

Vodič

Model zrelosti upravljanja

	<i>Sastavio</i>	<i>Potvrdio</i>	<i>Odobrio</i>
<i>Ime</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Funkcija</i>	Projektni službenik	Voditelj projekta	Voditelj odjela
<i>Datum</i>	6. listopada 2017.	6. listopada 2017.	Unesite datum.
<i>Potpis</i>			

Povijest dokumenta

<i>Inačica</i>	<i>Datum</i>	<i>Komentari</i>
0.14	19. srpnja 2017.	Uvrštenje komentara iz savjetovanja
0.15	31. srpnja 2017.	Uvrštenje komentara iz savjetovanja
0.16	6. listopada 2017.	Nakon internog preispitivanja
0.18	8. prosinac 2017	Nakon internog preispitivanja

Ovaj dokument pravno su neobvezujuće upute Europske agencije za željeznice. Ne dovodi u pitanje postupke donošenja odluka predviđene primjenjivim zakonodavstvom EU-a. Nadalje, obvezujuće tumačenje zakonodavstva EU-a isključivo je u nadležnosti Suda Europske unije.

1 Uvod

Nakon dodjele jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti nacionalna tijela nadležna za sigurnost (NSA-ovi) moraju osigurati djelotvornu provedbu onoga što je podnositelj zahtjeva za jedinstvenu potvrdu o sigurnosti ili uvjerenje o sigurnosti predstavio kao svoj sustav upravljanja sigurnošću (SMS) te usklađenost sa zakonskim obvezama. Drugim riječima, NSA-ovi moraju provesti određenu razinu nadzora aktivnosti željezničkog prijevoznika ili upravitelja infrastrukture kako bi osigurali da sadržaj njihovog zahtjeva za jedinstvenu potvrdu o sigurnosti ili uvjerenje o sigurnosti odražava stvarno stanje.

Agencija Europske unije za željeznice (u daljnjem tekstu i „Agencija”) razvila je ovaj model zrelosti upravljanja (MMM) kako bi pomogla NSA-ovima u ocjenjivanju SMS-ova željezničkih prijevoznika i upravitelja infrastrukture tijekom njihova nadzora.

Uporaba modela zrelosti upravljanja može poslužiti i kao „prozor” u kulturu sigurnosti organizacije i pomoći NSA-ovima i organizacijama koje oni reguliraju u raspravi o načinima na koje organizacije mogu poboljšati svoje SMS-ove.

Ovaj model Agencije služi samo kao smjernica. NSA-ovi ga mogu upotrebljavati po želji. Ako NSA ima vlastiti model ili neko drugo sredstvo kojim ocjenjuje koliko je dobar određeni SMS, može upotrebljavati i vlastitu metodu. Nijedan dio ovog dokumenta ne dovodi u pitanje valjanost postojećih modela kojima se postižu iste svrhe.

Željeznički prijevoznici ili upravitelji infrastrukture mogu model zrelosti upravljanja slobodno upotrijebiti u vlastitoj organizaciji kad god to žele. Materijal je dostupan besplatno i može se preuzeti s internetske stranice Agencije. Agencija predlaže da željeznički prijevoznik ili upravitelj infrastrukture upotrebljava taj model u razdoblju od pet godina radi provedbe vlastite procjene, koja se temelji na informacijama dobivenima aktivnostima nadzora, i radi preispitivanja rezultata pri podnošenju zahtjeva za obnovu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. U ovom se trenutku može upotrebljavati kako bi se naglasila područja u kojima se, eventualno, pojavljuju nedostaci u SMS-u željezničkog prijevoznika ili upravitelja infrastrukture te kako bi im se pružila mogućnost da riješe te nedostatke prije podnošenja zahtjeva za novu jedinstvenu potvrdu o sigurnosti ili novo uvjerenje o sigurnosti.

1.1 Svrha vodiča

Ove smjernice NSA-ovima pružaju jednostavan model koji im omogućava da donose prosudbe o tome koliko uspješno funkcioniraju SMS-ovi željezničkih prijevoznika i upravitelja infrastrukture.

Tim se modelom na temelju jednostavnih razina nastoji kategorizirati djelovanje ili sposobnost SMS-a kako bi se dobile informacije za određivanje razumno ispravne ocjene cijelog ili dijela SMS-a organizacije, ovisno o tome što NSA odluči analizirati tijekom nadzora.

Valja napomenuti da se model primjenjuje tijekom nadzora i da se nadzor može provoditi samo nakon dodjele jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. Početna pretpostavka u sustavu razina modela jest da organizacija ne ispunjava nužni minimum potreban za dodjelu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. Na 1. razini od NSA-a koji provodi nadzor očekivalo bi se da poduzme mjere kako bi ispravio to stanje, a u najekstremnijim bi slučajevima to značilo povlačenje jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti ili prosljeđivanje slučaja tijelu za izdavanje rješenja o sigurnosti na razmatranje. Razlog tome jest činjenica da se zahtjevi za obnovu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti odbacuju ako se djelatnosti obavljaju na toj razini.

1.2 Kome je namijenjen ovaj vodič?

Ovaj dokument namijenjen je:

- *nacionalnim tijelima nadležnima za sigurnosti pri ocjenjivanju SMS-a željezničkog prijevoznika ili upravitelja infrastrukture tijekom njihova nadzora,*
- *nacionalnim tijelima nadležnima za sigurnosti kada uspostavljaju svoju strategiju i plan (planove) nadzora,*
- *nacionalnim tijelima nadležnima za sigurnost kada u slučaju zajedničkog ili koordiniranog nadzora razmjenjuju informacije o izvedbi u pogledu sigurnosti unutar njihove države članice,*
- *nacionalnim tijelima nadležnima za sigurnost kada nakon primitka zahtjeva za obnovu ili ažuriranje dijele informacije s Agencijom ako je ona odgovorna za izdavanje jedinstvene potvrde o sigurnosti, i*
- *željezničkim prijevoznicima i upraviteljima infrastrukture kao alat za samoocjenjivanje kako bi ocijenili izvedbu svog SMS-a, osobito prije podnošenja zahtjeva za obnovu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.*

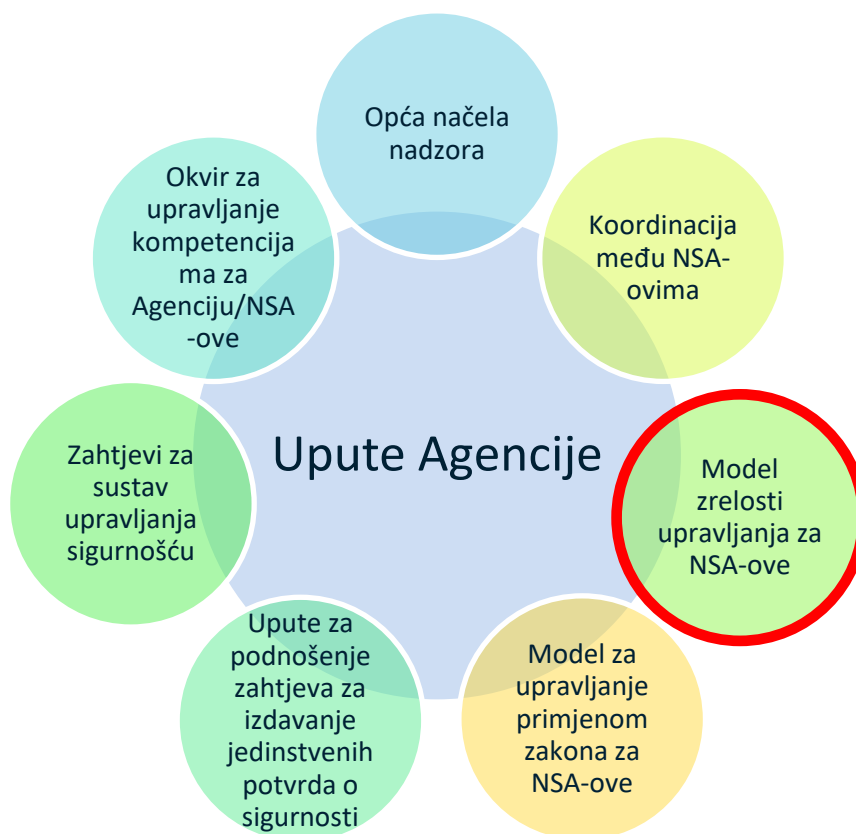
1.3 Područje primjene

NSA-ovi trebaju imati alat za ocjenjivanje kvalitete SMS-a u praksi u odnosu na informacije navedene u podnesenom zahtjevu za jedinstvenu potvrdu o sigurnosti ili uvjerenje o sigurnosti (u slučaju upravitelja infrastrukture). Model zrelosti upravljanja Agencije može poslužiti kao takav alat, no svaki NSA slobodno može osmisliti vlastiti način na koji će Agenciji pružiti informacije o nadzoru.

Model nije namijenjen za davanje konačnog odgovora na pitanje koliko je pojedinačni SMS dobar, već on pruža NSA-u određen čvrst okvir i strukturu za donošenje prosudbi o tom predmetu.

1.4 Struktura vodiča

Ovaj dokument dio je zbirke uputa Agencije kojima se pruža potpora željezničkim prijevoznicima, upraviteljima infrastrukture, nacionalnim tijelima nadležnima za sigurnost i Agenciji u ispunjavanju njihovih uloga i obavljanju njihovih zadaća u skladu s Direktivom (EU) 2016/798.



Slika 1.: Zbirka uputa Agencije

U modelu zrelosti upravljanja Agencije upotrebljava se jednaka struktura kao u Prilogu I. i Prilogu II. Delegirane uredbe Komisije (EU) .../... [CSM-ovi za SMS] kako bi se donijela prosudba o kvaliteti SMS-a organizacije. Njega NSA može upotrijebiti i kao alat za ispunjenje zahtjeva iz članka 7. stavka 1. Delegirane uredbe Komisije (EU) .../... [CSM-ovi za nadzor] koji se odnose na evaluaciju djelotvornosti SMS-a i zahtjeva iz članka 5. stavka 2. iste Uredbe koji se odnose na ocjenjivanje uspješnosti upravljanja sigurnošću željezničkog prijevoznika ili upravitelja infrastrukture. Pristupom iz članka 5. stavka 2. želi se stvoriti snažna poveznica između procjene i naknadnog nadzora, olakšati bolja razmjena informacija unutar NSA-ova i između NSA-ova i Agencije (tj. između onih koji provode nadzor i onih koji provode ocjenjivanje) i naposljetku bolje pojasniti željezničkom sektoru na koji način njihova izvedba u pogledu sigurnosti utječe na organizaciju nadzora koji provodi NSA (npr. u aktivnostima nadzora daje se prioritet područjima koja predstavljaju najveći rizik za sigurnost).

Model je objašnjen po odjeljcima koji sadrže opis svrhe i osnovne informacije o pojedinim elementima modela, a u nekim slučajevima oni sadrže uvodne napomene radi dodatnog pojašnjenja. U svakom je odjeljku navedeno pet razina za svaki element modela: elementarno – 1. razina, dostatno – 2. razina, dosljedno – 3. razina, proaktivno – 4. razina i izvrsno – 5. razina. Za svaku od tih razina ukratko je opisano što podrazumijeva uspješna izvedba na toj razini u odnosu na element kriterija. Od korisnika se traži da ocijeni dokaze koje je dobio iz razgovora, pregleda dokumenata itd. i da donese prosudbu o najboljem rješenju za svaku razinu. U tekstu se navodi da bi se od 2. razine nadalje izvedba trebala razmatrati u odnosu na prethodnu razinu zajedno sa sljedećom razinom pa tako 4. razina uključuje elemente 3. razine i dodatne elemente za 4. razinu. Razlog tome jest činjenica da je 2. razina prva razina na kojoj se smatra da izvedba ispunjava zakonske uvjete.

Kako bi utvrdio razine za svaki kriterij i dobio prikaz rezultata u obliku grafikona, korisnik mora ispuniti tablicu programa Excel koja je sastavni dio modela. Unosom brojeva u 1. list tablice popunjava se polarni

grafikon / pauk-grafikon na 1. slici. Kada je popunjen, nastali grafikon može se kopirati u izvješće za željezničkog prijevoznika / upravitelja infrastrukture.

U Prilogu se nalazi tablica koja omogućava određivanje razina s pomoću sustava svjetla na semaforu. Nakon popunjavanja to se može ponovno kopirati u završno izvješće za željezničkog prijevoznika / upravitelja infrastrukture. Svaki NSA (ili željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture) bira hoće li upotrebljavati jedan ili drugi način prikaza rezultata ili oba načina prikaza rezultata.

1.5 Četiri stvari koje morate znati prije uporabe modela

Pri uporabi modela na umu morate imati četiri stvari:

- 1) On je snimka u određenom trenutku onog dijela SMS-a koji se analizira.
- 2) Brojčana razina manje je važna od prosudbe o tome koliko dobro funkcionira SMS.
- 3) S obzirom na to da se rezultati revizija/inspekcija pojedinih dijelova SMS-a mogu razlikovati, *nalazi se mogu upotrijebiti kao pokazatelji koji služe kao ulazni podatci za ocjenu cjelokupne sposobnosti željezničkog prijevoznika ili za uprosječivanje izvedbe upravitelja infrastrukture.* Kada ga primjenjuje osposobljeno osoblje, model pruža sliku izvedbe pojedinačnog SMS-a i na taj način usmjerava pozornost na poboljšanje onih područja u kojima je izvedba lošija. NSA-u može na nacionalnoj razini dati i cjelokupnu sliku o tome kamo usmjeriti oskudne resurse za poboljšavanje sigurnosti s obzirom na to da bi model mogao pokazati, na primjer, sustavne slabosti u cijelom željezničkom sektoru u jednom određenom području upravljanja sigurnošću. Na primjer, ako svi rezultati željezničkog prijevoznika ukazuju na nisku razinu za procjenu rizika, to bi mogao biti značajan ulazni podatak za NSA u razvoju strategije nadzora.
- 4) Ključno je da pri usuglašavanju opsega ocjene s pomoću modela i NSA i organizacija koja se ocjenjuje jasno navedu opseg i razinu intervencije. To je iznimno važno s obzirom na to da će o tome ovisiti pouzdanost prosudbi NSA-a.

Sadržaj

1	Uvod	2
1.1	Svrha vodiča.....	2
1.2	Kome je namijenjen ovaj vodič?.....	3
1.3	Područje primjene	3
1.4	Struktura vodiča	3
1.5	Četiri stvari koje morate znati prije uporabe modela	5
2	Model zrelosti upravljanja i nadzor rizika.....	8
2.1	Koja je najniža prihvatljiva razina u sklopu modela za NSA?.....	8
2.2	Primjena modela u nacionalnim tijelima nadležnima za sigurnost s različitim zakonskim ovlastima.....	8
2.3	Izvešća.....	8
2.4	Preduvjet za uporabu modela	9
2.5	Kako upotrebljavati model?	9
3	Razine modela	13
3.1	Definicija razina postignuća.....	13
3.2	Izveščivanje o rezultatima modela	14
4	Model zrelosti upravljanja	17
4.1	C – Kontekst organizacije.....	17
4.1.1	C1 – Kontekst organizacije	17
4.2	L – Vođenje	19
4.2.1	L1 – Vođenje i predanost	19
4.2.2	L2 – Sigurnosna politika	21
4.2.3	L3 – Organizacijske uloge, dužnosti, odgovornosti i ovlasti	23
4.2.4	L4 – Savjetovanje s osobljem i ostalim stranama	24
4.3	PL – Planiranje	26
4.3.1	PL 1 – Procjena rizika / planiranje promjena	26
4.3.2	PL2 – Sigurnosni ciljevi i planiranje	28
4.4	S – Potpora	30
4.4.1	S1 – Resursi	30
4.4.2	S2 – Kompetentnost	31
4.4.3	S3 – Svjesnost	32
4.4.4	S4 – Informacije i komunikacija	33
4.4.5	S5 – Dokumentirane informacije	35
4.5	OP – Poslovanje	38
4.5.1	OP1 – Operativno planiranje i kontrola	38
4.5.2	OP2 – Upravljanje imovinom	39
4.5.3	OP3 – Izvođači, partneri i dobavljači (mehanizmi za sučelja)	42

4.5.4	OP4 – Upravljanje promjenama	44
4.5.5	OP5 – Upravljanje izvanrednim situacijama	45
4.6	PE – Ocjenjivanje uspješnosti	47
4.6.1	PE1 – Kontrola	47
4.6.2	PE2 – Unutarnja revizija	49
4.6.3	PE3 – Preispitivanje koje provodi uprava	50
4.7	I – Poboljšavanje	51
4.7.1	I1 – Pouke iz nesreća i incidenata	51
4.7.2	I2 – Kontinuirano poboljšavanje	52
	Prilog – Vodič za razine	55

2 Model zrelosti upravljanja i nadzor rizika

Ocjena SMS-a zamjenjuje donošenje prosudbi o sposobnosti organizacije da nadzire rizike svojih željezničkih djelatnosti. Ako SMS dobro radi, razumno je pretpostaviti da se rizici djelatnosti organizacije dobro nadziru. Ako SMS organizacije ima slaba područja, to je znak da se rizici u tim područjima ne nadziru dovoljno dobro i stoga je vrlo vjerojatno da u tim područjima, u odnosu na ostala područja u kojima SMS dobro radi, postoje okolnosti koje mogu dovesti do nesreće ili incidenti. Stoga, što je veći rezultat u sklopu MMM-a, to je bolji nadzor rizika.

2.1 Koja je najniža prihvatljiva razina u sklopu modela za NSA?

Ako se razmotri model opisan u nastavku, može se reći da organizacija koja dosegne 3. razinu obavlja djelatnosti na način kojim je osigurano da se SMS-om osigurava odgovarajuća razina upravljanja i nadzora rizika. To je naravno razina iznad one na kojoj su ispunjeni samo minimalni pravni zahtjevi (2. razina). Za to postoji dobar razlog. Na razini na kojoj su ispunjeni samo minimalni pravni zahtjevi postoji stalan rizik od povratka na nižu, tj. prvu, razinu. Na 3. razini niža razina bila bi 2. razina pa postoji određeni odmak od neprihvatljive razine izvedbe. No organizacije griješe ako kao svoj krajnji cilj postave 3. razinu. Namjera modela jest pomoći NSA-u u raspravi sa željezničkim prijevoznikom ili upraviteljem infrastrukture o područjima u kojima se pojavljuju nedostaci u njihovom SMS-u i područjima koja mogu **poboljšati**. Budući da resurse treba usmjeriti na područja s najvećim rizikom, očito je da NSA može odlučiti da će na određeno razdoblje željezničkog prijevoznika ili upravitelja infrastrukture čija je izvedba na višim razinama modela nadzirati u manjoj mjeri od željezničkog prijevoznika ili upravitelja infrastrukture čija je izvedba na nižim razinama modela i koji se treba poboljšati. To bi mogao biti poticaj željezničkim prijevoznicima i upraviteljima infrastrukture da teže poboljšavanju svojeg SMS-a kako bi mogli postići rezultate u višem dijelu spektra. Vrijedi napomenuti da, iz iskustva nekih NSA-ova koji upotrebljavaju takve modele, uporaba različitih razina stvara konkurenciju među željezničkim prijevoznicima, posebice u težnji da budu bolji u upravljanju sigurnošću od svojih konkurenata. To bi moglo imati i posljedice na njihovu sposobnost dobivanja novih ugovora u budućnosti ovisno o poslovnim mogućnostima dostupnima u pojedinim državama članicama.

2.2 Primjena modela u nacionalnim tijelima nadležnima za sigurnost s različitim zakonskim ovlastima

Ovaj model trebao bi pomoći NSA-ovima u ocjenjivanju sposobnosti SMS-ova željezničkih prijevoznika i upravitelja infrastrukture u smislu Direktive o sigurnosti željeznica i povezanih uredbi. Međutim, valja napomenuti i da, iako poštuju navedeno, NSA-ovi obavljaju djelatnost i u okviru ovlasti koje su im dane nacionalnim pravom. To znači da, na primjer, neki NSA-ovi imaju odgovornost za osiguravanje da željeznički prijevoznici i upravitelji infrastrukture ispravno rješavaju pitanja zdravlja na radu unutar svojih država članica, a neki ne. Stoga u modelu u nastavku pitanja povezana sa zdravljem na radu nisu obuhvaćena tekстом smjernica. Međutim, ako NSA odluči primjenjivati model i na pitanja sigurnosti i zdravlja na radu, temeljna načela navedena u nastavku mogu se lako primijeniti na te elemente.

2.3 Izvješća

Nakon provedbe ocjene može se napisati izvješće u kojemu se sažeto navode dobiveni rezultati. U izvješću bi se trebali detaljno navesti dokazi koji dovode do zaključka o određenoj razini. Rezultati se mogu prikazati u obliku polarnog grafikona / pauk-grafikona ili s pomoću sustava svjetla na semaforu. Svrha izvješća jest utvrđivanje jakosti i slabosti te pružanje temelja za raspravu s organizacijom o područjima koja se mogu poboljšati tijekom roka valjanosti jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. Pri pisanju izvješća na samom početku trebalo bi se jasno navesti koliko je u dubinu NSA išao u svojoj ocjeni kako bi se razumjelo koliko je detaljno NSA istraživao mehanizme SMS-a u određenom području.

2.4 Preduvjet za uporabu modela

Smatra se da je sve osoblje NSA-a koje upotrebljava model kompetentno za njegovu uporabu. Da bi osoblje NSA-a moglo upotrebljavati model, morat će razumjeti ne samo dijelove SMS-a iz Priloga I. i Priloga II. CSM-u o sustavima upravljanja sigurnošću nego i sam model. Osoblje mora biti sposobno primijeniti odgovarajuće tehnike obavljanja razgovora i inspekcija te prikupljati informacije iz različitih izvora i sažimati ih u odgovarajuće elemente SMS-a. U praksi bi se dokumenti trebali pregledati prije razgovora na lokaciji rada, ako je moguće. Predviđeno je da MMM upotrebljava jedna kompetentna osoba. Međutim, zbog logističkih poteškoća u provedbi većeg broja razgovora i radi davanja dodatnog jamstva u pogledu rezultata, dobra je praksa da ga upotrebljava nekoliko kompetentnih osoba koje se mogu međusobno potpomagati tijekom aktivnosti nadzora.

2.5 Kako upotrebljavati model?

MMM ne zamjenjuje prosudbu osobe koja provodi nadzor. On zapravo pomaže u donošenju prosudbe jer omogućuje bolju usredotočenost te bolje međusobno povezivanje modela, dokaze na kojima se temelji i elemente SMS-a. Stoga će pomoći onima koji provode nadzor da svoje nalaze predstavljaju željezničkim prijevoznicima i upraviteljima infrastrukture kako bi oni razumjeli zbog čega je došlo do takvih nalaza. Na primjer, ako razgovori, pregledi dokumenata i rad na terenu pokažu da organizacija nema stabilan sustav upravljanja dokumentima, NSA koji provodi nadzor može to označiti kao slabost SMS-a. S organizacijom se može raspraviti o dokazima te usuglasiti o radnjama za ublažavanje situacije. NSA može upotrijebiti slabosti sustava za upravljanje dokumentima organizacije kako bi naglasio probleme unutarnje revizije i kontrole jer bi se s pomoću njih trebali otkriti takvi problemi.

Različiti naslovi modela odgovaraju različitim dijelovima SMS-a iz Priloga I. i Priloga II. CSM-a za zahtjeve za sustav upravljanja sigurnošću. To znači da postoji izravna veza između modela koji se upotrebljava u nadzoru i ocjene koju provodi NSA ili Agencija (kada djeluje kao tijelo za izdavanje rješenja o sigurnosti) i koja se mora provesti prije dodjele jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. To znači da NSA pažljivom i planiranom uporabom ovog modela kao alata za nadzor može provjeriti ima li organizacija kojoj je dodijeljena jedinstvena potvrda o sigurnosti ili uvjerenje o sigurnosti SMS koji funkcionira na način opisan u zahtjevu tijekom razdoblja valjanosti jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. Stoga su rezultati MMM-a važne informacije za organizaciju i tijelo za izdavanje rješenja o sigurnosti s obzirom na to da će oni biti važni za obradu zahtjeva za obnovu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. Napominje se i da pojedinačni elementi SMS-a, kako su utvrđeni u modelu, međusobno i zajedno tvore jedinstvenu cjelinu. To znači da pri razmatranju svih nalaza NSA može razmatrati izvedbu SMS-a u okviru pojedinačnih elemenata, ali može razmotriti i kako to utječe na cjelokupnu izvedbu.

NSA može upotrijebiti MMM odmah nakon dodjele jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti kako bi dao temeljnu sliku izvedbe sustava za upravljanje sigurnošću na početku razdoblja valjanosti jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. Informacije dobivene u ovoj fazi mogu zatim poslužiti kao temelj planiranog nadzora u preostalom razdoblju valjanosti jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. Taj pristup mogao bi biti primjeren u slučaju kada je organizacija o kojoj je riječ već imala jedinstvenu potvrdu o sigurnosti / uvjerenje o sigurnosti pa stoga već ima dokaze o radu svojeg SMS-a. Kad je riječ o novom sudioniku na tržištu bez prethodnog iskustva sa SMS-om, hitan nadzor koji se provodi s pomoću MMM-a možda neće razotkriti puno više informacija od onih dobivenih u fazi ocjene s obzirom na to da je SMS nov i nije iskušan. Nakon dodjele jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti nadležno nadzorno tijelo koje upotrebljava informacije o područjima interesa za nadzor koje mu je prosljedilo tijelo nadležno za ocjenu može osim toga planirati i uporabu MMM-a tijekom razdoblja valjanosti jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti pritom uzimajući u obzir potrebu da organizaciji ostavi dovoljno vremena da iskuša svoj SMS u praksi.

NSA-u se savjetuje da upotrebljava rezultate MMM-a kao ulazne podatke za svoju strategiju nadzora (a samim time i za planove nadzora). U praksi to može značiti da se organizacije ili dijelovi organizacije koji ostvare visoke razine u MMM-u nadziru manje od onih organizacija u kojima su utvrđene niže razine za cijelu organizaciju ili određena područja. Međutim, iako taj pristup predstavlja legitimnu uporabu informacija dobivenih kako bi se utvrdila važnost rizika, rizik bi se trebao utvrditi u odnosu na relativni rizik cjelokupnog poslovanja. Na primjer, društvu specijaliziranom za prijevoz opasnih tvari mogu se dodijeliti 4. i 5. razina u MMM-u te bi se stoga moglo smatrati da ima veoma zreli SMS, ali bi i dalje moglo biti prikladno izvršavati strogi nadzor s obzirom na prirodu rizika povezanih s poslovanjem.

Pri dodjeli razine elementu na temelju dokaza vjerojatno je da će se nadzorom utvrditi i pozitivne i negativne strane. Stoga će trebati donijeti odluku o tome hoće li se dodijeliti viša ili niža razina na ljestvici. Jasno je da će se trebati donijeti prosudba na temelju dostupnih dokaza. Ako dokazi pretežno upućuju na višu, a ne nižu razinu, onda bi se to trebalo odraziti u donesenoj odluci. Ako su dokazi jednaki, onda bi osoba koja provodi nadzor trebala tražiti dodatne dokaza tijekom ciljanih postojećih i/ili budućih aktivnosti nadzora (npr. provjere/inspekcije stvarnosti kako bi se donijele točnije prosudbe) ili bi se trebala dodijeliti niža razina zato što ne postoje dokazi koji podržavaju dodjelu više razine. Tijekom održavanja završnog sastanka sa željezničkim prijevoznikom / upraviteljem infrastrukture uvijek se mogu naglasiti poteškoće u donošenju odluke, a željezničkom prijevozniku / upravitelju infrastrukture može se dati prilika da pruži dodatne dokaze. Međutim, to bi trebalo obaviti s oprezom jer bi takva radnja trebala biti izvanredan događaj, a ne pravilo, s obzirom na to da bi omogućavanje dostave dodatnih dokaza moglo dovesti do toga da željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture rješava ta pitanja u toj fazi, a ne da se njima bavi unutar opsega plana djelovanja koji slijedi nakon aktivnosti nadzora.

Teško je dati odgovor na pitanje koliko je dokaza potrebno da se donese točna prosudba. U većini će slučajeva dokaze činiti kombinacija razgovora, dokumentarnih dokaza, promatranja na terenu i rezultata istraga o incidentima/nesrećama u određenim razdobljima, na određeni datum i na određenim lokacijama. Prosudba se mora donijeti na temelju pronađenih dokaza. Stoga, ako željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture tvrdi da pronađeni dokazi nisu reprezentativni, onda oni ne mijenjaju rezultat zato što je pronađeno ono što je pronađeno. Činjenica da je pronađena situacija koju željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture ne prepoznaje sama je po sebi pokazatelj problema u funkcioniranju SMS-a, a činjenica da željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture to poriče znak je da sve ne funkcionira onako kako bi trebalo. Ako dokazi upućuju na to da se područjem koje se ispituje dobro upravlja, tada bi bilo opravdano prestati tražiti daljnje dokaze. U suprotnom, ako dokazi ne daju takvo jamstvo, ali nije moguće zaključiti zašto je tome tako, trebali bi se tražiti dodatni dokazi. Nije potrebno ispitati sve procese i postupke od visoke razine do detaljnih uputa za rad kako bi se donijeli zaključci o tome funkcionira li sustav djelotvorno. Kako bi se donijeli zaključci s razumnom razinom sigurnosti o tome kako stanje izgleda u praksi, potrebno je prikupiti dovoljno informacija iz pregleda dokumenata i obavljenih razgovora. Treba zapamtiti da izvješće u kojem se upotrebljava MMM izrađuje kompetentna osoba s pomoću modela kako bi potkrijepila svoju profesionalnu prosudbu, a s obzirom na to da se temelji na uzorku dokumenata, razgovora i ostalih informacija, nije vjerojatno da će ikada predstavljati potpunu sliku izvedbe organizacije zato što bi za to bilo potrebno preispitivanje svake informacije povezane s organizacijom i razgovor sa svakom osobom koja radi za nju i svim organizacijama koja imaju sučelja s njom.

Općenito se traže dokazi da se područjem koje se ispituje a) sigurno upravlja, b) da je to upravljanje dosljedno i povezano s načinom na koji bi SMS trebao funkcionirati u skladu s prvotnim zahtjevom za jedinstvenu potvrdu o sigurnosti ili uvjerenje o sigurnosti i c) da je organizacija svjesna onoga što se događa. Ako a) postoji bez b) ili c), može se reći da se sigurnošću upravlja na temelju sreće, a ne na temelju dosljednog plana što jasno upućuje na manjkavi SMS.

Kada se organizaciji koju se ocjenjivalo pokazuju nalazi, od velike je važnosti jasno navesti koja joj je razina dodijeljena u ocjeni. Viđeni dokazi i ljudi s kojima se razgovaralo trebali bi biti navedeni u izvješću. Kada se pronađu primjeri nepotpune dokumentacije, i oni bi se trebali dodati u izvješće.

Ako se model upotrebljava za ocjenjivanje određenih područja SMS-a, tada bi se područja koja se ne ocjenjuju trebala jasno navesti u obuhvatu ispitivanja i ne bi im se trebala odrediti razina u završnom izvješću ako se ne pojavi dovoljno dokaza u područjima koja su obuhvaćena ispitivanjem kako bi se mogle iznijeti primjedbe o njima. Na primjer, tijekom provedbe ispitivanja o upravljanju imovinom postaje očito da je sustav upravljanja kompetencijama slab. U tom bi slučaju bilo opravdano odrediti razinu za to područje, čak i ako revizija u kojoj se upotrebljava model nije bila usmjerena na to područje.

Osoba ili osobe koje provode nadzor trebale bi obaviti dovoljno razgovora / pregleda dokumenata / terenskog rada kako bi bile sigurne da imaju dobru sliku o onome što se događa. Slika ne treba biti potpuna, ali trebalo bi prikupiti dovoljno dokaza kako bi se opravdala razina na koju je željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture smješten unutar modela. Razgovori s ključnim rukovodećim osobljem malog željezničkog prijevoznika / upravitelja infrastrukture mogli bi biti dovoljni da se utvrdi na kojoj se razini organizacija nalazi u pogledu, na primjer, vođenja. Takvu potpunu sliku velikog željezničkog prijevoznika / upravitelja infrastrukture s većim brojem baza i višeslojnom upravljačkom strukturom bit će teže dobiti i trebat će malo detaljnije birati s kim će se na višim pozicijama razgovarati. U tim okolnostima bilo bi opravdano možda svake godine napraviti vertikalni presjek strukture organizacije i pritom razmotriti različita područja i razgovarati s odgovarajućim brojem ljudi na svakoj upravljačkoj razini radi oblikovanja promišljenog stajališta o tematskom području.

Za velike i složene organizacije bilo bi primjereno upotrebljavati model radi dobivanja cjelokupne slike načina na koji se organizacija vodi, na primjer pregledom dokumentacije na visokoj razini i razgovorima s višim rukovoditeljima prije primjene modela, te radi provjere posebnih aspekata njihove djelatnosti, na primjer održavanja vozila na velikom broju lokacija. U tom bi slučaju u organizaciji koja dobro funkcionira i ima dobar SMS trebalo moći vidjeti da se stajalište/dokumentacija na visokoj razini održavaju na isti način u svakoj pregledanoj stanici za održavanje. To ne znači da ne mogu postojati razlike među samim stanicama, već samo da je opća struktura njihovih ključnih elemenata jednaka i njome se postupa na isti način. Slično tome, može se očekivati da će u organizaciji koja ima slabu izvedbu postojati vidljive razlike između stajališta cjelokupnog rukovodstva o načinu na koji organizacija posluje na razini stanica za održavanje i stajališta u samim stanicama. Mogu se očekivati i znatne razlike među samim stanicama, što bi moglo predstavljati sigurnosni rizik, npr. razlike u učestalosti ispitivanja sličnih vozila za koje ne postoji nikakvo objašnjenje, unatoč tome što rukovodstvo prepoznaje samo jednu strukturu održavanja.

Sustav numeriranja u modelu postoji kako bi pomogao u kategorizaciji zrelosti upravljanja. Dobivanje određene ocjene ne bi trebalo biti cilj sam po sebi. Kad se željezničkom prijevozniku / upravitelju infrastrukture predstavljaju rezultati, vrlo je važno to naglasiti te istaknuti da su rezultati prosudba osobe koja provodi nadzor i da se ona temelji na dokazima u određenom vremenu i na određenom mjestu.

Od željezničkih prijevoznika ili upravitelja infrastrukture mogao bi se očekivati prigovor u obliku osporavanja „razine” i tada je važno naglasiti da je riječ o stajalištu NSA-a koje se temelji na dokazima koje je vidio ili čuo te da imaju pravo na drugačije mišljenje na temelju vlastitog znanja o organizaciji. Ako željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture pokuša riješiti problem pružanjem više dokaza, tada će se trebati odlučiti hoće li se to prihvatiti, kako je prethodno navedeno, te hoće li se u skladu s tim izmijeniti nalazi ili će se naglasiti da su nalazi onakvi kakvi su utvrđeni u određenom trenutku. Dokazi prikupljeni nakon nadzora koji daju pozitivniju sliku trebali bi se općenito dostaviti kao dio dokaza radi ostvarenja plana djelovanja koji su usuglasili organizacija i NSA.

Na završnom bi se sastanku trebalo naglasiti da je bit postupka pomoći željezničkom prijevozniku / upravitelju infrastrukture u poboljšavanju njihova SMS-a. Trebale bi se utvrditi točke djelovanja za rješavanje nedostataka u ispunjavanju pravnih zahtjeva, tj. na 1. razini, te točke poboljšanja utvrđene za 2. razinu i više. Njih bi trebalo usuglasiti sa željezničkim prijevoznikom / upraviteljem infrastrukture, a željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture trebao bi se obvezati na sastavljanje vremenski određenog plana djelovanja u kojem će se navesti pojedinosti o tome tko će biti odgovoran za što i do kada bi trebalo doći do promjena kako bi ih NSA mogao pratiti prema potrebi.

Model postoji kako bi pomogao u provedbi nadzora, a ne kako bi zamijenio profesionalnu prosudbu. Ne želi se stvoriti dojam da model daje točan odgovor na pitanje što je otkriveno tijekom nadzora niti da pokazuje što bi se po tom pitanju trebalo učiniti. O provedbenim mjerama koje bi mogle uslijediti nakon nadzora u kojem je upotrijebljen model NSA odlučuje na temelju svojih zakonskih ovlasti, ali očito je da odluku donosi na temelju dokaza otkrivenih tijekom revizije MMM-a. Kako bi pomogla NSA-u u odluci o tome koja bi provedbena mjera bila prikladna, Agencija je pripremila i Vodič za model za upravljanje primjenom zakona.

Model se može upotrebljavati i kako bi se analizirali nalazi istraga o nesrećama ili revizijska izvješća društva. U tom bi se slučaju nalazi izvješća trebali analizirati kako bi se vidjelo što govore o SMS-u. Kada se utvrdi relevantni element kriterija, može se donijeti prosudba s pomoću modela zrelosti organizacije na temelju nalaza u revizijskom izvješću ili izvješću o istrazi o nesreći. Za potrebe jedinstvenog izvješća to vam možda ne govori dovoljno o sposobnostima organizacije za upravljanje sigurnošću, ali ako se postupak provodi jednom godišnje ili svake druge godine kada se može pregledati više izvješća, to bi mogao biti snažan alat za prepoznavanje područja SMS-a organizacije u kojima se problemi stalno pojavljuju.

3 Razine modela

Strukturu modela čini ljestvica od 1 do 5 u kojoj 1 predstavlja slabu izvedbu sustava upravljanja, a 5 predstavlja odličnu izvedbu upravljanja.

3.1 Definicija razina postignuća

1. razina – Elementarno

Na ovoj razini organizacija koju se ocjenjuje ima sustav upravljanja sigurnošću, ali je jasno da postoje nedostatci uslijed kojih je razina izvedbe ispod one koja je potrebna za dodjelu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. Postupci i upute za upravljanje aktivnostima u području sigurnosti postoje, ali tijekom nadzora vidljivo je da postoje ozbiljni problemi s njihovim usklađivanjem u jednu cjelinu. Nadziru se pojedinačni rizici, međutim cjelokupni proces upravljanja je slab. Organizacija u praksi posluje na način koji pokazuje da postoje velike nedosljednosti s onim što je opisano u SMS-u. Politika, postupci i upute primjenjuju se na načine koji ne odgovaraju onima utvrđenima u SMS-u pa se stoga rizici koji proizlaze iz djelatnosti koje obavljaju organizacija ili njezini izvođači nužno ne nadziru na odgovarajući način. Na ovoj bi razini NSA trebao razmotriti mjere s pomoću kojih bi organizacija ponovno ispunjavala pravne zahtjeve (vidjeti *Vodič Agencije za model za upravljanje primjenom zakona* za više informacija o funkcioniranju tog postupka).

2. razina – Dostatno

Na ovoj razini organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve, tj. SMS radi na razini koja je dostatna za dodjelu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti u fazi ocjene. Pisani sustav upravljanja sigurnošću postoji i upotrebljava se za nadzor sigurnosnih rizika, međutim nedostaje struktura i koordinacija. Općenito gledajući, sustav je usklađen, ali u različitim područjima postoje nedostatci i nedosljednosti u pristupu. Organizacija ispunjava svoje dužnosti povezane sa sigurnošću, ali ne više od toga. Nije potrebno mnogo za nastanak značajnog problema i povratak na 1. razinu zato što nedostatak integracije između postupaka i upravljanja rizikom može postati značajan problem u slučaju tehničkih, operativnih i organizacijskih rizika. Neka područja u okviru poslovanja uspješnija su u upravljanju sigurnošću od drugih. Ljudi koji rade za organizaciju svojim postupcima nadziru rizike više nego što se to postiže strukturom SMS-a. Vatrogasni pristup upravljanju rizikom normalno je stanje stvari, tj. društvo reagira na nesreće ili incidente, a ne djeluje proaktivno poduzimajući mjere kako bi ih spriječilo.

3. razina – Dosljedno

SMS je razvijen kako bi se stvorio sustavan i dosljedan pristup upravljanju rizikom. Svi su elementi uspostavljeni i funkcioniraju te se uzimaju u obzir svi aspekti sigurnosti. U određenoj mjeri vodi se računa o poboljšanju kulture sigurnosti u organizaciji i razvijaju se strategije za poboljšanje kulture sigurnosti. Iako je organizacija usklađena s propisima, ona ne pokušava unaprijed predvidjeti rizike niti je kultura unutar nje dovoljno razvijena da bi osigurala samoodrživost postupka upravljanja rizikom. Umjesto vatrogasnog pristupa primjenjuje se promišljeniji pristup upravljanju rizikom, ali nije potrebno puno (npr. neuspjeh u upravljanju ključnim procesima ili postupcima tijekom vremena) da se organizacija vrati na razinu dostatnosti.

4. razina – Proaktivno

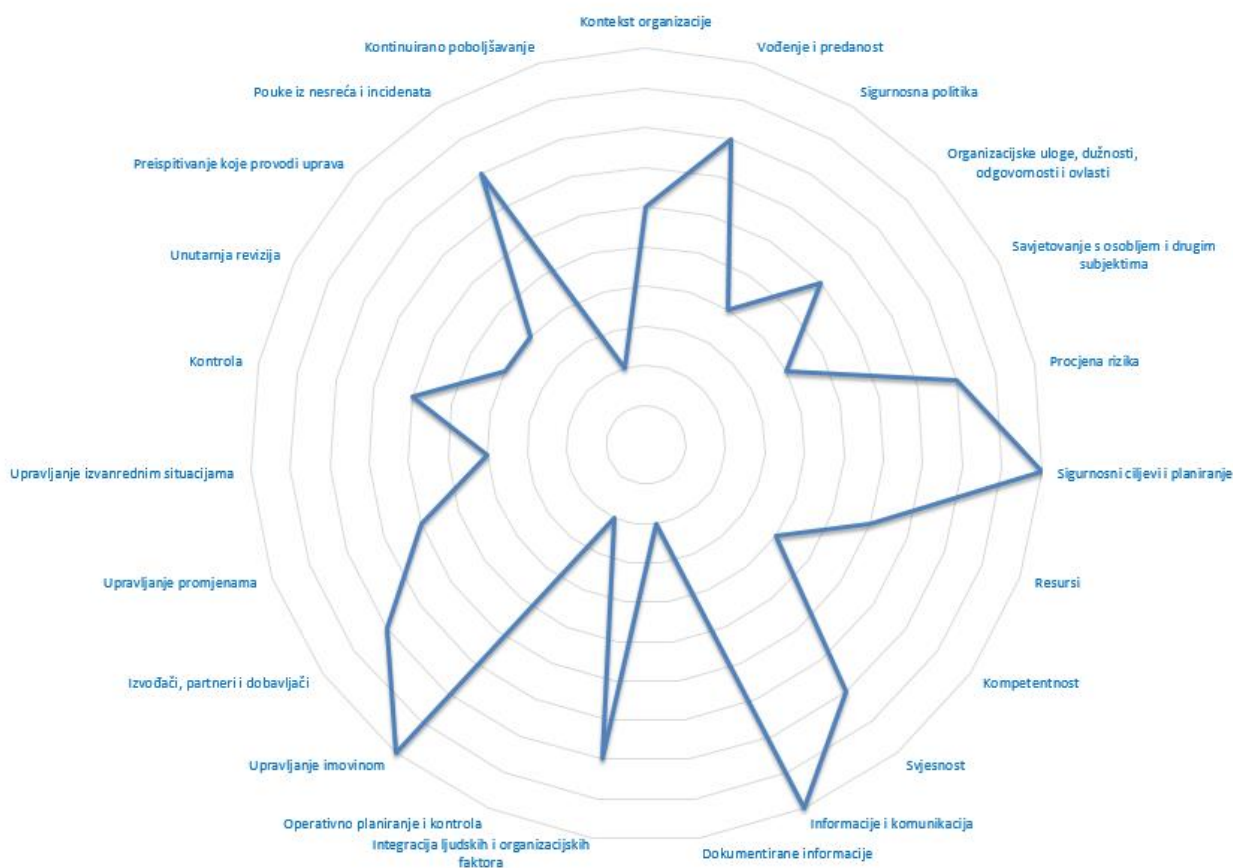
Sve je isto kao na 3. razini, a usto SMS neprestano proaktivno upravlja rizikom. Organizacija kontrolira pretkazivače rizika i djeluje unaprijed kada je to moguće kako bi spriječila pojavu opasnih incidenata. Organizacija predano razvija kulturu sigurnosti, radnici su dosljedno uključeni u upravljanje sigurnošću i razmišlja se dalekovidno. Na ovoj razini uprava na ispravan način vodi organizaciju, a osoblje vjeruje u pristup koji ima rukovodstvo i poštuje ga. Puno napora ulaže se u redovita preispitivanja izvedbe i razumijevanje prirode rizika s kojima se organizacija suočava i u analizu radnji koje je u tom smislu potrebno poduzeti.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto pisani sustav upravljanja sigurnošću oblikovan je tako da omogućava kontinuirana poboljšanja. Organizacija aktivno traži mogućnosti za poboljšanje sigurnosti i pozitivno razvija svoju kulturu sigurnosti s pomoću informacija iz željezničkog sektora i izvan njega. Referentna točka organizacije jest njezina vlastita izvedba u odnosu na ostale subjekte iz željezničkog sektora i izvan njega. Postoje dokazi da je organizacija svjesna problema koje ima ili bi mogla imati u budućnosti pa ih aktivno želi riješiti s pomoću SMS-a. Na ovoj razini organizacija zna da je sposobna upravljati rizicima s kojima se suočava i otvorena je prema okolini kako bi obrazovala one s kojima ima dodirne točke, a usto želi izvući pouke iz ostalih područja koje onda mogu biti uključene u poslovanje. Sigurnost je sastavni dio poslovanja organizacije.

3.2 Izvješćivanje o rezultatima modela

Rezultati modela mogu se prikazati u obliku polarnog grafikona (ovdje unijeti poveznicu na kalkulator tablice programa Excel) ili s pomoću sustava svjetla na semaforu. Slika 2. i Tablica 1. u nastavku sadrže primjere tih grafikona. U oba grafikona preslikani su zahtjevi za SMS iz Delegirane uredbe Komisije (EU) .../... [CSM-ovi za SMS] u odnosu na pet razina postignuća unosom odgovarajuće razine izvedbe kako bi se dobio vizualni prikaz izvedbe organizacije u pogledu sigurnosti.



Slika 2.: Primjer prikaza rezultata modela u obliku polarnog grafikona / pauk-grafikona.

Tablica 1.: Sustav svjetla na semaforu po razini.

Elementi ciklusa PDCA iz SMS-a	1. razina	2. razina	3. razina	4. razina	5. razina
Kontekst organizacije					
Vođenje					
Vođenje i predanost					
Sigurnosna politika					
Organizacijske uloge, dužnosti, odgovornosti i ovlasti					
Savjetovanje s osobljem i drugim stranama					
Planiranje					
Mjere za suočavanje s rizicima					
Sigurnosni ciljevi i planiranje					
Potpora					
Resursi					
Svjesnost					
Informacije i komunikacija					
Dokumentirane informacije					
Integracija ljudskih i organizacijskih faktora					
Poslovanje					
Operativno planiranje i kontrola					
Upravljanje imovinom					
Izvođači, partneri i dobavljači					
Upravljanje promjenama					
Upravljanje izvanrednim situacijama					
Ocjenjivanje uspješnosti					
Kontrola					
Unutarnja revizija					
Preispitivanje koje provodi uprava					
Poboljšavanje					

Tablica 1.: Sustav svjetla na semaforu po razini.

Elementi ciklusa PDCA iz SMS-a	1. razina	2. razina	3. razina	4. razina	5. razina
Pouke iz nesreća i incidenata					
Kontinuirano poboljšavanje					

Međutim, jasno je da je granica između 1. razine i 2. razine, tj. prijelaz s jedne razine na drugu razinu, strogo određen zato što na 1. razini nisu ispunjeni minimalni pravni zahtjevi, dok na 2. razini jesu. No, prijelaz sa žutog na zeleno kada se prelazi s 2. razine na 3. razinu nejasnija je granica s obzirom na to da je organizacija usklađena s pravnim zahtjevima, ali poboljšava kvalitetu i izvedbu svojeg SMS-a.

Kako bi upotrebljavala ovaj model, nadzirana organizacija mora imati potvrdu o sigurnosti s obzirom na to da se nadzor može obavljati samo nakon dodjele potvrde. Modelom se želi pomoći osobi koja provodi nadzor u donošenju prosudbe o tome koliko je sustav upravljanja sigurnošću dobar u praksi. Prva razina smatra se razinom ispod one na kojoj su ispunjeni samo minimalni pravni zahtjevi pa je stoga to razina na kojoj je potrebno poboljšavanje kako bi se izbjegle sankcije NSA-a zbog neispunjenja uvjeta pod kojima je dodijeljena jedinstvena potvrda o sigurnosti ili uvjerenje o sigurnosti.

Od 2. razine (ispunjeni minimalni pravni zahtjevi) nadalje vidljiv je napredak prilikom prijelaza s jedne razine na drugu. Iz tog se razloga u odjeljku u nastavku na 2. razinu ne gleda kumulativno, već se takvima smatraju razine od 3. do 5., tj. jednom kada dostignete 2. razinu, usklađeni ste s osnovnim pravnim zahtjevima. Na 3. razini postigli ste razuman i dosljedan standard za sustav upravljanja sigurnošću i možete ga održati tijekom vremena kako biste ga mogli nadograđivati radi postizanja viših razina. S pomoću sustava svjetla na semaforu jasno se u širem smislu vidi da 1. razina (crveno) odgovara slaboj izvedbi, 2. razina (žuto) dostatna je i dosljedna sve do razine izvrsnosti kako se pomičete na 3., 4. i 5. razinu (zeleno).

U Prilogu je opisan sustav od pet razina koji je označen s pomoću sustava svjetla na semaforu radi jasnoće općih izjava koje ukazuju na to kako svaka razina izgleda u praksi. Strelica ispod tablice podsjetnik je da granice između pojedinih razina nisu fiksne:

- **zeleno** kada ocjena odgovara 3., 4. i 5. razini na kojima se smatra da je izvedba dosljedna, proaktivna ili izvrsna,
- **žuto** za 2. razinu na kojoj se smatra da je izvedba dostatna,
- **crveno** za 1. razinu na kojoj se smatra da je izvedba na elementarnoj razini.

4 Model zrelosti upravljanja

4.1 C – Kontekst organizacije

Svrha

Kako bi se dodijelila jedinstvena potvrda o sigurnosti ili uvjerenje o sigurnosti, podnositelj zahtjeva mora opisati vrstu, opseg i područje svojeg djelovanja, pokazati kako prepoznaje ozbiljne rizike s kojima se suočava, utvrditi „zainteresirane strane“, navesti koje su njegove pravne obveze povezane sa sigurnošću i pokazati kako ih ispunjava te objasniti područje primjene svojeg SMS-a. Svrha ovoga jest utvrditi opseg i razmjernost djelovanja za ocjenitelja. Iz perspektive nadzora bit će važno provjeriti jesu li tvrdnje podnositelja zahtjeva u ovom području, na primjer razumijevanje rizika i način na koji se s njima postupa u SMS-u, stvarni prikaz prakse u svakodnevnom vođenju poslovanja.

Uvodne napomene

Ključno je da organizacija može tijelu za izdavanje rješenja o sigurnosti navesti točnu vrstu, opseg i područje svojeg djelovanja jer ti elementi utvrđuju granice obavljanja djelatnosti pa bi SMS organizacije to trebao odražavati. Zato je ovaj element prvi kriterij za donošenje odluka s obzirom na to da se njime utvrđuje kontekst za sve što slijedi. Iz perspektive nadzora stoga je vrlo važno da obavljanje djelatnosti u praksi ispravno odražava stajalište iskazano u ocjeni kako se ne bi impliciralo da je ocjena provedena s pomoću nepotpunih informacija.

U ovom slučaju utvrđivanje rizika znači da bi podnositelj zahtjeva trebao pokazati da je na temelju vlastite analize upoznat s najvažnijim rizicima s kojima se suočava. Time se pomaže u utvrđivanju konteksta organizacije i pokazuje tijelu nadležnom za ocjenu da se razumije okolina u kojoj se obavljaju djelatnosti. Aktivnosti ostalih strana izvan željezničkog sustava mogu utjecati i na sigurnost obavljanja djelatnosti i u tom se pogledu i one moraju razmotriti u procjeni rizika.

4.1.1 C1 – Kontekst organizacije

1. razina

Na ovoj su razini utvrđeni osnovni opisi, a vrsta, opseg, područje i/ili karakter poslovanja relativno su jasni. Međutim, u praksi postoje razlike u opsegu SMS-a u usporedbi s ocjenom i sumnja se da nisu svi ozbiljni rizici zabilježeni na odgovarajući način. Sumnja se da organizacija ne ispunjava na djelotvoran način sve zakonske odredbe s kojima tvrdi da je usklađena. Sve zainteresirane strane ne odražavaju se ispravno u mehanizmima SMS-a.

2. razina

Na ovoj su razini utvrđeni svi opisi, ali postoji zabrinutost da opseg i razmjernost djelovanja nisu dovoljno dobro opisani. Preslikani su pravni i ostali zahtjevi koji utječu na zainteresirane strane, ali postoje određeni problemi. Neke zainteresirane strane nisu obuhvaćene prvotno dostavljenom dokumentacijom o SMS-u i ima dokaza o postojanju ozbiljnih rizika koji se ne nadziru na odgovarajući način, što ima posljedice na djelotvornost SMS-a.

3. razina

Sve je isto kao na 2. razini, a usto je na ovoj razini opis djelovanja, SMS-a i ozbiljnih rizika s kojima se suočava u skladu s onim što je vidljivo u praksi. Organizacija je svjesna onoga što čini i smjera u kojem ide. Postoji jasno stajalište o tome koje se zakonodavstvo primjenjuje i tko su zainteresirane strane.

4. razina

Sve je isto kao na 3. razini, a usto se organizacija nastoji razvijati i naučiti bolje se predstaviti zainteresiranim stranama te s njima surađivati kako bi razvila sigurnije postupke i procese u okviru svojeg SMS-a. Umjesto da

samo navodi zakonodavstvo čije zahtjeve mora ispuniti, organizacija aktivno nastoji surađivati s nadležnim regulatornim tijelima kako bi razvila strategije za ispunjenje pravnih zahtjeva. Granice s ostalim dijelovima poslovanja lako su razumljive i njima se jasno upravlja.

5. razina

Sve isto kao na 4. razini, a usto je organizacija i primjer ostalim organizacijama u pogledu načina na koji se predstavlja. Dobro je upoznata s vlastitim karakterom i pravnim odgovornostima te se nastoji razvijati u tom pogledu nadogradnjom svojih jakih strana i na temelju iskustva ne samo iz željezničke djelatnosti, već i izvan nje.

4.2 L – Vođenje

Svrha

Potrebno je zajamčiti da se organizacijom djelotvorno upravlja i da se njome uspješno rukovodi.

Potrebno je zajamčiti da su u sigurnosnoj politici jasno iskazana očekivanja uprave, precizno je navedeno ono što organizacija želi postići, kako će to postići (ponašanjem rukovodstva) i kako će rukovodstvo znati da je ispunjeno određeno očekivanje. Djelotvorno vođenje može podrazumijevati pružanje smjera, organizacije, resursa i sposobnosti kako bi se u poslovanje usadila ispravna kultura radi postizanja željenih ciljeva. Rukovodstvo bi trebalo djelotvorno upravljati poslovanjem kako se sigurnosni ciljevi ne bi ugrozili proturječnim poslovnim prioritetima. Rukovodstvo bi osoblju trebalo jasno navesti koji su sigurnosni ciljevi i kako će se postići.

Potrebno je zajamčiti da organizacija (posebice uprava) djelotvorno preispituje činjenicu jesu li sigurnosna politika i s njome povezana aktivnost ispravne, uspostavljene i djelotvorne. Potrebno je zajamčiti da su poruke usklađene, jasne i osmišljene tako da stvaraju najbolju okolinu za upravljanje sigurnošću.

Uvodne napomene

Loše vođenje uzrokovalo je brojne značajne sigurnosne propuste. Pristup organizacije sigurnosti često odražava stavove onih koji donose poslovne odluke te usmjeruje mišljenja i stavove osoblja koje radi u organizaciji.

Cjelokupna politika, povezani postupci i posljedična klima sigurnosti koje je uspostavilo više rukovodstvo ključni su za uspostavu i održavanje pristupa organizacije sigurnosti. Politika bi trebala pružiti jasno razumijevanje načina na koji organizacija namjerava upravljati sigurnošću. Tim viših rukovoditelja i ostali rukovoditelji trebali bi voditi primjerom i postupati na način koji potvrđuje poruke sadržane u politici. Mehanizmi za sigurnost željeznice integrirani su u poslovanje.

4.2.1 L1 – Vođenje i predanost

Vođenje i predanost odnose se na rukovoditelje organizacije koji određuju smjer i pozitivan i dalekovidan plan za osoblje kako bi upravljali rizicima u svim poslovnim procesima. Rukovodstvo utvrđuje ton i kulturu za to kako se organizacija ponaša unutar sebe i s onima s kojima ima dodirne točke. Osobe na rukovodećim položajima imaju najveći utjecaj na organizacijsku kulturu, strukturu organizacije i njezin učinkovit rad, pa je ključno da svoju poruku mogu prenijeti osoblju. Pri ocjenjivanju ovog područja tijekom nadzora osoblje NSA-a trebalo bi razmotriti, kada je to moguće, postoje li proturječni prioriteti u pogledu upravljanja sigurnošću i ostalih poslovnih procesa.

1. razina – Elementarno

Postupci i sigurnosni ciljevi zastarjeli su ili o njima nije obaviješteno osoblje organizacije te postoji malo dokaza o tome da ih osoblje razumije.

Nema dokaza o savjetovanju s osobljem o sigurnosnim problemima, a ono nije povezano s rukovodstvom.

Sustav upravljanja sigurnošću postoji na vrlo jednostavnoj razini (na primjer, iako se uzimaju u obzir ljudski faktori, sustav koji je uspostavljen u tu svrhu slab je) i nije povezan sa svakodnevnim poslovanjem organizacije.

Malo je dokaza da se u upravljačkoj hijerarhiji iskazuje interes za sigurnosne probleme, važnija je proizvodnja. Teško je doći do resursa za rješavanje problema povezanih s upravljanjem rizikom budući da organizacija ne pridaje nikakav značaj njihovoj upotrebi na taj način.

Rukovodstvo nije predano kulturi sigurnosti i u organizaciji se malo zna o konceptu kulture sigurnosti ili o tome zašto je kultura sigurnosti važna za postizanje sigurne i učinkovite organizacije. Smatra se da je sigurnost odvojena od poslovnih ciljeva organizacije i definira se u kontekstu usklađenosti s propisima i tehničkim ili

postupovnim rješenjima. Sigurnošću upravlja i vodi je samostalan odjel za sigurnost koji se smatra primarno odgovornim za kulturu sigurnosti organizacije. Predanost rukovodstva sigurnosnim ciljevima i prioritetima te obavješćivanje o njima toliko su ograničeni da su nepoznati u organizaciji. Smatra se da je sigurnost nešto što se mora obaviti, a ne nešto što organizaciji donosi koristi. Mali broj članova rukovodstva teži pozitivnoj kulturi sigurnosti.

„Doći će” do incidenata i nesreća – prevladava fatalistička kultura. U najproblematičnijim situacijama ljudska pogreška uvijek se utvrđuje kao uzrok, bez pokušaja provedbe daljnje istrage. Nema pravedne kulture, a osoblje uključeno u incidente i nesreće često postaje žrtveno janje. Rukovodstvo i zaposlenici općenito nisu zainteresirani za sigurnost te im sigurnost može služiti samo kao temelj za ostale rasprave o temama kao što su plaća, radno vrijeme itd.

Razina izvedbe ispod je one na kojoj su ispunjeni minimalni pravni zahtjevi i NSA bi stoga trebao razmotriti kako izvedbu organizacije može dovesti do potrebnog minimuma.

2. razina – Dostatno

Nedostaje povezanost između sigurnosnih procesa i poslovnih procesa. Organizacijska kultura razlikuje se ovisno o različitim funkcijama organizacije.

Rukovodstvo pruža resurse, ali to nije dostatno za postizanje predanosti pozitivnom doprinosu sigurnosti i kulturi organizacije.

Zna se da je rukovodstvo bitno za upravljanje sigurnošću, ali način na koji se to odražava u SMS-u pomalo je neusklađen i zbunjujući.

Smatra se da je sigurnost poslovni rizik koji može negativno utjecati na financijske ciljeve organizacije. Sigurnost je i dalje, kao na 1. razini, definirana u kontekstu usklađenosti s propisima i tehničkim ili postupovnim rješenjima. Osoblje na svim razinama hijerarhije, od višeg rukovodstva do osoblja u postrojenjima, općenito primjenjuje reaktivan pristup sigurnosti. Smatra se da je predanost rukovodstva neuvjerljiva jer ono reagira samo kada nešto pođe po zlu, a ne poduzima proaktivne korake da poboljša stvari.

Na ovoj razini organizacija zadovoljava najmanju razinu koju biste očekivali za dodjelu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto su zaposlenici aktivno uključeni u preispitivanje i reviziju sigurnosne politike i sigurnosnih ciljeva te načina na koje se oni primjenjuju.

Može se vidjeti početak razvoja pozitivne organizacijske kulture. Znanje o ljudskim faktorima i povezane metode počinju se razmatrati na sustavan način prilikom razvoja poslovnih procesa organizacije.

Rukovodstvo smatra sigurnost važnom, ali proizvodnja je ponekad prioritet. Uspostavljeni su temelji sigurnosti i organizacija se okreće prema perspektivi proaktivnog sprječavanja, a ne usklađenosti s pravilima i propisima. Organizacija zna da je uključenost osoblja važna za daljnje poboljšanje i većina želi pridonijeti na pozitivan način. Većina radne snage prihvatit će osobnu odgovornost za vlastitu sigurnost. Sigurnost se potiče kampanjama i nadzornom kontrolom, uglavnom od vrha prema dolje, ali s određenom razinom uključenosti radne snage.

Sustav upravljanja sigurnošću usklađen je s propisima i nadzire se većina rizika kojima je organizacija izložena.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto ostvarenje sigurnosnih ciljeva podržavaju svi koji imaju ulogu u upravljačkoj hijerarhiji.

Postoji stvarna predanost kontinuiranom poboljšavanju učinkovitosti i djelatnosti kontrola rizika. Postoje dokazi o snažnoj suradnji na svim razinama upravljačke hijerarhije. Postoje dokazi da se sigurnosni rizici uzimaju u obzir kada se analizira poslovni rizik.

Politike na višoj razini:

- *preispituju se i provjeravaju kako bi se potaknula poboljšanja na predvidiv način, i*
- *tumače se na isti način u svim dijelovima organizacije koji ih primjenjuju.*

Organizacijska kultura, koja je otvorena prema van i teži poboljšavanju, općenito je pozitivna i u nekim područjima postoje mogućnosti za proaktivan doprinos osoblja razvoju sustava upravljanja sigurnošću.

Resursi za upravljanje sigurnošću uglavnom su dostupni, ali postoje neka ograničenja.

Rukovodstvo razumije da su sigurnost i produktivnost međusobno povezane i da u slučaju dvojbe prednost ima sigurnost. Rukovodstvo je predano sigurnosti i dodjeljuje značajne resurse proaktivnim sigurnosnim mjerama kao što su procjene rizika, istrage o incidentima i nesrećama te procesi upravljanja promjenama. Važnost sigurnosti prepoznaje se diljem organizacije, a osoblje je pozitivno uključeno u sigurnosne inicijative. Izvedba u pogledu sigurnosti usmjerena je i na pokazatelje prednosti i zaostajanja uz uporabu svih dostupnih podataka.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto sigurnosna politika uključuje ciljeve korporativne sigurnosti koji se prenose diljem organizacije. Uspostavljeni su postupci za dodjelu dostatnih ljudskih, gospodarskih i tehničkih resursa kako bi se podržalo postizanje tih ciljeva, a rukovodstvo kontrolira provedbu potrebnih sigurnosnih zahtjeva. Ocjenjuje se djelatnost sigurnosne politike i rezultati se uzimaju u obzir pri sljedećoj reviziji. Sigurnosni ciljevi upotrebljavaju se kako bi se organizaciju potaklo na postizanje poslovne učinkovitosti i upravljanje poslovnim rizicima na način koji je u skladu s najboljom izvedbom organizacija koje su najuspješnije unutar i izvan željezničkog sektora.

Prepoznaje se da upravljanje sigurnosnim rizicima nije odvojena funkcija, već sastavni dio produktivne, konkurentne i profitabilne organizacije.

Sigurnosni rizici prepoznaju se kao rizik za cjelokupnu poslovnu učinkovitost, a sustav upravljanja sigurnošću djelatvoran je u nadzoru postojećih i predviđanju novih rizika.

Sigurna proizvodnja najvažnija je i sigurnost je povezana s poslovnom učinkovitošću. Rukovodstvo je predano sigurnosti i organizacija ulaže sve napore u pronalaženje snažnijih i održivijih rješenja za sigurnosne probleme. Stečene pouke svakodnevno se primjenjuju. Zaposlenici razumiju i podržavaju inicijative za sigurnost kao i činjenicu da je sigurnost način života. Organizacija promiče sigurnost na radnom mjestu i kod kuće te dodjeljuje odgovarajuće resurse kako bi to učinila.

4.2.2 L2 – Sigurnosna politika

Djelotvornim sigurnosnim politikama utvrđuje se jasan smjer koji bi organizacija trebala slijediti. One pridonose svim aspektima poslovne učinkovitosti u okviru predanosti kontinuiranom poboljšavanju. Sigurnosna politika važan je dokument koji pokazuje način na koji organizacija upravlja svojim dužnostima povezanim sa sigurnošću te vođenjem i predanošću radi ispravnog upravljanja sigurnošću.

1. razina – Elementarno

Politika je zastarjela ili o njoj nije obaviješteno osoblje organizacije.

Nema dokaza o savjetovanju sa zaposlenicima.

Malo je spoznaje o ulozi koju ljudi imaju u postizanju sigurne i učinkovite razine obavljanja djelatnosti.

Organizacija ispunjava minimalne regulatorne standarde.

Razina izvedbe ispod je minimalnog standarda koji bi se trebao očekivati.

2. razina – Dostatno

Sigurnosna politika ažurna je i o njoj je obaviješteno osoblje organizacije, ali lokalni rukovoditelji i nadzornici nemaju usklađen pristup niti tumačenja. Usljed toga, politika se primjenjuje na različite načine u različitim dijelovima organizacije.

Politika se ne smatra ključnom za održavanje sigurnosti.

U određenoj se mjeri prepoznaje vrijednost koju bolje razumijevanje ljudske uloge može donijeti poslovanju, ali to nije usklađeno.

Razina izvedbe ispunjava minimalne zahtjeve za dodjelu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto politika sigurnosti i ostale srodne politike služe za usmjeravanje postupanja rukovoditelja. Zahvaljujući tomu, sve osoblje tumači ih na isti način.

Zaposlenici su aktivno uključeni u preispitivanje i reviziju sigurnosne politike i načina na koji se ona primjenjuje.

U organizaciji postoji jasna usmjerenost na pitanja povezana s ljudskim faktorima i prepoznaje se važnost uloge koju ljudi imaju u postizanju sigurne i učinkovite organizacije te ostvarivanju poslovnih ciljeva.

4. razina – Proaktivno

Sigurnosna politika u skladu je s postupanjem svih koji imaju ulogu u upravljačkoj hijerarhiji.

Sigurnosna politika uključuje stvarnu predanost kontinuiranom poboljšavanju učinkovitosti i djelotvornosti kontrola rizika. Postoje dokazi o snažnoj suradnji na svim razinama upravljačke hijerarhije koja prepoznaje vrijednost ljudi u ostvarivanju bolje izvedbe.

Sposobnost ljudskih faktora mjeri se, prilagođava i razmjerna je zrelosti i složenosti organizacije te je usmjerena na poboljšavanje tijekom vremena.

Sigurnosna politika i srodne politike:

- *međusobno su usklađene,*
- *preispituju se i provjeravaju kako bi se potaknula poboljšanja na predvidiv način, a*
- *tumače se na isti način u svim dijelovima organizacije koji ih primjenjuju.*

5. razina – Izvrsno

Sigurnosna politika upotrebljava se kako bi se organizaciju potaklo na postizanje poslovne učinkovitosti koja je usporediva s izvedbom najuspješnijih organizacija.

U sigurnosnoj politici prepoznaje se da upravljanje sigurnosnim rizicima nije odvojena funkcija nego da je sastavni dio produktivne, konkurentne i profitabilne organizacije.

Sigurnosni rizici prepoznaju se kao rizik za poslovnu učinkovitost.

Ljudska uloga smatra se sastavnim dijelom uspjeha organizacije i uzima se u obzir pri svakom preispitivanju operativnog i poslovnog razvoja.

Organizacija je usmjerena prema van i traži vanjske mogućnosti za razvoj svoje učinkovitosti i djelotvornosti te dok to čini, razmatra pitanja povezana s ljudskim faktorima.

4.2.3 L3 – Organizacijske uloge, dužnosti, odgovornosti i ovlasti

Svrha ovog zahtjeva jest ta da organizacija koju se nadzire pokaže da je strukturirana te da pokaže na koji se način dodjeljuju dužnosti kako bi se ispunili korporativni ciljevi organizacije i slijedila sigurnosna politika. Mogu postojati slojevi rada koji to podržavaju iz perspektive politike i strateške perspektive.

Kontrole rizika trebale bi biti razumno ugrađene u upravljačke strukture kako bi bilo jasno kome su dodijeljene određene dužnosti. Trebali bi se prepoznati i djelotvorno riješiti rizici koji nastaju na dodirnim točkama s izvođačima, partnerima i dobavljačima.

Ti elementi ključni su za razumijevanje koliko se učinkovito nadzire rizik s pomoću sustava upravljanja sigurnošću organizacije. Podnositelj zahtjeva trebao bi pokazati kako raspoređuje kompetentno osoblje na aktivnosti, kako osigurava da to osoblje jasno razumije svoje uloge i dužnosti te kako osoblje snosi odgovornost za svoju izvedbu. Struktura organizacije i uloge i dužnosti pojedinaca uspostavljaju ravnotežu između usklađenosti s propisima i kulture sigurnosti, odnosno stvaraju kulturu razmišljanja umjesto sigurnosti potaknute samo usklađenošću s propisima.

1. razina – Elementarno

Upravljačke strukture organizacije nisu ni na koji način povezane s njezinim sigurnosnim ciljevima pa su stoga dužnosti i odgovornosti osoblja često zbunjujuće.

Kada dođe do delegiranja dužnosti, osoblje nema ovlasti ni resurse za njihovo izvršavanje. Dio osoblja možda neće biti svjestan svojih dužnosti ili možda neće biti dovoljno kompetentan da ih izvrši. Opisi poslova ne odražavaju ispravno način na koji ljudi zapravo izvršavaju svoje uloge i dužnosti.

Dodjela uloga i dužnosti unutar organizacije nasumična je i nije povezana s operativnim ciljevima organizacije.

Razina izvedbe ispod je razine koja bi se trebala očekivati od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Postoji opis strukture organizacije uključujući dodjelu uloga i dužnosti u okviru sustava upravljanja sigurnošću. Uspostavljeni su planovi kako bi se utvrdio način na koji se zapravo obavlja posao unutar organizacije.

Struktura organizacije znači da većinom rizika upravljaju ljudi ili timovi koji odrađuju posao, ali neki se rizici razdvajaju pa sigurnosni ciljevi jesu ili bi mogli biti proturječni ostalim ciljevima.

Postoji dosta nedosljednosti među aktivnostima pojedinih poslovnih jedinica ili neusklađenosti sa širim namjerama koje se žele postići poslovnim ciljevima organizacije.

Postoji dosta nedosljednosti među organizacijskim strukturama, u dodjeli dužnosti i kulturi koja je potrebna za njihovo djelotvorno obavljanje.

Organizacija ispunjava minimalne zahtjeve za dodjelu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto je organizacijska struktura u različitim elementima u skladu s dužnostima koje su jasno raspoređene u svim poslovnim jedinicama.

Opće politike i procedure koje obuhvaćaju uloge i dužnosti usklađene su s onima odgovarajućih poslovnih jedinica.

Postoje kriteriji za delegiranje dužnosti i zadaća, kojima se opisuju potrebne kompetencije i vještine. Ti se kriteriji primjenjuju i stoga su zadaće povezane sa sigurnošću jasno dodijeljene, a osoblje koje ih provodi ima odgovarajuće kompetencije, ovlasti i resurse za njihovo obavljanje.

Postoji sustavan pristup načinu na koji se delegiraju dužnosti. Osoblje je kompetentno i dani su mu odgovarajući resursi i ovlasti za njihovo izvršavanje.

Kada se razmatraju nove ili promijenjene uloge i dužnosti, analiziraju se pitanja povezana s ljudskim faktorima u kontekstu promjene i načina na koji se zadaće zapravo izvršavaju u organizaciji.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, ali postoje jasne veze među elementima organizacijske strukture od vrha prema dnu organizacije, ne samo na razinama rada.

Opće politike i postupci osmišljeni su da se međusobno nadopunjuju u svim poslovnim jedinicama kako bi se promovirali strateški ciljevi organizacije.

Osoblje koje obavlja dužnosti povezane sa sigurnošću odgovorno je za njihovo pošteno i dosljedno obavljanje. Kultura organizacije omogućuje osoblju koje obavlja dužnosti povezane sa sigurnošću da utječe na način na koji se izvršavaju zadatci i poboljšanja.

Zahvaljujući razumijevanju načina na koji se posao zapravo obavlja, pojedinačni i zajednički napori usklađeni su s operativnim ciljevima koji se odnose na izvedbu.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto se uloge i dužnosti organizacijske strukture djelotvorno preispituju na svim razinama u odnosu na postignute strateške i poslovne ciljeve.

Uspostavljen je službeni proces preispitivanja kako bi se osiguralo da uloge i dužnosti ostanu valjane, ažurne i usklađene s promjenljivom organizacijom, strategijom i okolinom. Organizacija neprestano razmatra ulogu čovjeka unutar sustava kao standardni dio procesa preispitivanja.

4.2.4 L4 – Savjetovanje s osobljem i ostalim stranama

Uspješne organizacije aktivno će uključiti osoblje i poticati ga da upotrebljava svoje znanje i iskustvo te jača predanost ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Takve će organizacije na različite načine aktivno podržavati i poticati uključenost i savjetovanje.

Ispitivanje ovog aspekta pokazat će nadležnom nadzornom tijelu kako izgleda kultura sigurnosti u organizaciji te koliko se aktivno relevantne treće strane uključuju u upravljanje sigurnošću u područjima na kojima je rizik zajednički.

1. razina – Elementarno

Malo ili nimalo savjetovanja.

Zaposlenici ne razumiju na koji način pridonose vlastitoj sigurnosti i sigurnosti onih s kojima rade.

Organizacija ne zadovoljava standard koji se očekuje za ispunjavanje minimalnih pravnih zahtjeva.

2. razina – Dostatno

Zaposlenici razumiju da su odgovorni za vlastitu sigurnost i sigurnost kolega, ali to nije dosljedno u cijeloj organizaciji.

Postoji savjetovanje o pitanjima zdravlja i sigurnosti, ali se ono ne provodi na sustavan način i ne uključuje sve zaposlenike.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne standarde čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto organizacija ima postupke kojima osigurava savjetovanje sa zaposlenicima o pitanjima sigurnosti.

Zaposlenici razumiju kako doprinose vlastitoj sigurnosti i sigurnosti željeznice te dobivaju povratne informacije o svojem doprinosu.

Osobe sa sličnim ulogama primjenjuju standarde na isti način.

4. razina – Proaktivno

Organizacija ima politiku kojom nastoji uključiti zaposlenike na svim razinama organizacije te postoji jasna struktura za priopćavanje te politike. Savjetovanje s radnicima i zaposlenicima provodi se prilikom donošenja odluka o mjerama za upravljanje rizicima.

Organizacija se redovito savjetuje sa svojim osobljem na brojne načine, kao što su ankete, radionice, sastanci s rukovoditeljima i sigurnosne ture.

Zaposlenike se potiče da ostvaruju poslovne ciljeve i pokažu dosljedno razumijevanje načina na koji se to postiže.

Zaposlenici smatraju da su sposobni donositi odluke unutar okvira za utvrđivanje ciljeva.

Osobe sa sličnim ulogama dosljedno primjenjuju standarde.

Zaposlenici razumiju potrebu za promjenom i potvrđuju da se s njima savjetovalo o načinu na koji se uvode promjene.

5. razina – Izvrsno

Organizacija u potpunosti iskorištava potencijal svojih zaposlenika i ostalih zainteresiranih strana te ih aktivno uključuje kako bi se razvile zajedničke vrijednosti i kultura otvorenosti i osnaživanja.

Organizacija uključuje svoje zaposlenike kako bi prikupila ideje za poboljšanje i pretočila ih u praksu.

Zaposlenici pokazuju da razumiju načine na koje oni pridonose postizanju ciljeva organizacije. To razumijevanje u skladu je s odgovarajućim politikama organizacije i vizijom tima višeg rukovodstva.

Zaposlenici pokazuju predanost nadilaženju tih ciljeva tako da slijede postojeće procese i ukazuju na područja u kojima bi se oni mogli poboljšati.

4.3 PL – Planiranje

Svrha

Potrebno je zajamčiti da organizacija može definirati i provoditi kontrole rizika koje društvu omogućavaju sigurno obavljanje djelatnosti. Potrebno je zajamčiti da organizacija planira obavljanje djelatnosti na siguran način i vodeći računa o dobrobiti svojih zaposlenika i ostalih na koje njezine aktivnosti utječu.

Uvodne napomene

Dobro planiranje početna je točka upravljanja rizikom. Organizacija bi trebala uspostaviti odgovarajuće postupke koji joj omogućuju ispunjenje pravnih obveza i poslovanje kojim se djelotvorno i učinkovito ispunjavaju njezini ciljevi. Dobro planiranje značajno će poboljšati način na koji organizacija upravlja sigurnošću zbog toga što osigurava postojanje odgovarajućih resursa, uključujući kompetentno osoblje za izvršavanje zadaća. To će dovesti do djelotvornog nadzora rizika i učinkovitog rada.

4.3.1 PL 1 – Procjena rizika / planiranje promjena

Ovaj element u samoj je srži SMS-a, a njegov je cilj da podnositelj zahtjeva pokaže kako njegovi sustavi otkrivaju i nadziru rizike s kojima se suočava. Trebao bi se provoditi nadzor kako bi se potaknulo podnositelja zahtjeva da pokaže na koji način u praksi upotrebljava rezultate procjene rizika da bi poboljšao nadzor rizika i na koji način to provjerava tijekom vremena. Važno je zapamtiti da se ovaj element ne odnosi izravno na upravljanje rizicima promjena (to je drugi element), nego je povezan s njime. Treba imati na umu i da postoji poseban zahtjev koji se treba ispuniti, a odnosi se na pitanja iz procjene rizika povezana s radnim učinkom ljudi kao što je oblikovanje radnog mjesta i upravljanje rizikom od umora. Iz perspektive nadzora trebalo bi stoga tražiti dokaze da se ti problemi rješavaju u okviru procesa procjene rizika.

Sustavi povezani s planiranjem i uspostavom kontrola rizika trebali bi biti koordinirani kako bi se osiguralo da su u skladu s mjerodavnim zakonima te da omogućavaju organizaciji ispunjenje ciljeva na učinkovit i djelotvoran način.

1. razina – Elementarno

Društvo ima proces za procjenu rizika, ali on se ne usvaja ni ažurira redovito, što dovodi do toga da se za nadzor rizika upotrebljavaju stara operativna pravila ili prakse iako se rizik promijenio.

Procjene rizika ne provode se ni preispituju za sve relevantne poslovne aktivnosti.

Procjene rizika nisu usklađene s namjenom. Postoji očito nerazumijevanje svrhe procjena rizika i načina na koji bi se one trebale provoditi.

Kontrole rizika loše se primjenjuju, a djelotvornost uspostavljenih kontrola nedovoljno se kontrolira.

Tijekom procjene rizika ne razmatraju se rizici koji proizlaze iz problema povezanih s ljudskim faktorima. Smatra se da ne postoji poslovna potreba da se riješe takvi problemi.

Izvedba organizacije na razini je ispod one koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

Procesom procjene rizika dobiva se malo dokaza o tome da se sigurnosni rizici na odgovarajući način razmatraju prilikom upravljanja promjenama.

2. razina – Dostatno

Procjene rizika provode se, no njihova koordinacija je razlog za zabrinutost.

Mjere za nadzor u okviru aktivnosti ne uključuju uvijek mjere utvrđene procjenom rizika.

Procjena rizika često se upotrebljava samo kako bi se pokazalo da su već uspostavljene kontrole rizika odgovarajuće.

Procjene rizika upotrebljavaju se samo radi utvrđivanja područja u kojima su potrebne kontrole rizika, ali organizacija nije uspostavila te kontrole na odgovarajući način.

Osposobljavanje za procjenu rizika pruženo je svim članovima osoblja kojima je to potrebno na odgovarajućoj razini odgovornosti.

Postoje dokazi o primjeni kontrola rizika i njihovu praćenju.

Postoji svijest o tomu da bi se pitanja povezana s ljudskim faktorima trebala uzeti u obzir tijekom procjene rizika, ali način na koji se to provodi razlog je za zabrinutost. Stoga se takvi problemi ne nadziru onako kako bi trebali putem SMS-a.

Postoje dokazi da se sigurnosni rizici uzimaju u obzir tijekom procesa upravljanja promjenama.

Organizacija svojom izvedbom ispunjava samo minimalne zahtjeve za nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto organizacija ima jasne politike o uporabi procjena rizika, rizicima koji su prihvatljivi i razlozima zbog kojih su prihvatljivi.

Upravljanje rizikom dosljedno se provodi u različitim dijelovima organizacije uključujući i u okviru procesa upravljanja promjenama. Rukovoditelji razumiju svoju ulogu u tom procesu.

Djelotvorno se primjenjuju kontrole rizika, a rizik se uklanja na samom izvoru.

Koordinacija procjena dosljedna je i one se redovito preispituju.

Osoblje se jasno obavješćuje o rizicima i povezanim mjerama za nadzor.

Postupci procjene rizika dio su procesa upravljanja promjenama.

Postoji jednostavan sustav za provjeru djelotvornosti kontrola rizika koje su uvedene zbog rezultata procjene rizika.

U procesu procjene rizika postoje dosljedni postupci za prepoznavanje rizika povezanih s ljudskim faktorima. Društvo se može prema potrebi osloniti na stručno znanje kako bi se to olakšalo.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto su procjene rizika uključene u ostale aspekte poslovanja kako bi se osiguralo da postoji sustavan pristup nadzoru rizika.

Sve razine osoblja i vanjske organizacije mogu pridonijeti procjenama rizika.

Procjene rizika, uključujući uklanjanje rizika na samom izvoru, dio su procesa promjene i kulture organizacije.

Preispitivanja su dio procesa procjene rizika.

Načela procjene rizika inteligentno se primjenjuju na svim razinama.

Postoji složeniji sustav za provjeru djelotvornosti kontrola rizika koje se redovito uvode kao rezultat procjene rizika.

Pitanja povezana s ljudskim faktorima u potpunosti su integrirana u procese SMS-a za procjenu rizika i upravljanje promjenama. Osobama koje su odgovorne za provedbu procjene rizika daju se povratne informacije o njihovoj izvedbi.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto se procjena rizika upotrebljava za poticanje kontinuiranog poboljšavanja profila rizičnosti organizacije.

Pristup upravljanju rizikom ugrađen je u organizaciju i primjenjuje se dosljedno u cijeloj organizaciji. Rizici se temeljito procjenjuju i razmatraju unaprijed, prije uvođenja bilo kakvih promjena.

Uklanjanje rizika na samom izvoru dio je dosljednog pristupa i odražava se u politikama organizacije.

Postoje proaktivni postupci za razvoj mjera za upravljanje rizicima u suradnji s ostalim tijelima koja su odgovorna za nadzor rizika u slučaju međusektorskih problema.

Informacije o ljudskim faktorima iz procjene rizika upotrebljavaju se u cijelom poslovanju kako bi se potaknula kontinuirana poboljšanja sigurnosti. Rezultati procjena dijele se prema potrebi s izvođačima, partnerima i dobavljačima u okviru cilja razvoja učinkovitosti poslovanja organizacije.

4.3.2 PL2 – Sigurnosni ciljevi i planiranje

Kako bi se osiguralo da organizacija ispuní pravne zahtjeve i osigura da se o kontinuiranom poboljšavanju sigurnosti obavijesti osoblje i da rukovodstvo vjeruje u njega, potrebni su sigurnosni ciljevi koji zadovoljavaju zahtjeve „SMART” (vidjeti u nastavku).

Organizacija mora pokazati da je odredila smislene ciljeve i uspostavila proces za postizanje i kontrolu uspjeha u ostvarivanju tih ciljeva do njihova ostvarenja. Sigurnosni ciljevi trebaju biti „specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski određeni” (SMART). Trebali bi se uspostaviti i kratkoročni i dugoročni ciljevi i odrediti kao prioritete zajedno sa širim poslovnim ciljevima. Trebalo bi riješiti proturječne prioritete kako se sigurnosni ciljevi ne bi zapostavili zbog ostalih poslovnih potreba. Ciljevi utvrđeni na različitim razinama ili za različite dijelove organizacije trebali bi se uskladiti kako bi podržavali cjelokupne ciljeve politika organizacije. S pojedincima se mogu usuglasiti osobni ciljevi kako bi se osiguralo ostvarivanje općih ciljeva.

1. razina – Elementarno

Malo je sigurnosnih ciljeva ili ih nema.

Sigurnosni ciljevi koji postoje ne ispunjavaju kriterije SMART niti su utvrđeni prioritetni ciljevi.

Tolerira se nemogućnost postizanja sigurnosnih ciljeva i ne poduzimaju se nikakve mjere kako bi se riješili nedostaci u njihovom postizanju.

Osobni ciljevi nisu povezani s ciljevima općih politika organizacije.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Postoje sigurnosni ciljevi. Neki ispunjavaju kriterije SMART i utvrđeni su prioritete među njima, no ciljevi različitih dijelova organizacije nisu jasno usklađeni i mogu biti proturječni, što može dovesti do toga da ne podržavaju uvijek sve ciljeve politika organizacije.

Osobni ciljevi uglavnom su usklađeni s ciljevima općih politika organizacije.

Uspostavljene su provjere napretka u postizanju sigurnosnih ciljeva.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve koji se očekuju na ovoj razini.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto su utvrđeni sigurnosni ciljevi i postoji sigurnosni plan koji prikazuje kako će organizacija postići svoje ciljeve.

U utvrđenim sigurnosnim ciljevima uzimaju se u obzir primjenjivi pravni i ostali zahtjevi.

Pokušavaju se utvrditi ciljevi po kriterijima SMART i prioritetni opći i mjerljivi ciljevi te ih se pokušava međusobno uskladiti.

Uspostavljeni su sustavi za poduzimanje daljnjih koraka nakon postizanja ciljeva.

Postizanje ciljeva nije dobro usklađeno s procesom preispitivanja, tj. pri preispitivanju se ne uzimaju u obzir utvrđeni ciljevi.

Osoblje je svjesno značaja i važnosti svojih aktivnosti te načina na koji pridonosi postizanju sigurnosnih ciljeva i planiranju upravljanja sigurnosnim rizicima.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto ciljevi ispunjavaju kriterije SMART, utvrđeni su kao prioritet i međusobno su usklađeni kako bi podržali cjelokupnu politiku.

Sustav upravljanja sigurnošću osigurava utvrđivanje sigurnosnih ciljeva i mjerenje postignuća.

Postizanje ili nepostizanje ciljeva bilježi se i upotrebljava kako bi se pomoglo u kontinuiranom poboljšavanju.

Uspostavljeni su sustavi za poduzimanje daljnjih koraka u slučaju mogućeg ili stvarnog nepostizanja sigurnosnih ciljeva.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto organizacija uspoređuje svoju izvedbu s izvedbom drugih organizacija u željezničkoj djelatnosti i izvan nje kako bi bila sigurna da ciljevi predstavljaju izvrsnost.

4.4 S – Potpora

Svrha

Svrha ovog zahtjeva jest osigurati da organizacija posvećuje dovoljno resursa, uključujući kompetentno osoblje, kako bi se omogućilo da se SMS-om nadzire rizik u skladu s postavljenim ciljevima.

Potrebno je utvrditi uloge i odgovornosti za postizanje sigurnosnih ciljeva organizacije.

Potrebno je osigurati da su važne informacije dostupne onima koji donose odluke.

Potrebno je osigurati da mehanizmi i postupanje organizacije promiču kulturu koja omogućuje izvrsnost u nadzoru rizika.

Uvodne napomene

Dokumentacija sustava upravljanja sigurnošću mora se strogo nadzirati i redovito preispitivati te se mora upravljati njome kako bi u optjecaju bila samo najnovija verzija određenog dokumenta potrebnog za kontrolu sigurnosti. Izmjene dokumentacije do kojih je došlo zbog procesa kontinuiranog poboljšavanja nadzora rizika moraju se pravodobno unijeti.

Važno je da sustav upravljanja sigurnošću uključuje sveobuhvatan i uveden sustav upravljanja kompetencijama i da su uspostavljeni odgovarajući mehanizmi za međusobnu komunikaciju rukovodstva i osoblja te za komunikaciju s ostalim subjektima koji se oslanjaju na komunikaciju s organizacijom u upravljanju sigurnošću vlastitih organizacija. Razlog tome jest činjenica da se na tim elementima temelji učinkovitost i djelotvornost SMS-a. Ako kompetentni ljudi izvršavaju zadaće koje se od njih traže, na najmanju se razinu svodi mogućnost da se donese pogrešna procjena koja bi mogla narušiti funkcioniranje SMS-a. Istodobno se osigurava da komunikacijski sustavi i od vrha prema dnu i od dna prema vrhu organizacije osiguravaju da ključne poruke dođu na vrijeme do pravih ljudi.

4.4.1 S1 – Resursi

Djelotvorna uporaba resursa ključan je element svakog sustava upravljanja sigurnošću. Nije dovoljno samo imati procese, već oni moraju funkcionirati pa je zato potrebno osigurati dovoljno resursa koji omogućuju da se to odradi učinkovito i djelotvorno.

1. razina – Elementarno

Organizacija osigurava resurse za funkcioniranje sustava upravljanja sigurnošću, ali to se ne događa na sustavan način, nego je riječ o neujednačenom pristupu. Rezultat toga jest neujednačena raspodjela resursa diljem organizacije pri čemu neki dijelovi imaju dovoljno resursa, a neki ih imaju premalo.

Izvedba organizacije pala je ispod razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Na ovoj razini organizacija bolje upravlja resursima kako bi omogućila dovršavanje zadaća. Dodjela resursa smatra se važnim elementom sustava upravljanja sigurnošću. Rukovodstvo organizacije redovito preispituje resurse.

Izvedba organizacije na elementarnoj je razini koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto na ovoj razini organizacija može pokazati da ima dovoljno resursa i da je njihova raspodjela dosljedna u svim dijelovima poslovanja. Nedostatak određenog osoblja nije značajan

problem s obzirom na to da se on rješava u okviru procesa SMS-a. Organizacija počinje razmišljati o tome kako uporabu resursa učiniti učinkovitijom.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, no na ovoj razini organizacija predviđa buduće potrebe organizacije kako bi se unaprijed pripremila na nadolazeće promjene i kako bi imala resurse za upravljanje njima.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto organizacija vrlo proaktivno upravlja resursima tako da ih upotrebljava u cijeloj organizaciji na fleksibilan način u svojim nastojanjima da postigne veću sigurnost i učinkovitost.

4.4.2 S2 – Kompetentnost

Ključno je za upravljanje osobljem koje obavlja dužnosti povezane sa sigurnošću tijekom vremena da organizacija ima sustav upravljanja kompetencijama koji je sastavni dio sustava upravljanja sigurnošću. Ovim se mehanizmom vještine zaposlenika ocjenjuju, razvijaju, održavaju i kontroliraju kako se ne bi narušila sigurnost.

Organizacije trebaju djelotvoran sustav za upravljanje kompetencijama kako bi mogle osigurati da njihovo osoblje ima odgovarajuće kompetencije. Ključan dio svakog procesa za upravljanje kompetencijama (CMS) jest održavanje kompetencija. To uključuje sveobuhvatan program kontinuiranog profesionalnog razvoja (CPD) u kojemu iskusnije osoblje može učiti o novim kretanjima u području sigurnosti i osigurati da postupaju u skladu s njima.

Način na koji sustav upravljanja kompetencijama funkcionira može otkriti mnogo informacija o kulturi sigurnosti organizacije. Dobro osmišljen sustav upravljanja kompetencijama bit će uključiv, a u okviru njega osoblje koje zapravo obavlja posao i koje najbolje razumije svoje zadaće pridonosit će projektiranju CMS-a te time pomoći i pojedincima i organizaciji da imaju bolju izvedbu. CMS koji funkcionira ključni je pokazatelj kulture sigurnosti organizacije.

1. razina – Elementarno

Sustav upravljanja kompetencijama dokumentiran je, ali nije jasno proveden, nije povezan sa strukturom radnih zadaća. Pristup upravljanju kompetencijama osoblja nije jasan.

Osoblje može ili ne mora biti kompetentno, ali nema dosljednog procesa kako bi se to utvrdilo.

Potrebama za osposobljavanjem upravlja se nasumično pri čemu neposredne potrebe imaju veći prioritet od dugoročnog razvoja.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Osposobljavanje se odvija u pojedinačnim poslovnim jedinicama najčešće na poslu u okviru sustava upravljanja kompetencijama. Postoji najniža razina usklađenosti s pravnim zahtjevima za zapošljavanje, odabir i osposobljavanje. Uspostavljen je proces odabira za uloge ključne za sigurnost.

Zapošljavanje, odabir i politike osposobljavanja nisu dio jedinstvenog sustava niti su povezane sa strateškim ciljevima organizacije te ne predstavljaju mnogo više od pukog ispunjavanja pravnih zahtjeva.

Prepoznaju se određene potrebe za osposobljavanjem, ali osposobljavanje se često provodi nasumično i ovisi o dostupnosti i osposobljavanja i relevantnog osoblja umjesto da je dio strukturiranog pristupa.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve kao na 2. razini, a usto organizacija ima djelotvoran dokumentirani sustav upravljanja kompetencijama. To obuhvaća kompetencije potrebne za postizanje strateških ciljeva organizacije i za upravljanje rizicima. Organizacija može u potpunosti iskoristiti kompetencije svojeg osoblja kada je s njima upoznata.

Organizacija je sposobna organizirati i razviti programe osposobljavanja za svoje osoblje koje obavlja zadaće ključne za sigurnost, čime se osigurava zadovoljavanje relevantnih potreba i njegovanje kompetencija osoblja.

Postoje mehanizmi za povratak osoblja na posao nakon nesreća/incidenata ili duge odsutnosti s posla, koji uključuju i utvrđivanje potrebe za dodatnim osposobljavanjem prema potrebi.

Procesi zapošljavanja i odabira sveobuhvatni su (npr. na temelju psihometrije i zadaća), uglavnom dosljedni te se s pomoću njih općenito odabiru odgovarajući ljudi za različite potrebne uloge.

Sustav osposobljavanja vode kompetentni ljudi prema utvrđenom programu na temelju potreba određene uloge. Osposobljavanje uključuje odgovore na normalan rad i rad u otežanim uvjetima.

Razumije se potreba za povezivanjem sustava upravljanja kompetencijama sa strukturom zadaće.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto su politike zapošljavanja, odabira i osposobljavanja jasne povezane sa strateškim ciljevima organizacije koji se dalje razrađuju do pojedinačnih ciljeva osoblja. Temelje se na ispravnoj ocjeni zadaća (analiza zadaća) koja potiče jasan i dosljedan sustav upravljanja kompetencijama. Primjenjuje se mentorstvo, a dobro se promisli prije promjene uloge.

Sustav osposobljavanja sveobuhvatan je i povezan s kompetencijama potrebnima za djelotvoran rad u određenim ulogama.

Procesi zapošljavanja sveobuhvatni su i usmjereni na optimalni skup vještina za određenu ulogu. Njih podržavaju periodična preispitivanja (te preispitivanja u slučaju kada osoblje napusti organizaciju) kako bi se osiguralo da se odgovarajuće osoblje zapošljava kako se organizacija mijenja i razvija.

5. razina – Izvrsno

Sve je kao na 4. razini, a usto organizacija razumije kompetencije svojeg osoblja i u potpunosti iskorištava potencijal svojih zaposlenika. Organizacija ih aktivno uključuje kroz zajedničke vrijednosti i kulturu povjerenja, otvorenost i osnaživanje.

Organizacija uključuje svoje zaposlenike kako bi prikupila ideje za poboljšavanje i kako bi ih provodila u praksi. Provodi se planiranje ljudskih resursa kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja.

Uspostavljena je vizija koja gleda prema naprijed i prema van i kojoj je cilj osigurati da se zapošljavaju odgovarajući ljudi te da im se pruži odgovarajuće osposobljavanje i razvoj kako bi se osiguralo da se skup vještina održava na razini koja omogućuje rast i razvoj organizacije i na kojoj se istodobno održava i poboljšava izvedba u pogledu sigurnosti.

4.4.3 S3 – Svjesnost

Svjesnost znači osvješćivanje osoblja o sigurnosnoj politici organizacije i načinu na koji osoblje pridonosi sigurnosti unutar organizacije, o hazardima i rizicima s kojima moraju biti upoznati i o rezultatima istraga o nesrećama i incidentima. Obuhvaća i osvješćivanje osoblja o posljedicama izostanka njihova doprinosa provedbi sustava upravljanja sigurnošću i iz njihove perspektive i iz perspektive organizacije. Ovaj element stoga pruža važne informacije o kulturi sigurnosti organizacije.

1. razina – Elementarno

Na ovoj je razini organizacija učinila sigurnosnu politiku dostupnom osoblju i širi neke osnovne informacije o rizicima i hazardima. Osoblje se ne obavještuje sustavno o rezultatima istraga o incidentima te ne postoje koordinirani pokušaji provjere razumiju li članovi osoblja koje su njihove odgovornosti, a koje su odgovornosti organizacije.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje za ispunjenje pravnih zahtjeva.

2. razina – Dostatno

Na ovoj se razini osoblju prosljeđuje više informacija, ali to se ne čini na dosljedan način, a poslane poruke nisu jasne diljem organizacije. Organizacija pokušava osigurati da osoblje razumije svoju ulogu u razvoju sigurnosti u okviru sustava upravljanja sigurnošću.

Izvedba organizacije zadovoljava najmanju razinu koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je kao na 2. razini, a usto su proces obavješćivanja osoblja o sigurnosnoj politici i obavješćivanje osoblja o njihovim ulogama dosljedni te osoblje razumije poruke. Provodi se neki oblik kontrole kako bi se osiguralo da je osoblje primilo informacije i da shvaća važnost svoje uloge u osiguravanju djelotvornog funkcioniranja SMS-a.

4. razina – Proaktivno

Sve je kao na 3. razini, a usto organizacija proaktivno nastoji promicati svjesnost o ulogama i odgovornostima organizacije te ulogama i odgovornostima osoblja. Organizacija aktivno nastoji promicati koristi bolje izvedbe u pogledu sigurnosti za osoblje.

5. razina – Izvrsno

Sve je kao na 4. razini, a usto organizacija nastoji ne samo poboljšati svjesnost svojeg osoblja o organizaciji i njihovim odgovornostima, već o tome nastoji obavijestiti i svoje izvođače, dobavljače i ostale subjekte s kojima ima dodirne točke.

4.4.4 S4 – Informacije i komunikacija

Cilj usklađenosti s ovim elementom jest pokazati da je podnositelj u svojem zahtjevu pokazao da ima uspostavljene odgovarajuće sustave za identifikaciju informacija povezanih sa sigurnošću na različitim razinama i za njihovo pravodobno priopćavanje pravim ljudima, da traži rane znakove budućih promjena kako bi osigurao da postojeće kontrole rizika ostanu relevantne i ažurne te da se mogu prepoznati nove prijetnje i prilike koje proizlaze iz vanjskih utjecaja (političkih, društvenih, okolišnih, tehnoloških, gospodarskih i pravnih), da može osigurati da one dođu do odgovarajućeg osoblja unutar organizacije (osobito osoblja ključnog za sigurnost) koje mora reagirati na njih. To će uključivati i način na koji se relevantne informacije povezane sa sigurnošću dostavljaju drugim zainteresiranim stranama s kojima postoje dodirne točke.

Odgovarajućim mehanizmima trebalo bi se osigurati da članovi osoblja koji donose odluke ili obavljaju zadaće imaju točne informacije u obliku:

- korporativnih poruka o važnosti sigurnosti,
- postupaka za razmjenu informacija s relevantnim dionicima,
- postupaka i standarda povezanih sa sigurnošću,
- činjeničnih i obavještajnih podataka, te

- uputa i izvješća.

1. razina – Elementarno

Malo je pokušaja obavješćivanja o odgovarajućim informacijama o sigurnosti. Ako su uspostavljeni postupci, osoblje donosi odluke na temelju vlastite prosudbe.

Malo se informacija o sigurnosti prikuplja ili dijeli.

Rukovoditelji ne razgovaraju s osobljem koje nije dio rukovodstva ili to ne čine na djelotvoran način.

Dijeljenje informacija i komunikacija u organizaciji nasumična je i ne može se pratiti.

U maloj se mjeri prepoznaje važna uloga koju djelotvorna komunikacija ima u utjecaju na ljudsko ponašanje i posljedično na izvedbu u pogledu sigurnosti.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Postupci i standardi povezani s kontrolama rizika dostupni su osoblju.

Neke informacije dobivene od osoblja upotrebljavaju se kao smjernice pri donošenju odluka.

Rukovoditelji daju upute i primaju izvješća povezana s nadzorom rizika, ali nedostaje dosljednosti u tome.

Donekle se prepoznaje važnost koju ima komunikacija o pitanjima ključnima za sigurnost u postizanju sigurne izvedbe u poslovanju. Postoje dokazi o izradi planova namijenjenih provjeri prethodno navedenoga.

Izvedba organizacije na najmanjoj je razini koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto postoje pisani poslovni ciljevi, standardi i postupci za nadzor značajnih rizika i obavješćivanje o njima u formatima prikladnima za korisnike.

Činjenične informacije upotrebljavaju se za razmjenu iskustava i kao smjernice za rad i donošenje odluka u budućnosti.

Rukovoditelji daju upute, čime osnažuju postupke, kako bi pomogli u postizanju sigurnosnih ciljeva.

Osoblje izvješćuje o svojoj izvedbi i iskustvima zato što ih organizacija na to potiče.

Komunikacija u organizaciji redovita je i odvija se prema utvrđenom postupku od vrha do dna upravljačke hijerarhije i obrnuto.

Uloge i dužnosti osoba koje imaju zadaću prenošenja informacija diljem organizacije trebale bi biti jasno definirane.

Kontrola i ocjenjivanje komunikacije provodi se redovito.

4. razina – Proaktivno

Sve je kao na 3. razini, a usto je sve usklađeno s glavnim sustavima za nadzor rizika.

Dostupne su prave informacije za donošenje odluka.

Provode se djelotvorni postupci za prikupljanje povratnih informacija prema potrebi kako bi se osiguralo da se obavijesti razumiju i kako bi se bolje razumjele reakcije osoblja na obavijesti. Relevantnom osoblju pružaju se povratne informacije o njihovoj izvedbi na pozitivan i nediskriminacijski način.

Komunikacija se kontrolira, a rezultati se upotrebljavaju kao ulazni podatci za komunikacijski program na razini cijele organizacije.

5. razina – Izvrsno

Sve je kao na 4. razini, a usto se kvaliteta komunikacije i mehanizama za komunikaciju redovito preispituje u odnosu na utvrđene dobre prakse u ostalim sektorima. Informacije se proaktivno dijele s organizacijama s kojima poduzeće ima dodirne točke te s izvođačima.

Dokumentira se razmjena informacija.

Postoji vizija o komunikaciji koja je usmjerena prema van i koja se dijeli unutar organizacije i s relevantnim vanjskim partnerima, dobavljačima i izvođačima.

Uloga ljudskih faktora u komunikaciji jasno se razumije i organizacija ima jasan cilj kontinuiranog poboljšavanja učinkovitosti komunikacije.

4.4.5 S5 – Dokumentirane informacije

Izvrsne organizacije imaju pouzdanu evidenciju važnih odluka i informacija prikupljenih tijekom godina kako bi pokazale da nadziru rizik na svim razinama.

Kako bi osigurala da se informacije o nadzoru rizika, poslovnim procesima i poukama izvučenima iz revizija i incidenata pravodobno i učinkovito prenose relevantnim zaposlenicima, organizacija mora imati sustav upravljanja dokumentima i kontrole dokumenata kojim se to obavlja.

Ovaj element uključuje dokumentaciju o sustavu upravljanja sigurnošću, izradu i ažuriranje dokumenata i kontrolu dokumentiranih informacija.

1. razina – Elementarno

Izrađen je nacrt dokumentacije o SMS-u. Ne obuhvaća sve aktivnosti društva i ne ažurira se redovito nakon promjene zbog koje bi to bilo potrebno.

Dokumentacija se ne distribuira ili dijeli na ispravan način. Organizacija ne upotrebljava SMS kao „upute za rad“, već se operativne prakse razlikuju i često su povezane s osobnim sjećanjima osoblja i zaposlenika i prethodnim praksama, pri čemu se ne uzima u obzir protek vremena i promjene koje bi kao rezultat toga mogle biti potrebne.

Dokumentacija se upotrebljava samo u svrhu certificiranja/ovlašćivanja.

Sustavi kontrole dokumenata slabi su zbog čega različiti dijelovi društva upotrebljavaju različite verzije dokumenata.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture radi u skladu s postupcima i uputama utvrđenima u SMS-u. Moguća su neka odstupanja. Postoje evidencije o informacijama o važnim kontrolama rizika, ali one nisu dosljedne.

Sastavlja se godišnje izvješće o sigurnosti koje se podnosi nacionalnom tijelu nadležnom za sigurnost, a koje uključuje organizacijsku strukturu, sigurnosne ciljeve za sljedeću godinu i razloge zbog kojih su oni odabrani. Uključuje i informacije o unutarnjim istragama o nesrećama i incidentima, pojedinosti o pokazateljima sigurnosti koji su odabrani za kontrolu izvedbe u odnosu na ciljeve te podatke o tome postoje li otvorene preporuke nacionalnog istražnog tijela.

Sustav kontrole dokumenata općenito je pouzdan, ali postoje problemi s numeriranjem verzije i ažuriranjem dokumenata na sustavan način.

Izvedba organizacije na najmanjoj je razini koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto postoji evidencija o procesima i standardima za glavne rizike.

Čuvaju se evidencije o važnim informacijama i odlukama koje bi mogle biti vrijedne u budućnosti.

Postoji opis aktivnosti povezanih s procesima upravljanja sigurnošću i interakcije među tim procesima u okviru SMS-a. Osoblje provodi procese upravljanja sigurnošću na dosljedan način.

Postoji pregled ugovornih procesa i ostalih poslovnih sporazuma uključujući pojedinosti o tome na koji se način nadziru sigurnosni rizici. Postoji važeći popis izvođača, partnera i dobavljača s opisom vrste i opsega pružene usluge koji se ažurira svaki put kad se dodijeli nova zadaća.

Sustav upravljanja dokumentima pouzdan je i može osigurati da je u optjecaju samo važeća verzija dokumenta.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto je korisnicima i donositeljima odluka dostupna sveobuhvatna evidencija o procesima povezanim sa sigurnošću, rizicima povezanim s njima te standardima, odlukama i informacijama.

Kontrola dokumenata dovoljno je usavršena da upozorava kada će dokumente trebati ažurirati i tko je za to odgovoran.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto se proces bolje iskorištava za poticanje učinkovitosti i djelatnosti sustava upravljanja. SMS odražava stvarne operativne prakse željezničkog prijevoznika / upravitelja infrastrukture. SMS je živ dokument koji se neprestano razvija kako bi se poboljšala sigurnost, a nije administrativni teret.

Sustavi kontrole dokumenata primjenjuju se s ciljem poboljšanja i razvoja SMS-a i smatraju se korisnim alatom za osiguravanje dosljednosti svrhe za SMS.

S6 – Integracija ljudskih i organizacijskih faktora

1. razina – Elementarno

Nedostaje predanost rukovodstva ljudskim i organizacijskim faktorima (HOF), a u organizaciji je malo znanja o konceptu HOF-a ili o tome zašto bi se HOF trebao primjenjivati kako bi se postigla sigurna i učinkovita organizacija. Postoji strategija za HOF, ali mnogo je nedostataka i ona ne obuhvaća sve relevantne procese. Strategija za HOF nije prilagođena organizacijskoj strukturi i procesima. U nekim područjima postoje dokumentirani procesi za HOF, ali ne u svim, npr. ne postoje metode za integraciju HOF-a u analize rizika. Nema opisa uloga i odgovornosti u području HOF-a, nedostaju kompetencije iz područja HOF-a i HOF-u se ne dodjeljuju resursi. Strategija za HOF i uspostavljeni procesi povezani s HOF-om u praksi se ne primjenjuju u potpunosti.

2. razina – Dostatno

Strategija za HOF obuhvaća sve relevantne procese u organizaciji, međutim struktura nije jasna, a procesi u nekim područjima HOF-a bolje su opisani od ostalih. Nije jasno kada i kako bi se HOF trebao primjenjivati. Postoje opisi dodijeljenih uloga i odgovornosti u području HOF-a, ali nije dodijeljeno dovoljno resursa. Ne razumije se koncept HOF-a ni kada i kako bi se metode iz područja HOF-a trebale primjenjivati. Strategija za HOF i procesi povezani s HOF-om primjenjuju se prema potrebi, no iznose se argumenti o tome da to nije potrebno. Perspektiva koja se temelji na HOF-u ne smatra se važnom za postizanje sigurnosti i učinkovitosti u organizaciji.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto se sustavan pristup koji se temelji na HOF-u primjenjuje u svim dijelovima organizacije. Strategija, procesi i metode povezani s HOF-om primjenjuju se, ali ne uvijek, a HOF-u se dodjeljuju resursi. Opisani su i ispunjeni zahtjevi za kompetencije iz područja HOF-a koji su povezani s različitim ulogama. HOF se uzima u obzir u upravljanju promjenama. HOF je koncept koji je poznat svima u organizaciji i svi razumiju važnost uporabe sustavnog pristupa ljudskim i organizacijskim faktorima radi postizanja sigurnosti i učinkovitosti u organizaciji.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto se sustavni pristup koji se temelji na HOF-u dosljedno primjenjuje u svim dijelovima organizacije. Pristup koji se temelji na HOF-u prirodan je dio svih procesa. Naglasak nije na ispunjavanju pravnih zahtjeva povezanih s HOF-om, već na primjeni pristupa koji se temelji na HOF-u na način kojim se ispunjavaju ciljevi društva. Svima u organizaciji jasne su koristi koje primjena pristupa koji se temelji na HOF-u donosi u pogledu sigurnosti, učinkovitosti i kvalitete. Sposobnost u području HOF-a mjeri se, prilagođava i razmjerna je s obzirom na zrelost i složenost organizacije te je usmjerena na poboljšavanje tijekom vremena.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto je organizacija i primjer ostalim organizacijama u pogledu načina na koji se predstavlja. Dobro je upoznata s vlastitim karakterom i pravnim odgovornostima te se nastoji razvijati u tom pogledu nadogradnjom svojih jakih strana i na temelju iskustva ne samo iz željezničke djelatnosti, već i izvan nje. Organizacija aktivno promiče važnosti rješavanja pitanja povezanih s ljudskim faktorima u upravljanju sigurnošću.

4.5 OP – Poslovanje

Svrha

Ispravno upravljanje operativnim aktivnostima, sučeljima i promjenama omogućit će organizaciji da ispuni svoje pravne odgovornosti, odgovori na promjenjive okolnosti na fleksibilan način te da širi pozitivna ponašanja kod svojih zaposlenika. Time će se organizaciji omogućiti da ispuni svoje poslovne ciljeve i potrebe.

Uvodne napomene

Ovaj se odjeljak sastoji od dijelova SMS-a koji se odnose na dodirne točke (na primjer s izvođačima, dobavljačima i hitnim službama), upravljanje imovinom tijekom vremena i upravljanje promjenama. Za svaku je organizaciju važno da upravlja tim područjima učinkovito i djelotvorno u korist poslovanja u cjelini. Dio je SMS-a koji se odnosi na praktične aspekte vođenja željezničkog prijevoznika ili upravitelja infrastrukture. U ovom odjeljku postoje jasne poveznice s cjelokupnom kontrolom djelotvornosti SMS-a. Ovo područje uključuje i one dijelove poslovanja u kojima postoji najveća vjerojatnost narušavanja ugleda zbog neprikladnog upravljanja odnosima s izvođačima, dobavljačima ili sučeljima. Ovaj odjeljak sadrži i čvrste poveznice s tehničkim specifikacijama interoperabilnosti podsustava „odvijanje i upravljanje prometom” (TSI-OPE), u kojima se određuju osnovni operativni postupci kojih se treba pridržavati u svim funkcionalnim područjima djelovanja. S obzirom na to da nacionalna tijela nadležna za sigurnost trebaju provjeriti usklađenost s TSI-OPE-om, potrebno je tijekom nadzora provjeriti ove elemente.

4.5.1 OP1 – Operativno planiranje i kontrola

Svrha

Organizacija mora osigurati da se u tehničkim i operativnim zahtjevima koji proizađu iz procjene rizika uzimaju u obzir mjerodavne tehničke specifikacije za interoperabilnost podsustava „odvijanje i upravljanje prometom”. Kada su primjenjiva nacionalna pravila, oni se ispunjavaju planiranjem, provedbom i preispitivanjem odgovarajućih operativnih procesa.

Visokoučinkovita organizacija uspostaviti će snažne sustave kako bi postigla usklađenost s tehničkim i operativnim preduvjetima i imat će kulturu koja to podržava te će se uvijek nastojati poboljšati razmatranjem inovacija u željezničkom sektoru i ostalim industrijama.

1. razina – Elementarno

U provedbi operativnih aktivnosti ne uzimaju se u obzir dugoročnije strategije i ostale poslovne potrebe. Nasumično se rješavaju pitanja povezana s kompetencijama i upravljanjem osobljem u operativnim aktivnostima.

Procesi procjene rizika ne primjenjuju se ispravno na operativne aktivnosti. Procedure u kojima se odražava stvarno, a ne idealizirano, stanje poslovanja nisu osmišljene ili su tek u začetcima, što ukazuje na probleme s operativnom kontrolom.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

Postoji ograničena ili nikakva usklađenost s temeljnim operativnim načelima utvrđenima u TSI-OPE-u.

2. razina – Dostatno

Organizacija uzima u obzir relevantne tehničke specifikacije za interoperabilnost i nacionalna pravila kada je relevantno, ali to nije sustavno i dodatne mjere ne temelje se jasno na rezultatima procjene rizika.

Osoblje je svjesno lokalnih uloga i odgovornosti za operativne aktivnosti koje utječu na njih, ali nije uključeno u njihovo planiranje ili organizaciju.

U određenoj se mjeri osmišljavaju operativni radni postupci, posebice oni ključni za sigurnost, no to se ne provodi sustavno.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

Postupa se u skladu s TSI-OPE-om, ali na najmanjoj prihvatljivoj razini.

3. razina – Dosljedno

Sve je kao na 2. razini, a usto se u procesu procjene rizika, kada se on primjenjuje na operativne aktivnosti, dosljedno uzimaju u obzir upravljanje procesima i procedurama osmišljenima kako bi se osiguralo da se trase za vlakove, na primjer, planiraju na odgovarajući način i da su rizici povezani s osobljem koje njima upravlja obuhvaćeni na odgovarajući način.

Upravljanje kompetencijama, procesi povezani s informacijama i komunikacijom dosljedno se primjenjuju na operativne procese.

Postoji usklađen proces za osiguravanje da postupci odražavaju stvarnost zadaće.

Sustavno se postupa u skladu s TSI-OPE-om u svim djelatnostima organizacije.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto su uspostavljeni sustavi za upravljanje operativnim aktivnostima koji se temelje na procjeni rizika u cijeloj organizaciji. U tim se sustavima uzimaju u obzir dinamički učinci koje će operativne aktivnosti u jednom području djelovanja (npr. zahtjevi za signalno-sigurnosne podsustave utjecat će na način na koji se obavlja potrebno održavanje tračnica) imati na drugo područje i pokušava se predvidjeti kako bi se uklonio rizik.

Osoblje diljem organizacije prihvaća kulturu koja im omogućava da pozitivno pridonose operativnim aktivnostima i svim promjenama na njima.

Postoji dobra komunikacija i razmjena informacija o operativnim aktivnostima, a više rukovodstvo kontrolira djelatnost tog procesa.

Operativni postupci uključuju mehanizme za dodirne točke različitih zadaća, a to uključuje i uloge ugovaranja. U određenoj se mjeri prikupljaju podatci koji se upotrebljavaju za određivanje radnog učinka ljudi.

Temeljni operativni postupci utvrđeni u TSI-OPE-u tek se počinju upotrebljavati za poticanje dinamičnog elementa „odvijanja prometa” u sustavu upravljanja sigurnošću.

5. razina – Izvrsno

Sve je kao na 4. razini, a usto organizacija neprestano traži načine za poboljšavanje svojih operativnih aktivnosti, tj. traži rane znakove budućih promjena unutar i izvan željezničke industrije. Osoblje na svim razinama uključeno je u taj proces i može mu pridonijeti.

Organizacija je proaktivna u ocjenjivanju napretka koji se postigao u razumijevanju međuodnosa postupaka i stvarne zadaće te ih nastoji upotrijebiti kako bi poboljšala sigurnost i učinkovitost obavljanja djelatnosti.

Temeljna operativna načela utvrđena u TSI-OPE-u sastavni su dio sigurnog prometovanja vlakova i organizacija ih aktivno promiče kao dobru praksu među svojim kolegama.

4.5.2 OP2 – Upravljanje imovinom

Uspješno upravljanje imovinom uključuje prepoznavanje imovine koju organizacija posjeduje i kojom upravlja. Uključuje i provedbu sustava kojima se osigurava da imovina ostane u dobrom stanju tijekom cijelog životnog ciklusa i da se upotrebljava u predviđenom području djelovanja kako bi organizacija mogla sigurno,

djelotvorno i učinkovito postići svoje poslovne ciljeve. Ovaj se odjeljak posebno odnosi na svu imovinu ključnu za sigurnost. Upućivanje na upravljanje imovinom u ovom kontekstu označava upravljanje životnim ciklusom imovine od projektiranja do odlaganja. Naposljetku bi organizacija trebala pokazati da primjenjuje pristup usmjeren na čovjeka u svakoj fazi životnog ciklusa imovine.

1. razina – Elementarno

Provodi se aktivno i reaktivno održavanje prema rasporedu, ali ne postoji sveobuhvatni registar imovine pa organizacija ne može biti sigurna da se sva imovina održava u sigurnom stanju.

Imovina je projektirana, a da se pritom nije puno vodilo računa o budućim potrebama za održavanjem, ergonomskim posljedicama ili mogućnosti sigurnog odlaganja imovine na kraju njezina životnog ciklusa.

Kriteriji za projektiranje nove opreme su malobrojni ili ih uopće nema.

Plan održavanja imovine ima nedostatke pa nije moguće sa sigurnošću utvrditi da se imovinu održava na ispravan način tijekom njezina životnog vijeka.

Informacije o stanju imovine razmjenjuju se, ali nisu potpune.

Sustav za upravljanje imovinom rješava usklađenost s ključnim zahtjevima za interoperabilnost prema potrebi.

Iako se osoblje osposobljava, malo je dokaza o postojanju sveobuhvatnog sustava upravljanja kompetencijama.

Upravljanje registrima imovine nije ažurno.

Nema sustava za evidentiranje ograničenja uporabe, a sustav za uklanjanje i vraćanje stavki u uporabu nije potpun.

Pri projektiranju imovine naglasak je na komercijalnoj dostupnosti, a ne na potrebama korisnika.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Postoje rasporedi za inspekciju i održavanje većeg dijela, ali ne sve imovine.

Utvrđena je učestalost inspekcija, ali ne temelji se uvijek na riziku.

Ne upravlja se propustima u izvršavanju inspekcija prema planu, pa dolazi do povećanja broja neizvršenih inspekcija.

Opća politika upravljanja imovinom nema jasan cilj poboljšavanja sigurnosti. Određena imovina projektirana je uzimajući u obzir sigurnosne koristi, uključujući rješavanje pitanja povezanih s ljudskim faktorima, ali to su izolirani primjeri i nisu dio sveobuhvatnog plana.

Upravljanje imovinom potiče sam proces inspekcije imovine, a ne stanje imovine. Informacije se razmjenjuju, ali ne daju potpunu sliku imovine od projektiranja nadalje. Informacije o tome kako i kada odložiti imovinu ograničene su.

Postoji bolji registar imovine s uputama o primjeni ograničenja uporabe na opremu koja se vraća u uporabu.

Pri projektiranju oslanja se na kombinaciju zdravog razuma, operativnog iskustva i osobnog izbora, a ne postoji strukturirani pristup.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto je registar imovine ažuran, a rasporedi inspekcije i održavanja temelje se na procjeni rizika i poštuju se.

Može doći do zaostataka u obavljanju inspekcija, ali oni se prepoznaju i njima se upravlja s pomoću mjera ublažavanja uspostavljenih za smanjenje rizika.

U određenoj se mjeri preispituje učestalost inspekcija te se u određenoj mjeri može prilagoditi promjenama stanja imovine.

Imovina se upotrebljava u namijenjene svrhe, održava se u projektiranom operativnom stanju i rješavaju se problemi povezani s radom u normalnim uvjetima i otežanim uvjetima. Postoji evidencija o projektiranju za veći dio imovine. Ona uključuje i napomene o ljudskim faktorima, a informacije iz tih evidencija čine referentnu točku u odnosu na koju se provode inspekcije. Za većinu imovine postoje planovi odlaganja u kojima je jasno utvrđeno na koji se način imovina mora ukloniti iz baze imovine.

Upotrebljavaju se dostupni standardi i najbolje prakse za projektiranje uzimajući u obzir ljudske faktore. Postoji sustav testiranja projekta koji uključuje pitanja povezana s ljudskim faktorima. Krajnji korisnici sudjeluju u određivanju zahtjeva i procesu testiranja. U upravljanju procesima promjena (vidjeti 4.5.4 OP4 Upravljanje promjenama) pitanja povezana s ljudskim faktorima uzimaju se u obzir pri projektiranju.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto se učestalost inspekcija sustavno preispituje i temelji se na procjeni rizika, a sustav je dovoljno fleksibilan da bi se mogao kratkoročno i dugoročno prilagoditi promjenama u stanju imovine.

Evidencija o projektu postoji za svu imovinu i za svu je imovinu jasno utvrđen način na koji se mora odložiti. Uspostavljen je jasan mehanizam za uključivanje informacija o promjenjivom stanju imovine u proces upravljanja imovinom i odlaganja imovine kojoj je istekao životni vijek.

Umjesto da reagira na promjene stanja imovine, organizacija nastoji unaprijed biti svjesna promjenljivog stanja imovine s pomoću, na primjer, daljinske kontrole imovine te za upravljanje time može osigurati potrebne resurse.

Organizacija ima jasan plan za projektiranje buduće imovine i upravljanje njome, čime se poboljšava sigurnost.

Za planiranje nove imovine upotrebljavaju se povratne informacije krajnjih korisnika o postojećim projektnim rješenjima. Razmatranja o ljudskim faktorima sastavni su dio procesa projektiranja.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto preispitivanja učestalosti i rasporeda inspekcije uključuju informacije izvan organizacije ili željezničke djelatnosti.

Organizacija nastoji razviti vlastite politike upravljanja imovinom u skladu s industrijskim i globalnim najboljim praksama u tom području.

Organizacija ima sveobuhvatan sustav upravljanja imovinom kojim se imovina prati od projektiranja preko uporabe do odlaganja. Organizacija primjenjuje najnovije koncepte u upravljanju imovinom kako bi osigurala da se sigurnost poboljšava i razvija tijekom vremena.

Sustavi daljinskog upravljanja imovinom daju detaljne informacije o stanju imovine koje služe kao ulazni podatci za politike za upravljanje rizikom organizacije kako bi se imovina održavala u odgovarajućem stanju.

Uspostavljen je sveobuhvatni sustav upravljanja kompetencijama kojim se razvija osoblje odgovorno za upravljanje imovinom, čime se osigurava da je osoblje osposobljeno na odgovarajući način te da ima potrebno znanje i vještine kako bi moglo izvršavati zadaće za koje je odgovorno.

Projekti se temelje na temeljitom poznavanju namjene i načina uporabe imovine. Organizacija nastoji upotrebljavati najbolje prakse u području ljudskih faktora kako bi stekla, uvela, održavala i odložila imovinu.

4.5.3 OP3 – Izvođači, partneri i dobavljači (mehanizmi za sučelja)

Organizacije trebaju djelotvorno upravljati sigurnošću svojih izvođača, partnera i dobavljača i svih onih na koje utječu njihove aktivnosti, bez obzira na to gdje se te aktivnosti provode.

Ovdje nije riječ samo o procjeni rizika niti je potrebno sastaviti popis svih rizika ili kategorija relevantnih rizika, no podnositelj zahtjeva mora pokazati da su njegovi sustavi i postupci kao cjelina projektirani i organizirani tako da bi olakšali identifikaciju, procjenu i nadzor tih rizika. Općenito prihvaćen način upravljanja rizicima jest uporaba dobro napisanih ugovora. No željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture snosi primarnu odgovornost za upravljanje radom izvođača i provjeru njihove izvedbe u odnosu na utvrđene specifikacije. Angažiranje izvođača ili podizvođača ne podrazumijeva da željeznički prijevoznik / upravitelj infrastrukture prenosi svoje odgovornosti za osiguranje provedbe ugovorenih usluga u skladu sa standardima utvrđenima prije početka rada.

Podnositelj zahtjeva trebao bi pokazati da u okviru svojeg procesa nabave ima uspostavljene procese za utvrđivanje kompetentnosti izvođača i drugih dobavljača te za ocjenu njihove izvedbe u pogledu sigurnosti.

Glavni elementi kontrole izvođača uključuju:

- jasnu definiciju ugovornih aranžmana,
- davanje jasnih specifikacija posla,
- odabir izvođača,
- upoznavanje izvođača s lokacijom rada (prema potrebi),
- kontrolu sigurnosti i kvalitete proizvoda,
- dozvolu za rad (prema potrebi),
- primopredaju na kraju posla, i
- kontrolu i preispitivanje izvedbe.

Nedostatak ili nepotpunost nekih ili svih prethodno navedenih elemenata bit će važan ulazni podatak za donošenje odluka na razini zrelosti organizacije.

1. razina – Elementarno

Ne ocjenjuje se potencijalni utjecaj angažiranja izvođača na izvedbu društva u pogledu sigurnosti, a posljedičnim organizacijskim promjenama ne upravlja se na ispravan način. Organizacija ulaže male napore u prepoznavanje zajedničkih kontrola rizika ili u suradnju s drugim organizacijama u tom pogledu. Ako postoje ugovorni aranžmani, u njima se ne uzimaju u obzir sigurnosna ograničenja i izvođač nije svjestan svoje odgovornosti u pogledu sigurnosti. Postupci za postizanje navedenoga slabi su ili ne postoje. Postoji kulturološka sklonost nedijeljenju informacija koje su prikladne za nadzor rizika.

Informacije se ne prikupljaju i ne dijele i to nije propisano kao obveza u ugovornim aranžmanima.

Izvođači se imenuju prema potrebi. Međutim, nakon odabira izvođača razmatraju se malobrojni drugi aspekti osim troška. Na primjer, prethodna izvedba određenog izvođača u pogledu sigurnosti nije kriterij odabira tijekom procesa nabave. Posao se rijetko planira, a pri odabiru načina na koji će se obaviti posao malo se vodi računa o odgovornostima za nadzor rizika.

Rijetko se kontroliraju izvođači ili preispituju izvršeni ugovori.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Procedurama se utvrđuju dodirne točke među poslovnim jedinicama na radnoj razini. Suraduje se s ostalim organizacijama u pogledu postupaka i standarda koji se provode, ali to nije sustavno. Njih upotrebljava osoblje za određene zajedničke kontrole rizika koje su utvrđene na ovoj razini.

Radi kontrole izvođača uspostavljeni su neki elementi sustava nadzora rizika, ali to nije dosljedan proces od odabira do preispitivanja nakon ugovora.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto se dodirne točke između organizacije i izvođača, partnera i dobavljača sustavno utvrđuju.

Uspostavljeni su postupci i standardi za kontrolu zajedničkih rizika pri čemu je jasno utvrđeno za što svaka strana snosi odgovornost.

Uspostavljeni su pisani ciljevi za sigurnost sustava i oni se uzimaju u obzir pri sastavljanju ugovornih aranžmana.

Redovito se vode rasprave s ostalim organizacijama s kojima postoje dodirne točke radi usuglašavanja ciljeva, standarda, procesa i aranžmana.

Postoje načini za razmjenu informacija na radnoj razini.

Komunikacija izvan organizacije dovoljno je dobra da osigura da onaj tko donosi odluke povezane s međuorganizacijskim kontrolama rizika posjeduje odgovarajuće informacije (u obliku procedura i standarda), činjenične i obavještajne podatke, upute i izvješća.

Prepoznaje se važnost kontrole izvođača i to se odražava u odgovarajućim politikama organizacije.

Izvođače se odabire na temelju njihove sposobnosti da izvrše posao na siguran i zadovoljavajući način.

Izvedba izvođača kontrolira se tijekom trajanja ugovora te se upotrebljavaju odgovarajuća mjerila izvedbe kako bi se djelotvorno pratila postignuća.

4. razina – Proaktivno

Odluke i mehanizmi u skladu su s potpunim rasponom informacija danih na 3. razini.

Uspostavljeni su mehanizmi za razmjenu informacija diljem organizacije kako bi se promicali djelotvorna preispitivanja i kontinuirano poboljšavanje.

Postoji sustavan pristup kontroli izvođača.

U djelotvornim mehanizmima za prekvalifikaciju upotrebljava se uravnotežen pristup, uključujući razmatranje izvedbe potencijalnih izvođača u pogledu sigurnosti.

Postoji jasno razumijevanje odgovornosti na svim razinama ugovorenog posla. Dobri radni odnosi između klijenta i svih izvođača postižu se djelotvornim mehanizmima za sučelja.

Mjere izvedbe i preispitivanja nakon isteka ugovora služe kao smjernice u donošenju odluka o izboru izvođača za daljnji rad.

Uspostavljen je sustav kojim se osigurava potrebna sljedivost relevantnih odluka, komunikacija itd.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto organizacija promatra ostale sektore i zemlje kako bi prepoznala probleme i kretanja u sigurnosti sustava te ih prema potrebi iskoristila kao ulazne podatke za mehanizme za upravljanje odnosima s izvođačima, partnerima i dobavljačima.

Uspostavljen je timski rad između poduzeća naručitelja i njegovih izvođača, partnera i dobavljača kako bi se u najvećoj mogućoj mjeri postigli zajednički ciljevi.

Dobra praksa dijeli se s ostalim organizacijama uključujući izvođače, partnere i dobavljače.

Lanac opskrbe izvođača bez problema ispunjava sve ciljeve organizacije.

Glavne aktivnosti i sigurnosne aktivnosti izvođača u skladu su s onima organizacije.

Nema razlike u načinu postupanja prema zaposlenicima izvođača i vlastitim zaposlenicima društva – svi prolaze isto osposobljavanje i dobivaju iste informacije kako bi se osigurala njihova sigurnost.

4.5.4 OP4 – Upravljanje promjenama

Svrha upravljanja promjenama jest osigurati da se promjene unutar organizacije planiraju na odgovarajući način, u skladu sa zahtjevima EU-a te da se provjeravaju kako bi pomogle organizaciji da postigne svoje poslovne ciljeve. Djelotvornim upravljanjem promjenama nadziru se rizici nastali zbog promjena i pomaže se organizaciji da donese ispravne odluke kako bi poboljšala svoje poslovanje bez gubitaka u pogledu sigurnosti.

Proces bi trebao omogućiti proporcionalnu i pouzdanu procjenu rizika, uključujući prema potrebi pitanja povezana s ljudskim faktorima, te donošenje razumnih mjera za nadzor.

1. razina – Elementarno

Prepoznaju se neke vrste promjena i upravlja se nekim njihovim aspektima.

Ne utvrđuju se svi rizici povezani s promjenom pa se stoga niti ne razmatraju.

Ne razmatra se učinak koji promjena ima na kulturu organizacije.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Važnost upravljanja promjenama razumije se te se u određenoj mjeri kontroliraju sve vrste promjena.

Promjene se planiraju, ali one nisu uvijek prikladne.

Sustav za planiranje promjena nije jasan, što dovodi do rizika koji se utvrđuju ili nadziru nakon promjene, a ne prije nje.

Učinci koje promjena ima na kulturu organizacije ne razmatraju se dovoljno.

Uloge i odgovornosti za upravljanje promjenama te s time povezani sigurnosni rizici nisu jasno utvrđeni.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto postoji učinkovit pristup upravljanju bilo kojom procesnom, organizacijskom ili konstrukcijskom promjenom.

Može postojati strukturirani pristup promjenama koji obuhvaća niz koraka u sustavu upravljanja promjenama.

Postoji usklađen pristup procjeni rizika i nadzoru rizika prije i nakon promjene. Procjena rizika ključan je dio procesa upravljanja promjenama.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto se provodi preispitivanje nakon promjene kako bi se razmotrio i učinak koji je promjena imala na kulturu organizacije.

Postoji sveobuhvatni dnevnik pitanja koji služi za evidentiranje događaja koji nastupaju tijekom promjene.

Priznaje se da važnost uključivanja zaposlenika u proces promjene donosi koristi.

Postoji procedura za planiranje, provedbu i kontrolu promjena u sustavu upravljanja sigurnošću kako se one pojavljuju tijekom promjene.

Priznaje se da važnost uključivanja zaposlenika u proces promjene donosi koristi.

Proces upravljanja promjenama uključuje učinke predloženih promjena na partnere, dobavljače i ostale s kojima organizacija ima dodirne točke.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto se razumije da promjena utječe na ostale aspekte poslovanja. Poslovni rizik povezuje se sa sigurnosnim rizikom tijekom uvođenja promjene i kao rezultata svake promjene.

Pretpostavke o promjeni i pretpostavke utvrđene tijekom promjene testiraju se i provode se odgovarajuće mjere za izvanredne situacije u slučaju da se pokaže da one nisu točne.

4.5.5 OP5 – Upravljanje izvanrednim situacijama

Pouzdana sustavi za izradu planova za izvanredne situacije ključni su za svakog nositelja dužnosti i moraju obuhvaćati informacije koje se moraju pružiti hitnim službama kako bi im se omogućila priprema planova pružanja odgovora na veće incidente.

Elementi planiranja izvanrednih situacija uključuju:

- prepoznavanje izvanrednih situacija do kojih bi moglo doći, a koje se mogu predvidjeti,
- razvoj mehanizama za pružanje odgovora na te izvanredne situacije,
- pružanje odgovarajućeg osposobljavanja i osiguravanje dostupnosti potrebnih resursa, i
- testiranje planova, prema potrebi s ostalim ljudima i organizacijama.

1. razina – Elementarno

U organizaciji se nedovoljno utvrđuju moguće izvanredne situacije i kako odgovoriti na njih ako se pojave.

Organizacija se oslanja na hitne službe u rješavanju svih aspekata izvanredne situacije i nema nikakve aranžmane s ostalim subjektima koji bi mogli biti uključeni u upravljanje većim incidentima, osim što ih poziva i pušta da riješe događaj.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Organizacija slijedi pravila i prakse koje zahtijevaju vanjska tijela/organizacije kao što su upravitelj infrastrukture ili ostali željeznički prijevoznici te ima sustav za upravljanje izvanrednim situacijama.

Utvrđuju se veće izvanredne situacije koje se mogu pojaviti i uspostavljeni su planovi kako ih riješiti.

Osoblje se osposobljava za odgovor na izvanrednu situaciju samo kada je to prijeko potrebno.

Postoje procedure za pružanje odgovora na izvanrednu situaciju koje često utvrđuju druga tijela/organizacije i koje se potom usvajaju u organizaciji.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto se potencijalne izvanredne situacije koje proizlaze iz zadaća prepoznaju u sklopu procjene rizika.

Uspostavljene su mjere za nadzor, uključujući osposobljavanje i resurse, kako bi se riješile izvanredne situacije te se priopćuju relevantnim stranama.

S ostalim organizacijama koje su uključene u određenu zadaću provode se zajedničke vježbe pružanja odgovora na izvanredne situacije.

Uspostavljeni su sveobuhvatni postupci za pružanje odgovora na izvanredne situacije koji prema potrebi uključuju ostale organizacije kao što su hitne službe ili lokalna nadležna tijela.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto se povratne informacije sa sastanaka o uspjehu vježbe uzimaju u obzir prilikom preispitivanja postupaka kako bi se osiguralo da su odgovori na izvanredne situacije ažurni i djelotvorni.

Uspostavljena je redovita veza između organizacije, hitnih službi i ostalih subjekata koji su uključeni kada dođe do većih incidenata kako bi se osiguralo da se promjene u procesima/procedurama i tehnička pitanja ispravno razmatraju i mijenjaju u okviru procesa upravljanja promjenama.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto organizacija usvaja dobre prakse u upravljanju izvanrednim situacijama, posebno u koordinaciji dodirnih točaka, i unutar i izvan željezničke djelatnosti. Redovita veza s hitnim službama proaktivna je s ciljem razvijanja boljeg zajedničkog odgovora na incidente u budućnosti.

4.6 PE – Ocjenjivanje uspješnosti

Svrha

Cilj jest osigurati da su kontrole rizika uspostavljene, da ispravno rade te da se njima postižu ciljevi organizacije.

Uvodne napomene

Organizacije trebaju mjeriti djelotvornost kontrola rizika kako bi osigurale da se rizici prepoznaju i da se njima upravlja u praksi. Sigurni sustavi rada moraju se kontrolirati kako bi se osiguralo da su primjereni i da ih se slijedi. Trebaju se uspostaviti sustavi za kontrolu, reviziju i preispitivanje izvedbe kako bi se osiguralo da sustav upravljanja sigurnošću ispravno radi.

Revizijom se provjerava radi li organizacija ono što kaže da će učiniti. Trebale bi je podržavati redovita preispitivanja kako bi se osigurala točnost poslovnih ciljeva organizacije. Preispitivanjem bi se trebalo provjeriti rade li ispravno mehanizmi koji su uspostavljeni kako bi se ostvarili poslovni ciljevi.

Kontrola, revizija i preispitivanje oblikuju petlju povratnih informacija u sklopu cjelokupnog sustava upravljanja sigurnošću i ključan su dio programa za kontinuirano poboljšavanje i postizanje izvrsnosti.

4.6.1 PE1 – Kontrola

Organizacija bi trebala moći pokazati da je uspostavila proces za kontrolu primjene i djelotvornosti sustava upravljanja sigurnošću i da je taj proces primjeren veličini, opsegu i vrsti njezina djelovanja. Organizacija bi trebala pokazati da se procesom mogu prepoznati, vrednovati i ispraviti sve nepravilnosti u funkcioniranju SMS-a.

1. razina – Elementarno

Nije uspostavljen djelotvoran proces za utvrđivanje sigurnosnih ciljeva te prikupljanje i analizu podataka. Malo se razumije ili se uopće ne razumije jesu li uspostavljene kontrole rizika djelotvorne.

Ne prepoznaje se poslovna potreba za upravljanjem pitanjima povezanim s ljudskim faktorima i njihovim ocjenjivanjem. Kada se razmatraju, to se čini ad hoc.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Provodi se kontrola, ali to je često ad hoc: neki procesi nadziru se i neka se oprema pregledava, što dovodi do nedosljednog pristupa u prikupljanju podataka.

Evidencije su izolirane i ne analiziraju se na razini društva. Posljedica je pristup planovima djelovanja koji nisu jasno definirani i kojima se ne koordinira na razini društva.

Ne postoji jasna veza između sigurnosne politike, korporativnih sigurnosnih ciljeva i planova djelovanja za poboljšavanje.

Rukovodstvo ne prepoznaje potrebu praćenja kontrola rizika te se to ostavlja pojedinačnim odjelima ili jedinicama koje odlučuju koje informacije prikupljati.

Prepoznaje se da ljudski faktori mogu imati ulogu u poslovnoj izvedbi, ali njihova primjena nije dosljedna.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto organizacija pokušava primjenjivati primjenjivu zajedničku sigurnosnu metodu kako bi provjerila ispravnu primjenu sustava upravljanja sigurnošću i sve procese i postupke unutar njega te poduzima potrebne korektivne aktivnosti kao rezultat utvrđenih neusklađenosti.

Kontrola se temelji na procesima pa se kritični i ranjivi sustavi ne smatraju prioritetima u odnosu na kontrolu manje kritičnih ili ranjivih sustava. Mjerenje se obavlja samo zato da bi se obavilo i nema jasno utvrđenu svrhu.

Poveznica s procjenom rizika ograničena je na utvrđivanje kontrola rizika koje se zatim kontroliraju na logičan način.

Utvrđena je strategija kontrole i izrađuju se planovi za njezinu provedbu. Rezultat je dosljedan pristup prikupljanju i analizi podataka koje rukovodstvo potom upotrebljava da bi donijelo odluke i poboljšalo organizaciju.

Kad je riječ o dodjeli resursa za potrebe kontrole, ne utvrđuju se prioritete u skladu s rezultatima procjene rizika.

U okviru ocjenjivanja uspješnosti uspostavljen je i prihvaćen proces za ispitivanje utjecaja pitanja povezanih s ljudskim faktorima unutar SMS-a. Prema potrebi postoji pristup stručnom znanju kako bi se to ocijenilo.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto se razumije kontrola ključnih i ranjivih sustava.

Relevantni CSM u potpunosti se primjenjuje i kontrola se u potpunosti temelji na procjeni rizika. Kritični procesi imaju prednost u dodjeli resursa.

Rukovoditelji i nadzornici dobro su osposobljeni i imaju potrebne resurse te postoje dokazi o problemima postojećih sustava rada pri prepoznavanju nedostataka u pristupu.

Srednji i viši rukovoditelji kontroliraju rezultate na temelju procjene rizika, a planovi djelovanja koordinirani su i o njima se raspravlja na razini društva. Cilj kontrole jest predvidjeti pogoršavanje izvedbe u pogledu sigurnosti te potražiti područja za poboljšavanje, a ne samo mjeriti rezultate SMS-a.

Postoje posebni pokazatelji za evaluaciju utjecaja ljudskih faktora na primjenu SMS-a i praćenje procesa za osiguranje sigurnosti.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto se upotrebljavaju napredni alati za kontrolu. Organizacija ima alate za pružanje potpore radnicima u izvješćivanju o pojavama i za predlaganje rješenja koja se trebaju razmatrati u planovima djelovanja.

Analitika podataka smatra se konkurentnom prednošću i kontrola izvedbi u pogledu sigurnosti dio je sveobuhvatnog procesa kontrole koji uključuje sve jedinice i odjele. Organizacija ima sveobuhvatni sustav upravljanja podatcima kako bi mapirala svoju imovinu i uvjete uporabe.

Društvo prepoznaje važnost uporabe modela upravljanja rizicima i razmjene podataka i informacija s ostalim željezničkim prijevoznicima kako bi povećalo svoje skupove podataka i poboljšalo kvalitetu podataka za procjenu rizika.

Izvješćivanje je dobra praksa i uspostavljeni su projekti kojima se podržava snažna kultura izvješćivanja unutar društva.

Postupci kontrole preispituju se kako bi se osiguralo da ostanu relevantni za profil rizičnosti organizacije.

Podatci o uključivanju pitanja povezanih s ljudskim faktorima sastavni su dio kontinuiranog poboljšavanja unutar organizacije. Izlazni podatci zatim se upotrebljavaju u donošenju poslovnih odluka i odluka o upravljanju sigurnošću. Dobivene informacije dijele se s partnerima, dobavljačima i izvođačima.

4.6.2 PE2 – Unutarnja revizija

Unutarnja revizija ključna je neovisna i sustavna provjera sustava nadzora rizika i upravljačkih mehanizama kojima je cilj osigurati ostvarenje poslovnih ciljeva. Unutarnja revizija propisana je i u CSM-u za kontrolu. Revizije su općenito osmišljene kako bi se pokušala ograničiti subjektivnost u korist pristupa koji je više temeljen na dokazima. Sustavnom revizijom u kontekstu SMS-a nastoji se višem rukovodstvu pružiti jasne dokaze na kojima ono može temeljiti svoje odluke u cilju poboljšanja izvedbe u pogledu sigurnosti.

1. razina – Elementarno

Malo je ili nimalo dokaza o provedbi revizija.

Revizije se ne provode prema planu ili prioritetima te se ne provode aktivnosti na temelju nalaza.

Revizori se ne osposobljavaju sustavno i poveznice s procesom CMS-a nisu potpune.

Proces revizije nije strukturiran i nema prave razlike između revizija i inspekcija.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

U određenoj se mjeri provodi revizija, ali u upotrebljavanim tehnikama i obuhvaćenim područjima ne uzimaju u obzir priroda ili važnost predmetnog sustava nadzora rizika.

Planovi revizije postoje, ali nisu koordinirani.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto postoje dokazi o koordiniranom, djelotvornom i planiranom pristupu revizijama. Revizijske aktivnosti usmjerene su na postizanje usklađenosti sa zakonodavstvom i ostvarenje poslovnih ciljeva.

Revizije se sustavno dokumentiraju, a rezultati bilježe. Uprava organizacije svjesna je rezultata i raspravlja o njima na redovitim sastancima Uprave.

Sustav upravljanja kompetencijama uključuje odredbe za osposobljavanje revizora. Održava se registar kompetentnih revizora.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto se revizijske aktivnosti planiraju i utvrđuju prioriteti uzimajući u obzir rezultate prethodnih revizija i rezultate kontrole.

Upotrebljava se odgovarajuća kombinacija revizorskih tehnika za pružanje informacija o izvedbi u odnosu na poslovne ciljeve.

Upravu se obavještava o rezultatima revizija tako da može preispitati sustav upravljanja sigurnošću. Na ovoj se razini analizira i kontinuirano poboljšavanje koje je propisano SMS-om kako bi se ispitalo postižu li poboljšavanja očekivane koristi ili ih je potrebno izmijeniti kako bi se poboljšali rezultati.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto su poslovni ciljevi u odnosu na koje se provodi revizija izazovniji te se uspoređuje s najboljim praksama.

Uključeni su ciljevi revizije po modelu „peer to peer“.

4.6.3 PE3 – Preispitivanje koje provodi uprava

Snažno vodstvo u području sigurnosti koje pruža rukovodstvo ključno je za učinkovito i djelotvorno funkcioniranje sustava upravljanja sigurnošću organizacije te za njegov stalni razvoj tijekom vremena. Organizacija bi trebala pokazati da je rukovodstvo aktivno uključeno u preispitivanje izvedbe sustava upravljanja sigurnošću i u njegov razvoj za budućnost. Preispitivanje koje provodi uprava smatra se dijelom kontrole koju provodi organizacija kako bi osigurala da njezini procesi i postupci donose željeni rezultat.

1. razina – Elementarno

Nalazi kontrole i revizije koje provodi uprava analiziraju se u maloj mjeri. To se radi na razini jedinice/odjela.

Poslovanje i sigurnosni ciljevi ne preispituju se redovito.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Provedena preispitivanja nisu dio uređenog pristupa za poboljšavanje. Često su reaktivna i često se ne planiraju kao dio upravnog ciklusa.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto rukovodstvo automatski upotrebljava nalaze kontrole i revizija kako bi preispitalo izvedbu organizacije i prema potrebi unijelo promjene.

Preporuke iz preispitivanja jasno su dodijeljene, prate se i pokazuju da se razmatraju šire implikacije.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto se izvlače pouke iz incidenata u ostalim organizacijama i ostalim djelatnostima.

Rukovodstvo traži prijedloge osoblja o poboljšavanju poslovnih procesa i preispituje ih kako bi vidjela mogu li imati pozitivan utjecaj na poslovanje.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto rukovodstvo provodi nasumična preispitivanja praksi u određenim područjima poslovanja s ciljem ispitivanja ispunjavaju li procesi i postupci i dalje svoju svrhu.

Rukovodstvo se uključuje u traženje ranih znakova budućih promjena s ciljem prepoznavanja novih tehnologija ili ideja koje mogu poboljšati poslovanje. Na primjer, smatra se da uporaba velikih podataka poboljšava učinkovitost poslovanja i izvedbu u pogledu sigurnosti.

4.7 I – Poboljšavanje

Svrha

Organizacije se moraju razvijati tijekom vremena jer u suprotnom stagniraju i postaju ravnodušne. To s vremenom ima posljedice na upravljanje sigurnošću. Organizacija bi trebala prigrliti filozofiju izvlačenja pouka iz vlastitih pogrešaka i pogrešaka drugih kako bi poboljšala svoje kontrole upravljanja sigurnošću. Filozofija na kojoj se temelji poboljšavanje jest usmjeravanje organizacije na razmišljanje prema naprijed, pokušavanje predviđanja promjena u budućnosti te osiguravanje da, kada do nje dođe, ona rezultira time da se SMS razvija na pozitivan način.

Uvodne napomene

Organizacija se može poboljšati izvlačenjem pouka iz vlastitih istraga o nesrećama i incidentima (uključujući incidente i opasne događaje) te izvlačenjem pouka iz ostalih događaja koji se pojavljuju u željezničkom sektoru ili ostalim industrijskim sektorima. Ako je to moguće, organizacije bi trebale istražiti incidente jednako temeljito kao što bi i istraživale nesreću kako bi mogle izvući pouku o tome što se moglo umalo dogoditi, kako je došlo do te situacije te kako bi se sličan događaj mogao izbjeći. Sažetci istraga i njihovi ciljevi trebali bi se dijeliti diljem organizacije i s ostalim sličnim organizacijama što je više moguće. Organizacije bi trebale biti proaktivne u težnji da se nauče poboljšavati ne samo izvlačenjem pouka iz nesreća i incidenata, već putem ostalih relevantnih dostupnih izvora informacija, kao što su kontrola i revizija ili iskustvo ostalih, koji bi im mogli pomoći u poboljšavanju.

4.7.1 I1 – Pouke iz nesreća i incidenata

Istragom o nesrećama i incidentima trebala bi se preispitati izvedba sustava upravljanja sigurnošću sve do pojave događaja te odrediti koji su dijelovi sustava radili ispravno, a koja se područja moraju poboljšati, uključujući sve pouke o radnom učinku ljudi. Organizacija bi trebala nastojati izvući pouke i iz rezultata istraga koje su proveli nacionalno istražno tijelo (NIB), ostali NIB-ovi diljem EU-a te iz istraga o incidentima i nesrećama iz cijelog svijeta.

1. razina – Elementarno

Malo je dokaza o djelotvornim istragama i u kulturi je organizacije pronaći nekoga koga okriviti. Ne izvlače se pouke iz istraga o incidentima koji se događaju izvan organizacije ili u drugim djelatnostima. Kompetentnost ljudi koji provode istrage može se dovesti u pitanje.

Malo je ili nimalo pokazatelja da se ispravno razmatra uloga čovjeka u nesreći ili incidentima.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

2. razina – Dostatno

Incidenti se istražuju, ali malo je smjernica o tome kako ili što istraživati.

Istražuju se neposredni uzroci.

Raspon istraživanih incidenata uvelike je ograničen na nesreće, a preporuke koje proizlaze iz istraga ograničene su na sprječavanje njihove ponovne pojave. Ne prepoznaju područja za šire poboljšavanje.

Postoje pokušaji izvlačenja pouka iz ostalih nesreća u ostalim dijelovima industrije.

Osoblje koje provodi istragu prošlo je kroz određeno osposobljavanje, ali nije dio djelotvornog sustava upravljanja kompetencijama.

Prepoznaje se činjenica da ljudski faktori imaju ulogu u nesrećama i incidentima i to se pokušava ispitati tijekom istrage, ali na to se često zaboravlja nakon što se izvješća odobre na razini rukovodstva.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto postoje standardni aranžmani o tome kada i kako se provode istrage.

Istražuje se glavni uzrok incidenta, a istrage se provode i nakon incidenta.

Osoblje je prošlo sveobuhvatno osposobljavanje za istrage o nesrećama i incidentima i dio je sustava upravljanja kompetencijama.

Aspekti nesreća i incidenata povezani s ljudskim faktorima standardni su aspekt procesa istrage. Rukovodstvo ih smatra jednako važnima kao i ostale uzroke događaja i radi na tome da ispravi probleme kada do njih dođe.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto se zahvaljujući kvalitetnoj istrazi sastavljaju preporuke koje se mogu primjenjivati i unutar i izvan organizacije.

Raspon istraživanih incidenata uključuje, prema potrebi, smetnje u radu i slučajeve kada se ne postignu očekivani rezultati.

Upravu se obavještava o rezultatima istraga i preporukama te ona prema potrebi dogovara njihovu provedbu.

Pregledavaju se preporuke iz istraga o incidentima kod drugih željezničkih prijevoznika ili društava izvan organizacije kako bi se otkrilo postoje li rezultati važni za poslovanje.

Organizacija nastoji izvući pouke o ljudskim faktorima iz ostalih istraga u željezničkoj djelatnosti i izvan nje te ih riješiti u okviru svog SMS-a.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto se razumiju implikacije nalaza istraga drugih organizacija.

Postoji volja za izvlačenjem pouka iz incidenata kroz promjene ponašanja diljem društva.

Uprava s vlastitim iskustvima upoznaje druga društva u željezničkom sektoru i izvan njega te postupa na temelju pouka izvučenih iz iskustva drugih željezničkih prijevoznika ili drugih industrija.

Pouke o ljudskim faktorima koje je izvukla iz nesreća i incidenata organizacija nastoji prenositi svojim partnerima, dobavljačima i izvođačima i šire.

4.7.2 I2 – Kontinuirano poboljšavanje

Organizacija treba pokazati da se cijelo vrijeme nastoji poboljšati izvlačenjem pouka iz događaja, kontaktom s regulatorima i na ostale načine. Tijekom nadzora od organizacija će se očekivati da pokažu da imaju proces za prepoznavanje i provedbu pozitivnih promjena u svojim SMS-ovima, među ostalim, s pomoću strategije kontinuiranog poboljšavanja kulture sigurnosti. Korektivne aktivnosti odnose se na utvrđivanje, dodjelu i izvršavanje mjera za koje je nakon kontrole, istrage, revizije i preispitivanja utvrđeno da su neophodne.

1. razina – Elementarno

Unatoč procesima i procedurama u SMS-u, kontrola, revizije i preispitivanja donose malo promjena ili ne donose promjene zato što se ne provode ili zato što nisu poduzeti daljnji koraci nakon njihove provedbe.

Izvedba organizacije ispod je razine koja se očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

„Doći će” do incidenata i nesreća – prevladava fatalistička kultura. Nema prave strategije za kontinuirano poboljšavanje kulture sigurnosti. U najproblematičnijim situacijama ljudska pogreška uvijek se utvrđuje kao

uzrok, bez pokušaja provedbe daljnje istrage. Nema pravedne kulture, a osoblje uključeno u incidente i nesreće često postaje žrtveno janje. Rukovodstvo i zaposlenici općenito nisu zainteresirani za sigurnost te im sigurnost može služiti samo kao temelj za ostale rasprave o temama kao što su plaća, radno vrijeme itd.

2. razina – Dostatno

Jednostavni nalazi kontrole, istrage, revizije i preispitivanja omogućavaju jednostavne radnje i promjene na nižim razinama sustava upravljanja sigurnošću. Rijetko se pokušavaju otkriti glavni problemi diljem organizacije s pomoću sustavnog preispitivanja informacija dobivenih nakon kontrole, istrage i revizije.

Organizacija ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve čije se ispunjenje očekuje od nositelja jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti.

Smatra se da odjel za sigurnost snosi odgovornost za sigurnost, ali rukovodstvo ulaže vrijeme i napor u sprječavanje incidenata i nesreća jer se smatra da se oni mogu spriječiti. Postoji strategija kontinuiranog poboljšavanja kulture sigurnosti i ona obuhvaća odgovarajuća opća područja. Međutim korektivne aktivnosti, i to prvenstveno kazne ili ostala sredstva, usmjerene su na ljudske pogreške koju su učinili zaposlenici na najproblematičnijem dijelu kako bi se smanjilo nesigurno ponašanje s obzirom na to da se smatra da ono uzrokuje incidente i nesreće. Izvedba u pogledu sigurnosti mjeri se pokazateljima zaostajanja, kao što je izgubljeno vrijeme zbog ozljeda, medicinske ozljede, iskliznuća, prelazak vlaka na signal za zabranu vožnje (SPAD) itd. Organizacija ima više teških incidenata i nesreća od svojih konkurenata.

3. razina – Dosljedno

Sve je isto kao na 2. razini, a usto je uspostavljen proces kojim se osigurava da se provedu potrebne mjere utvrđene kontrolom, revizijama i preispitivanjima te kojim se utvrđuju osobe odgovorne za mjere i rokovi za njihovu provedbu.

Uspostavljeni su postupci za kontrolu prikladnosti, primjerenosti i djelotvornosti sustava upravljanja sigurnošću uzimajući u obzir okvir utvrđen u primjenjivoj zajedničkoj sigurnosnoj metodi i njima se proizvode dosljedni rezultati.

Korektivne aktivnosti provode se na bilo kojoj razini sustava upravljanja sigurnošću.

Rukovodstvo prepoznaje da incidenti i nesreće uzrokuju višestruki čimbenici od kojih neki proizlaze iz odluka rukovodstva. Teški incidenti i teške nesreće istražuju se, a sustavan proces za izvlačenje pouka u početnoj je fazi. Uspostavljena je dosljedna strategija za kontinuirano poboljšavanje kulture sigurnosti koja je dobro osmišljena i može se ispravno ocijeniti za uspjeh.

4. razina – Proaktivno

Sve je isto kao na 3. razini, a usto postoje mehanizmi za praćenje napretka i zaključivanje korektivnih aktivnosti.

Korektivne aktivnosti povezane su s ciljevima utvrđenima u sustavu upravljanja sigurnošću.

Rezultati sigurnosnih ciljeva te planiranje, procjena rizika, uključivanje osoblja i ostalih strana, informacije i komunikacija, kontrola, revizija, preispitivanje koje provodi uprava i izvlačenje pouka iz nesreća i incidenata upotrebljavaju se kao temelj za razvoj strategija i planova za kontinuirano poboljšavanje.

Analiza glavnog uzroka provodi se za sve incidente i nesreće i prihvaća se da većina proizlazi iz odluka rukovodstva. Razumije se da su svi odgovorni ne samo za vlastitu sigurnost, već i za sigurnost svojih kolega. Rukovodstvo i zaposlenici odnose se jedni prema drugima s poštovanjem i uspostavljen je sustavan pristup kako bi se osigurala pravednost. Promiče se zdrav način života i kontroliraju se nesreće koje nisu povezane s poslom. Strategija za kontinuirano poboljšavanje kulture sigurnosti slijedi najbolje prakse s realističnim i mjerljivim ciljevima.

5. razina – Izvrsno

Sve je isto kao na 4. razini, a usto korektivne aktivnosti dovode do preispitivanja sličnih procesa koje provodi uprava izvan područja u kojem je došlo do incidenta kako bi se utvrdili slični nedostaci koji postoje i bilo koje promjene koje bi se trebale provesti.

Sprječavanje incidenata i nesreća koje uzrokuju fizičku ozljedu ili psihičku povredu zaposlenika ili trećih strana organizacijski su prioritet. Organizacija godinama nije imala incident ili nesreću koju bi trebalo zabilježiti, ali nema mjesta samozadovoljstvu. Bihevioralno ili organizacijsko zastranjivanje kontinuirano se kontrolira i pokreću se mjere za njegovo sprečavanje. Organizacija primjenjuje niz vodećih pokazatelja za kontrolu izvedbe. Subjekti iz istog sektora smatraju da je strategija za kontinuirano poboljšavanje kulture sigurnosti vodeća u predmetnom području te da slijedi najbolje prakse unutar i izvan željezničkog sektora.

Prilog – Vodič za razine

Razine zrelosti	1. razina	2. razina	3. razina	4. razina	5. razina
Naslov	Elementarno	Dostatno	Dosljedno	Proaktivno	Izvršno
Kratka definicija	<p>Na ovoj razini organizacija koju se ocjenjuje ima sustav upravljanja sigurnošću, ali je jasno da postoje nedostaci uslijed kojih je razina izvedbe ispod one koja je potrebna za dodjelu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti. Postupci i upute za upravljanje aktivnostima u pogledu sigurnosti postoje, ali tijekom nadzora vidljivo je da postoje ozbiljni problemi s njihovim usklađivanjem u jednu cjelinu. Nadziru se pojedinačni rizici, međutim cjelokupni proces koji time upravlja slab je. Organizacija obavlja djelatnost u praksi na način koji pokazuje da postoje velike nedosljednosti s onim što je opisano u SMS-u. Politika, postupci i upute primjenjuju se na načine koji ne odgovaraju onima utvrđenima u SMS-u pa se stoga rizici koji proizlaze iz djelatnosti koje obavljaju organizacija ili njezini izvođači nužno ne nadziru na odgovarajući način. Na ovoj bi razini NSA trebao razmotriti mjere s</p>	<p>Na ovoj razini organizacija svojom izvedbom ispunjava samo minimalne pravne zahtjeve, tj. SMS radi na razini koja je dostatna za dodjelu jedinstvene potvrde o sigurnosti ili uvjerenja o sigurnosti u fazi ocjene. Pisani sustav upravljanja sigurnošću postoji i upotrebljava se za nadzor sigurnosnih rizika, međutim nedostaje struktura i koordinacija. Općenito gledajući, sustav je usklađen, ali u različitim područjima postoje nedostaci i nedosljednosti u pristupu. Organizacija ispunjava svoje dužnosti povezane sa sigurnošću, ali ne više od toga. Nije potrebno mnogo za nastanak značajnog problema i povratak na 1. razinu zato što nedostatak integracije između postupaka i upravljanja rizikom može postati značajan problem u slučaju tehničkih, operativnih i organizacijskih rizika. Neka područja u okviru poslovanja uspješnija su u upravljanju sigurnošću od drugih. Ljudi koji rade</p>	<p>Sustav upravljanja sigurnošću razvijen je kako bi se stvorio sustavan i dosljedan pristup upravljanju rizikom. Svi su elementi uspostavljeni i funkcioniraju te se uzimaju u obzir svi aspekti sigurnosti. U određenoj mjeri vodi se računa o kulturi sigurnosti u organizaciji. Iako je organizacija usklađena s propisima, ona ne pokušava unaprijed predvidjeti rizike niti je kultura unutar nje dovoljno razvijena da bi osigurala samoodrživost postupka upravljanja rizikom. Umjesto vatrogasnog pristupa primjenjuje se promišljeniji pristup upravljanju rizikom, ali nije potrebno puno (npr. neuspjeh u upravljanju ključnim procesima ili postupcima tijekom vremena) da se organizacija vrati na razinu dostatnosti.</p>	<p>Sve je isto kao na 3. razini, a usto sustav upravljanja sigurnošću neprestano proaktivno upravlja rizikom. Organizacija kontrolira pretkazivače rizika i poduzima mjere kako bi spriječila pojavu opasnih incidenata. Organizacija je posvećena razvoju kulture sigurnosti, osoblje sudjeluje u upravljanju sigurnošću na dosljedan način u okviru kojeg se razmišlja dalekovidno. Na ovoj razini uprava na ispravan način vodi organizaciju, a osoblje vjeruje u pristup koji ima rukovodstvo i poštuje ga. Puno napora ulaže se u redovita preispitivanja izvedbe i razumijevanje prirode rizika s kojima se organizacija suočava i u analizu radnji koje je u tom smislu potrebno poduzeti.</p>	<p>Sve je isto kao na 4. razini, a usto pisani sustav upravljanja sigurnošću oblikovan je tako da omogućava kontinuirana poboljšanja. Organizacija aktivno traži mogućnosti za poboljšanje sigurnosti i pozitivno razvija svoju kulturu sigurnosti s pomoću informacija iz željezničkog sektora i izvan njega. Referentna točka organizacije jest njezina vlastita izvedba u odnosu na ostale subjekte iz željezničkog sektora i izvan njega. Postoje dokazi da je organizacija svjesna problema koje ima ili bi mogla imati u budućnosti pa ih aktivno želi riješiti s pomoću SMS-a. Na ovoj razini organizacija zna da je sposobna upravljati rizicima s kojima se suočava i otvorena je prema okolini kako bi obrazovala one s kojima ima dodirne točke te želi izvući pouke iz ostalih područja koje onda mogu biti uključene u poslovanje. Sigurnost je sastavni dio poslovanja organizacije.</p>

	<p>pomoću kojih bi organizacija ponovno ispunjavala pravne zahtjeve (vidjeti Vodič Agencije za upravljanje primjenom zakona za više informacija o funkcioniranju tog postupka).</p>	<p>za organizaciju svojim postupcima nadziru rizike više nego što se to postiže strukturom SMS-a. Vatrogasni pristup upravljanju rizikom normalno je stanje stvari, tj. društvo reagira na nesreće ili incidente, a ne djeluje proaktivno poduzimajući mjere kako bi ih spriječilo.</p>			
--	---	---	--	--	--

