήγηση του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή της έγκρισης ασφάλειας, η εποπτική αρχή μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες που έχει λάβει από την αρχή αξιολόγησης σε τομείς εποπτικού ενδιαφέροντος για να προγραμματίσει τη χρήση του ΜΩΔ κατά τη διάρκεια ισχύος του ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή της έγκρισης ασφάλειας, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη να πραγματοποιηθεί κάποια στιγμή η δοκιμή του ΣΔΑ του οργανισμού στην πράξη.

Συνιστάται η ΕΑΑ να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα του ΜΩΔ ως πληροφορίες που θα συνεισφέρουν στην εποπτική της στρατηγική (άρα και στα σχέδια εποπτείας). Στην πράξη, αυτό θα μπορούσε να συνεπάγεται την άσκηση λιγότερης εποπτείας σε οργανισμούς ή σε τμήματα οργανισμών που επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα στο ΜΩΔ, έναντι εκείνων που επιτυγχάνουν πιο μέτρια επίπεδα συνολικά ή σε συγκεκριμένους τομείς. Ωστόσο, παρότι η προσέγγιση αυτή συνιστά μια εύλογη χρήση των πληροφοριών που αποκτώνται για την ιεράρχηση των κινδύνων, θα πρέπει να σταθμίζεται έναντι του σχετικού κινδύνου της συνολικής λειτουργίας. Για παράδειγμα, μια μεταφορική εταιρεία που ειδικεύεται στη μεταφορά επικίνδυνων εμπορευμάτων μπορεί να επιτύχει επίπεδα 4 ή 5 στο ΜΩΔ και, ως εκ τούτου, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι διαθέτει πολύ ώριμο ΣΔΑ. Εντούτοις θα εξακολουθούσε να είναι σκόπιμη η άσκηση στενής εποπτείας σε αυτήν δεδομένης της φύσης των κινδύνων που συνδέονται με τις δραστηριότητές της.

Κατά τον προσδιορισμό ενός επιπέδου για κάποιο στοιχείο βάσει τεκμηρίων, είναι πιθανό ότι η εποπτεία θα εντοπίσει τόσο θετικές όσο και αρνητικές πλευρές. Επομένως, θα πρέπει να ληφθεί απόφαση σχετικά με τον προσδιορισμό υψηλότερου ή χαμηλότερου επιπέδου στην κλίμακα. Είναι σαφές ότι θα πρέπει να κριθεί η στάθμιση των διαθέσιμων αποδεικτικών στοιχείων. Εάν από τη στάθμιση αυτή προκύπτει υψηλότερο παρά χαμηλότερο επίπεδο, αυτό θα πρέπει να αποτυπωθεί στην απόφαση που θα ληφθεί. Εάν τα αποδεικτικά στοιχεία είναι αμφιλεγόμενα, τότε είτε το άτομο που ασκεί την εποπτεία θα πρέπει να αναζητήσει περισσότερα στοιχεία στο πλαίσιο των στοχευμένων υφιστάμενων και/ή μελλοντικών δραστηριοτήτων εποπτείας (π.χ. επαληθεύσεις/επιθεωρήσεις) ώστε να ληφθεί μια πιο ακριβής απόφαση, ή θα πρέπει να προσδιοριστεί χαμηλότερο επίπεδο με βάση το ότι δεν υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία για την τεκμηρίωση υψηλότερου επιπέδου. Όταν πραγματοποιείται η τελική σύσκεψη με τη σιδηροδρομική επιχείρηση/τον διαχειριστή υποδομής, μπορεί πάντα να τεθεί το ζήτημα της δυσκολίας ως προς τη λήψη απόφασης, στη δε σιδηροδρομική επιχείρηση/στον διαχειριστή υποδομής μπορεί να δοθεί η δυνατότητα να υποβάλει πρόσθετα αποδεικτικά στοιχεία. Ωστόσο, τέτοιοι χειρισμοί θα πρέπει να πραγματοποιούνται

με προσοχή και να αποτελούν την εξαίρεση και όχι τον κανόνα, καθώς η δυνατότητα παροχής πρόσθετων αποδεικτικών στοιχείων θα μπορούσε να οδηγήσει τη σιδηροδρομική επιχείρηση/τον διαχειριστή υποδομής να αντιμετωπίσει τα ζητήματα αυτά στο συγκεκριμένο στάδιο, και όχι στο πλαίσιο του σχεδίου δράσης που έπεται της εποπτικής δραστηριότητας.

Το ερώτημα πόσα αποδεικτικά στοιχεία χρειάζονται για να ληφθεί μια έγκυρη απόφαση είναι δύσκολο να απαντηθεί. Τα στοιχεία θα περιλαμβάνουν έναν συνδυασμό συνεντεύξεων, δικαιολογητικών εγγράφων, επιτόπιων παρατηρήσεων, καθώς και αποτελεσμάτων ερευνών συμβάντων/ατυχημάτων σε δεδομένες χρονικές στιγμές, ημερομηνίες και τοποθεσίες στις περισσότερες περιπτώσεις. Η απόφαση πρέπει να βασίζεται στα αποδεικτικά στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί. Έτσι, εάν η σιδηροδρομική επιχείρηση/ο διαχειριστής υποδομής ισχυριστεί ότι τα ευρήματα δεν είναι αντιπροσωπευτικά, το αποτέλεσμα δεν αλλάζει, διότι τα ευρήματα είναι υπαρκτά. Το γεγονός ότι διαπιστώθηκε μια κατάσταση την οποία δεν αναγνωρίζει η σιδηροδρομική επιχείρηση/ο διαχειριστής υποδομής, αποτελεί από μόνο του ένδειξη ότι υπάρχουν προβλήματα στη λειτουργία του ΣΔΑ, ενώ το γεγονός ότι η σιδηροδρομική επιχείρηση/ο διαχειριστής υποδομής αμφισβητεί αυτή την κατάσταση αποτελεί επίσης ένδειξη ότι δεν είναι όλα όπως θα έπρεπε. Εάν ένας αριθμός αποδεικτικών στοιχείων υποδεικνύει καλή διαχείριση κάποιου εξεταζόμενου τομέα, τότε είναι εύλογο να σταματήσει η αναζήτηση περαιτέρω αποδεικτικών στοιχείων σε αυτό το σημείο. Εάν, αντιθέτως, τα στοιχεία δεν παρέχουν αυτή τη διαβεβαίωση, αλλά δεν είναι δυνατόν να διαπιστωθεί ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό, τότε πρέπει να αναζητηθούν περαιτέρω στοιχεία. Για να εξακριβωθεί αν το σύστημα λειτουργεί αποτελεσματικά, δεν είναι απαραίτητο να εξεταστούν όλες οι διαδικασίες από το υψηλότερο επίπεδο έως τις πιο λεπτομερείς οδηγίες εργασίας. Για να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την πραγματική εικόνα σε ένα εύλογο επίπεδο βεβαιότητας, πρέπει να ληφθούν επαρκείς πληροφορίες από εξέταση εγγράφων και συνεντεύξεις. Υπενθυμίζεται ότι, στο τέλος, μια έκθεση με χρήση του ΜΩΔ που καταρτίζεται από αρμόδιο άτομο το οποίο χρησιμοποιεί το μοντέλο για να υποστηρίξει την επαγγελματική του κρίση βάσει δείγματος εγγράφων, συνεντεύξεων και άλλων πληροφοριών είναι απίθανο να αποτυπώσει μια απολύτως ακριβή εικόνα των επιδόσεων ενός οργανισμού, καθώς κάτι τέτοιο θα απαιτούσε την εξέταση της παραμικρής πληροφορίας όσον αφορά τον οργανισμό, όπως και τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με κάθε άτομο που εργάζεται σε αυτόν και σε οποιονδήποτε οργανισμό που έχει διασυνδέσεις με αυτόν.

Γενικά, αναζητούνται στοιχεία τα οποία να αποδεικνύουν ότι α) γίνεται ασφαλής διαχείριση του υπό εξέταση τομέα, β) η εν λόγω διαχείριση είναι συνεκτική και συνδέεται με τον τρόπο που υποτίθεται ότι λειτουργεί το ΣΔΑ σύμφωνα με την αρχική αίτηση για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας και γ) ότι ο οργανισμός έχει γνώση του τι συμβαίνει. Εάν το α) ισχύει χωρίς το β) ή το γ) τότε μπορούμε συμπεράνουμε ότι η διαχείριση της ασφάλειας είναι θέμα τύχης, και όχι το αποτέλεσμα ενός συνεκτικού σχεδίου, γεγονός που υποδηλώνει σαφώς την ύπαρξη ελλείψεων στο ΣΔΑ.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό κατά την παρουσίαση των ευρημάτων στον οργανισμό που έχει αξιολογηθεί να γίνεται απόλυτα σαφές ποιο ήταν το επίπεδο της αξιολόγησης. Στην έκθεση θα πρέπει να επισημαίνονται τα στοιχεία που εξετάστηκαν και τα άτομα που ρωτήθηκαν στις συνεντεύξεις. Σε περίπτωση που βρεθούν παραδείγματα ελλιπούς τεκμηρίωσης, θα πρέπει να επισυναφθούν στην έκθεση.

Εάν το μοντέλο χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση συγκεκριμένων τομέων του ΣΔΑ, τότε οι τομείς που δεν αξιολογούνται θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια στο πεδίο εφαρμογής της μελέτης και δεν θα πρέπει να τους αποδίδεται κάποιο επίπεδο στην τελική έκθεση, εκτός εάν προκύπτουν επαρκή στοιχεία από τους τομείς που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της μελέτης, ώστε να μπορεί να γίνει κάποιο σχετικό σχόλιο. Για παράδειγμα, κατά τη διενέργεια μελέτης σχετικά με τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων, γίνεται εμφανές ότι το σύστημα διαχείρισης της επάρκειας είναι ελλιπές. Σε αυτή την περίπτωση, θα ήταν εύλογο να αποδοθεί κάποιο επίπεδο σε αυτόν τον τομέα, παρότι δεν αποτελούσε το βασικό επίκεντρο του ελέγχου με χρήση του μοντέλου.

Το άτομο ή τα άτομα που ασκούν την εποπτεία θα πρέπει να πραγματοποιήσουν αρκετές συνεντεύξεις/εξέταση εγγράφων/επιτόπιες εργασίες, ώστε να είναι βέβαιοι ότι έχουν μια καλή εικόνα του τι συμβαίνει. Η εικόνα δεν χρειάζεται να είναι πλήρης, όμως πρέπει να συγκεντρωθούν αρκετά στοιχεία

ώστε να τεκμηριώνεται το σημείο του μοντέλου στο οποίο τοποθετείται η σιδηροδρομική επιχείρηση/ο διαχειριστής υποδομής. Για μια μικρή σιδηροδρομική επιχείρηση ή έναν μικρό διαχειριστή υποδομής, οι συνεντεύξεις με επιτελικά υψηλόβαθμα στελέχη θα μπορούσαν να επαρκούν για να προσδιοριστεί η θέση του οργανισμού, για παράδειγμα ως προς τον τομέα της ηγεσίας. Για μια μεγάλη σιδηροδρομική επιχείρηση ή έναν μεγάλο διαχειριστή υποδομής, με πολλαπλές βάσεις και πολυεπίπεδη δομή διαχείρισης, η διαμόρφωση πλήρους εικόνας θα είναι πιο δύσκολη και θα πρέπει να γίνουν περισσότερες επιλογές ως προς τα άτομα με τα οποία θα πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις στις υψηλότερες βαθμίδες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα ήταν σκόπιμο να εξετάζεται καθέτως τμήμα του οργανισμού, ίσως σε ετήσια βάση, με επίκεντρο διαφορετικούς τομείς κάθε φορά, μέσω συνεντεύξεων με κατάλληλο αριθμό ατόμων σε κάθε επίπεδο διαχείρισης, ώστε να μπορεί να διαμορφωθεί μια εμπεριστατωμένη άποψη σχετικά με τον εκάστοτε τομέα.

Για μεγάλους οργανισμούς με σύνθετη δομή, θα ήταν σκόπιμο να χρησιμοποιείται το μοντέλο ώστε να αποκτηθεί μια συνολική εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, για παράδειγμα, με την εξέταση στοιχείων τεκμηρίωσης υψηλού επιπέδου και συνεντεύξεων με ανώτερα διευθυντικά στελέχη, προτού χρησιμοποιηθεί το μοντέλο για την εξέταση διακριτών πτυχών της δραστηριότητάς τους, για παράδειγμα, της συντήρησης των οχημάτων σε διάφορους χώρους. Σε μια τέτοια περίπτωση, σε έναν οργανισμό με εύρυθμη διαχείριση και καλό ΣΔΑ, αναμένεται να διαπιστωθεί ότι η γνώμη/τεκμηρίωση υψηλού επιπέδου αποτυπώνεται με τον ίδιο τρόπο σε καθένα από τα αμαξοστάσια συντήρησης που εξετάζονται. Αυτό δεν σημαίνει ότι αποκλείεται να υπάρχουν διαφορές μεταξύ των αμαξοστασίων, αλλά ότι η συνολική δομή ως προς τα βασικά στοιχεία της είναι η ίδια και λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο. Αντίστοιχα, για έναν οργανισμό με χαμηλές επιδόσεις, θα περίμενε κανείς να δει διαφορές μεταξύ της γνώμης που έχει η συνολική ηγεσία για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός σε επίπεδο αμαξοστασίων συντήρησης και της γνώμης που καταγράφεται στα ίδια τα αμαξοστάσια, καθώς και σημαντικές διαφορές μεταξύ των αμαξοστασίων, οι οποίες θα μπορούσαν να συνεπάγονται κίνδυνο ασφάλειας, π.χ. διαφορές στην περιοδικότητα των εξετάσεων για παρόμοια οχήματα χωρίς αιτιολόγηση, ενώ η ηγεσία αναγνωρίζει μόνο μία τέτοια δομή συντήρησης.

Το σύστημα αρίθμησης στο μοντέλο έχει στόχο να βοηθήσει την κατηγοριοποίηση της ωριμότητας διαχείρισης. Η επίτευξη συγκεκριμένης βαθμολογίας δεν θα πρέπει να θεωρείται αυτοσκοπός. Κατά την παρουσίαση των ευρημάτων σε μια σιδηροδρομική επιχείρηση/έναν διαχειριστή υποδομής, είναι πολύ σημαντικό να τονίζεται αυτό το σημείο και να επισημαίνεται ότι τα αποτελέσματα εξάγονται κατά την κρίση του ατόμου που ασκεί την εποπτεία με βάση τα στοιχεία που παρατηρεί σε ορισμένο χρόνο και τόπο.

Ίσως είναι αναμενόμενες κάποιες αντιρρήσεις από τις σιδηροδρομικές επιχειρήσεις ή από τους διαχειριστές υποδομής, με την έννοια ότι αμφισβητούν το «επίπεδο», οπότε στην περίπτωση αυτή είναι σημαντικό να επισημαίνεται ότι πρόκειται για την άποψη της ΕΑΑ, η οποία διαμορφώθηκε με βάση τα στοιχεία που είδε και άκουσε, καθώς και ότι η επιχείρηση ή ο διαχειριστής μπορεί να έχει άλλη άποψη, βάσει της δικής της/του αντίληψης όσον αφορά τον οργανισμό της/του. Εάν η σιδηροδρομική επιχείρηση/ο διαχειριστής υποδομής προσπαθήσει να χειριστεί το ζήτημα παρέχοντας περισσότερα αποδεικτικά στοιχεία, τότε θα πρέπει είτε να αποφασιστεί αν αυτά θα γίνουν αποδεκτά όπως σημειώνεται παραπάνω και, συνεπώς, να τροποποιηθούν τα ευρήματα, είτε να επισημανθεί ότι τα ευρήματα είναι αυτά που βρέθηκαν τη δεδομένη χρονική στιγμή. Τυχόν αποδεικτικά στοιχεία που παρέχονται μετά το πέρας της εποπτείας και δίνουν μια πιο θετική εικόνα θα πρέπει γενικά να υποβάλλονται ως μέρος των στοιχείων για την υλοποίηση του σχεδίου δράσης που συμφωνείται μεταξύ του οργανισμού και της ΕΑΑ.

Στην τελική σύσκεψη, θα πρέπει να τονίζεται ότι το νόημα της άσκησης είναι να παρασχεθεί συνδρομή στη σιδηροδρομική επιχείρηση/στον διαχειριστή υποδομής για τη βελτίωση του ΣΔΑ. Θα πρέπει να προσδιοριστούν σημεία δράσης για την αντιμετώπιση τυχόν παραλείψεων στην τήρηση των νομικών απαιτήσεων, δηλ. στο επίπεδο 1, και να προσδιοριστούν σημεία βελτίωσης για το επίπεδο 2 και άνω. Αυτά τα σημεία θα πρέπει να συμφωνηθούν με τη σιδηροδρομική επιχείρηση/τον διαχειριστή υποδομής και να καλυφθούν από τη σιδηροδρομική επιχείρηση/τον διαχειριστή υποδομής μέσω της κατάρτισης σχεδίου δράσης με καθορισμένη προθεσμία, το οποίο θα περιλαμβάνει λεπτομερή στοιχεία σχετικά με το ποιος

είναι αρμόδιος για κάθε εργασία και το μέχρι πότε θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές, έτσι ώστε η ΕΑΑ να μπορεί να δώσει συνέχεια με τον τρόπο που κρίνει κατάλληλο.

Το μοντέλο έχει στόχο να βοηθήσει στην άσκηση της εποπτείας, όχι να υποκαταστήσει την επαγγελματική κρίση. Δεν δίνει ακριβείς απαντήσεις σχετικά με το τι διαπιστώνεται κατά την εποπτεία, ούτε υποδεικνύει τι πρέπει να γίνει. Κάθε δράση επιβολής του νόμου που μπορεί να ακολουθήσει μετά την εποπτεία με χρήση του μοντέλου επαφίεται στην κρίση της ΕΑΑ, η οποία ασκεί τις εξουσίες που διαθέτει διά νόμου, χρησιμοποιώντας όμως τα αποδεικτικά στοιχεία που προκύπτουν κατά τον έλεγχο του ΜΩΔ. Προκειμένου να βοηθήσει τις ΕΑΑ να αποφασίσουν ποια δράση επιβολής του νόμου μπορεί να είναι κατάλληλη, ο Οργανισμός έχει καταρτίσει έναν οδηγό μοντέλου διαχείρισης της επιβολής του νόμου.

Το μοντέλο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να εξεταστούν ευρήματα από έρευνες ατυχημάτων ή από εταιρικές εκθέσεις ελέγχου. Σε αυτή την περίπτωση, τα ευρήματα της έκθεσης θα πρέπει να αναλυθούν για να διαπιστωθεί τι αναφέρεται σχετικά με το ΣΔΑ. Μόλις προσδιοριστούν τα σχετικά κριτήρια, μπορεί να πραγματοποιηθεί εκτίμηση με χρήση του μοντέλου για την ωριμότητα του οργανισμού, βάσει των ευρημάτων της έκθεσης ελέγχου ή της έκθεσης έρευνας ατυχήματος. Μία μόνο έκθεση ίσως να μη λείει πολλά για τις ικανότητες του οργανισμού ως προς τη διαχείριση της ασφάλειας, αλλά αν πραγματοποιείται με τη μορφή άσκησης μία φορά ετησίως ή κάθε δύο έτη, σε περίπτωση που μπορούν να εξεταστούν πολλαπλές εκθέσεις, μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο για τον εντοπισμό τομέων του ΣΔΑ του οργανισμού στους οποίους προκύπτουν διαρκώς προβλήματα.



### 3 Επίπεδα του μοντέλου

Η δομή που χρησιμοποιείται είναι μια κλίμακα 1-5, όπου το 1 αντιστοιχεί σε χαμηλές επιδόσεις του συστήματος διαχείρισης και το 5 αντιστοιχεί σε άριστες επιδόσεις της διαχείρισης.

#### 3.1 Καθορισμός των επιπέδων επιδόσεων

##### Επίπεδο 1 – Βασικό

Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός που αξιολογείται διαθέτει Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας, αλλά είναι σαφές ότι υπάρχουν ελλείψεις, με αποτέλεσμα το επίπεδο επιδόσεων να είναι κατώτερο του απαιτούμενου για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας. Υπάρχουν διαδικασίες και οδηγίες για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων ασφάλειας, αλλά κατά την άσκηση της εποπτείας είναι εμφανές ότι υπάρχουν σοβαρά ζητήματα σχετικά με τον βαθμό συνοχής τους ως συνόλου. Οι επιμέρους κίνδυνοι είναι υπό έλεγχο, αλλά η συνολική διαδικασία διαχείρισής τους είναι αδύναμη. Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός λειτουργεί στην πράξη, φαίνεται να υπάρχουν σημαντικές ανακολουθίες σε σχέση με το περιεχόμενο του ΣΔΑ. Οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι οδηγίες φαίνεται να εφαρμόζονται με τρόπους που δεν συνάδουν με αυτούς που ορίζονται στο ΣΔΑ, με αποτέλεσμα να μην είναι σίγουρο αν ελέγχονται επαρκώς οι κίνδυνοι από τις δραστηριότητες που εκτελούνται από τον οργανισμό ή από τους εργολάβους. Σε αυτό το επίπεδο, η ΕΑΑ θα πρέπει να εξετάσει μέτρα για να επαναφέρει τον οργανισμό σε επίπεδο συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις (βλ. τον *Οδηγό του Οργανισμού για το μοντέλο διαχείρισης της επιβολής του νόμου* για περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας αυτής της διαδικασίας).

##### Επίπεδο 2 – Στοιχειώδες

Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός λειτουργεί στο επίπεδο της ελάχιστης συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις, δηλ. το ΣΔΑ λειτουργεί σε επίπεδο που ήταν ικανοποιητικό για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας στο στάδιο της αξιολόγησης. Υπάρχει γραπτό σύστημα διαχείρισης ασφάλειας και χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των κινδύνων ασφάλειας, ωστόσο υπάρχει έλλειψη δομής και συντονισμού. Το σύστημα έχει συνοχή στο σύνολό του, αλλά υπάρχουν κενά και κάποιες ανακολουθίες ως προς την προσέγγιση σε διαφορετικούς τομείς. Στην ουσία, ο οργανισμός μόλις που ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις ασφάλειας. Δεν θα ήταν δύσκολο να δημιουργηθεί σημαντικό πρόβλημα και να επιστρέψει ο οργανισμός στο Επίπεδο 1, καθώς η μη ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις διαδικασίες μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ζήτημα στην περίπτωση των τεχνικών, επιχειρησιακών και οργανωτικών κινδύνων. Ορισμένοι τομείς της επιχείρησης παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις ως προς τη διαχείριση της ασφάλειας σε σύγκριση με άλλους. Οι κίνδυνοι ελέγχονται περισσότερο με ενέργειες των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό παρά μέσω του σχεδιασμού του ΣΔΑ. Η επιχείρηση ακολουθεί συνήθως πυροσβεστική προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου, αντιμετωπίζοντας τα ατυχήματα ή τα συμβάντα εκ των υστέρων, αντί να λαμβάνει εκ των προτέρων μέτρα για την πρόληψή τους.

##### Επίπεδο 3 – Συνεπές

Το ΣΔΑ έχει σχεδιαστεί για να δημιουργήσει μια συστηματική και συνεπή προσέγγιση διαχείρισης του κινδύνου. Έχουν προβλεφθεί και λειτουργούν όλα τα στοιχεία, ενώ έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι πτυχές της ασφάλειας. Η βελτίωση της νοοτροπίας ασφάλειας εντός του οργανισμού λαμβάνεται σε κάποιον βαθμό υπόψη, μέσω της διαμόρφωσης σχετικής στρατηγικής. Ενώ ο οργανισμός λειτουργεί με συνέπεια, δεν προσπαθεί να προβλέψει τους κινδύνους εκ των προτέρων, ούτε η εσωτερική του νοοτροπία είναι αρκετά ανεπτυγμένη ώστε να συντηρεί από μόνη της τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Αντί πρόσκαιρων λύσεων, εφαρμόζεται μια πιο μεθοδική προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου, αλλά δεν θα ήταν πολύ δύσκολο (π.χ. λόγω αστοχίας στη διαχείριση βασικών διαδικασιών σε βάθος χρόνου) να επανέλθει ο οργανισμός στο στοιχειώδες επίπεδο.

#### Επίπεδο 4 – Προδραστικό

Ισχύει ό,τι και για το Επίπεδο 3 και επιπλέον το ΣΔΑ διαχειρίζεται τους κινδύνους προδραστικά σε συνεχή βάση. Στο επίπεδο αυτό, ο οργανισμός παρακολουθεί τους παράγοντες που προοιωνίζονται την εμφάνιση κινδύνου και αναλαμβάνει δράση εκ των προτέρων όπου είναι δυνατόν, ώστε να προλάβει τυχόν επικίνδυνα συμβάντα. Ο οργανισμός είναι προσηλωμένος στην καλλιέργεια νοοτροπίας ασφάλειας, ενώ παράλληλα συνεργάζεται με το εργατικό δυναμικό για τη διαχείριση της ασφάλειας με συνεκτικό και προνοητικό τρόπο. Σε αυτό το επίπεδο, ασκείται πραγματική ηγεσία από τις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης του οργανισμού, ενώ το προσωπικό του επιδεικνύει εμπιστοσύνη και σεβασμό στην προσέγγιση της διοίκησης. Καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια για την τακτική επανεξέταση των επιδόσεων και για να γίνει κατανοητή η φύση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν αυτοί να αντιμετωπιστούν.

#### Επίπεδο 5 – Άριστο

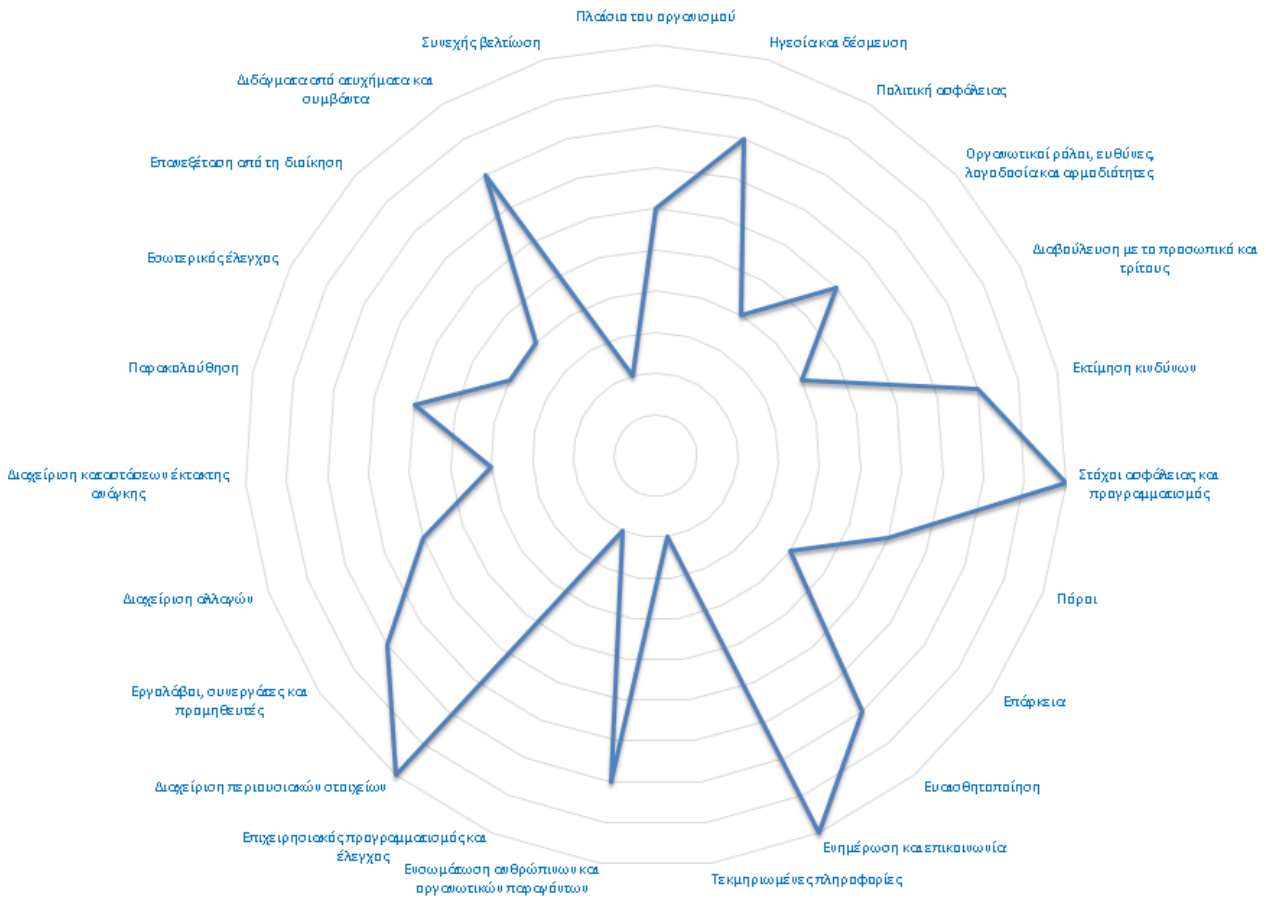
Ισχύει ό,τι και για το Επίπεδο 3 και επιπλέον το γραπτό σύστημα διαχείρισης ασφάλειας είναι σχεδιασμένο με τρόπο που επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση. Ο οργανισμός αναζητά ενεργά ευκαιρίες βελτίωσης της ασφάλειας και θετικής διαμόρφωσης μιας νοοτροπίας ασφάλειας, χρησιμοποιώντας πληροφορίες που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό του σιδηροδρομικού κλάδου όσο και εκτός αυτού. Ο οργανισμός συγκρίνει τις επιδόσεις του με αυτές άλλων οργανισμών, τόσο εντός του σιδηροδρομικού κλάδου όσο και εκτός αυτού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι ο οργανισμός έχει επίγνωση των ζητημάτων που αντιμετωπίζει ή μπορεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον, και επιδιώκει ενεργά να τα διαχειριστεί μέσω του ΣΔΑ. Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός είναι σίγουρος για την ικανότητά του να διαχειρίζεται τους κινδύνους που αντιμετωπίζει, ενώ μέσω της εξωστρέφειάς του επιδιώκει να εκπαιδεύσει αυτούς με τους οποίους έχει διασυνδέσεις. Επιπλέον, επιδιώκει να παίρνει διδάγματα από άλλους τομείς, τα οποία μπορούν να ενσωματωθούν στις δικές του δραστηριότητες. Η ασφάλεια αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της δραστηριότητας του οργανισμού.

### 3.2 Καταγραφή των αποτελεσμάτων του μοντέλου

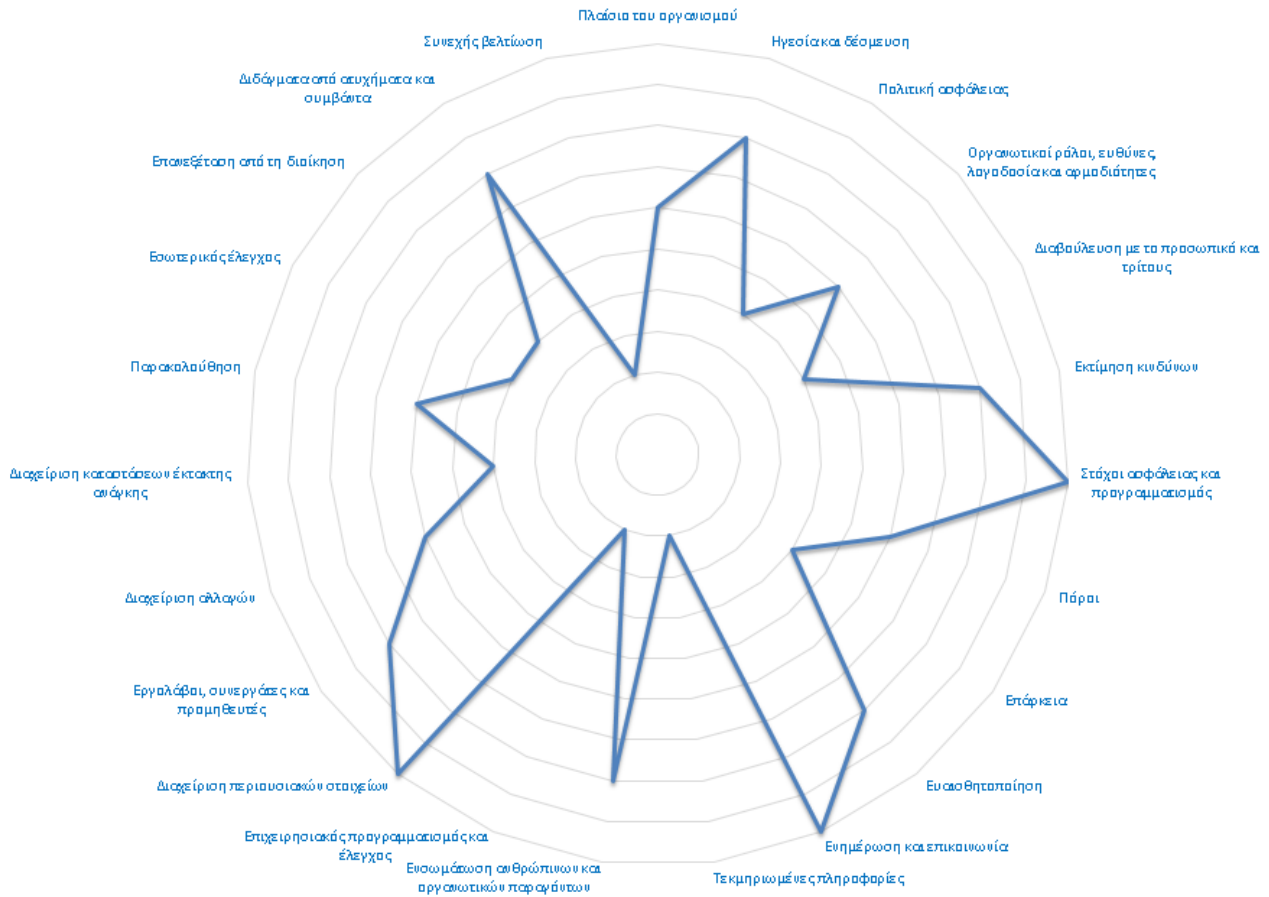
Τα αποτελέσματα του μοντέλου μπορούν να αποτυπωθούν με τη μορφή αραχνοειδούς διαγράμματος (εισαγωγή συνδέσμου παραπομπής στο υπολογιστικό φύλλο Excel εδώ) ή ως σύστημα επισήμανσης με



χρώματα φωτεινού σηματοδότη, όπως φαίνεται στα παραδείγματα στο



Διάγραμμα 2 και στον Πίνακα 1 παρακάτω. Και στις δύο περιπτώσεις χαρτογραφούνται οι απαιτήσεις του κατ' εξουσιοδότηση κανονισμού (ΕΕ) .../... [ΚΜΑ για ΣΔΑ] σχετικά με τα ΣΔΑ, με βάση τα 5 επίπεδα επιδόσεων, μέσω του προσδιορισμού του σχετικού επιπέδου επιδόσεων ώστε να προκύψει μια πολύ παραστατική εικόνα των επιδόσεων του οργανισμού ως προς την ασφάλεια.



Διάγραμμα 2: Παράδειγμα αραχνοειδούς διαγράμματος για την αναπαράσταση των αποτελεσμάτων του μοντέλου.

Πίνακας 1: Σύστημα επισημάνσης με χρώματα φωτεινού σηματοδότη ανά επίπεδο.

| Στοιχεία PDCA από το ΣΔΑ                         | Επίπεδο 1 | Επίπεδο 2 | Επίπεδο 3 | Επίπεδο 4 | Επίπεδο 5 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Πλαίσιο του οργανισμού</b>                    |           |           |           |           |           |
| <b>Ηγεσία</b>                                    |           |           |           |           |           |
| Ηγεσία και δέσμευση                              |           |           |           |           |           |
| Πολιτική ασφάλειας                               |           |           |           |           |           |
| Οργανωτικοί ρόλοι, ευθύνες και αρμοδιότητες      |           |           |           |           |           |
| Διαβούλευση με το προσωπικό και τρίτους          |           |           |           |           |           |
| <b>Προγραμματισμός</b>                           |           |           |           |           |           |
| Ενέργειες για την αντιμετώπιση κινδύνου          |           |           |           |           |           |
| Στόχοι ασφάλειας και προγραμματισμός             |           |           |           |           |           |
| <b>Υποστήριξη</b>                                |           |           |           |           |           |
| Πόροι  |           |           |           |           |           |
| Ευαισθητοποίηση                                  |           |           |           |           |           |
| Ενημέρωση και επικοινωνία                        |           |           |           |           |           |
| Τεκμηριωμένες πληροφορίες                        |           |           |           |           |           |
| Ενσωμάτωση ανθρώπινων και οργανωτικών παραγόντων |           |           |           |           |           |
| <b>Δραστηριότητες</b>                            |           |           |           |           |           |
| Επιχειρησιακός προγραμματισμός και έλεγχος       |           |           |           |           |           |
| Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων                |           |           |           |           |           |
| Εργολάβοι, συνεργάτες και προμηθευτές            |           |           |           |           |           |
| Διαχείριση αλλαγών                               |           |           |           |           |           |
| Διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης          |           |           |           |           |           |
| <b>Αξιολόγηση επιδόσεων</b>                      |           |           |           |           |           |

Πίνακας 1: Σύστημα επισήμανσης με χρώματα φωτεινού σηματοδότη ανά επίπεδο.

| Στοιχεία PDCA από το ΣΔΑ             | Επίπεδο 1 | Επίπεδο 2 | Επίπεδο 3 | Επίπεδο 4 | Επίπεδο 5 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Παρακολούθηση                        |           |           |           |           |           |
| Εσωτερικός έλεγχος                   |           |           |           |           |           |
| Επανεξέταση από τη διοίκηση          |           |           |           |           |           |
| <b>Βελτίωση</b>                      |           |           |           |           |           |
| Διδάγματα από ατυχήματα και συμβάντα |           |           |           |           |           |
| Συνεχής βελτίωση                     |           |           |           |           |           |

Ωστόσο, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι τα όρια ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα ορίζονται στη μετάβαση από το Επίπεδο 1 στο Επίπεδο 2, διότι το Επίπεδο 1 δεν είναι το επίπεδο της ελάχιστης συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις, ενώ το Επίπεδο 2 είναι. Εντούτοις, η μετάβαση από το κίτρινο στο πράσινο κατά τη μετακίνηση από το 2 στο 3 αποτελεί πιο ασαφές όριο, καθώς ο οργανισμός συμμορφώνεται με τις κείμενες διατάξεις αλλά βελτιώνει την ποιότητα και τις επιδόσεις του ως προς το ΣΔΑ.

Για τη χρήση αυτού του μοντέλου, ο υπό εποπτεία οργανισμός πρέπει να διαθέτει πιστοποιητικό ασφάλειας, καθώς μπορεί να διενεργηθεί εποπτεία μόνον εφόσον έχει χορηγηθεί πιστοποιητικό. Αυτό που προσπαθεί να επιτύχει το μοντέλο είναι να βοηθήσει το άτομο που ασκεί την εποπτεία να κρίνει πόσο αποτελεσματικό είναι το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας στην πράξη. Το Επίπεδο 1 θεωρείται ότι είναι ένα επίπεδο κάτω από την ελάχιστη συμμόρφωση με τις κείμενες διατάξεις και, ως εκ τούτου, απαιτείται βελτίωση προκειμένου να αποφευχθεί η επιβολή κυρώσεων από την ΕΑΑ λόγω μη τήρησης των όρων βάσει των οποίων είχε χορηγηθεί το ενιαίο πιστοποιητικό ασφάλειας ή η έγκριση ασφάλειας.

Από το Επίπεδο 2 (ελάχιστη συμμόρφωση με τις κείμενες διατάξεις) και πάνω, υπάρχει εξέλιξη από το ένα επίπεδο στο άλλο. Για αυτόν τον λόγο, στην ενότητα που ακολουθεί, το Επίπεδο 2 δεν θεωρείται σωρευτικό, αλλά τα Επίπεδα 3 έως 5 θεωρούνται, δηλ. εφόσον επιτευχθεί το Επίπεδο 2 υπάρχει συμμόρφωση με τις βασικές νομικές απαιτήσεις. Στο Επίπεδο 3 έχει επιτευχθεί ένα εύλογο και συνεπές επίπεδο για το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας, και υπάρχει δυνατότητα να διατηρηθεί σε βάθος χρόνου, ώστε να μπορεί να αποτελέσει εφελθτήριο για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων. Χρησιμοποιώντας το σύστημα επισήμανσης με χρώματα φωτεινού σηματοδότη, μπορεί κανείς να δει εύκολα ότι, σε γενικές γραμμές, το επίπεδο 1 (κόκκινο) αντιστοιχεί σε χαμηλές επιδόσεις, το επίπεδο 2 (κίτρινο) σε επαρκείς επιδόσεις και προχωρώντας στα επίπεδα 3, 4 και 5 οι επιδόσεις θεωρείται ότι αντιστοιχούν σε επίπεδο «συνεπές» έως «άριστο».

Στο παράρτημα παρουσιάζεται το σύστημα των 5 επιπέδων τα οποία επισημαίνονται, για μεγαλύτερη σαφήνεια, με χρώματα φωτεινού σηματοδότη και συνοδεύονται από γενικές δηλώσεις που υποδεικνύουν πώς φαίνεται το κάθε επίπεδο στην πράξη. Το βέλος κάτω από τον πίνακα υπενθυμίζει ότι τα όρια ανάμεσα στα επίπεδα δεν είναι σταθερά:

- **Πράσινο** όταν η κατάταξη αντιστοιχεί στα επίπεδα 3, 4 ή 5 και οι επιδόσεις θεωρείται ότι αντιστοιχούν σε επίπεδο «συνεπές», «προδραστικό» ή «άριστο».
- **Κίτρινο** για το επίπεδο 2, όταν οι επιδόσεις θεωρείται ότι αντιστοιχούν σε στοιχειώδες επίπεδο.
- **Κόκκινο** για το επίπεδο 1 όταν οι επιδόσεις θεωρείται ότι αντιστοιχούν σε βασικό επίπεδο.

## 4 Το Μοντέλο Ωριμότητας Διαχείρισης

### 4.1 ΠΛ - Πλαίσιο του οργανισμού

#### Σκοπός

Προκειμένου να λάβει ενιαίο πιστοποιητικό ασφάλειας ή έγκριση ασφάλειας, ο αιτών πρέπει να περιγράψει τον τύπο, την έκταση και τον τομέα των δραστηριοτήτων του, να δείξει πώς προσδιορίζει τους σοβαρούς κινδύνους που αντιμετωπίζει, να προσδιορίσει τα «ενδιαφερόμενα μέρη», να υποδείξει πώς συμμορφώνεται με τις νομικές του υποχρεώσεις για την ασφάλεια και ποιες είναι αυτές, καθώς και να εξηγήσει το πεδίο εφαρμογής του ΣΔΑ. Ο σκοπός των παραπάνω είναι να καθοριστεί το πεδίο εφαρμογής και η κλίμακα της δραστηριότητας για τον αξιολογητή. Από τη σκοπιά της εποπτείας, θα είναι σημαντικό να ελεγχθεί ότι οι εγγυήσεις που έχουν δοθεί σε αυτόν τον τομέα από τον αιτούντα, για παράδειγμα, η κατανόηση του κινδύνου και ο τρόπος με τον οποίο αυτός αντιμετωπίζεται στο ΣΔΑ, αποτυπώνονται στην καθημερινή πραγματικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης.

#### Εισαγωγικές σημειώσεις

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν οργανισμό να μπορεί να διαβιβάσει στον φορέα πιστοποίησης της ασφάλειας τον σωστό τύπο, την έκταση και τον τομέα των δραστηριοτήτων του. Αυτό συμβαίνει επειδή τα στοιχεία ορίζουν τα όρια της δραστηριότητας, γεγονός το οποίο θα πρέπει να αποτυπώνεται στο ΣΔΑ του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, το συγκεκριμένο στοιχείο κατατάσσεται πρώτο μεταξύ των κριτηρίων λήψης αποφάσεων, καθώς διαμορφώνει το τοπίο για όλα όσα ακολουθούν μετέπειτα. Από τη σκοπιά της εποπτείας, είναι επομένως πολύ σημαντικό η θέση που διατυπώνεται στην αξιολόγηση να αντιστοιχεί επακριβώς στις πραγματικές συνθήκες της δραστηριότητας, καθώς το αντίθετο θα σήμαινε ότι η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε βάσει ελλιπών πληροφοριών.

Ο προσδιορισμός των σοβαρών κινδύνων σε αυτή την περίπτωση σημαίνει ότι ο αιτών θα πρέπει να δείξει ότι, βάσει της ανάλυσής του, γνωρίζει ποιοι είναι οι σοβαρότεροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει. Με τον τρόπο αυτό, αφενός οριοθετείται το πλαίσιο του οργανισμού και, αφετέρου, ο οργανισμός δείχνει στην αρχή που είναι αρμόδια για την αξιολόγηση ότι κατανοεί το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Οι δραστηριότητες τρίτων μερών, εκτός του σιδηροδρομικού συστήματος, μπορεί επίσης να επηρεάζουν την ασφάλεια των δραστηριοτήτων, και από αυτή την άποψη, πρέπει να ληφθούν και αυτές υπόψη για την αξιολόγηση κινδύνου.

#### 4.1.1 ΠΛ1 - Πλαίσιο του οργανισμού

##### Επίπεδο 1

*Σε αυτό το επίπεδο, πραγματοποιούνται οι βασικές περιγραφές, ενώ ο τύπος, η έκταση, ο τομέας ή/και ο χαρακτήρας των δραστηριοτήτων είναι επαρκώς σαφή, ωστόσο, στην πράξη φαίνεται να υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ του πεδίου εφαρμογής του ΣΔΑ και της αξιολόγησης, καθώς και αμφιβολίες ως προς το κατά πόσον έχουν καταγραφεί επαρκώς όλοι οι σοβαροί κίνδυνοι. Υπάρχουν αμφιβολίες ως προς το κατά πόσον ο οργανισμός συμμορφώνεται αποτελεσματικά με όλες τις νομοθετικές διατάξεις, όπως ισχυρίζεται. Φαίνεται ότι δεν περιγράφονται δεόντως όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στα ζητήματα που ρυθμίζει το ΣΔΑ.*

##### Επίπεδο 2

*Σε αυτό το επίπεδο, πραγματοποιούνται οι βασικές περιγραφές, ωστόσο, υπάρχουν ανησυχίες ότι το πεδίο εφαρμογής και η κλίμακα της δραστηριότητας δεν έχουν περιγραφεί ικανοποιητικά. Οι νομοθετικές και άλλες απαιτήσεις που επηρεάζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν μεν χαρτογραφηθεί, αλλά υπάρχουν προβλήματα σε αυτόν τον τομέα. Εντοπίζονται κάποια ενδιαφερόμενα μέρη που δεν καλύπτονται από την αρχική υποβολή του ΣΔΑ, ενώ υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι ενίοτε οι σοβαροί κίνδυνοι δεν ελέγχονται επαρκώς, με συνεπακόλουθες επιπτώσεις για την αποτελεσματικότητα του ΣΔΑ.*

### **Επίπεδο 3**

Όσα ισχύουν για το Επίπεδο 2, συν το γεγονός ότι σε αυτό το επίπεδο η περιγραφή της δραστηριότητας, του ΣΔΑ και των σοβαρών κινδύνων με τους οποίους βρίσκεται αντιμέτωπος ο οργανισμός αντικατοπτρίζει την κατάσταση που επικρατεί στην πράξη. Ο οργανισμός έχει σαφή επίγνωση του τι κάνει και της κατεύθυνσης προς την οποία οδεύει. Υπάρχει σαφής εικόνα ως προς το ποια νομοθεσία ισχύει και ποια είναι τα ενδιαφερόμενα μέρη.

### **Επίπεδο 4**

Όσα ισχύουν για το Επίπεδο 3, συν το ότι ο οργανισμός επιδιώκει να εξελιχθεί, να μάθει πώς να προβάλλει καλύτερη εικόνα στα ενδιαφερόμενα μέρη και να συνεργάζεται μαζί τους προκειμένου να αναπτύξει πιο ασφαλείς διαδικασίες στο πλαίσιο του ΣΔΑ. Αντί να παραθέτει απλώς τη νομοθεσία την οποία πρέπει να τηρεί, ο οργανισμός επιδιώκει ενεργά να συνεργαστεί με τις αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές για να αναπτύξει στρατηγικές που πληρούν τις απαιτήσεις της νομοθεσίας. Τα όρια με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης είναι απολύτως σαφή και τελούν υπό ορθή διαχείριση.

### **Επίπεδο 5**

Όσα ισχύουν για το Επίπεδο 4, συν το ότι ο οργανισμός αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους οργανισμούς ως προς τον τρόπο με τον οποίο προβάλλεται. Καθορίζει με σαφήνεια την ταυτότητα και τις νομικές του υποχρεώσεις, και για τον σκοπό αυτό βασίζεται στα δυνατά του σημεία αξιοποιώντας εμπειρίες εντός και εκτός του σιδηροδρομικού κλάδου.

## 4.2 Η - Ηγεσία

### Σκοπός

Να διασφαλιστεί η αποτελεσματική διακυβέρνηση και διοίκηση του οργανισμού.

Να διασφαλιστεί ότι η πολιτική ασφάλειας εκφράζει με σαφήνεια τις προσδοκίες των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, καθορίζοντας με ακρίβεια το τι θέλει να επιτύχει ο οργανισμός, το πώς θα το καταφέρει (μέσω των συμπεριφορών που υποδεικνύονται από την ηγεσία) και το πώς θα γνωρίζει η διοίκηση πότε έχουν εκπληρωθεί αυτές οι προσδοκίες. Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ότι παρέχει την κατεύθυνση, την οργάνωση, τους πόρους και την ικανότητα να ενσωματώσει τη σωστή νοοτροπία στην επιχείρηση, ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Η διοίκηση θα πρέπει να διευθύνει αποτελεσματικά την επιχείρηση, έτσι ώστε οι στόχοι στον τομέα της ασφάλειας να μην υπονομεύονται από αντικρουόμενες επιχειρηματικές προτεραιότητες. Η διοίκηση θα πρέπει να καταστήσει σαφές στο προσωπικό ποιοι είναι οι στόχοι στον τομέα της ασφάλειας και το πώς θα επιτευχθούν.

Να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός (ιδίως το Διοικητικό Συμβούλιο) ελέγχει αποτελεσματικά κατά πόσον μια πολιτική ασφάλειας και η σχετική με αυτήν δραστηριότητα είναι ορθή, σε ισχύ και αποτελεσματική. Να διασφαλιστεί ότι τα μηνύματα είναι συνεπή, σαφή και σχεδιασμένα για να δημιουργήσουν το καλύτερο δυνατό περιβάλλον για τη διαχείριση της ασφάλειας.

### Εισαγωγικές σημειώσεις

Η ανεπαρκής ηγεσία έχει προκαλέσει πολλές σοβαρές αστοχίες στον τομέα της ασφάλειας. Η προσέγγιση ενός οργανισμού ως προς την ασφάλεια συχνά αντανακλά τη στάση των ατόμων που λαμβάνουν επιχειρηματικές αποφάσεις, ενώ παράλληλα καθοδηγεί τη γνώμη και τη στάση του προσωπικού που εργάζεται στον οργανισμό.

Η συνολική πολιτική, οι σχετικές διαδικασίες και το συνεπακόλουθο κλίμα ασφάλειας που αναπτύσσεται από την ανώτερη διοίκηση είναι κείρας σημασίας για τον καθορισμό και τη διατήρηση της προσέγγισης του οργανισμού ως προς την ασφάλεια. Η πολιτική θα πρέπει να δίνει μια σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός προτίθεται να διαχειριστεί την ασφάλεια. Τα ανώτερα και τα άλλα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει, επίσης, να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση και να ενεργούν με τρόπους που ενισχύουν τα μηνύματα που περιέχει η πολιτική. Τα σιδηροδρομικά συστήματα ασφάλειας είναι ενσωματωμένα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

#### 4.2.1 Η1 - Ηγεσία και δέσμευση

Η ηγεσία και η δέσμευση αφορούν τον καθορισμό της κατεύθυνσης και μιας θετικής, μακρόπνοης ατζέντας από τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού, για το προσωπικό που εργάζεται γι' αυτούς, με στόχο τη διαχείριση των κινδύνων σε όλο το εύρος των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η ηγεσία καθορίζει τον τόνο και τη νοοτροπία όσον αφορά τη στάση του οργανισμού τόσο στο εσωτερικό του, όσο και απέναντι σε αυτούς με τους οποίους αλληλεπιδρά. Τα άτομα που κατέχουν ηγετικές θέσεις είναι αυτά που ασκούν τη μεγαλύτερη επιρροή στη νοοτροπία του οργανισμού, στη δομή του οργανισμού, καθώς και στην αποτελεσματική λειτουργία του, άρα έχει ουσιώδη σημασία το να μπορούν να μεταδώσουν το μήνυμά τους σε όσους υπάγονται στην αρμοδιότητά τους. Κατά την αξιολόγηση αυτού του τομέα στο πλαίσιο της εποπτείας, το προσωπικό της ΕΑΑ θα πρέπει να εξετάσει, όπου είναι εφικτό, κατά πόσον υπάρχουν αντικρουόμενες προτεραιότητες μεταξύ της διαχείρισης της ασφάλειας και άλλων επιχειρηματικών διαδικασιών.

#### Επίπεδο 1 - Βασικό

Οι διαδικασίες και οι στόχοι σε θέματα ασφάλειας είναι παρωχημένοι ή δεν έχουν διαβιβαστεί στο εσωτερικό του οργανισμού και δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι είναι κατανοητοί.



Δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι υπάρχει διαβούλευση με τους υπαλλήλους για θέματα ασφάλειας, ενώ οι υπάλληλοι είναι αποκομμένοι από τη διοίκηση.

Το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας υφίσταται σε στοιχειώδες επίπεδο (για παράδειγμα, ενώ λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας, το σύστημα που εφαρμόζεται γι' αυτό είναι ανεπαρκές) και είναι αποκομμένο από την καθημερινή δραστηριότητα του οργανισμού.

Υπάρχουν ελάχιστες ενδείξεις ενδιαφέροντος από την πλευρά της διοίκησης για θέματα ασφάλειας, η παραγωγή είναι πιο σημαντική. Είναι δύσκολο να βρεθούν πόροι για την αντιμετώπιση ζητημάτων διαχείρισης κινδύνου, καθώς ο οργανισμός δεν θεωρεί σημαντική την αξιοποίησή τους με αυτόν τον τρόπο.

Η προσήλωση της διοίκησης στη νοοτροπία ασφάλειας υστερεί, ενώ είναι περιορισμένες οι γνώσεις στους κόλπους του οργανισμού όσον αφορά την έννοια της νοοτροπίας ασφάλειας ή τους λόγους για τους οποίους η νοοτροπία ασφάλειας είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και αποδοτικού οργανισμού. Η ασφάλεια γίνεται αντιληπτή ως κάτι ξεχωριστό από τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού και ορίζεται με όρους συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τις τεχνικές ή διαδικαστικές λύσεις. Για τη διαχείριση και τον συντονισμό της ασφάλειας αρμόδιο είναι ένα αυτόνομο τμήμα ασφάλειας, το οποίο θεωρείται κυρίως υπεύθυνο για τη νοοτροπία ασφάλειας του οργανισμού. Η κοινοποίηση των στόχων και των προτεραιοτήτων στον τομέα της ασφάλειας και η σχετική δέσμευση της διοίκησης είναι περιορισμένη, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν οι συναφείς γνώσεις στον οργανισμό. Η ασφάλεια γίνεται αντιληπτή ως κάτι που πρέπει να γίνει, παρά ως κάτι που ωφελεί τον οργανισμό. Η συμμετοχή της ηγεσίας στην επίτευξη μιας θετικής νοοτροπίας ασφάλειας είναι περιορισμένη.

Περιστατικά και ατυχήματα «θα συμβαίνουν» – επικρατεί μια μοιρολατρική νοοτροπία. Τα αίτια αποδίδονται πάντα σε ανθρώπινο λάθος στο δύσκολο κομμάτι των διαδικασιών, ενώ δεν καταβάλλεται καμία προσπάθεια για περαιτέρω συνέχιση των ερευνών. Δεν υπάρχει νοοτροπία δικαίου, υπό την έννοια ότι οι υπάλληλοι που εμπλέκονται σε συμβάντα και ατυχήματα συχνά γίνονται εξιλαστήρια θύματα. Η διοίκηση και οι υπάλληλοι γενικά αδιαφορούν για την ασφάλεια και μπορεί να χρησιμοποιήσουν την ασφάλεια μόνο ως βάση για άλλες διεκδικήσεις, όπως είναι οι αμοιβές, το ωράριο εργασίας, κ.λπ.

Το επίπεδο επιδόσεων υπολείπεται του επιπέδου ελάχιστης συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις, οπότε η ΕΑΑ θα πρέπει να εξετάσει τρόπους για τη βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού ώστε να ανέλθουν στο ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο.

## **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Οι διαδικασίες που αφορούν την ασφάλεια και οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι αποκομμένες μεταξύ τους. Ο οργανισμός εφαρμόζει διαφορετική νοοτροπία για διαφορετικές λειτουργίες.

Η ηγεσία παρέχει πόρους, αλλά αυτοί δεν επαρκούν για να υλοποιηθεί η δέσμευση για μια θετική συνεισφορά στην ασφάλεια και τη νοοτροπία του οργανισμού.

Η ηγεσία αναγνωρίζεται ως σημαντική για τη διαχείριση της ασφάλειας, αλλά ο τρόπος με τον οποίο αυτό αποτυπώνεται στο ΣΔΑ φαίνεται να είναι κάπως αντιφατικός και συγκεχυμένος.

Η ασφάλεια αντιμετωπίζεται ως επιχειρηματικό ρίσκο που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους οικονομικούς στόχους του οργανισμού. Η ασφάλεια, όπως και στο Επίπεδο 1, ορίζεται με βάση τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τις τεχνικές ή διαδικαστικές λύσεις. Η γενική προσέγγιση όλων των βαθμίδων, από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έως τους υπαλλήλους, σε θέματα ασφάλειας είναι η αντίδραση εκ των υστέρων. Η δέσμευση της διοίκησης θεωρείται χλιαρή, καθώς η διοίκηση αντιδρά μόνο όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα αντί να λαμβάνει προληπτικά μέτρα για τη βελτίωση της κατάστασης.

Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός ανταποκρίνεται στο ελάχιστο αναμενόμενο επίπεδο για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον οι υπάλληλοι έχουν ενεργό συμμετοχή στην επανεξέταση και αναθεώρηση της πολιτικής ασφάλειας και των στόχων ασφάλειας, καθώς και του τρόπου εφαρμογής τους.

Μπορεί να παρατηρηθεί η απαρχή της ανάπτυξης μιας θετικής νοοτροπίας στον οργανισμό. Οι γνώσεις σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα και οι αντίστοιχες μέθοδοι αρχίζουν να λαμβάνονται συστηματικά υπόψη για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών διαδικασιών του οργανισμού.

Η ασφάλεια θεωρείται σημαντική από τη διοίκηση, αλλά ενίοτε δίνεται προτεραιότητα στην παραγωγή. Ακολουθούνται βασικές αρχές ασφάλειας και ο οργανισμός στρέφεται προς μια προσέγγιση προληπτικής δράσης, αντί της συμμόρφωσης με κανόνες και κανονισμούς. Ο οργανισμός γνωρίζει ότι η συμμετοχή όλου του προσωπικού είναι σημαντική για την περαιτέρω βελτίωση, ενώ η πλειονότητα είναι διατεθειμένη να συμβάλει με θετικό τρόπο. Η πλειονότητα των υπαλλήλων αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την ατομική τους ασφάλεια. Η ασφάλεια προωθείται μέσω εκστρατειών και εποπτικού ελέγχου, κυρίως από την κορυφή προς τη βάση, αλλά και με κάποια συμμετοχή του εργατικού δυναμικού.

Το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας χαρακτηρίζεται από συνέπεια όσον αφορά τον έλεγχο της πλειονότητας των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο οργανισμός.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον οι στόχοι από άποψη ασφάλειας υποστηρίζονται από τις ενέργειες όλων των ατόμων που έχουν κάποιον ρόλο στην αλυσίδα της διοίκησης.

Υπάρχει μια υλοποιημένη δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ελέγχων κινδύνου. Υπάρχουν ενδείξεις εκτενούς συνεργασίας σε όλη την έκταση της διοικητικής αλυσίδας. Υπάρχουν ενδείξεις ότι λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι ασφάλειας κατά την εξέταση του επιχειρηματικού κινδύνου.

Οι πολιτικές σε ανώτερο επίπεδο:

- επανεξετάζονται και αναθεωρούνται για την προώθηση βελτιώσεων με προβλέψιμο τρόπο, και
- ερμηνεύονται με τον ίδιο τρόπο από όλα τα μέρη του οργανισμού που τις εφαρμόζουν.

Είναι εξωστρεφείς με στόχο τη βελτίωση. Η νοοτροπία του οργανισμού είναι γενικά θετική, ενώ σε ορισμένους τομείς το προσωπικό έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει προδραστικά στην ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας.

Υπάρχουν γενικά διαθέσιμοι πόροι για τη διαχείριση της ασφάλειας, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί.

Η διοίκηση κατανοεί ότι η ασφάλεια και η παραγωγικότητα συνδέονται στενά μεταξύ τους, ενώ η ασφάλεια έχει πάντα προτεραιότητα όταν υπάρχει αμφιβολία. Η διοίκηση δεσμεύεται για την ασφάλεια και διαθέτει σημαντικούς πόρους για τα προληπτικά μέτρα ασφάλειας, όπως είναι οι αξιολογήσεις κινδύνου, η διερεύνηση συμβάντων και ατυχημάτων και οι διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών. Η σημασία της ασφάλειας αναγνωρίζεται σε όλο το εύρος του οργανισμού, ενώ το εργατικό δυναμικό συμμετέχει με θετικό τρόπο στις πρωτοβουλίες με αντικείμενο την ασφάλεια. Οι επιδόσεις ασφάλειας εστιάζουν τόσο στους δείκτες προόδου όσο και στους δείκτες υστέρησης, βάσει όλων των διαθέσιμων δεδομένων.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον η πολιτική ασφάλειας συμπεριλαμβάνει τους εταιρικούς στόχους ασφάλειας, οι οποίοι ιεραρχούνται κλιμακωτά στον οργανισμό. Υπάρχουν διαδικασίες για τη διάθεση επαρκών ανθρώπινων, οικονομικών και τεχνικών πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων, ενώ η ηγεσία παρακολουθεί την υλοποίηση των αναγκαιών απαιτήσεων ασφάλειας. Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής ασφάλειας αξιολογείται και τα αποτελέσματα λαμβάνονται υπόψη στην επόμενη αναθεώρηση. Χρησιμοποιούνται στόχοι ασφάλειας ως κίνητρο ώστε να διαχειρίζεται ο οργανισμός τους επιχειρηματικούς

κινδύνους και να επιτύχει υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τις βέλτιστες επιδόσεις των πιο αποδοτικών οργανισμών εντός και εκτός του σιδηροδρομικού κλάδου.

Αναγνωρίζεται ότι η διαχείριση των κινδύνων ασφάλειας δεν είναι μια μεμονωμένη λειτουργία, αλλά αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα ενός παραγωγικού, ανταγωνιστικού και κερδοφόρου οργανισμού.

Οι κίνδυνοι ασφάλειας αναγνωρίζονται ως κίνδυνοι για το σύνολο των επιχειρηματικών επιδόσεων, ενώ το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας ελέγχει αποτελεσματικά τους υφιστάμενους κινδύνους και προβλέπει νέους.

Η ασφαλής παραγωγή αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα και η ασφάλεια συνδέεται με τις επιχειρηματικές επιδόσεις. Η δέσμευση της διοίκησης για την ασφάλεια είναι υψηλή, ενώ ο οργανισμός καταβάλλει κάθε προσπάθεια για να βρει πιο ισχυρές και πιο βιώσιμες λύσεις για τα προβλήματα σε θέματα ασφάλειας. Τα διδάγματα που αποκομίζονται εφαρμόζονται σε καθημερινή βάση. Οι υπάλληλοι κατανοούν και στηρίζουν τις πρωτοβουλίες στον τομέα της ασφάλειας, καθώς και το γεγονός ότι η ασφάλεια είναι τρόπος ζωής. Ο οργανισμός προωθεί την ασφάλεια στην εργασία και στο σπίτι, και διαθέτει κατάλληλους πόρους για αυτόν τον σκοπό.

#### 4.2.2 Η2 - Πολιτική ασφάλειας

Οι αποτελεσματικές πολιτικές ασφάλειας θέτουν μια σαφή κατεύθυνση για τον οργανισμό. Συμβάλλουν σε όλες τις πτυχές των επιδόσεων μιας επιχείρησης στο πλαίσιο της δέσμευσής της για διαρκή βελτίωση. Η πολιτική ασφάλειας είναι ένα σημαντικό έγγραφο το οποίο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τις ευθύνες του στον τομέα της ασφάλειας, καθώς και τον επιτελικό του ρόλο και τη δέσμευσή του για την ορθή διαχείριση της ασφάλειας.

##### Επίπεδο 1 - Βασικό

Η δήλωση πολιτικής δεν είναι επίκαιρη ή δεν έχει κοινοποιηθεί εντός του οργανισμού.

Δεν υπάρχουν ενδείξεις διαβούλευσης με τους υπαλλήλους.

Υπάρχει ελάχιστη αναγνώριση του ρόλου που διαδραματίζουν οι άνθρωποι στην επίτευξη ενός ασφαλούς και αποδοτικού επιπέδου λειτουργίας.

Ο οργανισμός πληροί τα ελάχιστα ρυθμιστικά πρότυπα.

Αυτό το επίπεδο επιδόσεων υπολείπεται του ελάχιστου αναμενόμενου επιπέδου.

##### Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις

Η πολιτική ασφάλειας είναι επίκαιρη και κοινοποιείται εντός του οργανισμού, αλλά τα τοπικά διευθυντικά στελέχη και οι επόπτες εφαρμόζουν αποκλίνουσες προσεγγίσεις ή ερμηνείες. Ως συνέπεια, η πολιτική εφαρμόζεται με διαφορετικούς τρόπους στον οργανισμό.

Η πολιτική δεν θεωρείται καίριας σημασίας για τη διατήρηση της ασφάλειας.

Η αξία που έχει για την επιχείρηση η καλύτερη κατανόηση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα αναγνωρίζεται μεν σε κάποιον βαθμό, αλλά χωρίς συνέπεια.

Το επίπεδο επιδόσεων ανταποκρίνεται στο ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

##### Επίπεδο 3 - Συνεπές

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον η πολιτική ασφάλειας και άλλες σχετικές πολιτικές χρησιμοποιούνται ως σημείο εστίασης για τα διευθυντικά στελέχη, με αποτέλεσμα να ερμηνεύονται με τον ίδιο τρόπο από όλο το προσωπικό.

Οι υπάλληλοι έχουν ενεργό συμμετοχή στην επανεξέταση και αναθεώρηση της πολιτικής ασφάλειας, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο αυτή εφαρμόζεται.

Υπάρχει σαφής εστίαση στα ζητήματα του ανθρώπινου παράγοντα στο εσωτερικό του οργανισμού, ενώ αναγνωρίζεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει ο άνθρωπος στη δημιουργία ενός ασφαλούς και αποδοτικού οργανισμού και στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

#### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Η πολιτική ασφάλειας είναι συνεπής με τις ενέργειες όλων των ατόμων που έχουν κάποιον ρόλο στην αλυσίδα διοίκησης.

Η πολιτική ασφάλειας συμπεριλαμβάνει μια υλοποιημένη δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ελέγχων κινδύνου. Υπάρχουν ενδείξεις εκτενούς συνεργασίας σε όλη την έκταση της διοικητικής αλυσίδας, η οποία αναγνωρίζει την αξία του ανθρώπου για την επίτευξη βελτιωμένων επιδόσεων.

Οι ανθρώπινες ικανότητες μετρούνται, προσαρμόζονται και είναι ανάλογες με την ωριμότητα και την πολυπλοκότητα του οργανισμού, με επίκεντρο τη βελτίωση σε βάθος χρόνου.

Η πολιτική ασφάλειας και οι σχετικές πολιτικές:

- είναι συνεπείς μεταξύ τους·
- επανεξετάζονται και αναθεωρούνται για την προώθηση βελτιώσεων με προβλέψιμο τρόπο, και
- ερμηνεύονται με τον ίδιο τρόπο από όλα τα μέρη του οργανισμού που τις εφαρμόζουν.

#### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Η πολιτική ασφάλειας χρησιμοποιείται ως κίνητρο ώστε να επιτύχει ο οργανισμός επιχειρηματικές επιδόσεις που ευθυγραμμίζονται με τις επιδόσεις των πιο αποδοτικών οργανισμών.

Η πολιτική ασφάλειας αναγνωρίζει ότι η διαχείριση των κινδύνων ασφάλειας δεν είναι μια μεμονωμένη λειτουργία, αλλά αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα ενός παραγωγικού, ανταγωνιστικού και κερδοφόρου οργανισμού.

Οι κίνδυνοι ασφάλειας αναγνωρίζονται ως κίνδυνοι για τις επιχειρηματικές επιδόσεις.

Αναγνωρίζεται ο ρόλος του ανθρώπου ως αναπόσπαστο κομμάτι για την επιτυχία του οργανισμού και λαμβάνεται υπόψη σε κάθε ανασκόπηση της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Ο οργανισμός είναι εξωστρεφής και αναζητά εξωτερικές ευκαιρίες για να αναπτύξει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του, ενώ λαμβάνει υπόψη τα ζητήματα του ανθρώπινου παράγοντα σε αυτή τη διαδικασία.

### **4.2.3 H3 - Οργανωτικοί ρόλοι, ευθύνες, λογοδοσία και αρμοδιότητες**

Αυτή η απαίτηση έχει ως στόχο να παρουσιάσει ο υπό εποπτεία οργανισμός τη δομή του και τον τρόπο κατανομής των ευθυνών για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και της πολιτικής ασφάλειας που εφαρμόζει. Μπορεί να υπάρχουν πτυχές της εργασίας που το υποστηρίζουν αυτό, από σκοπιά πολιτικής και στρατηγικής.

Οι έλεγχοι κινδύνου θα πρέπει να ενσωματώνονται με πρακτικό τρόπο στις διοικητικές δομές, έτσι ώστε να είναι σαφές ποιος είναι ο εκάστοτε υπεύθυνος. Επίσης, θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τους κινδύνους που απορρέουν από τις διασυνδέσεις με εργολάβους, συνεργάτες και προμηθευτές.

Αυτά τα στοιχεία είναι καθοριστικής σημασίας ώστε να γίνει κατανοητό πόσο καλά ελέγχει τον κίνδυνο το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας του οργανισμού. Ο αιτών θα πρέπει να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο αναθέτει δραστηριότητες σε αρμόδιο προσωπικό και διασφαλίζει ότι αυτό το προσωπικό κατανοεί με σαφήνεια τον ρόλο και τις ευθύνες του, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα λογοδοτούν για την απόδοσή τους. Η οργανωτική δομή και οι ρόλοι και οι ευθύνες του κάθε ατόμου συμβάλλουν στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της συμμόρφωσης και μιας νοοτροπίας ασφάλειας – μιας νοοτροπίας η οποία δίνει έμφαση στην κριτική σκέψη αντί στην ασφάλεια που βασίζεται αποκλειστικά στη συμμόρφωση ως αυτοσκοπό.

### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

*Οι διοικητικές δομές του οργανισμού δεν έχουν καμία σχέση με τους στόχους ασφάλειας, οπότε οι ευθύνες και η λογοδοσία του προσωπικού συγχέονται εύκολα.*

*Σε περίπτωση ανάθεσης αρμοδιοτήτων, το προσωπικό δεν έχει την εξουσιοδότηση ή τους πόρους για να εκπληρώσει τις αντίστοιχες υποχρεώσεις. Σε ορισμένους υπαλλήλους ανατίθενται αρμοδιότητες τις οποίες ενδέχεται να μην γνωρίζουν ή χωρίς να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να τις φέρουν εις πέρας. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας δεν αντανακλούν με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ασκούν στην πραγματικότητα τους ρόλους και τα καθήκοντά τους.*

*Η κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων σε όλη την έκταση του οργανισμού είναι τυχαία και δεν συνδέεται με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.*

*Το επίπεδο επιδόσεων υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται να έχει ο κάτοχος ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

*Υπάρχει μια περιγραφή της δομής του οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει την κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων στο πλαίσιο του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας. Εφαρμόζονται σχέδια για τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί στην πράξη ο οργανισμός.*

*Η δομή του οργανισμού είναι τέτοια ώστε οι περισσότεροι κίνδυνοι να αντιμετωπίζονται από τα άτομα ή τις ομάδες που εκτελούν την εργασία, αλλά κάποιοι κίνδυνοι είναι διάσπαρτοι με αποτέλεσμα να υπάρχει, ή να μπορούσε να υπάρξει, σύγκρουση μεταξύ της ασφάλειας και άλλων στόχων.*

*Φαίνεται να υπάρχει ελάχιστη συνέπεια μεταξύ των δραστηριοτήτων των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων ή με το ευρύτερο περιεχόμενο των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού.*

*Φαίνεται να υπάρχει ελάχιστη συνέπεια στις οργανωτικές δομές, στην κατανομή των καθηκόντων και στη σχετική νοοτροπία που απαιτείται για την αποτελεσματική εκπλήρωσή τους.*

*Ο οργανισμός ανταποκρίνεται στο ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο συμμόρφωσης για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

*Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον υπάρχει συνέπεια μεταξύ της οργανωτικής δομής σε διάφορα επίπεδα και των ευθυνών που είναι σαφώς κατανοητές στις επιχειρηματικές μονάδες.*

*Υπάρχει συνέπεια μεταξύ των συνολικών πολιτικών και διαδικασιών που καλύπτουν τους ρόλους και τις ευθύνες και των αντίστοιχων πολιτικών και διαδικασιών των αρμόδιων επιχειρηματικών μονάδων.*

*Υπάρχουν κριτήρια για την ανάθεση και την κατανομή των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων στα άτομα που διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες. Αυτά τα κριτήρια εφαρμόζονται και, κατ' επέκταση, τα καθήκοντα στον τομέα της ασφάλειας κατανέμονται με σαφήνεια, ενώ το προσωπικό που είναι επιφορτισμένο με αυτά έχει τις απαραίτητες ικανότητες, την εξουσία και τους πόρους για να τα εκπληρώσει.*



Για τον επιμερισμό καθηκόντων, όταν εφαρμόζεται, ακολουθείται συστηματική προσέγγιση. Το προσωπικό έχει τις απαραίτητες ικανότητες και του παρέχονται επαρκείς πόροι και η αρμοδιότητα για να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του.

Όταν εξετάζονται νέοι ρόλοι και καθήκοντα ή σχετικές αλλαγές, πραγματοποιείται ανάλυση του ανθρώπινου παράγοντα που σχετίζεται με την αλλαγή και του τρόπου με τον οποίο τα εν λόγω καθήκοντα ασκούνται στην πράξη εντός του οργανισμού.

#### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το προηγούμενο Επίπεδο 3, αλλά σε αυτό το επίπεδο υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ των στοιχείων της δομής του οργανισμού, από τις ανώτερες έως τις κατώτερες βαθμίδες του οργανισμού, όχι μόνο σε επίπεδο παραγωγής.

Οι συνολικές πολιτικές και διαδικασίες είναι σχεδιασμένες κατά τρόπο ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται στις επιχειρηματικές μονάδες, προκειμένου να προωθούνται οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού.

Το προσωπικό που αναλαμβάνει ευθύνες στον τομέα της ασφάλειας λογοδοτεί για τις επιδόσεις του με δίκαιο και συνεπή τρόπο. Η νοοτροπία του οργανισμού επιτρέπει στο προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την ασφάλεια να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες και πραγματοποιούνται οι βελτιώσεις.

Ως αποτέλεσμα της κατανόησης του τρόπου με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες στην πράξη, υπάρχει εναρμόνιση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη των στόχων επιχειρησιακών επιδόσεων.

#### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον γίνεται αποτελεσματική επανεξέταση των ρόλων και των ευθυνών στη δομή του οργανισμού, σε όλα τα επίπεδα, με κριτήριο την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρηματικών στόχων.

Έχει καθιερωθεί μια τυπική διαδικασία επανεξέτασης, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι ρόλοι και οι ευθύνες παραμένουν σε ισχύ, επικαιροποιούνται και ενσωματώνονται στον μεταβαλλόμενο οργανισμό, στη στρατηγική και το περιβάλλον του. Ο οργανισμός λαμβάνει σταθερά υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα στο πλαίσιο του συστήματος, ως αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας επανεξέτασης.

### **4.2.4 H4 - Διαβούλευση με το προσωπικό και τρίτους**

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί αναμένεται να προωθούν ενεργά τη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού, ώστε να το ενθαρρύνουν να χρησιμοποιεί τις γνώσεις και την εμπειρία του και να ενισχύσουν τη δέσμευση στην επίτευξη κοινών στόχων. Οι οργανισμοί αυτοί αναμένεται να υποστηρίζουν ενεργά και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και τη διαβούλευση με διάφορους τρόπους.

Εξετάζοντας αυτήν την πτυχή, η εποπτεύουσα αρχή θα έχει στη διάθεσή της ακόμη μια ένδειξη όσον αφορά το είδος της νοοτροπίας ασφάλειας που επικρατεί στον οργανισμό, καθώς και το πόσο ενεργά ενθαρρύνει ο οργανισμός τη συμμετοχή τρίτων στη διαχείριση της ασφάλειας σε τομείς όπου ο κίνδυνος είναι κοινός.

#### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

Υπάρχει ελάχιστη ή καθόλου διαβούλευση.

Οι υπάλληλοι δεν κατανοούν πώς συμβάλλουν στη δική τους ασφάλεια και στην ασφάλεια των συναδέλφων τους.

Ο οργανισμός δεν πληροί την προβλεπόμενη απαίτηση ελάχιστης συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις.

## **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Οι υπάλληλοι κατανοούν ότι είναι υπεύθυνοι για την ασφάλειά τους και για την ασφάλεια των συναδέλφων τους, όμως αυτό δεν γίνεται με συνέπεια σε όλο το εύρος του οργανισμού.

Υπάρχει κάποιος βαθμός διαβούλευσης σε θέματα υγείας και ασφάλειας, αλλά η διαβούλευση δεν φαίνεται να λαμβάνει χώρα συστηματικά, ούτε συμπεριλαμβάνει όλους τους υπαλλήλους.

Ο οργανισμός ανταποκρίνεται στο ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο συμμόρφωσης που θα αναμενόταν από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

## **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον ο οργανισμός διαθέτει διαδικασίες για να διασφαλίσει ότι υπάρχει διαβούλευση με τους υπαλλήλους σε θέματα ασφάλειας.

Οι υπάλληλοι κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλουν στην ασφάλειά τους και στην ασφάλεια του σιδηροδρόμου, ενώ λαμβάνουν ανατροφοδότηση για τη συμβολή τους.

Τα άτομα που έχουν παρόμοιους ρόλους εφαρμόζουν τα πρότυπα με τον ίδιο τρόπο.

## **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ο οργανισμός διαθέτει πολιτική προώθησης της συμμετοχής των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης, ενώ υπάρχει σαφής δομή μέσω της οποίας μπορεί να διαδώσει αυτήν την πολιτική. Υπάρχει διαβούλευση με τους εργαζομένους και τους υπαλλήλους κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με μέτρα ελέγχου κινδύνων.

Ο οργανισμός ζητά συχνά τη γνώμη των εργαζομένων του με διάφορους τρόπους, π.χ. μέσω ερευνών, ημερίδων, συσκέψεων με διοικητικά στελέχη και περιηγήσεων με θέμα την ασφάλεια.

Παρέχονται κίνητρα στους υπαλλήλους ώστε να επιτυγχάνουν τους επιχειρηματικούς στόχους και να υπάρχει συνέπεια στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η μέθοδος για την επίτευξή τους.

Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις εντός ενός πλαισίου καθορισμού στόχων.

Τα άτομα που έχουν παρόμοιους ρόλους εφαρμόζουν τα πρότυπα με συνέπεια.

Οι υπάλληλοι κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή και επιβεβαιώνουν ότι ζητείται η γνώμη τους για τον τρόπο με τον οποίο θεσπίζονται οι αλλαγές.

## **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ο οργανισμός αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των υπαλλήλων του και άλλων ενδιαφερόμενων μερών και προωθεί ενεργά τη συμμετοχή τους στην ανάπτυξη κοινών αξιών και μιας νοοτροπίας εμπιστοσύνης, δεκτικότητας και ενθάρρυνσης της λήψης πρωτοβουλιών.

Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη συμμετοχή των υπαλλήλων για να συγκεντρώσει ιδέες για βελτίωση και να τις υλοποιήσει.

Οι υπάλληλοι δείχνουν ότι αντιλαμβάνονται τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτή η αντίληψη είναι συνεπής με τις σχετικές πολιτικές του οργανισμού και με το όραμα της ομάδας των ανώτερων στελεχών.

Οι υπάλληλοι επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους στην υπέρβαση αυτών των στόχων, ακολουθώντας τις υφιστάμενες διαδικασίες και υποδεικνύοντας πού υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.



### 4.3 ΠΡ - Προγραμματισμός

#### Σκοπός

Να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να καθορίσει και να υλοποιήσει ελέγχους κινδύνου που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να λειτουργεί με ασφάλεια. Να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός προγραμματίζει τις δραστηριότητές του με ασφάλεια και δέουσα μέριμνα για την ευημερία των υπαλλήλων του και των λοιπών ατόμων που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές του.

#### Εισαγωγικές σημειώσεις

Ο καλός προγραμματισμός είναι το σημείο εκκίνησης για τη διαχείριση του κινδύνου. Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει θεσπίσει ορθές διαδικασίες που θα του επιτρέπουν να τηρεί τις νομικές του υποχρεώσεις και να αποδίδει ως επιχείρηση, επιτυγχάνοντας τους στόχους του αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ο καλός προγραμματισμός θα βελτιώσει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός διαχειρίζεται την ασφάλεια, διασφαλίζοντας τη διαθεσιμότητα κατάλληλων πόρων, συμπεριλαμβανομένου του αρμόδιου προσωπικού για την εκτέλεση των εργασιών. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τον αποτελεσματικό έλεγχο του κινδύνου και την αποδοτική εργασία.

#### 4.3.1 ΠΡ1 - Αξιολόγηση κινδύνου/Προγραμματισμός για αλλαγές

Αυτό το στοιχείο βρίσκεται στο επίκεντρο του ΣΔΑ και έχει στόχο να βοηθήσει τον αιτούντα να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματά του εντοπίζουν και ελέγχουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Η εποπτεία θα πρέπει να χρησιμοποιείται έτσι ώστε να βοηθήσει τον αιτούντα να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κινδύνου στην πράξη για να βελτιώσει τον έλεγχο των κινδύνων και τον τρόπο με τον οποίο διενεργεί τους σχετικούς ελέγχους σε βάθος χρόνου. Είναι σημαντικό να υπενθυμιστεί ότι αυτό το στοιχείο δεν αφορά άμεσα τη διαχείριση των κινδύνων που προκύπτουν από τις αλλαγές (οι οποίες είναι άλλο στοιχείο), αλλά σχετίζεται με αυτήν. Επίσης, θα πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχει η ειδική απαίτηση να αντιμετωπίζονται μέσω της αξιολόγησης κινδύνου τα ζητήματα που αφορούν τις ανθρώπινες επιδόσεις, όπως είναι ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και η διαχείριση του κινδύνου κόπωσης. Από τη σκοπιά της εποπτείας, θα πρέπει, επομένως, να αναζητηθούν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι αυτά τα ζητήματα αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου.

Τα συστήματα που σχετίζονται με τον προγραμματισμό ελέγχων κινδύνου και την εφαρμογή τους θα πρέπει να συντονίζονται, ώστε να τηρούν τους σχετικούς νόμους και να επιτρέπουν στον οργανισμό να επιτυγχάνει τους στόχους του αποδοτικά και αποτελεσματικά.

#### Επίπεδο 1 - Βασικό

*Η εταιρεία εφαρμόζει μια διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων, αλλά δεν υπάρχει συνέπεια ως προς την υιοθέτηση και την επικαιροποίησή της, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται παλαιοί επιχειρησιακοί κανόνες ή πρακτικές για τον έλεγχο των κινδύνων ακόμη και όταν έχει αλλάξει ο κίνδυνος.*

*Οι αξιολογήσεις κινδύνου δεν ολοκληρώνονται ούτε αναθεωρούνται για όλες τις σχετικές δραστηριότητες της επιχείρησης.*

*Οι αξιολογήσεις κινδύνου είναι ακατάλληλες για την προβλεπόμενη χρήση τους. Υπάρχει σαφής παρανόηση του σκοπού των αξιολογήσεων κινδύνου και του τρόπου διεξαγωγής τους.*

*Οι έλεγχοι κινδύνου χρησιμοποιούνται σε περιορισμένο βαθμό, ενώ η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των ελέγχων που εφαρμόζονται είναι ελάχιστη.*

*Οι κίνδυνοι που προκύπτουν λόγω του ανθρώπινου παράγοντα δεν λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση κινδύνων. Δεν γίνεται αντιληπτή η επιχειρηματική ανάγκη για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων.*

Οι επιδόσεις του οργανισμού υπολείπονται των επιπέδων που θα αναμενόταν από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

Υπάρχουν ελάχιστες ενδείξεις στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου ότι λαμβάνονται επαρκώς υπόψη οι κίνδυνοι για την ασφάλεια κατά τη διαχείριση των αλλαγών.

### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Οι αξιολογήσεις κινδύνου ολοκληρώνονται, αλλά ο γενικός συντονισμός αποτελεί πηγή προβληματισμού.

Τα μέτρα ελέγχου στο πλαίσιο μιας δραστηριότητας δεν συμπεριλαμβάνουν πάντα τα μέτρα που προσδιορίζονται από την αξιολόγηση κινδύνου.

Η αξιολόγηση κινδύνου συχνά χρησιμοποιείται μόνο για να αποδείξει ότι οι έλεγχοι κινδύνου που ήδη εφαρμόζονται είναι επαρκείς.

Οι αξιολογήσεις κινδύνου χρησιμοποιούνται μόνο για να προσδιοριστεί σε ποιους τομείς απαιτούνται έλεγχοι κινδύνου, αλλά οι έλεγχοι δεν εφαρμόζονται επαρκώς από τον οργανισμό.

Παρέχεται κατάρτιση σχετικά με την αξιολόγηση κινδύνου σε όλο το προσωπικό που τη χρειάζεται, στο κατάλληλο επίπεδο που απαιτείται για τα διάφορα επίπεδα ευθύνης.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι χρησιμοποιούνται και παρακολουθούνται οι έλεγχοι κινδύνου.

Αναγνωρίζεται ότι ο ανθρώπινος παράγοντας θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση κινδύνου, αλλά ο τρόπος με τον οποίο αυτό εφαρμόζεται αποτελεί πηγή προβληματισμού. Κατά συνέπεια, τα εν λόγω ζητήματα δεν ελέγχονται τόσο ικανοποιητικά όσο θα αναμενόταν μέσω του ΣΔΑ.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι λαμβάνονται υπόψη οι κίνδυνοι ασφάλειας κατά τη διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών.

Η απόδοση του οργανισμού ανταποκρίνεται στο ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο συμμόρφωσης για έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον ο οργανισμός διαθέτει σαφείς πολιτικές για τη χρήση των αξιολογήσεων κινδύνου και για τους κινδύνους που θα γίνονται ανεκτοί, καθώς και για τους λόγους για τους οποίους κάτι τέτοιο είναι αποδεκτό.

Η διαχείριση κινδύνου χρησιμοποιείται με συνέπεια στα διάφορα τμήματα του οργανισμού, καθώς και στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισης των αλλαγών. Τα διευθυντικά στελέχη κατανοούν τον ρόλο τους στη διαδικασία.

Υπάρχει αποτελεσματική χρήση των ελέγχων κινδύνου και εξάλειψη του κινδύνου στην πηγή του.

Υπάρχει συνέπεια στον συντονισμό των αξιολογήσεων, οι οποίες αναθεωρούνται σε τακτική βάση.

Οι κίνδυνοι και τα σχετικά μέτρα ελέγχου κοινοποιούνται με σαφήνεια στο προσωπικό.

Οι διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου αποτελούν τμήμα της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών.

Εφαρμόζεται ένα απλό σύστημα για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των ελέγχων κινδύνου που θεσπίζονται ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης κινδύνου σε τακτική βάση.

Εφαρμόζονται συνεπείς διαδικασίες για τον εντοπισμό των κινδύνων που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα κατά τη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου. Εφόσον είναι απαραίτητο, η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει τη βοήθεια ειδικών εμπειρογνομόνων για τη διευκόλυνση των παραπάνω.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον οι αξιολογήσεις κινδύνου ενσωματώνονται σε άλλες πτυχές της επιχείρησης για να διασφαλιστεί η συστηματική προσέγγιση του ελέγχου κινδύνων.

Όλες οι βαθμίδες του εργατικού δυναμικού, ακόμη και εκτός των οργανισμών, μπορούν να συνεισφέρουν στις αξιολογήσεις κινδύνου.

Οι αξιολογήσεις κινδύνου, συμπεριλαμβανομένης της εξάλειψης του κινδύνου στην πηγή του, αποτελούν τμήμα της διαδικασίας αλλαγών και της νοοτροπίας του οργανισμού.

Η επανεξέταση αποτελεί τμήμα της διαδικασίας αξιολόγησης κινδύνου.

Οι αρχές της διαχείρισης κινδύνων εφαρμόζονται με ευφυή τρόπο σε όλα τα επίπεδα.

Εφαρμόζεται ένα πιο σύνθετο σύστημα για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των ελέγχων κινδύνου που θεσπίζονται ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης κινδύνου σε τακτική βάση.

Η διάσταση του ανθρώπινου παράγοντα ενσωματώνεται πλήρως στις διαδικασίες του ΣΔΑ για την αξιολόγηση κινδύνου και τη διαχείριση των αλλαγών. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση της αξιολόγησης κινδύνου λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους.

#### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον η αξιολόγηση κινδύνου χρησιμοποιείται για την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης του προφίλ κινδύνου του οργανισμού.

Η προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου ενσωματώνεται και εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλο τον οργανισμό. Οι κίνδυνοι αξιολογούνται διεξοδικά και λαμβάνονται δεόντως υπόψη πριν από την υλοποίηση τυχόν αλλαγών.

Η εξάλειψη του κινδύνου στην πηγή του εντάσσεται στο πλαίσιο μιας συνεπούς προσέγγισης και αντικατοπτρίζεται στις πολιτικές του οργανισμού.

Δεν εφαρμόζονται προληπτικές διαδικασίες για την ανάπτυξη μέτρων ελέγχου κινδύνων σε συνεννόηση με άλλες οντότητες που έχουν την ευθύνη του ελέγχου κινδύνων, σε περίπτωση που υπάρχουν επικαλυπτόμενα ζητήματα.

Οι πληροφορίες από την αξιολόγηση κινδύνου σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα χρησιμοποιούνται σε όλη την επιχείρηση για την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης στον τομέα της ασφάλειας. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων κοινοποιούνται, κατά περίπτωση, σε εργολάβους, συνεργάτες και προμηθευτές, στο πλαίσιο του στόχου της ανάπτυξης της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

#### **4.3.2 ΠΡ2 - Στόχοι ασφάλειας και προγραμματισμός**

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός πληροί τις νομικές απαιτήσεις και διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση στον τομέα της ασφάλειας, η διοίκηση αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της ύπαρξης στόχων ασφάλειας που πληρούν τις προϋποθέσεις «SMART» (βλ. παρακάτω), τους οποίους κοινοποιεί στο προσωπικό.

Ο οργανισμός πρέπει να αποδείξει ότι έχει ουσιαστικούς στόχους και ότι εφαρμόζει κάποια διαδικασία για την υλοποίηση και την παρακολούθηση της επίτευξής τους σε διαρκή βάση. Οι στόχοι στον τομέα της ασφάλειας πρέπει να είναι «Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Ρεαλιστικοί και με Κατάλληλο Χρονοδιάγραμμα» (SMART). Πρέπει να τίθενται και να ιεραρχούνται τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και μακροπρόθεσμοι στόχοι, σε συνδυασμό με ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους. Οι αντικρουόμενες προτεραιότητες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται έτσι ώστε οι στόχοι ασφάλειας να μην παραμερίζονται προς χάριν άλλων επιχειρηματικών αναγκών. Οι επιμέρους στόχοι που τίθενται σε διαφορετικά επίπεδα ή για διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού θα πρέπει να εναρμονίζονται έτσι ώστε να υποστηρίζουν τους γενικούς στόχους των πολιτικών του οργανισμού. Μπορούν επίσης να συμφωνούνται προσωπικοί στόχοι σε ατομικό επίπεδο, ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη των επιμέρους στόχων.

### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

Υπάρχουν λιγότεροι ή δεν υπάρχει κανένας στόχος ασφάλειας.

Τυχόν στόχοι ασφάλειας που υπάρχουν δεν πληρούν τις προϋποθέσεις SMART ούτε είναι ιεραρχημένοι.

Η αδυναμία επίτευξης των στόχων ασφάλειας είναι ανεκτή και δεν λαμβάνονται μέτρα για την αντιμετώπιση ελλείψεων κατά την επίτευξή τους.

Οι προσωπικοί στόχοι δεν σχετίζονται με τους στόχους των γενικών πολιτικών του οργανισμού.

Το επίπεδο επιδόσεων του οργανισμού υπολείπεται του επιπέδου που θα αναμενόταν από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδες**

Υπάρχουν στόχοι στον τομέα της ασφάλειας. Κάποιοι μπορεί να πληρούν τις προϋποθέσεις SMART και να είναι ιεραρχημένοι, αλλά οι στόχοι στα διάφορα τμήματα του οργανισμού δεν είναι σαφώς εναρμονισμένοι και μπορεί να αλληλοσυγκρούονται, με αποτέλεσμα να μην υποστηρίζουν πάντα τους γενικούς στόχους των πολιτικών του οργανισμού.

Οι προσωπικοί στόχοι είναι ως επί το πλείστον εναρμονισμένοι με τους στόχους των γενικών πολιτικών του οργανισμού.

Υπάρχουν έλεγχοι για την πρόοδο της επίτευξης των στόχων ασφάλειας.

Ο οργανισμός πληροί την ελάχιστη προβλεπόμενη απαίτηση συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον έχουν τεθεί στόχοι ασφάλειας και υπάρχει σχέδιο ασφάλειας, το οποίο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα επιτύχει τους στόχους του.

Οι στόχοι που έχουν τεθεί στον τομέα της ασφάλειας λαμβάνουν υπόψη τις εκάστοτε νομικές και λοιπές απαιτήσεις.

Καταβάλλονται προσπάθειες για να τεθούν στόχοι SMART και για να ιεραρχηθούν οι επιμέρους και γενικοί στόχοι, ώστε να εναρμονιστούν μεταξύ τους.

Έχουν θεσπιστεί συστήματα για την παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των στόχων.

Η επίτευξη των στόχων δεν ευθυγραμμίζεται με τη διαδικασία επανεξέτασης, δηλαδή η επανεξέταση δεν λαμβάνει υπόψη τους στόχους που έχουν τεθεί.

Το προσωπικό γνωρίζει τη χρησιμότητα και τη σημασία των δραστηριοτήτων του, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων ασφάλειας και στον προγραμματισμό για τη διαχείριση των κινδύνων ασφάλειας.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον οι στόχοι πληρούν τις προϋποθέσεις SMART, είναι ιεραρχημένοι και ευθυγραμμισμένοι μεταξύ τους, ώστε να υποστηρίζουν τη γενική πολιτική.

Το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας εξασφαλίζει τον καθορισμό στόχων στον τομέα της ασφάλειας και τη μέτρηση του βαθμού επίτευξής τους.

Η επίτευξη ή μη επίτευξη των στόχων καταγράφεται και χρησιμοποιείται για να συμβάλει στη συνεχή βελτίωση.

Έχουν θεσπιστεί συστήματα για την παρακολούθηση της πιθανής και πραγματικής μη επίτευξης των στόχων ασφάλειας.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

*Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον ο οργανισμός συγκρίνει τις επιδόσεις του με τις επιδόσεις τρίτων, εντός και εκτός του σιδηροδρομικού κλάδου, για να διασφαλίσει ότι οι στόχοι ανταποκρίνονται σε ένα επίπεδο αριστείας.*

## 4.4 Σ - Υποστήριξη

### Σκοπός

Σκοπός αυτής της απαίτησης είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός αφιερώνει αρκετούς πόρους, συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού με τις κατάλληλες ικανότητες, ώστε να καταστεί δυνατόν να ελέγξει τους κινδύνους μέσω του ΣΔΑ σύμφωνα με τους στόχους του.

Να καθορίσει ρόλους και αρμοδιότητες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού στον τομέα της ασφάλειας.

Να διασφαλίσει ότι οι σημαντικές πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε όσους λαμβάνουν αποφάσεις.

Να διασφαλίσει ότι οι διαδικασίες και οι ενέργειες του οργανισμού προωθούν μια νοοτροπία που καθιστά δυνατή την αριστεία όσον αφορά έλεγχο των κινδύνων.

### Εισαγωγικές σημειώσεις

Απαιτείται αυστηρός έλεγχος, διαχείριση και τακτική αναθεώρηση της τεκμηρίωσης του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας, ώστε να κυκλοφορεί μόνο η τελευταία έκδοση οποιουδήποτε εγγράφου απαιτείται για τον έλεγχο της ασφάλειας. Τυχόν αλλαγές στην τεκμηρίωση που πραγματοποιούνται ως αποτέλεσμα της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης του ελέγχου κινδύνων πρέπει να υλοποιούνται εγκαίρως.

Έχει καίρια σημασία το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας να περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο και εφαρμοσμένο Σύστημα Διαχείρισης Επάρκειας και να εφαρμόζονται κατάλληλα συστήματα επικοινωνίας, τόσο από τη διοίκηση προς το προσωπικό και αντίστροφα, αλλά και προς τρίτους που βασίζονται στην επικοινωνία με τον οργανισμό για τη διαχείριση της ασφάλειας των δικών τους οργανισμών. Ο λόγος είναι ότι αυτά τα στοιχεία υποστηρίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του ΣΔΑ. Η ύπαρξη ικανών εργαζομένων που εκτελούν τις απαιτούμενες εργασίες ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες περιπτώσεων εσφαλμένης κρίσης οι οποίες υπονομεύουν τη λειτουργία του ΣΔΑ. Ταυτόχρονα, εξασφαλίζεται ότι το σύστημα επικοινωνίας σε ολόκληρο τον οργανισμό, από τις ανώτερες βαθμίδες προς τις χαμηλότερες και αντίστροφα, θα διασφαλίσει ότι τα βασικά μηνύματα διαβιβάζονται εγκαίρως στα κατάλληλα άτομα.

#### 4.4.1 Σ1 - Πόροι

Η αποτελεσματική χρήση των πόρων αποτελεί βασικό στοιχείο σε οποιοδήποτε Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας. Δεν αρκεί να υπάρχουν οι διαδικασίες, πρέπει και να λειτουργούν, γεγονός που απαιτεί την παροχή πόρων που επαρκούν ώστε να καταστεί εφικτή η αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία τους.

##### Επίπεδο 1 - Βασικό

*Ο οργανισμός παρέχει πόρους που καθιστούν εφικτή τη λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας, αλλά αυτό δεν συμβαίνει συστηματικά, αντιθέτως φαίνεται να γίνεται με αποσπασματικό τρόπο. Ως εκ τούτου, οι πόροι κατανέμονται ανομοιόμορφα στον οργανισμό, καθώς σε κάποια τμήματα υπάρχουν αρκετοί πόροι και σε άλλα ελάχιστοι.*

*Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που θα αναμενόταν από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

##### Επίπεδο 2 - Στοιχειώδες

*Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τους πόρους, ώστε να καταστεί εφικτή η ολοκλήρωση των εργασιών. Η κατανομή των πόρων θεωρείται σημαντικό στοιχείο του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας. Η ηγεσία του οργανισμού επανεξετάζει τους πόρους σε τακτική βάση.*

*Οι επιδόσεις του οργανισμού ανταποκρίνονται στο βασικό επίπεδο που θα αναμενόταν από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*



### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον ο οργανισμός μπορεί να αποδείξει ότι υπάρχουν επαρκείς πόροι και ότι η κατανομή τους γίνεται με συνέπεια σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Η έλλειψη προσωπικού δεν αποτελεί σημαντικό ζήτημα, καθώς αντιμετωπίζεται στο πλαίσιο των διαδικασιών του ΣΔΑ. Ο οργανισμός αρχίζει να σκέφτεται πώς μπορεί να εκμεταλλευτεί πιο αποδοτικά τους πόρους.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον ο οργανισμός λειτουργεί προδραστικά προβλέποντας τις μελλοντικές ανάγκες του, ώστε να είναι προετοιμασμένος εκ των προτέρων για επικείμενες αλλαγές και να έχει διαθέσιμους πόρους για να τις διαχειριστεί.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον ο οργανισμός διαχειρίζεται τους πόρους με πολύ προορατικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους με ευελιξία σε όλα τα τμήματά του με στόχο τη μεγαλύτερη ασφάλεια και αποδοτικότητα.

## **4.4.2 Σ2 - Επάρκεια**

Είναι σημαντικό σε βάθος χρόνου για τη διοίκηση προσωπικού με αρμοδιότητες ασφάλειας να εφαρμόζεται από τον οργανισμό ένα σύστημα διαχείρισης επάρκειας, το οποίο αποτελεί στοιχείο του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας. Μέσω αυτού του μηχανισμού, αξιολογούνται, αναπτύσσονται, διατηρούνται και παρακολουθούνται οι δεξιότητες των υπαλλήλων, ώστε να μην διακυβεύεται η ασφάλεια.

Οι οργανισμοί χρειάζονται ένα αποτελεσματικό σύστημα για τη διαχείριση της επάρκειας, ώστε να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό τους έχει τις κατάλληλες ικανότητες. Βασικό σκέλος κάθε Διαδικασίας Διαχείρισης Επάρκειας (ΣΔΕ) είναι η διατήρηση της επάρκειας. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα συνεχούς επαγγελματικής εξέλιξης (ΣΕΕ), μέσω του οποίου το πιο έμπειρο προσωπικό μπορεί να ενημερωθεί για τις νέες εξελίξεις στον τομέα της ασφάλειας και να διασφαλίσει ότι συμβαδίζει με αυτές.

Ο τρόπος λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης επάρκειας είναι σε μεγάλο βαθμό αντιπροσωπευτικός της νοοτροπίας ασφάλειας ενός οργανισμού. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα διαχείρισης επάρκειας θα συμπεριλαμβάνει το προσωπικό που εκτελεί τις εργασίες στην πράξη και άρα κατανοεί καλύτερα το εκάστοτε καθήκον συνεισφέροντας με πολύτιμες πληροφορίες στον σχεδιασμό του ΣΔΕ. Ένα λειτουργικό ΣΔΕ αποτελεί βασικό δείκτη της νοοτροπίας ασφάλειας ενός οργανισμού.

### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

Το Σύστημα Διαχείρισης Επάρκειας είναι τεκμηριωμένο, αλλά δεν υλοποιείται με σαφήνεια, ενώ δεν συνδέεται με τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Υπάρχει με συγκεχυμένη προσέγγιση σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της επάρκειας του προσωπικού.

Το προσωπικό μπορεί να διαθέτει ή να μην διαθέτει επαρκείς ικανότητες, αλλά δεν εφαρμόζεται συνεπής διαδικασία προσδιορισμού της επάρκειας.

Οι ανάγκες κατάρτισης αντιμετωπίζονται με τυχαίο τρόπο, ενώ οι άμεσες ανάγκες έχουν μεγαλύτερη προτεραιότητα από τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Το επίπεδο επιδόσεων του οργανισμού υπολείπεται του επιπέδου που θα αναμενόταν από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Η κατάρτιση πραγματοποιείται στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες σε μεγάλο βαθμό με τη μορφή πρακτικής άσκησης, στο πλαίσιο ενός συστήματος διαχείρισης επάρκειας. Το επίπεδο συμμόρφωσης με τις



νομικές απαιτήσεις για την πρόσληψη, την επιλογή και την κατάρτιση του προσωπικού είναι το ελάχιστο απαιτούμενο. Ακολουθείται ειδική διαδικασία επιλογής για ρόλους κρίσιμης σημασίας για την ασφάλεια.

Οι πολιτικές πρόσληψης, επιλογής και κατάρτισης δεν εντάσσονται στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος και δεν συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, ούτε εξελίσσονται σε μεγάλο βαθμό εκτός του πλαισίου των νομικών απαιτήσεων.

Οι ανάγκες κατάρτισης προσδιορίζονται σε κάποιον βαθμό, αλλά συχνά η κατανομή της κατάρτισης είναι τυχαία και υπαγορεύεται από τη διαθεσιμότητα τόσο της κατάρτισης όσο και του σχετικού προσωπικού, αντί να εντάσσεται στο πλαίσιο μιας δομημένης προσέγγισης.

Ο οργανισμός ανταποκρίνεται στο ελάχιστο επίπεδο συμμόρφωσης που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον ο οργανισμός διαθέτει ένα αποτελεσματικό τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης επάρκειας. Αυτό το σύστημα καλύπτει τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και για τη διαχείριση των κινδύνων. Ο οργανισμός είναι σε θέση να αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητες του προσωπικού του στους τομείς που είναι γνωστό ότι αυτές υπάρχουν.

Ο οργανισμός είναι σε θέση να οργανώνει και να αναπτύσσει προγράμματα κατάρτισης για το προσωπικό που εκτελεί καθήκοντα κρίσιμης σημασίας για την ασφάλεια, ώστε με αυτόν τον τρόπο να διασφαλίζεται η κάλυψη των σχετικών αναγκών και η διατήρηση της επάρκειας του προσωπικού.

Διατίθενται για το προσωπικό προγράμματα επιστροφής στην εργασία μετά από ατυχήματα/συμβάντα ή μετά από μακρές περιόδους απουσίας από την εργασία, συμπεριλαμβανομένων διαδικασιών εντοπισμού της ανάγκης πρόσθετης κατάρτισης, όπου απαιτείται.

Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής είναι ολοκληρωμένες (π.χ. βάσει ψυχομετρικών μεθόδων και ανάλογα με τα καθήκοντα) και συνεπείς σε μεγάλο βαθμό, ενώ γενικά επιλέγονται κατάλληλα άτομα για τις διάφορες θέσεις που χρειάζεται να καλυφθούν.

Το καθεστώς κατάρτισης παρέχεται από αρμόδια άτομα με βάση ένα καθορισμένο πρόγραμμα, ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε ρόλου. Η κατάρτιση περιλαμβάνει τρόπους αντίδρασης τόσο σε κατάσταση κανονικής λειτουργίας όσο και σε έκρυθμη κατάσταση.

Γίνεται κατανοητή η ανάγκη σύνδεσης του συστήματος διαχείρισης επάρκειας με τον σχεδιασμό του εκάστοτε καθήκοντος.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον οι πολιτικές σε θέματα πρόσληψης, επιλογής και κατάρτισης έχουν σαφή σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, οι οποίοι καλύπτουν έως και τους επιμέρους στόχους του προσωπικού. Βασίζονται σε μια ακριβή αξιολόγηση των καθηκόντων (ανάλυση καθηκόντων), η οποία τροφοδοτεί ένα σαφές και συνεπές σύστημα διαχείρισης επάρκειας. Χρησιμοποιούνται μορφές καθοδήγησης και οι αλλαγές των ρόλων σχεδιάζονται σε βάθος.

Το σύστημα κατάρτισης είναι ολοκληρωμένο και συνδέεται με τις ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία σε συγκεκριμένους ρόλους.

Οι διαδικασίες πρόσληψης είναι ολοκληρωμένες και εστιάζουν στο βέλτιστο σύνολο δεξιοτήτων για έναν συγκεκριμένο ρόλο. Υποστηρίζονται από περιοδική επανεξέταση (καθώς και από αξιολογήσεις κατά την αποχώρηση του προσωπικού από τον οργανισμό), για να διασφαλίζεται ότι ενόσω ο οργανισμός αλλάζει και εξελίσσεται, προσλαμβάνονται τα κατάλληλα άτομα.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον ο οργανισμός κατανοεί τις ικανότητες του προσωπικού του και αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες των υπαλλήλων του. Ο οργανισμός προωθεί ενεργά τη συμμετοχή τους, μέσω κοινών αξιών και μιας νοοτροπίας εμπιστοσύνης, δεκτικότητας και ενθάρρυνσης της λήψης πρωτοβουλιών.

Ο οργανισμός αξιοποιεί τη συμμετοχή των υπαλλήλων για να συγκεντρώσει ιδέες για βελτίωση και να τις υλοποιήσει. Εφαρμόζεται προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων για να διασφαλιστεί η συνέχεια των δραστηριοτήτων.

Υπάρχει όραμα για το μέλλον και τάση προς εξωστρέφεια, με στόχο να διασφαλιστεί ότι προσλαμβάνονται τα κατάλληλα άτομα και ότι τους παρέχεται η κατάλληλη κατάρτιση και ανάπτυξη ώστε να διατηρηθεί το σύνολο των δεξιοτήτων σε επίπεδο που επιτρέπει στον οργανισμό να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται, διατηρώντας, παράλληλα, και βελτιώνοντας την απόδοσή του σε θέματα ασφάλειας.

#### **4.4.3 Σ3 - Επίγνωση**

Επίγνωση σημαίνει ενημέρωση του προσωπικού όσον αφορά την πολιτική ασφάλειας του οργανισμού, τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό συνεισφέρει στην ασφάλεια εντός του οργανισμού, τους κινδύνους που πρέπει να γνωρίζει και τα αποτελέσματα της διερεύνησης ατυχημάτων και συμβάντων. Επιπλέον, η επίγνωση καλύπτει την ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τις συνέπειες της μη συμμετοχής στην υλοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας, τόσο από τη δική του πλευρά όσο και από αυτήν του οργανισμού. Ως εκ τούτου, αυτό το στοιχείο παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη νοοτροπία ασφάλειας του οργανισμού.

### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός έχει γνωστοποιήσει την πολιτική ασφάλειας στο προσωπικό και διαβιβάζει κάποιες βασικές πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους. Τα αποτελέσματα της διερεύνησης συμβάντων δεν γνωστοποιούνται συστηματικά σε όλο το προσωπικό και δεν υπάρχει συντονισμένη προσπάθεια για να διαπιστωθεί εάν το προσωπικό κατανοεί ποιες είναι οι ευθύνες του και ποιες είναι οι ευθύνες του οργανισμού.

Οι επιδόσεις του οργανισμού υπολείπονται του προβλεπόμενου επιπέδου για τη συμμόρφωση με τις κείμενες διατάξεις.

### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Σε αυτό το επίπεδο, κοινοποιούνται περισσότερες πληροφορίες στο προσωπικό, αλλά σε μορφή που δεν φαίνεται να είναι συνεπής, ενώ τα μηνύματα που διαβιβάζονται δεν είναι σαφή σε όλο το εύρος του οργανισμού. Ο οργανισμός προσπαθεί να εξασφαλίσει ότι το προσωπικό κατανοεί τη συνεισφορά του στην ασφάλεια στο πλαίσιο του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας.

Οι επιδόσεις του οργανισμού ανταποκρίνονται στο ελάχιστο επίπεδο που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον η διαδικασία γνωστοποίησης της πολιτικής ασφάλειας και των ρόλων στο προσωπικό πραγματοποιείται με συνέπεια και τα μηνύματα γίνονται κατανοητά από το προσωπικό. Υπάρχει κάποιος βαθμός παρακολούθησης για να διασφαρίζεται ότι οι υπάλληλοι έχουν αφομοιώσει τις πληροφορίες και έχουν κατανοήσει τη σημασία των ρόλων τους στη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας του ΣΔΑ.

**Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον ο οργανισμός επιδιώκει με προορατικό τρόπο να προωθήσει την επίγνωση των ρόλων και των ευθυνών τόσο του ίδιου όσο και του προσωπικού. Ο οργανισμός επιδιώκει ενεργά να προωθήσει τα πλεονεκτήματα των βελτιωμένων επιδόσεων ασφάλειας για το ίδιο το προσωπικό.

**Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον ο οργανισμός επιδιώκει να βελτιώσει τον βαθμό επίγνωσης σχετικά με τον οργανισμό και τα καθήκοντα, όχι μόνο σε επίπεδο προσωπικού, αλλά και σε επίπεδο εργολάβων, προμηθευτών του και τρίτων με τους οποίους έχει διασυνδέσεις.

**4.4.4 Σ4 - Ενημέρωση και επικοινωνία**

Στόχος της συμμόρφωσης με αυτό το στοιχείο είναι να διαπιστωθεί ότι ο αιτών έχει αποδείξει στην αίτησή του ότι εφαρμόζει τα κατάλληλα μέσα για να προσδιορίσει πληροφορίες σχετικά με την ασφάλεια σε διάφορα επίπεδα και να τις γνωστοποιήσει την κατάλληλη στιγμή στα κατάλληλα άτομα. Ο αιτών θα πρέπει να δείξει ότι εξετάζει τη συνολική εικόνα για να διασφαλίσει ότι οι εφαρμοζόμενοι έλεγχοι κινδύνου παραμένουν επίκαιροι και ενημερωμένοι, καθώς και ότι μπορεί να εντοπίσει νέες απειλές και ευκαιρίες από εξωτερικούς παράγοντες (πολιτικούς, κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς, τεχνολογικούς, οικονομικούς και νομικούς). Ο αιτών θα πρέπει επίσης να δείξει ότι είναι σε θέση να διασφαλίσει ότι προσεγγίζει το κατάλληλο προσωπικό (ιδίως προσωπικό σε καίριες θέσεις για την ασφάλεια) εντός του οργανισμού, το οποίο πρέπει να αντιδράσει. Αυτό συμπεριλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ασφάλεια σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία αλληλεπιδρά.

Τα συστήματα θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι κάθε μέλος τους προσωπικού που λαμβάνει κάποια απόφαση ή εκτελεί κάποια εργασία έχει τη σωστή ενημέρωση, με τη μορφή:

- εταιρικών μηνυμάτων σχετικά με τη σημασία της ασφάλειας·
- διαδικασιών για την ανταλλαγή πληροφοριών με τους εκάστοτε ενδιαφερόμενους φορείς·
- διαδικασιών και προτύπων σχετικών με την ασφάλεια·
- δεδομένων και πληροφοριών σχετικά με πραγματικά περιστατικά, και
- οδηγιών και εκθέσεων.

**Επίπεδο 1 - Βασικό**

Καταβάλλεται ελάχιστη προσπάθεια για τη γνωστοποίηση κατάλληλων πληροφοριών σχετικά με την ασφάλεια. Εάν υπάρχουν διαδικασίες, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις κατά τη διακριτική τους ευχέρεια.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται ή κοινοποιούνται σχετικά με την ασφάλεια είναι ελάχιστες.

Τα διευθυντικά στελέχη δεν συζητούν με μη διευθυντικό προσωπικό ή συζητούν αναποτελεσματικά.

Η ανταλλαγή πληροφοριών και η επικοινωνία στο πλαίσιο του οργανισμού γίνεται με τυχαίο και μη ανιχνεύσιμο τρόπο.

Υπάρχει ελάχιστος βαθμός αναγνώρισης του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει η αποτελεσματική επικοινωνία στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, άρα και στις επιδόσεις σε θέματα ασφάλειας.

Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

**Επίπεδο 2 - Στοιχειώδες**

Οι διαδικασίες και τα πρότυπα που σχετίζονται με τους ελέγχους κινδύνου κοινοποιούνται στο προσωπικό.

Κάποιες από τις πληροφορίες που λαμβάνονται από το προσωπικό χρησιμοποιούνται ως βάση για τη λήψη αποφάσεων.

Τα διευθυντικά στελέχη δίνουν οδηγίες και λαμβάνουν αναφορές σχετικά με τον έλεγχο των κινδύνων, αλλά φαίνεται ότι υπάρχει κάποια έλλειψη συνέπειας.

Αναγνωρίζεται σε κάποιο βαθμό η σημασία που έχει η επικοινωνία σε καίρια ζητήματα ασφάλειας για την επίτευξη ασφαλών επιχειρησιακών επιδόσεων. Υπάρχουν ενδείξεις ότι καταρτίζονται σχέδια διασφαλίσεων για τον έλεγχο των παραπάνω.

Οι επιδόσεις του οργανισμού ανταποκρίνονται στο ελάχιστο επίπεδο που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον οι γραπτοί επιχειρηματικοί στόχοι, τα πρότυπα και οι διαδικασίες για τον έλεγχο και την γνωστοποίηση σημαντικών κινδύνων έχουν μορφή κατάλληλη για τους χρήστες.

Χρησιμοποιούνται τεκμηριωμένες πληροφορίες για την ανταλλαγή εμπειριών και ως βάση για τις μελλοντικές επιδόσεις και αποφάσεις.

Τα διευθυντικά στελέχη παρέχουν οδηγίες, οι οποίες ενισχύουν τις διαδικασίες ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων ασφάλειας.

Το προσωπικό αναφέρει την απόδοση και τις εμπειρίες του, επειδή ο οργανισμός παρέχει τη σχετική ενθάρρυνση.

Η επικοινωνία εντός του οργανισμού είναι τακτική και ακολουθεί μια καθορισμένη διαδικασία με φορά από την κορυφή της διοικητικής αλυσίδας προς τα κάτω και αντίστροφα.

Οι ρόλοι και οι ευθύνες των ατόμων που είναι επιφορτισμένα με καθήκοντα διαβίβασης πληροφοριών σε όλη την έκταση του οργανισμού θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια.

Οι επικοινωνίες παρακολουθούνται και αξιολογούνται σε τακτική βάση.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον υπάρχει πλήρης ευθυγράμμιση με τα βασικά συστήματα ελέγχου κινδύνων.

Είναι διαθέσιμες οι σωστές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων.

Τηρούνται αποτελεσματικές διαδικασίες για τη συγκέντρωση σχολίων, κατά περίπτωση, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι επικοινωνίες είναι κατανοητές και ότι γίνεται κατανοητή η αντίδραση του προσωπικού στις επικοινωνίες. Το αρμόδιο προσωπικό λαμβάνει ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις του με θετικό τρόπο και χωρίς διακρίσεις.

Οι επικοινωνίες παρακολουθούνται και τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση ενός προγράμματος επικοινωνίας σε όλο το εύρος του οργανισμού.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον η ποιότητα των επικοινωνιών και τα σχετικά συστήματα τελούν υπό τακτική επανεξέταση βάσει των ορθών πρακτικών που έχουν εντοπιστεί σε άλλους κλάδους. Οι πληροφορίες ανταλλάσσονται ενεργά με οργανισμούς με τους οποίους ο οργανισμός έχει διασυνδέσεις καθώς και με εργολάβους.

Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι τεκμηριωμένη.

Υπάρχει ένα εξωστρεφές όραμα επικοινωνίας το οποίο κοινοποιείται τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, σε σχετικούς εταίρους, προμηθευτές και εργολάβους.

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην επικοινωνία είναι σαφώς κατανοητός, ενώ ο οργανισμός έχει θέσει σαφή στόχο για τη διαρκή βελτίωση των επιδόσεων στον τομέα της επικοινωνίας.

#### 4.4.5 Σ5 - Τεκμηριωμένες πληροφορίες

Οι άριστοι οργανισμοί παρέχουν ένα αξιόπιστο αρχείο καταγραφής σημαντικών αποφάσεων, καθώς και πληροφορίες που έχουν συλλέξει με την πάροδο των ετών, για να αποδείξουν ότι ελέγχουν τον κίνδυνο σε όλα τα επίπεδα.

Προκειμένου ένας οργανισμός να διασφαλίσει ότι οι πληροφορίες σχετικά με τον έλεγχο κινδύνου, οι διαδικασίες εργασίας και τα διδάγματα που προκύπτουν από τους ελέγχους και τα συμβάντα διαβιβάζονται στους αρμόδιους υπαλλήλους εγκαίρως και αποτελεσματικά, πρέπει να διαθέτει ειδικό για τον σκοπό αυτό σύστημα διαχείρισης και ελέγχου των εγγράφων.

Αυτό το στοιχείο περιλαμβάνει την τεκμηρίωση του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας, τη δημιουργία και επικαιροποίηση εγγράφων και τον έλεγχο των τεκμηριωμένων πληροφοριών.

##### Επίπεδο 1 - Βασικό

Καταρτίζεται η τεκμηρίωση του ΣΔΑ. Δεν καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας και δεν επικαιροποιείται τακτικά μετά από κάθε τύπο αλλαγής που θα απαιτούσε επικαιροποίηση.

Η τεκμηρίωση δεν διανέμεται ούτε κοινοποιείται σωστά. Ο οργανισμός δεν χρησιμοποιεί το ΣΔΑ ως «οδηγίες εργασίας», αλλά οι επιχειρησιακές πρακτικές είναι διαφορετικές και συχνά συνδέονται με τις προσωπικές αναμνήσεις του προσωπικού και των υπαλλήλων και με παλαιότερες πρακτικές, ανεξάρτητα από την πάροδο του χρόνου και τις επακόλουθες αλλαγές που ενδεχομένως απαιτούνται.

Η τεκμηρίωση χρησιμοποιείται μόνο για σκοπούς πιστοποίησης/έγκρισης.

Τα συστήματα ελέγχου εγγράφων είναι ανεπαρκή, με αποτέλεσμα σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης να χρησιμοποιούνται διαφορετικές εκδοχές των εγγράφων.

Το επίπεδο επιδόσεων του οργανισμού υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

##### Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις

Η σιδηροδρομική επιχείρηση/ο διαχειριστής υποδομής λειτουργεί κανονικά σύμφωνα με τις διαδικασίες και τις οδηγίες που ορίζονται στο ΣΔΑ. Είναι πιθανές κάποιες αποκλίσεις. Υπάρχει κάποιο αρχείο καταγραφής πληροφοριών σχετικά με ελέγχους σημαντικών κινδύνων, αλλά οι εγγραφές δεν είναι συνεπείς.

Υπάρχει ετήσια έκθεση ασφάλειας, η οποία υποβάλλεται στην εθνική αρχή ασφάλειας και περιλαμβάνει τη δομή του οργανισμού, τους στόχους ασφάλειας για το επόμενο έτος και τους λόγους της επιλογής τους. Επίσης, συμπεριλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με εσωτερικές έρευνες ατυχημάτων και συμβάντων, λεπτομέρειες για τους δείκτες ασφάλειας που επιλέγονται για την παρακολούθηση των επιδόσεων έναντι των στόχων, καθώς και πληροφορίες σχετικά με το κατά πόσον υπάρχουν ανοιχτές συστάσεις του Εθνικού Φορέα Ερευνών.

Το σύστημα ελέγχου εγγράφων είναι γενικά αξιόπιστο, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν ζητήματα όσον αφορά την αρίθμηση των εκδόσεων και τη συστηματική επικαιροποίηση των εγγράφων.

Οι επιδόσεις του οργανισμού ανταποκρίνονται στο ελάχιστο επίπεδο που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

##### Επίπεδο 3 - Συνεπές

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον υπάρχει αρχείο καταγραφής διαδικασιών και προτύπων για τους κυριότερους κινδύνους.



Τηρείται αρχείο με σημαντικές πληροφορίες και αποφάσεις που είναι πιθανόν να αποκτήσουν μεγάλη αξία στο μέλλον.

Υπάρχει περιγραφή των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις διαδικασίες διαχείρισης ασφάλειας, καθώς και της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των διαδικασιών στο πλαίσιο του ΣΔΑ. Το προσωπικό εφαρμόζει τις διαδικασίες διαχείρισης ασφάλειας με συνέπεια.

Γίνεται επισκόπηση των συμβατικών διαδικασιών και άλλων επιχειρηματικών συμφωνιών, συμπεριλαμβανομένων λεπτομερειών για τον έλεγχο των κινδύνων ασφάλειας. Υπάρχει ένας επίκαιρος κατάλογος εργολάβων, συνεργατών και προμηθευτών με περιγραφή του τύπου και της έκτασης των υπηρεσιών που παρέχονται, ο οποίος επικαιροποιείται όποτε ανατίθενται νέες εργασίες.

Το σύστημα διαχείρισης εγγράφων είναι αξιόπιστο και ικανό να διασφαλίσει ότι βρίσκεται σε κυκλοφορία μόνο η τρέχουσα έκδοση ενός εγγράφου.

#### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον διατίθενται στους χρήστες και στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ολοκληρωμένα αρχεία καταγραφής των διαδικασιών σε θέματα ασφάλειας και των κινδύνων που σχετίζονται με αυτές, καθώς και πρότυπα, αποφάσεις και πληροφορίες.

Ο έλεγχος των εγγράφων είναι αρκετά προηγμένος ώστε να επισημαίνει τότε τα έγγραφα χρειάζονται επικαιροποίηση και ποιος έχει αυτή την ευθύνη.

#### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον αξιοποιείται περισσότερο η διαδικασία για την προώθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης. Το ΣΔΑ αποτυπώνει τις πραγματικές επιχειρησιακές πρακτικές της σιδηροδρομικής επιχείρησης/του διαχειριστή υποδομής. Το ΣΔΑ είναι ένα δυναμικό έγγραφο που διαρκώς εξελίσσεται με στόχο τη βελτίωση της ασφάλειας, και όχι μια διοικητική αγγαρεία.

Τα συστήματα ελέγχου εγγράφων έχουν ως στόχο τη βελτίωση και την ανάπτυξη του ΣΔΑ, θεωρούνται δε χρήσιμα εργαλεία για τη διασφάλιση της συνέπειας του σκοπού του ΣΔΑ.

### **Σ6 - Ενσωμάτωση ανθρώπινων και οργανωτικών παραγόντων**

#### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

Η δέσμευση της διοίκησης στους ανθρώπινους και οργανωτικούς παράγοντες (ΑΟΠ) υστερεί, ενώ υπάρχουν ελάχιστες γνώσεις στον οργανισμό σχετικά με την έννοια των ΑΟΠ ή τους λόγους για τους οποίους οι ΑΟΠ θα πρέπει να αξιοποιούνται για την επίτευξη ενός ασφαλούς και αποδοτικού οργανισμού. Υπάρχει στρατηγική ΑΟΠ, αλλά έχει πολλά κενά και δεν καλύπτει όλες τις σχετικές διαδικασίες. Η στρατηγική ΑΟΠ δεν είναι προσαρμοσμένη στη δομή και στις διαδικασίες του οργανισμού. Υπάρχουν τεκμηριωμένες διαδικασίες για τους ΑΟΠ σε κάποιους τομείς, αλλά όχι σε όλους, π.χ. δεν υπάρχουν μέθοδοι ενσωμάτωσης των ΑΟΠ στις αναλύσεις κινδύνου. Δεν υπάρχει καμία περιγραφή των ρόλων και των ευθυνών των ΑΟΠ, υπάρχει έλλειψη επαρκών ικανοτήτων στον τομέα των ΑΟΠ, ενώ δεν διατίθενται αρκετοί πόροι για τους ΑΟΠ. Η στρατηγική ΑΟΠ και οι διαδικασίες ΑΟΠ που έχουν καθιερωθεί δεν εφαρμόζονται πλήρως στην πράξη.

#### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Η στρατηγική ΑΟΠ καλύπτει όλες τις σχετικές διαδικασίες στο πλαίσιο του οργανισμού, ωστόσο η δομή είναι ασαφής και οι διαδικασίες κάποιων τομέων σε θέματα ΑΟΠ περιγράφονται καλύτερα από ό,τι άλλες. Δεν είναι σαφές πότε και πώς θα πρέπει να εφαρμόζονται οι ΑΟΠ. Υπάρχουν περιγραφές της κατανομής ρόλων και ευθυνών σε επίπεδο ΑΟΠ, αλλά δεν διατίθενται αρκετοί πόροι. Δεν έχει γίνει πλήρως κατανοητή η



έννοια των ΑΟΠ, ούτε και το πότε και πώς θα πρέπει να εφαρμόζονται οι μέθοδοι ΑΟΠ. Η στρατηγική ΑΟΠ και οι διαδικασίες ΑΟΠ εφαρμόζονται όταν απαιτείται, αλλά προβάλλονται επιχειρήματα ότι δεν είναι αναγκαίες. Η διάσταση των ΑΟΠ δεν θεωρείται σημαντική για την επίτευξη ασφάλειας και αποδοτικότητας στον οργανισμό.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον εφαρμόζεται μια συστηματική προσέγγιση ΑΟΠ σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Η στρατηγική, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι ΑΟΠ εφαρμόζονται τον περισσότερο καιρό, αλλά όχι πάντα, ενώ διατίθενται πόροι για τους ΑΟΠ. Περιγράφονται και εκπληρώνονται οι απαιτήσεις επάρκειας των ΑΟΠ όσον αφορά διαφορετικούς ρόλους. Οι ΑΟΠ λαμβάνονται υπόψη στη διαχείριση των αλλαγών. Οι ΑΟΠ είναι μια έννοια γνωστή σε όλους μέσα στον οργανισμό, ενώ όλοι κατανοούν τη σημασία της χρήσης μιας συστηματικής προσέγγισης των ανθρώπινων και οργανωτικών παραγόντων για την επίτευξη της ασφάλειας και της αποδοτικότητας του οργανισμού.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον εφαρμόζεται με συνέπεια μια συστηματική προσέγγιση ΑΟΠ σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Η προσέγγιση ως προς τους ΑΟΠ είναι ομαλά ενταγμένη σε όλες τις διαδικασίες. Δίνεται έμφαση όχι στην εκπλήρωση των νομικών απαιτήσεων ως προς τους ΑΟΠ, αλλά στην εφαρμογή της προσέγγισης ΑΟΠ με τρόπο που ανταποκρίνεται στους στόχους της εταιρείας. Όλοι εντός του οργανισμού αντιλαμβάνονται τα οφέλη της εφαρμογής της προσέγγισης ΑΟΠ για την ασφάλεια, την αποδοτικότητα και την ποιότητα. Οι ικανότητες στον τομέα των ΑΟΠ μετρώνται, προσαρμόζονται και είναι ανάλογες με την ωριμότητα και την πολυπλοκότητα του οργανισμού, με επίκεντρο τη βελτίωση σε βάθος χρόνου.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Όσα ισχύουν για το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον ο οργανισμός αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους άλλους οργανισμούς ως προς τον τρόπο με τον οποίο προβάλλεται. Καθορίζει με σαφήνεια την ταυτότητα και τις νομικές του υποχρεώσεις, και για τον σκοπό αυτό βασίζεται στα δυνατά του σημεία αξιοποιώντας εμπειρίες εντός και εκτός του σιδηροδρομικού κλάδου. Ο οργανισμός προωθεί ενεργά τη σημασία της ενσωμάτωσης του ανθρώπινου παράγοντα στη διαχείριση της ασφάλειας.

## 4.5 ΕΠ - Επιχειρησιακές δραστηριότητες

### Σκοπός

Η σωστή διαχείριση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, των διασυνδέσεων και των αλλαγών θα επιτρέψει σε έναν οργανισμό να τηρεί τις νομικές του υποχρεώσεις, να ανταποκρίνεται με ευελιξία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να μεταδίδει θετικές συμπεριφορές στους υπαλλήλους του. Αυτό με τη σειρά του επιτρέπει στον οργανισμό να επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς στόχους και να ικανοποιεί τις ανάγκες του.

### Εισαγωγικές σημειώσεις

Αυτή η ενότητα αποτελείται από τα τμήματα του ΣΔΑ που αφορούν τις διασυνδέσεις (για παράδειγμα με εργολάβους, προμηθευτές και υπηρεσίες άμεσης βοήθειας), τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων σε βάθος χρόνου και τη διαχείριση των αλλαγών. Έχει καίρια σημασία για κάθε οργανισμό το να διαχειρίζεται αυτούς τους τομείς αποδοτικά και αποτελεσματικά προς όφελος του συνόλου της επιχείρησης. Πρόκειται για το τμήμα του ΣΔΑ που καλύπτει τις πρακτικές πτυχές της λειτουργίας μιας σιδηροδρομικής επιχείρησης ή ενός διαχειριστή υποδομής. Υπάρχουν σαφείς συνδέσεις σε αυτή την ενότητα με τη συνολική παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΑ. Αυτός ο τομέας, επίσης, περιλαμβάνει τις ενότητες της επιχείρησης με τη μεγαλύτερη ικανότητα να βλάπτουν τη φήμη, εξαιτίας της ανεπαρκούς διαχείρισης των εργολάβων, των προμηθευτών ή των διασυνδέσεων. Επίσης, αυτή η ενότητα συνδέεται στενά με τις τεχνικές προδιαγραφές διαλειτουργικότητας – διεξαγωγή και διαχείριση κυκλοφορίας (ΤΠΔ-ΔΔΚ), οι οποίες καθορίζουν τις θεμελιώδεις λειτουργικές διαδικασίες που ακολουθούνται στους λειτουργικούς τομείς δραστηριοτήτων. Εφόσον οι εθνικές αρχές ασφάλειας πρέπει να διαπιστώνουν τη συμμόρφωση με τις ΤΠΔ-ΔΔΚ, είναι απαραίτητος ο έλεγχος αυτών των στοιχείων κατά την εποπτεία.

### 4.5.1 ΕΠ1 – Επιχειρησιακός προγραμματισμός και έλεγχος

#### Σκοπός

Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι οι τεχνικές και επιχειρησιακές απαιτήσεις που απορρέουν από την αξιολόγηση κινδύνου λαμβάνουν υπόψη τις σχετικές τεχνικές προδιαγραφές διαλειτουργικότητας όσον αφορά τα υποσυστήματα διεξαγωγής και διαχείρισης κυκλοφορίας. Σε περίπτωση που ισχύουν εθνικοί κανόνες, αυτοί τηρούνται μέσω του προγραμματισμού, της εφαρμογής και της επανεξέτασης των κατάλληλων επιχειρησιακών διαδικασιών.

Ένας οργανισμός με υψηλές επιδόσεις θα εφαρμόζει εύρωστα συστήματα για την επίτευξη συμμόρφωσης με τις τεχνικές και επιχειρησιακές προδιαγραφές, θα έχει μια νοοτροπία που στηρίζει αυτή τη συμμόρφωση και θα προσπαθεί πάντα να βελτιωθεί με γνώμονα την καινοτομία στον σιδηροδρομικό και σε άλλους κλάδους.

#### Επίπεδο 1 - Βασικό

*Οι επιχειρησιακές δραστηριότητες διεξάγονται ανεξάρτητα από τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές και άλλες επιχειρηματικές ανάγκες. Σε περίπτωση που οι επιχειρησιακές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την επάρκεια και τη διαχείριση του προσωπικού, το θέμα αυτό αντιμετωπίζεται με τυχαίο τρόπο.*

*Οι διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου δεν εφαρμόζονται ορθά στις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Υπάρχει ελάχιστος ή μηδενικός σχεδιασμός των διαδικασιών που αφορούν τα ζητήματα επιχειρησιακού ελέγχου και αποτυπώνουν μια ρεαλιστική και μια εξιδανικευμένη εικόνας της θέσης εργασίας.*

*Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

*Η συμμόρφωση με τις θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας που ορίζονται στις ΤΠΔ-ΔΔΚ είναι περιορισμένη ή απουσιάζει.*

## **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη του τις σχετικές τεχνικές προδιαγραφές διαλειτουργικότητας και τους εθνικούς κανόνες, κατά περίπτωση, αλλά όχι συστηματικά, ενώ τα πρόσθετα μέτρα δεν βασίζονται ξεκάθαρα στα αποτελέσματα της αξιολόγησης κινδύνου.

Το προσωπικό έχει επίγνωση των τοπικών ρόλων και ευθυνών για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που το επηρεάζουν, αλλά δεν συμμετέχει στον προγραμματισμό ή την οργάνωσή τους.

Υπάρχει σε κάποιον βαθμό σχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών εργασίας, ιδίως όσων έχουν κρίσιμη σημασία για την ασφάλεια, αλλά δεν είναι συστηματικός.

Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

Οι ΤΠΔ-ΔΔΚ τηρούνται, αλλά στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο.

## **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου, όταν εφαρμόζεται στις επιχειρησιακές δραστηριότητες λαμβάνει σταθερά υπόψη τη διαχείριση των διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίσουν π.χ. ότι οι χρονοδιάδρομοι αμαξοστοιχίας σχεδιάζονται κατάλληλα και ότι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με το προσωπικό που τους χειρίζεται καλύπτονται επαρκώς.

Οι διαδικασίες διαχείρισης επάρκειας, πληροφοριών και επικοινωνίας εφαρμόζονται με συνέπεια στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Εφαρμόζεται μια συνεπής προσέγγιση ώστε να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα της εργασίας.

Οι ΤΠΔ-ΔΔΚ τηρούνται με συνέπεια σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του οργανισμού.

## **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον εφαρμόζονται συστήματα για τη διαχείριση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων τα οποία βασίζονται στην αξιολόγηση κινδύνου σε όλο το εύρος του οργανισμού. Αυτά τα συστήματα λαμβάνουν υπόψη τις δυναμικές επιπτώσεις που έχουν οι επιχειρησιακές δραστηριότητες σε έναν τομέα δραστηριοτήτων (π.χ. οι απαιτήσεις σηματοδότησης έχουν αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η απαραίτητη συντήρηση των γραμμών) σε κάποιον άλλο τομέα και προσπαθούν να τις προβλέψουν για να εξαλείψουν τον κίνδυνο.

Το προσωπικό του οργανισμού ασπάζεται μια νοοτροπία που του επιτρέπει να συμβάλλει με θετικό τρόπο στις επιχειρησιακές δραστηριότητες και σε τυχόν αλλαγές που επέρχονται σε αυτές.

Η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες είναι άρτια και η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας παρακολουθείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες περιλαμβάνουν συστήματα διασύνδεσης μεταξύ διαφορετικών εργασιών, μεταξύ άλλων και ρόλους σύναψης συμβάσεων. Πραγματοποιείται σε κάποιον βαθμό συλλογή δεδομένων, η οποία χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των ανθρώπινων επιδόσεων.

Οι θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας που ορίζονται στις ΤΠΔ-ΔΔΚ αρχίζουν να χρησιμοποιούνται ως μέσο ενσωμάτωσης ενός δυναμικού επιχειρησιακού στοιχείου στο Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας.

## **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον ο οργανισμός αναζητά διαρκώς τρόπους για να βελτιώσει τις επιχειρησιακές δραστηριότητές του, εξετάζοντας τη συνολική εικόνα εντός και εκτός του σιδηροδρομικού κλάδου. Το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα συμμετέχει και μπορεί να συμβάλλει σε αυτή τη διαδικασία.

*Ο οργανισμός αξιολογεί με προορατικό τρόπο τις εξελισσόμενες γνώσεις όσον αφορά τις διαδικασίες και τις πραγματικές συνθήκες εργασίας, και επιδιώκει να τις χρησιμοποιεί για να βελτιώσει την ασφάλεια και την αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων του.*

*Οι θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας που ορίζονται στις ΤΠΔ-ΔΔΚ αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της ασφαλούς λειτουργίας των αμαξοστοιχιών και προωθούνται ενεργά από τον οργανισμό ως ορθή πρακτική μεταξύ αντίστοιχων οργανισμών.*

#### **4.5.2 ΕΠ2 - Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων**

Η επιτυχημένη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των περιουσιακών στοιχείων που έχει στην κατοχή του και διαχειρίζεται ο οργανισμός. Επιπλέον, περιλαμβάνει την εφαρμογή συστημάτων που διασφαλίζουν ότι τα περιουσιακά στοιχεία διατηρούνται σε καλή κατάσταση καθ' όλη τη διάρκεια ζωής τους και χρησιμοποιούνται μόνο για τον προβλεπόμενο τομέα λειτουργίας τους, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να επιτυγχάνει τους στόχους του με ασφάλεια, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Αυτή η ενότητα αναφέρεται συγκεκριμένα σε όλα τα περιουσιακά στοιχεία με κρίσιμη σημασία για την ασφάλεια. Κάθε αναφορά στη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων σε αυτό το πλαίσιο ερμηνεύεται ως διαχείριση του κύκλου ζωής του περιουσιακού στοιχείου από τον σχεδιασμό έως τη διάθεσή του. Τέλος, ο οργανισμός θα πρέπει να αποδεικνύει ότι έχει εφαρμόσει ανθρωποκεντρική προσέγγιση σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του περιουσιακού στοιχείου.

##### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

*Πραγματοποιείται εκ των προτέρων και εκ των υστέρων συντήρηση σύμφωνα με χρονοδιάγραμμα, αλλά δεν υπάρχει πλήρες μητρώο περιουσιακών στοιχείων, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να μην μπορεί να είναι βέβαιος ότι όλα τα περιουσιακά στοιχεία διατηρούνται σε ασφαλή κατάσταση.*

*Ο σχεδιασμός που αφορά τα περιουσιακά στοιχεία λαμβάνει σε περιορισμένο βαθμό υπόψη τις μελλοντικές ανάγκες συντήρησης, την επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα ή την ικανότητα ασφαλούς διάθεσης του περιουσιακού στοιχείου όταν ολοκληρωθεί ο κύκλος ζωής του.*

*Υπάρχουν ελάχιστα ή δεν υπάρχει κανένα κριτήριο για τον σχεδιασμό νέου εξοπλισμού.*

*Το πρόγραμμα συντήρησης περιουσιακών στοιχείων έχει εσωτερικά κενά, με αποτέλεσμα να μην διασφαλίζεται η ορθή συντήρηση του περιουσιακού στοιχείου κατά τη διάρκεια ζωής του.*

*Ανταλλάσσονται πληροφορίες για την κατάσταση του περιουσιακού στοιχείου, αλλά είναι ελλιπείς.*

*Το σύστημα που εφαρμόζεται για τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων καλύπτει τη συμμόρφωση με τις βασικές απαιτήσεις διαλειτουργικότητας, κατά περίπτωση.*

*Ενώ τα άτομα λαμβάνουν κατάρτιση, οι ενδείξεις ότι υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της επάρκειας είναι ελάχιστες.*

*Η διαχείριση των μητρώων περιουσιακών στοιχείων δεν είναι επικαιροποιημένη.*

*Δεν υπάρχει σύστημα για την καταγραφή των περιορισμών στη χρήση, ενώ το σύστημα για την απόσυρση και την επιστροφή στοιχείων στην υπηρεσία είναι ελλιπές.*

*Ο σχεδιασμός των περιουσιακών στοιχείων επικεντρώνεται στην εμπορική διαθεσιμότητα, και όχι στις ανάγκες του χρήστη.*

*Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

## **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Υπάρχουν χρονοδιαγράμματα για την επιθεώρηση και τη συντήρηση των περισσότερων, αλλά όχι όλων των περιουσιακών στοιχείων.

Η συχνότητα της επιθεώρησης προσδιορίζεται, αλλά όχι πάντα με βάση τον κίνδυνο.

Δεν γίνεται σαφής διαχείριση της αδυναμίας τήρησης της συχνότητας επιθεώρησης, με αποτέλεσμα να συσσωρεύονται εκκρεμότητες.

Η συνολική πολιτική σχετικά με τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων δεν στοχεύει σαφώς στη βελτίωση της ασφάλειας. Ο σχεδιασμός ορισμένων περιουσιακών στοιχείων λαμβάνει υπόψη τα οφέλη της ασφάλειας, μεταξύ άλλων σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα, αλλά αυτό συμβαίνει σε μεμονωμένες περιπτώσεις και δεν αποτελεί τμήμα ενός ολοκληρωμένου σχεδίου.

Η διαδικασία επιθεώρησης των περιουσιακών στοιχείων αφορά τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και όχι την κατάσταση των περιουσιακών στοιχείων. Υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά αυτές δεν παρέχουν πλήρη εικόνα του περιουσιακού στοιχείου μετά τον σχεδιασμό του. Οι πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο και τον χρόνο της διάθεσης του περιουσιακού στοιχείου είναι περιορισμένες.

Υπάρχει καλύτερο μητρώο περιουσιακών στοιχείων με ενδείξεις της εφαρμογής περιορισμών χρήσης όσον αφορά την επαναφορά του εξοπλισμού σε λειτουργία.

Ο σχεδιασμός βασίζεται σε έναν συνδυασμό κοινής λογικής, επιχειρησιακής εμπειρίας και προσωπικών προτιμήσεων, και όχι σε μια δομημένη προσέγγιση.

Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

## **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, συν το γεγονός ότι το μητρώο των περιουσιακών στοιχείων είναι επικαιροποιημένο και ότι το χρονοδιάγραμμα επιθεώρησης και συντήρησης βασίζεται στους κινδύνους και τηρείται.

Μπορεί να υπάρχουν κάποιες συσσωρευμένες εκκρεμότητες στις επιθεωρήσεις, αλλά το γεγονός αυτό αναγνωρίζεται και αντιμετωπίζεται με την εφαρμογή μέτρων μετριασμού για τη μείωση του κινδύνου.

Η συχνότητα των επιθεωρήσεων αναθεωρείται σε κάποιον βαθμό και παρατηρείται κάποια ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές της κατάστασης των περιουσιακών στοιχείων.

Τα περιουσιακά στοιχεία χρησιμοποιούνται για τον προβλεπόμενο σκοπό τους, ενώ παράλληλα διατηρείται η σχεδιαστική λειτουργική τους κατάσταση και αντιμετωπίζονται ζητήματα λειτουργίας σε κανονική και έκρυθμη κατάσταση. Για τα περισσότερα περιουσιακά στοιχεία τηρούνται αρχεία καταγραφής σχεδιασμού, περιλαμβανομένης της συνεκτίμησης του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ οι πληροφορίες που προκύπτουν χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων ως σημείο αναφοράς για τη διεξαγωγή επιθεωρήσεων. Για τα περισσότερα περιουσιακά στοιχεία υπάρχουν σχέδια διάθεσης με συγκεκριμένη διαδρομή έως τη διαχειριζόμενη απόσυρσή τους από τη βάση των περιουσιακών στοιχείων.

Χρησιμοποιούνται τα διαθέσιμα πρότυπα σχεδιασμού βάσει του ανθρώπινου παράγοντα, και σχετικές ορθές πρακτικές. Υπάρχει ένα σύστημα δοκιμής του σχεδιασμού, το οποίο περιλαμβάνει τη διάσταση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι τελικοί χρήστες συμμετέχουν στον ορισμό των απαιτήσεων και στη διαδικασία δοκιμής. Οι διαδικασίες διαχείρισης των αλλαγών (βλ. 4.5.4 ΕΠ4 Διαχείριση αλλαγών) περιλαμβάνουν τη συνεκτίμηση του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο του σχεδιασμού.

## **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον η συχνότητα των επιθεωρήσεων αναθεωρείται συστηματικά, ορίζεται με βάση τους κινδύνους και το σύστημα παρέχει την ευελιξία προσαρμογής της συχνότητας στις



αλλαγές που επέρχονται στην κατάσταση των περιουσιακών στοιχείων βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Υπάρχει αρχείο καταγραφής σχεδιασμού για όλα τα περιουσιακά στοιχεία, ενώ όλα ακολουθούν συγκεκριμένη διαδρομή μέχρι τη διαχειριζόμενη διάθεσή τους. Υπάρχει σαφής μηχανισμός για την ενσωμάτωση πληροφοριών σχετικά με την αλλαγή της κατάστασης των περιουσιακών στοιχείων στο πλαίσιο της διαδικασίας διαχείρισής τους και της διαδικασίας διάθεσης των περιουσιακών στοιχείων των οποίων ο κύκλος ζωής έχει ολοκληρωθεί.

Αντί να αντιδρά εκ των υστέρων στην αλλαγή της κατάστασης των περιουσιακών στοιχείων, ο οργανισμός επιδιώκει να αντιλαμβάνεται εκ των προτέρων την αλλαγή στην κατάστασή τους, χρησιμοποιώντας, π.χ. συστήματα απομακρυσμένης παρακολούθησης περιουσιακών στοιχείων, και διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για τη διαχείριση αυτής της κατάστασης.

Ο οργανισμός έχει συγκεκριμένο σχέδιο για τον σχεδιασμό και τη διαχείριση των μελλοντικών περιουσιακών στοιχείων, ώστε να βελτιώνει την ασφάλεια.

Η ανατροφοδότηση από τους τελικούς χρήστες σχετικά με τα υπάρχοντα σχέδια χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό νέων περιουσιακών στοιχείων. Η συνεκτίμηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διαδικασίας σχεδιασμού.

#### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον οι αναθεωρήσεις της συχνότητας των επιθεωρήσεων και των χρονοδιαγραμμάτων περιλαμβάνουν πληροφορίες από πηγές εκτός του οργανισμού ή του σιδηροδρομικού κλάδου.

Ο οργανισμός επιδιώκει να διαμορφώσει τις πολιτικές διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων του ακολουθώντας τις βέλτιστες επαγγελματικές πρακτικές στον κλάδο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο οργανισμός εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, το οποίο ακολουθεί τα περιουσιακά στοιχεία από τον σχεδιασμό τους έως τη λειτουργία και τη διάθεσή τους. Ο οργανισμός εφαρμόζει τις πιο προηγμένες μεθόδους διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων για να διασφαλίσει ότι η ασφάλεια βελτιώνεται και εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου.

Τα συστήματα απομακρυσμένης διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων παρέχουν λεπτομερή στοιχεία για την κατάσταση όλων των περιουσιακών στοιχείων, τα οποία τροφοδοτούν τις πολιτικές διαχείρισης κινδύνου του οργανισμού για τη διατήρηση των περιουσιακών στοιχείων σε κατάλληλη κατάσταση.

Υπάρχει ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης επάρκειας, το οποίο χρησιμοποιείται για την εξέλιξη του προσωπικού που είναι αρμόδιο για τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων, διασφαλίζοντας ότι έχει την κατάλληλη κατάρτιση και τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες για να εκτελέσει τις εργασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνο.

Τα σχέδια βασίζονται στην εκ των έσω γνώση του σκοπού και του τρόπου λειτουργίας του περιουσιακού στοιχείου. Ο οργανισμός επιδιώκει να χρησιμοποιεί βέλτιστες πρακτικές συνεκτίμησης του ανθρώπινου παράγοντα για την απόκτηση, εισαγωγή, συντήρηση και διάθεση περιουσιακών στοιχείων.

#### **4.5.3 ΕΠ3 - Εργολάβοι, συνεργάτες και προμηθευτές (συστήματα διασύνδεσης)**

Οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την ασφάλεια των εργολάβων, των συνεργατών και των προμηθευτών τους, καθώς και των ατόμων που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους, οπουδήποτε και αν διεξάγονται αυτές οι δραστηριότητες.

Δεν είναι απλώς ζήτημα αξιολόγησης κινδύνου, ούτε απαιτείται να υπάρχει κατάλογος όλων των κινδύνων ή των κατηγοριών σχετικού κινδύνου, αλλά απαιτείται από τον αιτούντα να παρουσιάσει πώς είναι σχεδιασμένα τα συστήματα και οι διαδικασίες του εν γένει, και πώς είναι οργανωμένα ώστε να



διευκολύνουν τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον έλεγχο αυτών των κινδύνων. Η χρήση καλά διατυπωμένων συμβάσεων είναι ένας γενικά αποδεκτός τρόπος για τη διαχείριση των κινδύνων. Ωστόσο, ο βασικός υπεύθυνος για τη διαχείριση των εργολάβων και για τον έλεγχο των υπηρεσιών που παρέχουν βάσει των καθορισμένων προδιαγραφών είναι η σιδηροδρομική επιχείρηση/ο διαχειριστής υποδομής. Η χρήση εργολάβων ή υπεργολάβων δεν σημαίνει ότι η σιδηροδρομική επιχείρηση/ο διαχειριστής υποδομής αναθέτει σε τρίτους οποιοδήποτε μέρος της ευθύνης του να διασφαλίζει ότι οι εργολαβικές υπηρεσίες παρέχονται σύμφωνα με τα πρότυπα που καθορίζονται πριν από την έναρξη της δραστηριότητας.

Ο αιτών θα πρέπει να αποδείξει ότι η διαδικασία σύναψης συμβάσεων την οποία εφαρμόζει περιλαμβάνει επιμέρους διαδικασίες για την εκτίμηση της επάρκειας των εργολάβων και των άλλων προμηθευτών, καθώς και για την αξιολόγηση των επιδόσεών τους σε θέματα ασφάλειας.

Στα κύρια στοιχεία του ελέγχου των εργολάβων περιλαμβάνονται τα εξής:

- σαφής καθορισμός των συμβατικών ρυθμίσεων·
- σαφής περιγραφή της θέσης εργασίας·
- επιλογή του εργολάβου·
- εξοικείωση του εργολάβου με τον χώρο (κατά περίπτωση)·
- έλεγχος της ασφάλειας και της ποιότητας του προϊόντος·
- άδεια εργασίας (κατά περίπτωση)·
- παράδοση στο τέλος της εργασίας· και
- παρακολούθηση και επανεξέταση των επιδόσεων.

Η απουσία ή η ελλιπής ολοκλήρωση οποιουδήποτε ή όλων των παραπάνω στοιχείων θα αποτελεί σημαντικό παράγοντα που θα λαμβάνεται υπόψη στη λήψη αποφάσεων στο επίπεδο της ωριμότητας ενός οργανισμού.

### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

*Ο πιθανός αντίκτυπος της χρήσης εργολάβου στις επιδόσεις της εταιρείας σε θέματα ασφάλειας δεν αξιολογείται, ενώ δεν γίνεται ορθή διαχείριση των επακόλουθων οργανωτικών αλλαγών. Ο οργανισμός καταβάλλει ελάχιστη προσπάθεια για να προσδιορίσει τις εργασίες ή να συνεργαστεί με άλλους οργανισμούς όσον αφορά τους ελέγχους κοινών κινδύνων. Στις συμβατικές ρυθμίσεις, εάν υπάρχουν, δεν λαμβάνονται υπόψη οι περιορισμοί ασφάλειας και ο εργολάβος δεν γνωρίζει τις ευθύνες του σε θέματα ασφάλειας. Οι διαδικασίες για την επίτευξη των παραπάνω είναι ανεπαρκείς ή ανύπαρκτες. Από άποψη νοοτροπίας, υπάρχει μια τάση να μην ανταλλάσσονται πληροφορίες κατάλληλες για τον έλεγχο των κινδύνων.*

*Δεν συλλέγονται ούτε ανταλλάσσονται πληροφορίες, ενώ δεν υπάρχει σχετική απαίτηση στις συμβατικές ρυθμίσεις.*

*Η ανάθεση σε εργολάβους πραγματοποιείται ανάλογα με τις ανάγκες. Ωστόσο, για την επιλογή εργολάβου οι πτυχές που λαμβάνονται υπόψη πέραν του κόστους είναι ελάχιστες. Για παράδειγμα, οι επιδόσεις του προηγούμενου εργολάβου σε θέματα ασφάλειας δεν αποτελεί κριτήριο επιλογής κατά τη διαδικασία ανάθεσης της σύμβασης. Κατά τη λήψη απόφασης για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, ο προγραμματισμός της εργασίας είναι περιορισμένος, οι δε ευθύνες όσον αφορά τον έλεγχο των κινδύνων λαμβάνονται υπόψη σε μικρό βαθμό.*

*Υπάρχει ελάχιστη παρακολούθηση των εργολάβων ή αξιολόγηση της εκτελεσθείσας σύμβασης.*

*Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

## **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Οι διαδικασίες ουσιαστικά προσδιορίζουν τις διασυνδέσεις μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων σε επίπεδο εργασίας. Υπάρχει επαφή με τους άλλους οργανισμούς όσον αφορά τις διαδικασίες και τα πρότυπα που πρέπει να εφαρμόζονται, αλλά όχι με συστηματικό τρόπο. Οι διαδικασίες χρησιμοποιούνται από το προσωπικό για κάποιους ελέγχους κοινού κινδύνου, οι οποίοι έχουν προσδιοριστεί σε αυτό το επίπεδο.

Εφαρμόζονται κάποια στοιχεία συστήματος ελέγχου κινδύνων για τον έλεγχο των εργολάβων, αλλά από την επιλογή έως την αξιολόγηση μετά τη λήξη της σύμβασης δεν φαίνεται να υπάρχει συστηματική διαδικασία.

Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

## **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον προσδιορίζονται συστηματικά οι διασυνδέσεις με εργολάβους, συνεργάτες και προμηθευτές.

Εφαρμόζονται διαδικασίες και πρότυπα για τον έλεγχο των κοινών κινδύνων και προσδιορίζεται με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για τι.

Υπάρχουν γραπτοί στόχοι για την ασφάλεια των συστημάτων, οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύνταξη των συμβατικών ρυθμίσεων.

Πραγματοποιείται τακτικά διάλογος με άλλους οργανισμούς με τους οποίους υπάρχουν διασυνδέσεις, με αντικείμενο τη συμφωνία στόχων, προτύπων, διαδικασιών και ρυθμίσεων.

Υπάρχουν τρόποι για την ανταλλαγή πληροφοριών σε επίπεδο εργασίας.

Οι επικοινωνίες εκτός του οργανισμού διασφαλίζουν σε ικανοποιητικό επίπεδο ότι όσοι λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τους ελέγχους κινδύνου σε διοργανικό επίπεδο έχουν στη διάθεσή τους τις σωστές πληροφορίες (με τη μορφή διαδικασιών και προτύπων), δεδομένα και στοιχεία σχετικά με πραγματικά περιστατικά, καθώς και οδηγίες και εκθέσεις.

Η σημασία του ελέγχου των εργολάβων αναγνωρίζεται, γεγονός που αποτυπώνεται στις σχετικές πολιτικές του οργανισμού.

Οι εργολάβοι επιλέγονται με βάση την ικανότητά τους να ολοκληρώνουν την εργασία τους με ασφάλεια και σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Οι επιδόσεις του εργολάβου παρακολουθείται κατά τη διάρκεια της σύμβασης, ενώ χρησιμοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο κατάλληλοι δείκτες επιδόσεων για την παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων.

## **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Οι αποφάσεις και οι ρυθμίσεις είναι συνεπείς με το πλήρες εύρος των πληροφοριών που παρέχονται στο Επίπεδο 3.

Υπάρχουν ρυθμίσεις για την ανταλλαγή πληροφοριών σε όλο το εύρος του οργανισμού, προκειμένου να προωθούνται αποτελεσματικά η επανεξέταση και η διαρκής βελτίωση.

Υπάρχει συστηματική προσέγγιση για τον έλεγχο των εργολάβων.

Οι αποτελεσματικές ρυθμίσεις προκαταρκτικής επιλογής των υποψηφίων ακολουθούν μια σταθμισμένη προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει την εξέταση των επιδόσεων των υποψηφίων εργολάβων σε θέματα ασφάλειας.

Υπάρχει σαφής κατανόηση της ευθύνης σε όλα τα στάδια της εργολαβίας. Επιτυγχάνονται καλές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ του πελάτη και όλων των εργολάβων μέσω αποτελεσματικών συστημάτων διασύνδεσης.

Οι δείκτες επιδόσεων και οι αξιολογήσεις μετά τη λήξη της σύμβασης καθοδηγούν τις αποφάσεις σχετικά με την επιλογή εργολάβων για περαιτέρω εργασίες.

Υπάρχει σύστημα που διασφαλίζει την απαραίτητη ιχνηλασιμότητα των σχετικών αποφάσεων, επικοινωνιών, κ.λπ.

#### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον ο οργανισμός μελετά άλλους κλάδους και χώρες για να εντοπίσει ζητήματα ασφάλειας συστημάτων και εξελίξεις προς αξιοποίηση στις συμφωνίες διαχείρισης των εργολάβων, συνεργατών και προμηθευτών του, κατά περίπτωση.

Χρησιμοποιείται ομαδική εργασία μεταξύ της αναθέτουσας επιχείρησης και των εργολάβων, συνεργατών και προμηθευτών της, για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα των κοινών στόχων.

Υπάρχει ανταλλαγή ορθών πρακτικών με άλλους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων εργολάβων, συνεργατών και προμηθευτών.

Η εφοδιαστική αλυσίδα του εργολάβου εκπληρώνει απρόσκοπτα όλους τους στόχους του οργανισμού.

Οι κύριες δραστηριότητες του εργολάβου, καθώς και οι δραστηριότητές του σε θέματα ασφάλειας ευθυγραμμίζονται με αυτές του οργανισμού.

Δεν υπάρχει διαφορά στη μεταχείριση των υπαλλήλων του εργολάβου και των υπαλλήλων της εταιρείας – όλοι λαμβάνουν την ίδια εκπαίδευση και πληροφόρηση για την προστασία της ασφάλειάς τους.

#### **4.5.4 ΕΠ4 – Διαχείριση αλλαγών**

Ο σκοπός της διαχείρισης αλλαγών είναι να διασφαλίσει ότι οι αλλαγές σε έναν οργανισμό σχεδιάζονται επαρκώς, πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ΕΕ και ελέγχονται ώστε να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους. Η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών αναμένεται να ελέγξει τους κινδύνους που προκαλούνται από τις αλλαγές και να βοηθήσει τον οργανισμό να λάβει τη σωστή απόφαση για τη βελτίωση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας χωρίς απώλειες στον τομέα της ασφάλειας.

Η διαδικασία θα καταστήσει δυνατή την αξιολόγηση των κινδύνων με αναλογικό και άρτιο τρόπο, συνεκτιμώμενου του ανθρώπινου παράγοντα, κατά περίπτωση, καθώς και τη θέσπιση εύλογων μέτρων ελέγχου.

#### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

Ορισμένοι τύποι αλλαγών αναγνωρίζονται και γίνεται διαχείριση κάποιων πτυχών τους.

Εντοπίζονται ορισμένοι μόνο από τους κινδύνους που σχετίζονται με κάποια αλλαγή, επομένως δεν λαμβάνονται όλοι υπόψη.

Δεν λαμβάνεται υπόψη ο αντίκτυπος της αλλαγής στη νοοτροπία του οργανισμού.

Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

#### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Η σημασία της διαχείρισης των αλλαγών είναι κατανοητή, και υπάρχει κάποιος βαθμός ελέγχου σε όλους τους τύπους αλλαγής.

Οι αλλαγές προγραμματίζονται, αλλά δεν είναι πάντα επαρκείς.

Το σύστημα για τον προγραμματισμό των αλλαγών δεν είναι σαφές, με αποτέλεσμα οι κίνδυνοι να εντοπίζονται ή να ελέγχονται μετά από κάποια αλλαγή και όχι προτού αυτή επέλθει.

Λαμβάνονται ελάχιστα υπόψη οι επιπτώσεις που έχει μια αλλαγή στη νοοτροπία του οργανισμού.

Δεν καθορίζονται ξεκάθαρα οι ρόλοι και οι ευθύνες για τη διαχείριση των αλλαγών και των σχετικών κινδύνων για την ασφάλεια.

Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον εφαρμόζεται αποδοτική προσέγγιση για τη διαχείριση κάθε διαδικασίας και οργανωτικής και τεχνικής αλλαγής.

Μπορεί να υπάρχει μια δομημένη προσέγγιση της αλλαγής, η οποία περιλαμβάνει έναν αριθμό σταδίων στο σύστημα διαχείρισης των αλλαγών.

Εφαρμόζεται συνεπής προσέγγιση της αξιολόγησης κινδύνου και του ελέγχου κινδύνου προτού και αφού επέλθει η αλλαγή. Η αξιολόγηση κινδύνου αποτελεί κείμενο τμήμα της διαδικασίας διαχείρισης αλλαγών.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον διεξάγεται επανεξέταση μετά την υλοποίηση κάποιας αλλαγής, ώστε να ληφθεί υπόψη και η επίπτωση της αλλαγής στη νοοτροπία του οργανισμού.

Υπάρχει πλήρες αρχείο καταγραφής ζητημάτων, για την καταγραφή των εξελίξεων τη στιγμή που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της αλλαγής.

Αναγνωρίζονται τα οφέλη της συμμετοχής των υπαλλήλων στη διαδικασία της αλλαγής.

Υπάρχει διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου των αλλαγών στο σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τη στιγμή που αυτές συμβαίνουν.

Αναγνωρίζονται τα οφέλη της συμμετοχής των υπαλλήλων στη διαδικασία της αλλαγής.

Η διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών συμπεριλαμβάνει τις επιπτώσεις των προτεινόμενων αλλαγών σε συνεργάτες, προμηθευτές και άλλους με τους οποίους έχει σχέσεις ο οργανισμός.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον γίνεται αντιληπτό ότι η αλλαγή επηρεάζει και άλλες πτυχές της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, ο επιχειρηματικός κίνδυνος συνδέεται με τον κίνδυνο ασφάλειας κατά τη διάρκεια κάποιας αλλαγής και ως αποτέλεσμα της.

Οι εικασίες που γίνονται σχετικά με την αλλαγή και κατά τη διάρκειά της ελέγχονται και λαμβάνονται ορθά μέτρα έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση που οι εικασίες δεν αποδειχθούν ακριβείς.

#### **4.5.5 ΕΠ5 - Διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης**

Κάθε υπεύθυνος καθήκοντος πρέπει να εφαρμόζει άρτια συστήματα σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης τα οποία πρέπει να καλύπτουν τις πληροφορίες που θα πρέπει να παρέχονται στις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης, ώστε να τις διευκολύνουν να καταρτίσουν σχέδια αντίδρασης σε σοβαρά συμβάντα.

Τα στοιχεία του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης συμπεριλαμβάνουν τα εξής:

- Προσδιορισμό προβλέψιμων καταστάσεων επείγουσας ανάγκης που θα μπορούσαν να προκύψουν·
- ανάπτυξη ρυθμίσεων για την αντίδραση σε αυτές τις καταστάσεις επείγουσας ανάγκης·
- παροχή επαρκούς κατάρτισης και εγγυήσεις σχετικά με τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων· και

- έλεγχο των σχεδίων, σε συνεργασία με άλλα άτομα και οργανισμούς, εφόσον είναι απαραίτητο.

### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

Υπάρχει ελάχιστος οργανωτικός προσδιορισμός των πιθανών καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και του τρόπου αντίδρασης σε περίπτωση που προκύψουν.

Ο οργανισμός βασίζεται στις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης για να αντιμετωπίσει όλες τις πτυχές μιας κατάστασης έκτακτης ανάγκης και δεν εφαρμόζει άλλες διαδικασίες συνεργασίας με άλλους παράγοντες που μπορεί να συμμετέχουν στη διαχείριση ενός σοβαρού συμβάντος, πέραν της επικοινωνίας μαζί τους ώστε να χειριστούν αποκλειστικά αυτοί το συμβάν.

Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδες**

Ο οργανισμός ακολουθεί κανόνες και πρακτικές που απαιτούνται από εξωτερικούς φορείς/οργανισμούς, όπως από τον διαχειριστή υποδομής ή άλλες σιδηροδρομικές επιχειρήσεις και διαθέτει σύστημα για τη διαχείριση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Εντοπίζονται οι σοβαρές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που θα μπορούσαν να προκύψουν, ενώ υπάρχουν και σχέδια για τη διαχείρισή τους.

Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί στην αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης μόνο όταν είναι απολύτως απαραίτητο.

Υπάρχουν διαδικασίες αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης οι οποίες συχνά σχεδιάζονται από άλλους φορείς/οργανισμούς και υιοθετούνται σε εσωτερικό επίπεδο.

Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον οι πιθανές καταστάσεις έκτακτης ανάγκης που προκύπτουν από τις εργασίες προσδιορίζονται στο πλαίσιο της αξιολόγησης κινδύνων.

Υπάρχουν μέτρα ελέγχου, όπως εκπαίδευση και πόροι, για την αντιμετώπιση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, τα οποία κοινοποιούνται στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οργανώνονται κοινές ασκήσεις αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης μαζί με άλλους οργανισμούς που συμμετέχουν σε μια εργασία.

Υπάρχουν ολοκληρωμένες διαδικασίες αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, στις οποίες συμμετέχουν και άλλοι οργανισμοί, όπως οι υπηρεσίες επειγόντων περιστατικών ή οι τοπικές αρχές, κατά περίπτωση.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον λαμβάνεται υπόψη η ανατροφοδότηση από τον απολογισμό των ασκήσεων κατά την επανεξέταση των διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται ότι ο τρόπος αντιμετώπισης των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης είναι επίκαιρος και αποτελεσματικός.

Υπάρχει τακτική επαφή μεταξύ του οργανισμού, των υπηρεσιών έκτακτης ανάγκης και άλλων εμπλεκόμενων παραγόντων όταν προκύπτουν σοβαρά συμβάντα, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι αλλαγές σε διαδικασίες και τα τεχνικά ζητήματα λαμβάνονται δεόντως υπόψη και τροποποιούνται μέσω της διαδικασίας διαχείρισης των αλλαγών.

**Επίπεδο 5 - Άριστο**

*Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον ο οργανισμός υιοθετεί ορθές πρακτικές για τη διαχείριση των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, ιδίως όσον αφορά τον συντονισμό των διασυνδέσεων, τόσο εντός όσο και εκτός του σιδηροδρομικού κλάδου. Πραγματοποιούνται εκ των προτέρων τακτικές επαφές με τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης, με στόχο τη βελτίωση της κοινής αντίδρασης σε μελλοντικά συμβάντα.*



## 4.6 ΑΕ - Αξιολόγηση επιδόσεων

### Σκοπός

Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι εφαρμόζονται έλεγχοι κινδύνων, οι οποίοι λειτουργούν σωστά και επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού.

### Εισαγωγικές σημειώσεις

Οι οργανισμοί πρέπει να μετρούν την αποτελεσματικότητα των ελέγχων κινδύνου, ώστε να διασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται στην πράξη. Τα συστήματα ασφάλειας στην εργασία πρέπει να παρακολουθούνται, ώστε να διασφαλίζεται ότι είναι κατάλληλα και εφαρμόζονται στην πράξη. Θα πρέπει να υπάρχουν συστήματα παρακολούθησης, ελέγχου και επανεξέτασης των επιδόσεων, ώστε να διασφαλίζεται η ορθή λειτουργία του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας.

Ο έλεγχος επιβεβαιώνει ότι ο οργανισμός κάνει αυτό που λέει ότι θα κάνει. Θα πρέπει να υποστηρίζεται από τακτική επανεξέταση, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι του οργανισμού είναι σωστοί. Η επανεξέταση θα πρέπει, επίσης, να επιβεβαιώνει ότι τα συστήματα για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων λειτουργούν όπως προβλέπεται.

Η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η επανεξέταση αποτελούν ένα μέσο διαρκούς, αμφίδρομης αναπληροφόρησης στο πλαίσιο του συνολικού συστήματος διαχείρισης ασφάλειας, ενώ ταυτόχρονα αποτελούν ουσιώδες τμήμα των προγραμμάτων διαρκούς βελτίωσης και επίτευξης άριστων επιδόσεων.

#### 4.6.1 ΑΕ1 – Παρακολούθηση

Ο οργανισμός θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξει ότι διαθέτει διαδικασία για την παρακολούθηση της εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας, καθώς και ότι αυτή η διαδικασία είναι κατάλληλη για το μέγεθος, την έκταση και το είδος των δραστηριοτήτων του. Ο οργανισμός θα πρέπει να αποδείξει ότι η διαδικασία μπορεί να εντοπίσει, να αξιολογήσει και να διορθώσει τυχόν ελλείψεις στη λειτουργία του ΣΔΑ.

##### Επίπεδο 1 - Βασικό

*Δεν υπάρχει αποτελεσματική διαδικασία για τον καθορισμό στόχων ασφάλειας και για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Είναι ελάχιστα γνωστό ή δεν είναι καθόλου γνωστό το κατά πόσον οι υπάρχοντες έλεγχοι κινδύνων λειτουργούν αποτελεσματικά.*

*Η διαχείριση και η στάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα δεν γίνεται αντιληπτή ως επιχειρηματική ανάγκη. Η συνεκτίμηση του ανθρώπινου παράγοντα γίνεται μόνο κατά περίπτωση.*

*Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

##### Επίπεδο 2 - Στοιχειώδες

*Εφαρμόζονται συστήματα παρακολούθησης, αλλά συνήθως κατά περίπτωση: κάποιες διαδικασίες εποπτεύονται και κάποιος εξοπλισμός επιθεωρείται, με αποτέλεσμα να μην εφαρμόζεται συνεπής προσέγγιση της συλλογής δεδομένων.*

*Τα αρχεία καταγραφής είναι σποραδικά και δεν αναλύονται σε επίπεδο εταιρείας. Το αποτέλεσμα είναι μια προσέγγιση βάσει σχεδίων δράσης τα οποία δεν καθορίζονται με σαφήνεια και δεν συντονίζονται σε εταιρικό επίπεδο.*

*Δεν υπάρχει σαφής συσχέτιση μεταξύ της πολιτικής ασφάλειας, των εταιρικών στόχων ασφάλειας και των σχεδίων δράσης για βελτιώσεις.*

Η ανάγκη παρακολούθησης των ελέγχων κινδύνου δεν αναγνωρίζεται από τη διοίκηση και επαφίεται στα επιμέρους τμήματα ή στις μονάδες να αποφασίσουν ποιες πληροφορίες θα συλλέξουν.

Αναγνωρίζεται ότι ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να διαδραματίσει κάποιον ρόλο στις επιχειρηματικές επιδόσεις, αλλά η συνεκτίμησή του δεν εφαρμόζεται με συνέπεια.

Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον ο οργανισμός προσπαθεί αφενός να εφαρμόσει την εκάστοτε κοινή μέθοδο ασφάλειας για να ελέγχει την ορθή εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας και όλων των σχετικών διαδικασιών και, αφετέρου, υλοποιεί τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται ως συνέπεια των παραλείψεων συμμόρφωσης που εντοπίζονται.

Η παρακολούθηση πραγματοποιείται με βάση τις διαδικασίες, οπότε τα συστήματα κρίσιμης σημασίας ή τα ευάλωτα συστήματα δεν έχουν μεγαλύτερη προτεραιότητα από τα συστήματα μικρότερης σημασίας ή τα λιγότερο ευάλωτα συστήματα. Οι μετρήσεις πραγματοποιούνται ως αυτοσκοπός, χωρίς σαφώς προσδιορισμένο στόχο.

Η σύνδεση με την αξιολόγηση κινδύνου περιορίζεται στον προσδιορισμό των ελέγχων κινδύνου, οι οποίοι στη συνέχεια παρακολουθούνται με λογικό τρόπο.

Καθορίζεται μια στρατηγική παρακολούθησης και αναπτύσσονται σχέδια για την υλοποίησή της. Το αποτέλεσμα είναι μια συνεπής προσέγγιση της συλλογής και της ανάλυσης δεδομένων, ενώ οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων και για τη βελτίωση του οργανισμού.

Η κατανομή πόρων για την παρακολούθηση δεν ιεραρχείται σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κινδύνου.

Υπάρχει μια αποδεκτή διαδικασία στο πλαίσιο της αξιολόγησης επιδόσεων για την εξέταση του αντίκτυπου του ανθρώπινου παράγοντα εντός του ΣΔΑ. Εφόσον είναι απαραίτητο, υπάρχει πρόσβαση στις υπηρεσίες ειδικών εμπειρογνομώνων για αυτή την αξιολόγηση.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον γίνεται κατανοητή η παρακολούθηση των βασικών και ευάλωτων συστημάτων.

Εφαρμόζεται πλήρως η σχετική ΚΜΑ και η παρακολούθηση βασίζεται πλήρως στους κινδύνους. Οι διαδικασίες κρίσιμης σημασίας έχουν προτεραιότητα στην κατανομή των πόρων.

Οι διευθυντές και οι επόπτες είναι καλά καταρτισμένοι και διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους, ενώ υπάρχουν ενδείξεις των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα υφιστάμενα συστήματα εργασίας όσον αφορά τον εντοπισμό τυχόν ελλείψεων στην προσέγγιση.

Τα μεσαία και ανώτερα διευθυντικά στελέχη παρακολουθούν τα αποτελέσματα με βάση τους κινδύνους, τα δε σχέδια δράσης συντονίζονται και συζητούνται σε εταιρικό επίπεδο. Ο στόχος της παρακολούθησης είναι η πρόβλεψη της υποβάθμισης των επιδόσεων σε θέματα ασφάλειας, καθώς και η αναζήτηση τομέων προς βελτίωση, όχι μόνο η μέτρηση των αποτελεσμάτων του ΣΔΑ.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι δείκτες για την αξιολόγηση της επιρροής του ανθρώπινου παράγοντα στην εφαρμογή του ΣΔΑ και για την παρακολούθηση της διαδικασίας διασφάλισης.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον χρησιμοποιούνται προηγμένα εργαλεία παρακολούθησης. Ο οργανισμός διαθέτει εργαλεία για την υποστήριξη της αναφοράς περιστατικών από τους εργαζομένους και για την πρόταση λύσεων προς επεξεργασία στα σχέδια δράσης.

Η ανάλυση μαζικών δεδομένων θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η παρακολούθηση των επιδόσεων στον τομέα της ασφάλειας αποτελεί τμήμα μιας σφαιρικής διαδικασίας παρακολούθησης που περιλαμβάνει όλες τις μονάδες και τα τμήματα. Ο οργανισμός διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης δεδομένων για να χαρτογραφεί τα περιουσιακά του στοιχεία και τις συνθήκες χρήσης τους.

Η εταιρεία αναγνωρίζει τη σημασία της χρήσης μοντέλων κινδύνου και της ανταλλαγής δεδομένων και πληροφοριών σε συνεργασία με άλλους φορείς λειτουργίας σιδηροδρόμων, με στόχο την επέκταση των συνόλων δεδομένων και τη βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων για την αξιολόγηση κινδύνων.

Η υποβολή αναφορών αποτελεί ορθή πρακτική και υπάρχουν έργα που υποστηρίζουν μια ισχυρή νοοτροπία αναφοράς περιστατικών στους κόλπους της εταιρείας.

Οι διαδικασίες παρακολούθησης επανεξετάζονται για να διασφαλίζεται η συνάφειά τους με το προφίλ κινδύνου του οργανισμού.

Τα δεδομένα από την αποτελεσματική συνεκτίμηση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της συνεχούς βελτίωσης στο πλαίσιο του οργανισμού. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για τη λήψη αποφάσεων για την επιχείρηση και για τη διαχείριση της ασφάλειας. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται κοινοποιούνται σε συνεργάτες, προμηθευτές και εργολάβους.

#### **4.6.2 ΑΕ2 - Εσωτερικός έλεγχος**

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένας σημαντικός ανεξάρτητος και συστηματικός έλεγχος των συστημάτων ελέγχου κινδύνων και των ρυθμίσεων διαχείρισης, σκοπός του οποίου είναι να διασφαλίσει την τήρηση των επιχειρηματικών στόχων. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι, επίσης, υποχρεωτικός βάσει της ΚΜΑ για την παρακολούθηση. Οι έλεγχοι είναι γενικά σχεδιασμένοι έτσι ώστε να περιορίζουν την υποκειμενικότητα προς όφελος μιας προσέγγισης βασισμένης κυρίως σε αποδεικτικά στοιχεία. Η συστηματική φύση ενός ελέγχου στο πλαίσιο του ΣΔΑ έχει ως στόχο να παράσχει στα ανώτερα διοικητικά στελέχη σαφείς ενδείξεις τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τη λήψη αποφάσεων όσον αφορά τη βελτίωση των επιδόσεων στον τομέα της ασφάλειας.

##### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

Υπάρχουν ελάχιστες ή μηδενικές ενδείξεις πραγματοποίησης ελέγχων.

Οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται δεν είναι προγραμματισμένοι ούτε ιεραρχημένοι, και δεν δίνεται συνέχεια στα ευρήματα.

Η εκπαίδευση των ελεγκτών δεν είναι συνεπής και η σύνδεση με τη διαδικασία ΣΔΕ είναι ελλιπής.

Η διαδικασία του ελέγχου δεν είναι δομημένη και δεν υπάρχει πραγματική διαφορά μεταξύ των ελέγχων και των επιθεωρήσεων.

Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

##### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Υπάρχει κάποιος βαθμός ελέγχου, αλλά οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται και οι τομείς που καλύπτονται δεν λαμβάνουν υπόψη τη φύση ή τη σημασία του συγκεκριμένου συστήματος ελέγχου κινδύνων.

Υπάρχουν σχέδια για ελέγχους, αλλά δεν είναι συντονισμένα.

Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον υπάρχουν ενδείξεις μιας συντονισμένης, αποτελεσματικής και προγραμματισμένης προσέγγισης των ελέγχων. Η δραστηριότητα του ελέγχου επικεντρώνεται στην επίτευξη συμμόρφωσης με τη νομοθεσία και στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων.

Οι έλεγχοι τεκμηριώνονται συστηματικά και τα αποτελέσματα καταγράφονται. Το Δ.Σ. του οργανισμού έχει επίγνωση των αποτελεσμάτων και τα συζητά σε τακτικές συνεδριάσεις του.

Το σύστημα διαχείρισης επάρκειας περιλαμβάνει διατάξεις για την εκπαίδευση των ελεγκτών. Τηρείται μητρώο των αρμόδιων ελεγκτών.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον οι δραστηριότητες ελέγχου προγραμματίζονται και ιεραρχούνται λαμβανομένων υπόψη των αποτελεσμάτων των προηγούμενων ελέγχων και των αποτελεσμάτων της παρακολούθησης.

Χρησιμοποιείται ένας κατάλληλος συνδυασμός τεχνικών ελέγχου για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις ως προς τους επιχειρηματικούς στόχους.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ενημερώνονται για τα αποτελέσματα των ελέγχων, ώστε να είναι σε θέση να επανεξετάσουν το σύστημα διαχείρισης ασφάλειας. Σε αυτό το επίπεδο, η συνεχής βελτίωση που απαιτείται από το ίδιο το ΣΔΑ αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης, ώστε να ελεγχθεί κατά πόσον οι βελτιώσεις αποφέρουν πράγματι τα προσδοκώμενα οφέλη ή χρειάζονται τροποποίηση για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον οι επιχειρηματικοί στόχοι βάσει των οποίων διεξάγεται ο έλεγχος είναι πιο απαιτητικοί και υπάρχει σύγκριση με τις βέλτιστες πρακτικές.

Συμπεριλαμβάνονται στόχοι ελέγχου σε διομότιμη βάση.

## **4.6.3 ΑΕ3 - Επανεξέταση από τη διοίκηση**

Ο ισχυρός επιτελικός ρόλος της διοίκησης σε θέματα ασφάλειας είναι ουσιώδης για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας ενός οργανισμού, καθώς και για τη συνεχή βελτίωσή του σε βάθος χρόνου. Ο οργανισμός θα πρέπει να αποδείξει ότι η διοίκηση συμμετέχει ενεργά στην επανεξέταση της απόδοσης του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας και στην ανάπτυξή του για το μέλλον. Η επανεξέταση από τη διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί μέρος της παρακολούθησης που διεξάγει ένας οργανισμός για να διασφαλίσει ότι οι διαδικασίες του παράγουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

Τα ευρήματα της παρακολούθησης και των ελέγχων αναλύονται ελάχιστα από τις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης. Η ανάλυση πραγματοποιείται κυρίως σε επίπεδο μονάδων/τμημάτων.

Οι στόχοι που αφορούν την επιχείρηση και την ασφάλεια δεν επανεξετάζονται τακτικά.

Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

Η επανεξέταση δεν εντάσσεται σε μια καθορισμένη προσέγγιση της βελτίωσης. Συχνά πραγματοποιείται εκ των υστέρων και δεν προγραμματίζεται στο πλαίσιο του κύκλου διαχείρισης.

Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον η διοίκηση χρησιμοποιεί αυτόματα τα ευρήματα από την παρακολούθηση και τους ελέγχους για να εξετάσει τις επιδόσεις του οργανισμού και να κάνει αλλαγές όπου χρειάζεται.

Οι συστάσεις από την επανεξέταση κατανέμονται με σαφήνεια, παρακολουθούνται και δείχνουν ότι λαμβάνονται υπόψη οι ευρύτερες συνέπειες.

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον αξιοποιούνται τα διδάγματα από συμβάντα σε άλλους οργανισμούς και άλλους κλάδους.

Η διοίκηση ζητά προτάσεις από το προσωπικό για βελτιώσεις στις επιχειρηματικές διαδικασίες και τις εξετάζει, ώστε να συμπεράνει κατά πόσο θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά την επιχείρηση.

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον η διοίκηση καθιερώνει διαδικασίες τυχαίας επανεξέτασης των πρακτικών που ακολουθούνται σε συγκεκριμένους τομείς της επιχείρησης, με στόχο να ελέγξει κατά πόσον οι διαδικασίες εξακολουθούν να είναι κατάλληλες για τον προβλεπόμενο σκοπό τους.

Η διοίκηση αναλαμβάνει να εξετάσει τη συνολική εικόνα, με στόχο να εντοπίσει νέες τεχνολογίες ή ιδέες, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν την επιχείρηση. Για παράδειγμα, η χρήση των μαζικών δεδομένων (big data) θεωρείται ότι βελτιώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και τις επιδόσεις στον τομέα της ασφάλειας.

## 4.7 Β - Βελτίωση

### Σκοπός

Οι οργανισμοί πρέπει να εξελίσσονται σε βάθος χρόνου, διαφορετικά θα παραμείνουν στάσιμοι και θα επαναπαυτούν, γεγονός που αναμένεται να έχει επιπτώσεις στη διαχείριση της ασφάλειας. Ο οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει μια φιλοσοφία άντλησης διδαγμάτων από τα λάθη του και από τα λάθη των άλλων, ώστε να βελτιώσει τους ελέγχους διαχείρισης της ασφάλειάς του. Η φιλοσοφία που διέπει τη βελτίωση έγκειται στο να επικεντρωθεί ο οργανισμός σε μια προδραστική προσέγγιση, προσπαθώντας να προβλέψει τις αλλαγές στο μέλλον και να διασφαλίσει ότι όταν αυτές επέλθουν, το ΣΔΑ θα εξελιχθεί με θετικό τρόπο.

### Εισαγωγικές σημειώσεις

Ένας οργανισμός μπορεί να βελτιωθεί, αφενός, αξιοποιώντας τις έρευνές του για ατυχήματα και συμβάντα που αφορούν τον ίδιο (συμπεριλαμβανομένων συμβάντων και επικίνδυνων περιστατικών) και, αφετέρου, αποκομίζοντας διδάγματα από άλλα συμβάντα τα οποία προκύπτουν στον σιδηροδρομικό κλάδο ή σε άλλους βιομηχανικούς κλάδους. Οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να ερευνούν, εφόσον είναι δυνατό, τα συμβάντα τόσο διεξοδικά όσο θα ερευνούσαν ένα ατύχημα, έτσι ώστε να μαθαίνουν τι θα μπορούσε να είχε συμβεί, πώς προέκυψε η κατάσταση και πώς θα μπορούσε να αποφευχθεί ένα παρόμοιο συμβάν. Οι περιλήψεις των ερευνών και τα αποτελέσματά τους θα πρέπει να κοινοποιούνται σε όλο τον οργανισμό και σε άλλους παρόμοιους οργανισμούς στον μέγιστο δυνατό βαθμό. Οι οργανισμοί θα πρέπει να ενεργούν προνοητικά στην προσπάθειά τους να βελτιωθούν μέσω της εμπειρίας, αποκομίζοντας διδάγματα όχι μόνο από τα ατυχήματα και τα συμβάντα, αλλά και μέσω άλλων σχετικών διαθέσιμων πηγών πληροφόρησης, όπως είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος, ή από τις εμπειρίες άλλων που θα μπορούσαν να τους βοηθήσουν να βελτιωθούν.

#### 4.7.1 B1 - Διδάγματα από ατυχήματα και συμβάντα

Στο πλαίσιο της διερεύνησης ατυχημάτων και συμβάντων θα πρέπει να εξετάζονται οι επιδόσεις του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας πριν το συμβάν και να εξακριβώνεται ποια μέρη του συστήματος λειτούργησαν σωστά και ποιοι τομείς χρειάζονται βελτίωση, συμπεριλαμβανομένων τυχόν διδαγμάτων σχετικά με τις ανθρώπινες επιδόσεις. Ο οργανισμός θα πρέπει, επίσης, να επιδιώκει να αξιοποιεί την εμπειρία από τα αποτελέσματα των ερευνών του Εθνικού Φορέα Ερευνών (ΕΦΕ), άλλων ΕΦΕ σε ολόκληρη την ΕΕ, καθώς και από τα αποτελέσματα ερευνών ατυχημάτων και συμβάντων σε παγκόσμιο επίπεδο.

##### Επίπεδο 1 - Βασικό

*Υπάρχουν ελάχιστες ενδείξεις αποτελεσματικών ερευνών, ενώ ο οργανισμός ακολουθεί τη νοοτροπία της επίρριψης ευθυνών. Δεν αντλούνται διδάγματα από τη διερεύνηση συμβάντων εκτός του οργανισμού ή σε άλλους κλάδους. Η επάρκεια των ατόμων που διεξάγουν τις έρευνες είναι αμφισβητούμενη.*

*Υπάρχουν ελάχιστες ή μηδενικές ενδείξεις ότι ο ανθρώπινος παράγοντας στα ατυχήματα ή στα περιστατικά λαμβάνεται δεόντως υπόψη.*

*Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

##### Επίπεδο 2 - Στοιχειώδες

*Τα συμβάντα ερευνώνται, αλλά υπάρχει ελάχιστη καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο ή το αντικείμενο της έρευνας.*

*Ερευνώνται τα άμεσα αίτια.*

*Το εύρος των συμβάντων που ερευνώνται περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό στα ατυχήματα, ενώ οι συστάσεις που προκύπτουν από τις έρευνες περιορίζονται στην αποτροπή της επέλευσης του ίδιου συμβάντος. Δεν εντοπίζονται τομείς που επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση.*



*Γίνεται κάποια προσπάθεια να αντληθούν διδάγματα από άλλα ατυχήματα σε άλλους τομείς του κλάδου.*

*Το προσωπικό που διεξάγει τις έρευνες έχει λάβει κάποια εκπαίδευση, αλλά δεν εντάσσεται στο πλαίσιο ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης επάρκειας.*

*Αναγνωρίζεται σε έναν βαθμό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει κάποιον ρόλο στα ατυχήματα και στα συμβάντα, ενώ καταβάλλεται επίσης προσπάθεια να εξετάζεται αυτός ο παράγοντας στις έρευνες, όμως συχνά δεν λαμβάνεται υπόψη μετά την ολοκλήρωση των αναφορών σε επίπεδο διοίκησης.*

*Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

*Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον υπάρχουν τυπικές ρυθμίσεις για τον τόπο και τον τρόπο διεξαγωγής των ερευνών.*

*Ερευνώνται τα βαθύτερα αίτια ενός συμβάντος, ενώ διεξάγεται έρευνα και μετά το συμβάν.*

*Το προσωπικό έχει λάβει ολοκληρωμένη εκπαίδευση για την έρευνα ατυχημάτων και συμβάντων και εντάσσεται σε ένα σύστημα διαχείρισης επάρκειας.*

*Η συνεκτίμηση του ανθρώπινου παράγοντα στα ατυχήματα και τα συμβάντα αποτελεί τυπική πτυχή της διαδικασίας έρευνας. Η διοίκηση την θεωρεί εξίσου σημαντική με άλλες αιτίες ενός συμβάντος και προσπαθεί να διορθώσει προβλήματα που τυχόν προκύπτουν.*

### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

*Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον η ποιότητα της έρευνας παράγει συστάσεις που μπορούν να εφαρμοστούν τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.*

*Μεταξύ των συμβάντων που ερευνώνται περιλαμβάνονται, κατά περίπτωση, η διακοπή των εργασιών και οι περιπτώσεις στις οποίες δεν επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα.*

*Η ανώτερη διοίκηση ενημερώνεται για τα αποτελέσματα των ερευνών και τις συστάσεις και μεριμνά για την εφαρμογή τους, κατά περίπτωση.*

*Οι συστάσεις από τις έρευνες συμβάντων σε άλλες σιδηροδρομικές επιχειρήσεις ή σε επιχειρήσεις εκτός του οργανισμού μελετώνται για να διαπιστωθεί κατά πόσον υπάρχουν σχετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.*

*Ο οργανισμός επιδιώκει να αντλήσει διδάγματα σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα από άλλες έρευνες εντός και εκτός σιδηροδρομικού κλάδου, τα οποία θα επεξεργαστεί στο πλαίσιο του ΣΔΑ.*

### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

*Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον γίνονται κατανοητές οι συνέπειες των ευρημάτων από τις έρευνες άλλων οργανισμών.*

*Υπάρχει προθυμία να αξιοποιηθεί η εμπειρία που αποκομίζεται από τα συμβάντα, μέσω αλλαγών σε συμπεριφορές σε όλη την επιχείρηση.*

*Η ανώτερη διοίκηση συμμετέχει στη διάδοση των εμπειριών της σε άλλες επιχειρήσεις εντός και εκτός σιδηροδρομικού κλάδου, και αξιοποιεί τα διδάγματα που αποκομίζει από άλλες σιδηροδρομικές επιχειρήσεις ή από άλλους κλάδους.*

*Ο οργανισμός επιδιώκει να διαδώσει στους συνεργάτες, στους προμηθευτές, στους εργολάβους του και σε άλλους τα διδάγματα που αποκομίζει σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα από ατυχήματα και συμβάντα.*

#### 4.7.2 B2 - Συνεχής βελτίωση

Ο οργανισμός πρέπει να αποδεικνύει ότι επιδιώκει να βελτιώνεται διαρκώς, αντλώντας διδάγματα από συμβάντα, μέσω της επαφής με ρυθμιστικούς φορείς και μέσω άλλων οδών. Κατά τη διάρκεια της εποπτείας, οι οργανισμοί θα πρέπει να αποδεικνύουν ότι εφαρμόζουν διαδικασία για τον εντοπισμό και την υλοποίηση θετικών αλλαγών στο ΣΔΑ, για παράδειγμα μέσω της στρατηγικής συνεχούς βελτίωσης της νοοτροπίας στον τομέα της ασφάλειας. Τα διορθωτικά μέτρα αφορούν τον ορισμό, την κατανομή και την ολοκλήρωση των ενεργειών που έχουν προσδιοριστεί ως υποχρεωτικές μετά τις διαδικασίες της παρακολούθησης, της έρευνας, του ελέγχου και της επανεξέτασης.

##### **Επίπεδο 1 - Βασικό**

*Παρά τις διαδικασίες του ΣΔΑ, η παρακολούθηση, οι έλεγχοι και η επανεξέταση έχουν ως αποτέλεσμα ελάχιστες, αν όχι μηδενικές, αλλαγές, είτε επειδή δεν πραγματοποιείται τίποτα από τα παραπάνω είτε επειδή δεν υπάρχει συνέχεια.*

*Ο οργανισμός υπολείπεται του επιπέδου που αναμένεται από έναν κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

*Περιστατικά και ατυχήματα «θα συμβαίνουν» – επικρατεί μια μοιρολατρική νοοτροπία. Δεν υπάρχει πραγματική στρατηγική για τη συνεχή βελτίωση της νοοτροπίας στον τομέα της ασφάλειας. Τα αίτια αποδίδονται πάντα σε ανθρώπινο λάθος στο δύσκολο κομμάτι των διαδικασιών, ενώ δεν καταβάλλεται καμία προσπάθεια για περαιτέρω συνέχιση των ερευνών. Δεν υπάρχει νοοτροπία δικαίου, υπό την έννοια ότι οι υπάλληλοι που εμπλέκονται σε συμβάντα και ατυχήματα συχνά γίνονται εξιλαστήρια θύματα. Η διοίκηση και οι υπάλληλοι γενικά αδιαφορούν για την ασφάλεια και μπορεί να χρησιμοποιήσουν την ασφάλεια μόνο ως βάση για άλλες διεκδικήσεις, όπως είναι οι αμοιβές, το ωράριο εργασίας, κ.λπ.*

##### **Επίπεδο 2 - Στοιχειώδεις**

*Βάσει απλών ευρημάτων από την παρακολούθηση, την έρευνα, τον έλεγχο και την επανεξέταση αποφασίζονται απλές ενέργειες και αλλαγές στα κατώτερα επίπεδα του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας. Γίνονται κάποιες προσπάθειες αναζήτησης υποκείμενων ζητημάτων στον οργανισμό στο πλαίσιο της συστηματικής ανασκόπησης των πληροφοριών που λαμβάνονται μέσω παρακολούθησης, έρευνας και ελέγχου.*

*Ο οργανισμός μόλις και μετά βίας πληροί τις ελάχιστες προϋποθέσεις συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις που προβλέπονται για τον κάτοχο ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας.*

*Το τμήμα ασφάλειας θεωρείται υπεύθυνο για την ασφάλεια, αλλά η διοίκηση αφιερώνει χρόνο και προσπάθεια στην πρόληψη των συμβάντων και των ατυχημάτων, εφόσον θεωρείται ότι αυτά μπορούν να προληφθούν. Υπάρχει στρατηγική συνεχούς βελτίωσης της νοοτροπίας στον τομέα της ασφάλειας, η οποία καλύπτει τους κατάλληλους γενικούς τομείς, όμως τα διορθωτικά μέτρα στοχεύουν κυρίως στο ανθρώπινο σφάλμα των υπαλλήλων στο δύσκολο κομμάτι των διαδικασιών, μέσω της επιβολής κυρώσεων ή άλλων μέτρων, με στόχο να περιοριστούν οι επισφαλείς συμπεριφορές, οι οποίες θεωρούνται ως αιτίες των συμβάντων και των ατυχημάτων. Η απόδοση στον τομέα της ασφάλειας μετράται με δείκτες υστέρησης, όπως είναι οι απουσίες λόγω τραυματισμού, οι σωματικές βλάβες, οι εκτροχιασμοί, οι παραβιάσεις κόκκινου σηματοδότη, κ.λπ. Ο οργανισμός μετρά περισσότερα σοβαρά συμβάντα και ατυχήματα από τους ανταγωνιστές του.*

##### **Επίπεδο 3 - Συνεπές**

*Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 2, ενώ επιπλέον έχει θεσπιστεί διαδικασία η οποία, αφενός, διασφαλίζει ότι πραγματοποιούνται οι απαιτούμενες ενέργειες που προσδιορίζονται μέσω της παρακολούθησης, των ελέγχων και της επανεξέτασης και, αφετέρου, προσδιορίζει ποιος είναι υπεύθυνος για τις ενέργειες και το χρονοδιάγραμμα της εφαρμογής τους.*

Υπάρχουν διαδικασίες για την παρακολούθηση της καταλληλότητας, της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη το πλαίσιο που ορίζεται στην εκάστοτε Κοινή Μέθοδο Ασφάλειας και παράγουν συνεπή αποτελέσματα.

Τα διορθωτικά μέτρα λαμβάνονται σε οποιοδήποτε επίπεδο του συστήματος διαχείρισης ασφάλειας.

Η διοίκηση αναγνωρίζει ότι τα συμβάντα και τα ατυχήματα προκαλούνται από πολλαπλούς παράγοντες, ορισμένοι εκ των οποίων οφείλονται στις αποφάσεις της διοίκησης. Τα σοβαρά συμβάντα και ατυχήματα ερευνώνται, ενώ έχει θεσπιστεί συστηματική διαδικασία για την άντληση διδαγμάτων. Υπάρχει συνεπής στρατηγική για τη συνεχή βελτίωση της νοοτροπίας στον τομέα της ασφάλειας, η οποία είναι καλά δομημένη και μπορεί να αξιολογηθεί δεόντως ως προς την επιτυχία της.

#### **Επίπεδο 4 - Προδραστικό**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 3, ενώ επιπλέον υπάρχουν μηχανισμοί για την παρακολούθηση της προόδου και της ολοκλήρωσης των διορθωτικών μέτρων.

Τα διορθωτικά μέτρα συνδέονται με τους στόχους που ορίζονται στο σύστημα διαχείρισης ασφάλειας.

Τα αποτελέσματα των στόχων και του προγραμματισμού σε θέματα ασφάλειας, της αξιολόγησης κινδύνου, της συμμετοχής του προσωπικού και τρίτων, της ενημέρωσης και επικοινωνίας, της παρακολούθησης, του ελέγχου, της επανεξέτασης από τη διοίκηση και των διδαγμάτων που αντλούνται από ατυχήματα και συμβάντα χρησιμοποιούνται ως βάση για τη διαμόρφωση στρατηγικών και σχεδίων για τη συνεχή βελτίωση.

Διεξάγεται ανάλυση των βαθύτερων αιτιών για όλα τα συμβάντα και τα ατυχήματα, ενώ αναγνωρίζεται ότι τα περισσότερα οφείλονται στις αποφάσεις της διοίκησης. Υπάρχει η αντίληψη ότι όλοι είναι υπεύθυνοι όχι μόνο για τη δική τους ασφάλεια, αλλά και για την ασφάλεια των συναδέλφων τους. Μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός, ενώ ακολουθείται μια συστηματική προσέγγιση για τη διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης. Προωθείται ένας υγιεινός τρόπος ζωής και παρακολουθούνται τα ατυχήματα εκτός εργασιακού χώρου. Η στρατηγική για τη συνεχή βελτίωση της νοοτροπίας στον τομέα της ασφάλειας ακολουθεί βέλτιστες πρακτικές με ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους.

#### **Επίπεδο 5 - Άριστο**

Ισχύουν τα ίδια με το Επίπεδο 4, ενώ επιπλέον τα διορθωτικά μέτρα οδηγούν τη διοίκηση στην εξέταση παρόμοιων διαδικασιών εκτός του άμεσου τομέα στον οποίο συνέβη το περιστατικό, για τον εντοπισμό παρόμοιων ελλείψεων και αλλαγών που πρέπει να γίνουν.

Η πρόληψη των συμβάντων και ατυχημάτων που προκαλούν σωματικές ή ψυχικές βλάβες στους υπαλλήλους ή σε τρίτους αποτελεί προτεραιότητα του οργανισμού. Δεν έχουν καταγραφεί συμβάντα ή ατυχήματα τα τελευταία χρόνια στον οργανισμό, αλλά δεν υπάρχει εφησυχασμός. Οι παρεκκλίσεις σε επίπεδο συμπεριφοράς ή οργάνωσης παρακολουθούνται συνεχώς και λαμβάνονται μέτρα για την πρόληψή τους. Ο οργανισμός εφαρμόζει ένα μεγάλο εύρος δεικτών προόδου για την παρακολούθηση των επιδόσεων. Η στρατηγική συνεχούς βελτίωσης της νοοτροπίας στον τομέα της ασφάλειας θεωρείται από τις επιχειρήσεις του κλάδου πρωτοποριακή, καθώς ακολουθεί τις βέλτιστες πρακτικές εντός και εκτός του σιδηροδρομικού κλάδου.

### Παράρτημα - Οδηγός επιπέδων

| Επίπεδα ωριμότητας | Επίπεδο 1  | Επίπεδο 2  | Επίπεδο 3   | Επίπεδο 4   | Επίπεδο 5  |
|--------------------|--|--|---|---|--|
| Τίτλος             | Βασικό   | Στοιχειώδες  | Συνεπές   | Προδραστικό   | Άριστο   |
| Σύντομος ορισμός   | <p>Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός που αξιολογείται διαθέτει Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας, αλλά είναι σαφές ότι υπάρχουν ελλείψεις, με αποτέλεσμα το επίπεδο επιδόσεων να είναι κατώτερο του απαιτούμενου για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας. Υπάρχουν διαδικασίες και οδηγίες για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων ασφάλειας, αλλά κατά την άσκηση της εποπτείας είναι εμφανές ότι υπάρχουν σοβαρά ζητήματα σχετικά με τον βαθμό συνοχής τους ως σύνολου. Οι επιμέρους κίνδυνοι τελούν υπό έλεγχο, αλλά η συνολική διαδικασία διαχείρισής τους είναι ανεπαρκής. Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός λειτουργεί στην πράξη, φαίνεται να υπάρχουν σημαντικές ανακολουθίες σε σχέση με το περιεχόμενο του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας (ΣΔΑ). Οι πολιτικές, οι</p> | <p>Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός λειτουργεί στο επίπεδο της ελάχιστης συμμόρφωσης με τις κείμενες διατάξεις, δηλ. το ΣΔΑ λειτουργεί σε επίπεδο που ήταν ικανοποιητικό για τη χορήγηση ενιαίου πιστοποιητικού ασφάλειας ή έγκρισης ασφάλειας στο στάδιο της αξιολόγησης. Υπάρχει γραπτό σύστημα διαχείρισης ασφάλειας και χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των κινδύνων ασφάλειας, ωστόσο υπάρχει έλλειψη δομής και συντονισμού. Το σύστημα έχει συνοχή στο σύνολό του, αλλά υπάρχουν κενά και κάποιες ανακολουθίες ως προς την προσέγγιση σε διαφορετικούς τομείς. Στην ουσία, ο οργανισμός μόλις που ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις ασφάλειας. Δεν θα ήταν δύσκολο να δημιουργηθεί σημαντικό πρόβλημα και να επιστρέψει ο οργανισμός στο Επίπεδο 1, καθώς η μη ενσωμάτωση της διαχείρισης</p> | <p>Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας έχει σχεδιαστεί για να δημιουργήσει μια συστηματική και συνεπή προσέγγιση διαχείρισης του κινδύνου. Έχουν προβλεφθεί και λειτουργούν όλα τα στοιχεία, ενώ έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι πτυχές της ασφάλειας. Η νοσοτροπία της ασφάλειας λαμβάνεται σε κάποιον βαθμό υπόψη στους κόλπους του οργανισμού. Ενώ ο οργανισμός λειτουργεί με συνέπεια, δεν προσπαθεί να προβλέψει τους κινδύνους εκ των προτέρων, ούτε η εσωτερική του νοσοτροπία είναι αρκετά ανεπτυγμένη ώστε να συντηρεί από μόνη της τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Αντί πρόσκαιρων λύσεων, εφαρμόζεται μια πιο μεθοδική προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου, αλλά δεν θα ήταν πολύ δύσκολο (π.χ. λόγω αστοχίας στη διαχείριση</p> | <p>Ισχύει ό,τι και για το Επίπεδο 3 και επιπλέον το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας διαχειρίζεται συνεχώς προδραστικά τον κίνδυνο. Στο επίπεδο αυτό, ο οργανισμός παρακολουθεί τους παράγοντες που προοιωνίζουν την εμφάνιση κινδύνου και αναλαμβάνει δράση εκ των προτέρων, ώστε να προλάβει τυχόν επικίνδυνα συμβάντα. Ο οργανισμός είναι προσηλωμένος στην καλλιέργεια μιας νοσοτροπίας ασφάλειας, ενώ παράλληλα συνεργάζεται με το εργατικό δυναμικό για τη διαχείριση της ασφάλειας με συνεκτικό και προνοητικό τρόπο. Σε αυτό το επίπεδο, ασκείται πραγματική ηγεσία από τις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης του οργανισμού, ενώ το προσωπικό του επιδεικνύει εμπιστοσύνη και σεβασμό στην προσέγγιση της διοίκησης. Καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια για την τακτική επανεξέταση των επιδόσεων και για να γίνει κατανοητή η φύση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν αυτοί να αντιμετωπιστούν.</p> | <p>Ισχύει ό,τι και για το Επίπεδο 4 και επιπλέον το γραπτό σύστημα διαχείρισης ασφάλειας είναι σχεδιασμένο με τρόπο που επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση. Ο οργανισμός αναζητά ενεργά ευκαιρίες βελτίωσης της ασφάλειας και θετικής διαμόρφωσης μιας νοσοτροπίας ασφάλειας, χρησιμοποιώντας πληροφορίες που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό του σιδηροδρομικού κλάδου όσο και εκτός αυτού. Ο οργανισμός συγκρίνει τις επιδόσεις του με αυτές άλλων οργανισμών, τόσο εντός του σιδηροδρομικού κλάδου όσο και εκτός αυτού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι ο οργανισμός έχει επίγνωση των ζητημάτων που αντιμετωπίζει ή μπορεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον, και επιδιώκει ενεργά να τα διαχειριστεί μέσω του ΣΔΑ. Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός είναι βέβαιος για την ικανότητά του να διαχειριστεί τους κινδύνους που αντιμετωπίζει, ενώ μέσω της εξωστρέφειάς του επιδιώκει να εκπαιδεύσει αυτούς με τους οποίους έχει διασυνδέσεις. Μάλιστα, επιδιώκει να</p> |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>διαδικασίες και οι οδηγίες φαίνεται να εφαρμόζονται με τρόπους που δεν συνάδουν με αυτούς που ορίζονται στο ΣΔΑ, με αποτέλεσμα να μην είναι σίγουρο αν ελέγχονται επαρκώς οι κίνδυνοι από τις δραστηριότητες που εκτελούνται από τον οργανισμό ή από τους εργολάβους. Σε αυτό το επίπεδο, η ΕΑΑ θα πρέπει να εξετάσει μέτρα για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του οργανισμού με τη νομοθεσία (για περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας αυτής της διαδικασίας, βλέπε τον οδηγό του Οργανισμού για τη διαχείριση της επιβολής του νόμου).</p> | <p>κινδύνων στις διαδικασίες μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ζήτημα στην περίπτωση των τεχνικών, επιχειρησιακών και οργανωτικών κινδύνων. Ορισμένοι τομείς της επιχείρησης παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις ως προς τη διαχείριση της ασφάλειας σε σύγκριση με άλλους. Οι κίνδυνοι ελέγχονται περισσότερο με ενέργειες των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό παρά μέσω του σχεδιασμού του ΣΔΑ. Η επιχείρηση ακολουθεί συνήθως πυροσβεστική προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου, αντιμετωπίζοντας τα ατυχήματα ή τα συμβάντα εκ των υστέρων, αντί να λαμβάνει εκ των προτέρων μέτρα για την πρόληψή τους.</p> | <p>βασικών διαδικασιών σε βάθος χρόνου) να επανέλθει ο οργανισμός στο στοιχειώδες επίπεδο.</p> |  | <p>παίρνει διδάγματα από άλλους τομείς, τα οποία μπορούν να ενσωματωθούν στις δικές του δραστηριότητες. Η ασφάλεια αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της δραστηριότητας του οργανισμού.</p> |
|--|--|--|--|--|--|

