

# Juhend

## *Juhtimise arengumudel*

	<i>Koostanud</i>	<i>Kontrollinud</i>	<i>Kinnitanud</i>
<i>Nimi</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Ametikoht</i>	Projektiametnik	Projektijuht	Üksuse juhataja
<i>Kuupäev</i>	06.10.2017	06.10.2017	Sisestada kuupäev.
<i>Allkiri</i>			

### *Dokumendi muudatused*

<i>Versioon</i>	<i>Kuupäev</i>	<i>Märkused</i>
0.14	19.07.2017	Sh konsulteerimisel tehtud märkused
0.15	31.07.2017	Sh konsulteerimisel tehtud märkused
0.16	06.10.2017	Pärast ametisest läbivaatamist
0.18	08.12.2017	Pärast ametisest läbivaatamist

*See dokument on Euroopa Liidu Raudteeameti õiguslikult mittesiduv juhend. See ei piira kohaldatavates Euroopa Liidu õigusaktides ette nähtud otsustusmenetluse rakendamist. ELi õiguse siduv tõlgendamine kuulub Euroopa Liidu Kohtu ainupädevusse.*

## 1 Sissejuhatus

Pärast ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa andmist kohustub riiklik ohutusasutus tagama, et selle taotleja rakendab tulemuslikult enda esitatud ohutusjuhtimise süsteemi ning täidab jätkuvalt oma õiguslikke kohustusi. Teisisõnu kohustub riiklik ohutusasutus tegema raudteeveo- või taristuettevõtja tegevuse üle järelevalvet tagamaks, et ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa taotluses esitatu vastaks tegelikkusele.

Euroopa Liidu Raudteeamet (edaspidi „amet“) töötas välja selle juhtimise arengumodeli, et aidata järelevalvet tegevail riiklikel ohutusasutustel hinnata raudteeveo- või taristuettevõtjate ohutusjuhtimise süsteemi.

Juhtimise arengumodelit võib kasutada ka sissevaatena organisatsiooni ohutuskultuuri ja abistada riiklikel ohutusasutustel ning reguleeritavatel organisatsioonidel arutada, kuidas ohutusjuhtimise süsteeme parandada.

Ameti koostatud arengumudel on juhenddokument, see ei ole riiklikele ohutusasutustele kohustuslik. Kui riiklikul ohutusasutusel on ohutusjuhtimise süsteemi hindamiseks oma mudel või muud vahendid, võib ta kasutada neid. Dokumendis esitatu ei sea kahtluse alla sama eesmärgi saavutamiseks mõeldud olemasolevate mudelite kehtivust.

Samuti võib raudteeveo- või taristuettevõtja alati ka ise kasutada kõnealust juhtimise arengumodelit. Materjalid on ameti veebilehel vabalt kättesaadavad ja allalaaditavad. Amet soovib raudteeveo- või taristuettevõtjal kasutada mudelit 5 aasta vältel oma ettevõtte hindamiseks, lähtudes järelevalve toimingute teabest, ja vaadata tulemused läbi ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa uuendamise taotlemise ajal. Mudel aitab tal leida ohutusjuhtimise süsteemi nõrgad kohad ning tegeleda puudustega enne ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa taotluse esitamist.

### 1.1 Juhendi eesmärk

Juhenddokument pakub riiklikele ohutusasutustele kasutajasõbraliku mudeli, mille alusel otsustada, kui hästi raudteeveo- ja taristuettevõtjate ohutusjuhtimise süsteemid toimivad.

Mudeli eesmärk on liigitada ohutusjuhtimise süsteemi tulemuslikkus ja võimekus lihtsate tasemete abil, et saada teavet piisavalt täpse hinnangu andmiseks organisatsiooni ohutusjuhtimise süsteemile tervikuna või osaliselt, sõltuvalt sellest, mida riiklik ohutusasutus on otsustanud järelevalve tegemisel jälgida.

Tuleb märkida, et mudelit rakendatakse järelevalves ja järelevalve saab toimuda ainult juhul, kui on välja antud ühtne ohutustunnistus või ohutusloa. Seega tähistavad mudeli eri tasemed seda, kui organisatsioon ei täida ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa saamise miinimumnõudeid. Esimesel tasemel eeldatakse, et järelevalvet tegev riiklik ohutusasutus astub samme olukorra parandamiseks, kõige ekstreemsematel juhtudel võib see kaasa tuua ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa tagasivõtmise või juhtumi edastamise ohutusalase sertifitseerimise asutusele tagasivõtmise kaalumiseks, sest sellisel tasemel tegutsemise korral lükatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa pikendamise taotlus tagasi.

### 1.2 Juhendi sihtrühm

See dokument on suunatud:

- *riiklikele ohutusasutustele, kui nad järelevalvet tehes hindavad raudteeveo- ja taristuettevõtja ohutusjuhtimise süsteemi;*
- *riiklikele ohutusasutustele järelevalve strateegia ja kava(de) väljatöötamiseks;*
- *riiklikele ohutusasutustele riigisisese ohutusalase tulemuslikkuse teabe jagamiseks ühise või koordineeritud järelevalve korral;*

- riiklikele ohutusasutustele teabe jagamiseks ametiga pärast loa pikendamise või ajakohastamise taotluse saamist, kui amet vastutab ühtse ohutustunnistuse väljastamise eest;
- raudteeveo- ja taristuettevõtjatele enda ohutusjuhtimise süsteemi tulemuslikkuse hindamiseks, eelkõige enne ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa pikendamise taotluse esitamist.

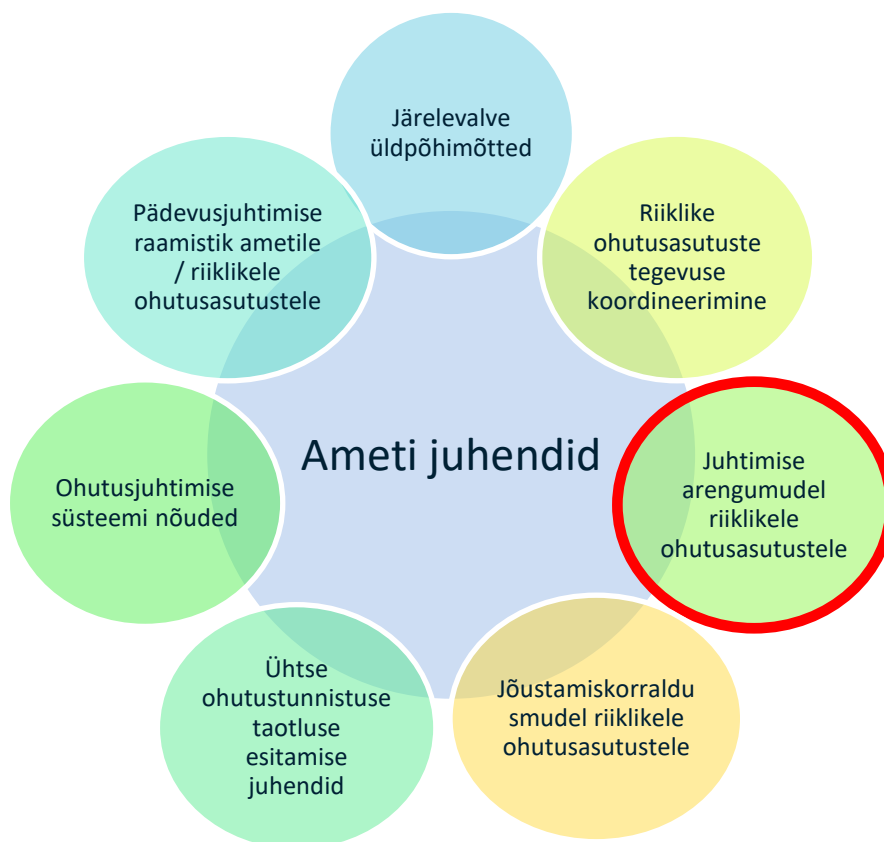
### 1.3 Kohaldamisala

Riiklikel ohutusasutustel on vaja meetodit, mille abil võrrelda ohutusjuhtimise süsteemi praktilist kvaliteeti ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa (taristuettevõtja puhul) taotlemisel esitatud kirjeldusega. Sellele vajadusele võib vastata ameti juhtimise arengumudel, kuid iga riiklik ohutusasutus võib sellise teabe ametile esitamiseks välja töötada ka oma meetodi.

Mudel ei anna lõplikku vastust küsimusele, kui kvaliteetne on mis tahes individuaalne ohutusjuhtimise süsteem, pigem on see vahend, et kindlustada riikliku ohutusasutuse valdkondlike hinnangute järjekindlus ja struktuur.

### 1.4 Juhendi struktuur

Dokument kuulub ameti juhendite kogumisse, mis on abiks raudteeveo-ettevõtjatele, taristuettevõtjatele, riiklikele ohutusasutustele ja ametile nende rollide ning ülesannete täitmisel kooskõlas direktiiviga (EL) 2016/798.



Joonis 1: Ameti juhendite kogum

Ameti juhtimise arengumudel kasutab hinnangu kujundamisel organisatsiooni ohutusjuhtimise süsteemi kohta sama ülesehitust nagu delegeritud määruse (EL) .../... [ohutusjuhtimise süsteemi ühised

ohutusmeetodid] I ja II lisas. Samuti rahuldab see riikliku ohutuasutuse vajadust vahendi järele, mida saaks kasutada komisjoni delegeeritud määruse (EL) .../... [järelevalve ühised ohutusmeetodid] artikli 7 lõikes 1 sätestatud raudteeveo- või taristuettevõtja ohutusjuhtimise süsteemi tõhususe hindamise nõuete ja sama määruse artikli 5 lõikes 2 sätestatud raudteeveo- või taristuettevõtja ohutusjuhtimise tulemuslikkuse hindamise nõuete täitmiseks. Artikli 5 lõikes 2 sätestatud käsitluse eesmärk on luua tugev seos hindamise ja sellele järgneva järelevalve vahel, hõlbustada teabe vahetamist riiklike ohutuasutuste siseselt ja suhtluses ametiga (st järelevalve ja hindamise tegijate vahel) ning viimasena tuua selgust raudteesektorisse eesmärgiga mõista, kuidas nende ohutusalane tulemuslikkus annab teavet riiklikule ohutuasutusele järelevalveks (näiteks järelevalve tegevuse prioriseerimine suurima ohutusriskiga valdkondadele).

Mudeli igal osal on eesmärk, mis selgitab selle osa sisu, ja teatud juhtudel sissejuhatavad märkmed täiendavate selgituste andmiseks. Iga osa kohta on esitatud viis taset: esimene tase – algeine, teine tase – toimetulev, kolmas tase – järjepidev, neljas tase – ennetav ja viies tase – suurepärane. Iga taseme kohta on selgitatud, kuidas tulemuslikkus sel tasemel vastab kriteeriumidele. Kasutaja kohustub hindama andmeid, mis on kogutud intervjuudest, dokumentide läbivaatamistest jne, ja otsustama, mis tase on sobivaim. Alates teisest tasemest on osutatud, et tulemuslikkust tuleb hinnata nii järgmise kui ka eelmise tasemega võrreldes, seega neljas tase sisaldab kolmanda taseme ning neljanda taseme elemente, sest teine tase on esimene, kus tulemuslikkust peetakse õigusnõuetele vastavaks.

Et genereerida igale kriteeriumile vastav tase ja saada tulemusi kujutav graafik, peab kasutaja täitma mudeliga kaasneva Exceli tabeli. Arvude sisestamisega tabelisse 1 täitub graafiku 1 roosdiagramm. Kui tabel on täidetud, võib selle põhjal koostatud graafiku kopeerida raudteeveo-/taristuettevõtjale mõeldud aruandesse.

Lisas on tabel, mis kujutab tasemeid nn valgusfoori tulede süsteemina. Ka selle võib valmis kujul kopeerida raudteeveo-/taristuettevõtjale mõeldud lõpparuandesse. Kas kasutada tulemuste esitamisel üht või teist võimalust või mõlemat korraga, on riikliku ohutuasutuse (või raudteeveo- / taristuettevõtja) enda valida.

## 1.5 Neli asjaolu, mida enne mudeli kasutamist arvestada

Nimetatud mudeli kasutamisel tuleb silmas pidada nelja asjaolu:

- 1) See on vaadeldava ohutusjuhtimise süsteemi mis tahes osa väljavõte kindlal ajahetkel.
- 2) Arvuline tase on väiksema tähtsusega kui ohutusjuhtimise süsteemi toimimisele antud hinnang.
- 3) Kuna ohutusjuhtimise süsteemi üksikute osade auditite/inspekteerimiste tulemused võivad erineda, võib *järeldusi kasutada indikaatoritena üldise suutlikkuse hinnangus* raudteeveo- või taristuettevõtja tulemuslikkuse keskmise kohta. Kui mudelit kasutavad hästi koolitatud töötajad, võimaldab see saada pildi konkreetsest ohutusjuhtimise süsteemist ja keskenduda halvemini toimivate valdkondade parandamisele. Samuti võib see anda riiklikule ohutuasutusele üldise, riigi tasandil pildi sellest, kuhu suunata ohutuse parandamise napid ressursid, sest see võib tuua esile näiteks kogu raudteesektori kindla ohutusjuhtimise valdkonna süsteemse nõrkuse. Näiteks kui raudtee-ettevõtja tulemused osutavad riskihindamise madalale tasemele, võib see olla riiklikule ohutuasutusele oluliseks sisendiks järelevalve strateegia arendamisel.
- 4) On oluline, et mudeli abil tehtava hindamise mahtu kokku leppides oleksid nii riiklik ohutuasutus kui ka hinnatav organisatsioon sekkumise ulatuses väga selgel seisukohal. See on äärmiselt tähtis, sest see näitab riikliku ohutuasutuse hinnangu te usaldusväärset taset.

## Sisukord

1	Sissejuhatus .....	2
1.1	Juhendi eesmärk.....	2
1.2	Juhendi sihtrühm .....	2
1.3	Kohaldamisala.....	3
1.4	Juhendi struktuur .....	3
1.5	Neli asjaolu, mida enne mudeli kasutamist arvestada .....	4
2	Juhtimise arengumudel ja riskikontroll .....	7
2.1	Aktsepteeritav mudeli tase riikliku ohutusasutuse puhul .....	7
2.2	Mudeli rakendamine erineva õiguspädevusega riiklikes ohutusasutustes .....	7
2.3	Aruanded .....	7
2.4	Mudeli kasutamise eeltingimus.....	8
2.5	Mudeli kasutamine .....	8
3	Mudeli tasemed.....	12
3.1	Saavutustasemete määratlus .....	12
3.2	Mudeli tulemuste esitamine .....	13
4	Juhtimise arengumudel .....	16
4.1	K – organisatsiooni kontekst .....	16
4.1.1	<b>K1 – organisatsiooni kontekst</b> .....	16
4.2	J – juhtimine .....	18
4.2.1	<b>J1 – juhtimine ja pühendumine</b> .....	18
4.2.2	<b>J2 – ohutuspoliitika</b> .....	20
4.2.3	<b>J3 – organisatsioonilised rollid, kohustused, volitused ja vastutamine</b> .....	21
4.2.4	<b>J4 – töötajate ja teiste poolte nõustamine</b> .....	23
4.3	PL – planeerimine .....	25
4.3.1	<b>PL 1 – riskihindamine / muutuste planeerimine</b> .....	25
4.3.2	<b>PL2 – ohutuseesmärgid ja planeerimine</b> .....	27
4.4	T – toetus.....	29
4.4.1	<b>T1 – ressursid</b> .....	29
4.4.2	<b>T2 – pädevus</b> .....	30
4.4.3	<b>T3 – teadlikkus</b> .....	31
4.4.4	<b>T4 – teave ja teabevahetus</b> .....	32
4.4.5	<b>T5 – dokumenteeritud teave</b> .....	34
4.5	K – käitamistegevus.....	37
4.5.1	<b>K1 – käitamistegevuse kavandamine ja kontrollimine</b> .....	37
4.5.2	<b>K2 – varahaldus</b> .....	38
4.5.3	<b>K3 – töövõtjad, partnerid ja tarnijad (sidemete korraldamine)</b> .....	40

4.5.4	<b>K4 – muudatuste juhtimine</b>	42
4.5.5	<b>K5 – hädaolukordade ohjamine</b>	44
4.6	<b>TH – tulemuslikkuse hindamine</b>	46
4.6.1	<b>TH1 – järelevalve</b>	46
4.6.2	<b>TH2 – siseaudit</b>	48
4.6.3	<b>TH3 – juhtkondlik läbivaatamine</b>	49
4.7	<b>PA – parandamine</b>	50
4.7.1	<b>PA1 – õnnetusjuhtumitest ja intsidentidest õppimine</b>	50
4.7.2	<b>PA2 – pidev parandamine</b>	51
	<b>Lisa – tasemete juhend</b>	54

## 2 Juhtimise arengumudel ja riskikontroll

Ohutusjuhtimise süsteemi hindamist kasutatakse võimalusena hinnata organisatsiooni suutlikkust kontrollida raudteetoimingutega seotud riske. Kui ohutusjuhtimise süsteem toimib hästi, on mõistlik eeldada, et organisatsiooni käitamistegevusega seotud riske kontrollitakse edukalt. Kui organisatsiooni ohutusjuhtimise süsteemis leidub nõrku kohti, viitab see sellele, et vastavate valdkondade riskid ei ole piisavalt kontrollitud ning seetõttu on neis valdkondades suurim õnnetusjuhtumit või intsidenti soodustavate tingimuste esinemise tõenäosus, võrreldes teiste valdkondadega, kus ohutusjuhtimise süsteem toimib hästi. Järelikult mida parem on juhtimise arengumudeli tulemus, seda tugevam on riskide kontroll.

### 2.1 Aktsepteeritav mudeli tase riikliku ohutuasutuse puhul

Vaadates allpool esitatud mudelit, võib kaalutleda, et kui organisatsioon on saavutanud (kolmanda taseme), tegutseb ta üldiselt nii, et ohutusjuhtimise süsteemi asjakohane riskijuhtimise ja -kontrolli tase on tagatud. See tähendab taset, mis on ühe taseme võrra kõrgemal õigusnõuetele vastamise miinimumtasemest (teine tase). Põhjus on selge. Õigusnõuetele vastamise miinimumtasemel on pidev oht langeda allapoole, esimesele tasemele. Kolmandast tasemest allpool on aga teine tase, järelikult jääb vastuvõetamatu tulemuslikkuse tasemeni mõningane puhver. Organisatsioonil oleks siiski vale pürgida kõigest kolmanda taseme saavutamise poole. Mudeli eesmärk on abistada riiklikku ohutuasutust, kui ta arutab raudteeveo- või taristuettevõtjaga oma ohutusjuhtimise süsteemi nõrkade valdkondade üle ja kuidas süsteemi **parandada**. Riikliku ohutuasutuse perspektiivist vaadatuna – arvestades, et ressursid tuleks suunata suurimate riskidega valdkondadesse – kui tõdetakse, et raudteeveo- või taristuettevõtja tegevus vastab mudeli kõrgemale tasemele, võidakse asjaomase organisatsiooni järelevalvet teatud perioodil vähendada, võrreldes raudteeveo- või taristuettevõtjaga, kelle tulemuslikkus vastab madalamale tasemele ja vajab parandamist. See võib motiveerida raudteeveo- ja taristuettevõtjat oma ohutusjuhtimise süsteemi parandama, et saavutada parem tulemus. Tasub ka märkida, et mõne riikliku ohutuasutuse kogemusel tekitab selliste mudelite kasutamine raudteeveo-ettevõtjate seas konkurentsi pürgida ohutusjuhtimises konkurentidest parema tulemuse poole. See võib mõjutada ka nende võimekust võita tulevikus uusi lepinguid olenevalt konkreetsetes liikmesriikides esinevatest ärivõimalustest.

### 2.2 Mudeli rakendamine erineva õiguspädevusega riiklikes ohutuasutustes

Käesolev mudel on ette nähtud riiklike ohutuasutuste aitamiseks raudteeveo- ja taristuettevõtjate ohutusjuhtimise süsteemide hindamisel vastavalt raudteeohutuse direktiivile ja sellega seotud määrustele. Siiski tuleb ka märkida, et sellest kinni pidades toimivad riiklikud ohutuasutused samal ajal ka neile riiklike õigusaktidega antud volituste alusel. See tähendab, et näiteks mõnel riiklikul ohutuasutusel on oma liikmesriigis kohustus tagada, et raudteeveo- ja taristuettevõtjad hoolitsevad nõuetekohaselt töötervishoiu küsimuste eest, teistel see kohustus aga puudub. Seetõttu allpool esitatud mudeli juhistekstides töötervishoiu küsimusi ei käsitleta. Ent kui riiklik ohutuasutus otsustab mudelit ohutuse ja töötervishoiu küsimustes rakendada, saab allpool esitatud aluspõhimõtteid hõlpsasti ka neile elementidele kohaldada.

### 2.3 Aruanded

Kui hindamine on tehtud, saab kirjutada tulemusi kokkuvõtva aruande. Aruanne peab üksikasjalikult kajastama tõendeid, millest järeldub konkreetne tase. Tulemused võib esitada kas roosdiagrammina või nn valgusfoori tulede tabelina. Aruande eesmärk on tuvastada tugevad ja nõrgad küljed ning luua alus aruteluks organisatsiooniga, mis valdkondi tuleb ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa kehtivuse vältel parandada. Aruande kirjutamisel tuleks kõigepealt selgelt sõnastada hindamise ulatus, et oleks tekiks arusaam, mis tasemel on riiklik ohutuasutus ohutusjuhtimise süsteemi korraldust teatud valdkonnas uurinud.

## 2.4 Mudeli kasutamise eeltingimus

Kõik mudelit kasutavad riikliku ohutusasutuse töötajad on pädevad seda tegema. Mudeli kasutamine eeldab riikliku ohutusasutuse töötajatelt nii ohutusjuhtimise süsteemi ühiste ohutumeetodite I ja II lisas sätestatud ohutusjuhtimise süsteemi komponentide kui ka mudeli mõistmist. Samuti peavad töötajad valdama sobivaid intervjuerimis- ja inspekteerimistehnikaid ning oskama kasutada eri allikatest pärinevat teavet ohutusjuhtimise süsteemi asjaomaste osade juures. Praktikas tuleks dokumentide läbivaatamine korraldada võimaluse korral enne kohapealseid intervjuusid. Juhtimise arengumudel on kavandatud kasutamiseks ühele pädevale isikule, kuid arvukate intervjuude tegemise logistilise keerukuse tõttu ja tulemustele täiendava kaalu lisamiseks on hea tava kasutada mitut pädevat isikut, kes võivad üksteist järelevalve toimingutes toetada.

## 2.5 Mudeli kasutamine

Juhtimise arengumudel ei asenda järelevalvet tegeva isiku hinnangut. Pigem on see abivahend, mis võimaldab tähelepanelikumalt keskenduda ja luua paremaid seoseid aluseks olevate tõendite ning ohutusjuhtimise süsteemi elementide vahel. Seega aitab see järelevalve tegijatel esitada raudteeveo- ja taristuettevõtjatele tulemusi ning viimastel mõista tulemuste tekkepõhjuseid. Näiteks kui intervjuud, dokumentide läbivaatamised ja välitöö näitavad, et organisatsiooni dokumendihalduse süsteem ei ole tugev, saab järelevalvet tegev riiklik ohutusasutus märkida selle ohutusjuhtimise süsteemi nõrkuseks ja arutada organisatsiooniga seda tõendavaid andmeid, leppides kokku parandusmeetmetes. Samuti saab riiklik ohutusasutus kasutada organisatsiooni dokumendihalduse süsteemi nõrkusi siseauditi ja -järelevalvega seotud probleemide rõhutamiseks, sest neid probleeme peaks tuvastama nende menetlustega.

Mudeli eri osade pealkirjad on vastavuses ohutusjuhtimise süsteemi eri osadega, mis on esitatud ohutusjuhtimise süsteemi ühiste ohutumeetodite I ja II lisas. See tähendab, et selle mudeli järelevalves kasutamise ja riikliku ohutusasutuse või ameti (kes tegutseb ohutusalase sertifitseerimisasutusena) tehtava hindamise vahel, mis on vajalik ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa andmiseks, on otsene seos. Samuti tähendab see, et kui riiklik ohutusasutus kasutab kõnealust mudelit hoolikalt ja läbimõeldult, saab ta selle abil ka kontrollida, kas ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa saanud organisatsioonil on olemas ohutusjuhtimise süsteem, mis vastab taotluses esitatule ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa kehtimise vältel. Seega on juhtimise arengumudelist saadav teave organisatsioonile ja ohutusalasele sertifitseerimisasutusele tähtis, sest see on oluline ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa pikendamise taotluse puhul. Samuti tuleb märkida, et mudelis esitatud ohutusjuhtimise süsteemi üksikelemendid on omavahel seotud ja moodustavad ühtse terviku. See tähendab, et kõikide tulemuste kaalumisel võib riiklik ohutusasutus vaadelda ohutusjuhtimise süsteemi tulemuslikkust üksikelementide kontekstis, aga ka arutleda, mida see tähendab üldise tulemuslikkuse seisukohast.

Riiklik ohutusasutus saab juhtimise arengumudelit kasutada kohe pärast ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa väljastamist, et anda lähteülevaade ohutusjuhtimise süsteemi tulemuslikkusest ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa kehtivusperioodi alguses. Selles etapis kogutud teave võib seejärel olla ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa ülejäänud perioodi korrapärase järelevalve aluseks. Selline käsitlus võib olla sobiv juhul, kui asjaomasel organisatsioonil on olnud varem ühtne ohutustunnistus või ohutusloa ja tal on seega ohutusjuhtimise süsteemi rakendamise teatud kogemus. Uus turule siseneja, kellel puudub varasem ohutusjuhtimise süsteemi kogemus, ei pruugi saada juhtimise arengumudelit kasutavast järelevalvest rohkem teavet kui hindamisetapist, sest ohutusjuhtimise süsteem on uus ja katsetamata. Teise võimalusena võib järelevalveasutus hindamisasutuselt saadud olulisi valdkondi käsitleva teabe abil kavandada juhtimise arengumudeli kasutamist ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa kehtivuse jooksul, arvestades vajadust anda organisatsioonile mõnevõrra aega ohutusjuhtimise süsteemi praktikas katsetamiseks.

Riiklikul ohutusasutusel soovitatakse kasutada juhtimise arengumudeli tulemusi järelevalve strateegia (ja seega järelevalve kavade) sisendina. Praktikas võib see tähendada, et kõrgema arengumudeli tasemega



organisatsioonide või nende üksuste järelevalve võib olla väiksem võrreldes nendega, mille tase on üldises arvestuses või teatud valdkondades madalam. Kuigi see on kogutud teabe õiguspärane kasutamine riskide prioriseerimiseks, tuleks kaaluda kogu käitamistegevuse suhtelist riski. Näiteks ohtlike kaupade transpordile spetsialiseeruv veoettevõtte võib paigutada juhtimise arengumudelil neljandale ja viiendale tasemele ning selle ohutusjuhtimise süsteemi taset võidakse seepärast hinnata kõrgeks, ent sellegipoolest peaks järelevalve ettevõtte üle olema hoolikas, arvestades tegevusvaldkonnaga seotud riskide olemust.

Määrates tõendite põhjal üksikelemendi taset, on tõenäoline, et järelevalve käigus tuvastatakse nii positiivseid kui ka negatiivseid aspekte. Sellest tulenevalt tuleb otsustada, kas anda skaalal kõrgem või madalam tase, kaaludes kättesaadavaid tõendeid. Kui positiivseid aspekte kaldub olema rohkem kui negatiivseid, peab seda kajastama ka tehtav otsus. Kui tõendid on ebamäärased, peaks järelevalvet tegev isik täpsema hinnangu andmiseks otsima praeguse ja/või tulevase suunatud järelevalve tegevuses (näiteks tegeliku olukorra kontrollimine/inspekterimine) rohkem tõendeid või määrama madalama taseme, sest kõrgemat taset toetavaid tõendeid puuduvad. Lõppkoosolekul raudteeveo-/taristuettevõtjaga võib alati tõstatada otsuse tegemise keerukuse küsimuse ja pakkuda raudteeveo-/taristuettevõtjale võimalust esitada lisatõendeid. Seda tuleks siiski teha ettevaatusega, selline teguviis peaks olema pigem erand kui reegel, sest lisatõendite lubamise tõttu võib raudteeveo-/taristuettevõtja hakata tegelema probleemidega kõnealusel etapil, selle asemel et käsitleda neid järelevalvest lähtuva tegevuskava raames.

Küsimusele, kui palju tõendeid on täpse hinnangu andmiseks vaja, on raske vastata. Tõendid on enamikel juhtudel kombinatsioon intervjuudest, dokumentaalsetest tõenditest, kohapealsest vaatlusest ja intsidentide/õnnetusjuhtumite uurimise tulemustest kindlatel aegadel, kuupäevadel ning asukohtades. Hinnang peab põhinema tuvastatud tõenditel. Seega kui raudteeveo-/taristuettevõtja väidab, et tuvastatu ei ole esinduslik, ei muuda see tulemust ega juba tuvastatud. Asjaolu, et oli võimalik tuvastada olukord, mida raudteeveo-/taristuettevõtja ei tunnista, viitab iseenesest juba ohutusjuhtimise süsteemi toimimise probleemidele ning asjaolu, et raudteeveo-/taristuettevõtja selle vaidlustab, on samuti märk sellest, et asjad ei ole nii nagu peab. Kui mitmed tõendid viitavad sellele, et kontrollitavat valdkonda juhitakse hästi, on edasiste tõendite otsimise lõpetamine õigustatud. Kui aga tõendid seda ei kinnita ning põhjust pole võimalik järeldada, tuleb otsida täiendavaid tõendeid. Süsteemi tõhusa toimimise kohta järelduste tegemiseks ei ole vaja uurida kõiki protsesse ja menetlusi kõrgemast tasemest kuni üksikasjalike tööjuhenditeni. Dokumentide läbivaatamisest ja intervjuudest tuleb koguda piisavalt teavet, et järeldada põhjendatud kindlustundega, milline on tegelik olukord. Tuleb meeles pidada, et juhtimise arengumudeli abil on pädev isik koostanud üksnes aruande, kasutades mudelit professionaalse hinnangu andmiseks, põhinedes dokumentidel, intervjuudel ja muu teabe valimil, saamata tõenäoliselt kunagi organisatsiooni tulemuslikkusest täielikku pilti, sest see nõuaks kõigi organisatsiooni käsitlevate andmete läbivaatamist ja selles või sellega sidemeid omavates organisatsioonides töötavate kõikide isikute intervjuerimist.

Üldiselt otsitakse tõendeid selle kohta, et uuritavat valdkonda a) juhitakse ohutult, b) juhtimine on sidus ja seotud viisiga, kuidas ohutusjuhtimise süsteem peaks ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa esialgse taotluse põhjal toimima ja c) organisatsioon on toimuvast teadlik. Kui alapunkt a) on täidetud, kuid b) või c) ei ole, võib öelda, et ohutuse juhtimine on jäetud sidusa plaani asemel saatuse hooleks, mis viitab selgelt puudulikule ohutusjuhtimise süsteemile.

Hinnatavale organisatsioonile tulemusi esitades on äärmiselt tähtis, et väljendatakse selgelt, mis oli hindamise tase. Aruandes tuleb märkida vaadeldud tõendid ja intervjueritud inimesed. Kui leitakse näiteid puudulikust dokumentatsioonist, tuleb need samuti lisada aruandesse.

Kui mudelit kasutatakse ohutusjuhtimise süsteemi kindlate valdkondade hindamiseks, tuleb mitte hinnatavad valdkonnad uurimise kohaldamisalas selgelt kindlaks määrata ja neile ei tohiks määrata lõpparuandes taset, välja arvatud juhul, kui uuringu kohaldamisalas olevatest valdkondadest ilmneb piisavaid tõendeid nende kommenteerimiseks. Näiteks selgub varahaldust uurides, et pädevusjuhtimise süsteem on nõrk. Sellisel juhul on taseme määramine sellele valdkonnale õigustatud, olgugi et see ei olnud mudeli abil tehtavas auditis tähelepanu keskmes.

Järelevalvet tegev(ad) isik(ud) peaksid tegema piisavalt intervjuusid/dokumentide läbivaatamisi/välitööd, et tagada toimuvast hea ülevaate saamine. Ülevaade ei pea olema täielik, kuid tuleb koguda piisavalt tõendeid, et põhjendada raudteeveo-/taristuettevõtja paigutust mudelis. Väikese raudteeveo-/taristuettevõtja puhul võib piisata juhtivametnike intervjuerimisest, et määrata organisatsiooni asukoht näiteks juhtimise kontekstis. Mitme asukoha ja mitmekihilise juhtimisstruktuuriga suure raudteeveo-/taristuettevõtja puhul on sellise täieliku pildi saamine keerulisem ning tuleb teha rohkem valikuid, keda juhtivametnike tasandil intervjuerida. Sel juhul oleks põhjendatud teha organisatsioonist kord aastas vertikaalne läbilõige, vaadeldes iga kord eri valdkondi ja intervjuerides sobival hulgal inimesi igalt juhtimise tasandilt, et kujundada valdkonna kohta läbimõeldud arvamus.

Suurte ja keeruliste organisatsioonide puhul oleks kohane kasutada mudelit organisatsiooni juhtimisest üldise pildi saamiseks, uurides näiteks tipptaseme dokumentatsiooni ja intervjuerides tippjuhte, enne kui vaadelda nende tegevuse konkreetseid aspekte, nt sõidukite hooldus eri tegevuskohtades. Kui sellisel juhul on tegu head ohutusjuhtimise süsteemi kohaldava hästi juhitud organisatsiooniga, peab olema võimalik näha, et tippjuhtkonna vaatenurk / dokumentatsioon kajastub ka igas vaadeldavas hooldusdepoos. See ei tähenda, et depoode vahel ei võiks olla erinevusi, kuid üldstruktuur peab oma põhielementides olema samasugune ja toimima samamoodi. Samamoodi võib halvasti toimiva organisatsiooni puhul eeldada erinevusi selles, milline on üldise juhtimise vaatenurk organisatsiooni toimimisele hooldusdepoode tasemel ja milline on depoode vaatenurk, samuti olulisi erinevusi depoode endi vahel, mida võib tõlgendada riskina, näiteks erinevused samalaadsete sõidukite ülevaatuste ajavahemike kontekstis ilma igasuguse põhjendusega, miks see nii on, samal ajal kui juhtkond tunnistab ainult üht hooldusstruktuuri.

Mudeli numeratsioonisüsteem aitab liigitada juhtimise arengutaset. Konkreetse tulemuse saavutamine ei peaks olema eesmärk iseeneses. Raudteeveo-/taristuettevõtjale tulemusi esitledes on oluline juhtida nimetatule tähelepanu ja rõhutada, et tulemused olenevad järelevalvet tegeva isiku hinnangust, mis tugineb konkreetsetel ajal ja kohas tuvastatud tõenditele.

Raudteeveo- või taristuettevõtjatelt võib oodata teatud vastuseisu taseme vaidlustamisena (sellisel juhul on oluline rõhutada, et tegu on nähtud ja kuulnud tõendite tugineva riikliku ohutuasutuse arvamusel ning et neil on õigus teistsugusele arvamusel, mis põhineb nende endi teadmistel organisatsioonist. Kui raudteeveo-/taristuettevõtja soovib probleemi käsitleda täiendavate tõendite esitamisega, tuleb otsustada, kas seda eespool esitatu kohaselt aktsepteerida ja muuta tulemusi vastavalt või märkida, et tulemused vastavad antud hetkel tuvastatule. Kõik pärast järelevalvet esitatud tõendid, mis tagavad positiivsema vaatenurga, tuleks üldiselt esitada organisatsiooni ja riikliku ohutuasutuse vahel kokku lepitud tegevuskava täitmise raames.

Lõppkoosolekul tuleb rõhutada, et toimingute mõte on aidata raudteeveo-/taristuettevõtjal oma ohutusjuhtimise süsteemi parandada. Esimesel tasemel tuleb õigusnõuete täitmisega seotud puuduste käsitlemiseks kehtestada tegevuskava ja alates teisest tasemest märkida parandamist vajavad punktid. Need tuleb kokku leppida raudteeveo-/taristuettevõtjaga ja raudteeveo-/taristuettevõtja peab nende käsitlemiseks esitama tähtajalise tegevuskava, täpsustades, kes mille eest vastutab ja mis ajaks muudatused tehakse, et riiklik ohutuasutus saaks neid asjakohaselt jälgida.

Mudel on koostatud järelevalve abistamiseks, see ei asenda professionaalset hinnangut ega anna täpset vastust järelevalves avastatule ega osuta, mida teha järgmiseks. Kõik järelevalvele järgneda võivad jõustamismeetmed on riikliku ohutuasutuse otsustada tema õiguspädevuse kohaselt, kuid põhinedes selgelt juhtimise arengumudeli auditi käigus ilmnenud tõenditel. Riiklike ohutuasutuste abistamiseks asjakohaste jõustamismeetmete väljatöötamisel koostas amet jõustamiskorraldusmudeli juhendi.

Mudelit võib kasutada ka õnnetusjuhtumite uurimistulemuste ja ettevõtte auditi aruannete leidude vaatlemiseks. Sellisel juhul tuleb analüüsida aruande tulemusi, et mõista neid ohutusjuhtimise süsteemi kontekstis. Asjakohaste kriteeriumide kindlaksmääramise korral võib auditi või õnnetusjuhtumite uurimise aruande tulemuste alusel anda hinnangu organisatsiooni taseme kohta, kasutades selleks arengumudelit. Üksikaruanne ei ütle võib-olla organisatsiooni ohutusjuhtimise suutlikkuse kohta kuigi palju, kuid kui

analüüsida iga aasta või üle aasta koostatavaid paljusid aruandeid, võib sellest kujuneda organisatsiooni ohutusjuhtimise süsteemi korduvate probleemidega valdkondade tuvastamise võimas vahend.

### 3 Mudeli tasemed

Kasutati 5-palli skaalat, kus 1 tähistab juhtimissüsteemi nõrka tulemuslikkust ja 5 suurepärast.

#### 3.1 Saavutustasemete määratlus

##### 1. tase – algeline

Hinnataval organisatsioonil on ohutusjuhtimise süsteem olemas, kuid see on puudulik, mistõttu tulemuslikkus on allpool ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa saamise nõudeid. Ohutustoimingute korraldamiseks on olemas menetlused ja juhised, kuid järelevalve ajal on ilmne, et tervikuna ei ole need sidusad. Üksikriske kontrollitakse, kuid üldine juhtiv protsess on nõrk. Organisatsiooni praktiline tegevus ei ühti ohutusjuhtimise süsteemis kirjeldatuga. Näib, et eeskirju, menetlusi ja juhiseid rakendatakse viisil, mis ei ole vastavuses ohutusjuhtimise süsteemis sätestatuga ning seetõttu ei ole organisatsiooni või selle töövõtjate käitamisest tulenevad riskid adekvaatselt kontrollitud. Sellel tasemel peab riiklik ohutuasutus kaaluma tegevust, mille abil viia organisatsioon taas õigusnormidega vastavusse (lisateave protsessi toimimise kohta vt *ameti jõustamiskorraldusmudeli juhend*).

##### 2. tase – toimetulev

Organisatsioon tegutseb õigusnõuete miinimumtasemel, st ohutusjuhtimise süsteemi tase on hindamisetapis ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa andmiseks piisav. Kirjalik ohutusjuhtimise süsteem on olemas ja seda kasutatakse riskide kontrollimisel, kuid puuduvad struktuur ja koordineeritus. Süsteem on üldiselt sidus, kuid eri valdkondades esineb lünki ja puudub järjepidevus. Organisatsioon täidab vaid põhilisi ohutuskohutusi. Olulise probleemi ja organisatsiooni tagasilangemiseks esimesele tasemele ei ole palju vaja, sest tehniliste, käitamisalaste või organisatsiooniliste riskide esinemisel tekitab suure probleemi menetluste ja riskijuhtimise vaheliste seoste puudumine. Ettevõtte mõnedes valdkondades toimub ohutusjuhtimine paremini kui teistes. Riske kontrollitakse pigem organisatsioonis töötavate inimeste tegevuse kui ohutusjuhtimise süsteemi kavandamise kaudu. Riskijuhtimisel on nn tulekahju kustutamise meetod tavapärase, mistõttu ettevõtte tegutseb õnnetusjuhtumite või intsidentide korral pigem reaktiivselt, selle asemel et neid ettenägelike meetmetega ennetada.

##### 3. tase – järjepidev

Ohutusjuhtimise süsteemi raames on riskijuhtimine süstemaatiline ja järjepidev. Kõik elemendid on omal kohal ja toimivad ning kõiki ohutuse aspekte on arvesse võetud. Organisatsiooni ohutuskultuuri parandamisele pööratakse teataval määral tähelepanu vastava strateegia arendamise kaudu. Kuigi organisatsiooni lähenemine on järjepidev, ei püüta riske ennetada ja sisekultuur ei ole veel piisavalt arenenud, et riskijuhtimise protsessiga iseseisvalt toime tulla. Nn tulekahju kustutamise asemel kasutatakse rohkem läbimõeldud riskijuhtimise meetodeid, kuid ei ole palju tarvis (näiteks võimetus pikaajaliselt juhtida peamisi protsesse või menetlusi), et organisatsioon langeks tagasi toimetulevale tasemele.

##### 4. tase – ennetav

Alates kolmandast tasemest hallatakse ohutusjuhtimise süsteemi abil riske alati ennetavalt. Organisatsioon jälgib riske prognoosivaid tegureid ja võimalusel sekkub, et ohtlikke intsidente ennetada. Organisatsioon on pühendunud ohutuskultuuri arendamisele, töäjõud on sidusalt ja ettenägelikult ohutuse juhtimisse kaasatud. Sellel tasemel on ettevõtte juhtkonnas näha tõelist juhtimist ja töötajad usaldavad ning austavad juhtkonna käsitlust. Nähakse palju vaeva, et vaadata regulaarselt läbi organisatsiooni tulemuslikkus ja mõista riskide laadi ning kavandada nende leevendamist.

##### 5. tase – suurepärase

Alates neljandast tasemest on kirjalik ohutusjuhtimise süsteem üles ehitatud viisil, mis võimaldab seda pidevalt parandada. Organisatsioon otsib aktiivselt ohutuse parandamise ja ohutuskultuuri positiivses suunas arendamise võimalusi, kasutades selleks teavet nii raudteesektorist kui ka väljaspoolt. Organisatsioon

võrdleb pidevalt oma tulemuslikkust muude organisatsioonidega nii raudteesektoris kui ka väljaspool seda. On tõendeid, et organisatsioon on olemasolevatest või tulevastest probleemidest teadlik ja püüab neid ohutusjuhtimise süsteemi abil aktiivselt lahendada. Sellel tasemel on organisatsioon kindel oma võimes hallata esinevaid riske ja ta pilk on suunatud väljapoole, et koolitada neid, kellega omab sidemeid. Lisaks püüab organisatsioon oma tegevuses rakendada muude valdkondade kogemusi. Ohutus on organisatsiooni tegevuse lahutamatu osa.

### 3.2 Mudeli tulemuste esitamine

Mudeli tulemused võib esitada kas roosdiagrammina (sisestada Exceli arvutustabeli kalkulaatori link) või nn valgusfoori tulede süsteemina, nagu on allpool näidetes Joonis 2 ja Tabel 1. Mõlemad kaardistavad delegeeritud määruses (EL) .../... [ohutusjuhtimise süsteemi ühised ohutusmeetodid] sätestatud ohutusjuhtimise süsteemi viie taseme nõudeid: sisestades vastava tulemuslikkuse taseme, saab üsna hea pildi organisatsiooni ohutusalasest tulemuslikkusest.



Joonis 2: Näitlik mudeli tulemuste roosdiagramm.

Tabel 1: Nn valgusfoori tulede süsteem tasemete kaupa.

<i>Ohutusjuhtimise süsteemi etapid „planeeri, teosta, kontrolli, tegutse“</i>	<i>1. tase</i>	<i>2. tase</i>	<i>3. tase</i>	<i>4. tase</i>	<i>5. tase</i>
<b>Organisatsiooni kontekst</b>					
<b>Juhtimine</b>					
Juhtimine ja pühendumine					
Ohutuspoliitika					
Organisatsioonilised rollid, kohustused ja volitused					
Töötajate ja teiste poolte nõustamine					
<b>Planeerimine</b>					
Riskide maandamise meetmed					
Ohutuseesmärgid ja planeerimine					
<b>Tugi</b>					
Ressursid					
Teadlikkus					
Teave ja teabevahetus					
Dokumenteeritud teave					
Organisatsiooniliste ja inimtegurite integratsioon					
<b>Käitamistegevus</b>					
Käitamistegevuse kavandamine ja kontrollimine					
Varahaldus					
Töövõtjad, partnerid ja tarnijad					
Muudatuste juhtimine					
Hädaolukordade juhtimine					
<b>Tulemuslikkuse hindamine</b>					
Järelevalve					
Siseaudit					

Tabel 1: Nn valgusfoori tulede süsteem tasemete kaupa.

<i>Ohutusjuhtimise süsteemi etapid „planeeri, teosta, kontrolli, tegutse“</i>	<i>1. tase</i>	<i>2. tase</i>	<i>3. tase</i>	<i>4. tase</i>	<i>5. tase</i>
Juhtkondlik läbivaatamine					
<b>Parandamine</b>					
Õnnetusjuhtumitest ja intsidentidest õppimine					
Pidev parandamine					

Siiski tuleb mõista, et eri tasemete vahelised piirid määratletakse üleminekuna esimeselt tasemelt teisele, sest minimaalne vastavus õigusnõuetele algab teisest tasemest. Ülemineku piir teiselt tasemelt kolmandale on ähmasem: organisatsioon vastab õigusnõuetele, aga parandab oma ohutusjuhtimise süsteemi kvaliteeti ja tulemuslikkust.

Selle mudeli kasutamiseks peab järelevalvataval organisatsioonil olema ohutustunnistus, sest järelevalvet tehakse üksnes tunnistuse väljastamise korral. Mudeliga püütakse aidata järelevalve tegijat hinnata ohutusjuhtimise süsteemi praktikas. Esimest taset peetakse allpool õigusnõuetele vastavuse miinimumpiiri olevaks ja selle tasemega organisatsioon peab tegema parandusi, et vältida riikliku ohutusasutuse sanktsioone ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa tingimuste täitmata jätmise eest.

Alates teisest tasemest, kus organisatsioon vastab õigusnõuete miinimumile, toimub eri tasemete vahel areng. Sellel põhjusel ei ole teine tase allpoolses jaotises kumulatiivne, kuid tasemed 3–5 on, st teisele tasemele jõudes ollakse vastavuses peamiste õigusnormidega. Kolmandal tasemel on ohutusjuhtimise süsteem mõistlik ja järjepidev ning seda taset suudetakse hoida, et sellele toetudes jõuda kõrgematele tasemetele. Nn valgusfoori tulede süsteem on ülevaatlik: 1. tase (punane) vastab puudulikule tulemuslikkusele, 2. tase (kollane) on piisav ning tasemed 3, 4 ja 5 järjepidevast suurepäraseni.

Lisas on 5-taseme süsteem esitatud selguse huvides valgusfoori värvide abil koos üldiste selgitustega, milline on iga tase praktikas. Tabeli all olev nool tuletab meelde, et tasemete vahelised piirid ei ole jäigad:

- **roheline**, kui järjestus võrdub tasemetega 3, 4 ja 5 ning tulemuslikkust peetakse järjepidevaks, ennetavaks või suurepäraseks;
- **kollane** vastab teisele tasemele, mille tulemuslikkust käsitatakse rahuldavana;
- **punane** vastab esimesele tasemele, mille tulemuslikkust käsitletakse algelisena.

## 4 Juhtimise arengumudel

### 4.1 K – organisatsiooni kontekst

#### Eesmärk

Ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa saamiseks peab taotleja kirjeldama oma käitamistegevuse liiki, ulatust ja valdkonda, näitama, kuidas ta tuvastab esinevaid raskeid riske, tuvastama huvitatud pooled, näitama, kuidas ja milliseid juriidilisi ohutusalasid kohustusi ta järgib ning selgitama ohutusjuhtimise süsteemi kohaldamisala. Selle eesmärk on määrata hindaja jaoks tegevuse ulatus ja maht. Järelevalve perspektiivist on oluline kontrollida, kas selles valdkonnas antud taotleja kinnitused (näiteks riski mõistmine ja kuidas seda ohutusjuhtimise süsteemis käsitletakse) kajastuvad ettevõtte igapäevategevuses.

#### Sissejuhatavad märkused

Asjaolu, et organisatsioon suudab ohutusalasale sertifitseerimisasutusele edastada oma käitamistegevuse täpse liigi, ulatuse ja valdkonna, on väga oluline. Selle põhjus on, et need elemendid määravad käitamistegevuse piirid ja see peab kajastuma organisatsiooni ohutusjuhtimise süsteemis. Seetõttu on nimetatud element otsuste tegemise kriteeriumides esimene, sest sellest lähtub kõik edasine. Järelevalve perspektiivist on seega väga oluline, et reaalne käitamistegevus kajastab hindamisel esitatud olukorda täpselt, sest vastasel juhul tehakse hindamine puuduliku teabe põhjal.

Tõsiste riskide tuvastamine tähendab siis, et taotleja peab tõendama, et ta on ilmnevate riskide analüüsi põhjal kõige olulisematest riskidest teadlik. See aitab määrata organisatsiooni konteksti ja näitab hindamisasutusele, et mõistetakse keskkonda, milles tegutsetakse. Ka raudteevõrgust väljaspool tegutsevate poolte toimingud võivad mõjutada käitamistegevuse ohutust ja selles valguses tuleb neid ka riskihindamises arvestada.

#### 4.1.1 K1 – organisatsiooni kontekst

##### 1. tase

*Sel tasemel on põhikirjeldused olemas ning käitamistegevuse liik, ulatuspiirkond ja/või laad on mõistlikkuse piires selged, kuid praktikas ilmneb ohutusjuhtimise süsteemi kohaldamisalas erinevusi võrrelduna riskihindamisega ega ole kindel, kas kõik rasked riskid on piisavalt dokumenteeritud. Esineb kahtlusi, kas ettevõtte järgib tõhusalt kõiki õigusnorme, mida ta väidab järgivat. Ilmneb, et kõik huvitatud pooled ei ole ohutusjuhtimise süsteemi menetlustes korralikult kajastatud.*

##### 2. tase

*Sellel tasemel on kõik kirjeldused olemas, kuid muret teeb asjaolu, et käitamistegevuse ulatust ja mahtu ei ole piisavalt kirjeldatud. Kaardistatud on huvitatud pooli mõjutavad juriidilised ja muud nõuded, kuid sellega on probleeme. Avastatakse teatud huvitatud pooled, keda ei ole algses ohutusjuhtimise süsteemi taotluses käsitletud ja leidub tõendeid, et teatud juhtudel ei kontrollita tõsiseid riske piisavalt, mistõttu ohutusjuhtimise süsteemi tõhusus on vaieldav.*

##### 3. tase

*Lisaks teisele tasemele on sellel tasemel käitamistegevuse, ohutusjuhtimise süsteemi ja esinevate raskete riskide kirjeldused kooskõlas praktikas toimuvaga. Organisatsioon on selgelt teadlik oma tegevusest ja eesmärgist. Olemas on selge ülevaade, mis õigusaktid kohalduvad ja kes on huvitatud pooled.*

##### 4. tase

*Lisaks kolmandale tasemele soovib organisatsioon areneda ja õppida end huvitatud pooltele paremini esitlema ja kaasata neid arendama ohutusjuhtimise süsteemis ohutumaid menetlusi ja protsesse. Selmet lihtsalt loetleda järgitavad õigusnormid, püüab organisatsioon asjaomaste reguleerivate asutustega teha*



*aktiivselt koostööd, et arendada juriidiliste nõuete täitmiseks vastavad strateegiad. Piire ettevõtte teiste osade vahel mõistetakse selgelt ja neid hallatakse.*

#### **5. tase**

*Lisaks neljandale tasemele on organisatsiooni enesetutvustus teistele organisatsioonidele eeskujuks. Organisatsiooni laad ja juriidilise vastutus on selged ning neid püütakse edasi arendada, toetudes oma tugevusele ja tuginedes nii raudteesektorist kui ka mujalt omandatud kogemustele.*

## 4.2 J – juhtimine

### Eesmärk

Tagada, et organisatsiooni hallatakse ja juhitakse tõhusalt.

Tagada, et ohutuspoliitika väljendab selgelt tippjuhtkonna ootusi, määratledes täpselt, mida organisatsioon soovib saavutada, kuidas see saavutatakse (juhtkonna käitumise abil) ja kuidas juhtkond teab, et vastavad ootused on täidetud. Tulemuslikuks juhtimiseks peetakse seda, kui soovitud eesmärkide saavutamiseks hoolitsetakse suuna, organiseerituse, ressursside ja sobiva ärikultuuri juurutamise eest. Juhtkond peab ettevõtet tõhusalt juhtima, et ohutuseesmärgid ei kannataks konkureerivate äriala eesmärkide tõttu. Juhtkond peab töötajatele selgeks tegema, millised on ohutuseesmärgid ja kuidas need saavutatakse.

Tagada, et organisatsioon (eriti juhtkond) tõhusalt uurib, kas ohutuspoliitika ja sellega seotud tegevus on korrektsed, kas neid kohaldatakse ning kas need on tõhusad. Tagada, et teated on järjepidevad, selged ja koostatud ohutusjuhtimisele parima keskkonna loomiseks.

### Sissejuhatavad märkused

Puudulik juhtimine on põhjustanud palju olulisi ohutuspuudujääke. Organisatsiooni ohutuskäsitlus kajastab sageli tegevuse üle otsustajate hoiakuid, mis omakorda kujundab organisatsiooni töötajate arvamusi ning hoiakuid.

Tippjuhtkonna kehtestatud üldine poliitika, kaasnevad menetlused ja sellest tulenev ohusalane õhkkond on organisatsiooni ohutuskäsitluse üldtingimuste ja käiguhoidmise jaoks elulise tähtsusega. Poliitika peab tagama selge arusaama viisist, kuidas organisatsioon kavatseb ohutusküsimusi hallata. Samuti peavad tippjuhtkond ja keskastme juhid näitama eeskujuna ning käituma poliitika sõnumeid toetavalt. Raudteeseptori ohutusmeetmed on integreeritud tegevusse.

#### 4.2.1 J1 – juhtimine ja pühendumine

Juhtimine ja pühendumine tähendab töötajale suuna ning positiivse ja tulevikku vaatava tegevuskava lähtestamist, et juhtida nende tegevusprotsesside riske. Juhtkond kehtestab laadi ja kultuuri, kuidas organisatsioon käitub siseselt ja temaga sidemetes olevate isikutega. Juhtivate ametikohtade töötajad mõjutavad enim organisatsiooni kultuuri, struktuuri ja selle tulemuslikku juhtimist, seega on väga oluline, et nad töötajale oma sõnumi. Järelevalves seda valdkonda hinnates peavad riikliku ohutuasutuse töötajad võimaluse korral kaaluma, ega ohutusjuhtimise ja muude tegevusprotsesside prioriteedid ei ole vastuolus.

##### 1. tase – algeline

*Menetlused ja ohusalased eesmärgid on aegunud või neid ei ole organisatsioonis tutvustatud ning nende mõistmise kohta on vähe tõendeid.*

*Töötajate nõustamisest ohutusküsimustes puuduvad tõendid, töötajail puudub side juhtkonnaga.*

*Ohutusjuhtimise süsteem on väga lihtsal tasemel (nt kuigi inimtegureid arvestatakse, on selle jaoks kehtestatud süsteem nõrk) ning sellel puudub kokkupuude organisatsiooni igapäevase tegevusega.*

*Juhtimisahela huvist ohutusküsimuste vastu on tõendeid vähe, toodang on tähtsam. Raske on leida riskijuhtimise küsimustega tegelemise ressursse, sest organisatsioon ei väärtusta seda.*

*Juhtkonna pühendumus ohutuskultuurile on puudulik ja organisatsiooni teadlikkus ohutuskultuuri kontseptsioonist ning selle olulisusest ohutu ja tõhusa organisatsiooni saavutamisel on väike. Ohutust käsitletakse organisatsiooni ärieesmärkidest eraldiseisvana ning seda mõistetakse määruste järgimise ja tehniliste või menetluslike lahendustena. Ohutust juhib ja suunab eraldiseisev ohutusosakond, keda peetakse organisatsiooni ohutuskultuuri eest põhiliseks vastutajaks. Juhtkonna pühendumine ohutuseesmärkidele ja prioriteetidele ning nende tutvustamine on piiratud või on need organisatsioonis teadmata. Ohutust nähakse*

teatud kohustusliku aspektina, mitte organisatsioonile kasu toova elemendina. Positiivse ohutuskultuuri poole püüdlisel puudub eestvedamine.

Intsidentide ja õnnetusjuhtumite toimumist peetakse paratamatuks, domineerib usk saatusesse. Raskemate juhtumite tasandil nähakse põhjusena alati inimlikku eksimust, ilma et püütaks olukorda lähemalt uurida. Organisatsiooniline kultuur ei ole õiglane ning intsidentide ja õnnetusjuhtumitega seotud töötajatest tehakse sageli patuoinad. Juhtkonnal ja töötajatel puudub üldiselt ohutuse vastu huvi ning seda kasutatakse argumendina teistel teemadel, nagu näiteks palk, töötunnid jne.

Tulemuslikkuse tase on allpool õigusnormidele vastavuse alampiiri ja riiklik ohutusasutus peab seega kaaluma, kuidas organisatsiooni tulemuslikkus nõutava miinimumini viia.

## **2. tase – toimetulev**

Ohutusega seotud protsessid ja äriprotsessid ei ole seotud. Sisekultuur organisatsiooni eri funktsioonide vahel varieerub.

Juhtkond annab ressursid, kuid neist ei piisa, et suurendada ohutust ja parandada organisatsiooni kultuuri.

Juhtimist peetakse ohutusjuhtimise seisukohast oluliseks, kuid selle kajastamine ohutusjuhtimise süsteemis näib veidi järjepidetu ja ebaselge.

Ohutust nähakse ettevõtlusriskina, mis võib organisatsiooni finantseesmärkidele negatiivselt mõjuda. Nagu ka esimesel tasemel, mõistetakse ohutust määruste järgimise ja tehniliste või menetluslike lahendustena. Tippjuhtkonnast töötajateni on üldine ohutuskäsitlus reaktiivne. Juhtkonna pühendumine tundub loid ja reageeritakse siis, kui midagi on läinud valesti, selmet astuda asjade parandamiseks ennetavaid samme.

Sellel tasemel vastab organisatsioon miinimumile, mida võib ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa andmiseks eeldada.

## **3. tase – järjepidev**

Lisaks teisele tasemele on töötajad aktiivselt kaasatud ohutuspoliitika ja -eesmärkide ning nende rakendamise läbivaatamise ja korrigeerimisse.

Võib täheldada positiivse organisatsioonilise kultuuri tekkimise algeid. Organisatsiooni äriprotsesside arendamisel arvestatakse süstemaatiliselt inimtegurite teadmise ja meetoditega.

Juhtkond näeb ohutust olulise küsimusena, kuid vahel on toodang põhiprioriteet. Ohutuse põhitõed on kehtestatud ja organisatsioon on asunud lisaks eeskirjade ja määruste järgimisele käituma ennetavalt. Organisatsioon teab, et kogu personali kaasamine on edasise paranemise seisukohalt tähtis ja enamik soovib positiivselt osaleda. Suurem osa töajast on valmis isiklikult vastutama oma ohutuse eest. Ohutust juhitakse kampaaniate ja järelevalve abil peamiselt ülevalt alla, kuid vahel on ka töötajad kaasatud.

Ohutusjuhtimise süsteem on järjepidev enamike riskide kontrollimisel, millega organisatsioon kokku puutub.

## **4. tase – ennetav**

Lisaks kolmandale tasemele toetatakse ohutuseesmärkide saavutamist kõikide juhtimisahela liikmete tegudega.

Pühendumus täiustada jätkuvalt riskikontrollide tõhusust ja tulemuslikkust on teadlik. On tõendeid laialdasest koostööst kogu juhtimisahela ulatuses. On tõendeid, et äririskide käsitlemisel võetakse arvesse ka ohutusriske.

Tiptaseme poliitika

- Poliitika vaadatakse läbi ja seda korrigeeritakse, et parandusi tehtaks prognoositaval viisil.
- Poliitika tõlgendamine on sama kõigis organisatsiooni üksustes, kus seda kohaldatakse.

*Poliitika väljapoole suunatud ja aldis parandustele, organisatsiooni kultuur on üldiselt hea, töötajatel on teatud valdkondades võimalik panustada ohutusjuhtimise süsteemi arendamisse ennetavalt.*

*Ohutusjuhtimiseks vajalikke ressursse üldiselt võimaldatakse, kuid siiski esineb teatud piiranguid.*

*Juhtkond mõistab, et ohutus ja tootlikkus on ühendatud ning kahtluse korral on ohutus esmatähtis. Juhtkond on ohutusele pühendunud ja eraldab ennetavate ohutusmeetmete jaoks (nt riskihindamine, intsidentide ja õnnetusjuhtumite uurimine ning muutuse protsesside haldamine) märkimisväärseid ressursse. Ohutuse olulisust tunnustatakse kogu organisatsioonis ja töötajad on ohutusalgatustega kindlalt seotud. Ohutusalane tulemuslikkus on keskendunud nii juhtivatele kui ka puudulikele näitajatele, kasutades kõiki saadaolevaid andmeid.*

### **5. tase – suurepärase**

*Lisaks neljandale tasemele sisaldab ohutuspoliitika organisatsiooniseseid ohutuseesmärke, mida astmeliselt kohaldatakse terves organisatsioonis. Nimetatud eesmärkide saavutamise toetamiseks kohaldatakse piisavate majanduslike, tehniliste ja inimressursside jaotamise korda ning juhtkond jälgib vajalike ohutusmeetmete rakendamist. Ohutuspoliitika tõhusust hinnatakse ja tulemusi arvestatakse järgmisel läbivaatamisel. Ohutuseesmärke kasutatakse, et saavutada majandustulemused ja juhtida äririske ning see vastab kõige tõhusamate organisatsioonide tulemuslikkusele nii raudteesektoris kui ka väljaspool seda.*

*Tunnistatakse, et ohutusriskide juhtimine ei ole eraldiseisev funktsioon, vaid on tulemusliku, konkurentsivõimelise ja kasumliku organisatsiooni lahutamatu osa.*

*Ohutusriske tunnistatakse kogu majandustegevuse riskidena ja ohutusjuhtimise süsteem on tõhus olemasolevate riskide kontrollimisel ning uute prognoosimisel.*

*Ohutu toimimine on esmatähtis ja ohutus on seotud majandustulemustega. Juhtkond on ohutusele väga pühendunud ja organisatsioon teeb kõik endast oleneva, et leida ohutusküsimustele kindlaid ja jätkusuutlikumaid lahendusi. Saadud kogemusi rakendatakse iga päev. Töötajad mõistavad ja toetavad ohutusalgatusi ning ohutust kui elulaadi. Organisatsioon edendab ohutust nii tööil kui ka kodus ja eraldab selleks vajalikke ressursse.*

## **4.2.2 J2 – ohutuspoliitika**

Tõhus ohutuspoliitika seab organisatsioonile järgimiseks selge suuna. Pidevale parandamisele pühendumise osana on ohutuspoliitika tuntav ettevõtte tulemuslikkuse kõikides aspektides. Ohutuspoliitika on oluline dokument, mis näitab, kuidas organisatsioon haldab ohutusalaste kohustusi ning on pühendunud ohutuse juhtimisele.

### **1. tase – algeline**

*Ohutuspoliitika on aegunud või ei ole seda organisatsioonis tutvustatud.*

*Töötajate nõustamisest puuduvad tõendid.*

*Inimeste rolli ohutus ja tõhusas käitumistegevuses peaaegu ei tunnista.*

*Organisatsioon järgib minimaalseid õigusnorme.*

*Tulemuslikkuse tase on allpool eeldatavat miinimumnormi.*

### **2. tase – toimetulev**

*Ohutuspoliitika on ajakohane ja seda on organisatsioonis tutvustatud, kuid kohalike juhtide ning järelevalve tegijate käsitlused ja tõlgendused on vastuolulised. Selle tulemusena rakendatakse poliitikat organisatsioonis eri viisidel.*

*Ohutuspoliitikat ei peeta ohutuse tagamisel tähtsaks.*

*Teatud määral tunnistatakse inimrolli parema mõistmise väärtust ettevõttele, kuid selles puudub järjepidevus.*

*Tulemuslikkuse tase vastab ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa andmise miinimumnõuetele.*

### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele keskenduvad juhid ohutuspoliitikale ja muule seotud poliitikale, mistõttu kogu personal tõlgendab poliitikaid ühtemoodi.*

*Töötajad on aktiivselt kaasatud ohutuspoliitika ja selle rakendamise läbivaatamise ja korrigeerimisse.*

*Selgelt pööratakse tähelepanu organisatsioonisisestele inimteguritega seotud küsimustele ning hinnatakse inimeste panust organisatsiooni ohutusse ja tõhusasse toimimisse ning tegevuseesmärkide täitmisse.*

### **4. tase – ennetav**

*Ohutuspoliitika on kooskõlas kõikide juhtimisahelas tegutsevate isikute tegudega.*

*Ohutuspoliitika sisaldab teadlikku pühendumust täiustada jätkuvalt riskikontrollide tõhusust ja tulemuslikkust. Esineb tõendeid laialdasest koostööst kogu juhtimisahela ulatuses, tunnustades inimeste panust parema tulemuslikkuse tagamiseks.*

*Inimtegurite võimekust mõõdetakse ja arendatakse, see vastab organisatsiooni arengu- ja keerukusastmele ning keskendutakse jätkuvale täiustamisele.*

*Ohutuspoliitika ja sellega seotud poliitika:*

- *on kooskõlas;*
- *seda vaadatakse läbi ja korrigeeritakse, et parandusi tehtaks prognoositaval viisil;*
- *poliitika tõlgendamine on ühesugune kõigis organisatsiooni üksustes, kus seda kohaldatakse.*

### **5. tase – suurepärase**

*Ohutuspoliitikat kasutatakse organisatsiooni majandustulemuste saavutamiseks, mis vastab kõige tõhusamate organisatsioonide tulemuslikkusele.*

*Ohutuspoliitikas tunnistatakse, et ohutusriskide juhtimine ei ole eraldiseisev funktsioon, vaid on tulemusliku, konkurentsivõimelise ja kasumliku organisatsiooni lahutamatu osa.*

*Ohutusriske nähakse riskina majandustulemustele.*

*Inimeste rolli nähakse organisatsiooni edu lahutamatu osana ja seda arvestatakse igal käitamise või äritegevuse arendamise läbivaatamisel.*

*Organisatsioon on väljapoole vaatav, otsib välisvõimalusi oma tõhususe ja tulemuslikkuse tõstmiseks, arvestades sealjuures inimteguritega.*

#### **4.2.3 J3 – organisatsioonilised rollid, kohustused, volitused ja vastutamine**

Nõude eesmärk on, et järelevalve alla kuuluv organisatsioon tõendab, et ta on struktureeritud ja vastutus jaotatud organisatsioonisisestel eesmärkidel ja ohutuspoliitika täitmisel. Seda toetab eri tasandite tegevus poliitika ja strateegilise perspektiivi kohaselt.

Riskikontrollid peavad mõistlikult sobituma juhtimisstruktuuridesse, et vastutusosalad oleksid selged. Neil tuleb ka tunnistada ja tõhusalt käsitleda riske, mis tulenevad sidemetest töövõtjate, partnerite ja tarnijatega.

Need elemendid on organisatsiooni ohutusjuhtimise süsteemi riskiohjamise taseme mõistmisel peamised. Taotleja peab tõendama, kuidas määratakse pädevatele töötajatele ülesandeid, kuidas veendutakse, et töötajatel on oma rollist ja kohustustest selge arusaam, ning kuidas peetakse neid oma tegevuse eest

vastutavateks. Et organisatsioonilises struktuuris ning isikute rollides ja kohustustes oleks tasakaal nõuetele vastamise ja ohutuskultuuri vahel – et eksisteeriks mõtlev kultuurikeskkond, selmet ohutuse tagamisel järgitakse nõudeid vaid nõuete järgimise pärast.

### **1. tase – algeline**

*Organisatsiooni haldusstruktuuridel ei ole mingit seost ohutuseesmärkidega, mistõttu töötajate kohustused ja vastutus on ebaselged.*

*Kohustuste delegeerimisel ei anta töötajatele volitusi või ressursse nende täitmiseks. Mõned töötajad ei ole oma kohustustest teadlikud või neil puudub selleks nõutav pädevus. Ametijuhendites ei kajastata täpselt viisi, kuidas inimesed oma kohustusi või rolle tegelikult täidavad.*

*Rollide ja kohustuste jaotus organisatsioonis on läbi mõtlemata ega ole seotud organisatsiooni käitamistegevuse eesmärkidega.*

*Tulemuslikkuse tase on allpool seda, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa valdajalt.*

### **2. tase – toimetulev**

*Ohutusjuhtimise süsteemis kirjeldatakse organisatsiooni struktuuri, sealhulgas rollide ja kohustuste jaotumist. Tegelikult töötamise viisi tuvastamiseks on organisatsioonis vastavad kavad.*

*Organisatsiooni struktuur on selline, et enamikku riske juhivad töid tegevad isikud või meeskonnad, kuid mõned riskid on jagatud, nii et ohutuse ja muude eesmärkide vahel on tegelik või võimalik vastuolu.*

*Sidusus üksiküksuste tegevuse ja organisatsiooni üldisemate tegevuseesmärkide vahel on vähene.*

*Organisatsiooni struktuurid, kohustuste jaotamine ja nende tulemusliku täitmisega seotud kultuur ei ole piisavalt sidusad.*

*Organisatsioon vastab ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa andmise miinimumnõuetele.*

### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele on organisatsiooniline struktuur eri elementide lõikes kooskõlas tegevusüksuste vahel selgelt jaotatud kohustustega.*

*Üldised rolle ja kohustusi käsitlevad eeskirjad ja menetlused on kooskõlas vastavate tegevusüksuste eeskirjade ja menetlustega.*

*On olemas kohustuste ja ülesannete delegeerimise ja määramise kriteeriumid, kui tuvastatakse vajalik pädevus ja oskused. Neid kriteeriume rakendatakse ja seega on ohutusülesanded määratud selgelt ja neid täitvatel töötajatel on asjakohane pädevus, volitused ja ressursid.*

*Kohustusi delegeeritakse süstemaatilise käsitluse alusel. Töötajad on pädevad ja neile on kohustuste täitmiseks tagatud piisavad ressursid ja volitused.*

*Rollide ja kohustuste uuendamise või muutmise korral analüüsitakse muutustega seonduvalt inimtegureid ja viisi, kuidas kohustusi organisatsioonis tegelikult täidetakse.*

### **4. tase – ennetav**

*Sarnane allpool esitatud kolmanda tasemega, kuid organisatsioonilise struktuuri elemendid on omavahel selgelt seotud suunaga ülalt alla, mitte ainult töö tasandil.*

*Üldised eeskirjad ja menetlused on loodud tegevusüksuste üleselt üksteist täiendama, et edendada organisatsiooni strateegilisi eesmärke.*

*Ohutuse valdkonna kohustustega töötajad vastutavad oma tegevuse tulemuslikkuse eest on õiglasel ja järjepideval viisil. Organisatsiooni kultuur võimaldab ohutuse valdkonna kohustustega töötajatel mõjutada ülesannete täitmist ja paranduste tegemist.*



*Sarnaste rollidega inimesed rakendavad norme samal viisil.*

*Töötajad mõistavad muudatuste vajadust ja kinnitavad, et nendega peetakse muutuste juurutamise osas nõu.*

#### **5. tase – suurepärane**

*Organisatsioon kasutab täielikult ära töötajate ja teiste huvitatud poolte potentsiaali ning kaasab neid aktiivselt, et arendada ühiseid väärtusi ning usaldava avatuse ja võimestamise kultuuri.*

*Tegevust parandavate ideede kogumisel ja nende kohaldamisel rakendab organisatsioon töötajate kaasamist.*

*Töötajad saavad aru, kuidas nad organisatsiooni eesmärkide saavutamisse panustavad. See mõistmine on kooskõlas organisatsiooni oluliste põhimõtetega ja tippjuhtkonna visiooniga.*

*Töötajad on pühendunud nimetatud eesmärkide ületamisele, järgides olemasolevaid protsesse, ja toovad esile, kuidas tegevust parandada.*



## 4.3 PL – planeerimine

### Eesmärk

Tagada, et organisatsioon on võimeline määratlema ja rakendama ettevõtte ohutut tegutsemist võimaldavaid riskikontrolle. Planeeritakse ohutut käitamist, pidades nõuetekohaselt silmas töötajate ning muude tegevusest mõjutatud isikute heaolu.

### Sissejuhatavad märkused

Hea planeerimine on riskijuhtimise lähtepunkt. Organisatsioonis peavad olema kehtestatud nõuetekohased menetlused, mis võimaldavad organisatsioonil õiguslikke kohustusi järgida ja äriettevõttena tegutseda, täites oma eesmärged tõhusalt ja tulemuslikult. Hea planeerimine parandab oluliselt viisi, kuidas organisatsioon ohutusküsimusi käsitleb, tagades ülesannete täitmiseks õiged ressursid, sealhulgas pädevad töötajad. Selle tulemus on tõhus riskikontroll ja tõhus töötamine.

#### 4.3.1 PL 1 – riskihindamine / muutuste planeerimine

See element on ohutusjuhtimise süsteemi tuum, et taotleja näitaks, kuidas ta süsteemidega tuvastatakse ja kontrollitakse esinevaid riske. Järelevalvet tuleks kasutada selleks, et taotleja näitaks, kuidas ta riskihindamise tulemusi praktikas riskikontrolli parandamiseks kasutab ja kuidas seda aja jooksul üle kontrollitakse. On oluline meeles pidada, et selle elemendiga ei käsitleta otseselt muutustest tulenevate riskide haldamist (selleks on muu element), kuid kuidas need on seotud. Samuti tuleb märkida, et on kindel nõue käsitleda riskihindamise kaudu inimvõimetega seotud küsimusi, nagu töökorraldus ja väsimusriskide haldamine. Järelevalve seisukohalt tuleb seega saada tõendeid, et nende küsimustega on riskihindamise protsessi kontekstis tegeletud.

Riskikontrollide kavandamise ja juurutamisega seotud süsteemid peavad olema koordineeritud, et tagada nende vastavus asjakohastele seadustele ja organisatsiooni eesmärkide tulemuslik ning tõhus täitmine.

#### 1. tase – algeline

*Ettevõttel on olemas riskihindamise protsess, kuid seda ei ole järjepidevalt ajakohastatud ega heaks kiidetud, mistõttu kasutatakse riskide kontrollimisel vanu käitamiseeskirju ja -tavasid, kuigi riskid on muutunud.*

*Tegevuse oluliste toimingute riskihindamine on lõpetamata või läbi vaatamata.*

*Riskihindamine ei ole plaanitud kasutuseks asjakohane. Riskihindamise eesmärki ei mõisteta ega osata riske hinnata.*

*Riskikontrolle tehakse puudulikult ja nende tõhususe järelevalve on vähene.*

*Riskihindamisel ei arvestata inimteguritest tulenevaid riske. Ei tunnetata ärivajadust nende küsimuste käsitlemiseks.*

*Organisatsioon toimib allpool taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

*Riskihindamise protsessis esineb vähe tõendeid, et ohutusriske arvestatakse muutuste haldamisel piisavalt.*

#### 2. tase – toimetulev

*Riskihindamine on lõpule viidud, kuid muret tekitab üldine koordineeritus.*

*Tegevuse kontrollimeetmed ei pruugi sisaldada riskihindamisel tuvastatud meetmeid.*

*Riskihindamist kasutatakse sageli vaid selleks, et näidata kehtestatud riskikontrollide piisavust.*

*Riskihindamist rakendatakse vaid selleks, et tuvastada, kus vajatakse riskikontrolle, kuid nende tegemise kord ei ole organisatsioonis piisavalt kehtestatud.*

*Kõiki töötajaid, kes seda vajavad, koolitatakse riskihindamises nende vastutusele vastaval tasemel.*

*Olemas on tõendid riskikontrollide kasutamise ja nende järelevalve kohta.*

*Tõdetakse, et inimtegureid tuleb riskihindamisel arvestada, kuid selle põhimõtte rakendamise viis on problemaatiline. Seetõttu ei ohjata probleeme ohutusjuhtimise süsteemis nii hästi kui peaks.*

*Olemas on tõendid, et muutuste haldamise protsessis arvestatakse ka ohutusriske.*

*Organisatsioon tegutseb ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa nõuete järgimise miinimumtasemel.*

### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele on organisatsioonil olemas selged eeskirjad riskihindamise rakendamise, aktsepteeritavate riskide ja aktsepteerimise põhjuste kohta.*

*Riskijuhtimine on organisatsiooni eri osades, sh muutuste juhtimise protsessis järjepidev. Juhid mõistavad enda rolli protsessis.*

*Riskikontrollimeetmeid ja riskide algpõhjuse kõrvaldamist rakendatakse tulemuslikult.*

*Hindamiste koordineerimine on järjepidev ja läbivaatamine regulaarne.*

*Personali teavitatakse selgelt riskidest ja nendega seotud kontrollimeetmetest.*

*Riskihindamise menetlused on muudatuste juhtimise protsessi osa.*

*Regulaarse riskihindamise tulemusel kehtestatud riskikontrollide tõhususe jälgimiseks on kasutusel lihtne süsteem.*

*Riskihindamisprotsessis on inimteguritega seotud riskide tuvastamiseks järjepidevad protsessid. Vajaduse korral võib ettevõtte selle hõlbustamiseks toetuda spetsialistide eriteadmistele.*

### **4. tase – ennetav**

*Lisaks kolmandale tasemele on riskihindamine lõimitud ettevõtte muudesse aspektidesse, et tagada süstemaatiline riskikontroll.*

*Kõikidel töötajate ja välisorganisatsioonide tasanditel on võimalus anda oma panus riskihindamisse.*

*Riskihindamine, sealhulgas riski algpõhjuse kõrvaldamine on muudatuste protsessi ja organisatsiooni kultuuri osa.*

*Läbivaatamised moodustavad riskihindamisprotsessi osa.*

*Riskijuhtimise põhimõtteid rakendatakse targalt kõikidel tasemetel.*

*Regulaarse riskihindamise tulemusel kehtestatud riskikontrollide tõhususe jälgimiseks on kasutusel keerukam süsteem.*

*Inimteguritega seotud küsimused on täielikult lõimitud ohutusjuhtimise süsteemi riskihindamise protsessidesse ja muudatuste juhtimisse. Riskihindamise eest vastutajatele antakse nende töö tulemuslikkuse kohta tagasisidet.*

### **5. tase – suurepärane**

*Lisaks neljandale tasemele kasutatakse riskihindamist organisatsiooni riskiprofiili pidevaks täiustamiseks.*

*Riskijuhtimine on lõimitud kogu organisatsiooni ja seda rakendatakse järjepidevalt. Riske hinnatakse põhjalikult ja nendega arvestatakse pikalt ette enne igasuguste muudatuste tegemist.*

*Riskide algpõhjuse kõrvaldamine on järjepideva käsitluse osa ja see kajastub organisatsiooni eeskirjades.*

*Valdkondade vaheliste probleemide korral on ennetavad menetlused, et töötada välja riskikontrolli meetmeid koos riskikontrolli eest vastutavate muude üksustega.*

Riskihindamisest saadavat inimtegureid käsitlevat teavet kasutatakse pideva ohutusalase täiustamise juhtimiseks. Organisatsiooni käitamistegevuse tulemuslikkuse saavutamiseks jagatakse hindamiste tulemusi vajaduse korral töövõtjate, partnerite ja tarnijatega.

#### **4.3.2 PL2 – ohutuseesmärgid ja planeerimine**

Selleks, et tagada töötajate teavitamine organisatsiooni õigusnõuete täitmisest ja ohutuse jätkuvast parandamisest ning veenda selles ka juhtkonda, on vaja ohutuseesmäärke, mis vastavad SMART-põhimõtetele (vt allpool).

Organisatsioon peab tõendama, et ta eesmärgid on tähendusrikkad, nende saavutamiseks on protsess ja saavutamise edukust jälgitakse. Ohutuseesmärgid peavad olema konkreetsed, mõõdetavad, saavutatavad, realistlikud ja sobiva ajaskaalaga (SMART). Nii lühi- kui ka pikaajalised eesmärgid on kehtestatud ja järjestatud koos üldisemate tegevuseesmärkidega. Vastuolulisi prioriteete tuleb hallata nii, et ohutuseesmärgid ei kannataks muude tegevusvajaduste tõttu. Eri tasemetel või erinevates organisatsiooni üksustes kehtestatud eesmärgid tuleb ühitada, et nad toetaksid organisatsiooni poliitika üldiseid eesmäärke. Üksikisikutega võib kokku leppida ka personaalsetes sihteesmärkides, et kindlustada eesmärkide täitmine.

##### **1. tase – algeline**

*Ohutuseesmäärke on vähe või need puuduvad.*

*Mis tahes olemasolevad ohutuseesmärgid ei vasta SMART-nõuetele või neid ei ole seatud tähtsuse järjekorda.*

*Ohutuseesmärkide täitmata jätmist aktsepteeritakse ega võeta meetmeid tulenevate puuduste käsitlemiseks.*

*Personaalsed eesmärgid ei ole seotud organisatsiooni üldise poliitika eesmärkidega.*

*Organisatsiooni tulemuslikkus on allpool taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa valdajalt.*

##### **2. tase – toimetulev**

*Ohutuseesmärgid on püstitatud. Mõned võivad SMART-nõuetele vastata ja neid peetakse esmatähtsaks, kuid organisatsiooni erinevate üksuste eesmärgid ei ole kooskõlas ja võivad olla üksteisega vastuolus ega pruugi toetada organisatsiooni poliitika üldisi eesmäärke.*

*Personaalsed eesmärgid on peamiselt organisatsiooni üldise poliitika eesmärkidega kooskõlas.*

*Ohutuseesmärkide saavutamise kulgu kontrollitakse.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumnormile.*

##### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele on kehtestatud ohutuseesmärgid ja on olemas ohutuskava, mis näitlikustab eesmärkide saavutamist.*

*Kehtestatud ohutuseesmärkides on arvestatud kohaldatavaid õiguslikke ja muid nõudeid.*

*Püütakse kehtestada SMART-nõuetele vastavaid eesmäärke, määrata nende prioriteedid ja muuta need kooskõlalisteks.*

*Kehtestatud on eesmärkide täitmise järelkontrolli süsteemid.*

*Eesmärkide saavutamine ei ole läbivaatamise protsessiga hästi kooskõlas, st läbivaatamistes seatud eesmäärke ei arvestata.*

*Töötajad on teadlikud oma tegevuse tähtsusest ja oma osalusest ohutuseesmärkide täitmisest ning ohutusriskide juhtimise kavandamises.*

#### **4. tase – ennetav**

*Lisaks kolmandale tasemele vastavad eesmärgid SMART-nõuetele, need on tähtsuse järgi järjestatud ja üldise poliitika toetamiseks omavahel kooskõlas.*

*Ohutusjuhtimise süsteem tagab, et ohutuseesmärgid on kehtestatud ja nende saavutamist mõõdetakse.*

*Saavutamine ja saavutamata jätmine on dokumenteeritud ning seda kasutatakse pideva parandamise abivahendina.*

*Kehtestatud on ohutuseesmärkide võimaliku ja tegeliku saavutamata jätmise järelkontrolli süsteemid.*

#### **5. tase – suurepärase**

*Lisaks neljandale tasemele võrdleb organisatsioon tulemuslikkust teiste organisatsioonidega nii raudteesektoris kui ka väljaspool seda, et veenduda, kas eesmärgid vastavad suurepärasele tasemele.*

## 4.4 T – toetus

### Eesmärk

Selle nõude eesmärk on veenduda, et organisatsioon pühendab piisavalt ressursse, sh pädevaid töötajaid ohutusjuhtimise süsteemi kaudu riskide kontrollimisele kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega.

Sätendada organisatsiooni ohutuseesmärkide saavutamiseks vajalikud rollid ja kohustused.

Veenduda, et oluline teave on otsuste tegijatele kättesaadav.

Kindlustada, et organisatsiooni korraldused ja tegevus edendavad kultuuri, mis võimaldab suurepäraselt riskikontrolli.

### Sissejuhatavad märkused

Ohutusjuhtimise süsteemi dokumente tuleb rangelt kontrollida, hallata ja korrapäraselt läbi vaadata, et ohutuse kontrollimiseks vajalikest dokumentidest kasutataks vaid uusimaid versioone. Kõik riskikontrolli pideva täiustamise protsessi tulemusena dokumentidesse tehtud muudatused tuleb rakendada õigeaegselt.

On äärmiselt oluline, et ohutusjuhtimise süsteem sisaldaks põhjalikku ja kohaldatavat pädevusjuhtimise süsteemi ning oleks kehtestatud täpne teabevahetuse kord nii suunaga juhtkonnalt töötajatele kui ka vastupidi ja samuti muudele pooltele, kes oma organisatsiooni ohutuse juhtimisel tuginevad sellelt organisatsioonilt saadavale teabele. Just need elemendid panevad aluse ohutusjuhtimise süsteemi tõhususele ja tulemuslikkusele. Kui tööülesandeid täidavad pädevad inimesed, on ohutusjuhtimise süsteemi toimimist õnnestavate vigade tegemise võimalus minimaalne. Ühtlasi tagab organisatsiooni ülalt alla ja alt üles toimiv teabevahetussüsteem oluliste sõnumite õigeaegse jõudmise asjakohaste inimesteni.

#### 4.4.1 T1 – ressursid

Ressursside tulemuslik kasutamine on mis tahes ohutusjuhtimise süsteemi põhielement. Ainuüksi protsesside kehtestamisest ei piisa, need peavad ka toimima ja see nõuab piisavate ressursside eraldamist, et toimimine oleks tõhus ja tulemuslik.

##### 1. tase – algeline

*Organisatsioon tagab ohutusjuhtimise süsteemi toimimise võimaldamiseks ressursid, kuid ei tee seda süstemaatiliselt, vaid üksnes paiguti. Seetõttu on ressursside jaotumine organisatsioonis ebahühtlane, mõnedel üksustel on ressursse piisavalt ja teistel liiga vähe.*

*Organisatsioon on allpool ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omaniku eeldatavat taset.*

##### 2. tase – toimetulev

*Sellel tasemel suudab organisatsioon ressursse tööülesannete täitmiseks paremini hallata. Ressursside jaotamist peetakse ohutusjuhtimise süsteemi oluliseks elemendiks. Organisatsiooni juhtkond vaatab ressursse regulaarselt läbi.*

*Organisatsioon toimib ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omaniku eeldataval baastasemel.*

##### 3. tase – järjepidev

*Lisaks teisele tasemele suudab organisatsioon sel tasemel tõendada, et ressursse on piisavalt ja nende jaotamine ettevõtte üksuste vahel on järjepidev. Teatud töötajate puudumine ei ole oluline probleem, sest seda käsitletakse ohutusjuhtimise süsteemi protsessides. Organisatsioonis arutatakse, kuidas ressursse tõhusamalt kasutada.*

#### **4. tase – ennetav**

*Sarnaneb kolmanda tasemega, kuid organisatsioonis osatakse tulevasi vajadusi ette näha, et olla eelseisvateks muudatusteks valmis, muudatuste haldamise ressursid on olemas.*

#### **5. tase – suurepärase**

*Lisaks neljandale tasemele haldab organisatsioon sellel tasemel ressursse väga ettenägelikult, kasutades neid paindlikult kogu organisatsioonis parema ohutuse ja tõhususe saavutamiseks.*

### **4.4.2 T2 – pädevus**

Ohutuslaste kohustustega töötajate pikaajaliseks juhtimiseks peab organisatsioonil olema pädevusjuhtimise süsteem, mis on ohutusjuhtimise süsteemi osa. Nende mõlema abil hinnatakse, arendatakse, säilitatakse ja jälgitakse töötajate oskusi, et säilitada ohutust.

Organisatsioonid vajavad pädevuse juhtimiseks tulemuslikku süsteemi, mis aitaks neil tagada oma töötajate vajaliku pädevuse. Pädevuse säilitamine on mis tahes pädevusjuhtimise protsessi (PJP) oluline osa. See sisaldab põhjalikku pideva kutsealase arengu (CPD) programmi, mille kaudu saavad kogenumad töötajad teadmisi uutest ohutuslastest arengutest ja järgivad neid.

Pädevusjuhtimise süsteemi toimimine võib paljastada organisatsiooni ohutuskultuuri kohta palju. Hästi läbimõeldud pädevusjuhtimise süsteem kaasab töö tegelikke tegijaid, kes seetõttu mõistavad pädevusjuhtimise süsteemi kavandamise ülesandeid kõige paremini ja aitavad seeläbi nii üksikisikul kui ka organisatsioonil paremini tegutseda. Toimiv pädevuse juhtimise süsteem on organisatsiooni ohutuskultuuri peamine indikaator.

#### **1. tase – algeline**

*Pädevusjuhtimise süsteem on dokumenteeritud, kuid seda ei ole selgelt rakendatud ega seotud tööülesannete kavandamisega. Töötajate pädevuse juhtimise käsitlus on ebaselge.*

*Töötajate võimaliku pädevuse tuvastamiseks puudub järjepidev protsess.*

*Koolitusvajadusi hallatakse juhuslikult, kusjuures hetkevajadusi peetakse pikaajalisest arengust tähtsamaks.*

*Organisatsiooni tulemuslikkus on allpool taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

#### **2. tase – toimetulev**

*Koolitus toimub eraldi tegevusüksustes enamasti töökohapõhiselt ja pädevusjuhtimise süsteemi raames. Õigusaktide nõuete järgimine vastab värbamis-, valiku- ja koolitusprotsesside nõutavale alampiirile. Ohutuse seisukohalt ülioluliste rollide jaoks on kehtestatud valikuprotsess.*

*Värbamis-, valiku- ja koolituseeskirjad ei ole sidusa süsteemi osad ega seotud organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega ega ulatu õigusnõuete täitmisest palju kaugemale.*

*Koolitusvajadused on teatud määral tuvastatud, kuid koolituse määramine on sageli juhuslik ja seda juhib nii koolituse kui ka vastava personali kättesaadavus, mitte struktureeritud käsitlus.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise alampiirile, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele on organisatsioonis kasutusel tõhus dokumenteeritud pädevusjuhtimise süsteem. See hõlmab nii organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamiseks kui ka riskide juhtimiseks vajalikke pädevusi. Organisatsioon on võimeline täielikult rakendama oma töötajate pädevusi, kui need on teada.*

*Organisatsioon on võimeline organiseerima ja arendama koolitusprogramme ohutuse seisukohalt olulisi kohustusi täitvatele töötajatele, mis tagab oluliste vajaduste rahuldamise ja personali pädevuse säilimise.*

*Õnnetusjuhtumi või intsidendi järel või pärast pikka eemalolekut tööle naasvatele töötajatele on abinõud, sealhulgas tuvastatakse vajadus täiendava koolituse järele.*

*Värbamis- ja valikuprotsessid on põhjalikud (nt psühhomeetrilised ja tööülesannete põhised), väga järjepidevad ja üldiselt valitakse mitmesuguste nõutavate rollide jaoks sobivad inimesed.*

*Koolitusi korraldavad pädevad isikud kindlaksmääratud programmi alusel, tuginedes konkreetse rolli vajadustele. Koolitus sisaldab reageerimist nii tavapärastele kui ka halvenenud käitumistingimustele.*

*Mõistetakse vajadust ühendada pädevusjuhtimise süsteem tööülesannete kavandamisega.*

### **4. tase – ennetav**

*Lisaks kolmandale tasemele on värbamis- valiku- ja koolituseeskirjad selgelt seotud organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega, mis omakorda kajastub astmeliselt üksiktöötajate eesmärkides. Need põhinevad tööülesannete täpsel hindamisel (tööülesannete analüüsil), mis kindlustab selge ja sidusa pädevusjuhtimise süsteemi. Rakendatakse mentorlust ja rollimuudatused on põhjalikult läbi mõeldud.*

*Koolituskord on põhjalik ja seotud eri rollides tulemuslikuks tööks nõutavate pädevustega.*

*Värbamisprotsessid on põhjalikud ja keskenduvad konkreetse rolli optimaalsetele oskustele. Neid toetab perioodiline läbivaatamine (sh ka läbivaatamine töötajate lahkumisel organisatsioonist), et tagada organisatsiooni muutudes ja arenedes asjakohaste inimeste värbamine.*

### **5. tase – suurepärane**

*Lisaks neljandale tasemele mõistab organisatsioon töötajate pädevusi ja kasutab nende potentsiaali täielikult. Organisatsioon kaasab aktiivselt töötajaid jagatud väärtuste abil ning usalduse, avatuse ja võimestamise kultuuri kaudu.*

*Organisatsioon kaasab töötajaid organisatsiooni parandavate ideede kogumiseks ja elluviimiseks. Personali planeeritakse, et tagada talitluspädevus.*

*Eksisteerib nii tulevikku kui ka väljapoole suunatud visioon, et võtta tööle asjakohased inimesed, keda koolitatakse ja arendatakse, et tagada oskuste tase, mis võimaldab organisatsioonil kasvada ja arenedes, säilitades ja parandades ohutusosalast tulemuslikkust.*

#### **4.4.3 T3 – teadlikkus**

Teadlikkus tähendab, et töötajaid teavitatakse organisatsiooni ohutuspoliitikast ja nende rollist organisatsiooni ohutuses, ohtudest ja riskidest, millest nad peavad olema teadlikud, ning õnnetusjuhtumite ja intsidentide uurimiste tulemustest. Töötajatele selgitatakse ka, kuidas mõjutab neid ja organisatsiooni see, kui nad ohutusjuhtimise süsteemi rakendamises ei osale. Seega pakub kõnealune element olulist teavet organisatsiooni ohutuskultuuri kohta.

### **1. tase – algeline**

*Sellel tasemel on organisatsioon teinud ohutuspoliitika töötajatele kättesaadavaks ja edastab riskide ja ohtude kohta mõningast alusteavet. Intsidente uurimistulemustest ei teavitata süstemaatiliselt kõiki töötajaid ja puuduvad mis tahes koordineeritud püüdlused uurimaks, kas töötajad mõistavad enda ja organisatsiooni kohustusi.*

*Organisatsiooni tulemuslikkus on allpool eeldatavat õigusnõuetele vastavust.*

### **2. tase – toimetulev**

*Sellel tasemel edastatakse töötajatele rohkem teavet, kuid näib, et seda ei tehta järjepidevalt ja edastatud teated ei ole kogu organisatsioonis selged. Organisatsioon püüab tagada, et töötajad mõistaks enda rolli ohutuse arendamisel ohutusjuhtimise süsteemis.*

*Organisatsiooni tulemuslikkus vastab miinimumtasemele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele on ohutuspoliitika teave ja töötajate teavitamine nende rollidest järjepidev ning edastatud teated selged. Tehakse mõningast järelevalvet eesmärgiga veenduda, et töötajad on edastatud teabe omandanud ja mõistavad oma rolli olulisust ohutusjuhtimise süsteemi tõhusal toimimise tagamisel.*

### **4. tase – ennetav**

*Sarnaneb kolmanda tasemega, lisaks püüab organisatsioon ennetavalt edendada teadlikkust nii enda kui ka töötajate rollidest ja kohustustest. Organisatsioon otsib aktiivselt võimalusi, kuidas näidata töötajatele parema ohutusalase tulemuslikkuse kasu.*

### **5. tase – suurepärane**

*Sarnaneb neljanda tasemega, lisaks püüab organisatsioon parandada töötajate teadlikkust organisatsioonist ja oma kohustustest ja soovib suurendada ka töövõtjate, tarnijate ja teiste isikute teadlikkust, kellega tal on sidemed.*

#### **4.4.4 T4 – teave ja teabevahetus**

Vastavus sellele elemendile peaks näitama, kas taotleja tõendas oma taotluses, et ta on kehtestanud asjakohased meetmed, mille abil tuvastada eri tasanditel ohutusega seotud teavet ja edastada seda õigel ajal asjakohastele inimestele. Et vaadataks ka tulevikku, veendumaks, et praegused riskikontrollid on olulised ja ajakohased ning nende abil saab tuvastada välistest mõjuritest (poliitilised, sotsiaalsed, keskkonna-, tehnoloogilised, majanduslikud ja juriidilised) tulenevaid uusi ohte ja võimalusi. Et oleks võimalik tagada teabe jõudmine organisatsiooniselt õigete töötajateni (eriti ohutuse seisukohalt oluliste töötajateni), kes peavad sellele reageerima. See hõlmab ka seda, kuidas nad edastavad olulist ohutusalast teavet muudele huvitatud pooltele, kellega ettevõttel on sidemeid.

Teabevahetuskord peab tagama, et kõigil otsuseid tegevatel või tööülesandeid täitvatel töötajatel on õige teave järgmisel kujul:

- organisatsioonisisese ohutuse olulisuse teated;
- asjakohaste sidusrühmadega teabe vahetamise menetlused;
- ohutusega seotud menetlused ja normid;
- faktilised andmed ja teave;
- juhendid ja aruanded.



### **1. tase – algeline**

Asjakohase ohutusteabe edastamiseks tehakse vähe jõupingutusi. Kui ka on menetlused olemas, teevad töötajad otsuseid enda äranägemise põhjal.

Ohutusteavet kogutakse ja jagatakse vähesel määral.

Juhid ei suhtle tavatöötajatega või teevad seda ebaefektiivselt.

Teabe jagamine ja organisatsioonisisene teabevahetus on juhuslik ega ole jälgitav.

Ei tunnustata töhusa teabevahetuse tähtsat rolli inimkäitumise ja selle tulemusena ohutusalase tulemuslikkuse mõjutamisel.

Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.

### **2. tase – toimetulev**

Riskikontrollidega seotud menetlused ja normid on töötajatele kättesaadavad.

Töötajatelt saadud mõningast teavet kasutatakse otsuste tegemisel.

Juhid jagavad riskide kontrollimise juhiseid ja saavad aruandeid, kuid see ei ole järjepidev.

Teataval määral tunnustatakse ohutuse seisukohast üliolulise teabevahetuse tähtsust ohutu käitumise tulemuslikkuse tagamisel. Leidub tõendeid toimimise tagamise arenduskavadest, et seda kontrollida.

Organisatsiooni tegevus vastab miinimumtasemele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.

### **3. tase – järjepidev**

Lisaks teisele tasemele on kasutajasõbralikus vormingus kirjas tegevuseesmärgid ning oluliste riskide ohjamise ja teavitamise normid ja menetlused.

Faktilist teavet kasutatakse kogemuste jagamiseks ja tulevase toimimise ning otsuste suunamiseks.

Juhid annavad menetlusi tugevdavaid juhiseid, et saavutada ohutuseesmärke.

Töötajad esitavad oma tulemuslikkuse ja kogemuste kohta aruandeid, sest organisatsioon julgustab neid seda tegema.

Organisatsioonisisene teabevahetus on regulaarne ja vastab juhtimisahelas mõlemasuunalist liikumist määratlevale menetlusele.

Selgelt tuleb määratleda organisatsioonis teabevahetuse eest vastutavate inimeste rollid ja kohustused.

Teabevahetust jälgitakse ja hinnatakse regulaarselt.

### **4. tase – ennetav**

Lisaks kolmandale tasemele on kõik peamiste riskikontrolli süsteemidega kooskõlas.

Õige teave on otsuste tegemiseks kättesaadav.

Kasutusel on vajadusel tagasiside kogumise asjakohased menetlused, et tagada teabe ja selle kontekstis töötajate reaktsiooni mõistmine. Asjaomastele töötajatele antakse nende tulemuslikkuse kohta tagasisidet positiivselt ja mittediskrimineerivalt.

Teabevahetust jälgitakse ja tulemusi kasutatakse organisatsiooniüleses teabevahetusprogrammis.

### **5. tase – suurepärane**

Lisaks neljandale tasemele korraldatakse regulaarselt teabevahetuse kvaliteedi ja korra läbivaatamist võrrelduna muudes sektorites tuvastatud heade tavadega. Teavet jagatakse ennetavalt organisatsioonidega, kellega ettevõttel on sidemeid, ja samuti töövõtjatega.

*Teabevahetus on dokumenteeritud.*

*Teabevahetuse visioon on väljapoole suunatud ja seda jagatakse nii ettevõttes sees kui ka väljaspool oluliste partnerite, tarnijate ja töövõtjatega.*

*Inimtegurite rolli mõistetakse teabevahetuses hästi ja organisatsioonil on selge eesmärk teabevahetuse tulemuslikkust pidevalt parandada.*

#### **4.4.5 T5 – dokumenteeritud teave**

Suurepärasel tasemel organisatsioonidel on tähtsate otsuste ja aastate jooksul kogutud teabe usaldusväärne register, mis näitab, et nad kontrollivad riske kõigil tasanditel.

Selleks, et tagada riskikontrolli ja tööprotsesside teabe ning audititest ja intsidentidest õpitu õigeaegne ja tõhus edastamine asjakohastele töötajatele, peab organisatsioonis olema seda võimaldav dokumendihaldamise ja kontrollimise süsteem.

See element hõlmab ohutusjuhtimise süsteemi dokumente, nende koostamist ja ajakohastamist ning dokumenteeritud teabe kontrollimist.

##### **1. tase – algeline**

*Ohutusjuhtimise süsteemi dokumendid on koostatud. Need ei hõlma kõiki ettevõtte tegevusvaldkondi ja neid ei ajakohastata regulaarselt mis tahes liiki muudatuste järel, mis seda eeldaks.*

*Dokumente ei edastata ega jagata nõuetekohaselt. Organisatsioon ei kasuta ohutusjuhtimise süsteemi tööjuhiseks, tegelik käitamispraktika erineb ja on sageli seotud töötajate isiklike mälestuste ning väljakujunenud tavadega, võtmata arvesse aja möödumist ja sellest tulenevaid võimalikke nõutavaid muudatusi.*

*Dokumente kasutatakse ainult sertifitseerimise või autoriseerimise eesmärkidel.*

*Dokumentide kontrollimise süsteemid on nõrgad, mille tulemusel kasutavad ettevõtte eri üksused dokumentide eri versioone.*

*Organisatsioon on allpool taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa valdajalt.*

##### **2. tase – toimetulev**

*Raudteeveo-/taristuettevõtja järgib üldiselt ohutusjuhtimise süsteemis kehtestatud menetlusi ja juhiseid. Teatud kõrvalekalded on võimalikud. Tähtsate riskikontrollide teave on osaliselt dokumenteeritud, kuid see ei ole järjepidev.*

*Igal aastal koostatakse riiklikule ohutuasutusele esitatav ohutuaruanne, mis hõlmab organisatsioonilist struktuuri, järgmise aasta ohutuseesmärke ja nende valiku põhjusi. Samuti sisaldab see õnnetusjuhtumite ja intsidentide siseuurimise teavet, üksikasju ohutusnäitajate kohta, mis on valitud tulemuslikkuse ja eesmärkide võrdlemiseks, ja seda, kas riikliku uurimisorgani soovitusi täidetakse.*

*Dokumentide kontrollimise süsteem on peamiselt usaldusväärne, kuid esineb probleeme versioonide nummerdamisel ja dokumentide süstemaatilisel ajakohastamisel.*

*Organisatsiooni tegevus vastab miinimumtasemele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

##### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele on olemas dokumendid peamisi riske käsitlevate protsesside ja standardite kohta.*

*Säilitatakse olulist teavet ja otsuseid käsitlevaid andmeid, mis võivad tulevikus väärtuslikuks osutada.*

*Eksisteerivad kirjeldused ohutusjuhtimise protsessidest, nendega seotud tegevusest ja protsesside vahelisest koostoimest ohutusjuhtimise süsteemis. Töötajad rakendavad ohutusjuhtimise protsesse järjepidevalt.*

*Eksisteerib ülevaade lepingulistest protsessidest ja muudest ärikokkulepetest, sh riskide kontrollimise üksikasjadest. Olemas on töövõtjate, partnerite ja tarnijate ajakohane loetelu koos pakutava teenuse liigi ning mahu kirjeldusega ja seda ajakohastatakse alati, kui määratakse uued ülesanded.*

*Dokumendihaldussüsteem on usaldusväärne ja võimeline tagama, et ringluses on ainult dokumendi kehtiv versioon.*

#### **4. tase – ennetav**

*Lisaks kolmandale tasemele on kasutajatele ja otsustajatele kättesaadavad andmed, mis käsitlevad ohutusprotsesse ja nendega seostatavaid riske, ning normid, otsused ja muu teave.*

*Dokumentide kontroll on piisavalt põhjalik, et anda märku, kui dokumendid vajavad ajakohastamist ja kes on selle eest vastutav.*

#### **5. tase – suurepärane**

*Lisaks neljandale tasemele rakendatakse juhtimissüsteemi tõhusamat ja tulemuslikumat toimimise võimendamise protsessi. Ohutusjuhtimise süsteem kajastab raudteeveo-/taristuettevõtja tegelikku käitamispraktikat. Ohutusjuhtimise süsteem on elav dokument, mis areneb ohutuse parandamiseks pidevalt, see ei ole halduskoormus.*

*Dokumentide kontrollimise süsteemid toimivad ohutusjuhtimise süsteemi parandades ja arendades ning neid peetakse kasulikeks vahenditeks, mis tagavad ohutusjuhtimise süsteemi eesmärgi järjepidevuse.*

### **T6 – organisatsiooniliste ja inimtegurite lõimimine**

#### **1. tase – algeline**

*Juhtkonna pühendumus organisatsioonilistele ja inimteguritele on puudulik ja organisatsiooni teadlikkus kontseptsioonist või selle rakendamise põhjustest ohutu ja tõhusa organisatsiooni saavutamiseks on vähene. Eksisteerib organisatsiooniliste ja inimtegurite strateegia, kuid selles esineb palju lünki ja see ei hõlma kõiki olulisi protsesse. Organisatsiooniliste ja inimtegurite strateegia ei ole organisatsiooni struktuuri ja protsessidega ühendatud. Mõnedes valdkondades on dokumenteeritud organisatsioonilisi ja inimtegureid arvestavad protsessid, kuid kõigis valdkondades neid ei ole, näiteks puuduvad meetodid nimetatud tegurite lõimimiseks riskianalüüsi. Puuduvad organisatsiooniliste ja inimtegurite rollide ja kohustuse kirjeldused, vastav pädevus on puudulik ning organisatsiooniliste ja inimtegurite jaoks ei ole ressursse eraldatud. Kasutuses olevat organisatsiooniliste ja inimtegurite strateegiat ja protsesse ei rakendata praktikas täielikult.*

#### **2. tase – toimetulev**

*Organisatsiooniliste ja inimtegurite strateegia hõlmab kõiki olulisi protsesse organisatsioonis, kuid selle ülesehitus ei ole selge ja mõnede valdkondade protsesse on kirjeldatud paremini kui teiste omi. Puudub selgus, millal ja kuidas organisatsioonilisi ja inimtegureid rakendada. Määratud organisatsiooniliste ja inimtegurite rollid ja kohustused on kirjeldatud, kuid neile ei ole eraldatud piisavalt ressursse. Organisatsiooniliste ja inimtegurite kontseptsiooni ning vastavate meetodite rakendamise aega ja viisi mõistetakse vähe. Organisatsiooniliste ja inimtegurite strateegiat ja protsesse rakendatakse vajaduse korral, kuid nende vajalikkust vaidlustatakse. Organisatsiooniliste ja inimtegurite perspektiivi ei nähta organisatsioonis ohutuse ja tõhususe saavutamise seisukohalt olulisena.*

#### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele rakendatakse organisatsiooniliste ja inimtegurite süstemaatilist käsitlust kõigis organisatsiooni üksustes. Organisatsiooniliste ja inimtegurite strateegiat, protsesse ja meetodeid*

rakendatakse enamasti, kuid mitte alati, ning neile eraldatakse ressursse. Erinevatele rollidele sätestatud organisatsiooniliste ja inimtegurite pädevusnõuded on kirjeldatud ja neid täidetakse. Organisatsioonilisi ja inimtegureid arvestatakse muudatuste juhtimises. Organisatsiooniliste ja inimtegurite kontseptsioon on organisatsioonis kõigile tuttav ja kõik mõistavad, kui oluline on süsteemne käsitlus organisatsioonilistele ja inimteguritele organisatsioonis ohutuse ja tõhususe saavutamiseks.

#### **4. tase – ennetav**

Lisaks kolmandale tasemele rakendatakse organisatsiooniliste ja inimtegurite süsteemset käsitlust järjepidevalt kõigis organisatsiooni üksustes. Organisatsiooniliste ja inimtegurite käsitlus on kõikide protsesside loomulik osa. Ei keskenduta mitte organisatsiooniliste ja inimtegurite õigusnõuete täitmisele, vaid organisatsiooniliste ja inimtegurite käsitluse rakendamisele, nii et see ühtiks ettevõtte eesmärkidega. Organisatsioonis näevad kõik kasu, mida organisatsiooniliste ja inimtegurite käsitluse rakendamine ohutusele, tõhususele ja kvaliteedile annab. Organisatsioonilise ja inimteguri võimekust mõõdetakse, kohandatakse ja see vastab proportsionaalselt organisatsiooni arengu- ja keerukusastmele ning keskendutakse jätkuvale täiustamisele.

#### **5. tase – suurepärase**

Lisaks neljandale tasemele on organisatsiooni enese esitluse viis teistele organisatsioonidele eeskujuks. Organisatsiooni laad ja juriidilise vastutus on selged ning neid püütakse edasi arendada, toetudes tugevatele külgedele ja tuginedes nii raudteesektorist kui ka mujalt omandatud kogemustele. Organisatsioon edendab aktiivselt inimteguritega seotud küsimuste käsitlemise olulisust ohutusjuhtimises.

## 4.5 K – käitamistegevus

### Eesmärk

Käitamistegevuse, sidemete ja muudatuste õige juhtimine võimaldab organisatsioonil täita oma õiguslikke kohustusi, reageerida paindlikult muutuvatele oludele ja soodustada töötajate head käitumist. See omakorda võimaldab organisatsioonil täita tegevuseesmärke ja vajadusi.

### Sissejuhatavad märkused

See osa koosneb ohutusjuhtimise süsteemi osadest, mis tegelevad sidemetega (näiteks töövõtjate, tarnijate ja avariiteenustega), varade haldamisega ajas ja muudatuste juhtimisega. Nimetatud valdkondade tõhus ja tulemuslik juhtimine on iga organisatsiooni tervikuna toimimise seisukohalt äärmiselt oluline. See on ohutusjuhtimise süsteemi osa, mis tegeleb raudteeveo- või taristuettevõtja juhtimise praktiliste külgedega. See osa on otseselt seotud ohutusjuhtimise süsteemi tulemuslikkuse üldise jälgimisega. See valdkond koosneb ka neist ettevõtte üksustest, mis võivad töövõtjate, tarnijate või muude sidemete puuduliku juhtimisega tekitada kõige suuremat kahju mainele. See osa on ka tugevasti seotud käitamise ja liikluskorralduse koostalitluse tehnilise kirjeldusega (KTK), mis määratleb põhilised käitamisprotseduurid, mida käitamise peavaldkondades järgida. Kuna riiklikud ohutusasutused peavad kinnitama käitamise ja liikluskorralduse KTK järgimist, on neid elemente vaja järelevalve ajal kontrollida.

#### 4.5.1 K1 – käitamistegevuse kavandamine ja kontrollimine

### Eesmärk

Organisatsioon kohustub tagama, et riskihindamisest tulenevad tehnilistes ja käitamisnõuetes võetakse arvesse asjakohaseid käitamise ja liikluskorralduse allsüsteemide koostalitluse tehnilisi kirjeldusi. Riiklike õigusnormide kohaldamise korral täidetakse neid asjakohaste käitamisprotsesside planeerimise, rakendamise ja läbivaatamisega.

Tõhusa tulemuslikkusega organisatsioonis kohaldatakse tehnilistele ja käitamisnõuetele vastavuse saavutamiseks tugevaid süsteeme ja seda toetavat kultuuri, organisatsioon püüdleb alati täiustumise poole, arvestades uuendustegevust raudteesektoris ja teistes tööstusvaldkondades.

#### 1. tase – algeline

*Käitamistegevuses ei juhinduta pikaajalistest strateegiatest või muudest tegevusvajadustest. Kui käitamistegevus hõlmab töötajate pädevust ja juhtimist, ei ole see läbi mõeldud.*

*Riskihindamisprotsesse ei kohaldata käitamistegevusele asjakohaselt. Käitamiskontrolli küsimusi kajastavaid menetlusi, mis peaksid näitama tegelikku tööd, mitte selle ideaalvarianti, on vähe või neid ei ole kavandatud.*

*Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

*Käitamise ja liikluskorralduse KTKs sätestatud põhiliste käitamispehõimõtete järgimine on piiratud või puudub täielikult.*

#### 2. tase – toimetulev

*Organisatsioon arvestab asjakohaseid koostalitluse tehnilisi kirjeldusi ja asjakohaseid riiklike õigusnorme, kuid seda ei tehta süstemaatiliselt ja lisameetmed ei põhine selgelt riskihindamise tulemustel.*

*Töötajad on teadlikud neid mõjutavatest käitamistegevuse kohalikest rollidest ja kohustustest, kuid ei ole seotud nende planeerimise või organiseerimisega.*

*Käitamisprotsedure, eelkõige ohutuse seisukohast olulisi, on teatud määral kavandatud, kuid see ei ole süstemaatiline.*

Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumtingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.

Käitamise ja liikluskorralduse KTKd järgitakse, kuid minimaalsel aktsepteeritud tasemel.

### **3. tase – järjepidev**

Lisaks teisele tasemele võetakse käitamisgevuse riskihindamise protsessis järjepidevalt arvesse protsesside ja menetluste juhtimist, mis peavad tagama, et näiteks rongiliine planeeritakse asjakohaselt ja neid käitavate töötajatega seotud riskid on piisavas ulatuses ohjatud.

Käitamisprotsessides rakendatakse järjepidevalt pädevusjuhtimise, teabe ja teabevahetuse protsesse.

Tegeliku ülesande kajastamine menetlustes on tagatud järjepideva protsessiga.

Käitamise ja liikluskorralduse KTKd järgitakse organisatsiooni käituses järjepidevalt.

### **4. tase – ennetav**

Lisaks kolmandale tasemele on käitamisgevuse juhtimiseks kehtestatud süsteemid, mis põhinevad kogu organisatsiooni riskide hindamisel. Nendes süsteemides arvestatakse ühe käitamisvaldkonna toimingute dünaamilist mõju teisele valdkonnale (nt mõjutavad signaalimisnõuded rööbasteede vajalikku hooldamise viisi) ning seda püütakse riskide kõrvaldamiseks ennetada.

Kogu organisatsioonis on töötajad omaks võtnud kultuuri, mis võimaldab neil käitamisgevusele ja sellesse tehtud muudatustele positiivselt kaasa aidata.

Käitamisgevusi käsitlev teabevahetus ja teabe jagamine on tugev ning protsessi tulemuslikkust jälgib tippjuhtkond.

Käitamismenetlused sisaldavad eri tööülesannete vahel sidemete, sealhulgas lepinguliste rollide korraldamist. Kogutakse teatud andmeid, mida kasutatakse inimvõimete määratlemiseks.

Käitamise ja liikluskorralduse KTKs sätestatud põhilisi käitamispehimoetteid on hakatud rakendada ohutusjuhtimise süsteemis tegutsemisele ergutava dünaamilise käitamiselemendina.

### **5. tase – suurepärane**

Lisaks neljandale tasemele otsib organisatsioon pidevalt uusi viise, kuidas parandada oma käitamisgevust, kaardistades väljavaateid nii raudteetööstuses kui ka väljaspool seda. Kõikide tasandite töötajad on protsessiga seotud ja on võimelised selles osalema.

Organisatsioon on ennetav, hinnates edusamme menetluste ja tegelike tööülesannete vaheliste suhete mõistmises, ning püüab seda rakendada oma käitamisgevuse ohutuse ja tõhususe parandamiseks.

Käitamise ja liikluskorralduse KTKs sätestatud põhilised käitamispehimoetteid on ohutu rongiliikluse korraldamise lahutamatu osa ja organisatsioon edendab neid aktiivselt hea tavana samalaadsetes organisatsioonides.

#### **4.5.2 K2 – varahaldus**

Edukas varade haldamine sisaldab organisatsiooni omanduses olevate ja hallatavate varade tuvastamist. Samuti sisaldab see süsteemide rakendamist, et tagada varade hea seisukord olelusringi vältel ja kasutamine ainult ettenähtud käitusvaldkonnas, et ettevõtte saaks täita tegevuseesmäärke ohutult, tõhusalt ja tulemuslikult. See osa käsitleb eelkõige kõiki ohutuse seisukohalt olulisi varasid. Selles kontekstis tähendab varahaldusele viitamine vara olelusringi juhtimist selle projekteerimisest kuni kõrvaldamiseni. Organisatsioon peab ka tõendama, et on rakendanud inimkeskset käsitlust vara olelusringi igas etapis.

### **1. tase – algeline**

*Kavades rakendatakse aktiivset ja reaktiivset hooldamist, kuid puudub terviklik varade register, seega organisatsioon ei saa olla kindel, et kõiki varasid säilitatakse heas seisukorras.*

*Varade projekteerimisel arvestatakse vähe tulevase hooldusvajadusi, inimtegurite mõjusid või ohutuid vara kõrvaldamise võimalusi olelusringi lõppedes.*

*Uute seadmete projekteerimise kriteeriumid on puudulikud või olematud.*

*Varade hooldamise kavas on lüngad, mistõttu ei ole võimalik olla kindel, et vara on olelusringi jooksul korralikult hooldatud.*

*Teavet varade seisukorra kohta vahetatakse, kuid teabevahetus on puudulik.*

*Kasutatava vara haldamise süsteemiga käsitletakse vajaduse korral vastavust olulistele koostalitlusnõuetele.*

*Kuigi inimesed on koolitatud, esineb vähe tõendeid terviklikust pädevusjuhtimise süsteemist.*

*Vararegistri haldus ei ole ajakohane.*

*Kasutamiskiirangute dokumenteerimiseks puudub süsteem ja objektide kasutusse andmise ning kasutusest eemaldamise süsteem on puudulik.*

*Varade projekteerimine keskendub kaubanduslikule saadavusele, selmet näidata kasutaja vajadusi.*

*Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### **2. tase – toimetulev**

*Suurema osa, kuid mitte kõigi varade inspekteerimiseks ja hooldamiseks on ajakavad.*

*Inspekteerimise sagedus on kindlaks määratud, kuid see ei põhine alati riskidel.*

*Suutmatust järgida inspekteerimiste ei hallata selgelt ja on tekkinud mahajäämus.*

*Varade haldamise üldise poliitika eesmärk ei ole ohutuse kindel parandamine. Mõned varad on projekteeritud, pidades silmas ohutusala kasu, sh inimtegureid, kuid need on üksikud näited ega moodusta terviklikku kava.*

*Varade haldust suunab varade inspekteerimise protsess, mitte vara seisund. Kuigi teavet jagatakse, ei anna see varast alates projekteerimisest täielikku ettekujutust. Teave vara kõrvaldamise viisi ja aja kohta on piiratud.*

*Vararegister on parem, sisaldades viiteid piirangute kohaldamisest uuesti kasutusele võetavatele seadmetele.*

*Kavandamine põhineb terve mõistuse, käitamiskogemuse ja isiklike eelistuste kombinatsioonil, mitte struktureeritud käsitlusel.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumtingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele on vararegister ajakohane, inspekteerimise ja hooldamise ajakavad põhinevad riskidel ning neid järgitakse.*

*Kui inspekteerimisel võib esineda teatud mahajäämus ajakavast, siis seda teadvustatakse ja ohjatakse riskide vähendamiseks kehtestatud leevendusmeetmetega.*

*Teataval määral jälgitakse inspekteerimise sagedust ja on teatud võimekus kohaneda varade seisundi muutustega.*

Varasid kasutatakse ettenähtud eesmärgil, säilitades nende ettenähtud käitamisseisundi ja käsitledes nii tavalise kui ka halvenenud seisundiga seotud käitamisprobleeme. Enamike varade kohta on olemas nende projekteerimisandmed, sh inimteguritega arvestamine, mis moodustavad osa lähteandmetest, mille alusel inspekteerimine toimub. Enamikel varadel on olemas kõrvaldamiskavad, kus vara eemaldamine vararegistrist on selgelt kirjas.

Rakendatakse saadaolevaid inimtegureid, projekteerimisnorme ja parimaid tavasid. Inimteguritega seotud projektide jaoks on katserežiim. Lõppkasutajatel on nõuete määramises ja katsetamise protsessis sõnaõigus. Muudatusprotsesside juhtimine (vt 4.5.4 K4 muudatuste juhtimine) sisaldab inimtegurite arvestamist projekti osana.

#### **4. tase – ennetav**

Lisaks kolmandale tasemele vaadatakse inspekteerimise sagedus süstemaatiliselt läbi, see põhineb riskidel ja süsteem võimaldab paindlikkust, et võtta arvesse varade seisundi lühi- ja pikaajalist muutumist.

Kõikide varade kohta on nende projekteerimisandmed ja selge kõrvaldamise kirjeldus. On selge mehhanism, mille alusel kaasatakse varade muutuvat seisukorda käsitlev teave varade haldamise ja nende kõrvaldamise protsessi nende olelusringi lõpus.

Selmet reageerida varade seisundi muutusele, püüab organisatsioon olla sellest juba eelnevalt teadlik, kasutades näiteks varade kaugseiret, ja on võimeline rakendama selle jaoks vajalike ressursse.

Organisatsioonil on tulevaste varade projekteerimiseks ja haldamiseks selge kava, mis parandab ohutust.

Uute varade plaanisel kasutatakse lõppkasutajatelt olemasolevate projektide kohta saadud tagasisidet. Inimteguritega arvestamine on projekteerimise protsessi lahutamatu osa.

#### **5. tase – suurepärane**

Lisaks neljandale tasemele sisaldavad inspekteerimise sageduste ja ajakavade läbivaatamised teavet väljastpoolt organisatsiooni või raudteetööstust.

Organisatsioon püüab arendada oma varahalduse poliitikat, järgides nii valdkonna kui ka üleilmseid parimaid tavasid.

Organisatsioonil on olemas terviklik varahaldussüsteem, mis jälgib varasid alates nende projekteerimisest ja rakendamisest kuni kõrvaldamiseni. Organisatsioon kohaldab kõige ajakohasemaid varahalduse viise, et tagada ohutuse parandamine ja jätkuv arendamine.

Varade kaughaldamise süsteemid annavad kõikide varade seisukorra kohta üksikasjalikku teavet, mis sobitub organisatsiooni riskijuhtimise eeskirjadega, mille eesmärk on säilitada varade kohane seisukord.

Kasutusel on põhjalik pädevusjuhtimise süsteem, mille abil arendatakse varahalduse eest vastutavaid töötajaid, tagades neile kohase koolituse ja vajalikud teadmised ja oskused oma vastutusala töö tegemiseks.

Projektid põhinevad sügaval teadmisel vara eesmärgist ja kasutusviisist. Organisatsioon püüab rakendada inimteguritega seotud parimaid tavasid varade omandamisel, juurutamisel, hooldamisel ja kõrvaldamisel.

### **4.5.3 K3 – töövõtjad, partnerid ja tarnijad (sidemete korraldamine)**

Organisatsioonid peavad tõhusalt haldama oma töövõtjate, partnerite, tarnijate ja muude poolte ohutust, keda mõjutab organisatsiooni tegevus sõltumata selle toimumise kohast

See ei ole lihtsalt riskihindamise küsimus ja ega nõua kõikide riskide loetelu või asjakohaste riskide liike, kuid taotleja peab tõendama, kuidas tema süsteemid ja menetlused on tervikuna kavandatud ja korraldatud, et lihtsustada riskide tuvastamist, hindamist ja kontrollimist. Hästi koostatud lepingute rakendamine on riskide juhtimise üldtunnustatud viis. Peamine vastutus töövõtjate juhtimise ja nende soorituste kontrollimise eest



seoses sätestatud nõudmistega lasub siiski raudteeveo-/taristuettevõtjal. Töövõtjate või alltöövõtjate rakendamine ei tähenda, et raudteeveo-/taristuettevõtja annab neile üle oma kohustused tagada lepinguliste teenuste osutamine vastavalt eelnevalt määratletud käitamisstandarditele.

Taotleja peab tõendama, et tal on hankemenetluse osana kasutuses töövõtjate ja muude tarnijate pädevuse määramise ning ohutusalase tulemuslikkuse hindamise protsessid.

Töövõtjate kontrollimise peamised elemendid sisaldavad järgmist:

- lepinguliste korralduste selge määratlemine;
- töö selge kirjeldus;
- töövõtja valimine;
- tegevuskoha tutvustamine töövõtjale (kui see on asjakohane);
- toote ohutuse ja kvaliteedi kontrollimine;
- tööluba (kui see on asjakohane);
- üleandmine töö lõpetamisel;
- tulemuslikkuse jälgimine ja läbivaatamine.

Mõne või kõigi eespool mainitud elementide puudumine või puudulikkus on organisatsiooni arenguastme kontekstis otsuste langetamise oluline sisend.

### **1. tase – algeline**

*Töövõtja kasutamise võimalikke mõjusid ettevõtte ohutusalasele tulemuslikkusele ei ole hinnatud ja vastavaid organisatsioonilisi muudatusi ei juhita asjakohaselt. Organisatsioon püüdlused tuvastada või teha teiste organisatsioonidega koostööd jagatavate riskikontrollide osas on vähesed. Lepingulised korraldused (kui need on olemas) ei võta arvesse ohutusalaseid piiranguid ja töövõtja ei teadvusta oma ohutusalast vastutust. Selle saavutamiseks mõeldud menetlused on nõrgad või puuduvad. Kultuuriliselt on kalduvus riskide kontrollimisel asjakohast teavet mitte jagada.*

*Teavet ei koguta ega jagata ja lepingulistest korraldustes seda ei nõuta.*

*Töövõtjaid määratakse ametisse vajaduse korral. Kuid töövõtjate valimisel esineb vähe muid kaalutlusi peale maksumuse. Näiteks ei ole eelmise töövõtja ohutusalane tulemuslikkus hankemenetluse valikukriteerium. Töötamise viisi üle otsustamisel on tööplaneerimine ja riskikontrolli kohustuste arvestamine vähene.*

*Töövõtjate järelevalve või täidetud lepingute läbivaatamine on puudulik.*

*Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### **2. tase – toimetulev**

*Menetlustega tuvastatakse tegelikkuses toimivad tegevusüksuste vahelised sidemed. Rakendatavate menetluste ja normide osas peetakse teiste organisatsioonidega ühendust, kuid seda ei tehta süstemaatiliselt. Neid rakendavad töötajad mõnede jagatavate, sel tasemel tuvastatud riskikontrollide korral.*

*Mõned riskikontrollisüsteemi elemendid on töövõtjate kontrollimisel kasutuses, kuid see protsess ei näi olevat valikust kuni lepingujärgse läbivaatamiseni süstemaatiline.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumtingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele tuvastatakse süsteemselt organisatsioonilisi sidemeid töövõtjate, partnerite ja tarnijatega.*

Ühiste riskide kontrollimiseks on kehtestatud menetlused ja normid, kus poolte kohustused on selgelt määratletud.

On olemas ohutussüsteemi kirjalikud eesmärgid ja neid võetakse lepinguliste kokkulepete koostamisel arvesse.

Muude organisatsioonidega, kellega omatakse sidemeid, peetakse eesmärkide, normide, protsesside ja korralduste kokkulepeteks regulaarseid arutelusid.

Kehtestatud on töötasandil teabe jagamise viisid.

Organisatsiooni välisteabevahetus on rahuldav tagamaks, et organisatsiooniväliste riskikontrollide otsuste tegijail on olemas õige teave (menetluste ja normidena), faktilised andmed, juhendid ja aruanded.

Töövõtjate kontrollimise olulisust tunnistatakse ja see kajastub organisatsiooni asjakohases poliitikas.

Töövõtjaid valitakse nende võime alusel teha töid ohutult ja rahuldaval tasemel.

Töövõtja tulemuslikkust lepingu jooksul jälgitakse ja saavutuste tõhusaks jälgimiseks rakendatakse asjakohaseid tulemuslikkuse mõõdikuid.

#### **4. tase – ennetav**

Otsused ja korraldused on kooskõlas kogu kolmandal tasemel esitatud teabega.

Et edendada tõhusat analüüsi ja pidevat täiustumist, on organisatsioonis olemas teabe jagamise kord.

Töövõtjate kontrollimise käsitlus on süstemaatiline.

Tõhusa eelkvalifitseerumise korra käsitlus on tasakaalustatud, sealhulgas võetakse arvesse võimalike töövõtjate ohutusalast tulemuslikkust.

Lepinguliste tööde kõikidel tasanditel on selge arusaam kohustustest. Head töösuhted kliendi ja kõikide töövõtjate vahel toimivad tõhusate sidemete korralduse kaudu.

Tulemuslikkuse mõõdikud ja lepingujärgsed läbivaatamised on tulevaste tööde töövõtjate valimisotsuste tegemisel tähtsad.

Kasutusel on oluliste otsuste, teabevahetuse jne vajaliku jälgitavuse tagamise süsteem.

#### **5. tase – suurepärane**

Lisaks neljandale tasemele vaatleb organisatsioon süsteemi ohutusküsimuste ja -arengu tuvastamiseks muid sektoreid ja riike, et kasutada seda teavet sobivuse korral oma töövõtjate, partnerite ja tarnijate juhtimise korraldustes.

Tellijal ja töövõtjate, partnerite ning tarnijate vahelist meeskonnatööd rakendatakse ühiste eesmärkide parimaks võimalikuks täitmiseks.

Häid tavasid jagatakse muude organisatsioonidega, sealhulgas töövõtjate, partnerite ja tarnijatega.

Töövõtja tarneahel täidab sujuvalt kõik organisatsiooni eesmärgid.

Töövõtja peamine ja ohutustegevus on kooskõlas organisatsiooni tegevusega.

Töövõtja ja ettevõtja töötajaid ei kohelda erinevalt: kõik saavad ohutuse tagamiseks sama koolituse ja teabe.

#### **4.5.4 K4 – muudatuste juhtimine**

Muudatuste juhtimise eesmärk on tagada, et organisatsioonisiseseid muudatusi on vastavalt kavandatud, kehtestatud Euroopa Liidu nõuete kohaselt ja kontrollitud, et aidata organisatsioonil saavutada oma

tegevuseesmäärke. Tulemuslik muudatuste juhtimine kontrollib muudatuste põhjustatud riske ja aitab organisatsioonil parandada ettevõtlustegevust, kusjuures see ei toimu ohutuse arvel.

Protsess peab võimaldama hinnata riske, sh vajaduse korral inimteguritest tulenevaid, proportsionaalselt ja põhjalikult, et kohaldada sobivaid ja mõistlikke kontrollimeetmeid.

### **1. tase – algeline**

*Mõnda liiki muudatusi tunnistatakse ja nende aspekte juhitakse.*

*Mitte kõiki muudatusega seostatavaid riske ei tuvastata ega võeta seega ka arvesse.*

*Muudatuste mõju organisatsioonilisele kultuurile ei arvestata.*

*Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### **2. tase – toimetulev**

*Muudatuste juhtimise olulisust mõistetakse ja kõikvõimalike muudatuste üle on teatud määral kontroll.*

*Muudatusi kavandatakse, kuid mitte alati piisavalt.*

*Muudatuste kavandamise süsteem ei ole selge, mistõttu riske tuvastatakse või kontrollitakse muudatuse järgselt, mitte enne selle toimumist.*

*Muudatuse mõjusid organisatsioonilisele kultuurile arvestatakse vähe.*

*Muudatuste juhtimise rolle ja kohustusi ning sellega seotud riske ei ole selgelt määratletud.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinumitingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele on olemas iga protsessi, organisatsioonilise ja tehnilise muudatuse haldamise tõhus käsitus.*

*Muudatusi hallatakse struktureeritult ja mitmeastmeliselt.*

*Riskihindamise käsitus on järjepidev ja riske ohjatakse nii enne kui ka pärast muudatust. Riskihindamine on muudatuste haldamise protsessi oluline osa.*

### **4. tase – ennetav**

*Lisaks kolmandale tasemele tehakse peale muudatuse elluviimist analüüs, et vaadelda ka tehtud muudatuse mõju organisatsiooni kultuurile.*

*Muudatuste ajal toimuva arengu kajastamiseks on olemas põhjalik probleemide logi.*

*Töötajate kaasamist muudatuste protsessi peetakse tähtsaks ja kasutoovaks.*

*On olemas menetlus, et kavandada, rakendada ja kontrollida ohutusjuhtimise süsteemi tehtavaid muudatusi nende tegemise ajal.*

*Töötajate kaasamist muudatuste protsessi peetakse tähtsaks ja kasutoovaks.*

*Muudatuste haldamise protsess sisaldab kavandatavate muudatuste mõju partneritele, tarnijatele ja muudele pooltele, kellega organisatsioonil on sidemeid.*

### **5. tase – suurepärane**

*Lisaks neljandale tasemele mõistetakse samuti, et muudatused mõjutavad ka ettevõtte teisi külgi. Seetõttu seostatakse muudatuste aegsed ja järgsed tegevusriskid ohutusriskidega.*

*Muudatuse eelseid ja aegseid prognoose testitakse ning kui need osutuvad ebatäpseks, on kavandatud eriolukorra meetmed.*

#### **4.5.5 K5 – hädaolukordade ohjamine**

Hädaolukordade lahendamise kavandamiseks on igale vastutavale isikule olulised põhjalikud hädaabi planeerimise süsteemid, mis peavad hõlmama hädaabiteenistustele esitatavat teavet, et nad saaksid koostada suurintsidendile reageerimise kavad.

Hädaolukorra kava sisaldab järgmist:

- Prognoositavate hädaolukordade tuvastamine;
- neile hädaolukordadele reageerimise korra väljatöötamine;
- piisava koolituse pakkumine ja vajalike ressursside kättesaadavuse kindlustamine;
- vajaduse korral kavade katsetamine koostöös teiste isikute ja organisatsioonidega.

##### **1. tase – algeline**

*Võimalike hädaolukordade ja vastavate reageerimisviiside määratlemine organisatsioonis on vähene.*

*Organisatsioon toetub hädaolukorra kõikide aspektide käsitlemiseks hädaabiteenistustele, suurintsidendi ohjamise kaasatavate võimalike teiste pooltega puuduvad igasugused kokkulepped peale selle, et helistada neile ja lasta neil olukorraga tegeleda.*

*Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

##### **2. tase – toimetulev**

*Organisatsioon järgib väliste asutuste/organisatsioonide, näiteks taristu- või teise raudteeveo-ettevõtja nõutavaid eeskirju ja tavasid ning tal on hädaolukordade juhtimise süsteem.*

*Võimalikud suured hädaolukorrad on tuvastatud ja on teatud kavad nendega tegelemiseks.*

*Töötajad saavad hädaolukorras tegutsemise koolituse ainult tungiva vajaduse korral.*

*Hädaolukorras tegutsemise menetlused on koostatud teistes asutustes või organisatsioonides ja need on ettevõttesiseselt üle võetud.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumtingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

##### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele tuvastatakse võimalikud tööülesannetest tulenevad hädaolukorrad riskihindamise käigus.*

*Hädaolukorraga tegelemiseks on kontrollimeetmed, sh koolitamine ja ressursid ja neid jagatakse asjaomaste pooltega.*

*Koos teiste ülesandega seotud organisatsioonidega korraldatakse ühiseid hädaolukorras tegutsemise õppusi.*

*Eksisteerivad terviklikud hädaolukorras tegutsemise menetlused, mis kaasavad teisi organisatsioone, näiteks hädaabiteenistusi või vajaduse korral kohalikke omavalitsusi.*

##### **4. tase – ennetav**

*Lisaks kolmandale tasemele arvestatakse menetluste läbivaatamisel õppuste kokkuvõtetest saadud tagasisidet, et tagada ajakohane ja tulemuslik tegutsemine hädaolukorras.*

*Organisatsiooni, hädaabiteenistuste ja teiste suurintsidendi toimumisel kaasatavate tegutsejatega peetakse regulaarselt ühendust, et muudatuste juhtimise protsessis asjakohaselt kaalutaks protsesside/menetluste ja tehniliste tingimuste muutmist ja nende teisi lahendusi.*

## **5. tase – suurepärane**

*Lisaks neljandale tasemele võtab organisatsioon üle eelkõige sidemeid koordineeriva hädaolukordade juhtimise hea tava nii raudteesektorist kui ka väljastpoolt. Regulaarne kontakt hädaabiteenistustega on ennetav, selle eesmärk on parema ühise tegutsemise kavandamine mis tahes tulevastes intsidentides.*

## 4.6 TH – tulemuslikkuse hindamine

### Eesmärk

Eesmärk on tagada, et riskikontrollid on kehtestatud, toimivad õigesti ja on kooskõlas organisatsiooni eesmärkide saavutamisega.

### Sissejuhatavad märkused

Organisatsioonid peavad mõõtma riskikontrollide tõhusust, et tagada praktikas riskide tuvastamine ja ohjamine. Ohutuid töösüsteeme tuleb jälgida, et tagada nende asjakohasus ja tegelik järgimine. Ohutusjuhtimise süsteemi korrakohaseks toimimiseks peavad olema kehtestatud tulemuslikkuse järelevalve-, auditeerimise ja läbivaatamise süsteemid.

Auditiga kontrollitakse, kas organisatsioon teeb seda, mida ta väidab end tegevat. Auditit peavad toetama regulaarsed läbivaatamised, mis tagavad organisatsiooni tegevuseesmärkide asjakohasuse. Läbivaatamisel peab ka kontrollima, et tegevuseesmärkide täitmiseks kehtestatud meetmed toimivad ettenähtud viisil.

Järelevalve, audit ja läbivaatamine moodustavad üldise ohutusjuhtimise süsteemi tagasiside tsükli ning on kestva parandamise ja hea kvaliteedi saavutamise olulised komponendid.

#### 4.6.1 TH1 – järelevalve

Organisatsioon peab olema võimeline tõendama, et tal on ohutusjuhtimise süsteemi rakendamise ja tulemuslikkuse järelevalve protsess, mis on tema käitamistegevuse mahtu, ulatust ja liiki arvestades kohane. Organisatsioon peab tõendama, et protsessiga saab tuvastada, hinnata ja parandada toimiva ohutusjuhtimise süsteemi kõiki puudusi.

##### 1. tase – algeline

*Ohutuseesmärkide määramiseks ja andmete kogumiseks ning analüüsimiseks puudub tõhus protsess. Kehtestatud riskikontrollide tulemuslikkust mõistetakse vähe või üldse mitte.*

*Inimteguritega seotud küsimuste käsitlemiseks ja mõõtmiseks puudub tajutav tegevusvajadus. Nendega arvestamine toimub üksikjuhtumite põhiselt.*

*Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

##### 2. tase – toimetulev

*Järelevalvet tehakse, kuid sageli sihtotstarbeliselt, vaid teatud protsesside üle, ning inspekteeritakse vaid teatud seadmeid, mistõttu ei ole andmete kogumine järjepidev.*

*Andmed on isoleeritud ja ettevõtte tasandil neid ei analüüsita. Tulemuseks on sellised tegevuskavad, mis ei ole selgelt määratletud ja on ettevõtte tasandil koordineerimata.*

*Puudub kindel seos ohutuspoliitika, organisatsiooni ohutuseesmärkide ja parandamise tegevuskavade vahel.*

*Juhtkond ei tunnista vajadust teha riskikontrollide üle järelevalvet ja seda, mis teavet koguda, otsustavad üksikosakonnad või üksused.*

*Mõistetakse, et inimteguritel on majandustulemustes oma osa, kuid seda põhimõtet ei järgita järjepidevalt.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumtingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### **3. tase – järjepidev**

Lisaks teisele tasemele püüab organisatsioon rakendada kohaldatavat ühist ohutusmeetodit, et kontrollida ohutusjuhtimise süsteemi ja kõigi selle protsesside ja menetluste õiget kohaldamist, ning tuvastatud mittevastavuse korral võtab vajalikke parandusmeetmeid.

Järelevalve sõltub protsessist, kriitilise tähtsusega ja haavatavate süsteemide järelevalve ei ole prioriteetsem kui vähem tähtsate ja vähem haavatavate süsteemide järelevalve. Tulemusi mõõdetakse üksnes protsessi enese pärast ja ilma selgelt määratletud eesmärgita.

Seos riskihindamisega piirdub riskikontrollide tuvastamisega, mida seejärel loogilisel viisil jälgitakse.

Järelevalve strateegia on määratletud ja selle rakendamiseks on välja töötatud kavad. Andmete kogumise ja analüüsi käsitus on järjepidev, juhtkond kasutab teavet otsuste tegemisel ja organisatsiooni täiustamisel.

Järelevalve ressursside jaotus ei ole prioriseeritud riskihindamise tulemuste põhjal.

Tulemuslikkuse hindamise osana on olemas ohutusjuhtimise süsteemi inimtegurite aspektide mõju analüüsi heakskiidetud protsess. Vajaduse korral kasutatakse hindamiseks erialast ekspertiisi.

### **4. tase – ennetav**

Lisaks kolmandale tasemele on arusaam oluliste ja haavatavate süsteemide järelevalvest.

Asjakohased ühised ohutusmeetodid on rakendatud täielikult ja järelevalve on täielikult riskipõhine. Olulised protsessid on ressursside jaotamisel esmatähtsad.

Juhtidel ja järelevalve tegijatel on hea väljaõpe ja vajalikud ressursid ning on tõendeid olemasolevate töösüsteemide katsetamisest käsitluse puuduste leidmiseks.

Kesk- ja tippastme juhid jälgivad tulemusi riskipõhiselt ja tegevuskavasid koordineeritakse ja neid arutatakse ettevõtte tasandil. Järelevalve eesmärk on mitte ainult mõõta ohutusjuhtimise süsteemi tulemusi, vaid ka prognoosida ohutusalase tulemuslikkuse langemist ja leida parandatavaid valdkondi.

Inimtegurite mõju hindamiseks ohutusjuhtimise süsteemi rakendamisel ja kindlustamisprotsessi jälgimiseks on kehtestatud kindlad näitajad.

### **5. tase – suurepärane**

Lisaks neljandale tasemele kasutatakse järelevalves keerukamaid vahendeid. Organisatsioonil on vahendid, mis toetavad töötajaid vahejuhtumitest teavitamisel ja tegevuskavadesse võimalike lahenduste pakkumisel.

Andmete analüüsi peetakse konkurentsieeliseks ja ohutusalase tulemuslikkuse järelevalve on osa üldisest järelevalve protsessist, mis hõlmab kõiki üksusi ja osakondi. Organisatsioonil on laiaulatuslik andmehaldussüsteem, et kaardistada oma varasid ja nende kasutustingimusi.

Ettevõtte tunnistab riskimudelite kasutamise olulisust ja andmete ning teabe jagamist muude raudtee-ettevõtjatega, et laiendada oma andmekogumeid ja parandada riskihindamises kasutatavate andmete kvaliteeti.

Aruannete esitamine on hea tava ja käigus on projektid, mis toetavad tugevat aruandluskultuuri ettevõttes.

Järelevalve menetlused vaadatakse läbi, et tagada organisatsiooni riskiprofiili seisukohast nende püsiv asjakohasus.

Inimteguritega seotud andmed on organisatsiooni pideva parandamise lahutamatu osa. Tulemusi kasutatakse äriliste ja ohutusjuhtimist käsitlevate otsuste tegemisel. Kogutud teavet jagatakse partnerite, tarnijate ja töövõtjatega.

## 4.6.2 TH2 – siseaudit

Siseaudit on oluline, iseseisev ja süstemaatiline riskikontrolli süsteemide juhtimise kord, mille eesmärk on tagada tegevuseesmärkide täitmine. Siseauditit nõutakse ka järelevalve ühistes ohutusmeetodites. Auditid kavandatakse üldiselt subjektiivsuse vähendamiseks ja tõendus põhise käsitluse eelistamiseks. Ohutusjuhtimise süsteemi kontekstis on auditi süstemaatilise laadi eesmärk pakkuda tippjuhtkonnale kindlaid tõendeid, mille põhjal teha ohutuse valdkonna tulemuslikkust parandavaid otsuseid.

### 1. tase – algeline

*Tõendid auditite tegemisest on vähesed või puuduvad.*

*Tehtud auditid on läbimõtlemata ja prioriteetideta ning nende tulemuste põhjal ei tegutseta.*

*Audiitoreid ei koolitata järjepidevalt ja seosed ühiste ohutusmeetodite protsessidega on puudulikud.*

*Auditi protsess ei ole struktureeritud, auditite ja inspekteerimiste vahel puudub tegelik erinevus.*

*Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### 2. tase – toimetulev

*Teatud auditeerimine toimub, kuid kasutatavad tehnikad ja hõlmatavad valdkonnad ei arvesta konkreetse riskikontrollisüsteemi laadi ega tähtsust.*

*Eksisteerivad auditite kavad, kuid need on koordineerimata.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumtingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

### 3. tase – järjepidev

*Lisaks teisele tasemele esineb tõendeid koordineeritud, tulemuslikust ja läbimõeldud auditite käsitlusest. Audit keskendub õigusvastavuse saavutamisele ja tegevuseesmärkide saavutamisele.*

*Auditeid ja nende tulemusi dokumenteeritakse süstemaatiliselt. Organisatsiooni juhatuse on tulemustest teadlik ja arutab neid korrapärastel juhatuse koosolekutel.*

*Pädevusjuhtimise süsteem sisaldab audiitorite koolitamise sätteid. Peetakse pädevate audiitorite registrit.*

### 4. tase – ennetav

*Lisaks kolmandale tasemele kavandatakse ja prioriseeritakse auditi toiminguid, arvestades eelmiste auditite ja järelevalve tulemusi.*

*Kasutatakse sobivat auditi tehnikate kombinatsiooni, et saada teavet tulemuslikkuse kohta tegevuseesmärkide kontekstis.*

*Tippjuhtkonda on auditi tulemustest teavitatud, seega on neil võimalik ohutusjuhtimise süsteem läbi vaadata. Sellel tasemel on ohutusjuhtimise süsteemiga nõutav jätkuv parandamine allutatud analüüsile, et katsetada, kas parandused toovad eeldatavat kasu või on neid vaja muuta, et saavutada paremad tulemused.*

### 5. tase – suurepärase

*Lisaks neljandale tasemele on tegevuseesmärgid, mille kontekstis auditit tehakse, veelgi laiahaardelisemad ja toimub võrdlus parimate tavadega.*

*Auditi eesmärgid sisaldavad vastastikust kontrollimist.*



### **4.6.3 TH3 – juhtkondlik läbivaatamine**

Juhtkonna tugev ohutuse juhtimine on organisatsiooni ohutusjuhtimise süsteemi tõhusa ja tulemusliku toimimise ning pideva arendamise seisukohalt olulise tähtsusega. Organisatsioon peab tõendama, et juhtkond osaleb aktiivselt ohutusjuhtimise süsteemi tulemuslikkuse läbivaatamises ja selle edaspidises arendamises. Juhtkondlikku läbivaatamist võib pidada järelevalve osaks, mida organisatsioon teeb, et protsesside ja menetlustega saavutataks soovitud tulemus.

#### **1. tase – algeline**

*Tippjuhtkonna tehtav järelevalve ja auditite tulemuste analüüs on puudulik. Seda tehakse pigem üksuste/osakondade tasandil.*

*Tegevus- ja ohutuseesmärke ei vaadata korrapäraselt läbi.*

*Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

#### **2. tase – toimetulev**

*Toimuvad läbivaatamised ei ole parandamise korrapärane käsitlus. Sageli on nad reaktiivsed ega ole kavandatud juhtimistsükli osa.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumtingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

#### **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele kasutab juhtkond järelevalve ja auditite tulemusi automaatselt organisatsiooni tulemuslikkuse läbivaatamiseks ja vajaduse korral muudatuste tegemiseks.*

*Läbivaatamiste tulemusena tehtud soovitused jaotatakse selgelt, neid jälgitakse ja need viitavad sellele, et arvestatakse laiemate mõjudega.*

#### **4. tase – ennetav**

*Lisaks kolmandale tasemele õpitakse muude organisatsioonide ja tööstusharude intsidentidest.*

*Juhtkond küsib töötajatelt soovitusi tegevusprotsesside täiustamiseks ja vaatab need läbi, et mõista, kas neist oleks ettevõttele kasu.*

#### **5. tase – suurepärane**

*Lisaks neljandale tasemele kohaldab juhtkond kindlate valdkondade töötavade pistelisi läbivaatamisi, et kontrollida, kas protsessid ja menetlused täidavad endiselt eesmärki.*

*Juhtkond tegeleb väljavaadete kaardistamisega eesmärgiga tuvastada uut tehnoloogiat või uusi ideid, mille abil ettevõtlustegevust paremaks muuta. Näiteks arvatakse, et suurandmete kasutamine parandab tegevuse tõhusust ja ohutusalast tulemuslikkust.*

## 4.7 PA – parandamine

### Eesmärk

Organisatsioon peab edasi arenema, vastasel juhul ta stagneerub ja mugandub ning see mõjutab ka ohutusjuhtimist. Oma ohutusjuhtimise meetmete parandamiseks peab organisatsioon õppima nii enda kui ka teiste vigadest. Parandamise mõte seisneb selles, et organisatsioon keskendub tulevikule, püüdes ette näha tulevasi muudatusi ja tagada, et nende toimumisel areneb ohutusjuhtimise süsteem positiivses suunas.

### Sissejuhatavad märkused

Organisatsiooni saab parandada õppides toimunud õnnetusjuhtumite ja intsidentide (sh intsidendid ja ohtlikud juhtumid) uurimistulemustest, samuti teistest raudteesektoris või muudes tööstussektorites toimunud sündmustest. Organisatsioonid peavad uurima intsidenti sama põhjalikult, nagu oleks see õnnetusjuhtum, et saada teada, mis oleks võinud juhtuda, kuidas olukord tekkis ja kuidas oleks võimalik samalaadset juhtumit vältida. Uurimiste kokkuvõtteid ja tulemusi tuleb jagada terves organisatsioonis ning võimaluste piires muude samalaadsete organisatsioonidega. Organisatsioonid peavad olema ennetavad, soovides end parandada mitte ainult õnnetusjuhtumitest ja intsidentidest õppimise teel, vaid kasutades ka mis tahes kättesaadavaid asjakohaseid teabeallikaid, näiteks järelevalve ja audit või teiste kogemused, millest võib olla abi.

#### 4.7.1 PA1 – õnnetusjuhtumitest ja intsidentidest õppimine

Õnnetusjuhtumite ja intsidentide uurimisel peab läbi vaatama ohutusjuhtimise süsteemi tulemuslikkuse kuni sündmuse toimumiseni ja välja selgitama, mis süsteemi komponendid toimisid hästi ja mis valdkonnad vajavad parandamist, samuti mis kogemusi saadi inimvõimete kohta. Organisatsioon peab samuti püüdma õppida ka riikliku ohutusjuurdlusasutuse, muude Euroopa Liidu riiklike ohutusjuurdlusasutuste uurimistulemustest ning õnnetusjuhtumite ja intsidentide üleilmsetest uurimistest.

##### 1. tase – algeline

*Tulemuslike uurimiste kohta on vähe tõendeid ja organisatsiooni kultuuri tava on leida keegi, keda süüdistada. Ei õpita teistes organisatsioonides või tööstusharudes aset leidnud intsidentide juurdlustest. Juurdluste teostajate pädevus on küsitav.*

*Tõendid selle kohta, et põhjalikult arvestatakse inimrolliga õnnetusjuhtumites või intsidentides, on vähesed või puuduvad.*

*Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

##### 2. tase – toimetulev

*Intsidente uuritakse, kuid juhendid, kuidas või mida uurida, on puudulikud.*

*Uuritakse vahetuid põhjuseid.*

*Uuritavad intsidendid piirduvad enamasti õnnetusjuhtumitega ja juurdlustest lähtuvates soovitusel käsitletakse vaid seda, kuidas ennetada sama sündmuse kordumist. Ei tuvastata laialdasemat parandamist vajavaid valdkondi.*

*Teatud määral püütakse õppida õnnetustest samas tööstusharus.*

*Juurdlust teostavad töötajad on saanud teatava koolituse, kuid nad ei moodusta osa kehtivast pädevusjuhtimise süsteemist.*

*Tunnistatakse, et inimteguritel on õnnetusjuhtumites ja intsidentides oma osa ning teatud määral püütakse seda juurdlustes uurida, kuid aruannete kinnitamisel juhtkonna tasandil läheb see teave sageli kaotsi.*

Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumtingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.

### **3. tase – järjepidev**

Lisaks teisele tasemele on kehtestatud kord, kuidas ja millal juurdlusi korraldada.

Uuritakse intsidenti tekke põhjuseid ja juurdlusi korraldatakse ka pärast intsidenti.

Töötajad on saanud õnnetusjuhtumite ja intsidentide uurimises põhjaliku koolituse ning on pädevusjuhtimise süsteemi osa.

Õnnetusjuhtumite ja intsidentide inimteguritest tulenevad aspektid on juurdluse standardaspektid. Juhtkond peab neid sama oluliseks kui sündmuse muid põhjuseid ja uurib, kuidas kõrvaldada probleemid nende tekkimisel.

### **4. tase – ennetav**

Lisaks kolmandale tasemele tagatakse juurdluse kvaliteedi kaudu soovitud, mida on võimalik rakendada nii organisatsioonis kui ka väljaspool seda.

Uuritavate intsidentide hulka kuuluvad vajaduse korral töökatkestused ja olukorrad, kus ei saavutata eeldatavaid tulemusi.

Tippjuhtkond on juurdluste tulemustest ja soovitud teadlik ning korraldab nende asjakohase täitmise.

Uuritakse muude raudteeveo-ettevõtjate ja organisatsiooniväliste äriühingute intsidentide juurdluste soovitusi, et mõista, kas neis leidub ettevõtte jaoks olulisi tulemusi.

Organisatsioon soovib võtta arvesse inimtegurite õppetunde teistest raudteetööstuse ja selle välistest juurdlustest, et kasutada neid oma ohutusjuhtimise süsteemis.

### **5. tase – suurepärase**

Lisaks neljandale tasemele mõistetakse muude organisatsioonide juurdlustulemuste mõjusid.

Ettevõtte on valmis õppima intsidentidest, muutes kõiki oma käitumismustreid.

Tippjuhtkond jagab enda kogemusi muudele ettevõtetele raudteesektoris ja mujal ning tegutseb selle põhjal, mida on õppinud muudelt raudteeveo-ettevõtjatelt ja muudest tööstusharudest.

Organisatsioon soovib jagada oma partnerite, tarnijate, töövõtjatele ja teiste isikutega õnnetusjuhtumitest ja intsidentidest saadud inimteguritega seotud kogemusi.

## **4.7.2 PA2 – pidev parandamine**

Organisatsioon peab tõendama, et ta püüab end pidevalt parandada, õppides sündmustest, pidades ühendust reguleerivate asutustega ja kasutades muid kanaleid. Järelevalve ajal eeldatakse, et organisatsioon tõendab protsessi olemasolu positiivsete muudatuste tuvastamiseks ja rakendamiseks ohutusjuhtimise süsteemis, sealhulgas kasutades ohutuskultuuri pideva parandamise strateegiat. Parandusmeetmed on seotud järelevalvest, uurimisest, auditist ja läbivaatamisest tulenevate nõutavate toimingute määratlemise, määramise ja täitmisega.

### **1. tase – algeline**

Hoolimata ohutusjuhtimise süsteemi protsessidest ja menetlustest on järelevalve, auditite ja läbivaatamiste tulemusel muudatused vähesed või olematud, sest muudatusi kas ei tehta või puudub nende üle järelkontroll.

Organisatsioon jääb allapoole taset, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.

*Intsidentide ja õnnetusjuhtumite toimumist peetakse paratamatuks, domineerib usk saatusesse. Ohutuskultuuri pideva parandamise tegelik strateegia puudub. Raskemate juhtumite tasandil nähakse põhjusena alati inimlikku eksimust, ilma et püütaks olukorda lähemalt uurida. Organisatsiooniline kultuur ei ole õiglane ning intsidentide ja õnnetusjuhtumitega seotud töötajatest tehakse sageli patuoinad. Juhtkonnal ja töötajatel puudub üldiselt ohutuse vastu huvi ning seda kasutatakse argumendina teistel teemadel, nagu näiteks palk, töötunnid jne.*

## **2. tase – toimetulev**

*Järelevalve, uurimiste, auditite ja läbivaatamiste lihtsakoeliste leidude tulemusel tehakse lihtsaid toiminguid ja muudatusi ohutusjuhtimise süsteemi madalamatel tasanditel. Esineb ka katseid leida organisatsioonis probleemide algpõhjust, vaadates süstemaatiliselt läbi järelevalve, uurimise ja auditiga kogutud teabe.*

*Organisatsioon vastab õigusnõuete järgimise miinimumtingimustele, mida eeldatakse ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa omanikult.*

*Ohutuse eest vastutavaks peetakse ohutusosakonda, kuid juhtkond kulutab aega ja eraldab ressursse intsidentide ja õnnetusjuhtumite ennetamisele, sest neid peetakse ennetatavaiks. On olemas ohutuskultuuri pideva parandamise strateegia, mis sisaldab õigeid üldisi valdkondi, kuid juhtumi tasandil käsitletakse parandusmeetmetega inimlikke eksimusi karistuste või muude meetmete abil, et vähendada ohtlikku käitumist, sest seda peetakse intsidentide ja õnnetusjuhtumite põhjuseks. Ohutusosalast tulemuslikkust mõõdetakse mahajäämuse näitajate abil, nagu näiteks kaotatud aja tõttu tekkinud kahjud, meditsiinilised vigastused, rööbastelt mahasõidud, signaalist möödasõidud ohuolukorras jne. Organisatsiooni intsidendid ja õnnetusjuhtumid on raskemad kui konkurentidel.*

## **3. tase – järjepidev**

*Lisaks teisele tasemele on kehtestatud protsess, et tagada järelevalve, auditite ja läbivaatamiste käigus tuvastatud vajalike toimingute tegemine ning tuvastada toimingute eest vastutavad isikud ja elluviimise ajakavad.*

*Ohutusjuhtimise süsteemi sobivuse, piisavuse ja tulemuslikkuse jälgimiseks on olemas menetlused, milles võetakse arvesse kohaldatava ühise ohutusmeetodiga sätestatud raamistikku ning menetluste abil saadakse järjepidevaid tulemusi.*

*Parandusmeetmeid rakendatakse ohutusjuhtimise süsteemi kõigil tasanditel.*

*Juhtkond tunnistab, et intsidente ja õnnetusjuhtumeid põhjustavad mitmesugused tegurid, millest mõned tulenevad juhtkonna otsustest. Raskeid intsidente ja õnnetusjuhtumeid uuritakse ja on käivitatud süstemaatiline saadud kogemustest õppimise protsess. Ohutuskultuuri pidevaks parandamiseks on järjepidev strateegia, mis on hästi üles ehitatud ja mille edukat täitmist on võimalik hinnata.*

## **4. tase – ennetav**

*Lisaks kolmandale tasemele on kasutusel parandusmeetmete jälgimise ja täitmise mehhanismid.*

*Parandusmeetmed on seotud ohutusjuhtimise süsteemis sätestatud eesmärkidega.*

*Ohutuseesmärkide, planeerimise, riskihindamise, töötajate ja muude poolte kaasamise, teabe ja teabevahetuse, järelevalve, auditeerimise, juhtkondliku läbivaatamise ning õnnetusjuhtumitest ja intsidentidest õppimise väljundeid kasutatakse pideva parandamise strateegiate ja kavade arendamise alusena.*

*Kõikide intsidentide ja õnnetusjuhtumite korral analüüsitakse algpõhjusti ning tunnistatakse, et enamik neist tulenevad juhtimise otsustest. Mõistetakse, et lisaks enda ohutusele vastutab igaüks ka oma kolleegide ohutuse eest. Juhtkond ja töötajad kohtlevad üksteist austusega ning õigluse tagamiseks on kasutusel süstemaatiline lähenemine. Soodustatakse tervislikku elustiili ja jälgitakse tööväliseid õnnetusi.*

*Ohutuskultuuri pideva parandamise strateegia järgib parimaid tavasid, sisaldades realistlikke ja mõõdetavaid eesmärke.*

#### **5. tase – suurepärane**

*Lisaks neljandale tasemele vaadatakse parandusmeetmete tulemusel läbi samalaadsete protsesside juhtimine väljaspool vahetut valdkonda, kus intsident aset leidis, et tuvastada samalaadseid puudusi ja võimalikke muudatusi.*

*Töötajatele või kolmandatele pooltele füüsilisi vigastusi või psühholoogilisi läbielamisi põhjustavate intsidentide ja õnnetusjuhtumite ennetamine on organisatsiooni prioriteet. Organisatsioon ei ole aastaid kogenud ühtegi dokumenteeritud intsidenti või õnnetusjuhtumit, kuid ei ole olukorraga mugandunud. Käitumuslikke või organisatsioonilisi kõrvalekaldeid jälgitakse pidevalt ja nende ennetamiseks astutakse samme. Organisatsioon rakendab tulemuslikkuse jälgimiseks erinevaid juhtivaid näitajaid. Samalaadsed ettevõtted peavad organisatsiooni ohutuskultuuri pideva parandamise strateegiat valdkonnas juhtivaks, see järgib parimaid tavasid nii raudteesektoris kui ka väljaspool seda.*

## Lisa – tasemete juhend

Arengutasemed	1. tase	2. tase	3. tase	4. tase	5. tase
Nimetus	Algeline	Toimetulev	Järjepidev	Ennetav	Suurepärane
Lühimääratlus	<p>Hinnataval organisatsioonil on ohutusjuhtimise süsteem olemas, kuid see on puudulik, mistõttu tulemuslikkus on allpool ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa saamise nõudeid. Ohutustoimingute korraldamiseks on olemas menetlused ja juhised, kuid järelevalve ajal on ilmne, et tervikuna ei ole need sidusad. Üksikuid riske kontrollitakse, kuid seda juhtiv üldine protsess on nõrk. Tegelikult tegutseb organisatsioon viisil, mis on suures vastuolus ohutusjuhtimise süsteemis kirjeldatuga. Näib, et eeskirju, menetlusi ja juhiseid rakendatakse viisil, mis ei ole vastavuses ohutusjuhtimise süsteemis sätestatuga ning seetõttu ei ole organisatsiooni või selle töövõtjate käitamisest tulenevad riskid adekvaatselt kontrollitud. Sellel tasemel peab riiklik ohutuasutus kaaluma meetmete võtmist, et viia organisatsioon taas õigusnormidega vastavusse</p>	<p>Sellel tasemel tegutseb organisatsioon õigusnõuetele vastamise miinimumtasemel, s.t ohutusjuhtimise süsteem toimib tasemel, mis oli hindamisetapis piisav ühtse ohutustunnistuse või ohutusloa andmiseks. Kirjalik ohutusjuhtimise süsteem on olemas ja seda kasutatakse riskide kontrollimisel, kuid puuduvad struktuur ja koordineeritus. Süsteem on üldiselt sidus, kuid eri valdkondades esineb lünki ja puudub järjepidevus. Organisatsioon täidab vaid põhilisi ohutuskohutusi. Olulise probleemi tekkimiseks ja organisatsiooni tagasilangemiseks esimesele tasemele ei ole palju vaja, sest tehniliste, käitamisalaste või organisatsiooniliste riskide esinemisel tekitab suure probleemi menetluste ja riskijuhtimise vaheliste seoste puudumine. Ettevõtte mõnedes valdkondades toimub ohutusjuhtimine paremini kui teistes. Riske kontrollitakse pigem organisatsioonis töötavate</p>	<p>Ohutusjuhtimise süsteemi on täiustatud, et luua riskijuhtimise süstemaatiline ja järjepidev käsitlus. Kõik elemendid on omal kohal ja toimivad ning kõiki ohutuse aspekte on arvesse võetud. Teatud määral pööratakse tähelepanu organisatsioonisisesele ohutuskultuurile. Kuigi organisatsiooni lähenemine on järjepidev, ei püüta riske ennetada ja sisekultuur ei ole veel piisavalt arenenud, et riskijuhtimise protsessiga iseseisvalt toime tulla. Nn tulekahju kustutamise asemel kasutatakse rohkem läbimõeldud riskijuhtimise meetodeid, kuid ei ole palju tarvis (näiteks võimetus pikaajaliselt juhtida peamisi protsesse või menetlusi), et organisatsioon langeks tagasi toimetulevale tasemele.</p>	<p>Alates 3. tasemest hallatakse ohutusjuhtimise süsteemiga riske alati ennetavalt. Siin jälgib organisatsioon riske ennustavaid tegureid ja tegutseb selle nimel, et ennetada ohtlike intsidentide tekkimist. Organisatsioon on pühendunud ohutuskultuuri arendamisele, tööjõud on kaasatud ohutuse juhtimise sidusal ja ettenägelikul moel. Sellel tasemel on ettevõtte juhtkonnas näha tõelist juhtimist ja töötajad usaldavad ning austavad juhtkonna käsitlusviisi. Nähakse palju vaeva, et vaadata regulaarselt läbi organisatsiooni tulemuslikkus ja mõista riskide laadi ning kavandada nende leevendamist.</p>	<p>Alates neljandast tasemest on kirjalik ohutusjuhtimise süsteem üles ehitatud viisil, mis võimaldab seda pidevalt parandada. Organisatsioon otsib aktiivselt ohutuse parandamise ja ohutuskultuuri positiivses suunas arendamise võimalusi, kasutades selleks teavet nii raudteesektorist kui ka väljaspoolt. Organisatsioon võrdleb pidevalt oma tulemuslikkust muude organisatsioonidega nii raudteesektoris kui ka väljaspool seda. On tõendeid, et organisatsioon on olemasolevatest või tulevastest probleemidest teadlik ja püüab neid ohutusjuhtimise süsteemi abil aktiivselt lahendada. Sellel tasemel on organisatsioon kindel oma võimes juhtida esinevaid riske ja ta pilk on suunatud väljapoole, et koolitada neid, kellega tal on sidemed, lisaks püüab organisatsioon rakendada oma tegevuses teistest valdkondadest saadud kogemusi. Ohutus on organisatsiooni tegevuse lahutamatu osa.</p>

	<p>(täiendava teabe saamiseks protsessi toimimise kohta vt ameti jöustamiskorraldusmudeli juhend).</p>	<p>inimeste tegevuse kui ohutusjuhtimise süsteemi kavandamise kaudu. Riskijuhtimisel on nn tulekahju kustutamise meetod tavapärane, mistöttu ettevöte tegutseb õnnetusjuhtumite või intsidentide korral pigem reaktiivselt, selle asemel et neid ettenägelike meetmetega ennetada.</p>			
--	--	--	--	--	--

