

Veiledning

Modenhetsmodell for styring for NSA-er

	<i>Utarbeidet av</i>	<i>Bekreftet av</i>	<i>Godkjent av</i>
<i>Navn</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Stilling</i>	Prosjektleder	Prosjektansvarlig	Enhetsleder
<i>Dato</i>	29/06/2018	29/06/2018	29/06/2018
<i>Underskrift</i>			

Dokumenthistorikk

<i>Versjon</i>	<i>Dato</i>	<i>Kommentarer</i>
1.0	29/06/2018	Endelig versjon for publisering

Dette dokumentet er en veileder for Den europeiske unions jernbaneforetak som ikke er juridisk bindende. Veilederen har ingen innvirkning på beslutningsprosessene som skjer i forbindelse med den aktuelle EU-lovgivningen. Videre er en bindende tolkning av EU-lovgivningen forbeholdt Den europeiske unions domstol.

1 Innledning

Etter tildeling av et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse må nasjonale sikkerhetsmyndigheter (NSA-er) sikre at den som søker om et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse har vist at sikkerhetsstyringssystemet deres er hensiktsmessig implementert og fortsetter å oppfylle lovgivningen. Med andre ord må NSA-er utføre tilsyn av jernbaneforetakene og infrastrukturforvalteres aktiviteter for å sørge for at det som ble beskrevet i søknaden for et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse, reflekterer virkeligheten.

Den europeiske unions jernbanebyrå (også heretter kalt «Byrået») har utviklet denne modenhetsmodellen for ledelse (MMM) for å hjelpe NSA-er med å vurdere jernbaneforetakenes og infrastrukturforvalternes sikkerhetsstyringssystem under tilsyn.

Bruken av modenhetsmodellen for ledelse kan også fungere som et «vindu» til sikkerhetskulturen i en virksomhet, og den kan hjelpe NSA-er og virksomhetene de regulerer med å diskutere hvordan disse virksomhetene kan forbedre sitt sikkerhetsstyringssystem.

Denne modellen har blitt introdusert av Byrået som veileder. NSA-er kan velge om de vil bruke den. Hvis en NSA har sin egen modell eller en annen måte å vurdere hvor bra et sikkerhetsstyringssystem er, kan den bruke sin egen metode. Ingenting i dette dokumentet bestrider gyldigheten til eksisterende modeller som oppnår samme resultat.

Alle jernbaneforetakene eller infrastrukturforvalterne står også fritt til å bruke modenhetsmodellen for ledelse av egen virksomhet når som helst hvis de ønsker det. Veilederen er fritt tilgjengelig og kan lastes ned fra Byråets nettsted, sammen med de nødvendige verktøy for å tegne resultatene i et radardiagram. I tillegg er en app tilgjengelig på Byråets nettside, Apple Store eller Google Play som inneholder et verktøy for å benytte modenhetsmodellen ute i «felten». Byrået vil foreslå at et jernbaneforetak eller en infrastrukturforvalter bruker modellen gjennom hele femårsperioden for å utføre sin egen vurdering, utfylt av tilsynsaktivitet, og gjennomgå funnene under fornyessøknaden for et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse. På dette punktet kan den brukes til å fremheve tema i sikkerhetsstyringssystem som er svake, og gi jernbaneforetaket eller infrastrukturforvalteren mulighet til å håndtere eventuelle mangler før søknaden om et nytt felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse sendes.

1.1 Formålet med veilederen

Dette veiledningsdokumentet gir NSA-er en enkel modell som gjør det mulig å vurdere hvor godt jernbaneforetakenes og infrastrukturforvalternes sikkerhetsstyringssystem-er fungerer.

Modellen tar sikte på å bruke enkle nivåer til å kategorisere prestasjonen eller kapasiteten til sikkerhetsstyringssystem, basert på dokumentasjon samlet under tilsyn for å skaffe informasjonen den trenger for å gjøre en rimelig nøyaktig vurdering av hele eller en del av en virksomhets sikkerhetsstyringssystem, avhengig av hva NSA-en bestemmer seg for å se på under tilsynet.

Det bør merkes at modellen brukes under tilsyn, og tilsyn kan kun utføres når et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse er innvilget. De forskjellige nivåene i modellen starter derfor fra et punkt der en virksomhet har falt under det knappe minimumet som kreves for å få innvilget et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse. Ved nivå 1 forventes det at NSA-en som utfører tilsynet setter i gang tiltak for å rette opp situasjonen. I de mest ekstreme situasjonene kan dette innebære å trekke tilbake det felles sikkerhetssertifikatet eller sikkerhetstillatelsen, eller henvise saken til sikkerhetssertifiseringsorganet for vurdering. Dette er fordi at å yte på dette nivået vil resultere i at en ny søknad om fornyelse av et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse vil bli avslått.

1.2 Hvem er denne veilederen rettet mot?

Dokumentet er rettet mot:

- *nasjonale sikkerhetsmyndigheter når de vurderer jernbaneforetakets og infrastrukturforvalteres sikkerhetsstyringssystem under tilsynet;*
- *nasjonale sikkerhetsmyndigheter når de etablerer tilsynstrategi og -plan(er);*
- *nasjonale sikkerhetsmyndigheter når de deler informasjon der det er felles eller koordinert tilsyn av hvordan sikkerhetsstyringssystemet fungerer i respektive medlemsland;*
- *nasjonale sikkerhetsmyndigheter når de deler informasjon med Byrået etter mottak av en søknad om fornyelse eller oppdatering, der Byrået er ansvarlig for å utstede det felles sikkerhetssertifikatet; og*
- *jernbaneforetakene og infrastrukturforvalterne som en øvelse for å evaluere sitt sikkerhetsstyringssystem, spesielt før de sender inn en fornyelsessøknad for sine felles sikkerhetssertifikater eller sikkerhetstillatelser, eller som en del av en overvåkningsøvelse av sin egen virksomhet.*

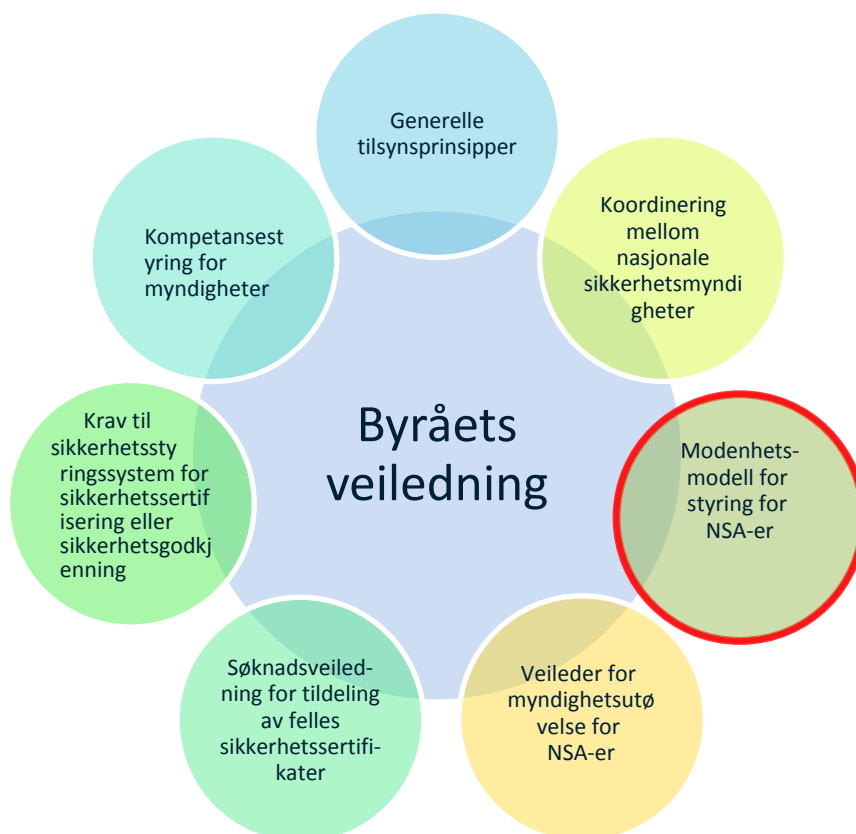
1.3 Omfang

NSA-ene har behov for å ha noen metoder for å måle kvaliteten til sikkerhetsstyringssystem i praksis opp mot teorien som presenteres i søknadsfasen for det felles sikkerhetssertifikatet eller sikkerhetstillatelsen. Byråets modenhetsmodell for styring kan dekke dette behovet, men alle individuelle NSA-er står fritt til å etablere sine egne metode for å gi slik tilsynsinformasjon til Byrået.

Modellen er ikke ment å være det eneste svaret på spørsmålet om hvor godt et sikkerhetsstyringssystem er, men heller en måte å gi en enhetlig og strukturert metode for NSA-enes vurderinger.

1.4 Veilederens struktur

Dette dokumentet er en del av Byråets samling av veiledere som hjelp til jernbaneforetakene, infrastrukturforvalterne, de nasjonale sikkerhetsmyndighetene og Byrået for å oppfylle rollene deres og kunne utføre oppgavene deres i henhold til direktiv (EU) 2016/798.



Figur 1: Byråets veiledersamling

Byråets modenhetsmodell for ledelse bruker samme grunnleggende struktur som Vedlegg I og II i Kommisjonens delegerede forordning (EU) 2018/762 [CSM SMS] for en vurdering av kvaliteten til en virksomhets sikkerhetsstyringssystem. Tre av områdene skiller seg ut for å imøtekomme app-versjonen. Formålet bak hvert krav er imidlertid likt mellom modenhetsmodellen og kravene til sikkerhetsstyringssystem. Den dekker også NSAs behov for et verktøy som kan brukes til å oppfylle krav beskrevet i Artikkel 7(1) i Kommisjonens delegerede forordning (EU) 2018/761 [CSM-er for tilsyn] for evaluering av hensiktsmessigheten til sikkerhetsstyringssystem, og i Artikkel 5(2) av den samme forordningen for evalueringen av sikkerhetsstyringsprestasjonen til jernbaneforetaket eller infrastrukturforvalteren. Artikkel 5(2) tar sikte på å skape en sterk kobling mellom vurdering og etterfølgende tilsyn, muliggjøre en bedre informasjonsutveksling innenfor NSA-er og mellom NSA-er og Byrådet (dvs. mellom de som utfører tilsynet og de som utfører vurderingen) og til slutt, tydeliggjøre overfor jernbanesektoren hvordan deres egen sikkerhetsprestasjon påvirker NSA-enes tilsynsaktivitet (dvs. prioritering av tilsynsaktiviteter hvor sikkerhetsrisikoen er størst).

Hver del av modellen har et formål som forklarer hva delen handler om, og i noen tilfeller innledende merknader for ytterligere oppklaring. Hver del indikeres 5 nivåer: Mangelfullt — nivå 1, Dekkende — nivå 2, Konsistent — nivå 3, Forebyggende — nivå 4 og Fremragende — nivå 5. Hvert av disse nivåene har forklarende tekst som beskriver hva som skal til for å oppnå dette nivået. Brukeren må vurdere dokumentasjonen fra intervjuer, dokumentgjennomgang osv., og gjøre en vurdering på nivå. Fra nivå 2 og oppover indikerer teksten at prestasjonen skal vurderes mot det foregående nivået pluss det neste nivået, slik at nivå 4 inkluderer elementene fra nivå 3 pluss de som kommer i tillegg for nivå 4. Dette er fordi nivå 2 er det første nivået der anses at regelverket er oppfylt.

For å generere nivå mot hvert krav og å kunne vise resultatene i et diagram, må brukeren fylle ut Excel-regnearket som følger med modellen og som er tilgjengelig på Byråets hjemmeside. Man kan også laste ned Byråets app som har all funksjonalitet innebygd. Når man fyller inn tallene i regneark eller i appen, fylles det ut et radardiagram, som vist i figur 2 (se kapittel 3.2). Når det er ferdig, kan det resulterende diagrammet kopieres inn i rapporten til jernbaneforetak/infrastrukturforvalteren.

Tabell 1 (se kapittel 3.2) viser en alternativ måte for å framstille de samme verdiene som en forenklet tabell. Det oppnådde nivået angis som trafikklys. Dette kan også utfyllt kopieres inn i den endelige rapporten til jernbaneforetak/infrastrukturforvalteren. Om man vil bruke én eller begge måtene å representere funnene på, er opp til hvert NSA (eller jernbaneforetak/infrastrukturforvalter) å avgjøre.

1.5 Fire ting å tenke på før modellen benyttes

Det er fire ting som må huskes når en slik modell brukes:

- 1) Det er et øyeblikksbilde av den delen av sikkerhetsstyringssystem som ses på.
- 2) Det numeriske nivået er mindre viktig enn hva den dokumenterte vurderingen sier om hvor godt sikkerhetsstyringssystem fungerer.
- 3) Ettersom resultatene av revisjoner/inspeksjoner av forskjellige deler av sikkerhetsstyringssystem mest sannsynlig varierer, *kan funnene brukes som indikatorer på den totale kapasitetsvurderingen til prestasjonen av sikkerhetsstyringssystem* hos et jernbaneforetak eller en infrastrukturforvalter. Når modellen brukes av godt opplærte ansatte, gir modellen et bilde av prestasjonen til en virksomhets sikkerhetsstyringssystem, og setter dermed søkelyset på forbedring av områder som yter mindre godt. På et nasjonalt nivå kan den også gi et samlet bilde for NSA om hvor de skal rette fokus for å forbedre sikkerhet, siden den kan vise for eksempel en systematisk svakhet for hele jernbanebransjen i et bestemt område av sikkerhetsstyringen. Hvis for eksempel alle jernbanevirksomhetenes resultat indikerer et lavt nivå for risikovurdering, kan dette være en viktig tilbakemelding for NSA-ene når de skal utvikle sin tilsynsstrategi.
- 4) Det er viktig at både NSA-en og virksomheten som vurderes, er veldig tydelige med hensyn til omfanget og nivået av undersøkelsen når de avtaler omfanget av vurderingen ved bruk av modellen. Dette er spesielt viktig siden dette vil reflektere tillitsnivået som kan legges i NSA-ens vurderinger.

Innhold

1	Innledning.....	2
1.1	Formålet med veilederen	2
1.2	Hvem er denne veilederen rettet mot?	3
1.3	Virkeområde.....	3
1.4	Veilederens struktur.....	3
1.5	Fire ting å tenke på før modellen benyttes.....	5
2	Modenhetsmodellen for ledelse og risikokontroll.....	8
2.1	Hva er et akseptabelt nivå som kan nås innenfor modellen for en NSA?.....	8
2.2	Bruk av modellen på tvers av nasjonale sikkerhetsmyndigheter med ulike rettslige myndigheter...	8
2.3	Rapporter	8
2.4	Forutsetning for bruk av modellen	9
2.5	Hvordan brukes modellen?	9
3	Modellnivåer	13
3.1	Definisjon av prestasjonsnivåer	13
3.2	Rapportere resultatene til modellen.....	14
4	Modenhetsmodellen for ledelse	18
4.1	C — Virksomhetens omgivelser	18
4.1.1	C1 — Virksomhetens omgivelser	18
4.2	L — Ledelse	20
4.2.1	L1 — Ledelse og forpliktelse	20
4.2.2	L2 — Sikkerhetsretningslinjer	23
4.2.3	L3 — Organisatoriske roller, ansvar og myndigheter	24
4.2.4	L4 — Konsultasjon med ansatte og andre parter	26
4.3	PL — Planlegging	28
4.3.1	PL 1 — Risikovurdering / planlegge for endring	28
4.3.2	PL 2 — Sikkerhetsmål og planlegging	30
4.4	S — Støtte.....	32
4.4.1	S1 — Ressurser	32
4.4.2	S2 — Kompetanse	33
4.4.3	S3 — Bevissthet	35
4.4.4	S4 — Informasjon og kommunikasjon	36
4.4.5	S5 — Dokumentert informasjon	37
4.5	OP — Drift	41
4.5.1	OP1 — Driftsplanlegging og kontroll	41

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

4.5.2	OP2 — Aktivaforvaltning	43
4.5.3	OP3 — Entreprenører, partnere og leverandører (kontaktordninger)	45
4.5.4	OP4 — Endringshåndtering	47
4.5.5	OP5 — Nødsituasjonshåndtering	49
4.6	PE — Prestasjonsevaluering	51
4.6.1	PE1 — Overvåking	51
4.6.2	PE2 — Intern revisjon	53
4.6.3	PE3 — Ledelsesgjennomgang	54
4.7	I — Forbedring	56
4.7.1	I1 — Lære av ulykker og hendelser	56
4.7.2	I2 — Kontinuerlig forbedring	58
	Vedlegg — Veiledning til nivåer	60

2 Modenhetsmodellen for ledelse og risikostyring

Vurderingen av sikkerhetsstyringssystem fungerer som et referansepunkt (indikator) ved måling av en virksomhets evne til å styre risiko i dens jernbanedrift. Fungerer virksomhetens sikkerhetsstyringssystem bra, er det rimelig å anta at risiko i virksomheten blir håndtert. Hvis virksomhetens sikkerhetsstyringssystem har svake områder, er det en indikasjon på utilstrekkelig risikostyring innen disse områdene. Som et resultat er i disse områdene det vil være størst sannsynlighet for at grobunn for en ulykke eller hendelse vil oppstå. Jo høyere poengsum under MMM, jo bedre er risikostyringen.

2.1 Hva er akseptabelt nivå som bør oppnås innenfor modellen?

Det kan anses at når en virksomhet har nådd nivå 3 vil den kunne prestere på en måte som sikrer at sikkerhetsstyringssystemet leverer et akseptabelt nivå av risikostyring. Dette er nivået over der hvor minimum juridisk samsvar oppnås (nivå 2). Det er en god grunn til dette. På nivået for minimum juridisk samsvar er det en konstant fare for å falle under til nivå 1. På nivå 3 er nivå 2 nivået under, og dermed en større avstand fra et uakseptabelt prestasjonsnivå. Det vil imidlertid være feil av virksomheter å ha nivå 3 som sitt høyeste mål. Formålet med modellen er å hjelpe NSA-en i en diskusjon med en jernbanevirksomhet om svakheteter og forbedringsområder i deres sikkerhetsstyringssystem. Fra et NSA-perspektiv — gitt at NSA skal kanalisere ressurser til områdene med størst risiko — kan NSA, hvis det viser seg at en jernbanevirksomhet yter på de høyere nivåene av modellen, vurdere å redusere tilsynsaktiviteten hos denne virksomheten i en periode sammenlignet med en jernbanevirksomhet som yter på de lavere nivåene og må forbedre seg. Dette kan være et incentiv for jernbanevirksomheter å forbedre sitt sikkerhetsstyringssystem, slik at de kan komme på den høyere enden av skalaen. Det er også verdt å påpeke at noen NSA-er som bruker slike modeller, har erfart at bruken av de forskjellige nivåene skaper konkurranse mellom jernbaneforetak, spesielt innenfor sikkerhetsstyring. Dette kan også få konsekvenser for deres evne til å vinne nye kontrakter i fremtiden.

2.2 Bruk av modellen på tvers av nasjonale sikkerhetsmyndigheter med ulike rettslige grunnlag

Den nåværende modellen er ment å hjelpe NSA-er med å vurdere jernbanevirksomheters sikkerhetsstyringssystem opp mot vilkårene i jernbanesikkerhetsdirektivet og dets tilknyttede forordninger. Det bør også merkes at selv om dette respekteres, kan NSA også operere innenfor myndighetene tildelt dem av nasjonal lovgivning. Dette betyr for eksempel at noen NSA-er har ansvar for å sikre at arbeidsmiljøspørsmål håndteres korrekt av jernbaneforetak og infrastrukturforvaltere innenfor deres medlemsland, og noen har ikke det. I modellen nedenfor dekkes derfor ikke arbeidsmiljø saker. Hvis en NSA imidlertid velger å bruke modellen på sikkerhets- og arbeidsmiljø saker, kan de grunnleggende prinsippene oppført nedenfor enkelt anvendes på dem.

2.3 Rapporter

Når en vurdering er utført, kan det skrives en rapport som oppsummerer resultatene. Rapporten skal utdype dokumentasjonen som fører til konklusjonene. Resultatene kan presenteres som et radardiagram eller en trafikklystabel. Formålet med rapporten er å identifisere styrker og svakheter, og danne grunnlaget for en diskusjon med virksomheten om hvilke områder den bør forbedre seg på. Vurderingens begrunnelse tydelig angis ved begynnelsen av rapporten, slik at det er en forståelse av på hvilket nivå NSA har gransket sikkerhetsstyringssystemorganiseringen innen et bestemt område.

2.4 Forutsetning for bruk av modellen

Alle NSA-ansatte som bruker modellen, bør være kompetente i den. Bruk av modellen krever at NSA-ansatte forstår delene av sikkerhetsstyringssystem som angitt i Vedlegg I og II i CSM for sikkerhetsstyringssystemer i tillegg til selve modellen. De ansatte må også være kompetente i egnede intervju- og inspeksjonsteknikker og være i stand til å håndtere informasjon fra ulike kilder og destillere den inn i relevante deler av sikkerhetsstyringssystemet. I praksis bør dokumentgjennomgang, der det er mulig, utføres før intervjuer på stedet. MMM er utformet for å brukes av én kompetent person, men på grunn av logistiske problemer med å utføre flere intervjuer og gi ytterligere bekreftelse av funnene, er det god praksis å bruke flere kompetente personer som kan støtte hverandre under tilsynsaktiviteten.

2.5 Hvordan brukes modellen?

MMM-modellen er ikke en erstatning for den vurdering som gjøres i forbindelse med gjennomføring av tilsyn. Den er heller et hjelpemiddel for å ta en vurdering som muliggjør skarpere fokusering og en tydeligere kobling mellom det gjennomførte tilsyn, dokumentasjonen som vurdering er basert på, og elementene i et sikkerhetsstyringssystem. Den vil derfor hjelpe de som utfører tilsynet til å presentere funnene for jernbaneforetak og infrastrukturforvaltere, og for jernbaneforetak og infrastrukturforvaltere til å forstå hva funnene er basert på. Hvis for eksempel intervjuer, dokumentgjennomganger og feltarbeid viser at en virksomhet ikke har en robust dokumentstyring, kan dette flagges som en svakhet for sikkerhetsstyringssystem av NSA-en som utfører tilsynet, og dokumentasjonen for dette kan diskuteres med virksomheten og nødvendige korrigerende tiltak kan avtales. NSA-en kan også bruke svakheten i dokumentstyringen hos en virksomhet til å fremheve problemer med intern revisjon og overvåking, siden disse burde ha avdekket slike problemerstillinger.

Modellens forskjellige overskrifter tilsvarer de ulike delene av sikkerhetsstyringssystemet som angitt i Vedlegg I og II i CSM for krav for sikkerhetsstyringssystemer. Dette betyr at det er en direkte sammenheng mellom modellen, som brukt i tilsyn, og vurderingen utført av NSA eller Byrået (som opptrer som sikkerhetssertifiseringsorgan) som er nødvendig før et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse tildeles. Dette betyr også at forsiktig og planlagt bruk av denne modellen som et tilsynsverktøy av en NSA, kan oppfylle behovet for å sjekke at virksomheten som har blitt tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse, har et sikkerhetsstyringssystem som leverer hva det sa det gjorde ved tidspunktet søknaden ble sendt. Resultatet av MMM er viktig informasjon for virksomheten og sikkerhetssertifiseringsorganet, ettersom det vil være relevant for søknader for fornyelsen av felles sikkerhetssertifikater og sikkerhetstillatelse. Det gjøres også oppmerksom på at de enkelte elementene til sikkerhetsstyringssystemet som angitt i modellen, alle er koblet til hverandre og danner en samlet helhet. Dette betyr at NSA-en i vurderingen av de samlede funnene kan vurdere prestasjonsspørsmålet til sikkerhetsstyringssystem innenfor de individuelle elementene, men den kan også vurdere hva dette betyr for den samlede prestasjonen.

En NSA kan bruke MMM umiddelbart etter innvilgningen av et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse, for å danne et grunnnivå av prestasjonen til et sikkerhetsstyringssystem ved begynnelsen av levetidsperioden til det felles sikkerhetssertifikatet eller sikkerhetstillatelsen. Informasjonen som samles inn ved dette trinnet kan deretter danne grunnlaget for planlagt tilsyn for den gjenværende perioden til det felles sikkerhetssertifikatet eller sikkerhetstillatelsen. Denne tilnærmingen kan være passende der den involverte virksomheten har hatt sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse tidligere og derfor har noe erfaring med å arbeide med sitt sikkerhetsstyringssystem. For en ny konkurrent på markedet uten tidligere erfaring med sikkerhetsstyringssystem, kan umiddelbart tilsyn med MMM ikke gi mye mer informasjon enn det som ble funnet ut på vurderingstrinnet, ettersom sikkerhetsstyringssystemet er nytt og uprøvd. Alternativt, når det felles sikkerhetssertifikatet eller sikkerhetstillatelsen er bevilget, kan tilsynsmyndigheten

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

som bruker informasjon videresendt fra vurderingsmyndigheten om interesseområder for tilsyn, planlegge bruken av MMM over levetiden til det felles sikkerhetssertifikatet eller sikkerhetstillatelsen og ta hensyn til behovet for å gi tid for å prøve ut virksomhetens sikkerhetsstyringssystem i praksis.

NSA-en rådes til å bruke resultatene fra MMM som en tilbakemelding for tilsynsstrategien (og følgelig tilsynsplanene). I praksis betyr dette kanskje at mindre tilsyn gis til virksomheter eller deler av virksomheter som får høye nivåer på MMM, enn de som gis mer moderate nivåer totalt eller på bestemte områder. Selv om denne tilnærmingen er en legitim bruk av informasjonen for å prioritere risiko, skal den avveies mot den relative risikoen for den samlede virksomheten. For eksempel kan et godsselskap som spesialiserte seg på transport av farlig gods, få nivå 4 og 5 på MMM, og kan derfor anses å ha et svært modent sikkerhetsstyringssystem, og likevel vil det fortsatt være passende å utøve grundig tilsyn, gitt typen risiko tilknyttet virksomheten.

Når et nivå tilordnes et element basert på dokumentasjonen, er det sannsynlig at tilsyn vil identifisere både positive og negative sider. Det må derfor tas en beslutning om hvorvidt et høyere eller lavere nivå på skalaen skal tildeles. En vurdering må tydelig tas på grunnlag av dokumentasjonen som er tilgjengelig. Hvis dette peker mot et høyere eller enn et lavere nivå, bør dette reflekteres i beslutningen som tas. Hvis dokumentasjonen er tvetydig, bør personen som utfører tilsyn søke etter mer dokumentasjon i løpet av målrettet nåværende og/eller fremtidige tilsynsaktiviteter (for eksempel verifikasjoner/inspeksjoner for å gjøre en mer nøyaktig vurdering, eller et lavere nivå skal brukes fordi det ikke finnes dokumentasjon som støtter et høyere nivå). Når sluttmøtet med jernbaneforetaket/infrastrukturforvalteren holdes, kan utfordringen med å ta en beslutning tas opp og jernbaneforetaket/infrastrukturforvalteren gis en mulighet til å fremlegge ytterligere dokumentasjon. NSA-en bør imidlertid være forsiktig hvis dette gjøres. En slik handling bør være unntaket eller regelen, siden det å tillate ytterligere dokumentasjon kan føre til at jernbaneforetaket/infrastrukturforvalteren håndterer problemer i denne fasen i stedet for å løse dem innenfor omfanget til handlingsplanen for den påfølgende tilsynsaktiviteten.

Spørsmålet om hvor mye dokumentasjon som kreves for å gjøre en nøyaktig vurdering, er vanskelig å svare på. Dokumentasjonen vil i de fleste tilfeller være en kombinasjon av intervjuer, dokumentasjon, feltobservasjon og resultatene av hendelses-/ulykkesundersøkelser på gitte tidspunkter, datoer og steder. Grunnlaget for vurderingen må være dokumentasjonen som er motatt. Hvis jernbaneforetaket/infrastrukturforvalteren argumenterer for at det som ble funnet, ikke er representativt, så forandrer ikke det resultatet, siden det som ble funnet, ble funnet. At det var mulig å avdekke problemområder som jernbaneforetaket/infrastrukturforvalteren ikke anerkjenner, indikerer i seg selv at det er problemer med hvordan sikkerhetsstyringssystemet fungerer. At jernbaneforetaket/infrastrukturforvalteren motsetter seg dette, er også et signal om at ikke alt er som det skal. Hvis dokumentasjon peker på at et område under inspeksjon blir administrert på en bra måte, vil det være legitimt å stoppe å lete etter dokumentasjon på det punktet. Hvis dokumentasjonen derimot ikke gir den overbevisningen, men det ikke er mulig å fastsette hvorfor, skal det letes etter ytterligere dokumentasjon. Det er ikke nødvendig å undersøke alle prosesser og prosedyrer helt fra overordnet nivå til de detaljerte arbeidsinstruksjonene for å trekke konklusjoner om systemet fungerer hensiktsmessig eller ikke. Nok informasjon fra dokumentgjennomgang og intervjuer må trekkes frem for å konkludere med et rimelig nivå av sikkerhet om hvordan bildet ser ut i praksis. En rapport laget ved bruk av MMM er til syvende og sist en rapport laget av en kompetent person som bruker modellen til å støtte sin profesjonelle vurdering, og basert på et utvalg av dokumenter, intervjuer og annen informasjon er det usannsynlig at det representerer et absolutt bilde av en virksomhets prestasjon, siden dette vil kreve gjennomgang av all informasjon som er relatert til virksomheten og intervjuer med hver person som arbeider for virksomheten, og eventuelle virksomheter som har kontakt med den.

Generelt sett ses det etter dokumentasjon på at området som er under granskning, a) styres på en sikker måte, b) at denne styringen er logisk og knyttet til måten som sikkerhetsstyringssystemet er ment å fungere

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

i henhold til den opprinnelige søknaden for et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse, og c) virksomheten er klar over hva som foregår. Hvis a) eksisterer uten b) eller c), kan det sies at sikkerhet blir styrt av flaks heller enn av en logisk plan, noe som tydelig antyder et mangelfullt sikkerhetsstyringssystem.

Det er ekstremt viktig når funnene presenteres for virksomheten som har blitt vurdert, at det blir gjort veldig tydelig på hvilket nivå vurderingen har vært gjennomført. Det skal noteres i rapporten hvilken dokumentasjon man har sett, og hvilke personer som har blitt intervjuet. Der eksempler på manglende dokumentasjon blir funnet, skal disse også legges ved rapporten.

Hvis modellen brukes til å vurdere bestemte områder av sikkerhetsstyringssystemet, skal områdene som ikke vurderes, tydelig framgå i beskrivelsene av omfanget av tilsynet, og skal ikke gis et nivå i den endelige rapporten med mindre tilstrekkelig dokumentasjon dukker opp fra områdene i omfanget av studien til å kommentere dem. For eksempel: Hvis et tilsyn utføres om forvaltning av eiendeler, blir det tydelig at det er et svakt kompetansestyringssystem. I dette tilfellet vil det være legitimt å gi et nivå til dette området, selv om det ikke var hovedvektleggingen for revisjonen som bruker modellen.

Personen eller personene som utfører tilsynet, skal gjennomføre nok intervjuer/dokumentgjennomganger/feltarbeid til å være sikre på at de har et godt bilde av hva som foregår. Bildet må ikke være komplett, men nok dokumentasjon må være samlet inn for å rettferdiggjøre punktet der jernbaneforetak/infrastrukturforvalteren plasseres i modellen. For et lite jernbaneforetak / en liten infrastrukturforvalter bør intervjuer av overordnet nøkkelpersonell være nok til å etablere hvor virksomheten sitter når det gjelder for eksempel ledelse. For et stort jernbaneforetak / en stor infrastrukturforvalter med flere baser og en ledelsesstruktur med flere nivå, vil det være vanskeligere å få et komplett bilde, og flere valg må tas angående hvem som skal intervjues på et overordnet nivå. I disse tilfellene vil det være legitimt å ta et vertikalt snitt gjennom virksomheten, muligens på årlig basis, og se på forskjellige områder hver gang og intervju et passende antall personer ved hvert ledelsesnivå for å kunne danne et veloverveid overblikk over emneområdet.

For store og komplekse virksomheter vil det være passende å bruke modellen til å få et samlet bilde av hvordan virksomheten drives, for eksempel ved å se på dokumentasjon på høyt nivå og intervju overordnede ledere, før modellen brukes til å se på enkeltstående deler av aktiviteten deres, for eksempel vedlikehold av kjøretøyer på flere anlegg. I et slikt tilfelle for en velkjent virksomhet med et godt sikkerhetsstyringssystem, skal det være mulig å se at oppfatningen/dokumentasjon på høyt nivå reflekteres på samme måte i hvert av verkstedene som ble sett på. Dette betyr ikke at det ikke kan være forskjeller mellom selve verkstedene, men ganske enkelt at den samlede strukturen i nøkkelementene er den samme og drives på samme måte. Tilsvarende vil man for en virksomhet som yter dårlig, forvente å se forskjeller mellom oppfatningen som den generelle ledelsen har av hvordan virksomheten drives ved verkstedene, og det i selve verkstedene, i tillegg til betydelige forskjeller mellom selve verkstedene som kan omdannes til sikkerhetsrisiko, for eksempel forskjeller i intervaller i undersøkelsen av lignende kjøretøy uten noen forklaring på hvorfor dette kan skje, mens ledelsen kun gjenkjenner én slik vedlikeholdsstruktur.

Nummereringssystemet i modellen er der for å hjelpe med kategoriseringen av modenhet for ledelse. Å få en viss poengsum bør ikke ses på som et mål i seg selv. Når funnene presenteres for et jernbaneforetak/infrastrukturforvalter, er det svært viktig å understreke dette poenget og legge vekt på at resultatene er vurderingen til personen som utfører tilsynene, basert på dokumentasjonen sett på et bestemt tidspunkt og sted.

Noe motstand kan forventes fra jernbaneforetakene eller infrastrukturforvalterne som motsetter seg «nivået», og i det tilfellet er det viktig å legge vekt på at det er NSA-ens oppfatning basert på dokumentasjonen som er sett og hørt, og de er berettiget til en annen oppfatning basert på sin egen kunnskap om virksomheten. Hvis jernbaneforetak/infrastrukturforvalteren prøver å håndtere problemet ved å gi mer dokumentasjon, må det tas et valg om hvorvidt dette skal godtas, som notert ovenfor, og endre

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

funnene som et resultat, eller å påpeke at funnene er de som ble funnet på tidspunktet for tilsynet. All dokumentasjon som leveres etter tilsynet, som gir en mer positiv oppfatning, skal generelt sett sendes inn som en del av dokumentasjonen for å oppfylle handlingsplanen avtalt mellom virksomheten og NSA.

Ved avslutningsmøtet skal det legges vekt på at hensikten med øvelsen er å hjelpe jernbaneforetaket/infrastrukturforvalteren med å forbedre deres sikkerhetsstyringssystem. Handlingspunkter skal identifiseres for å håndtere eventuelle mangler når det gjelder juridiske krav, dvs. ved nivå 1 og forbedringspunkter identifisert for nivå 2 og høyere. Disse skal avtales med jernbaneforetaket/infrastrukturforvalteren, og jernbaneforetaket/infrastrukturforvalteren skal forplikte seg til å produsere en tidsbundet handlingsplan som tar tak i disse, og som angir konkret hvem som vil være ansvarlig for hva og når endringene skal leveres, slik at NSA-en kan følge opp dette hensiktsmessig.

Modellen er der for å hjelpe med å utføre tilsynet; den er ikke der for å erstatte profesjonell vurdering. Den gir ikke det eksakte svaret på hva som avdekkes under tilsynet, og den indikerer heller ikke hva som skal gjøres med det. All oppfølging som kan følge tilsynet ved bruk av modellen, er opp til NSA-en å beslutte, basert på den myndigheten NSA-en har, men støtter seg tydelig på dokumentasjonen avdekket under MMM-revisjonen. For å hjelpe NSA-er med å finne ut hvilken oppfølging som kan være passende, har Byrået utgitt en veileder om styringsmodell for de nasjonale sikkerhetsmyndigheters håndheving.

Modellen kan også brukes til å se på funn fra ulykkesundersøkelser eller selskapets revisjonsrapporter. I det tilfellet skal funnene i rapporten analyseres for å se hva de sier om sikkerhetsstyringssystem. Når de relevante kriterielementene har blitt identifisert, kan en vurdering tas ved bruk av modellen angående virksomhetens modenhet basert på funnene i revisjonen eller ulykkesundersøkelsesrapporten. For en enkelt rapport forteller kanskje ikke dette veldig mye om virksomhetens sikkerhetsstyringskapasitet, men hvis den utføres som en øvelse én gang i året eller hvert andre år der flere rapporter kan undersøkes, kan det være et viktig verktøy for å identifisere områder av virksomhetens sikkerhetsstyringssystem der problemer fortsetter å oppstå.

3 Modellnivåer

Strukturen som brukes er en skala fra 1 til 5 der 1 representerer svak prestasjon av styringssystemet, og 5 representerer en utmerket styringsprestasjon.

3.1 Definisjon av prestasjonsnivåer

Nivå 1 — Mangelfullt

På dette nivået har virksomheten som vurderes, et sikkerhetsstyringssystem, men det har tydelige mangler som fører til at prestasjonsnivået er lavere enn det juridiske minimum som var påkrevd ved tildeling av et felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse. Prosedyrer og instruksjoner for å håndtere sikkerhetsaktiviteter eksisterer, men i løpet av tilsynet er det åpenbart at det er alvorlige problemer angående hvor logiske disse er som en helhet. Individuell risiko styres, men den samlede prosessen som håndterer dette, er svak. Virksomheten drives i praksis på en måte der det ser ut til å være større uforenligheter med det som er beskrevet i sikkerhetsstyringssystemet. Politikk, prosedyrer og instruksjoner ser ut til å brukes på måter som ikke tilsvarer de som er angitt i sikkerhetsstyringssystemet. Derfor blir ikke risikoen fra virksomheter levert av virksomheten eller dens leverandører, nødvendigvis tilstrekkelig styrt. På dette nivået skal NSA-en vurdere tiltak for å bringe virksomheten tilbake til juridisk samsvar (se *Byråets veileder for myndighetsutøvelse* for mer informasjon om hvordan denne prosessen kan fungere).

Nivå 2 — Dekkende

På dette nivået yter virksomheten på nivået for minimum juridisk samsvar, dvs. sikkerhetsstyringssystemet fungerer på et nivå som var tilstrekkelig for at et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse ble innvilget ved vurderingstrinnet. Det skriftlige sikkerhetsstyringssystemet eksisterer og blir brukt til å styre sikkerhetsrisiko, men det mangler struktur og koordinering. Systemet er logisk generelt sett, men det finnes mangler og noe manglende konsistens innen enkelte områder. Virksomheten mestrer hovedsakelig sikkerhetsansvaret sitt, men bare så vidt. Det skal ikke mye til for å skape et betydelig problem og falle tilbake til nivå 1, fordi mangelen på sammenheng mellom prosedyrer og risikohåndtering kan medføre et betydelig problem for teknisk, driftsmessig og organisatorisk risiko. Noen områder innenfor virksomheten yter bedre innen sikkerhetsstyring enn andre. Risiko styres mer av handlingene til personer som arbeider for virksomheten, enn gjennom utformingen av sikkerhetsstyringssystemet. En brannslukkingstilnærming til risikohåndtering er den normale situasjonen, noe som gjør at virksomheten drives reaktivt etter ulykker eller hendelser heller enn å proaktivt iverksette tiltak for å forhindre dem.

Nivå 3 — Konsistent

Sikkerhetsstyringssystemet er utviklet for å skape en systematisk og konsistent tilnærming til håndteringen av risiko. Alle elementene er på plass og fungerer, og alle sikkerhetsaspekter vurderes. Noen vurderinger gis til forbedringen av sikkerhetskulturen innenfor virksomheten gjennom utviklingen av en forbedringsstrategi for sikkerhetskultur. Selv om virksomheten er konsistent, prøver den ikke å forutse risiko på forhånd, og kulturen innenfor virksomheten er heller ikke moden nok til selvstendig å opprettholde prosessen for risikohåndtering. Brannslukking er erstattet av en mer veloverveid tilnærming til risikohåndtering, men det er lite som skal til (for eksempel det å ikke håndtere viktige prosesser eller prosedyrer over tid) før virksomheten faller tilbake til nivå 2.

Nivå 4 — Forebyggende (Eng: Anticipating)

Som for nivå 3, og i tillegg håndterer sikkerhetsstyringssystemet hele tiden risiko proaktivt. Her overvåker virksomheten tilloppene til risiko og iverksetter tiltak på forhånd, hvor det er mulig, for å forhindre at farlige hendelser oppstår. Virksomheten er forpliktet til å utvikle en sikkerhetskultur, og arbeidsstyrken er engasjert

i innsatsen for å håndtere sikkerhet på en logisk og fremtidsrettet måte. På dette nivået er det virkelig ledelse fra toppen av virksomheten, og de ansatte i virksomheten har tro på og respekterer ledelsens tilnærming. Det går med mye innsats i jevnlige gjennomganger av prestasjon og for å forstå typer av risiko virksomheten står overfor, og hva som kan gjøres med det.

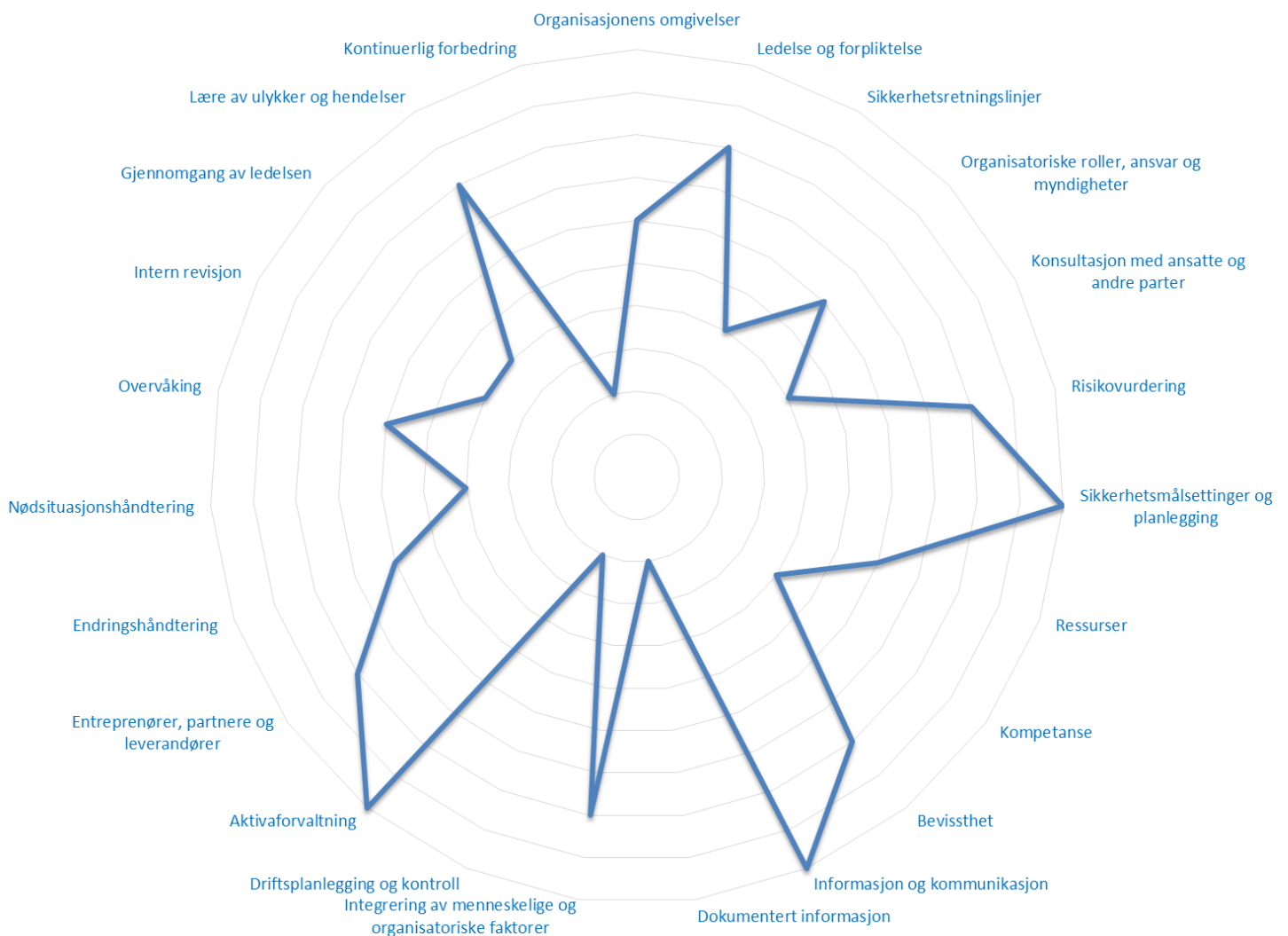
Nivå 5 — Fremragende (Eng: Excellence)

Som for nivå 4, og i tillegg er sikkerhetsstyringssystemet bygd opp på en måte som muliggjør kontinuerlig forbedring. Virksomheten søker aktivt muligheter til å forbedre sikkerhet, og forbedrer sin sikkerhetskultur ved å bruke informasjon både fra jernbanesektoren og utenfor. Virksomheten måler sin egen prestasjon mot andres, både innenfor jernbanesektoren og utenfor. Det finnes dokumentasjon på at virksomheten er klar over problemer den har eller kan ha i fremtiden, og prøver aktivt å håndtere dem gjennom sikkerhetsstyringssystemet. På dette nivået er virksomheten sikker på sin evne til å håndtere risikoen den møter, og ser utover for å lære opp de den har kontakt med, og i tillegg prøver den å ta lærdom fra andre felt som kan integreres i virksomheten. Sikkerhet er en vesentlig del av virksomhetens aktivitet.

3.2 Rapportere resultatene til modellen

Resultatene av modellen kan angis som et radardiagram eller som et trafikklyssystem. Radardiagrammet i Figur 2 og Tabell 1 nedenfor framstiller SMS-kravene i CSM SMS målt mot de 5 prestasjonsnivåene, ved å sette inn det relevante prestasjonsnivået for å få et svært visuelt bilde av sikkerhetsprestasjonen til virksomheten.

Radardiagrammet kan utarbeides ved å benytte Byråets mobil app, som er tilgjengelig i Apple store og Google play, eller via lenke på Byråets hjemmeside. Alternativt vil et Excel-regenark også være tilgjengelig på Byråets hjemmeside.



Figur 2: Et eksempel på presentasjon av modellresultatene i radardiagram.

Tabell 1: Trafikklyssystem etter nivå.

<i>PDCA-elementer fra sikkerhetsstyringssystemet</i>	<i>Nivå 1</i>	<i>Nivå 2</i>	<i>Nivå 3</i>	<i>Nivå 4</i>	<i>Nivå 5</i>
Virksomhetens kontekst					
Ledelse					
Lederskap og forpliktelse					
Sikkerhetspolitikk					
Roller, ansvar og myndighet i virksomheten					
Samråd med personalet og andre parter					
Planlegging					
Risikovurdering					
Sikkerhetsmål og planlegging					
Støtte					
Ressurser					
Kompetanse					
Bevissthet					
Informasjon og kommunikasjon					
Dokumentert informasjon					
Integrasjon av menneskelige og organisatoriske faktorer					
Drift					
Planlegging og styring av driften					
Forvaltning av eiendeler					
Entreprenører, partnere og leverandører					
Endringsstyring					
Håndtering av nødsituasjoner					
Prestasjonsevaluering					
Overvåking					
Internrevisjon					
Ledelsens gjennomgåelse					
Forbedring					
Erfaringer fra ulykker og hendelser					
Kontinuerlig forbedring					

Det bør imidlertid forstås at grensene mellom de forskjellige nivåene er definert i overgangen fra nivå 1 til nivå 2, ettersom nivå 1 ikke er nivået for minimum juridisk samsvar, mens nivå 2 er det. Overgangen fra gul

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

til grønn når du går fra 2 til 3 er mer uklar ettersom virksomheten er juridisk samsvarende, men forbedrer sitt sikkerhetsstyringssystem og -prestasjon.

For å bruke denne modellen må virksomheten som får tilsyn, ha et felles sikkerhetssertifikat, siden tilsyn kun kan finne sted når et felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse er tildelt. Det modellen prøver å gjøre, er å hjelpe den som utfører tilsynet til å vurdere hvor bra sikkerhetsstyringssystemet er i praksis. Nivå 1 anses å være et nivå under minimum juridisk samsvar, og derfor et nivå der forbedring kreves for å unngå bruk av sanksjoner fra NSA-en for å ikke oppfylle tilstanden et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse ble bevilget under.

Fra nivå 2 (minimum juridisk samsvar) og oppover er det utvikling fra et nivå til det neste. Av denne grunn ses ikke nivå 2 som akkumulert med delen nedenfor, i motsetning til nivå 3–5. Det vil si at på nivå 2 er du i samsvar med grunnleggende juridiske krav. Ved nivå 3 har du nådd en rimelig og konsistent standard for sikkerhetsstyringssystem og kan opprettholde dette over tid, slik at du kan bygge på dette for å oppnå høyere nivå. Ved å bruke trafikklyssystemet kan du enkelt se at nivå 1 (det røde) i store trekk tilsvarer dårlig prestasjon, nivå 2 (det gule) er tilstrekkelig og konsistent til fremragende etter hvert som du går opp til nivå 3, 4 og 5 (det grønne).

Vedlegget viser systemet med fem nivåer tydeliggjort med trafikklys, med generelle kommentarer som indikerer hvordan hvert nivå er i praksis. Pilen nedenfor tabellen er en påminnelse om at grensene mellom nivåene ikke er faste:

- **Grønn** når rangeringen er lik nivå 3, 4 og 5 og prestasjonen anses som konsistent, forebyggende eller fremragende;
- **Gul** for nivå 2 der prestasjonen anses dekkende;
- **Rød** for nivå 1 der prestasjonen anses som mangelfull.

4 Modenhetsmodellen for styring

4.1 C — Virksomhetens kontekst

Formål

For å få et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse må søkeren beskrive arten og omfanget for virksomheten, vise hvordan den identifiserer alvorlig risikoforhold den står overfor, identifisere «interesserte parter», indikere hvordan den overholder sine juridiske forpliktelser til sikkerhet og hva disse er, og forklare omfanget av sitt sikkerhetsstyringssystem. Formålet med dette er å angi omfanget og størrelsesforholdet til virksomheten overfor den som vurderer. Fra et tilsynsperspektiv vil det være viktig å sjekke at forsikringene som ble gitt av en søker, for eksempel forståelsen av risikoen og hvordan denne håndteres i sikkerhetsstyringssystemet, gjenspeiles i den daglige driften av virksomheten.

Innledende merknader

Det er viktig at en virksomhet kan formidle korrekt art og omfang til tilsynsmyndigheten. Dette er fordi disse elementene indikerer grensene driften, og virksomhetens sikkerhetsstyringssystem bør reflektere dette. Av den grunn er dette elementet først av beslutningskriteriene, ettersom det tilrettelegger for alt som følger etter. Fra et tilsynsperspektiv er det derfor svært viktig at virksomhetens virkelighet reflekterer nøyaktig posisjonen som ble erklært ved vurderingen. Hvis den ikke gjør det, er implikasjonen at vurderingen ble utført med ufullstendig informasjon. Beskrivelsene av virksomhetens kontekst kan også gi en indikasjon på hvordan menneskelige og organisatoriske faktorer håndteres.

Det å identifisere alvorlige risikoforhold i dette tilfellet betyr at søkeren bør vise at den på bakgrunn av analysen er klar over hvilke av risikoforhold den står overfor, som er de viktigste. Dette hjelper med å angi konteksten for virksomheten, og viser sikkerhetsmyndigheten at de forstår miljøet de arbeider i. Aktivitetene til andre parter utenfor jernbanesystemet kan også påvirke sikkerheten til virksomheter, og det må det også tas hensyn til i risikovurderingen.

4.1.1 C1 — Virksomhetens kontekst

Nivå 1 - Mangelfullt

På dette nivået er grunnleggende beskrivelser på plass, og art, omfangsområdet og/eller virksomhetens karakter er rimelig tydelige, men i praksis ser det ut til å være forskjeller i omfanget til sikkerhetsstyringssystemet sammenlignet med vurderingen, og det er tvil om alle alvorlige risikoforhold har blitt tilstrekkelig registrert. Det finnes tvil om hvorvidt virksomheten hensiktsmessig overholder alle juridiske bestemmelser, som den påstår at den gjør. Det ser ut til at ikke alle interessenter gjenspeiles korrekt i dokumentasjonen i sikkerhetsstyringssystemet.

Nivå 2 - Dekkende

På dette nivået er alle beskrivelsene på plass, men det finnes imidlertid bekymringer for at omfanget og størrelsesforholdet til virksomheten ikke er godt beskrevet. Kartleggingen av juridiske og andre krav som påvirker andre interessenter, er utført, men det er svakheter ved den. Det er avdekket at enkelte interessenter ikke ble omfattet av sikkerhetsstyringssystemet innsendt i forbindelse med søknaden, og det er noe dokumentasjon for at alvorlige risikoforhold ikke alltid er tilstrekkelig styrt med påfølgende implikasjoner for hensiktsmessigheten til sikkerhetsstyringssystemet.

Nivå 3 - Konsistent

Nivå 2, pluss at på dette nivået er beskrivelsen av virksomheten, sikkerhetsstyringssystemet og de alvorlige risikoforholdene som virksomheten står overfor, i samsvar med det som ses i praksis. Virksomheten er tydelig

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

klar over hva den gjør og hvilken retning den går i. Det er tydelig oversikt over hvilken lovgivning som gjelder, og hvem interessentene er.

Nivå 4 - Forebyggende

Nivå 3, pluss at virksomheten prøver å utvikle seg og lære å presentere seg selv bedre til sine interessenter og få kontakt med dem for å utvikle sikrere prosedyrer og prosesser innenfor sitt sikkerhetsstyringssystem. Framfor å kun liste opp lovgivningen den må overholde, prøver virksomheten aktivt å engasjere seg med de relevante tilsynsmyndighetene for å utvikle strategier for å oppfylle juridiske krav. Grensesnitt mot andre deler av virksomheten forstås og håndteres tydelig.

Nivå 5 - Fremragende

Nivå 4, pluss at virksomheten er en ledestjerne for andre virksomheter i hvordan den presenterer seg selv. Virksomheten er tydelig om sin egen karakter og sitt juridiske ansvar, og prøver å utvikle dette ved å bygge på sine sterke sider og utnytte erfaringen ikke bare fra jernbanebransjen, men også utenfor den.

4.2 L — Lederskap

Formål

Å sikre at virksomheten styres og ledes på en hensiktsmessig måte.

Å sikre at sikkerhetspolitikken tydelig uttrykker forventningene til toppledelsen, definerer nøyaktig hva virksomheten ønsker å oppnå, hvordan den vil oppnå det (gjennom atferden vist av ledelsen) og hvordan ledelsen kan vite når forventningene er oppfylt. Hensiktsmessig ledelse kan ses som å gi retningen, ressursene og evnen til å innføre den rette kulturen i virksomheten for å oppnå de ønskede målene. Ledelsen skal styre virksomheten hensiktsmessig, slik at sikkerhetsmål ikke kompromitteres av konkurrerende virksomhetsprioriteter. Ledelsen skal gjøre det klart for de ansatte hva sikkerhetsmålene er og hvordan de skal oppfylles.

Å sikre at virksomheten (spesielt styret) hensiktsmessig utfordrer om sikkerhetspolitikk og deres tilknyttede aktiviteter er korrekte, på plass og hensiktsmessige. Å sikre at meldinger er konsistente, tydelige og utformet for å skape det beste miljøet for sikkerhetsstyring.

Innledende notater

Dårlig ledelse har forårsaket mange store svikt i sikkerheten. En virksomhets tilnærming til sikkerhet reflekterer ofte holdningene hos de som tar beslutninger, og blir førende for meningene og holdningene hos de ansatte som arbeider i virksomheten.

Politikken, de tilknyttede prosedyrene og sikkerhetsklimaet etablert av overordnet ledelse er nødvendig for å angi og opprettholde virksomhetens tilnærming til sikkerhet. Politikken skal gi en tydelig forståelse av hvordan virksomheten har tenkt å håndtere sikkerhet. Ledelsesteamet og andre ledere skal også gå foran som et eksempel og handle på måter som forsterker meldingene i politikken. Sikkerhetsplaner for jernbaner er integrert i virksomheten.

4.2.1 L1 — Ledelse og forpliktelse

Ledelse og forpliktelse handler om at virksomhetens ledere angir retningen og en positiv og fremtidsrettet agenda for de ansatte som arbeider for dem, for å håndtere risiko på tvers av virksomhetsprosesser. Ledelsen angir tonen og kulturen for hvordan virksomheten oppfører seg både internt og med de som har kontakt med den. Det er de i lederstillinger som har størst påvirkning på organisasjonens kultur, virksomhetens struktur og hensiktsmessig drift av virksomheten. Det er derfor viktig at de kan kommunisere med de som arbeider for seg. Ved vurdering av dette området under tilsyn bør NSA-ansatte vurdere, der det er mulig, om det finnes motstridende prioriteter mellom sikkerhetsstyringen og andre virksomhetsprosesser.

Nivå 1 — Mangelfullt

Prosedyrer og sikkerhetsmål er utdaterte eller har ikke blitt kommunisert innenfor virksomheten, og det er lite dokumentasjon av forståelsen av dem.

Det finnes ikke noe dokumentasjon av at ansatte blir involvert i sikkerhetsutfordringer, og ansatte har ingen kontakt med ledelsen.

Sikkerhetsstyringssystemet eksisterer på et svært enkelt nivå (for eksempel, selv om menneskelige faktorer vurderes, er systemet som er på plass for å gjøre det, svakt), og det er ikke koblet til virksomhetens daglige drift.

Det finnes lite relevant dokumentasjon av sikkerhetsutfordringer i linjen i organisasjonen, produksjon er viktigere. Det er vanskelig å finne ressurser som håndterer risikoforhold, ettersom virksomheten ikke ser viktigheten av å bruke dem på denne måten.

Det er liten aksept for viktigheten av de ansattes betydning for å oppnå et sikkert, hensiktsmessig og kvalitetsmessig godt nivå innen drift.

Ledelsens forpliktelse til sikkerhetskultur mangler, og det er lite kunnskap i virksomheten om sikkerhetskulturbegrepet eller hvorfor sikkerhetskultur er viktig for å oppnå en sikker og hensiktsmessig drift. Sikkerhet behandles separat fra virksomhetsmålene i virksomheten, og defineres i form av samsvar med forordninger og tekniske eller prosedyremessige løsninger. Sikkerhet administreres og ledes av en selvstendig sikkerhetsavdeling som oppfattes å være hovedsakelig ansvarlig for virksomhetens sikkerhetskultur. Ledelsens forpliktelse til og kommunikasjon av sikkerhetsmål og -prioriteringer er så begrenset at de er ukjent i virksomheten. Sikkerhet oppfattes som noe som må gjøres, heller enn noe som er til fordel for virksomheten. Det er liten styring av streben etter en positiv sikkerhetskultur.

Hendelser og ulykker «kommer til å skje» — en fatalistisk kultur dominerer. Menneskelige feil i den spisse enden identifiseres alltid som årsaken uten at det gjøres forsøk på å undersøke videre. Det er ingen rettferdig kultur, og personell som er involvert i hendelser og ulykker, blir ofte gjort til syndebukker. Ledelsen og ansatte er generelt sett uinteressert i sikkerhet, og bruker muligens sikkerhet kun som utgangspunkt for andre diskusjoner, for eksempel lønn, arbeidstimer osv.

Prestasjonsnivået er under det for minimum juridisk samsvar, og NSA-en bør derfor vurdere hvordan virksomhetens prestasjon kan bringes opp til minimumet som kreves.

Nivå 2 — Dekkende

Det er ingen sammenheng mellom sikkerhetsrelaterte prosesser og virksomhetsprosesser.

Ledelsen sørger for ressurser, men ikke nok til å oppfylle forpliktelsen for å gi et positivt bidrag til sikkerheten og virksomhetskulturen.

Ledelse anerkjennes som viktig for styringen av sikkerhet, men hvordan dette er reflektert i sikkerhetsstyringssystem, ser ut til å være litt inkonsekvent og uklart.

Sikkerhet ses på som en virksomhetsrisiko som kan påvirke virksomhetens økonomiske mål negativt. Sikkerhet defineres fortsatt, som på nivå 1, i form av samsvar med forordninger og tekniske eller prosedyremessige løsninger. Den generelle tilnærmingen til sikkerhet er reaktiv fra overordnet ledelse til arbeiderne. Ledelsens forpliktelse ses som halvhjertet - de reagerer når noe har gått galt heller enn å iverksette proaktive tiltak for å forbedre ting.

Strategi for menneskelige og organisatoriske faktorer har tilslutning i ledelsen, og revideres av og til. Men dette skyldes først og fremst ønsket om å være i samsvar med lovkrav og er ikke en erkjennelse av betydningen av å ha styring av menneskelige og organisatoriske faktorer for å opprettholde og utvikle virksomhetens resultater. Som en konsekvens av dette er det i praksis ikke tilstrekkelig med ressurser og støtte innen dette området.

På dette nivået oppfyller virksomheten minimumsnivået som forventes for tildeling av et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at ansatte aktivt er involvert i å gjennomgå og revidere sikkerhetspolitikken og sikkerhetsmålene og hvordan de brukes.

Starten på utvikling av en positiv organisasjonskultur kan observeres. Kunnskap og metoder for menneskelige og organisatoriske faktorer begynner å vurderes på en systematisk måte i utviklingen av virksomhetens virksomhetsprosesser. Ledelsen implementerer en konsistent og positiv tilnærming til diskusjonen av og tildeling av ressurser innen saker som angår menneskelige og organisatoriske faktorer.

Sikkerhet anses av ledelsen som viktig, men produksjon blir noen ganger prioritert. Grunnleggende elementer for sikkerhet er på plass og virksomheten beveger seg mot et proaktivt forebyggingsperspektiv, i stedet for samsvar med regler og forordninger. Virksomheten vet at involvering av alt personell er viktig for videre forbedring, og flertallet er villige til å bidra positivt. Flertallet av de ansatte tar personlig ansvar for sin egen sikkerhet. Sikkerhet drives frem av kampanjer og tilsynskontroll, hovedsakelig ovenfra og ned, men med noe involvering av de ansatte.

Sikkerhetsstyringssystemet er konsistent i tilsynet av risikoen som virksomheten utsettes for.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at sikkerhetsmål støttes av handlingene til alle i ledelseskjeden.

Det er en faktisk forpliktelse til kontinuerlig forbedring av hensiktsmessigheten av risikostyring. Det finnes dokumentasjon på omfattende samarbeid gjennom hele ledelseskjeden. Det finnes dokumentasjon på at sikkerhetsrisiko vurderes når man ser på virksomhetsrisiko.

Politikk på overordnet nivå:

- blir gjennomgått og revidert for å drive frem forbedringer på en forutsigbar måte; og
- blir tolket på samme måte av alle deler av virksomheten som bruker dem.

Virksomheten ser utover og prøver å forbedre seg, organisasjonskulturen er generelt sett positiv, og det er muligheter for ansatte innen enkelte områder til å bidra proaktivt til utviklingen av sikkerhetsstyringssystemet.

Ressurser blir vanligvis gjort tilgjengelig for styringen av sikkerhet, men det er fortsatt noen begrensninger.

Ledelsen forstår at sikkerhet og produktivitet henger sammen, og sikkerhet er førsteprioritet når det er tvil. Ledelsen er forpliktet til sikkerhet og tildeler betydelige ressurser til proaktive sikkerhetstiltak, for eksempel risikovurderinger, hendelses- og ulykkesundersøkelser og endringshåndteringsprosesser. Viktigheten av sikkerhet anerkjennes gjennom hele virksomheten, og de ansatte er positivt engasjert i sikkerhetsinitiativer. Sikkerhetsprestasjon er fokusert på både ledende og hemmende indikatorer som bruker alle tilgjengelige data.

Menneskelige og organisatoriske faktorer er en integrert del av alt som utføres i virksomheten med støtte i ledelsen.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at sikkerhetspolitikk inkluderer virksomhetens sikkerhetsmål, som spres i virksomheten. Det finnes prosedyrer for å tildele tilstrekkelige menneskelige, økonomiske og tekniske ressurser for å støtte oppnåelsen av disse målene, og ledelsen overvåker implementeringen av de nødvendige sikkerhetskravene. Hensiktsmessigheten til sikkerhetspolitikken evalueres, og resultatene tas med i betraktningen ved neste revidering. Sikkerhetsmål brukes til å utfordre virksomheten til å oppnå virksomhetsresultater og styre virksomhetsrisiko som er i tråd med de beste resultatene til de virksomhetene som yter best innenfor og utenfor jernbanesektoren.

Det anerkjennes at styring av sikkerhetsrisiko ikke er en separat funksjon, men en nødvendig del av en produktiv, konkurransedyktig og lønnsom virksomhet.

Sikkerhetsrisiko anerkjennes som en risiko for hele resultatet for virksomheten, og sikkerhetsstyringssystemet er hensiktsmessig for styring av eksisterende risiko og å forutse nye.

Sikker produksjon har høyeste prioritet, og sikkerhet er koblet til virksomhetsresultatene. Ledelsens forpliktelse til sikkerhet er høy, og virksomheten gjør alt den kan for å finne sterkere og mer bærekraftige løsninger på sikkerhetsproblemer. Lærdom tas i bruk daglig. Ansatte forstår og støtter sikkerhetsinitiativer, og at sikkerhet er en livsstil. Virksomheten fremmer sikkerhet på jobb og hjemme, og tildeler passende ressurser til å gjøre det.

4.2.2 L2 — Sikkerhetspolitikk

Hensiktsmessig sikkerhetspolitikk angir en klar retning for virksomheten. Den bidrar til alle sider hos en virksomhets resultater som del av en forpliktelse til kontinuerlig forbedring. Sikkerhetspolitikken er et viktig dokument for å vise hvordan virksomheten håndterer sitt sikkerhetsansvar, og sin ledelse og forpliktelse til korrekt sikkerhetsstyring.

Nivå 1 — Mangelfullt

Politikken er utdatert eller har ikke blitt kommunisert innenfor virksomheten.

Det finnes ikke noe dokumentasjon på at ansatte blir rådspurt.

Det er liten anerkjennelse av rollen som personell spiller i leveringen av et sikkert og hensiktsmessig driftsnivå.

Sikkerhetspolitikken gir ingen klar føring om å overholde myndighetskrav.

Det oppnådde nivået er under den forventede minimumsstandarden.

Nivå 2 — Dekkende

Sikkerhetspolitikken er oppdatert og kommunisert i virksomheten, men lokale ledere og mellomledere har motsigende tilnærminger eller tolkninger. Dette resulterer i at politikken anvendes på forskjellige måter på tvers av virksomheten.

Politikken anser det ikke som vesentlige å opprettholde sikkerhet.

Det er noe forståelse av verdien som forbedring av den menneskelige rollen kan gi virksomheten, men dette er inkonsistent.

Sikkerhetspolitikken forplikter seg til å overholde myndighetskrav.

Oppnådd resultat oppfyller minimumskrav for å bli tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at sikkerhetspolitikken og annen relevant politikk brukes som prioritert område for ledere, noe som resulterer i at de blir tolket på samme måte av alle ansatte.

Ansatte er aktivt involvert i å gjennomgå og revidere sikkerhetspolitikken etter hvordan den benyttes.

Det er et skarpt søkelys på menneskelige faktorer i virksomheten og en forståelse av den viktige rollen som mennesker spiller i leveringen av en sikker og hensiktsmessig drift og måloppnåelse.

Nivå 4 — Forebyggende

Sikkerhetspolitikken er konsistent med handlingene til alle som handler i ledelseskjeden.

Sikkerhetspolitikken inkluderer en reell forpliktelse til kontinuerlig forbedring av hensiktsmessigheten til risikostyringen. Det finnes dokumentasjon på omfattende samarbeid gjennom hele ledelseskjeden, som anerkjenner verdien til menneskene ved oppnåelse av forbedrede resultater.

Menneskelige faktorer blir målt og er tilpasset og proporsjonale med modenheten og kompleksiteten til virksomheten, og er fokusert på forbedring over tid.

Sikkerhetspolitikken og eventuelle andre relevante retningslinjer:

- *er konsistente overfor hverandre;*
- *blir gjennomgått og revidert for å drive frem forbedringer på en forutsigbar måte; og*
- *blir tolket likt gjennom hele virksomheten.*

Nivå 5 — Fremragende

Sikkerhetspolitikken brukes til å utfordre virksomheten til å oppnå resultater som er sammenlignbare med resultatene hos de virksomhetene som yter best.

Sikkerhetspolitikken inkluderer risikostyring som en nødvendig del av en produktiv, konkurransedyktig og lønnsom virksomhet.

Risikostyring er en del av resultatene.

Den menneskelige rollen er en del suksessen til virksomheten, og vurderes ved hver gjennomgang av drifts- og virksomhetsutvikling.

Virksomheten ser utover og ser etter eksterne muligheter til å utvikle sin hensiktsmessighet, og vurderer menneskelige faktorer når den gjør det.

4.2.3 L3 — Roller, ansvar og myndighet i virksomheten

Formålet med dette kravet er at virksomheten som får tilsyn, skal vise at virksomheten er strukturert og hvordan ansvaret er fordelt for å oppfylle virksomhetens selskapsmål og sikkerhetspolitikk. Det kan være sjikt av arbeid som støtter dette fra politiske og strategiske perspektiver.

Risikostyringen skal passe praktisk inn i ledelsesstrukturer, slik at det er tydelig hvor ansvaret ligger. Ledelsen skal også anerkjenne og håndtere risiko som kontakt med entreprenører, partnere og leverandører utgjør, på en hensiktsmessig måte.

Disse elementene er viktige for å forstå hvor godt virksomhetens sikkerhetsstyringssystem styrer risiko. Søkeren skal vise hvordan den tilordner kompetente ansatte til oppgaver, hvordan den sikrer at de ansatte har en tydelig forståelse av rollene og ansvaret sitt, og hvordan personer ansvarliggjøres for prestasjonen sin. At organisasjonsstrukturen og enkeltpersoners roller og ansvar finner en balanse mellom samsvar og en sikkerhetskultur — en tenkende kultur heller enn at sikkerhet kun drives frem av samsvar for samsvars skyld.

Nivå 1 — Mangelfullt

Virksomhetens ledelsesstrukturer har ingen sammenheng med sikkerhetsmålene, slik at ansattes ansvar ofte blandes sammen.

Ved delegering av ansvar blir ikke de ansatte gitt myndighet eller ressurser til å utføre det. Noen ansatte som er gitt ansvar, er muligens ikke klar over det eller har ikke den nødvendige kompetansen til å utføre det. Stillingsbeskrivelser reflekterer ikke nøyaktig måten personer faktisk utfører rollene og ansvaret på.

Tildeling av roller og ansvar på tvers av virksomheten er vilkårlig og ikke koblet til virksomhetens driftsmål.

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Resultatet er under det som bør forventes fra en innehaver av et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Det finnes en beskrivelse av strukturen til virksomheten, inkludert tildeling av roller og ansvar innenfor sikkerhetsstyringssystemet. Planer er etablert for å identifisere hvordan arbeid faktisk gjøres innenfor virksomheten.

Virksomhetens struktur gjør at risiko håndteres av personene eller teamene som utfører arbeidet, men noen risikoforhold er delt slik at det er, eller kan være, konflikt mellom sikkerhet og andre mål.

Det ser ut til å være lite overensstemmelse mellom aktivitetene til individuelle avdelinger og de større mål for virksomhetens mål.

Det ser ut til å være lite overensstemmelse mellom organisasjonsstrukturen, tilordningen av ansvar og den tilknyttede kulturen som er nødvendig for å levere dem hensiktsmessig.

Virksomheten oppfyller minimumsnivået av samsvar for tildeling av et felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at organisasjonsstrukturen på tvers er konsistent, med ansvaret tydelig tilordnet på tvers av avdelingene.

Samlet politikk og prosedyrer som dekker roller og ansvar, er konsistent med det som er relevant for avdelingene.

Det finnes kriterier for å delegere og tilordne ansvar og oppgaver der nødvendig kompetanse og ferdigheter er identifisert. Disse kriteriene brukes og fører til at sikkerhetsoppgaver er tydelig tilordnet, og de ansatte som utfører dem, har rett kompetanse, myndighet og ressurser til å utføre dem.

Ved delegering av ansvar er det en systematisk tilnærming til hvordan det gjøres. De ansatte er kompetente og gis tilstrekkelige ressurser og myndighet til å utføre dem.

Der nye eller endrede roller og ansvar blir vurdert, er det en analyse av saker med menneskelige faktorer med tanke på endringen og måten pliktene faktisk utføres på innenfor virksomheten.

Nivå 4 — Forebyggende

Som for nivå 3 nedenfor, men med tydelige koblinger mellom elementene til den organisatoriske strukturen fra toppen til bunnen av virksomheten, ikke bare på arbeidsnivåer.

Samlet politikk og prosedyrer er utformet for å komplettere hverandre på tvers av avdelingene for å fremme de strategiske målene i virksomheten.

Ansatte med sikkerhetsansvar holdes ansvarlig for oppnådd resultat på en rettferdig og konsistent måte. Virksomhetens kultur gjør det mulig for ansatte med sikkerhetsansvar å påvirke hvordan oppgavene utføres og forbedringer gjennomføres.

Som et resultat av forståelse for hvordan arbeidet faktisk utføres, er det en innretting av individuell og felles innsats for driftens oppnådde sikkerhetsmål.

Nivå 5 — Fremragende

Som for nivå 4, pluss hensiktsmessig gjennomgang av virksomhetens struktur for roller og ansvar, på alle nivå, mot oppnåelsen av strategiske mål og andre mål.

En formell gjennomgang er på plass for å sikre at roller og ansvar forblir gyldige, oppdatert og integrert med virksomheten, strategien og miljøet som er i endring. Virksomheten vurderer konsistent mennesket i systemet som en standard del av gjennomgangen.

4.2.4 L4 — Samsråd med personell og andre parter

Vellykkede virksomheter vil aktivt involvere de ansatte for å oppmuntre dem til å bruke sin kunnskap og erfaring og forplikte seg til å oppnå delte mål. Slike virksomheter vil aktivt støtte og oppmuntre involvering og kommunikasjon på forskjellige måter.

Undersøkelse av dette aspektet vil også gi en indikasjon for tilsynsmyndigheten om hva sikkerhetskulturen er innenfor virksomheten, og hvor aktivt de involverer relevante tredjeparter i styringen av sikkerhet i områder der risikoen er delt.

Nivå 1 — Mangelfullt

Det er lite eller ingen kommunikasjon.

Ansatte kjenner ikke til sitt bidrag til egen sikkerhet og sikkerheten til personene de arbeider med.

Virksomheten oppfyller ikke forventningen til minimum juridisk samsvar.

Nivå 2 — Dekkende

Ansatte forstår at de er ansvarlig for sin egen sikkerhet og sikkerheten til kolleger, men dette er ikke konsistent på tvers av virksomheten.

Det er noe kommunikasjon innen helse- og sikkerhetssaker, men den ser ikke ut til å utføres på en systematisk måte, og den involverer heller ikke alle ansatte.

Virksomheten oppfyller det juridiske minimum som forventes av en innehaver av et felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at virksomheten har prosedyrer for å sikre at ansatte konsulteres angående sikkerhetssaker.

Ansatte forstår hvordan de bidrar til sin egen sikkerhet og sikkerheten til jernbanen, og de får tilbakemelding om bidraget sitt.

Personer i lignende roller bruker krav på samme måte.

Nivå 4 — Forebyggende

Virksomheten har politikk for å prøve å involvere ansatte på alle nivå i virksomheten, og det er en tydelig struktur som denne politikken kan kommuniseres gjennom. Arbeidere og ansatte konsulteres når beslutninger om risikostyringstiltak tas.

Virksomheten kommuniserer regelmessig med de ansatte på en rekke måter, for eksempel gjennom spørreundersøkelser, seminarer, møter med ledere og sikkerhetsturer.

Ansatte er motiverte til å bidra innen virksomhetens mål og viser en konsistent forståelse av hvordan dette oppnås.

Ansatte føler seg i stand til å ta beslutninger innenfor den etablerte målstrukturen.

Personer i lignende roller bruker krav konsistent.

Ansatte forstår behovet for endring og bekrefter at de involveres i hvordan endringene introduseres.

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Nivå 5 — Fremragende

Virksomheten utnytter potensialet til sine ansatte og andre interesserte parter fullt ut, og involverer dem aktivt i utviklingen av delte verdier og en kultur av tillit, åpenhet og egenmakt.

Virksomheten bruker involveringen av ansatte til å samle inn ideer for forbedring og tar dem i bruk.

Ansatte viser at de forstår sitt bidrag til å oppnå virksomhetens mål. Den forståelsen er konsistent med virksomhetens relevante politikk og visjonen til ledelsesteamet.

Ansatte viser en forpliktelse til å overgå de målene ved å følge eksisterende prosesser, og indikerer hvor de kan forbedres.

4.3 PL — Planlegging

Formål

Å sikre at virksomheten kan definere og implementere risikostyring som gjør det mulig for virksomheten å drive på en sikker måte. At den planlegger driften sikkert og med nødvendig hensyn til sine egne ansatte og andre som påvirkes av driften.

Innledende kommentarer

God planlegging er utgangspunktet for styring av risiko. Virksomheten skal ha etablert tilstrekkelige prosedyrer for å gjøre det mulig for virksomheten å oppfylle sine juridiske plikter, og for å kunne være i stand til å nå sine mål hensiktsmessig. God planlegging vil betydelig forbedre måten en virksomhet håndterer sikkerhet på, ved å sikre at den har tilstrekkelig med ressurser, inkludert kompetente ansatte som utfører oppgavene. Dette vil føre til hensiktsmessig risikostyring og arbeid.

4.3.1 PL 1 — Risikovurdering

Dette elementet går inn i kjernen av sikkerhetsstyringssystemet, det er rettet mot å få søkeren til å vise hvordan deres systemer identifiserer og styrer risikoen de står overfor. Tilsyn skal brukes til å få søkeren til å vise hvordan de bruker resultatene av risikovurderingen i praksis til å forbedre risikostyring, og hvordan de sjekker dette over tid. Det er viktig å huske at dette elementet omhandler håndtering av risikoen fra endringer direkte (det er et annet tema), men er relatert til det. Det bør også merkes at det er et spesifikt krav om at risikovurdering skal ta fatt i problemer relatert til menneskelig prestasjon, for eksempel håndtering av jobbdesign og tretthetsrisiko. Fra et tilsynsperspektiv skal det dokumenteres at disse problemene er håndtert innenfor risikovurderingsprosessen.

Systemet tilknyttet planlegging av risikostyring og å iverksette det, bør koordineres for å sikre at de overholder relevante lover og lar virksomheten oppfylle sine mål hensiktsmessig.

Nivå 1 — Mangelfullt

Virksomheten har en prosess for risikovurdering, men den blir ikke konsistent tilpasset og oppdatert, med det resultat at gamle driftsregler eller -praksis benyttes for å kontrollere risiko når risikoen er endret.

Risikovurderinger blir ikke fullført eller gjennomgått for alle relevante aktiviteter hos virksomheten.

Risikovurderinger er uegnet for tiltenkt bruk. Det er en tydelig misforståelse av formålet med risikovurderinger og hvordan de skal utføres.

Risikostyringen brukes på en dårlig måte, og det gjennomføres lite overvåking av hensiktsmessigheten til den etablerte risikostyringen.

Risikoen som fra menneskelige faktorer ser ikke ut til å være inkludert i vurderingen av risiko. Det oppfattes ikke som et behov i virksomheten å håndtere slike problemer.

Virksomheten presterer på et nivå som er under det som forventes av en som er tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Det finnes lite dokumentasjon innenfor risikovurderingsprosessen av at sikkerhetsrisiko vurderes på tilstrekkelig måte ved håndtering av endring.

Nivå 2 — Dekkende

Risikovurderinger er utført, men samlet koordinering av risikovurderingene er uklar.

Styringen av en aktivitet inkluderer ikke alltid tiltakene identifisert av risikovurderingen.

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Risikovurdering brukes ofte kun for å dokumentere at risikostyringen som allerede er på plass, er tilstrekkelig.

Risikovurderinger brukes kun til å identifisere hvor risikostyring behøves, men virksomheten har ikke tilstrekkelige styring på plass.

Opplæring i risikovurdering har blitt gitt til alle ansatte som trenger det, tilpasset det nivået som kreves for forskjellige ansvarsområder.

Det finnes dokumentasjon på bruken av risikostyring og overvåkingen av den.

Det erkjennes at menneskelige faktorer skal vurderes som en del av risikovurderingen, men måten dette gjennomføres på, er uklar. Som en konsekvens styres ikke dette temaet så godt som det burde gjennom sikkerhetsstyringssystemet.

Det finnes dokumentasjon på at sikkerhetsrisiko vurderes innenfor endringsprosesser.

Virksomheten yter ved minimumsnivået for samsvar for en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at virksomheten har tydelige retningslinjer for bruk av risikovurderinger og hvilken risiko som er akseptabel og hvorfor den er akseptabel.

Risikohåndtering brukes på en konsistent måte i forskjellige deler av virksomheten, inkludert innenfor endringsprosesser. Ledere forstår rollen sin i prosessen.

Det er hensiktsmessig bruk av risikostyringen og reduksjon av risiko ved kilden.

Koordinering av vurderinger er konsistent, og de gjennomgås regelmessig.

Risiko og tilknyttede kontrolltiltak kommuniseres tydelig til ansatte.

Risikovurderingsprosedyrer danner en del av endringsprosesser.

Det er et enkelt system på plass for regelmessig vurdering av hensiktsmessigheten til risikostyringen introdusert som et resultat av risikovurderinger.

Prosessene for å identifisere risikoene tilknyttet menneskelige faktorer under risikovurderingsprosessen er gjennomført. Der det er nødvendig, kan virksomheten benytte spesialistekspertise til å muliggjøre dette.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at risikovurderinger er bygget inn i andre aspekter av virksomheten for å sikre at det er en systematisk tilnærming til risikostyring.

Alle nivåer i arbeidsstyrken, og eksterne virksomheter, kan bidra til risikovurderinger.

Risikovurderinger, inkludert reduksjon av risiko ved kilden, er en del av endringsprosessen og virksomhetskulturen.

Gjennomganger danner en del av prosessen for risikovurdering.

Prinsipper for risikohåndtering brukes intelligent på alle nivåer.

Det er et mer komplekst system på plass for jevnlig kontroll av hensiktsmessigheten til risikostyringen som er etablert som et resultat av risikovurderinger.

Problemer med menneskelig faktorer er fullt integrert i prosessen i sikkerhetsstyringssystemet for risikovurdering og endringshåndtering. De som er ansvarlige for å utføre risikovurderinger, får tilbakemelding om prestasjonen sin.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at risikovurderingen brukes til å drive frem kontinuerlig forbedring i virksomhetens risikoprofil.

Tilnærmingen til risikohåndtering er innført og brukt konsistent gjennom hele virksomheten. Risiko vurderes grundig, og i god tid før endringer finner sted.

Reduksjon av risiko ved kilden er en del av en konsistent tilnærming og reflekteres i virksomhetens retningslinjer.

Det er proaktive prosedyrer på plass for utvikling av risikostyringstiltak sammen med andre enheter med ansvar for risikostyring der det er tverrgående problemer.

Informasjon om menneskelige og organisatoriske faktorer fra risikovurdering brukes i hele virksomheten til å drive frem kontinuerlig sikkerhetsforbedring. Resultatene av vurderingene deles, når det er relevant, med entreprenører, partnere og leverandører som en del av målet med å utvikle hensiktsmessigheten til virksomhetens drift.

4.3.2 PL 2 — Sikkerhetsmål og planlegging

For å sikre at virksomheten oppfyller juridiske krav og sikrer kontinuerlig forbedring innen sikkerhet, og at det kommuniseres til de ansatte og at ledelsen tror på det, er det nødvendig å ha sikkerhetsmål som oppfyller SMART-kravene (se nedenfor).

Virksomheten må vise at den har fornuftige mål og en prosess for å implementere og overvåke måloppnåelse i løpet av målenes levetid. Sikkerhetsmål må være «spesifikke, målbare, oppnåelige, realistiske og tidfestede» (SMART). Både kortsiktige og langsiktige mål bør angis og prioriteres sammen med brede virksomhetsmål. Motstridende prioriteter skal håndteres slik at sikkerhetsmål ikke lider i forhold til andre virksomhetsbehov. Mål angitt på forskjellige nivå eller for forskjellige deler av en virksomhet, skal innrettes slik at de underbygger de generelle målene til virksomhetens politikk. Individuelle mål kan også avtales med enkeltpersoner for å sikre at mål oppfylles.

Nivå 1 — Mangelfullt

Det er få eller ingen sikkerhetsmål.

Eventuelle sikkerhetsmål som finnes, er ikke SMART eller prioriterte.

Det aksepteres at sikkerhetsmål ikke nås, og det gjennomføres ingen tiltak for å håndtere manglene som gjorde at de ikke ble nådd.

Individuelle mål er ikke koblet til målene til virksomhetens samlede retningslinjer.

Virksomheten yter på et nivå som er under det som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Det finnes sikkerhetsmål. Noen kan være SMART og prioriterte, men mål i forskjellige deler av virksomheten er ikke tydelig sammenkoblet og kan være i konflikt med hverandre, og som en konsekvens støtter de ikke alltid de samlede målene til virksomhetens politikk.

Individuelle mål er hovedsakelig koblet til målene til virksomhetens samlede politikk.

Det er styring av fremgang med oppnåelsen av sikkerhetsmål.

Virksomheten oppfyller minimumsstandarden som forventes for juridisk samsvar.

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at sikkerhetsmål angis og en sikkerhetsplan finnes som illustrerer hvordan virksomheten vil oppnå målene sine.

Sikkerhetsmålene som er angitt, tar hensyn til gjeldende juridiske og andre krav.

Forsøk gjøres for å angi SMART-mål og for å prioritere mål og koble dem sammen.

System er på plass for å følge opp måloppnåelse.

Måloppnåelse er ikke godt koblet til gjennomganger, dvs. gjennomganger tar ikke hensyn til de angitte målene.

De ansatte er klar over relevansen og viktigheten til aktivitetene sine, og hvordan de bidrar til oppnåelsen av sikkerhetsmål og planlegging for å håndtere sikkerhetsrisiko.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at målene er SMART, prioriterte og koblet sammen for å støtte den samlede politikken.

Sikkerhetsstyringssystemet sikrer at sikkerhetsmål er angitt og oppnåelse målt.

Oppnåelse eller ikke-oppnåelse registreres og brukes til å hjelpe med kontinuerlig forbedring.

Systemer er på plass for å følge opp potensiell og faktisk ikke-oppnåelse av sikkerhetsmål.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at virksomheten sammenligner måloppnåelse mot andres, innenfor og utenfor jernbanebransjen, for å sikre at målene representerer fremragende kvalitet.

4.4 S — Støtte

Formål

Formålet med dette kravet er å sikre at virksomheten tildeler tilstrekkelige ressurser, inkludert kompetente ansatte, for å gjøre det mulig å håndtere risiko i henhold til målene i i tråd med sikkerhetsstyringssystemet.

Å angi roller og ansvar for å nå virksomhetens sikkerhetsmål.

Å sikre at viktig informasjon er tilgjengelig for de som tar beslutninger.

Å sikre at virksomhetens organisering og handlinger fremmer en kultur som gjør god risikostyring mulig.

Innledende kommentarer

Dokumentasjonen av sikkerhetsstyringssystemet må styres strengt, håndteres og gjennomgås jevnlig slik at kun den nyeste versjonen av et bestemt dokument som kreves for sikkerhetsstyring, er i omloop. Alle endringer i dokumentasjonen som er resultat av prosessen for kontinuerlig forbedring i risikostyring, må implementeres i rett tid.

Det er viktig at sikkerhetsstyringssystemet inkluderer et omfattende og implementert system for kompetanse, og at riktig kommunikasjon er på plass, både fra ledelsen til ansatte og motsatt, og til andre som er avhengig av informasjon fra virksomheten for å håndtere sikkerheten ved sine egne aktiviteter. Dette fordi disse elementene understøtter hensiktsmessigheten til sikkerhetsstyringssystemet. Å ha kompetente personer på plass for å utføre oppgavene som kreves, minimerer faren for feilvurdering, noe som støtter hensikten med et sikkerhetsstyringssystem. Samtidig vil det å sikre at kommunikasjon både ovenfra og ned og nedenfra og opp gjennom virksomheten, fungerer, sikre at viktige informasjon oppfattes i tide av de rette personene.

4.4.1 S1 — Ressurser

Hensiktsmessig bruk av ressurser er et viktig element i ethvert sikkerhetsstyringssystem. Det er ikke nok å ha prosesser på plass, de må også fungere, og dette vil kreve tilstrekkelig med ressurser for å la dette skje hensiktsmessig.

Nivå 1 — Mangelfullt

Virksomheten sørger for tilstrekkelig med ressurser for å gjøre det mulig for sikkerhetsstyringssystemet å fungere, men dette gjøres ikke på en systematisk måte. Det ser heller ut til å være en stykkevis tilnærming. Resultatet er at fordelingen av ressurser på tvers av virksomheten er ujevn, og noen deler har nok ressurser og noen har for få.

Virksomheten har falt under det nivået som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

På dette nivået er virksomheten bedre i stand til å styre ressurser for å muliggjøre gjennomføring av oppgaver. Tilordningen av ressurser anses som et viktig element for sikkerhetsstyringssystemet. Ledelsen av virksomheten gjennomgår ressurser jevnlig.

Virksomheten yter på det grunnleggende nivået som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at på dette nivået kan virksomheten vise at det er nok ressurser, og at tildeling av ressurser er gjennomført på tvers i virksomheten. Fraværet av visse ansatte er ikke et betydelig problem ettersom dette håndteres av sikkerhetsstyringssystemet. Virksomheten begynner å tenke på hvordan den kan bruke ressurser mer hensiktsmessig.

Nivå 4 — Forebyggende

Som for nivå 3, men her forutser virksomheten fremtidige behov, slik at den er forberedt på kommende endringer og har ressursene på plass for å håndtere dette.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at her håndterer virksomheten ressurser på en svært proaktiv måte og bruker dem fleksibelt på tvers av virksomheten i streben etter økt sikkerhet og hensiktsmessighet.

4.4.2 S2 — Kompetanse

Det er viktig for styringen av ansatte med sikkerhetsansvar over tid at en virksomhet har et kompetansestyringssystem, som er et element i sikkerhetsstyringssystemet. Det er gjennom denne mekanismen at kompetansen til ansatte evalueres, utvikles, opprettholdes og overvåkes, slik at sikkerhet ikke blir kompromittert.

Virksomheter trenger et hensiktsmessig system for håndtering av kompetanse, for å bidra til å sikre at de ansatte har rett kompetanse. En viktig del av ethvert kompetansestyringssystem (CMS) er å opprettholde kompetanse. Dette involverer et omfattende program for kontinuerlig faglig utvikling (CPD) der mer erfarne ansatte kan lære om nye sikkerhetsutviklinger og sikre at de overholder dem.

Hvordan systemet for kompetansestyring driftes, kan avsløre mye informasjon om sikkerhetskulturen til en virksomhet. Et godt gjennomtenkt kompetansestyringssystem vil inkludere ansatte som faktisk utfører arbeidet, slik at de som best forstår oppgaven kommer med innspill til utformingen av CMS, noe som hjelper både enkeltpersonene og virksomheten til å yte bedre. Et fungerende CMS er en viktig indikator på en virksomhets sikkerhetskultur.

Nivå 1 — Mangelfullt

Kompetansestyringssystemet er dokumentert, men ikke tydelig implementert. Det er ikke koblet til utforming av arbeidsoppgaver. Det er en uklar tilnærming til hvordan kompetansen til ansatte skal håndteres.

Ansatte kan være kompetente eller ikke, men det er ingen konsistent prosess for å identifisere dette.

Opplæringsbehov håndteres vilkårlig med prioritering av umiddelbare behov framfor langsiktig utvikling.

Virksomheten yter på et nivå som er under det som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Opplæring gjennomføres individuelt i de ulike avdelingene stort sett «på jobben», innenfor et kompetansestyringssystem. Minimumsnivået for samsvar med juridiske krav for rekruttering, utvelgelse og opplæring finnes. En utvelgelsesprosess for sikkerhetskritiske roller er på plass.

Politikk for rekruttering, utvelgelse og opplæring er ikke en del av et logisk system, er ikke koblet til de strategiske målene til virksomheten, og gjør ikke stort mer enn å tilfredsstille juridiske krav.

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Det er noe identifikasjon av opplæringsbehov, inkludert innen omådene menneskelige og organisatoriske faktorer og sikkerhetskultur, men tilordnet opplæring er ofte tilfeldig og diktet av tilgjengeligheten til både opplæringen og det relevante personellet heller enn en del av en strukturert tilnærming.

Virksomheten oppfyller minimumsnivået for samsvar som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at virksomheten har et hensiktsmessig dokumentert kompetansestyringssystem på plass. Dette dekker kompetansene som kreves for å oppfylle virksomhetens strategiske mål og for å håndtere risiko. Virksomheten er i stand til fullt ut å utnytte de ansattes kompetanse der den kjenner disse.

Virksomheten kan organisere og utvikle opplæringsprogrammer for de ansatte som utfører sikkerhetskritiske oppgaver, noe som sikrer at relevante behov dekkes og at kompetansen til ansatte opprettholdes.

Tilbake til arbeid-planer finnes for ansatte etter ulykker/hendelser eller langvarige fravær fra arbeid, inkludert identifisering av behov for ytterligere opplæring der dette kreves.

Rekrutterings- og utvelgingsprosesser er omfattende (for eksempel psykometriske og oppgavebaserte) og er stort sett konsistente, og de velger generelt sett riktige personer for de ulike rollene som kreves.

Opplæringssystemet leveres av kompetent personell etter et definert program basert på behovene til en bestemt rolle. Opplæring inkluderer respons til normale og unormale driftsforhold.

Det er forståelse av behovet for å koble kompetansestyringssystemet til utforming av oppgaven.

Det er en forståelse av nødvendig kompetanse for å håndtere menneskelige og organisatoriske faktorer og sikkerhetskultur, og rett personell med rett kompetanse rekrutteres.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at rekrutteringspolitikk, utvelging og opplæring har tydelige koblinger med de strategiske målene til virksomheten og som brytes ned til individuelle mål for ansatte. De er basert på en nøyaktig vurdering av oppgaver (oppgaveanalyse), som mater et tydelig og logisk kompetansestyringssystem. Mentor-plan brukes, og endringer av roller er godt gjennomtenkt.

Opplæringssystemet er omfattende og koblet til nødvendig kompetanse for å fungere hensiktsmessig i bestemte roller.

Rekrutteringsprosesser er omfattende og fokusert på det optimale ferdighetssettet for en bestemt rolle. De støttes av en periodisk gjennomgang (samt gjennomgangen når personell slutter i virksomheten), for å sikre at rett personell rekrutteres etter hvert som virksomheten endrer og utvikler seg.

Virksomheten er tydelig på hva som er nødvendig innen menneskelige og organisatoriske faktorer og sikkerhetskultur og har etablert prosesser som sikrer personell med nødvendig kompetanse og virkemidler til å opprettholde den over tid.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at virksomheten forstår kompetansene til de ansatte og utnytter fullt ut de ansattes potensial. Virksomheten involverer ansatte aktivt gjennom felles verdier og en kultur av tillit, åpenhet og selvstendighet.

Virksomheten bruker involveringen av ansatte til å samle inn ideer for forbedring og tar dem i bruk. Planlegging av menneskelige ressurser utføres for å sikre kontinuitet.

Det er etablert en visjon som ser fremover og utover, som har til hensikt å sikre at de korrekte personene rekrutteres og gis passende opplæring og utvikling for å sikre at ferdighetssettene opprettholdes på et nivå som gjør det mulig for virksomheten å vokse og utvikle seg, samtidig som sikkerhetsprestasjon opprettholdes og forbedres.

Virksomheten er ledende innen utvikling av sitt personell når det gjelder resultater innen menneskelige og organisatoriske faktorer og sikkerhetskultur.

4.4.3 S3 — Bevisstgjøring

Bevisstgjøring betyr å gjøre de ansatte klar over sikkerhetspolitikken til virksomheten og hvordan de bidrar til sikkerhet innenfor virksomheten, farene og risikoen som de må være klar over, og resultatene av undersøkelser av ulykker og hendelser. Det dekker også det å gjøre ansatte klar over implikasjonene av ikke å bidra til implementeringen av sikkerhetsstyringssystemet, både fra deres ståsted og virksomhetens ståsted. Dette elementet gir derfor viktig informasjon om sikkerhetskulturen til virksomheten.

Nivå 1 — Mangelfullt

Her har virksomheten gjort sikkerhetspolitikken tilgjengelig for ansatte, og gir de ansatte litt grunnleggende informasjon om risiko og farer. Resultatene av hendelsesundersøkelse kommuniseres ikke systematisk til alle ansatte, og det er ikke noe koordinert forsøk på å bekrefte at ansatte forstår hva ansvaret deres er og hva ansvaret til virksomheten er, og som en konsekvens av det er sikkerhetskulturen dårlig.

Virksomhetens prestasjon er under det som forventes for juridisk samsvar.

Nivå 2 — Dekkende

På dette nivået gis mer informasjon til de ansatte, men det ser ut til at den ikke er i et konsistent format, og informasjonen som gis, er ikke tydelige på tvers av virksomheten. Virksomheten forsøker å sikre at de ansatte forstår rollen sin i utviklingen av sikkerhet innenfor sikkerhetsstyringssystemet.

Virksomhetens resultat oppfyller minimumsnivået som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Basert på dokumentasjonen som er samlet, er det tydelig at sikkerhetskulturen i virksomheten er svak og med store variasjoner innen virksomheten.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at prosessen for formidling av sikkerhetspolitikken til ansatte og kommunikasjonen til ansatte om rollene deres, er konsistent, og meldingene forstås av de ansatte. Noe overvåking utføres for å sikre at de ansatte har tatt til seg informasjonen, og at de forstår viktigheten av sin rolle når det gjelder å sikre at sikkerhetsstyringssystem fungerer hensiktsmessig.

Sikkerhetskulturen i virksomheten ser ut til å være konsistent, men det er fremdeles noen avvik, og sikkerhetskulturen er ikke under forbedring.

Nivå 4 — Forebyggende

Som for nivå 3, pluss at virksomheten proaktivt prøver å fremme bevissthet om virksomhetens roller og ansvar og de ansattes roller og ansvar. Virksomheten prøver aktivt å fremme fordelene ved forbedret sikkerhetsresultat hos de ansatte.

Virksomheten overvåker aktivt utvikling og forbedring av sikkerhetskulturen for å sikre at sikkerhetsstyringssystemet gir forventet resultat.

Nivå 5 — Fremragende

Som for nivå 4, pluss at virksomheten prøver å forbedre bevissthet ikke bare blant sine egne ansatte om virksomheten og ansvaret deres, men også prøver å kommunisere dette til sine entreprenører, partnere, leverandører og andre som den har kontakt med.

Virksomheten anses å være ledende innen positiv sikkerhetskultur. Personell er involverte og ansvars- og rollebevisste og er proaktive i å støtte virksomheten i nå sine mål.

4.4.4 S4 — Informasjon og kommunikasjon

Samsvar med dette elementet er utformet for at virksomheten kan vise i søknaden sin at de har etablert egnede metoder for å identifisere sikkerhetsrelatert informasjon på forskjellige nivå, og formidler den i rett tid og til de rette personene. At de analyserer fremtiden for å sikre at gjeldende risikostyring forblir relevant og oppdatert og kan identifisere nye farer og muligheter fra eksterne påvirkninger (politiske, sosiale, miljømessige, teknologiske, økonomiske og juridiske). At de er i stand til å sikre at informasjonen formidles til rett personell (spesielt sikkerhetskritiske ansatte) innenfor virksomheten som må agere i henhold til den. Dette vil inkludere hvordan de formidler relevant sikkerhetsrelatert informasjon til andre interesserte parter som de har kontakt med.

Planene skal sikre at alle ansatte som tar beslutninger eller utfører en oppgave, har riktig informasjon, i form av:

- bedriftsmeldinger om viktigheten av sikkerhet
- prosedyrer for utveksling av informasjon med de relevante interessentene
- prosedyrer og framgangsmåter relatert til sikkerhet
- saklige data og innsikt og
- instruksjoner og rapporter.

Nivå 1 — Mangelfullt

Det er lite forsøk på å kommunisere relevant sikkerhetsinformasjon. Hvis prosedyrer er på plass, tar ansatte beslutninger basert på egen vurdering.

Lite informasjon om sikkerhet samles inn eller deles.

Ledere snakker ikke med ansatte som ikke er i ledelsen, eller gjør det på en uhensiktsmessig måte.

Deling av informasjon og kommunikasjon innenfor virksomheten er vilkårlig og kan ikke spores.

Det er liten anerkjennelse av den viktige rollen som hensiktsmessig kommunikasjon spiller for påvirkningen av menneskelig atferd og følgelig sikkerhetsprestasjonen.

Virksomheten presterer under nivået som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Prosedyrer og framgangsmåter relatert til risikostyring er tilgjengelig for ansatte.

Noe informasjon mottatt fra ansatte brukes som råd ved beslutninger.

Ledere gir instruksjoner og mottar rapporter relatert til styring av risiko, men det ser ut til å være mangel på konsistens.

Det er noe anerkjennelse av viktigheten av sikkerhetskritisk kommunikasjon ved leveringen av sikker drift. Det finnes dokumentasjon på etablering av planer for å sjekke dette.

Virksomheten yter ved minimumsnivået som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at skriftlige mål, -framgangsmåter og -prosedyrer for kontroll og kommunikasjon av betydelige risiko er i en form som er egnet for brukere.

Saklig informasjon brukes til å dele erfaringer og veilede fremtidig prestasjon og beslutninger.

Ledere gir instruksjoner, noe som forsterker prosedyrer for å bidra til å oppnå sikkerhetsmål.

Ansatte rapporterer resultater og erfaringer fordi virksomheten oppmuntre dem til å gjøre det.

Kommunikasjon i virksomheten er regelmessig og etter en definert prosedyre både opp og ned ledelseskjeden.

Roller og ansvar for personer med ansvar for å kommunisere informasjon på tvers av virksomheten, skal tydelig defineres.

Overvåking og vurdering av kommunikasjon utføres regelmessig.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at alt er i tråd med de viktigste systemene for risikostyring.

Den riktige informasjonen er tilgjengelig for å ta beslutninger.

Hensiktsmessige prosedyrer for innsamling av tilbakemelding er på plass der det er relevant, for å sikre at kommunikasjon forstås og at de kjenner til de ansattes reaksjon på kommunikasjonen. Aktuelt personell får tilbakemelding om resultater på en positiv og ikke-diskriminerende måte.

Kommunikasjon overvåkes og resultatene brukes til å underbygge et kommunikasjonsprogram for hele virksomheten.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at kvaliteten på kommunikasjonen og planene for dem gjennomgås regelmessig mot identifiserte gode praksiser i andre sektorer. Informasjon deles proaktivt med virksomheter som Byrået har kontakt med, i tillegg til entreprenører.

Uttekslingen av informasjon dokumenteres.

Det er en kommunikasjonsvisjon som ser utover, som deles både internt og eksternt med relevante partnere, leverandører og entreprenører.

Rollen til menneskelige faktorer i kommunikasjonen forstås tydelig, og virksomheten har et tydelig mål om kontinuerlig å forbedre kommunikasjonsresultatene.

4.4.5 S5 — Dokumentert informasjon

Fremragende virksomheter viser en pålitelig dokumentasjon av viktige beslutninger, og opplysninger som er samlet inn i løpet av årene, for å vise kontroll med risiko på alle nivå.

For å sikre at opplysninger om risikostyring, arbeidsprosesser og erfaringer fra revisjoner og hendelser kommuniseres til relevante ansatte i rett tid og på en hensiktsmessig måte, må en virksomhet ha et dokumentert ledelses- og styringssystem som sikrer dette.

Dette elementet inkluderer dokumentasjonen av sikkerhetsstyringssystemet, etablering og oppdatering av dokumenter og styringen av dokumentert informasjon.

Nivå 1 — Mangelfullt

Utkast til sikkerhetsstyringssystem er utarbeidet. Det dekker ikke alle aktivitetene til virksomheten, og oppdateres ikke jevnlig ved enhver type endring som måtte medføre behov for at det oppdateres.

Dokumentasjonen er tilstrekkelig distribuert eller delt. Virksomheten bruker ikke sikkerhetsstyringssystem som «arbeidsbeskrivelser», men driftspraksisene er forskjellige og ofte koblet til den personlige kjennskapen til de ansatte og historisk praksis uten referanse til tidens gang og endringer som kan kreves som et resultat av dette.

Dokumentasjonen brukes kun for å oppnå felles sikkerhetssertifikat/sikkerhetstillatelse.

Dokumentstyringen er svak, noe som fører til at forskjellige deler av virksomheten bruker forskjellige versjoner av dokumenter.

Virksomheten faller under prestasjonsnivået som forventes av en virksomhet tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Jernbanevirksomheten arbeider vanligvis i henhold til prosedyrene og beskrivelsene angitt i sikkerhetsstyringssystemet. Noen avvik forekommer. Noen dokumentasjon om viktig risikostyring finnes, men denne dokumentasjonen er inkonsistent.

Det finnes en årlig sikkerhetsrapport, som sendes til NSA-en, som inkluderer den organisatoriske strukturen, sikkerhetsmålene for følgende år og hvorfor disse er valgt. Den vil også inkludere informasjon om intern undersøkelse av ulykker og hendelser, detaljer om sikkerhetsindikatorene valgt til å overvåke resultatene i henhold til mål og om det er noen åpne anbefalinger fra NSA-en.

Dokumentstyringen er generelt sett pålitelig, men det er fremdeles problemer med versjonsnummerering og oppdatering av dokumenter på en systematisk måte.

Virksomheten yter ved minimumsnivået som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at det er dokumentasjon av prosesser og framgangsmåter for hovedrisikoen.

Dokumentasjon finnes over viktig informasjon og beslutninger som sannsynligvis vil være verdifulle for fremtiden.

Det finnes en beskrivelse av aktivitetene som er en del av sikkerhetsstyringsprosessene og samhandlingen mellom disse aktivitetene. Ansatte implementerer sikkerhetsstyringsprosessene på en konsistent måte.

Det finnes en oversikt over kontraktsprosesser og andre virksomhetsavtaler, inkludert detaljer om hvordan sikkerhetsrisiko kontrolleres. Det finnes en gjeldende liste over entreprenører, partnere og leverandører med en beskrivelse av typen og omfanget av tjenesten levert, som oppdateres når nye oppgaver tilordnes.

Dokumentstyringssystemet er pålitelig og i stand til å sikre at kun den nåværende versjonen av et dokument er i omløp.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at omfattende oversikt over sikkerhetsrelaterte prosesser, risikoforholdene tilknyttet dem og framgangsmåter, beslutninger og informasjon er tilgjengelig for brukere og beslutningstakere.

Dokumentstyring er kompleks nok til å flagge når dokumenter kommer til å trenge oppdatering, og hvem som er ansvarlig for dette.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at prosessen utnyttes til å gjøre styringssystemet enda mer hensiktsmessig. Sikkerhetsstyringssystemet gjenspeiler faktisk praksis i jernbanevirksomhetene. Sikkerhetsstyringssystemet er et levende dokument i kontinuerlig utvikling for å forbedre sikkerheten, og er ikke en administrativ byrde.

Dokumentstyringens mål er å forbedre og utvikle sikkerhetsstyringssystemet, og ses som et nyttig verktøy i å sikre konsistens i formålet ved sikkerhetsstyringssystemet.

4.4.6 S6 — Integrasjon av menneskelige og organisatoriske faktorer**Nivå 1 — Mangelfullt**

Det finnes en strategi for menneskelige og organisatoriske faktorer (MOF), men den har store mangler og dekker ikke alle relevante prosesser. MOF-strategien er ikke tilpasset organisasjonen og prosessene. Det finnes dokumenterte prosesser for MOF på noen områder, men ikke for alle, for eksempel er det ingen metoder for integrering av MOF i risikoanalyser. Det finnes ingen beskrivelser av MOF-roller og -ansvar, MOF-kompetanse mangler og ressurser tilordnes ikke MOF. MOF-strategi og MOF-prosesser som er på plass, brukes ikke fullt ut i praksis. Utforming av utstyr, arbeidsplass, driftssystem og redskaper er konsistent uten at brukers behov i særlig grad er tatt hensyn til. Man lener seg mot produsentens kommersielt tilgjengelige prosedyrer med liten grad av tilpasning til egne behov, og prosedyrene utvikles av ikke-brukere og uten involvering av brukere. Det er liten vurdering av brukerbehov i arbeidsmiljøet.

Nivå 2 — Dekkende

Det er en aksept for at den risikoen som kan oppstå som følge av menneskelige handlinger må identifiseres, men dette gjøres usystematisk internt i virksomheten. MOF-strategien dekker alle relevante prosesser innenfor virksomheten, men strukturen er utydelig og prosessene på enkelte MOF-områder er bedre beskrevet enn andre. Det er ikke tydelig når og hvordan MOF skal brukes. Det finnes beskrivelser av tilordnede MOF-roller og -ansvar, men det er ikke nok ressurser tilordnet. Det er en mangel på forståelse av konseptet MOF, og når og hvordan MOF-metoder skal brukes. MOF-strategi og MOF-prosesser brukes der det kreves, men det finnes innvendinger mot behovet. MOF-strategien anses ikke som viktig for å oppnå sikkerhet og hensiktsmessighet i virksomheten.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at det er en aksept for verdien av at kompetanse innen MOF tilfører virksomheten noe mer. MOF er kjent som område for alle i virksomheten og alle ser betydningen av en systematisk tilnærming til MOF for å oppnå mer innen sikkerhetsarbeidet. En systematisk MOF-tilnærming brukes i hele virksomheten. MOF-strategi, -prosesser og -metoder brukes for det meste, men ikke alltid, og ressurser tilordnes til MOF. MOF-kompetansekrav for forskjellige roller er beskrevet og oppfylt. MOF blir vurdert i håndtering av endringer. MOF er et kjent konsept for alle i virksomheten, og alle forstår viktigheten av å bruke en systematisk tilnærming til menneskelige og organisatoriske faktorer for å oppnå sikkerhet og hensiktsmessighet i virksomheten.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at en systematisk MOF-tilnærming brukes konsistent i alle deler av virksomheten. MOF-tilnærmingen er en naturlig del av alle prosesser. Søkelyset er ikke på å oppfylle de juridiske MOF-kravene, men i stedet på å bruke MOF-tilnærmingen på en måte som oppfyller selskapets mål. Alle i virksomheten ser fordelene for sikkerhet, hensiktsmessighet og kvalitet ved bruk av en MOF-tilnærming. Kapasiteten til MOF er målt, tilpasset og proporsjonal til modenheten og kompleksiteten i virksomheten, og er fokusert på forbedring over tid. MOF-tiltak benyttes ved utforming av prosesser for å kontrollere nye grensesnitt og verktøy, og endringer mot automatisering eller nye automatiske egenskaper er vurdert i egne menneskelig faktor-studier. MOF-metoder, for eksempel oppgaveanalyser og brukeranalyser, benyttes som underlag ved utformingen, oppbygging og innhold i fremgangsmåten, og fullskalasimulering inkluderer operativt personell for å oppnå best mulig bruk. Virksomhetens arbeid med MOF måles og tilpasses proporsjonalt med modenheten og kompleksiteten til virksomheten, og med forbedring over tid som mål.

Nivå 5 – Fremragende

Nivå 4, pluss at virksomheten er en ledende for andre virksomheter i hvordan den fremstår. Virksomheten er tydelig om sin egen karakter og sitt juridiske ansvar, og prøver å utvikle dette ved å bygge på sine sterke sider og utnytte erfaringen ikke bare fra jernbanebransjen, men også utenfor den. Virksomheten jobber aktivt for å fremme viktigheten av å håndtere problemstillinger knyttet til menneskelige og organisatoriske faktorer innen sikkerhetsstyring. Rollen til menneskelige faktorer erkjennes som en del av virksomhetens suksess, og vurderes ved hver gjennomgang av drifts- og virksomhetsutvikling. Brukere er hovedmålgruppe ved utviklingen av en prosess. Virksomheten ser utover, lærer fra interessenter og andre bransjer og søker muligheter eksternt i utviklingen av hensiktsmessigheten og sikkerhet, inkludert MOF-tema.

4.5 OP — Drift

Formål

God styring av drift, grensesnitt og endringer gjør det mulig for en virksomhet å oppfylle sitt juridiske ansvar, håndtere endringer på en fleksibel måte og motivere til positiv atferd hos de ansatte. Dette vil igjen gjøre det mulig for virksomheten å nå sine mål og behov.

Innledende kommentarer

Denne delen består av delene i sikkerhetsstyringssystemet som håndterer grensesnitt (med entreprenører, leverandører og nødetater for eksempel), styringen av eiendeler over tid og håndtering av endringer. Det er viktig for alle virksomheter å styre disse områdene hensiktsmessig til fordel for virksomheten som en helhet. Det er den delen av sikkerhetsstyringssystemet som håndterer de praktiske aspektene av å drive en jernbanevirksomhet. Denne delen har tydelige koblinger til den samlede overvåkingen av hensiktsmessigheten til sikkerhetsstyringssystemet. Dette området består også av de delene av virksomheten som har størst evne til å forårsake skade på omdømmet, gjennom utilstrekkelig styring av entreprenører, leverandører eller grensesnitt. Denne delen har også sterke koblinger til den tekniske spesifikasjonen for interoperabilitet — drift, TSI-OPE, som spesifiserer driftsprosedyrer som skal følges på tvers av funksjonelle driftsområder. Siden nasjonale sikkerhetsmyndigheter må bekrefte samsvar med TSI-OPE, er det nødvendig å sjekke disse elementene under tilsyn.

4.5.1 OP1 — Planlegging og styring av driften

Formål

Virksomheten må sikre at tekniske krav og driftskrav som oppstår som følge av risikovurdering, tar hensyn til de relevante tekniske spesifikasjonene for interoperabilitet relatert til driften og delsystemer for trafikkstyring. Der nasjonale regler gjelder, oppfylles disse av planleggingen, implementeringen og gjennomgangen av de passende driftsprosessene.

En virksomhet med høy prestasjon vil ha robuste systemer på plass for å oppnå samsvar med tekniske forordninger og driftsplaner, og har en kultur som støtter dette, og den vil alltid prøve å forbedre seg gjennom innovasjon i jernbanesektoren og på tvers av andre bransjer.

Nivå 1 — Mangelfullt

Drift gjennomføres uten referanse til langsiktige strategier og andre virksomhetsbehov. Der drift involverer kompetansen til og styringen av ansatte, håndteres dette på en vilkårlig måte.

Prosessene for risikovurdering brukes ikke korrekt for drift. Det er lite eller ingen utvikling av prosedyrene som reflekterer driftskontrollproblemer, slik at de reflekterer virkeligheten til jobben og ikke en idealsituasjon, med det resultat at MOF ikke inkluderes i forbindelse med drift.

Virksomheten faller under nivået som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Det er begrenset eller manglende samsvar med de grunnleggende driftsprinsippene angitt i TSI-OPE.

Nivå 2 — Dekkende

Virksomheten tar hensyn til relevante tekniske spesifikasjoner for interoperabilitet og nasjonale regler der det er aktuelt, men dette er ikke systematisk, og tilleggstiltak er ikke tydelig basert på resultatene av risikovurderinger.

Ansatte er klar over de lokale rollene og ansvaret for drift som påvirker dem, men er ikke involvert i planleggingen eller organiseringen av dem.

Noe utvikling av arbeidsprosedyrer for drift, spesielt sikkerhetskritiske prosedyrer, utføres, men dette er ikke systematisk. MOF er delvis, men svakt inkludert.

Virksomheten oppfyller akkurat minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

TSI-OPE overholdes, men ved minimumsnivået som aksepteres.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2 pluss at prosessen for risikovurdering, når den brukes på drift, konsistent inkluderer styringen av prosesser og prosedyrer designet for å sikre at togbaner, for eksempel, er planlagt korrekt, og at risikoen tilknyttet de ansatte som driver dem, inkluderes tilstrekkelig.

Prosessene for kompetansestyring, informasjon og kommunikasjon brukes konsistent på driftsprosesser.

Det finnes en konsistent prosess for å sikre at prosedyrer reflekterer virkeligheten. MOF vurderes konsistent i hele virksomheten.

TSI-OPE overholdes konsistent på tvers av driften av virksomheten.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3 pluss at det er systemer på plass for håndtering av drift som er basert på risikovurdering på tvers av hele virksomheten. Disse systemene tar hensyn til den gjensidige påvirkningen som drift innen ett driftsområde (f.eks. signalsystemkravene vil ha en påvirkning på hvordan nødvendig banevedlikehold leveres), har på andre områder og prøver å forutse disse for å fjerne risiko.

Ansatte på tvers av virksomheten slutter seg til en kultur som lar dem bidra positivt til drift og eventuelle endringer.

Kommunikasjon og informasjonsdeling i forbindelse med drift er robust, og hensiktsmessigheten til prosessen overvåkes av den overordnede ledelsen.

Driftsprosedyrer inkluderer håndtering av grensesnitt mellom forskjellige oppgaver, inkludert kontraktroller. Noe datainnsamling utføres, som brukes til å fastsette menneskelig prestasjon. MOF identifiseres og følges opp proaktivt på tvers av virksomheten

De grunnleggende driftsprinsippene angitt i TSI-OPE har begynt å bli benyttet som faktor for et dynamisk driftselement i sikkerhetsstyringssystemet på.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4 pluss at virksomheten kontinuerlig ser etter måter å forbedre driften på, via «analyse av fremtiden» innenfor og utenfor jernbanebransjen. Ansatte på alle nivå er involvert i denne prosessen og kan bidra til den.

Virksomheten er proaktiv i vurderingen av fremskritt i forståelsen mellom prosedyrer og oppgavevirkeligheten, og prøver å bruke disse til å forbedre sikkerheten og hensiktsmessigheten til virksomheten. Resultatet er at MOF håndteres på en god måte og virksomheten anses som ledende innen bransjen.

De grunnleggende driftsprinsippene angitt i TSI-OPE er en viktig del av sikker togdrift og fremmes aktivt av virksomheten som en god praksis blant kolleger.

4.5.2 OP2 — Forvaltning av eiendeler

Vellykket forvaltning av eiendeler involverer identifisering av eiendelene som virksomheten eier og forvalter. Det inkluderer også å ha systemer på plass for å sikre at eiendeler forblir i god tilstand i løpet av levetiden, og at de kun brukes til det tiltenkte driftsområdet, slik at virksomheten kan oppfylle sine mål på en sikker og hensiktsmessig måte. Denne delen referer spesifikt til alle sikkerhetskritiske eiendeler. Referanse til forvaltning av eiendeler betyr i denne konteksten forvaltningen av levetiden til eiendelen fra design til avhending. Til slutt bør virksomheten vise at den har brukt en tilnærming konsentrert rundt mennesker ved hvert trinn av livssyklusen til aktivumet.

Nivå 1 — Mangelfullt

Aktivt og reaktivt vedlikehold utføres i henhold til tidsplaner, men det finnes ikke et omfattende register for eiendeler, slik at virksomheten ikke kan være sikker på at alle eiendeler vedlikeholdes i en sikker tilstand.

Eiendeler er designet med begrenset referanse til fremtidige vedlikeholdsbehov, implikasjoner for menneskelige faktorer eller evnen til å avhende eiendelen på en sikker måte når livssyklusen er fullført.

Det er få eller ingen kriterier for designet av nytt utstyr.

Planen for forvaltning av eiendeler har mangler, slik at det ikke er mulig å være sikker på at eiendelen har blitt korrekt vedlikeholdt i løpet av levetiden.

Informasjon om tilstanden til eiendelen utveksles, men den er ufullstendig.

Systemet som er på plass for forvaltning av eiendeler, håndterer samsvar med de viktige kravene for interoperabilitet der dette er aktuelt.

Selv om personell har opplæring, er det lite dokumentasjon av at det finnes et omfattende kompetansestyringssystem.

Registre for forvaltningen av eiendeler er ikke oppdatert.

Det finnes ikke noe system for registrering av begrensninger på bruk, og systemet for fjerning og retur av elementer til tjeneste er ufullstendig.

Design konsentrerer seg om kommersiell tilgjengelighet heller enn å reflektere behovene til brukeren.

Virksomheten faller under nivået som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller en sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Det finnes planer for inspeksjon og vedlikehold av de fleste, men ikke alle eiendeler.

Inspeksjonenes frekvens er spesifisert, men ikke alltid risikobasert.

Manglende gjennomføring av inspeksjon blir ikke tydelig håndtert, og derfor blir inspeksjonene hengende etter.

De samlede retningslinjene for forvaltning av eiendeler har ikke tydelig til hensikt å forbedre sikkerheten. Noen eiendeler er designet med referanse til sikkerhetsfordeler, inkludert håndtering av problemer med menneskelige faktorer, men disse er isolerte eksempler og utgjør ikke en del av en omfattende plan.

Det er prosessen for inspeksjon av eiendeler som driver aktivaforvaltningen, ikke tilstanden til eiendelene. Informasjon deles, men gir ikke et komplett bilde av eiendelen fra design og utover. Informasjon om hvordan og når eiendelen skal avhendes, er begrenset.

Det finnes et bedre register over eiendeler med indikasjoner på bruken av begrensninger på bruk for utstyr som returnerer til tjeneste.

Design er avhengig av en kombinasjon av fornuft, driftserfaring og personlig preferanse heller enn en strukturert tilnærming.

Virksomheten oppfyller akkurat minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av en virksomhet som er tildelt et felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsekvent

Nivå 2, pluss at registeret for eiendeler er oppdatert, og inspeksjons- og vedlikeholdsplaner er risikobasert og følges.

Det kan være noen gjenværende inspeksjoner, men dette erkjennes og håndteres med risikoreduserende tiltak.

Det er noe gjennomgang av inspeksjonenes hyppighet, og noe evne til å tilpasse seg til endringer i eiendelenes tilstand.

Eiendeler brukes for det tiltenkte formålet, samtidig som designets driftsstatus opprettholdes og problemer med drift i normale og degraderte tilstander håndteres. Designregistre eksisterer for de fleste eiendeler, som inkluderer vurdering av menneskelige faktorer, og informasjon fra disse utgjør en del av grunnlinjen som inspeksjoner utføres mot. De fleste eiendeler har avhendingsplaner med en tydelig bane til administrert fjerning fra basen for eiendeler.

Tilgjengelige designstandarder for menneskelige og organisatoriske faktorer og beste praksiser brukes. Det finnes et testsystem for design som inkluderer problemer med menneskelige og organisatoriske faktorer. Sluttbrukere har en interesse i definisjonen av kravene og testprosessen. Håndtering av endringsprosesser (se xxx Endringshåndtering) inkluderer problemer med menneskelige og organisatoriske faktorer som en del av vurderingen av designet.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at inspeksjonenes hyppighet gjennomgås systematisk, er risikobasert og systemet muliggjør fleksibilitet for at det kan tilpasse seg endringer i eiendelenes tilstand på kort og lang sikt.

Designregistre eksisterer for alle eiendeler, og alle eiendeler har en tydelig bane til administrert avhending. Det finnes en tydelig mekanisme for inkorporering av informasjon om endret tilstand til eiendeler innenfor prosessen for forvaltning av eiendeler og avhending av utgåtte eiendeler.

Heller enn å reagere på endringer i tilstanden til eiendelen, prøver virksomheten å foregripe endret tilstand, ved for eksempel å bruke ekstern overvåking av eiendelen, og kan ta i bruk de nødvendige ressursene for å håndtere dette.

Virksomheten har en tydelig plan for designet og forvaltningen av fremtidige eiendeler som forbedrer sikkerheten.

Tilbakemelding fra sluttbrukere om eksisterende design brukes til å planlegge nye eiendeler. Vurderinger av menneskelige faktorer er en vesentlig del av designprosessen.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at gjennomganger av inspeksjonsfrekvens og -planer inkluderer informasjon fra utenfor virksomheten eller jernbanebransjen.

Virksomheten prøver å utvikle retningslinjene for forvaltning av eiendeler i henhold til bransjens og globale beste praksiser i feltet.

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Virksomheten har et omfattende system for forvaltning av eiendeler som følger eiendelene fra design til tjeneste til avhending. Virksomheten bruker det nyeste tankesettet innen forvaltning av eiendeler for å sikre at sikkerhet forbedres og utvikles over tid.

Eksterne systemer for forvaltning av eiendeler gir detaljert informasjon om tilstanden til alle eiendeler, og dette mates inn i virksomhetens retningslinjer for risikohåndtering for å opprettholde eiendelen i en egnet tilstand.

Det finnes et omfattende kompetansestyringssystem som utvikler ansatte som er ansvarlige for forvaltning av eiendelen, og sikrer at de får tilstrekkelig opplæring og har den nødvendige kunnskapen og erfaringen til å utføre arbeidet som de er ansvarlige for.

Design er basert på en fortrolig kunnskap om hva eiendelen er for og hvordan det brukes. Virksomheten prøver å bruke beste praksiser i menneskelige faktorer for å anskaffe, introdusere, opprettholde og avhende eiendeler.

4.5.3 OP3 — Entreprenører, partnere og leverandører

Virksomheter må hensiktsmessig administrere sikkerheten til sine entreprenører, partnere og leverandører og de som påvirkes av aktivitetene til virksomheten, der de aktivitetene utføres.

Det er ikke bare et spørsmål om risikovurdering, og det krever heller ikke en liste over risiko eller kategorier av relevant risiko, men det krever at søkeren viser hvordan systemene og prosedyrene i sin helhet er designet og organisert for å tilrettelegge for identifikasjon, vurdering og styring av disse risikoforholdene. Bruk av velformulerte kontrakter er en generelt sett akseptabel måte å håndtere risiko på. Men hovedansvaret for å administrere entreprenører og sjekke levereringen deres mot de angitte spesifikasjonene, ligger hos jernbanevirksomheten. Bruk av entreprenører eller underleverandører betyr ikke at jernbanevirksomheten delegerer noe av ansvaret sitt for å sikre at de avtalte tjenestene utføres etter standardene spesifisert før drift.

Søkeren skal vise at denne har prosesser på plass for å fastsette kompetansen til entreprenører og andre leverandører, og til å vurdere sikkerhetsresultatene deres som en del av anskaffelsesprosessen.

Hovedelementene i entreprenørstyring inkluderer:

- en tydelig definisjon av kontrakter
- å gi en tydelig spesifisering av jobben
- å velge entreprenøren
- å gjøre entreprenøren kjent med anleggsområdet (hvis aktuelt)
- styring av produktsikkerhet og -kvalitet
- arbeidstillatelse (hvis aktuelt)
- overlevering ved slutten av jobben og
- overvåking og gjennomgang av resultatet.

Hvis noen av eller alle elementene ovenfor mangler eller er ufullstendige, vil dette være en viktig tilbakemelding ved vurdering av en virksomhets modenhetsnivå.

Nivå 1 — Mangelfullt

Den potensielle påvirkningen på sikkerhetsresultatet til virksomheten ved bruk av en entreprenør er ikke vurdert og de følgende organisatoriske endringene håndteres ikke korrekt. Virksomheten gjør få forsøk på å identifisere eller samarbeide med andre virksomheter med hensyn til delt risikostyring. Kontraktsordninger, der de eksisterer, tar ikke sikkerhetsbegrensninger med i betraktningen, og entreprenøren er ikke klar over sikkerhetsansvaret sitt. Prosedyrer for å oppnå dette er svake eller finnes ikke. Kulturelt sett er det en tendens til ikke å dele informasjon som angår risikostyring.

Ingen informasjon samles inn eller deles, og dette kreves ikke i kontraktsordningene.

Entreprenører utnevnes når nødvendig. Men når entreprenører velges, er det få overveielser annet enn kostnader. For eksempel er en tidligere entreprenørs sikkerhetsresultat ikke et utvalgsriterium i løpet av anskaffelsesprosessen. Det er lite planlegging av arbeidet og lite vurdering av ansvaret for risikostyring når det avgjøres hvordan arbeidet skal gjøres.

Det er lite overvåking av entreprenørene, eller gjennomgang av den fullførte kontrakten. Strategien for MOF er i praksis ikke-eksisterende, og det som finnes dekker ikke entreprenører, partnere og leverandører.

Virksomheten faller under nivået som forventes av en virksomhet som er tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Prosedyrer identifiserer reelt grensesnittene mellom avdelinger på arbeidsnivå. Det er samarbeid med de andre virksomhetene om prosedyrer og framgangsmåter som skal implementeres, men dette er ikke systematisk. Disse brukes av ansatte for noe delt risikostyring, som på dette nivået har blitt identifisert.

Noen elementer av et risikostyringssystem er på plass for entreprenørstyring, men det ser ikke ut til å være en systematisk prosess fra utvelgelse til gjennomgang etter kontrakt.

Virksomheten oppfyller akkurat minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av en virksomhet som er tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Strategien for MOF omfatter ikke godt nok entreprenører, partnere og leverandører.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at organisatoriske grensesnitt mot entreprenører, partnere og leverandører er systematisk identifisert.

Prosedyrer og framgangsmåter er på plass for å styre felles risiko, med hvilken part som er ansvarlig for hva, tydelig identifisert.

Det finnes skriftlige mål for systemsikkerhet, og disse vurderes når kontraktsordninger utarbeides.

Det foregår regelmessige diskusjoner med andre virksomheter som de har kontakt med, for å avtale mål, framgangsmåter, prosesser og planer.

Det finnes metoder for utveksling av informasjon på arbeidsnivå.

Kommunikasjon utenfor virksomheten er tilfredsstillende for å sikre at alle som tar beslutninger relatert til risikostyring med kryssorganisatoriske grenser, har riktig informasjon (i form av prosedyrer og standarder), saklige data, opplysninger, instruksjoner og rapporter.

Viktigheten av entreprenørstyring anerkjennes, og dette reflekteres i virksomhetens relevante retningslinjer.

Entreprenører velges etter evnen til å fullføre arbeid sikkert og etter tilfredsstillende framgangsmåte.

Entreprenørens resultater overvåkes under kontrakten, og passende tiltak brukes hensiktsmessig for å spore oppnåelsen.

Strategien for MOF dekker forhold som er relevante for entreprenører, partnere og leverandører og tilpasses slik at disse forstår roller og ansvar når det gjelder oppfølging av ansatte.

Nivå 4 — Forebyggende

Beslutninger og planer er konsistente med all informasjonen gitt i nivå 3.

Det finnes planer for deling av informasjon gjennom hele virksomheten for å fremme hensiktsmessig gjennomganger og kontinuerlig forbedring.

Det er en systematisk tilnærming til entreprenørstyring.

Hensiktsmessig prekvalifiseringsplan tar en balansert tilnærming, inkludert vurdering av sikkerhetsresultatene hos potensielle entreprenører.

Det er en tydelig forståelse av ansvaret på alle nivåer av kontraktarbeidet. Gode arbeidsforhold mellom klienten og alle entreprenører sikres gjennom hensiktsmessige planer for håndtering av grensesnitt. Dette inkluderer forhold som berører strategi for MOF, som skal benyttes underlag for virksomhetens forhold til entreprenører, partnere og leverandører.

Tiltak og gjennomganger etter kontrakt er førende ved beslutninger om valg av entreprenører for ytterligere arbeid.

Det finnes et system for å sikre den nødvendige sporbarheten til relevante beslutninger, kommunikasjon osv.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at virksomheten ser til andre sektorer og land for forhold innen systemsikkerhet og utvikling som innspill til sine styringsplaner for entreprenører, partnere og leverandører der hvor dette er aktuelt.

Samarbeidet mellom virksomheten og deres entreprenører, partnere og leverandører brukes for å få best mulig oppnåelse av delte mål.

God praksis deles med andre virksomheter, inkludert entreprenører, partnere og leverandører.

Forsyningskjeden for entreprenøren leverer sømløst til virksomhetens mål.

Entreprenørens hoved- og sikkerhetsaktiviteter er i tråd med virksomhetens.

Det er ingen forskjell i behandlingen av entreprenørers ansatte og selskapets egne ansatte — alle mottar samme opplæring og informasjon for å ivareta sikkerheten deres. Strategien for MOF er utformet slik at den er lik for alle parter.

4.5.4 OP4 — Styring av endringer

Formålet med styring av endringer er å sikre at endringer innenfor virksomheten er tilstrekkelig planlagt, gjennomført i tråd med lovgivingen og fulgt opp for å hjelpe virksomheten med å oppnå sine mål. Hensiktsmessig styring av endringer vil styre risikoen som endringen forårsaker, og vil hjelpe virksomheten med å sikre at riktig beslutning tas for å forbedre virksomheten uten at sikkerheten reduseres.

Proessen skal gjøre det mulig å vurdere risiko på en proporsjonal og robust måte, inkludert saker med menneskelige og organisatoriske faktorer hvor det er aktuelt, i tillegg til egnede kontrolltiltak som må gjennomføres.

Nivå 1 — Mangelfullt

Noen typer endringer erkjennes, og aspekter ved det er styrt.

Ikke all risiko tilknyttet en endring identifiseres, og vurderes dermed ikke.

Effekten endringen har på virksomhetens kultur, vurderes ikke.

Virksomheten faller under nivået som forventes av en virksomhet tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Viktigheten med endringshåndtering forstås, og det er noe styring over alle typer endringer.

Endringer planlegges, men ikke alltid tilstrekkelig.

Systemet for planlegging ved endringer er ikke tydelig, noe som fører til at risiko blir identifisert eller styrt etter en endring skjer, i stedet for før.

Det er liten vurdering av virkningene en endring har på virksomhetens kultur.

Roller og ansvar for å håndtere endringer og tilknyttet sikkerhetsrisiko er ikke tydelig definert.

Virksomheten oppfyller akkurat minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av en virksomhet tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at det er en hensiktsmessig tilnærming til håndtering av enhver prosessendring, organisatorisk eller teknisk endring.

Det kan være en strukturert tilnærming til endring, som involverer et antall trinn i endringshåndteringssystemet.

Det er en konsistent tilnærming til risikovurdering og risikostyring før og etter endringen gjøres. Risikovurdering er en viktig del av endringshåndteringsprosessen.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at en gjennomgang utføres etter at en endring gjennomføres, for også å vurdere effekten endringen har hatt på kulturen i virksomheten.

Det finnes en omfattende logg over problemer for å fange opp utviklingen etter hvert som problemer oppstår under endringen.

Det anerkjennes at involvering av de ansatte i endringsprosesser er viktig og at det gir merverdi.

Det finnes en prosedyre for planlegging, implementering og styring av endringer i sikkerhetsstyringssystemet etter hvert som de oppstår under endringen.

Endringshåndteringsprosessen inkluderer konsekvenser av foreslåtte endringer for partnere, leverandører og andre som virksomheten har kontakt med.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at det også er en forståelse av at endringen påvirker andre aspekter av virksomheten. Det fører til at risiko blir koblet med sikkerhetsrisiko under og som et resultat av enhver endring.

Antagelser gjort om og under endringen, testes, og korrekte beredskapstiltak iverksettes hvis det viser seg at antagelsene ikke er nøyaktige.

4.5.5 OP5 — Håndtering av nødssituasjoner

Robuste systemer for planlegging av beredskap er viktige for alle ansvarlige, og må dekke informasjonen som må leveres til nødetatene for å gjøre det mulig for dem å etablere sine beredskapsplaner for alvorlige hendelser.

Elementer av planlegging av beredskap inkluderer å:

- identifisere overskuelige nødssituasjoner som kan oppstå
- utvikle planer for å svare på de nødssituasjonene
- gi tilstrekkelig opplæring og sikre at de nødvendige ressursene er tilgjengelige og
- teste planer, med andre personer og virksomheter om nødvendig.

Nivå 1 — Mangelfullt

Det er lite organisatorisk identifikasjon av mulige nødssituasjoner og hvordan man skal reagere hvis nødssituasjoner oppstår.

Virksomheten er avhengig av at nødetater håndterer alle aspekter av en nødssituasjon, og har ingen planer etablert sammen med andre aktører som kan være involvert i håndteringen av alvorlige hendelser, annet enn å ringe dem og la dem håndtere hendelsen.

Virksomheten faller under nivået som forventes av en virksomhet tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Virksomheten følger regler og praksis etterspurt av eksterne organer/virksomheter, for eksempel infrastrukturforvalteren eller andre jernbaneforetak, og har på plass et system for å håndtere nødssituasjoner.

Større nødssituasjoner som kan oppstå, identifiseres, og det er noen planer etablert for å håndtere dem.

Ansatte får kun opplæring i beredskap når det er helt nødvendig.

Det finnes prosedyrer for beredskap som ofte er utarbeidet av andre organer/virksomheter og tatt i bruk internt.

Virksomheten oppfyller akkurat minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av en virksomhet som er tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at potensielle nødssituasjoner som oppstår fra oppgaver, identifiseres som en del av risikovurderinger.

Styringstiltak, inkludert opplæring og ressurser, er på plass for å håndtere nødssituasjoner og deles med relevante parter.

Felles beredskapsøvelser finner sted med andre virksomheter involvert i en oppgave.

Omfattende prosedyrer for beredskap finnes, som involverer andre virksomheter, for eksempel beredskapstjenester eller lokale myndigheter.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at det tas hensyn til tilbakemelding fra øvelsesrapporter når prosedyrer gjennomgås, for å sikre at nødrespons forblir oppdatert og hensiktsmessig.

Det er jevnlig samarbeid mellom virksomheten, beredskapsjenestene og andre involverte aktører når alvorlige hendelser oppstår, for å sikre at endringer i prosesser/prosedyrer og tekniske saker vurderes nøye og endres gjennom prosessen for styring av endringer.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at virksomheten tar i bruk gode praksiser i håndtering av beredskapssituasjoner, spesielt ved kontaktskoordinering, både innenfor og utenfor jernbanebransjen. Jevnlig samarbeid med nødetater er proaktivt med hensikt på å utvikle bedre felles beredskap for alle fremtidige hendelser.

4.6 PE — Vurdering av resultater

Formål

Hensikten er å sikre at risikostyring er etablert, fungerer korrekt og oppnår virksomhetens mål.

Innledende kommentarer

Virksomheter må måle hensiktsmessigheten til risikostyringen for å sikre at risiko identifiseres og håndteres i praksis. Sikkerhetssystem for arbeid må overvåkes for å sikre at de er tilpasset og at de faktisk følges. Systemer for overvåking, revisjon og gjennomgang av resultater skal være på plass for å sikre at sikkerhetsstyringssystemet fungerer korrekt.

En revisjon sjekker at virksomheten gjør det den sier den skal gjøre. Den skal støttes av jevnlige gjennomganger for å sikre at virksomhetens mål er korrekte. Gjennomgangen skal også sjekke at planene som er på plass for å oppfylle målene, fungerer som tenkt.

Overvåking, revisjon og gjennomgang danner en tilbakemeldingssløyfe innenfor det samlede sikkerhetsstyringssystemet, og er en viktig del av arbeidet med kontinuerlig forbedring og fremragende måloppnåelse.

4.6.1 PE1 — Overvåking

Virksomheten skal kunne vise at den har på plass en prosess for overvåking av bruken og hensiktsmessigheten til sikkerhetsstyringssystemet, og at denne prosessen er tilpasset størrelsen, omfanget og typen drift. Virksomheten skal vise at prosessen kan identifisere, evaluere og korrigere eventuelle mangler i sikkerhetsstyringssystemet.

Nivå 1 — Mangelfullt

Det finnes ingen hensiktsmessig prosess for å angi sikkerhetsmål og samle inn og analysere data. Det er lite eller ingen forståelse av om eksisterende risikostyring fungerer hensiktsmessig.

Virksomheten føler ikke behov for å håndtere og måle problemstillinger med menneskelige og organisatoriske faktorer. Der de vurderes, skjer det på ad hoc-basis.

Virksomheten faller under nivået som forventes av en virksomhet som er tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Det anses ikke som nødvendig å gjennomgå sikkerhetskulturen i virksomheten.

Nivå 2 — Dekkende

Overvåking implementeres, men dette er ofte ad hoc; noen prosesser overvåkes og noe utstyr inspiseres, dette fører til en inkonsistent tilnærming til datainnsamling.

Innsamlet dokumentasjon er isolert og analyseres ikke på virksomhetsnivå. Konsekvensen er en tilnærming til handlingsplaner som ikke er tydelig definert og ikke er koordinert på virksomhetsnivå.

Det er ingen tydelig kobling mellom sikkerhetspolitikk, virksomhetens sikkerhetsmål og handlingsplaner for forbedringer.

Behovet for å overvåke risikostyring erkjennes ikke av ledelsen, og det er opp til enkelte avdelinger eller enheter å avgjøre hvilken informasjon som skal samles inn.

Det erkjennes at menneskelige og organisatoriske faktorer kan spille en rolle i resultatet, men bruken er ikke konsistent.

Virksomheten oppfyller akkurat minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av en virksomhet som er tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Det er begrenset overvåkning av virksomhetens sikkerhetskultur.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at virksomheten forsøker å bruke den gjeldende felles sikkerhetsmetoden for å sjekke den korrekte bruken av sikkerhetsstyringssystemet og alle prosessene og prosedyrene innenfor det, og implementerer de nødvendige korrigerende tiltakene som kreves som et resultat av at manglende samsvar er identifisert.

Overvåking er prosessdrevet, så kritiske og sårbare systemer blir ikke prioritert framfor overvåking av mindre kritiske eller sårbare systemer. Måling finner sted for syns skyld, og ikke med et tydelig definert formål.

Koblingen til risikovurdering er begrenset til identifikasjon av risikostyring, som dermed overvåkes på en logisk måte.

En overvåkingsstrategi er definert, og planer er utviklet for å implementere den. Dette fører til en konsistent tilnærming til innsamling og analysering av data, og informasjon brukes av ledelsen til å ta beslutninger og forbedre virksomheten.

Tilordningen av ressurser til overvåking er ikke prioritert i henhold til resultatene av risikovurderingen.

Det finnes en godkjent prosess som en del av evalueringen av oppnådde resultater for undersøkelse av påvirkningen av problemer med menneskelige og organisatoriske faktorer innenfor sikkerhetsstyringssystemet. Der det er nødvendig, er det tilgang til spesialekspertise for å evaluere dette.

En konsistent overvåkning av sikkerhetskultur er implementert.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss en forståelse av overvåkingen av viktige og sårbare systemer.

Den relevante CSM-en brukes fullt ut, og overvåking er fullstendig risikobasert. Kritiske prosesser er prioritert.

Ledere og revisjonsledere er godt opplært og har de nødvendige ressursene, og det er dokumentasjon på utfordring av eksisterende arbeidssystemer for å identifisere eventuelle mangler i tilnærmingen.

Mellomledere og overordnede ledere overvåker resultater på risikobasis, og handlingsplaner koordineres og diskuteres på selskapsnivå. Formålet med overvåking er å forutse underprestering innen sikkerhet og å se etter områder for forbedring og ikke bare måle resultatene av sikkerhetsstyringssystemet.

Det er spesifikke indikatorer for evaluering av påvirkningen av menneskelige og organisatoriske faktorer på bruken av sikkerhetsstyringssystem og for å spore prosessen for dette.

Proessen for overvåking av sikkerhetskulturen gjennomføres regelmessig og gir innspill til sikkerhetskulturen og kontinuerlig forbedring.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss bruk av avanserte verktøy for overvåking. Virksomheten har verktøy for å støtte arbeidere i rapportering av forekomster og for å foreslå løsninger som skal diskuteres i handlingsplanene.

Dataanalyser anses som en konkurransefordel, og overvåking av sikkerhetsresultater er en del av en global overvåkingsprosess som inkluderer alle enhetene og avdelingene. Virksomheten har et omfattende datahåndteringssystem for å kartlegge sine eiendeler og vilkårene for bruk.

Selskapet anerkjenner viktigheten av å bruke risikomodeller og dele data og informasjon med andre jernbaneoperatører for å forstørre datasettene sine og forbedre datakvalitet for risikovurdering.

Rapportering er god praksis, og det finnes foregangsprosjekter støttet gjennom forbedringen av sikkerhetskulturen for å støtte en sterk sikkerhets- og rapporteringskultur i selskapet.

Overvåkingsprosedyrer gjennomgås for å sikre at de forblir relevante i virksomhetens risikoprofil.

Data fra forsikringen av problemer med menneskelige og organisatoriske faktorer er en vesentlig del av kontinuerlig forbedring i virksomheten. Resultatene brukes deretter for å ta virksomhets- og sikkerhetsstyringsbeslutninger. Informasjonen som skaffes, deles med partnere, leverandører og entreprenører.

Proessen for overvåking av sikkerhetskulturen er eksemplarisk for hvordan denne typen av aktivitet skal gjennomføres både internt og eksternt.

4.6.2 PE2 — Internrevisjon

En intern revisjon er en viktig uavhengig og systematisk sjekk av risikostyringssystemer og styring som tar sikte på å sikre at mål oppfylles. Intern revisjon kreves også under CSM for overvåking. Revisjoner er generelt sett designet for å prøve å begrense subjektivitet til fordel for en mer dokumentasjonsbasert tilnærming. Den systematiske egenskapen ved en revisjon sett i sammenheng med sikkerhetsstyringssystemet, er ment å gi den overordnede ledelsen dokumentasjon som de bør basere beslutninger på for å forbedre sikkerhetsresultatet.

Nivå 1 — Mangelfullt

Det finnes lite eller ingen dokumentasjon på at revisjoner utføres.

Revisjoner som utføres, er ikke planlagt eller prioritert, og funnene har ingen innvirkning.

Revisorer får ikke konsistent opplæring, og koblingene til CMS-proessen er ufullstendige.

Revisjonsprosesser er ikke strukturert, det er ingen virkelig forskjell mellom revisjoner og inspeksjoner.

Virksomheten faller under nivået som forventes av virksomheter tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Det skjer noe revisjon, men metodene som brukes og områdene som dekkes, tar ikke hensyn til egenskapene eller viktigheten til det bestemte risikostyringssystemet.

Det er planer for revisjoner, men disse er ikke koordinert.

Virksomheten oppfyller minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av virksomhet tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at det er dokumentasjon på en koordinert, hensiktsmessig og planlagt tilnærming til revisjoner. Revisjonsaktiviteter fokuserer på å oppnå samsvar med lovgivning og å oppfylle mål.

Revisjoner er systematisk dokumentert og resultatene registrert. Virksomhetens styre er klar over resultatene og diskuterer disse på regelmessige styremøter.

Kompetansestyringssystemet inkluderer bestemmelser for opplæring av revisorene. Et register av kompetente revisorer opprettholdes.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at revisjonsaktiviteter er planlagt og prioritert, og tar hensyn til resultatene av tidligere revisjoner og resultatene av overvåking.

En passende kombinasjon av revisjonsteknikker brukes for å gi informasjon om oppnådde resultater i henhold til mål.

Toppledelsen informeres om resultatet av revisjonene, slik at de er i en posisjon til å gjennomgå sikkerhetsstyringssystemet. På dette nivået er kontinuerlig forbedring som er påkrevd av sikkerhetsstyringssystem, underlagt analyse for å teste om forbedringene faktisk leverer de forventede fordelene eller må endres for å forbedre resultatene.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss tillegget at målene som revisjonen utføres mot, er mer utfordrende, og det er en sammenligning med beste praksis.

Peer-to-peer-revisjonsmål er inkludert.

4.6.3 PE3 — Ledelsens gjennomgåelse

Sterk sikkerhetsledelse fra ledelsen er viktig for at et virksomhets sikkerhetsstyringssystem skal fungere hensiktsmessig, og for systemets kontinuerlige utvikling over tid. Virksomheten skal vise at ledelsen er aktivt involvert i gjennomgangen av resultatene til sikkerhetsstyringssystemet og utviklingen av det for fremtiden. Gjennomgang av ledelsen kan anses som en del av overvåkingen som en virksomhet utfører for å sikre at dens prosesser og prosedyrer leverer det tiltenkte resultatet.

Nivå 1 — Mangelfullt

Toppledelsen har i liten grad analyse av funnene i forbindelse med overvåking og revisjoner. Dette gjøres mer på enhets-/avdelingsnivå.

Virksomhets- og sikkerhetsmål gjennomgås ikke regelmessig.

Virksomheten faller under nivået som forventes av virksomhet tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Gjennomgangene som utføres, er ikke en del av en organisert tilnærming til forbedring. De er ofte reaktive, og er ikke ofte planlagt som en del av ledelsessyklusen.

Virksomheten oppfyller akkurat minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av en virksomhet som er tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at ledelsen automatisk bruker funnene fra overvåking og revisjoner til å gjennomgå virksomhetens resultater og foreta endringer der det er nødvendig.

Anbefalinger fra gjennomganger er tydelig tilordnet, spores og viser tydelig at de bredere implikasjonene vurderes.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at man tar lærdom av hendelser i andre virksomheter og andre bransjer.

Ledelsen etterspør forslag fra ansatte om forbedringer i virksomhetsprosesser, og går gjennom disse for å se om de vil utgjøre en forskjell for virksomheten.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at ledelsen iverksetter vilkårlige gjennomganger av praksiser i bestemte områder av virksomheten for å teste om prosesser og prosedyrer fortsatt passer for formålet.

Ledelsen engasjerer seg i «analyse av fremtiden» med det formål å identifisere nye teknologier eller ideer, som kan forbedre virksomheten. For eksempel anses bruk av stordata for å forbedre virksomhetseffektivitet og sikkerhetsresultater.

4.7 I — Forbedring

Formål

Virksomheter må utvikle seg over tid, for hvis de ikke gjør det, vil de stagnere og bli selvtilfredse. Dette vil eventuelt ha konsekvenser for styringen av sikkerhet. Virksomheten bør slutte seg til en filosofi der de lærer fra sine egne og andres feil for å forbedre sin sikkerhetsstyring. Filosofien bak forbedring er å fokusere virksomheten på å tenke fremover, prøve å forutse endringer i fremtiden og sikre at når endringen oppstår, at den resulterer i at sikkerhetsstyringssystemet utvikles på en positiv måte.

Innledende kommentarer

En virksomhet kan forbedre seg gjennom å lære fra sine egne undersøkelser av ulykker og hendelser (inkludert hendelser og farlige tilløp) i tillegg til å lære fra andre hendelser som oppstår i jernbanesektoren eller andre industrielle sektorer. Virksomheter skal også undersøke mulige hendelser med den samme grundighet som de vil undersøke en ulykke, slik at de kan lære hva som nesten skjedde, hvordan situasjonen oppstod og hvordan lignende forekomster kan unngås. Oppsummeringer av undersøkelser og resultatene av disse skal deles på tvers av virksomheten og med andre lignende virksomheter så langt som mulig. Virksomheter skal være proaktive når de prøver å lære å forbedre seg, ikke bare gjennom å lære fra ulykker og hendelser, men gjennom andre relevante tilgjengelige informasjonskilder, for eksempel overvåking og revisjon eller erfaringen til andre som kan hjelpe virksomheten med å forbedre seg.

4.7.1 I1 — Erfaringer ulykker og hendelser

Undersøkelsen av ulykker og hendelser skal gå gjennom resultatet til sikkerhetsstyringssystemet før hendelsen fant sted, og finne ut hvilke deler av systemet som fungerte bra og hvilke områder som krever forbedring, inkludert all lærdom om menneskelig prestasjon. Virksomheten skal også prøve å lære fra resultatene i undersøkelser gjort av havarikommisjonen (NIB), andre NIB-er i EU og fra undersøkelser av hendelser og ulykker over hele verden.

Nivå 1 — Mangelfullt

Det finnes lite dokumentasjon på hensiktsmessige undersøkelser, og kulturen til virksomheten er å finne noen å legge skylden på. Det tas ingen lærdom av undersøkelse av hendelser som oppstår utenfor virksomheten eller i andre bransjer. Kompetansen til personer som utfører undersøkelser, kan betviles.

Det er lite eller ingen indikasjon på at rollen til mennesket i en ulykke eller hendelse vurderes korrekt.

Virksomheten faller under nivået som forventes av virksomhet som er tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Nivå 2 — Dekkende

Hendelser undersøkes, men det er liten veiledning i hvordan eller hva som skal undersøkes.

Direkte årsaker undersøkes.

Spekteret av hendelser som undersøkes, er stort sett begrenset til ulykker, og anbefalinger som oppstår fra undersøkelser er begrenset til å forhindre at det samme skjer igjen. De identifiserer ikke områder for bredere forbedring.

Det er noen forsøk på å lære fra andre ulykker i andre deler av bransjen.

Ansatte som utfører undersøkelsen, har fått noe opplæring, men de er ikke en del av et hensiktsmessig kompetansestyringssystem.

Det anerkjennes at menneskelige og organisatoriske faktorer spiller en rolle i ulykker og hendelser, og noen forsøk gjøres for å utforske dette i undersøkelsen, men dette går ofte tapt når rapporten signeres på ledelsesnivå.

Virksomheten oppfyller akkurat minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av virksomhet som er tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse. Selv om det er en aksept for at de ovenfornevnte forhold er relevante faktorer ved hendelser, så er søkelyset fremdeles på å klandre enkeltpersoner heller enn å se på systematisk organisatorisk svikt.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at det finnes standardplaner for når og hvordan undersøkelser utføres.

Den underliggende årsaken til en hendelse undersøkes, og undersøkelser utføres også etter en hendelse.

Ansatte har fått omfattende opplæring i undersøkelse av ulykker og hendelser, og er en del av et kompetansestyringssystem.

Aspektene med menneskelige og organisatoriske faktorer ved ulykker og hendelser er et standardaspekt av undersøkelsesprosessen. Ledelsen anser disse som like viktige som andre årsaker til en hendelse, og jobber for å korrigere problemer når de oppstår. Det legges vekt på betydningen av «just culture» hvor hovedhensikten er å finne ut hva som gikk feil fremfor å klandre eventuelle skyldige.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss at undersøkelsen er av en slik kvalitet at den gir anbefalinger som kan brukes både innenfor og utenfor virksomheten.

Spekteret av undersøkte hendelser inkluderer, der det er aktuelt, forstyrrelser i arbeid og der forventede resultater ikke oppnås.

Toppledelsen informeres om resultatet av undersøkelsene og anbefalingene, og sørger for at de blir implementert på en egnet måte.

Anbefalinger fra hendelsesundersøkelser i andre jernbaneforetak eller -virksomheter utenfor virksomheten studeres for å se om det er relevante resultater for virksomheten.

Virksomheten prøver å ta lærdom av menneskelige og organisatoriske faktorer fra egne og andres undersøkelser innenfor jernbanebransjen og utenfor den, og å håndtere disse i sikkerhetsstyringssystemet. Virksomheten fremmer seg selv som en «just» virksomhet, og det er reelt ingen klandringskultur.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss en forståelse av implikasjonene til funnene fra andre virksomheters undersøkelser.

Det er en villighet til å lære fra hendelser gjennom endring i atferd på tvers av virksomheten.

Toppledelsen er involvert i spredningen av egne erfaringer til andre virksomheter i jernbanesektoren og utenfor den, og handler på lærdom fra andre jernbaneforetak eller andre bransjer.

Virksomheten prøver å formidle lærdom om menneskelige og organisatoriske faktorer fra ulykker og hendelser og sin vekt på «just» og lærende kultur til sine partnere, leverandører og entreprenører og andre, den videre sektoren og enda videre.

4.7.2 12 — Kontinuerlig forbedring

Virksomheten må vise at den prøver å forbedre seg hele tiden gjennom å lære fra hendelser, kontakt med tilsynsmyndighet og andre. Under tilsyn forventes det at virksomheter viser at det finnes en prosess for å identifisere og implementere positive endringer til sitt sikkerhetsstyringssystem, inkludert gjennom strategien for kontinuerlig forbedring av sikkerhetskultur. Korrigerende tiltak handler om definisjon, tilordning og fullføring av tiltak identifisert som obligatoriske etter overvåking, undersøkelse, revisjon og gjennomgang.

Nivå 1 — Mangefullt

Til tross for prosesser og prosedyrer i sikkerhetsstyringssystemet, resulterer overvåking, revisjoner og gjennomganger i lite eller ingen endring, enten fordi ingen utføres eller at de ikke følges opp.

Virksomheten faller under nivået som forventes av virksomhet tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Hendelser og ulykker «kommer til å skje» — en fatalistisk kultur dominerer. Det finnes ingen reell strategi for kontinuerlig forbedring av sikkerhetskulturen. Menneskelige feil identifiseres alltid som årsaken uten at det gjøres forsøk på å undersøke videre. Det er ingen «just» kultur, og personell som er involvert i hendelser og ulykker, blir ofte gjort til syndebukker. Ledelsen og ansatte er generelt sett uinteressert i sikkerhet, og bruker muligens sikkerhet kun som underlag for andre diskusjoner, for eksempel lønn, arbeidstimer osv.

Nivå 2 — Dekkende

Enkle funn fra overvåking, undersøkelse, revisjon og gjennomgang fremkaller enkle tiltak og endringer på lave nivåer av sikkerhetsstyringssystemet. Det er noen få forsøk på å se etter underliggende årsaker i hele virksomheten fra en systematisk gjennomgang av informasjon fra overvåking, undersøkelse og revisjon.

Virksomheten oppfyller akkurat minimumsforholdene for juridisk samsvar som forventes av virksomhet tildelt felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse.

Sikkerhetsavdelingen anses å være ansvarlig for sikkerheten, men ledelsen legger tid og innsats i å forhindre hendelser og ulykker, siden disse betraktes som noe som kan forhindres. En strategi for kontinuerlig forbedring av sikkerhetskultur finnes, og den dekker de riktige generelle områdene, men korrigerende tiltak håndterer hovedsakelig menneskelige feil av ansatte gjennom straff eller andre måter, for å redusere utrygg atferd siden dette ses på som årsakene til hendelser og ulykker. Sikkerhetsresultatene måles i hemmende indikatorer, for eksempel skader med tapt tid, medisinske skader, avsporinger, kjøring på rødt lys osv. Virksomheten har flere alvorlige hendelser og ulykker enn konkurrentene.

Nivå 3 — Konsistent

Nivå 2, pluss at det finnes en prosess for å sikre at de nødvendige tiltakene som identifiseres ved overvåking, revisjon og gjennomganger, implementeres, og identifiserer hvem som er ansvarlig for gjennomføring av tiltak, inkludert tidsrammene.

Det finnes prosedyrer for overvåking av egnetheten, tilstrekkeligheten og hensiktsmessigheten til sikkerhetsstyringssystemet som tar hensyn til rammeverket angitt i den gjeldende felles sikkerhetsmetoden, og disse gir konsistente resultater.

Korrigerende tiltak vil være på ethvert nivå av sikkerhetsstyringssystemet.

Ledelsen anerkjenner at hendelser og ulykker forårsakes av flere faktorer, hvor noen kommer fra beslutninger fra ledelsen. Alvorlige hendelser og ulykker undersøkes, og en systematisk prosess for lærdommer har blitt startet. Det finnes en konsistent strategi for kontinuerlig forbedring av sikkerhetskulturen, som er godt utarbeidet og i stand til å vurderes korrekt for suksess. Virksomheten har en «just» kultur.

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

Nivå 4 — Forebyggende

Nivå 3, pluss mekanismer for å spore fremgang og avslutning av korrigerende tiltak.

Korrigerende tiltak er koblet til mål angitt i sikkerhetsstyringssystemet.

Resultatene av sikkerhetsmål og planlegging, risikovurdering, involvering av ansatte og andre parter, informasjon og kommunikasjon, overvåking, revisjon, ledelsesgjennomgang og lærdom fra ulykker og hendelser brukes som et grunnlag for å utvikle strategier og planer for kontinuerlig forbedring.

Årsaksanalyse utføres for alle hendelser og ulykker, og det aksepteres at de fleste kommer fra beslutninger fra ledelsen. Det er en forståelse av at alle er ansvarlige for ikke bare sin egen sikkerhet, men også sikkerheten til kollegene. Ledelsen og ansatte behandler hverandre med respekt, og en systematisk tilnærming for å sikre rettferdighet er på plass. En sunn livsstil fremmes, og ikke-arbeidsulykker overvåkes. Strategien for kontinuerlig forbedring av sikkerhetskulturen følger beste praksis med realistiske og målbare mål.

Nivå 5 — Fremragende

Nivå 4, pluss at de korrigerende tiltakene fører til ledelsesgjennomgang av lignende prosesser utenfor det umiddelbare området der hendelsen oppstod, for å identifisere lignende mangler som finnes og eventuelle endringer som bør gjøres.

Forhindring av hendelser og ulykker som fører til fysisk og psykologisk skade for ansatte eller tredjeparter, er en prioritet i virksomheten. Virksomheten har ikke opplevd noen registrerbar hendelse eller ulykke på mange år, men det er ingen følelse av tilfredshet. Atferds- eller virksomhetsdrifting overvåkes kontinuerlig, og tiltak iverksettes for å hindre at dette skjer. Virksomheten bruker en rekke ledende indikatorer til å overvåke prestasjon. Strategien for kontinuerlig forbedring av sikkerhetskulturen anses av likestilte som en leder på området beste praksis fra innenfor og utenfor jernbanesektoren.

Vedlegg — Veiledning til nivå

Modenhetsnivå	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5
Tittel	Mangelfullt	Dekkende	Konsistent	Forebyggende	Fremragende
Kort definisjon	På dette nivået har virksomheten som vurderes, et sikkerhetsstyringssystem, men det er tydelig at det er mangler som bringer resultatene under det som var påkrevd ved tildeling av felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse. Prosedyrer og instruksjoner for å håndtere sikkerhetsaktiviteter eksisterer, men i løpet av tilsynet er det åpenbart at det er alvorlige problemer angående hvor logiske disse er som en helhet. Individuell risiko styres, men den samlede prosessen som håndterer dette, er svak. Virksomheten drives i praksis på en måte der det ser ut til å være større uforenligheter med det som er beskrevet i sikkerhetsstyringssystemet. Politikk, prosedyrer og instruksjoner ser ut til å brukes på måter som ikke tilsvarer de som er angitt i sikkerhetsstyringssystemet, og derfor blir ikke risikoen fra virksomheter	På dette nivået yter virksomheten på nivået for minimum juridisk samsvar, dvs. sikkerhetsstyringssystem fungerer på et nivå som var tilstrekkelig til at et felles sikkerhetssertifikat eller sikkerhetstillatelse ble tildelt ved vurderingstrinnet. Det skriftlige sikkerhetsstyringssystemet eksisterer og blir brukt til å styre sikkerhetsrisiko, men det mangler struktur og koordinering. Systemet er logisk generelt sett, men det finnes mangler og noen uforenligheter i tilnærming på forskjellige områder. Virksomheten mestrer hovedsakelig sikkerhetsansvaret sitt, men det er så vidt. Det vil ikke kreve mye å skape et betydelig problem og falle tilbake til nivå 1, fordi mangelen på integrasjon mellom prosedyrer og risikohåndtering kan bli et betydelig problem når det gjelder teknisk, driftsmessig og organisatorisk risiko. Noen områder innenfor	Sikkerhetsstyringssystemet er utviklet for å skape en systematisk og konsistent tilnærming til håndteringen av risiko. Alle elementene er på plass og fungerer, og alle sikkerhetsaspekter vurderes. Sikkerhetskulturen tas i en viss grad til vurdering innenfor virksomheten. Selv om virksomheten er konsistent, prøver den ikke å forutse risiko på forhånd, og kulturen innenfor virksomheten er heller ikke utviklet nok til selvstendig å opprettholde prosessen for risikohåndtering. Brannslukking har gitt etter for en mer veloverveid tilnærming til risikohåndtering, men det vil ikke kreve veldig mye (for eksempel ikke å håndtere viktige prosesser eller prosedyrer over	Som for nivå 3, og i tillegg håndterer sikkerhetsstyringssystemet risiko konstant proaktivt. Her overvåker virksomheten forløpende for risiko, og iverksetter tiltak på forhånd for å forhindre at farlige hendelser oppstår. Virksomheten er forpliktet til å utvikle en sikkerhetskultur, arbeidsstyrken er engasjert i å håndtere sikkerhet på en logisk og fremtidsrettet måte. På dette nivået er det virkelig ledelse fra toppen av virksomheten, og de ansatte i virksomheten har tro på og respekterer ledelsens tilnærming. Det brukes mye innsats i jevnlig gjennomgang av prestasjon og å forstå egenarten til risikoen virksomheten står overfor, og hva som kan gjøres med det.	Som for nivå 4, og i tillegg er sikkerhetsstyringssystemet konstruert på en måte som muliggjør kontinuerlig forbedring. Virksomheten søker aktivt muligheter til å forbedre sikkerhet, og utvikler positivt dens sikkerhetskultur ved å bruke informasjon fra både innenfor jernbanesektoren og utenfor. Virksomheten måler sin egen prestasjon mot andres, både innenfor jernbanesektoren og utenfor. Det finnes dokumentasjon for at virksomheten er klar over problemer den har eller kan ha i fremtiden, og prøver aktivt å håndtere dem gjennom sikkerhetsstyringssystemet. På dette nivået er virksomheten sikker på sin evne til å håndtere risikoen den møter, og ser utover for å lære opp de som den har kontakt med, og den prøver å ta lærdom fra andre felt som kan inkorporeres i virksomheten. Sikkerhet er en vesentlig del av virksomhetens drift.

The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.
Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

	levert av virksomheten eller dens entreprenører nødvendigvis tilstrekkelig styrt. På dette nivået skal NSA-en vurdere tiltak for å bringe virksomheten tilbake til juridisk samsvar (se Byråets veiledning for iverksettelse for mer informasjon om hvordan denne prosessen kan fungere).	virksomheten yter bedre på sikkerhetsstyring enn andre. Risiko styres mer av handlingene til personer som arbeider for virksomheten, enn gjennom utformingen av sikkerhetsstyringssystemet. En brannslukkingstilnærming til risikohåndtering er den normale situasjonen, noe som gjør at selskapet drives reaktivt til ulykker eller hendelser heller enn proaktivt å iverksette tiltak for å forhindre dem.	tid) før virksomheten faller tilbake til mestringsmodus.		
--	---	--	---	--	--



The NSA NO has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.
Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.