

Przewodnik

Model dojrzałości zarządzania

	<i>Sporządzony przez</i>	<i>Zatwierdzony przez</i>	<i>Zaakceptowany przez</i>
<i>Imię i nazwisko</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Stanowisko</i>	Specjalista ds. projektów	Kierownik projektów	Kierownik działu
<i>Data</i>	06/10/2017	06/10/2017	Wprowadzić datę.
<i>Podpis</i>			

Historia dokumentu

<i>Wersja</i>	<i>Data</i>	<i>Wyszczególnienie</i>
0.14	19/07/2017	W tym uwagi z konsultacji
0.15	31/07/2017	W tym uwagi z konsultacji
0.16	06/10/2017	Po przeglądzie wewnętrznym
0.18	08/12/2017	Po przeglądzie wewnętrznym

Niniejszy dokument stanowi niewiążące prawnie wytyczne Agencji Kolejowej Unii Europejskiej. Pozostaje on bez uszczerbku dla procesów decyzyjnych przewidzianych w obowiązującym ustawodawstwie UE. Ponadto dokonywanie wiążącej wykładni prawa UE należy do wyłącznych kompetencji Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej.

1 Wprowadzenie

Po wydaniu jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa krajowe organy ds. bezpieczeństwa muszą zagwarantować, że system, który podmiot występujący o jednolity certyfikat bezpieczeństwa lub autoryzację bezpieczeństwa przedstawił jako swój system zarządzania bezpieczeństwem (SZB), jest skutecznie wdrażany oraz że podmiot ten nadal wywiązuje się ze spoczywających na nim zobowiązań prawnych. Innymi słowy krajowe organy ds. bezpieczeństwa muszą sprawować nadzór nad działalnością przedsiębiorstwa kolejowego lub zarządcy infrastruktury na poziomie gwarantującym, że zawartość wniosku o wydanie jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa odzwierciedla stan rzeczywisty.

Agencja Kolejowa Unii Europejskiej (zwana dalej „Agencją”) opracowała niniejszy model dojrzałości zarządzania, aby wesprzeć krajowe organy ds. bezpieczeństwa w ocenie systemu zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstw kolejowych i zarządców infrastruktury w trakcie ich nadzoru.

Stosowanie modelu dojrzałości zarządzania może również służyć jako „okno” na kulturę bezpieczeństwa organizacji oraz wspomóc krajowe organy ds. bezpieczeństwa i regulowane przez nie organizacje w omawianiu, w jaki sposób te organizacje mogą ulepszyć swój system zarządzania bezpieczeństwem.

Model został przedstawiony przez Agencję jako wytyczne. Krajowe organy ds. bezpieczeństwa mogą, według swojego uznania, z niego korzystać lub nie. Jeśli krajowy organ ds. bezpieczeństwa posiada swój własny model lub inny sposób oceny tego, jak dobry jest dany system zarządzania bezpieczeństwem, może użyć własnej metody. Żaden zapis w niniejszym dokumencie nie podważa ważności istniejących modeli, które osiągają te same cele.

Każde przedsiębiorstwo kolejowe lub każdy zarządca infrastruktury może również zastosować model dojrzałości zarządzania w swojej własnej organizacji, kiedy tylko zechce. Materiały są dostępne bez ograniczeń i można je pobrać nieodpłatnie ze strony Agencji. Agencja wskazuje, aby przedsiębiorstwa kolejowe lub zarządcy infrastruktury korzystali z modelu przez okres 5 lat na potrzeby dokonywania własnej oceny, w oparciu o działania nadzorcze, i dokonywali przeglądu ustaleń w trakcie procedury wniosku o przedłużenie jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Na tym etapie można wykorzystać model do identyfikacji ewentualnych słabych punktów systemu zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa kolejowego lub zarządcy infrastruktury i rozwiązania stwierdzonych problemów przed złożeniem wniosku o nowy jednolity certyfikat bezpieczeństwa lub autoryzację bezpieczeństwa.

1.1 Cel przewodnika

Niniejsze wytyczne zapewniają krajowym organom ds. bezpieczeństwa prosty model, który pozwoli im ocenić, na ile skutecznie działają systemy zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstw kolejowych i zarządców infrastruktury.

Poprzez wykorzystanie prostych poziomów model służy sklasyfikowaniu działania lub potencjału systemu zarządzania bezpieczeństwem, tak aby uzyskać informacje umożliwiające dokonanie racjonalnej oceny całości lub części systemu zarządzania bezpieczeństwem danej organizacji w zależności od tego, czemu krajowy organ ds. bezpieczeństwa zdecyduje się przyjrzeć w ramach nadzoru.

Należy zauważyć, że ponieważ model jest stosowany podczas nadzoru, nadzór może mieć miejsce tylko po wydaniu jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Różne poziomy w modelu zaczynają się zatem od momentu, w którym organizacja spadła poniżej absolutnego minimum wymaganego do uzyskania jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji. Na poziomie 1 krajowy organ ds. bezpieczeństwa przeprowadzający nadzór powinien podjąć działania mające na celu zaradzenie tej sytuacji, w skrajnych przypadkach może to pociągnąć za sobą cofnięcie jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa lub skierowanie sprawy do jednostki certyfikującej bezpieczeństwo celem

rozważenia takiego kroku. Wynika to z faktu, że działanie na tym poziomie skutkowałoby odrzuceniem każdego wniosku o przedłużenie jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

1.2 Do kogo skierowany jest niniejszy przewodnik?

Niniejszy dokument jest skierowany do:

- *krajowych organów ds. bezpieczeństwa podczas oceny systemu zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstw kolejowych i zarządców infrastruktury w ramach nadzoru;*
- *krajowych organów ds. bezpieczeństwa przy ustanawianiu strategii i planu lub planów nadzoru;*
- *krajowych organów ds. bezpieczeństwa podczas wymiany informacji, w przypadku wspólnego lub skoordynowanego nadzoru, na temat poziomu bezpieczeństwa w danym państwie członkowskim;*
- *krajowych organów ds. bezpieczeństwa podczas wymiany informacji z Agencją po otrzymaniu wniosku o przedłużenie lub aktualizację, jeżeli Agencja jest odpowiedzialna za wydanie jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa; oraz*
- *przedsiębiorstw kolejowych i zarządców infrastruktury w ramach samooceny w celu oceny działania ich systemów zarządzania bezpieczeństwem, w szczególności przed złożeniem wniosku o przedłużenie jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.*

1.3 Zakres stosowania

Krajowe organy ds. bezpieczeństwa muszą dysponować pewnymi środkami pomiaru jakości systemu zarządzania bezpieczeństwem w praktyce w odniesieniu do teorii przedstawionej na etapie wniosku o wydanie jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa (w przypadku zarządcy infrastruktury). Model dojrzałości zarządzania Agencji może wyjść naprzeciw tej potrzebie, przy czym każdy krajowy organ ds. bezpieczeństwa ma swobodę opracowania własnej metody przekazywania Agencji informacji pochodzących z nadzoru.

Model nie ma służyć udzieleniu ostatecznej odpowiedzi na pytanie, jak dobry jest dany system zarządzania bezpieczeństwem, ale ma ułatwić krajowemu organowi ds. bezpieczeństwa dokonanie precyzyjnej i uporządkowanej oceny w tym zakresie.

1.4 Struktura wytycznych

Niniejszy dokument stanowi część kompendium wytycznych Agencji wspierających przedsiębiorstwa kolejowe, zarządców infrastruktury, krajowe organy ds. bezpieczeństwa i Agencję w wypełnianiu funkcji i wykonywaniu zadań zgodnie z dyrektywą (UE) 2016/798.



Rysunek 1: Kompendium wytycznych Agencji

W modelu dojrzałości zarządzania Agencji zastosowano tę samą strukturę, którą określono w załączniku I i II do rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) .../... [CSM dotyczące systemów zarządzania bezpieczeństwem] w celu sformułowania oceny jakości systemu zarządzania bezpieczeństwem danej organizacji. Odpowiada on również zapotrzebowaniu krajowych organów bezpieczeństwa na narzędzie, które może zostać wykorzystane do spełnienia wymogów określonych w art. 7 ust. 1 rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) .../... [CSM dotyczące nadzoru] w celu oceny skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz w art. 5 ust. 2 tego samego rozporządzenia w celu oceny działania systemu zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa kolejowego lub zarządcy infrastruktury. Podejście przyjęte w art. 5 ust. 2 ma na celu stworzenie silnego związku między oceną a późniejszym nadzorem, ułatwia lepszą wymianę informacji między krajowymi organami ds. bezpieczeństwa oraz między krajowymi organami ds. bezpieczeństwa a Agencją (tj. między podmiotami sprawującymi nadzór a tymi, którzy przeprowadzają ocenę), oraz daje większą przejrzystość sektorowi kolejowemu umożliwiającą zrozumienie, w jaki sposób ich własne osiągnięcia w zakresie bezpieczeństwa wpływają na nadzór krajowego organu ds. bezpieczeństwa (np. priorytetowe traktowanie nadzoru nad obszarami największego ryzyka dla bezpieczeństwa).

Każda sekcja modelu zawiera wyjaśnienie, o co chodzi w danej sekcji, a w niektórych przypadkach również uwagi wprowadzające, stanowiące dodatkowe objaśnienie. W przypadku każdej sekcji wskazano 5 poziomów: Podstawowy – Poziom 1, Niski – Poziom 2, Spójność – Poziom 3, Przewidywanie – Poziom 4 i Doskonałość – Poziom 5. Każdy z tych poziomów zawiera tekst wyjaśniający, jak wyglądają osiągnięcia na tym poziomie w stosunku do danego elementu kryteriów. Użytkownik jest zobowiązany do oceny dowodów uzyskanych z wywiadów, przeglądu dokumentów itp. i dokonania oceny najlepszego dopasowania do określonego poziomu. Począwszy od poziomu 2, tekst wskazuje, że osiągnięcia należy oceniać na podstawie poprzedniego poziomu i następnego poziomu, tak więc poziom 4 zawiera elementy poziomu 3 plus dodatkowe elementy poziomu 4. Wynika to z tego, że poziom 2 jest pierwszym poziomem, na którym działanie systemu uważa się za zgodne z prawem.

Aby wygenerować poziomy w odniesieniu do każdego kryterium i otrzymać reprezentację wyników w formie wykresu, użytkownik musi wypełnić arkusz kalkulacyjny programu Excel dołączony do modelu. Po wprowadzeniu danych w arkuszu 1 wypełniany jest wykres radarowy na wykresie 1. Po ukończeniu powstały wykres można skopiować do sprawozdania dla przedsiębiorstwa kolejowego/zarządcy infrastruktury.

W załączniku przedstawiono tabelę umożliwiającą określenie poziomów za pomocą systemu sygnalizacji świetlnej. Po ukończeniu ponownie można to skopiować do sprawozdania końcowego dla przedsiębiorstwa kolejowego/zarządcy infrastruktury. To, czy należy zastosować jeden czy drugi sposób prezentowania ustaleń, czy też oba, zależy od danego krajowego organu ds. bezpieczeństwa (lub przedsiębiorstwa kolejowego/zarządcy infrastruktury).

1.5 Cztery rzeczy, które należy wiedzieć przed użyciem modelu

Korzystając z takiego modelu, należy pamiętać o czterech następujących kwestiach:

- 1) Jest to ujęcie w danym momencie dowolnej analizowanej części systemu zarządzania bezpieczeństwem.
- 2) Poziom liczbowy jest mniej ważny niż ocena, jak dobrze działa system zarządzania bezpieczeństwem.
- 3) Ponieważ wyniki audytów/kontroli poszczególnych części systemu zarządzania bezpieczeństwem mogą się różnić, *ustalenia mogą być wykorzystywane jako wskaźniki wpływające na ogólną ocenę potencjału* średniej efektywności przedsiębiorstwa kolejowego lub zarządcy infrastruktury. W przypadku stosowania modelu przez dobrze wyszkolony personel zapewnia on obraz działania danego systemu zarządzania bezpieczeństwem, a więc umożliwia skupienie się na poprawie tych obszarów, które działają gorzej. Na poziomie krajowym może również przedstawiać ogólną sytuację, tak aby krajowy organ ds. bezpieczeństwa mógł kierować ograniczone zasoby na poprawę bezpieczeństwa, ponieważ może na przykład wskazać słabość systemową w branży kolejowej w jednym konkretnym obszarze zarządzania bezpieczeństwem. Na przykład, jeśli wszystkie wyniki przedsiębiorstwa kolejowego wskazują na niski poziom oceny ryzyka, może to stanowić znaczący wkład dla krajowego organu ds. bezpieczeństwa w opracowanie strategii nadzoru.
- 4) Istotne jest, aby przy ustalaniu zakresu oceny za pomocą modelu zarówno krajowy organ ds. bezpieczeństwa, jak i oceniana organizacja miały zupełną jasność co do zakresu i poziomu interwencji. Jest to niezwykle ważne, gdyż będzie to odzwierciedlać poziom zaufania, jaki można przypisać ocenom wydanym przez krajowy organ ds. bezpieczeństwa.

Spis treści

1	Wprowadzenie.....	2
1.1	Cel przewodnika	2
1.2	Do kogo skierowany jest niniejszy przewodnik?	3
1.3	Zakres stosowania	3
1.4	Struktura wytycznych	3
1.5	Cztery rzeczy, które należy wiedzieć przed użyciem modelu	5
2	Model dojrzałości zarządzania i kontrola ryzyka	8
2.1	Jaki jest akceptowalny dla krajowego organu ds. bezpieczeństwa poziom w ramach modelu?	8
2.2	Stosowanie modelu w różnych krajowych organach ds. bezpieczeństwa o różnych uprawnieniach.....	8
2.3	Sprawozdania	9
2.4	Warunek wstępny stosowania modelu	9
2.5	Jak korzystać z modelu?	9
3	Poziomy modelu	14
3.1	Definicja poziomów osiągnięć	14
3.2	Informowanie o wynikach modelu.....	15
4	Model dojrzałości zarządzania.....	19
4.1	C - Kontekst organizacji	19
4.1.1	C1 - Kontekst organizacji.....	19
4.2	L - Przywództwo.....	21
4.2.1	L1 – Przywództwo i zaangażowanie	21
4.2.2	L2 – Polityka bezpieczeństwa	24
4.2.3	L3 – Role, obowiązki, odpowiedzialność i uprawnienia organizacyjne.....	25
4.2.4	L4 – Konsultacje z pracownikami i innymi stronami.....	27
4.3	PL – Planowanie.....	29
4.3.1	PL 1 – Ocena ryzyka / planowanie w zakresie zmian.....	29
4.3.2	PL2 – Cele w zakresie bezpieczeństwa i planowanie bezpieczeństwa	31
4.4	S – Wsparcie	33
4.4.1	S1 – Zasoby.....	33
4.4.2	S2 – Kompetencje	34
4.4.3	S3 – Świadomość.....	36
4.4.4	S4 – Informacje i komunikacja.....	36
4.4.5	S5 – Udokumentowane informacje.....	38
4.5	OP – Działalność operacyjna.....	41
4.5.1	OP1 – Planowanie operacyjne i kontrola operacyjna.....	41
4.5.2	OP2 – Zarządzanie aktywami.....	43
4.5.3	OP3 – Wykonawcy, partnerzy i dostawcy (mechanizmy współpracy).....	45

4.5.4	OP4 – Zarządzanie zmianą	47
4.5.5	OP 5 – Zarządzanie sytuacjami nadzwyczajnymi	49
4.6	PE - Ocena działania	51
4.6.1	PE1 – Monitorowanie	51
4.6.2	PE2 – Audyt wewnętrzny	53
4.6.3	PE3 – Przegląd zarządczy	54
4.7	I – Doskonalenie	56
4.7.1	I1 – Wyciąganie wniosków z wypadków i incydentów	56
4.7.2	I2 – Ciągłe doskonalenie	57
Załącznik – Przewodnik dotyczący poziomów		60

2 Model dojrzałości zarządzania i kontrola ryzyka

Ocena systemu zarządzania bezpieczeństwem stanowi niejako wskaźnik zastępczy dla oceny zdolności organizacji do kontrolowania ryzyka związanego z jej działalnością kolejową. Jeśli system zarządzania bezpieczeństwem działa dobrze, uzasadnione jest założenie, że ryzyko związane z działalnością organizacji jest dobrze kontrolowane. Jeżeli w systemie zarządzania bezpieczeństwem organizacji istnieją słabe punkty, oznacza to, że ryzyko w tych obszarach nie jest odpowiednio kontrolowane, w związku z czym w obszarach tych może istnieć największe prawdopodobieństwo zaistnienia warunków umożliwiających zaistnienie wypadku lub zdarzenia w porównaniu z innymi obszarami, w których system działa dobrze. Dlatego wyższy wynik w modelu dojrzałości zarządzania świadczy o lepszej kontroli ryzyka.

2.1 Jaki jest akceptowalny dla krajowego organu ds. bezpieczeństwa poziom w ramach modelu?

Analizując poniższy model, można uznać, że po osiągnięciu przez organizację (poziomu 3), będzie ona działać w sposób gwarantujący, że system zarządzania bezpieczeństwem zapewnia odpowiedni poziom zarządzania ryzykiem i jego kontroli. Jest to oczywiście poziom powyżej poziomu, w którym osiąga się minimalną zgodność z prawem (poziom 2). Ma to swoje uzasadnienie. Na poziomie minimalnej zgodności z prawem istnieje stałe ryzyko zsunienia się do poziomu 1, który jest poniżej tego poziomu. Oczywiście na poziomie 3 poziomem niższym będzie poziom 2, zapewniając więc pewien bufor oddzielający go od niedopuszczalnego poziomu działania systemu. Byłoby jednak błędem, gdyby organizacje dążyły do poziomu 3 jako poziomu docelowego. Celem modelu jest wsparcie krajowego organu ds. bezpieczeństwa w dyskusji z przedsiębiorstwem kolejowym lub zarządcą infrastruktury na temat słabych punktów w ich systemie zarządzania bezpieczeństwem oraz tego, w jakich obszarach można go **poprawić**. Oczywiście z punktu widzenia krajowego organu ds. bezpieczeństwa (biorąc pod uwagę, że powinien koncentrować zasoby na obszarach największego ryzyka), jeśli okaże się, że przedsiębiorstwo kolejowe lub zarządca infrastruktury osiąga wyniki na wyższych poziomach modelu, organ taki może zdecydować o zmniejszeniu nadzoru nad daną organizacją na pewien okres czasu w porównaniu z przedsiębiorstwem kolejowym lub zarządcą infrastruktury osiągającym wyniki na niższych poziomach i wymagającym poprawy. Może to być zachętą dla przedsiębiorstwa kolejowego i zarządcy infrastruktury do dążenia do ulepszenia swojego systemu zarządzania bezpieczeństwem, tak aby osiągać wyniki na wyższym końcu spektrum. Warto również zauważyć, że według doświadczenia niektórych krajowych organów ds. bezpieczeństwa wykorzystujących takie modele stosowanie różnych poziomów stwarza konkurencję między przedsiębiorstwami kolejowymi, w szczególności w zakresie dążenia do lepszego zarządzania bezpieczeństwem niż konkurencja. Może to również mieć wpływ na ich możliwości pozyskania nowych kontraktów w przyszłości, w zależności od możliwości biznesowych w poszczególnych państwach członkowskich.

2.2 Stosowanie modelu w różnych krajowych organach ds. bezpieczeństwa o różnych uprawnieniach

Omawiany model ma pomóc krajowym organom nadzoru w ocenie zdolności systemów zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstw kolejowych i zarządców infrastruktury na podstawie dyrektywy w sprawie bezpieczeństwa kolei i związanych z nią rozporządzeń. Należy jednak zauważyć, że przy jednoczesnym poszanowaniu tego celu, krajowe organy ds. bezpieczeństwa również działają w ramach uprawnień przyznanych im przez prawo krajowe. Oznacza to na przykład, że niektóre krajowe organy ds. bezpieczeństwa są odpowiedzialne za dopilnowanie, aby kwestie związane z ochroną zdrowia w miejscu pracy były odpowiednio uwzględniane przez przedsiębiorstwa kolejowe i zarządców infrastruktury w ich państwie członkowskim, a niektóre nie są. Dlatego w poniższym modelu zagadnienia dotyczące ochrony zdrowia w miejscu pracy nie są uwzględnione w tekście wytycznych. Jeżeli jednak krajowy organ ds. bezpieczeństwa zdecyduje się zastosować model w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy, do tych elementów z łatwością można zastosować podstawowe zasady przedstawione poniżej.

2.3 Sprawozdania

Po przeprowadzeniu oceny można sporządzić sprawozdanie podsumowujące ustalone wyniki. W sprawozdaniu należy szczegółowo przedstawić dowody, które prowadzą do wniosku dotyczącego określonego poziomu. Wyniki można przedstawić w formie wykresu radarowego lub tabeli sygnalizacji świetlnej. Celem sprawozdania jest określenie mocnych i słabych stron oraz stworzenie podstaw do dyskusji z organizacją na temat obszarów, które należy poprawić w całym okresie obowiązywania jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Sporządzając sprawozdanie, należy na wstępie jasno określić szczegółowość oceny, tak aby możliwe było zrozumienie poziomu, na jakim krajowy organ ds. bezpieczeństwa zbadał ustalenia dotyczące systemu zarządzania bezpieczeństwem w określonym obszarze.

2.4 Warunek wstępny stosowania modelu

Wszystkich pracowników krajowego organu ds. bezpieczeństwa korzystających z modelu uznaje się za kompetentnych w jego stosowaniu. Stosowanie modelu będzie wymagało od pracowników krajowego organu ds. bezpieczeństwa rozumienia części systemu zarządzania bezpieczeństwem określonych w załączniku I i II do CSM dotyczących systemów zarządzania bezpieczeństwem, jak również samego modelu. Pracownicy muszą być również kompetentni w zakresie odpowiednich technik przeprowadzania wywiadów i kontroli oraz muszą umieć pobierać informacje z różnych źródeł i wykorzystywać je selektywnie w odpowiednich częściach systemu zarządzania bezpieczeństwem. W praktyce, w miarę możliwości, przegląd dokumentów powinien być przeprowadzany przed wywiadem na miejscu. Model dojrzałości zarządzania został zaprojektowany do użytku przez jedną kompetentną osobę, jednak ze względu na trudności logistyczne związane z przeprowadzaniem wielu wywiadów oraz w celu zapewnienia dodatkowej pewności co do ustaleń dobrą praktyką jest stosowanie go przez kilka kompetentnych osób, które mogą się wzajemnie wspierać podczas czynności nadzoru.

2.5 Jak korzystać z modelu?

Model dojrzałości zarządzania nie zastępuje oceny dokonanej przez osobę odpowiedzialną za nadzór. Może raczej posłużyć jako pomoc w przeprowadzeniu oceny, która ułatwi uzyskanie bardziej precyzyjnych informacji i zobrazowanie związku między oceną, dowodami, na których została ona oparta, i elementami systemu zarządzania bezpieczeństwem. Ułatwi jednocześnie osobom przeprowadzającym nadzór przedstawienie przedsiębiorstwom kolejowym i zarządcóm infrastruktury poczynionych ustaleń i zrozumienie przez przedsiębiorstwa kolejowe i zarządców infrastruktury ich podstawy. Na przykład, jeśli wywiady, przeglądy dokumentów i prace w terenie pokazują, że organizacja nie ma solidnego systemu zarządzania dokumentami, może to być oznaczone jako słabość systemu zarządzania bezpieczeństwem przez krajowy organ ds. bezpieczeństwa odpowiedzialny za nadzór, a dowody na to mogą być omówione z organizacją oraz uzgodnione mogą być działania naprawcze. Krajowy organ ds. bezpieczeństwa może również wykorzystać słabe punkty w systemie zarządzania dokumentami organizacji, aby uwidocznić problemy z audytem wewnętrznym i monitorowaniem, ponieważ powinny natrafiać na takie problemy.

Różne nagłówki modelu odpowiadają różnym częściom systemu zarządzania bezpieczeństwem określonym w załączniku I i II do CSM w sprawie wymogów dotyczących systemu zarządzania bezpieczeństwem. Oznacza to, że istnieje bezpośredni związek między tym modelem stosowanym w nadzorze a oceną przeprowadzaną przez krajowy organ ds. bezpieczeństwa lub Agencję (działającą jako jednostka certyfikująca bezpieczeństwo), która jest niezbędna przed wydaniem jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Oznacza to również, że ostrożne i planowane korzystanie z tego modelu jako narzędzia nadzoru przez krajowy organ ds. bezpieczeństwa może spełniać funkcję sprawdzania, czy organizacja, której przyznano jednolity certyfikat bezpieczeństwa lub autoryzację bezpieczeństwa, ma system

zarządzania bezpieczeństwem, który zapewnia to, o czym była mowa na etapie wniosku o przedłużenie ważności jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Zatem dane wyjściowe modelu dojrzałości zarządzania to ważne informacje dla organizacji i jednostki certyfikującej bezpieczeństwo, ponieważ będą miały znaczenie dla wniosków o przedłużenie jednolitych certyfikatów bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Należy również zauważyć, że poszczególne elementy systemu zarządzania bezpieczeństwem przedstawione w modelu są ze sobą powiązane, tworząc jednolitą całość. Oznacza to, że biorąc pod uwagę ogólne ustalenia, krajowy organ ds. bezpieczeństwa może rozważyć kwestię działania systemu zarządzania bezpieczeństwem w ramach poszczególnych elementów, ale może również rozważyć, co to oznacza dla ogólnego działania.

Krajowy organ ds. bezpieczeństwa może korzystać z modelu dojrzałości zarządzania zaraz po przyznaniu jednolitego certyfikatu lub autoryzacji bezpieczeństwa do przedstawienia podstawowego obrazu działania systemu zarządzania bezpieczeństwem na początku okresu ważności jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Informacje uzyskane na tym etapie mogą następnie stanowić podstawę planowanego nadzoru przez pozostały okres ważności jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Takie podejście może być odpowiednie w przypadku, gdy dana organizacja posiadała wcześniej jednolity certyfikat bezpieczeństwa / autoryzację bezpieczeństwa, a zatem ma pewne osiągnięcia w zakresie działania swojego systemu zarządzania bezpieczeństwem. W przypadku nowego podmiotu wchodzącego na rynek bez wcześniejszego doświadczenia w zakresie systemu zarządzania bezpieczeństwem natychmiastowy nadzór przy użyciu modelu dojrzałości zarządzania może nie dać dużo więcej informacji niż wiedza z etapu oceny, ponieważ system zarządzania bezpieczeństwem jest nowy i niesprawdzony. Ewentualnie, po wydaniu jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa, organ nadzoru, wykorzystując wszelkie informacje przekazane mu przez organ oceniający w obszarach podlegających nadzorowi, może planować wykorzystanie modelu dojrzałości zarządzania przez cały okres ważności jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa, uwzględniając konieczność umożliwienia w którymś momencie wypróbowania w praktyce systemu zarządzania bezpieczeństwem organizacji.

Krajowemu organowi ds. bezpieczeństwa zaleca się wykorzystanie wyników modelu dojrzałości zarządzania jako danych wejściowych do swojej strategii nadzoru (a zatem planów nadzoru). W praktyce może to oznaczać sprawowanie mniejszego nadzoru nad organizacjami lub częściami organizacji, które uzyskują wysokie poziomy w modelu dojrzałości zarządzania niż nad tymi, które otrzymują niższe poziomy w ujęciu ogólnym lub w poszczególnych obszarach. Choć jednak podejście to polega na zgodnym z prawem korzystaniu z uzyskanych informacji w celu priorytetowego traktowania ryzyka, powinno być określone w odniesieniu do ryzyka całości działalności. Na przykład firma przewozowa specjalizująca się w transporcie towarów niebezpiecznych może uzyskać poziomy 4 i 5 w modelu dojrzałości zarządzania, a zatem można uznać, że posiada bardzo dojrzały system zarządzania bezpieczeństwem, a mimo to nadal należałoby sprawować nad nią ścisły nadzór ze względu na charakter ryzyka związanego z działalnością.

Przypisując poziom danemu elementowi na podstawie dowodów, w ramach nadzoru znalezione będą zarówno pozytywne, jak i negatywne strony. Dlatego niezbędne będzie podjęcie decyzji, czy przyznać wyższy, czy niższy poziom na skali. Z pewnością konieczne będzie odpowiednie wyważenie dostępnego materiału dowodowego. Jeżeli przeważają dowody przemawiające za wyższym, a nie niższym poziomem, należy to uwzględnić w podejmowanej decyzji. Jeśli dowody są niejednoznaczne, wówczas osoba prowadząca nadzór powinna uzyskać dodatkowe dowody podczas obecnych lub przyszłych ukierunkowanych działań nadzorczych (np. kontroli / inspekcji stanu rzeczywistego), które umożliwią jej bardziej precyzyjny osąd, bądź należy zastosować niższy poziom w związku z brakiem dostępnych dowodów na poparcie wyższego poziomu. Podczas spotkania końcowego z przedsiębiorstwem kolejowym / zarządcą infrastruktury zawsze można poinformować o trudnościach z podjęciem decyzji i umożliwić przedsiębiorstwu kolejowemu / zarządcy infrastruktury dostarczenie dodatkowych dowodów. Należy czynić to jednak z ostrożnością, a działanie takie powinno stanowić wyjątek, a nie normę, ponieważ dopuszczenie dodatkowych dowodów może doprowadzić do sytuacji, w której przedsiębiorstwo kolejowe / zarządca infrastruktury będzie zajmować się problemami

na tym etapie, zamiast rozwiązywać je w ramach planu działania będącego następstwem działania nadzorczego.

Trudno jest odpowiedzieć na pytanie, jak wiele dowodów potrzeba, by dokonać precyzyjnej oceny. W większości przypadków dowody będą obejmowały rozmowy, dokumenty, obserwacje w terenie oraz wyniki badań zdarzeń / wypadków w określonych porach, w określonym dniu i miejscu. Podstawą oceny muszą być stwierdzone dowody. Dlatego jeśli przedsiębiorstwo kolejowe / zarządca infrastruktury utrzymuje, że uzyskane dowody nie są reprezentatywne, nie zmienia to wyniku oceny tego, co stwierdzono. Sam fakt stwierdzenia sytuacji, której nie uznaje przedsiębiorstwo kolejowe / zarządca infrastruktury, świadczy o istnieniu problemów z funkcjonowaniem SZB; fakt, że przedsiębiorstwo kolejowe / zarządca infrastruktury kwestionuje ustalenia również jest sygnałem, że nie wszystko jest tak, jak powinno. Jeżeli pewna ilość dowodów wskazuje, że badany obszar jest dobrze zarządzany, zasadne byłoby zaprzestanie poszukiwania dalszych dowodów na tym etapie. Jeżeli natomiast dowody nie dają takiej pewności, ale nie można stwierdzić, dlaczego tak się dzieje, należy poszukiwać dalszych dowodów. Nie ma konieczności badania wszystkich procesów i procedur od poziomu wysokiego do szczegółowych instrukcji pracy w celu wyciągnięcia wniosków, czy system działa skutecznie. Należy zdobyć wystarczająco dużo informacji na podstawie przeglądu dokumentów i rozmów, aby stwierdzić z uzasadnionym stopniem pewności, jak sprawy się mają w praktyce. . Należy pamiętać, że ostatecznie sprawozdanie wykorzystujące model dojrzałości zarządzania jest sprawozdaniem sporządzonym przez kompetentną osobę stosującą model na poparcie swojej fachowej oceny oraz że na podstawie zestawu dokumentów, rozmów i innych informacji nie da się przedstawić kompletnego obrazu działalności organizacji, ponieważ wymagałoby to przeglądu wszystkich informacji związanych z organizacją i przeprowadzenia rozmów ze wszystkimi osobami, które w niej pracują, jak również ze wszystkimi organizacjami, które mają z nią styczność.

Na ogół poszukuje się dowodów potwierdzających, że a) dany analizowany obszar jest zarządzany w sposób bezpieczny; b) że zarządzanie to przebiega w sposób spójny i odpowiadający funkcjonowaniu SZB przewidzianemu w pierwotnym wniosku o jednolity certyfikat bezpieczeństwa lub autoryzację bezpieczeństwa; oraz c) że organizacja jest świadoma istniejącej sytuacji. Jeżeli a) zachodzi bez b) lub c), wówczas można uznać, że zarządzanie bezpieczeństwem odbywa się w sposób chaotyczny, a nie na podstawie spójnego planu, co wyraźnie świadczy o wadliwym SZB.

Niezwykle ważne jest, aby przy przedstawianiu ocenionej organizacji ustaleń jasno sprecyzowano, jaki był poziom oceny. W sprawozdaniu należy wskazać dowody, z którymi się zapoznano, i osoby, z którymi rozmawiano. W przypadku znalezienia przykładów wadliwej dokumentacji, należy je również dołączyć do sprawozdania.

Jeżeli model jest stosowany do oceny poszczególnych obszarów SZB, to w zakresie analizy należy wyraźnie określić obszary nieobjęte oceną i nie należy nadawać im poziomu w sprawozdaniu końcowym, chyba że z obszarów objętych zakresem analizy wyłonią się wystarczające dowody, aby skomentować powyższe obszary. Na przykład podczas przeprowadzania analizy zarządzania aktywami okazuje się, że system zarządzania kompetencjami działa słabo. W tym przypadku uzasadnione jest przyznanie poziomu temu obszarowi, nawet jeśli nie był to główny cel audytu z wykorzystaniem modelu.

Osoby odpowiadające za nadzór powinny przeprowadzić wystarczającą liczbę rozmów / analiz dokumentów / prac w terenie, aby uzyskać pewność, że mają dobry obraz sytuacji. Obraz ten nie musi być kompletny, ale należy zgromadzić dostateczne dowody na umiejscowienie przedsiębiorstwa kolejowego / zarządcy infrastruktury w modelu. W przypadku małego przedsiębiorstwa kolejowego / zarządcy infrastruktury rozmowy z kluczowymi pracownikami wyższego szczebla mogą wystarczyć, aby ustalić, na przykład, jaka jest pozycja organizacji pod względem przywództwa. W przypadku dużych przedsiębiorstw kolejowych / zarządców infrastruktury mających kilka baz i wielowarstwową strukturę zarządzania uzyskanie takiego kompletnego obrazu będzie trudniejsze i przeprowadzający ocenę stanie wobec bardziej skomplikowanego wyboru, z kim z kierownictwa należałoby przeprowadzić rozmowę. W takiej sytuacji racjonalnym wyjściem może być dokonywanie pionowej analizy organizacji, np. w każdym roku badanie za każdym razem innego

obszaru oraz przeprowadzanie rozmów z odpowiednią liczbą osób z każdego szczebla kierownictwa, co umożliwi wyrobienie sobie przemyślanego poglądu na temat obszaru tematycznego.

W przypadku dużych i złożonych organizacji wskazane jest skorzystanie z modelu w celu uzyskania ogólnego obrazu tego, jak działa organizacja, na przykład poprzez zapoznanie się z dokumentacją na wysokim szczeblu i rozmowy z menedżerami wyższego szczebla, przed użyciem modelu do przyjrzenia się pojedynczym aspektom ich działalności, na przykład serwisowaniu pojazdów w kilku miejscach. W takiej sytuacji, w przypadku dobrze zarządzanej organizacji ze skutecznym SZB można dostrzec, że pogląd / dokumentacja wysokiego szczebla ma takie samo odzwierciedlenie w każdym z badanych centrów serwisowych. Nie oznacza to, że nie mogą istnieć różnice między tymi centrami oraz że po prostu ogólna struktura w swoich kluczowych elementach jest taka sama i działa w ten sam sposób. Podobnie, w przypadku słabo funkcjonującej organizacji możliwe jest wystąpienie różnic między poglądem, jaki ogólne kierownictwo ma na to, jak organizacja działa na poziomie centrum serwisowego, a poglądem samych centrów, jak również istotnych różnic między samymi centrami, które mogłyby przełożyć się na ryzyko dla bezpieczeństwa, np. różnic w częstotliwości badań podobnych pojazdów bez wyjaśnienia, dlaczego tak się dzieje, podczas gdy kierownictwo uznaje tylko jedną taką strukturę serwisowania.

System punktacji w modelu ułatwia kategoryzację dojrzałości zarządzania. Uzyskanie danej punktacji nie powinno być traktowane jako cel sam w sobie. Należy uświadomić ten fakt przedsiębiorstwu kolejowemu / zarządcy infrastruktury podczas prezentacji ustaleń, podkreślając, że wyniki stanowią ocenę dokonaną przez osobę prowadzącą nadzór na podstawie dowodów zaobserwowanych w konkretnym miejscu i czasie.

Można się spodziewać pewnego sprzeciwu ze strony przedsiębiorstw kolejowych lub zarządców infrastruktury kwestionujących wyznaczony „poziom”, w którym to przypadku należy podkreślić, że jest to opinia krajowego organu ds. bezpieczeństwa oparta na stwierdzonych i usłyszanym dowodach, a są to podmioty uprawnione do innego poglądu na podstawie swojej własnej znajomości organizacji. Jeżeli przedsiębiorstwo kolejowe / zarządca infrastruktury zechce wyjaśnić tę kwestię, przedstawiając dodatkowe dowody, wówczas trzeba podjąć decyzję, czy uznać to zgodnie z powyższym i zmodyfikować stosownie ustalenia, czy też wskazać, że przyjęte zostaną pierwotne ustalenia. Wszelkie dowody przekazane po nadzorze, które przyczyniają się do bardziej pozytywnej opinii, powinny być na ogół przedstawiane w ramach dowodów w celu wypełnienia planu działania uzgodnionego między organizacją a krajowym organem ds. bezpieczeństwa.

Na spotkaniu końcowym należy podkreślić, że celem oceny jest ułatwienie przedsiębiorstwu kolejowemu / zarządcy infrastruktury udoskonalenia jego SZB. Należy wypunktować działania mające na celu usunięcie nieprawidłowości w wypełnianiu wymogów prawnych, tj. na poziomie 1, oraz udoskonalenia na poziomie 2 lub wyższym. Należy je uzgodnić z przedsiębiorstwem kolejowym / zarządcą infrastruktury, a przedsiębiorstwo kolejowe / zarządca infrastruktury powinny zobowiązać się do sporządzenia ujętego w ramy czasowe planu działania przewidującego realizację tych działań i wprowadzenie udoskonaleń, z wyszczególnieniem osób, które będą odpowiadały za dane działania i terminy realizacji zmian, tak aby krajowy organ ds. bezpieczeństwa mógł ewentualnie zapoznać się ze stanem ich realizacji.

Model wprowadzono w celu ułatwienia prowadzenia nadzoru, a nie zastąpienia fachowej oceny. Model nie służy udzielaniu precyzyjnych odpowiedzi na pytania nasuwające się w toku nadzoru ani nie zapewnia gotowych rozwiązań stwierdzonych problemów. Podjęcie decyzji o przeprowadzeniu czynności mających na celu zapewnienie zgodności z przepisami w wyniku nadzoru przeprowadzonego z wykorzystaniem modelu należy do krajowego organu ds. bezpieczeństwa, z zastrzeżeniem przysługujących mu uprawnień, przy czym podjęte działania powinny wyraźnie wynikać z dowodów uzyskanych w trakcie audytu modelu dojrzałości zarządzania. Aby pomóc krajowemu organowi ds. bezpieczeństwa w określeniu, jakie są odpowiednie czynności służące zapewnieniu zgodności z przepisami, Agencja opracowała przewodnik dotyczący modelu zarządzania egzekwowaniem przepisów.

Model można również wykorzystać do badania ustaleń z dochodzeń w sprawie wypadków lub sprawozdań z audytów firm. W takim przypadku należy przeanalizować wyniki sprawozdania i sprawdzić, co one mówią o

systemie zarządzania bezpieczeństwem. Po określeniu odpowiedniego elementu kryteriów można dokonać, przy użyciu modelu, oceny dotyczącej dojrzałości organizacji na podstawie ustaleń z audytu lub sprawozdania z dochodzenia w sprawie wypadku. Pojedyncze sprawozdanie może nie zawierać zbyt dużo informacji na temat możliwości zarządzania bezpieczeństwem organizacji, ale jeśli sprawozdania sporządza się raz w roku lub co dwa lata i można przeanalizować wiele sprawozdań, może to być bardzo ważnym narzędziem do określenia obszarów systemu zarządzania bezpieczeństwem danej organizacji, w których występują problemy.

3 Poziomy modelu

Zastosowana struktura obejmuje skalę 1–5, gdzie 1 oznacza słabe wyniki systemu zarządzania, a 5 oznacza doskonałe wyniki zarządzania.

3.1 Definicja poziomów osiągnięć

Poziom 1 – Podstawowy

Na tym poziomie oceniana organizacja ma system zarządzania bezpieczeństwem, ale wyraźnie istnieją braki, które zaniżają poziom wyników poniżej poziomu wymaganego do wydania jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Istnieją procedury i instrukcje dotyczące zarządzania działaniami w zakresie bezpieczeństwa, ale w trakcie nadzoru widać, że istnieją poważne problemy związane z ich spójnością. Nawet jeżeli kontrolowane są poszczególne rodzaje ryzyka, ogólny proces zarządzania ryzykiem jest niskiej jakości. Organizacja działa w praktyce w sposób wykazujący poważne niespójności z tym, co opisano w systemie zarządzania bezpieczeństwem. Polityka, procedury i instrukcje są stosowane w sposób sprzeczny z systemem zarządzania bezpieczeństwem, a co za tym idzie, ryzyka związane z działalnością organizacji lub jej wykonawców nie są odpowiednio kontrolowane. Na tym poziomie krajowy organ ds. bezpieczeństwa powinien rozważyć działania mające na celu przywrócenie organizacji do stanu zgodności z prawem (więcej informacji na temat działania tego procesu można znaleźć w *Przewodniku Agencji po modelu zarządzania egzekwowaniem przepisów*).

Poziom 2 – Niski

Na tym poziomie organizacja przestrzega przepisy prawne w minimalnym stopniu, tj. SZB działa na poziomie, który był wystarczający do wydania na etapie oceny jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Istnieje udokumentowany system zarządzania bezpieczeństwem, który jest wykorzystywany do kontroli ryzyk w zakresie bezpieczeństwa, lecz brakuje struktury i koordynacji. Ogólnie system jest spójny, lecz istnieją luki i niespójności podejścia w różnych obszarach. Zasadniczo organizacja wypełnia swoje obowiązki w zakresie bezpieczeństwa, jednak tylko w minimalnym zakresie. Nie potrzeba wiele, aby skutek znaczącego problemu cofnąć się do poziomu 1, ponieważ brak integracji między procedurami a zarządzaniem ryzykiem może stać się istotną kwestią w przypadku ryzyka o charakterze technicznym, operacyjnym i organizacyjnym. Niektóre obszary w obrębie przedsiębiorstwa funkcjonują lepiej pod względem zarządzania bezpieczeństwem niż inne. Elementy ryzyka są kontrolowane w większym stopniu poprzez działania osób pracujących dla danej organizacji niż poprzez strukturę SZB. Zasadniczo zarządzanie ryzykiem polega na „gaszeniu pożarów”, czyli podejmowaniu działań w reakcji na wypadki lub incydenty, a nie proaktywnych środków w celu zapobiegania im.

Poziom 3 – Spójność

Stworzono system zarządzania bezpieczeństwem stanowiący systematyczne i spójne podejście do zarządzania ryzykiem. Istnieją i funkcjonują wszystkie elementy oraz uwzględnia się wszystkie aspekty bezpieczeństwa. Zwraca się uwagę na doskonalenie kultury bezpieczeństwa w organizacji poprzez stworzenie strategii udoskonalania kultury bezpieczeństwa. Chociaż organizacja jest spójna, nie stara się z wyprzedzeniem przewidywać zagrożeń, a jej kultura nie jest na tyle rozwinięta, żeby sama z siebie podtrzymywała proces zarządzania ryzykiem. W miejsce „gaszenia pożarów” funkcjonuje bardziej przemyślane podejście do zarządzania ryzykiem, ale niewiele potrzeba (np. brak zarządzania kluczowymi procesami lub procedurami w czasie), aby organizacja spadła na poziom niski.

Poziom 4 – Przewidywanie

Sytuacja podobna do poziomu 3, a dodatkowo system zarządzania bezpieczeństwem umożliwia zarządzanie ryzykiem w sposób ciągły i proaktywny. Organizacja monitoruje czynniki ryzyka i z wyprzedzeniem podejmuje działania w celu zapobiegania incydentom bezpieczeństwa. Organizacji zależy na budowaniu kultury

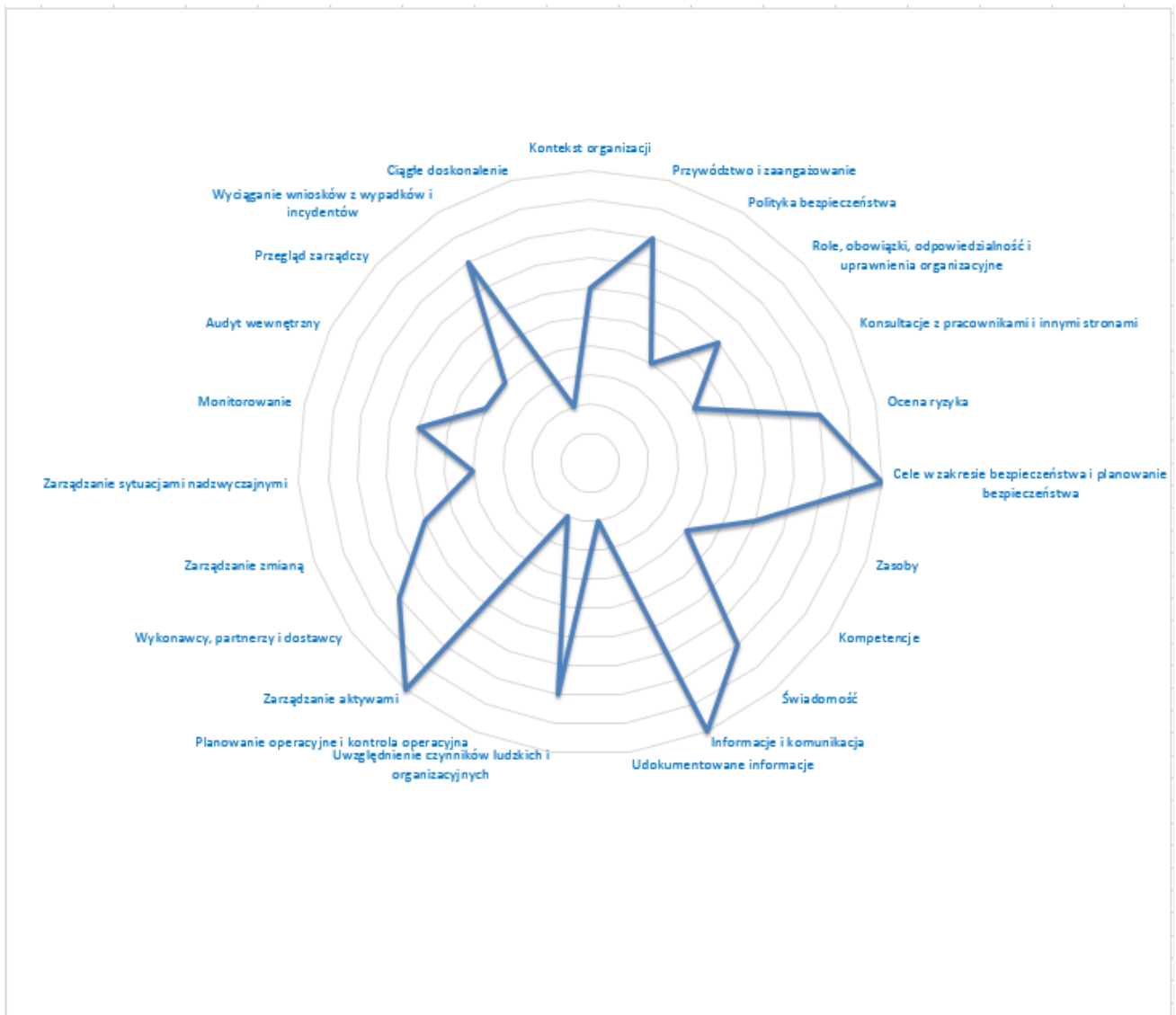
bezpieczeństwa, pracownicy są angażowani w zarządzanie bezpieczeństwem w sposób spójny i wybiegający w przyszłość. Na tym poziomie istnieje realne przywództwo ze strony kadry kierowniczej najwyższego szczebla organizacji, a jej pracownicy wierzą w podejście kierownictwa i szanują je. Wiele wysiłków jest poświęcanych regularnym przeglądom wyników i zrozumieniu charakteru ryzyk, wobec których stoi organizacja oraz sposobom przeciwdziałania tym ryzykom.

Poziom 5 – Doskonałość

Sytuacja podobna do poziomu 4, a dodatkowo udokumentowany system zarządzania bezpieczeństwem jest skonstruowany w sposób umożliwiający ciągłe doskonalenie. Organizacja aktywnie poszukuje możliwości poprawy bezpieczeństwa i budowania swojej kultury bezpieczeństwa z wykorzystaniem informacji zarówno z wewnątrz sektora kolejowego, jak i spoza tej branży. Organizacja mierzy własne wyniki w odniesieniu do wyników innych, zarówno z branży kolejowej, jak i poza nią. Istnieją dowody, że organizacja jest świadoma problemów, które ma lub może mieć w przyszłości, i aktywnie je rozwiązuje, korzystając z SZB. Na tym poziomie organizacja ma pewność co do swojej zdolności zarządzania ryzykami, wobec których stoi, i podejmuje działania na zewnątrz, edukując tych, z którymi współpracuje, i dodatkowo czerpiąc oraz przyswajając sobie doświadczenia z innych obszarów, które można wykorzystać w przedsiębiorstwie. Bezpieczeństwo jest integralną częścią działalności organizacji.

3.2 Informowanie o wynikach modelu

Wyniki modelu można przedstawiać w formie wykresu radarowego (tutaj wstawić link do kalkulatora arkusza kalkulacyjnego Excel) lub systemu sygnalizacji świetlnej, jak pokazano w przykładach na rysunku Rysunek 2 oraz w tabeli Tabela 1 poniżej. W obu przypadkach przedstawiono wymogi dotyczące systemu zarządzania bezpieczeństwem przewidziane w rozporządzeniu delegowanym Komisji (UE) .../... [CSMs dotyczące systemu zarządzania bezpieczeństwem] w odniesieniu do 5 poziomów osiągnięć, poprzez wstawienie odpowiedniego poziomu wyników i uzyskanie wyraźnego obrazu wyników organizacji w zakresie bezpieczeństwa.



Rysunek 2: Przykładowa prezentacja wyników modelu w formie wykresu radarowego.

Tabela 1: System sygnalizacji świetlnej według poziomu.

Elementy PDCA systemu zarządzania bezpieczeństwem	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Kontekst organizacji					
Przywództwo					
Przywództwo i zaangażowanie					
Polityka bezpieczeństwa					
Role, obowiązki i uprawnienia organizacyjne					
Konsultacje z pracownikami i innymi stronami					
Planowanie					
Działania mające na celu wyeliminowanie ryzyka					
Cele w zakresie bezpieczeństwa i planowanie bezpieczeństwa					
Wsparcie					
Zasoby					
Świadomość					
Informacje i komunikacja					
Udokumentowane informacje					
Uwzględnienie czynników ludzkich i organizacyjnych					
Działalność operacyjna					
Planowanie operacyjne i kontrola operacyjna					
Zarządzanie aktywami					
Wykonawcy, partnerzy i dostawcy					
Zarządzanie zmianą					
Zarządzanie sytuacjami nadzwyczajnymi					

Tabela 1: System sygnalizacji świetlnej według poziomu.

Elementy PDCA systemu zarządzania bezpieczeństwem	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Ocena działania					
Monitorowanie					
Audyt wewnętrzny					
Przegląd zarządczy					
Doskonalenie					
Wyciąganie wniosków z wypadków i incydentów					
Ciągłe doskonalenie					

Należy jednak rozumieć, że granice między różnymi poziomami są zdefiniowane przejściem z poziomu 1 na poziom 2, ponieważ poziomem minimalnej zgodności z przepisami nie jest poziom 1, ale poziom 2. Jednak przejście z koloru żółtego na zielony przy przejściu z 2-3 jest granicą bardziej nieprzejrzystą, ponieważ organizacja spełnia wymogi prawne, ale poprawia jakość i wyniki swojego systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Aby zastosować ten model, nadzorowana organizacja musi posiadać certyfikat bezpieczeństwa, ponieważ nadzór może być przeprowadzany tylko po przyznaniu certyfikatu. Model służy do pomocy osobie sprawującej nadzór w sformułowaniu opinii, jak dobry w praktyce jest system zarządzania bezpieczeństwem. Poziom 1 uznaje się za poziom poniżej minimalnej zgodności z przepisami, a zatem taki, w którym wymagane jest usprawnienie, aby uniknąć sankcji ze strony krajowego organu ds. bezpieczeństwa za niespełnienie warunków, na podstawie których wydano jednolity certyfikat bezpieczeństwa lub autoryzację bezpieczeństwa.

Od poziomu 2 (minimalna zgodność z przepisami) w górę następuje przechodzenie z jednego poziomu do drugiego. Z tego powodu poziom 2 nie jest uznawany w poniższej sekcji za zbiorczy, natomiast poziomy 3 – 5 są za takie uznawane, tzn. że po osiągnięciu poziomu 2 organizacja spełnia podstawowe wymogi prawne. Na poziomie 3 osiągnięto rozsądny i spójny standard w zakresie systemu zarządzania bezpieczeństwem i można go utrzymać przez dłuższy czas, dążąc na tej podstawie do osiągania wyższych poziomów. Korzystając z systemu sygnalizacji świetlnej, można z łatwością zobaczyć w szerszym ujęciu, że poziom 1 (kolor czerwony) odpowiada słabym wynikom, poziom 2 (kolor żółty) dostatecznym wynikiem, natomiast w miarę przechodzenia na poziomy 3, 4 i 5 (kolor zielony) osiąga się spójność i doskonałość.

W załączniku w sposób przejrzysty przedstawiono pięciopoziomowy system wykreślony na tle sygnalizacji świetlnej z ogólnymi informacjami wskazującymi, jak każdy poziom wygląda w praktyce. Strzałka pod tabelą przypomina, że granice między poziomami nie są stałe:

- **Zielony**, gdy pozycja w klasyfikacji jest równa poziomom 3, 4 i 5, a wyniki odpowiadają spójności, przewidywaniu bądź doskonałości;
- **Żółty** dla poziomu 2, na którym wyniki są uważane za niskie;
- **Czerwony** dla poziomu 1, w którym wyniki odpowiadają poziomowi podstawowemu.

4 Model dojrzałości zarządzania

4.1 C - Kontekst organizacji

Cel

W celu uzyskania jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa wnioskodawca musi opisać rodzaj, zakres i obszar swojej działalności, wskazać, w jaki sposób rozpoznaje pojawiające się poważne zagrożenia, zidentyfikować „zainteresowane strony”, wskazać, w jaki sposób wypełnia swoje prawne zobowiązania w zakresie bezpieczeństwa i jakie są to zobowiązania, oraz wyjaśnić zakres swojego systemu zarządzania bezpieczeństwem. Ma to na celu ustalenie zakresu i skali działań osoby oceniającej. Z punktu widzenia nadzoru ważne będzie sprawdzenie, czy zapewnienia udzielone przez wnioskodawcę w tym obszarze, na przykład zrozumienie ryzyka i podejścia do tego ryzyka w systemie zarządzania bezpieczeństwem, znajdują odzwierciedlenie w codziennym prowadzeniu działalności.

Wprowadzenie

Bardzo ważne jest, aby organizacja była w stanie przekazać jednostce certyfikującej bezpieczeństwo prawidłowe informacje o rodzaju, zakresie i obszarze swojej działalności. Wynika to z faktu, że elementy te określają granice działalności, a system zarządzania bezpieczeństwem organizacji powinien to uwzględniać. Właśnie dlatego element ten jest pierwszym w kryteriach decyzyjnych, ponieważ tworzy scenariusz dla wszystkich elementów następujących po nim. Z punktu widzenia nadzoru jest zatem bardzo ważne, aby rzeczywiste działania operacyjne dokładnie odpowiadały stanowisku przedstawionemu w ocenie, tak jakby nie wynikało z niej, że ocena została przeprowadzona z wykorzystaniem niekompletnych informacji.

Określenie poważnego ryzyka w tym przypadku oznacza, że wnioskodawca powinien wykazać, że na podstawie swojej analizy jest świadomy napotykanych zagrożeń, które są najbardziej istotne. Dzięki temu łatwiej jest ustalić kontekst organizacji i wskazać organowi oceniającemu, że rozumie ona swoje otoczenie. Działania innych podmiotów spoza systemu kolejowego mogą również wpływać na bezpieczeństwo działalności i pod tym względem muszą być również brane pod uwagę przy ocenie ryzyka.

4.1.1 C1 - Kontekst organizacji

Poziom 1

Na tym poziomie obowiązują podstawowe opisy, a rodzaj, zakres lub charakter działalności są w miarę klarowne, jednak w praktyce w zakresie systemu zarządzania bezpieczeństwem występują różnice w porównaniu z oceną i istnieją wątpliwości dotyczące tego, czy wszystkie poważne zagrożenia zostały odpowiednio zarejestrowane. Istnieją wątpliwości co do tego, czy organizacja faktycznie przestrzega wszystkich przepisów prawnych, jak twierdzi. Nie wszystkie zainteresowane strony są odpowiednio uwzględnione w ustaleniach dotyczących systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Poziom 2

Na tym poziomie wprowadzone są już wszystkie opisy, jednak istnieją obawy, że zakres i skala działalności nie jest dobrze opisana. Wprowadzono odwzorowanie wymogów prawnych i innych wymogów dotyczących zainteresowanych stron, ale są z tym problemy. Stwierdzono, że kilka zainteresowanych stron nie jest objętych pierwotnym zgłoszeniem systemu zarządzania bezpieczeństwem i istnieją dowody, że poważne zagrożenia są czasami niewystarczająco kontrolowane, co powoduje konsekwencje dla skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Poziom 3

Poziom 2, a dodatkowo na tym poziomie opis działalności, systemu zarządzania bezpieczeństwem i poważnych zagrożeń jest zgodny z praktyczną obserwacją. Organizacja jest wyraźnie świadoma tego, co robi

i kierunku, w którym zmierza. Istnieje jasny pogląd na temat tego, które przepisy mają zastosowanie i kim są zainteresowane strony.

Poziom 4

Poziom 3, a dodatkowo organizacja dąży do rozwoju i uczenia się, aby lepiej się prezentować zainteresowanym stronom i wraz z nimi opracować bezpieczniejsze procedury i procesy w swoim systemie zarządzania bezpieczeństwem. Zamiast tylko wymieniać przepisy, które musi spełnić, organizacja aktywnie dąży do współpracy z odpowiednimi organami regulacyjnymi w celu opracowania strategii umożliwiających spełnienie wymogów prawnych. Występuje przejrzyste rozumienie granic z innymi częściami działalności i przejrzyste zarządzanie nimi.

Poziom 5

Poziom 4, a dodatkowo organizacja wyznacza przykład dla innych organizacji pod względem prezentowania siebie. Ma jasność co do swojego własnego charakteru i swoich obowiązków prawnych i stara się to rozwijać, opierając się na swoich mocnych stronach oraz czerpiąc z doświadczeń nie tylko branży kolejowej.

4.2 L - Przywództwo

Cel

Upewnienie się, że organizacja jest zarządzana i kierowana w sposób efektywny.

Upewnienie się, że polityka bezpieczeństwa jasno wyraża oczekiwania naczelnego kierownictwa, precyzując to, co organizacja chce osiągnąć, jak to osiągnie (poprzez zachowania pokazane przez przywództwo) i skąd kierownictwo będzie wiedzieć, kiedy oczekiwania są spełniane. Skuteczne przywództwo może być postrzegane jako zapewnienie wytycznych, organizacji, zasobów, a także zdolność do zbudowania odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie w celu realizacji pożądaných celów. Kierownictwo powinno zarządzać przedsiębiorstwem skutecznie, tak aby cele w zakresie bezpieczeństwa nie były zagrożone wskutek konkurujących ze sobą priorytetów biznesowych. Kierownictwo powinno wyjaśniać pracownikom, jakie są cele w zakresie bezpieczeństwa i jak będą realizowane.

Upewnienie się, że organizacja (zwłaszcza zarząd) dopilnowuje, by dana polityka i działania w jej ramach były prawidłowe, realizowane i skuteczne. Upewnienie się, że komunikacja jest spójna, jasna i zaprojektowana w sposób stwarzający jak najlepsze środowisko zarządzania bezpieczeństwem.

Wprowadzenie

Niedostatecznie dobre przywództwo prowadzi do wielu poważnych zagrożeń bezpieczeństwa. Podejście organizacji do bezpieczeństwa jest często odzwierciedleniem postaw osób podejmujących decyzje biznesowe i wpływa na opinie i postawy pracowników zatrudnionych w organizacji.

Ogólna polityka, powiązane procedury oraz wynikający z nich klimat bezpieczeństwa, jaki stwarza kadra kierownicza wyższego szczebla, mają kluczowy wpływ na kształt i stosowanie podejścia organizacji do bezpieczeństwa. Polityka ta powinna precyzować, jak organizacja zamierza zarządzać bezpieczeństwem. Kierownictwo wyższych i niższych szczebli powinno również dawać przykład i postępować w sposób wzmacniający przekazy płynące z polityki. Bezpieczeństwo kolejowe jest integralną częścią przedsiębiorstwa.

4.2.1 L1 – Przywództwo i zaangażowanie

Przywództwo i zaangażowanie dotyczy liderów organizacji wyznaczających kierunek oraz pozytywny i przyszłościowy program dla pracowników, którzy w niej pracują w celu zarządzania ryzykiem w swoich procesach biznesowych. Przywództwo nadało ton i ustanowiło kulturę postępowania organizacji zarówno wewnątrz, jak i w stosunku do osób mających z nią styczność. Są to osoby, które zajmują kierownicze stanowiska, mają największy wpływ na kulturę organizacyjną, strukturę organizacji i jej sprawne działanie, dlatego ważne jest, aby mogły przekazać swoje przesłanie tym, którzy dla nich pracują. Oceniając ten obszar podczas nadzoru, pracownicy krajowego organu ds. bezpieczeństwa powinni w miarę możliwości rozważyć, czy istnieją sprzeczne priorytety między zarządzaniem bezpieczeństwem a innymi procesami biznesowymi.

Poziom 1 – Podstawowy

Procedury i cele bezpieczeństwa są zdezaktualizowane lub nie są przekazywane w obrębie organizacji i istnieją znikome dowody ich zrozumienia.

Nie ma dowodów, że kierownictwo konsultuje się z pracownikami w zakresie problemów z bezpieczeństwem i brak jest komunikacji między kierownictwem a pracownikami.

System zarządzania bezpieczeństwem istnieje na bardzo uproszczonym poziomie (na przykład o ile uwzględniane są czynniki ludzkie, obowiązujący system służący temu celowi jest słaby) i nie jest powiązany z codzienną działalnością organizacji.

Istnieją nieliczne dowody świadczące o zainteresowaniu kwestiami bezpieczeństwa w ramach tańcucha zarządzania; ważniejsza jest produkcja. Zasoby umożliwiające rozwiązywanie problemów w ramach zarządzania ryzykiem są trudno dostępne, ponieważ organizacja nie docenia ich używania w tym celu.

Brakuje zaangażowania kierownictwa w kulturę bezpieczeństwa a wiedza na temat organizacji koncepcji kultury bezpieczeństwa lub znaczenia kultury bezpieczeństwa dla osiągnięcia bezpiecznej i wydajnej organizacji jest niewystarczająca . Bezpieczeństwo postrzegane jest jako odrębne od celów biznesowych organizacji i definiowane jest pod kątem zgodności z przepisami i rozwiązaniami technicznymi lub proceduralnymi. Bezpieczeństwem zarządza i kieruje niezależny dział bezpieczeństwa, który jest postrzegany jako odpowiedzialny przede wszystkim za kulturę bezpieczeństwa organizacji. Zaangażowanie kierownictwa w cele i priorytety bezpieczeństwa oraz komunikowanie tych celów i priorytetów jest ograniczone do tego stopnia, że są one nieznane w organizacji. Bezpieczeństwo postrzegane jest raczej jako coś, co trzeba zrobić, niż coś, co przynosi korzyści organizacji. W dążeniu do pozytywnej kultury bezpieczeństwa niewiele jest przywództwa.

Incydenty i wypadki „będą się zdarzały” – dominuje kultura fatalistyczna. Błąd ludzki w trudnych sytuacjach zawsze jest określany jako przyczyna, bez podejmowania dalszych prób wyjaśnienia. Brak zaangażowania właściwej kultury i właściwych pracowników w incydenty, a wymówkami są często wypadki. Kierownictwa i pracowników zasadniczo nie interesuje bezpieczeństwo i mogą oni jedynie wykorzystywać bezpieczeństwo jako podstawę dla innych kwestii, takich jak płaca, godziny pracy itp.

Poziom wyników jest niższy niż w przypadku minimalnej zgodności z przepisami, dlatego też krajowy organ ds. bezpieczeństwa powinien zastanowić się, w jaki sposób można podnieść wyniki organizacji do wymaganego minimum.

Poziom 2 – Niski

Istnieje rozdźwięk między procesami związanymi z bezpieczeństwem a procesami biznesowymi. Kultura organizacyjna różni się w zależności od funkcji organizacji.

Przywództwo zapewnia zasoby, lecz nie są one wystarczające, aby istotnie się przyczynić do budowania bezpieczeństwa i kultury organizacji.

Przywództwo jest uznawane za istotne dla zarządzania bezpieczeństwem, ale sposób, w jaki znajduje to odzwierciedlenie w SZB, jest nieco niespójny i niejasny.

Bezpieczeństwo jest postrzegane jako ryzyko biznesowe, które może mieć negatywny wpływ na cele finansowe organizacji. Bezpieczeństwo jest nadal, jak na poziomie 1, określone pod kątem zgodności z przepisami i rozwiązaniami technicznymi lub proceduralnymi. Ogólne podejście do bezpieczeństwa polega na reagowaniu, począwszy od kierownictwa wyższego szczebla po personel hali produkcyjnej. Zaangażowanie kierownictwa postrzegane jest jako niezdecydowane, a reakcje następują, gdy coś poszło nie tak, natomiast nie podejmuje się aktywnych działań w celu poprawy sytuacji.

Na tym poziomie organizacja spełnia minimalne wymogi, jakich oczekuje się po przyznaniu jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo pracownicy aktywnie uczestniczą w weryfikacji i zmianie polityki bezpieczeństwa i celów w zakresie bezpieczeństwa oraz sposobu ich realizacji.

Można zaobserwować początek rozwoju pozytywnej kultury organizacyjnej. W rozwoju procesów biznesowych organizacji kierownictwo zaczyna w systematyczny sposób uwzględniać wiedzę i metody w zakresie czynników ludzkich.

Bezpieczeństwo jest postrzegane przez kierownictwo jako ważne, ale produkcja ma czasami pierwszeństwo. Obowiązują podstawy bezpieczeństwa, a organizacja obiera perspektywę aktywnej prewencji, a nie przestrzegania zasad i przepisów. Organizacja wie, że zaangażowanie całego personelu jest ważne dla dalszej poprawy, a większość pracowników chce wnieść pozytywny wkład. Większość pracowników przyjmuje osobistą odpowiedzialność za własne bezpieczeństwo. Siłą napędową bezpieczeństwa są kampanie i kontrola nadzorcza, głównie odgórna, ale z pewnym zaangażowaniem pracowników.

System zarządzania bezpieczeństwem jest spójny w zakresie kontroli większości ryzyk, na jakie narażona jest organizacja.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo realizacja celów w zakresie bezpieczeństwa jest wspierana działaniami wszystkich osób działających w obrębie łańcucha zarządzania.

Istnieje świadome zaangażowanie na rzecz ciągłego doskonalenia sprawności i skuteczności mechanizmów kontroli ryzyka. Istnieją dowody potwierdzające ścisłą współpracę w całym łańcuchu zarządzania. Dowody świadczą o tym, że w analizie ryzyk biznesowych uwzględniane są ryzyka w zakresie bezpieczeństwa.

Polityki na wyższym szczeblu kierownictwa są:

- weryfikowane i zmieniane w celu stymulowania poprawy w przewidywalny sposób; oraz
- interpretowane w ten sam sposób przez wszystkie komórki organizacji, które je realizują.

Otwarte podejście i dążenie do doskonalenia; kultura organizacyjna ma zasadniczo pozytywny charakter, a w niektórych obszarach pracownicy mają możliwość przyczynienia się w aktywny sposób do rozwijania systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Zasoby są na ogół dostępne na potrzeby zarządzania bezpieczeństwem, lecz nadal występują pewne ograniczenia.

Kierownictwo rozumie, że bezpieczeństwo i wydajność są ze sobą powiązane, a w razie wątpliwości pierwszeństwo ma bezpieczeństwo. Kierownictwo przywiązuje dużą wagę do bezpieczeństwa i przeznaczają znaczne zasoby na aktywne środki bezpieczeństwa, takie jak ocena ryzyka, dochodzenia w sprawie incydentów i wypadków oraz zarządzanie procesami zmian. Znaczenie bezpieczeństwa jest uznawane w całej organizacji, a pracownicy są pozytywnie zaangażowani w inicjatywy dotyczące bezpieczeństwa. Wyniki w zakresie bezpieczeństwa koncentrują się na wskaźnikach wyprzedzających i opóźnionych z wykorzystaniem wszystkich dostępnych danych.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo polityka bezpieczeństwa obejmuje ogólnokorporacyjne cele w zakresie bezpieczeństwa, które są przekazywane w sposób kaskadowy w organizacji. Istnieją procedury przydzielania zasobów ludzkich, gospodarczych i technicznych w celu realizacji tych celów i monitorowania wdrażania niezbędnych wymogów bezpieczeństwa. Polityka bezpieczeństwa jest oceniana, a jej rezultaty są uwzględniane w następnym przeglądzie. Cele w zakresie bezpieczeństwa motywują organizację do osiągnięcia wyników biznesowych i zarządzania ryzykami wynikającymi z działalności w sposób odpowiadający najlepszym wynikom najlepiej działających organizacji z sektora kolejowego i spoza tej branży.

Dostrzega się, że zarządzanie ryzykami w zakresie bezpieczeństwa nie jest oddzielną funkcją, lecz integralną częścią sprawnej, konkurencyjnej i rentownej organizacji.

Ryzyka w zakresie bezpieczeństwa są uznawane za ryzyka zagrażające skuteczności funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, a system zarządzania bezpieczeństwem jest skuteczny pod względem kontroli ryzyk istniejących i prognozowania nowych.

Bezpieczny proces produkcji jest najwyższym priorytetem, a bezpieczeństwo jest powiązane ze skutecznością przedsiębiorstwa. Kierownictwo jest bardzo zaangażowane w kwestię bezpieczeństwa, a organizacja dokłada wszelkich starań na rzecz znajdowania solidniejszych i trwalszych rozwiązań w zakresie problemów z bezpieczeństwem. Na co dzień stosuje się wnioski z doświadczeń. Pracownicy rozumieją i popierają inicjatywy dotyczące bezpieczeństwa oraz fakt, że bezpieczeństwo jest stylem życia. Organizacja promuje bezpieczeństwo w pracy i w domu oraz przeznaczają na nie odpowiednie zasoby.

4.2.2 L2 – Polityka bezpieczeństwa

Skuteczna polityka bezpieczeństwa wytyczna wyraźny kierunek organizacji. Przyczynia się do skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich jego aspektach, będąc częścią zaangażowania na rzecz ciągłego doskonalenia. Polityka bezpieczeństwa jest ważnym dokumentem, w którym wykazuje się, jak organizacja zarządza swoimi obowiązkami w zakresie bezpieczeństwa oraz swoim przywództwem i zaangażowaniem na rzecz odpowiedniego zarządzania bezpieczeństwem.

Poziom 1 – Podstawowy

Dokument określający politykę stracił na aktualności albo nie jest rozpowszechniany w organizacji.

Brakuje dowodów na potwierdzenie, że zasięga się opinii pracowników.

W niewielkim stopniu dostrzega się rolę, jaką ludzie odgrywają w zapewnieniu bezpiecznego i efektywnego poziomu działalności operacyjnej.

Organizacja zachowuje zgodność z minimalnymi standardami regulacyjnymi.

Ten poziom wyników jest poniżej oczekiwanego standardu minimalnego.

Poziom 2 – Niski

Polityka bezpieczeństwa jest aktualna i jest rozpowszechniana w organizacji, lecz lokalne kierownictwo i nadzorcy stosują niespójne podejścia lub interpretacje. Skutkuje to różnymi sposobami stosowania polityki w organizacji.

Polityka ta nie jest postrzegana jako mająca kluczowe znaczenie dla utrzymania bezpieczeństwa.

Dostrzega się wartość, jaką dla przedsiębiorstwa może mieć większe zrozumienie roli ludzi, jednak jest to niespójne.

Poziom wyników odpowiada minimalnemu poziomowi wymogów w odniesieniu do wydania jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo polityka bezpieczeństwa i inne powiązane polityki stanowią narzędzie ogniskowania działań kierownictwa, w wyniku czego są one interpretowane w ten sam sposób przez wszystkich pracowników.

Pracownicy aktywnie uczestniczą w weryfikacji i zmianach polityki bezpieczeństwa i sposobu jej realizacji.

Wyraźny nacisk kładzie się na kwestie związane z czynnikiem ludzkim w organizacji oraz dostrzega się istotną rolę, jaką odgrywają ludzie w zapewnianiu bezpiecznej i efektywnej organizacji oraz realizacji celów przedsiębiorstwa.

Poziom 4 – Przewidywanie

Polityka bezpieczeństwa jest spójna z działaniami wszystkich osób z łańcucha zarządzania.

Polityka bezpieczeństwa obejmuje uświadomione zaangażowanie na rzecz ciągłego doskonalenia sprawności i efektywności mechanizmów kontroli ryzyka. Istnieją dowody ścisłej współpracy w całym łańcuchu zarządzania, wskazujące na wartość czynnika ludzkiego w zwiększaniu skuteczności działania.

Potencjał czynników ludzkich i organizacyjnych jest zmierzony, dostosowany i proporcjonalny do dojrzałości i złożoności organizacji oraz ukierunkowany na poprawę z biegiem czasu.

Polityka bezpieczeństwa i wszystkie powiązane polityki są:

- *wzajemnie spójne;*
- *weryfikowane i zmieniane w celu stymulowania poprawy w przewidywalny sposób; oraz*

- interpretowane w ten sam sposób przez wszystkie komórki organizacji, które je realizują.

Poziom 5 – Doskonałość

Polityka bezpieczeństwa jest wykorzystywana w celu mobilizowania organizacji do dążenia do skuteczności działania, jaka charakteryzuje najlepiej funkcjonujące organizacje.

Polityka bezpieczeństwa świadczy o zrozumieniu faktu, że zarządzanie ryzykami bezpieczeństwa nie jest oddzielną funkcją, lecz integralną częścią każdej wydajnej, konkurencyjnej i rentownej organizacji.

Ryzyka w zakresie bezpieczeństwa są uznawane za zagrożenie skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rolę człowieka postrzega się jako integralną część sukcesu organizacji i analizuje się ją w każdym przeglądzie rozwoju operacyjnego i gospodarczego.

Organizacja jest otwarta, szuka zewnętrznych możliwości zwiększania swojej efektywności i skuteczności oraz dostrzega w tych działaniach kwestie związane z czynnikiem ludzkim.

4.2.3 L3 – Role, obowiązki, odpowiedzialność i uprawnienia organizacyjne

Celem tego wymogu jest przedstawienie przez kontrolowane przedsiębiorstwo jego struktury organizacyjnej oraz sposobu podziału obowiązków w celu realizacji celów korporacyjnych i polityki bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. Mogą występować płaszczyzny działań wspierające to zamierzenie z perspektywy polityki i strategii.

Mechanizmy kontroli ryzyka powinny być tak wpasowane w struktury zarządzania, aby jasny był podział obowiązków. Powinny również uznawać i skutecznie zaradzać ryzykom, jakie stwarza współpraca z wykonawcami, partnerami i dostawcami.

Elementy te mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia, jak skutecznie kontrolowane jest ryzyko w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem organizacji. Wnioskodawca powinien wykazać, jak przydziela kompetentnych pracowników do danych działań, jak dopilnowuje, aby pracownicy ci dobrze rozumieli swoje role i obowiązki oraz jak osoby odpowiadają za swoje wyniki. Struktura organizacyjna oraz role i obowiązki osób mają wytyczać równowagę między zgodnością a kulturą bezpieczeństwa; chodzi bardziej o kulturę myślenia, a nie bezpieczeństwo realizowane wyłącznie poprzez zapewnienia zgodności dla samej zgodności.

Poziom 1 – Podstawowy

Struktury zarządzania organizacji nie są dopasowane do celów w zakresie bezpieczeństwa, w związku z czym łatwo dochodzi do nieporozumień co do zakresu obowiązków i odpowiedzialności pracowników.

W przypadku delegowania obowiązków pracownicy nie uzyskują stosownych uprawnień ani zasobów. Niektórzy pracownicy, którym powierzane są obowiązki, mogą nie być ich świadomi lub nie posiadać kompetencji do ich wykonania. Opisy stanowisk pracy nie odzwierciedlają dokładnie sposobu realizacji przez pracowników ich ról i obowiązków.

Przydział ról i obowiązków w ramach organizacji odbywa się w sposób chaotyczny i nie jest powiązany z operacyjnymi celami organizacji.

Ten poziom wyników jest poniżej oczekiwań względem posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Istnieje opis struktury organizacji, w tym podziału ról i obowiązków w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem. Wprowadzono plany określania sposobów faktycznej realizacji pracy w organizacji.

Struktura organizacji oznacza, że większością ryzyk zarządzają ludzie lub zespoły prowadzące prace, przy czym niektóre ryzyka są rozproszone, tak że dochodzi lub może dojść do konfliktu między celami w zakresie bezpieczeństwa a innymi celami.

Występuje mała spójność między działaniami poszczególnych jednostek organizacyjnych lub między nimi a szerzej pojmowanymi celami biznesowych organizacji.

Istnieje mała spójność struktur organizacyjnych, podziału obowiązków i związanej z nimi kultury, niezbędnych do skutecznej realizacji tych działań.

Organizacja spełnia minimalny poziom wymogów w odniesieniu do wydania jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo istnieje spójność między poszczególnymi elementami struktury organizacyjnej a wyraźnym podziałem obowiązków pomiędzy jednostki organizacyjne.

Ogólna polityka i procedury, obejmujące role i obowiązki, są zgodne z polityką i procedurami istotnych jednostek organizacyjnych.

Istnieją kryteria delegowania i przydzielania zadań i obowiązków w przypadku stwierdzenia, że niezbędne są określone kompetencje i umiejętności. Kryteria te są stosowane, w związku z czym zadania w zakresie bezpieczeństwa są wyraźnie przypisane, a wykonujący je pracownicy posiadają odpowiednie kompetencje, uprawnienia i zasoby niezbędne do ich wykonywania.

W przypadku delegowania obowiązków odbywa się to w sposób systematyczny. Pracownicy są kompetentni i otrzymują odpowiednie zasoby oraz uprawnienia do wykonywania zadań.

W przypadku uwzględnienia nowych lub zmienionych ról i obowiązków przeprowadza się analizę kwestii związanych z czynnikiem ludzkim w odniesieniu do zmiany i sposobu faktycznego wykonywania obowiązków w organizacji.

Poziom 4 – Przewidywanie

Tak jak w przypadku poziomu 3, jednak przy występowaniu wyraźnych powiązań między elementami struktury organizacyjnej, od jej najwyższych do najniższych elementów, nie tylko na poziomie pracowników.

Ogólna polityka i procedury są zaprojektowane tak, aby wzajemnie się uzupełniały w różnych jednostkach organizacyjnych w sposób wspierający cele strategiczne organizacji.

Pracownicy wypełniający obowiązki w zakresie bezpieczeństwa ponoszą odpowiedzialność za swoje wyniki w sposób sprawiedliwy i konsekwentny. Kultura organizacji daje pracownikom, którym powierzono obowiązki w zakresie bezpieczeństwa, możliwość wpływania na sposób wykonywania zadań i wprowadzania udoskonaleń.

W wyniku rozumienia rzeczywistego sposobu wykonywania pracy istnieje dopasowanie indywidualnych i wspólnych wysiłków na rzecz realizacji celów w zakresie skuteczności operacyjnej.

Poziom 5 – Doskonałość

Tak jak w przypadku poziomu 4, a dodatkowo skuteczne przeglądy ról i obowiązków w strukturze organizacyjnej – na wszystkich jej poziomach – pod kątem realizacji celów strategicznych i biznesowych.

Stosuje się formalny proces przeglądu w celu zagwarantowania, że role i obowiązki pozostają ważne, aktualne i zintegrowane w podlegającej zmianom organizacji, strategii i otoczeniu. Organizacja konsekwentnie uwzględnia człowieka w ramach systemu jako standardowy czynnik procesu przeglądu.

4.2.4 L4 – Konsultacje z pracownikami i innymi stronami

Pomyślnie funkcjonujące organizacje aktywnie angażują swoich pracowników w celu zachęcania ich do wykorzystania swojej wiedzy i doświadczenia oraz budowania zaangażowania na rzecz wspólnych celów. Takie organizacje aktywnie wspierają i stymulują zaangażowanie i konsultacje na szereg sposobów.

Dzięki analizie tego aspektu organ nadzorujący uzyskuje również wskazanie, jak wygląda kultura bezpieczeństwa w organizacji oraz jak aktywnie angażowane są strony trzecie w zarządzanie bezpieczeństwem w obszarach występowania wspólnego ryzyka.

Poziom 1 – Podstawowy

Konsultacje mają niewielki zakres lub nie występują wcale.

Pracownicy nie rozumieją, w jaki sposób przyczyniają się do własnego bezpieczeństwa i bezpieczeństwa osób, z którymi pracują.

Organizacja nie spełnia oczekiwanego standardu w zakresie minimalnej zgodności z przepisami prawnymi.

Poziom 2 – Niski

Pracownicy rozumieją, że odpowiadają za bezpieczeństwo własne i swoich kolegów, lecz w organizacji brakuje spójności pod tym względem.

Prowadzone są konsultacje w kwestiach bezpieczeństwa i higieny pracy, lecz nie są one prowadzone w sposób systematyczny ani nie uczestniczą w nich wszyscy pracownicy.

Organizacja spełnia minimalne standardy prawne, oczekiwane względem posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo organizacja stosuje procedury przewidujące konsultacje z pracownikami w kwestiach bezpieczeństwa.

Pracownicy rozumieją, w jaki sposób przyczyniają się do własnego bezpieczeństwa i bezpieczeństwa kolei oraz otrzymują informacje zwrotne dotyczące swojego wkładu w tym zakresie.

Osoby zajmujące podobne funkcje stosują standardy w ten sam sposób.

Poziom 4 – Przewidywanie

Organizacja posiada politykę dotyczącą możliwości angażowania pracowników na wszystkich szczeblach organizacji i istnieje wyraźna struktura, za pomocą której upowszechnia się tę politykę. Kierownictwo konsultuje się z pracownikami przy podejmowaniu decyzji dotyczących środków kontroli ryzyka.

Organizacja regularnie konsultuje się ze swoimi pracownikami na wiele sposobów, np. poprzez ankiety, w trakcie warsztatów, zebrań z kierownictwem i obchodów BHP.

Pracownicy są mobilizowani do realizacji celów biznesowych i wykazują powszechne zrozumienie sposobu ich realizacji.

Pracownicy mają poczucie możliwości współdecydowania o celach.

Osoby zajmujące podobne funkcje stosują standardy w taki sam sposób.

Pracownicy rozumieją potrzebę zmian i potwierdzają, że kierownictwo konsultuje się z nimi w zakresie sposobu wprowadzania zmian.

Poziom 5 – Doskonałość

Organizacja w pełni wykorzystuje potencjał swoich pracowników i innych zainteresowanych stron i aktywnie angażuje ich do wypracowywania wspólnych wartości i kultury zaufania, otwartości i upodmiotowienia.

Organizacja wykorzystuje zaangażowanie pracowników do gromadzenia pomysłów dotyczących udoskonaleń i ich wcielania w życie.

Pracownicy wykazują zrozumienie swojego wkładu w realizację celów organizacji. Zrozumienie to jest spójne z istotnymi politykami organizacji i wizją kierownictwa wyższego szczebla.

Pracownicy okazują zaangażowanie na rzecz osiągnięcia poziomu bezpieczeństwa przekraczającego wyznaczone cele poprzez stosowanie istniejących procesów i wskazywanie, jak można je udoskonalić.

4.3 PL – Planowanie

Cel

Upewnienie się, że organizacja jest zdolna do określania i wdrażania mechanizmów kontroli ryzyka umożliwiających jej prowadzenie bezpiecznej działalności oraz że organizacja planuje swoją działalność bezpiecznie i z należyтым uwzględnieniem dobra swoich pracowników i innych osób, na które jej działalność ma wpływ.

Wprowadzenie

Dobre planowanie jest punktem wyjścia dla zarządzania ryzykiem. Organizacja powinna posiadać właściwe procedury umożliwiające jej wywiązywanie się z obowiązków prawnych i pomyślne funkcjonowanie w sposób sprawny i efektywny. Dobre planowanie prowadzi do znacznej poprawy sposobu zarządzania bezpieczeństwem przez organizację, ponieważ zapewnia jej ono odpowiednie zasoby, w tym kompetentnych pracowników, do realizacji zadań. To z kolei umożliwia skuteczną kontrolę ryzyka i sprawną pracę.

4.3.1 PL 1 – Ocena ryzyka / planowanie w zakresie zmian

Element ten odnosi się do sedna SZB i służy wykazaniu przez wnioskodawcę, że stosowane przez niego systemy prowadzą do identyfikacji i kontroli napotykaných zagrożeń. Wskutek nadzoru wnioskodawca powinien wykazać, jak wykorzystuje wyniki oceny ryzyka w praktyce w celu poprawy kontroli ryzyka oraz jak sprawdza to z upływem czasu. Należy pamiętać, że element ten nie odnosi się bezpośrednio do zarządzania ryzykiem związanym ze zmianami (które jest ujęte w innym elemencie), ale jest z nim powiązany. Należy również podkreślić, że istnieje szczegółowy wymóg do uwzględnienia w ramach kwestii dotyczących oceny ryzyka, związanych z możliwościami człowieka, takich jak konstrukcja stanowiska pracy oraz zarządzanie ryzykiem dotyczącym zmęczenia. Z nadzorczego punktu widzenia należy zatem przedstawić dowody, że powyższe kwestie są ujęte w procesie oceny ryzyka.

Systemy powiązane z planowaniem mechanizmów kontroli ryzyka i ich wprowadzaniem w życie powinny być skoordynowane, tak aby były zgodne z właściwymi przepisami i umożliwiały organizacji efektywną i skuteczną realizację celów.

Poziom 1 – Podstawowy

W przedsiębiorstwie istnieje proces oceny ryzyka, ale nie jest on spójnie przyjęty ani aktualizowany, co skutkuje stosowaniem starych zasad lub praktyk operacyjnych do kontroli ryzyka, podczas gdy ryzyko uległo zmianie.

Oceny ryzyka nie są przeprowadzane lub weryfikowane w odniesieniu do wszystkich istotnych działań przedsiębiorstwa.

Oceny ryzyka są niedopasowane do celów, którym mają służyć. Występuje wyraźne niezrozumienie celu oceny ryzyka i sposobu ich przeprowadzania.

Mechanizmy kontroli ryzyka są nieodpowiednio stosowane i prowadzony jest znikomy monitoring skuteczności tych mechanizmów.

Ryzyka związane z czynnikiem ludzkim nie uwzględnia się w ocenie ryzyka. W przedsiębiorstwie nie dostrzega się potrzeby zajmowania takimi kwestiami.

Organizacja funkcjonuje poniżej poziomu wyników oczekiwanych względem posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

W ramach procesu oceny ryzyka jest niewiele dowodów, że zagrożenia dotyczące bezpieczeństwa są odpowiednio uwzględniane w zarządzaniu zmianą.

Poziom 2 – Niski

Przeprowadzane są oceny ryzyka, lecz ich ogólna koordynacja jest przedmiotem obaw.

Środki kontroli stosowane w ramach danej działalności nie zawsze obejmują środki wskazane w wyniku oceny ryzyka.

Ocena ryzyka jest często stosowana wyłącznie w celu wykazania, że dotychczasowe mechanizmy kontroli ryzyka są wystarczające.

Oceny ryzyka służą wyłącznie wskazaniu, gdzie niezbędne są mechanizmy kontroli ryzyka, a same mechanizmy nie są dostatecznie wcielane w życie przez organizację.

W zakresie oceny ryzyka przeszkolono wszystkich pracowników, którzy tego wymagają na danym szczeblu w hierarchii służbowej.

Występują dowody stosowania mechanizmów kontroli ryzyka i monitorowania ich skuteczności.

Dostrzega się, że w trakcie oceny ryzyka należy uwzględnić kwestie związane z czynnikiem ludzkim, jednak sposób realizacji tego założenia wzbudza obawy. W konsekwencji kwestie te nie podlegają kontroli, co powinno być realizowane również w ramach SZB.

Dowody świadczą o tym, że w procesie zarządzania zmianą uwzględniane są ryzyka dotyczące bezpieczeństwa.

Organizacja funkcjonuje na minimalnym poziomie przestrzegania przepisów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo organizacja posiada jasną politykę określającą zasady stosowania ocen ryzyka i zakres tolerowanych ryzyk, w tym uzasadnienie tolerancji ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem jest prowadzone w spójny sposób w różnych częściach organizacji, w tym w ramach procesu zarządzania zmianą. Zarządzający rozumieją swoją rolę w tym procesie.

Mechanizmy kontroli ryzyka są używane skutecznie, a ryzyko jest eliminowane u źródła.

Koordynacja ocen jest spójna i poddawana regularnemu przeglądowi.

Informacje o ryzykach i powiązanych mechanizmach kontroli są wyraźnie rozpowszechniane wśród pracowników.

Procedury zarządzania ryzykiem są częścią procesu zarządzania zmianą.

Stosowany jest prosty system kontroli skuteczności mechanizmów kontroli ryzyka wprowadzonych w wyniku regularnej oceny ryzyka.

Stosuje się spójne procesy służące identyfikacji ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim w trakcie procesu oceny ryzyka. W razie konieczności przedsiębiorstwo może się odwołać do wiedzy fachowej wspomagając swoje działania w tym zakresie.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo oceny ryzyka są zintegrowane z innymi aspektami działalności, tworząc systemowe podejście do kontroli ryzyka.

Do oceny ryzyka mogą przyczyniać się pracownicy wszystkich szczebli i organizacje zewnętrzne.

Oceny ryzyka, w tym eliminowanie ryzyka u źródła, są częścią procesu wprowadzania zmian i kultury organizacji.

Proces oceny ryzyka obejmuje przeglądy.

Zasady zarządzania ryzykiem są stosowane w sposób inteligentny na wszystkich poziomach.

Stosowany jest bardziej złożony system kontroli skuteczności mechanizmów kontroli ryzyka wprowadzonych w wyniku regularnej oceny ryzyka.

Kwestie związane z czynnikiem ludzkim są w pełni uwzględnione w procesach SZB dotyczących oceny ryzyka i zarządzania zmianą. Osoby przeprowadzające ocenę ryzyka otrzymują informacje zwrotne dotyczące ich wyników.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo ocena ryzyka jest stosowana w celu pobudzania ciągłej poprawy profilu ryzyka organizacji.

Podejście do zarządzania ryzykiem jest zintegrowane i stosowane spójnie w całej organizacji. Ryzyka są starannie oceniane i uwzględniane z należyтым wyprzedzeniem przed wystąpieniem jakichkolwiek zmian.

Eliminowanie ryzyka u źródła jest częścią spójnego podejścia i znajduje odzwierciedlenie w polityce organizacji.

Stosowane są proaktywne procedury opracowywania środków kontroli ryzyka we współpracy z innymi podmiotami odpowiedzialnymi za kontrolę ryzyka w przypadku występowania problemów przekrojowych.

Informacje dotyczące czynnika ludzkiego pochodzące z oceny ryzyka są stosowane w całym przedsiębiorstwie w celu pobudzania ciągłej poprawy bezpieczeństwa. Wyniki ocen są, w odpowiednich przypadkach, przekazywane wykonawcom, partnerom i dostawcom, w ramach celu zakładającego zwiększenie efektywności działań organizacji.

4.3.2 PL2 – Cele w zakresie bezpieczeństwa i planowanie bezpieczeństwa

Aby zagwarantować, że organizacja spełnia wymogi prawne i zapewnia ciągłe doskonalenie w zakresie bezpieczeństwa, co jest przekazywane pracownikom i przyjmowane z przekonaniem przez kierownictwo, należy mieć cele w zakresie bezpieczeństwa spełniające wymogi „SMART” (zob. poniżej).

Organizacja musi wykazać, że ma istotne cele oraz proces służący wdrożeniu i monitorowaniu skutecznej ich realizacji w całym cyklu ich trwania. Cele w zakresie bezpieczeństwa muszą być „skonkretyzowane, mierzalne, osiągalne, realne, ujęte w odpowiednie ramy czasowe” (ang. Specific, Measurable, Achievable, Realistic and to a Suitable Timescale – SMART). Oprócz szerszych celów biznesowych wyznaczane i priorytetowo traktowane powinny być również cele krótko- i długoterminowe. Problemy wynikające ze sprzecznych priorytetów należy rozwiązywać tak, aby nie ucierpiały cele w zakresie bezpieczeństwa w stosunku do innych potrzeb przedsiębiorstwa. Cele wyznaczone na różnych szczeblach lub dla różnych części organizacji powinny być dostosowane, tak aby przyczyniały się do realizacji ogólnych celów polityki organizacji. Można również uzgadniać cele osobiste z poszczególnymi osobami z myślą o realizacji celów.

Poziom 1 – Podstawowy

Określono niewiele lub nie określono żadnych celów w zakresie bezpieczeństwa.

Istniejące cele w zakresie bezpieczeństwa nie spełniają wymogów SMART ani nie są uporządkowane według hierarchii ważności.

Tolerowane jest nierealizowanie celów w zakresie bezpieczeństwa i nie są podejmowane działania w celu zaradzenia niedociągnięciom w tym zakresie.

Cele osobiste nie są powiązane z celami ogólnej polityki organizacji.

Organizacja funkcjonuje poniżej poziomu wyników oczekiwanych względem posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Istnieją cele w zakresie bezpieczeństwa. Niektóre mogą spełniać wymogi SMART i są zhierarchizowane, lecz cele w różnych częściach organizacji nie są dostosowane, mogą być ze sobą sprzeczne i nie zawsze przyczyniają się do realizacji ogólnych celów polityki organizacji.

Cele osobiste są na ogół dostosowane do celów ogólnej polityki organizacji.

Prowadzone są kontrole postępów dotyczące osiągnięcia celów w zakresie bezpieczeństwa.

Organizacja spełnia minimalne standardy w odniesieniu do przestrzegania przepisów prawnych.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo określone są cele w zakresie bezpieczeństwa i istnieje plan dotyczący bezpieczeństwa obrazujący, w jaki sposób organizacja zrealizuje swoje cele.

Wyznaczone cele w zakresie bezpieczeństwa uwzględniają obowiązujące przepisy i inne wymogi.

Podejmowane są próby wyznaczania celów SMART i hierarchizowania celów oraz poziomów docelowych, a także ich wzajemnego dostosowania.

Stosowane są systemy mające na celu monitorowanie stanu realizacji celów.

Osiąganie celów nie jest dobrze dostosowane do procesu przeglądu, tj. przeglądy nie uwzględniają wyznaczonych celów.

Pracownicy są świadomi istotności i znaczenia swoich działań i swojego wkładu do realizacji celów w zakresie bezpieczeństwa oraz planowania zarządzania zagrożeniami bezpieczeństwa.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo cele spełniają wymogi SMART, są zhierarchizowane i spójne ze sobą, tak że wspierają ogólną politykę.

System zarządzania bezpieczeństwem gwarantuje, że cele w zakresie bezpieczeństwa są wyznaczone i mierzone są postępy w ich realizacji.

Realizacja lub brak realizacji celów są dokumentowane, a zgromadzone w ten sposób dane służą ciągłemu doskonaleniu.

Stosowane są systemy podejmowania działań następczych w odniesieniu do potencjalnego lub rzeczywistego braku realizacji celów w zakresie bezpieczeństwa.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo organizacja porównuje swoje wyniki z wynikami innych przedsiębiorstw z i spoza branży kolejowej w celu zapewnienia doskonałości celów.

4.4 S – Wsparcie

Cel

Celem tego wymogu jest zagwarantowanie, że organizacja przeznaczająca wystarczającą ilość zasobów, w tym kompetentnych pracowników, aby SZB mógł kontrolować ryzyko zgodnie z wyznaczonymi celami.

Ustalenie roli i obowiązków w zakresie realizacji celów organizacji w zakresie bezpieczeństwa.

Upewnienie się, że osoby podejmujące decyzje posiadają istotne informacje.

Upewnienie się, że rozwiązania i działania organizacji wspierają budowanie kultury doskonałości w zakresie kontroli ryzyka.

Wprowadzenie

Dokumentacja systemu zarządzania bezpieczeństwem musi być przedmiotem rygorystycznej kontroli oraz zarządzania i regularnej weryfikacji, tak aby w bieżącym obiegu znajdowała się wyłącznie najnowsza wersja danego dokumentu niezbędnego do kontroli. Wszelkie zmiany dokumentacji w wyniku procesu ciągłego doskonalenia w zakresie kontroli ryzyka muszą być dokonywane terminowo.

Niezmiernie ważne jest, aby system zarządzania bezpieczeństwem obejmował kompleksowy i wdrożony system zarządzania kompetencjami i aby istniały właściwe mechanizmy komunikacji, zarówno między kierownictwem a pracownikami i na odwrót, a także z innymi osobami, dla których informacje przekazywane przez organizację są niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa ich własnych organizacji. Jest tak, ponieważ elementy te przyczyniają się do efektywności i skuteczności SZB. Dzięki kompetentnym osobom na stanowiskach realizacji powierzonych im zadań minimalizowane jest ryzyko błędów w dokonywanej ocenie, osłabiające działanie SZB. Jednocześnie dopilnowanie, aby system komunikacji działał w całej organizacji, zarówno w kierunku odgórnym, jak i w kierunku oddolnym, przyczyni się do zapewnienia przyjmowania istotnych wiadomości w odpowiednim czasie i przez odpowiednie osoby.

4.4.1 S1 – Zasoby

Skuteczne korzystanie z zasobów jest kluczowym elementem każdego systemu zarządzania bezpieczeństwem. Nie wystarcza samo wprowadzenie procesów, muszą one dobrze funkcjonować; to natomiast wymaga zapewnienia zasobów, tak aby osiągnąć efektywność i skuteczność działań.

Poziom 1 – Podstawowy

Organizacja zapewnia zasoby umożliwiające funkcjonowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem, ale nie robi tego w sposób systematyczny, lecz fragmentaryczny. W wyniku tego dystrybucja zasobów w organizacji jest nierównomierna – niektóre części organizacji mają dostateczne zasoby, a inne cierpią na ich deficyt.

Organizacja jest poniżej poziomu wyników oczekiwanych względem posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Na tym poziomie organizacja ma większe możliwości zarządzania zasobami umożliwiającymi realizację zadań. Dystrybucję zasobów uznaje się za ważny element systemu zarządzania bezpieczeństwem. Kierownictwo organizacji regularnie dokonuje przeglądu zasobów.

Organizacja funkcjonuje na podstawowym poziomie wyników oczekiwanych względem posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo na tym poziomie organizacja może wykazać, że istnieją dostateczne zasoby, a ich dystrybucja jest spójna we wszystkich częściach przedsiębiorstwa. Nieobecność niektórych pracowników nie

jest poważnym problemem, ponieważ zarządzają temu procesy SZB. Organizacja zaczyna rozważać, jak efektywniej korzystać z zasobów.

Poziom 4 – Przewidywanie

Tak jak w przypadku poziomu 3, lecz tutaj organizacja przewiduje przyszłe potrzeby organizacji, tak że jest z góry przygotowana na nadchodzące zmiany i posiada zasoby niezbędne do zarządzania nimi.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo organizacja zarządza zasobami w bardzo proaktywny sposób, korzystając z nich elastycznie w całej organizacji z myślą o poprawie bezpieczeństwa i efektywności.

4.4.2 S2 – Kompetencje

Z perspektywy zarządzania pracownikami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo niezbędne jest, by organizacja posiadała system zarządzania kompetencjami stanowiący element systemu zarządzania bezpieczeństwem. Poprzez ten mechanizm ocenia się, rozwija, utrzymuje i monitoruje umiejętności pracowników w celu zapobiegania naruszeniom bezpieczeństwa.

Organizacje potrzebują efektywnego systemu zarządzania kompetencjami, który da im pewność, że ich pracownicy mają odpowiednie umiejętności. Zasadniczą częścią procesu zarządzania kompetencjami (CSM) jest utrzymanie kompetencji. Obejmuje ono program kompleksowego ciągłego rozwoju zawodowego (CPD), w ramach którego bardziej doświadczeni pracownicy mogą poznawać nowe zmiany w zakresie bezpieczeństwa oraz dopilnować, że ich przestrzegają.

Sposób funkcjonowania systemu zarządzania kompetencjami wskazuje wiele informacji o kulturze bezpieczeństwa danej organizacji. Dobrze przemyślany system zarządzania kompetencjami obejmuje pracowników, którzy faktycznie wykonują daną pracę i dlatego najlepiej rozumieją dane zadanie, mając wiedzę o strukturze systemu zarządzania kompetencjami; to służy poprawie wyników zarówno poszczególnych osób, jak też organizacji. Sprawny system zarządzania kompetencjami jest kluczowym wskaźnikiem kultury bezpieczeństwa organizacji.

Poziom 1 – Podstawowy

Systemy zarządzania kompetencjami jest udokumentowany, ale nie jest dokładnie wdrażany; nie jest on powiązany z konstrukcją zadań roboczych. Podejście do sposobu zarządzania kompetencjami pracowników jest niespójne.

Niezależnie od tego, czy pracownicy są kompetentni czy nie, nie ma spójnego proces stwierdzania tego.

Zarządzanie potrzebami szkoleniowymi jest chaotyczne, przy czym natychmiastowe potrzeby uznaje się za ważniejsze niż rozwój długoterminowy.

Organizacja funkcjonuje poniżej poziomu wyników oczekiwanych względem posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Szkolenia są prowadzone w poszczególnych jednostkach przedsiębiorstwa głównie „w pracy”, w ramach systemu zarządzania kompetencjami. Zachowuje się minimalny poziom zgodności z wymogami prawnymi w zakresie rekrutacji, naboru i szkoleń. Stosuje się proces naboru na stanowiska o zasadniczym znaczeniu dla bezpieczeństwa.

Strategie w zakresie rekrutacji, naboru i szkoleń nie są częścią spójnego systemu i nie są powiązane ze strategicznymi celami organizacji; są na nieco wyższym poziomie niż spełnianie wymogów prawnych.

W pewnym stopniu dostrzega się potrzeby w zakresie szkoleń, jednak przydzielanie szkoleń odbywa się często w sposób przypadkowy i jest podyktowane dostępnością instruktorów i odpowiedniego personelu, a nie usystematyzowanym podejściem.

Organizacja jest na minimalnym poziomie przestrzegania przepisów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo organizacja ma skuteczny system zarządzania kompetencjami. Dotyczy to kompetencji niezbędnych do realizacji celów strategicznych organizacji i zarządzania ryzykiem. Organizacja jest w stanie w pełni wykorzystać kompetencje swoich pracowników, o ile je zna.

Organizacja jest w stanie organizować i rozwijać szkolenia dla swoich pracowników wykonujących obowiązki o zasadniczym znaczeniu dla bezpieczeństwa, które umożliwiają zaspokojenie odpowiednich potrzeb i utrzymanie kompetencji pracowników.

Istnieją mechanizmy powrotu pracowników do pracy po wypadku / incydencie lub długotrwałej nieobecności w pracy, przewidujące konieczność dodatkowego przeszkolenia, gdy jest ono niezbędne.

Procesy rekrutacji i naboru są kompleksowe (np. mają charakter psychometryczny i zadaniowy) i są w dużym stopniu spójne; dzięki nim na ogół wybiera się odpowiednie osoby do różnych koniecznych ról.

System szkoleń jest prowadzony przez kompetentne osoby w ramach określonego programu w oparciu o potrzeby związane z poszczególnymi rolami. Szkolenia obejmują reakcje na zwykłe i pogorszone tryby działania.

Rozumiana jest konieczność powiązania systemu zarządzania kompetencjami ze strukturą danego zadania.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo polityki dotyczące rekrutacji, naboru i szkoleń są wyraźnie powiązane ze strategicznymi celami organizacji, które są z kolei powiązane z celami poszczególnych pracowników. Są one oparte na trafnej ocenie zadań (analizie zadań), która stanowi podstawę wyraźnego i kompletnego systemu zarządzania kompetencjami. Wykorzystywany jest mentoring, a zmiany ról są dobrze przemyślane.

System szkoleń jest kompleksowy i powiązany z wymaganymi kompetencjami niezbędnymi do skutecznej realizacji poszczególnych ról.

Procesy rekrutacji są kompleksowe i skupiają się na optymalnych umiejętnościach określonych dla danej roli. Podlegają one okresowemu przeglądowi (jak również przeglądom w momencie odchodzenia pracowników z pracy w organizacji), aby zagwarantować, że wraz ze zmianami i rozwojem organizacji zatrudniani są właściwi ludzie.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo organizacja rozumie kompetencje swoich pracowników i w pełni wykorzystuje ich potencjał. Organizacja aktywnie ich angażuje, odwołując się do wspólnych wartości i kultury zaufania, otwartości i upodmiotowienia.

Organizacja wykorzystuje zaangażowanie pracowników na rzecz gromadzenia pomysłów dotyczących udoskonalenia i na rzecz wprowadzania ich w życie. Planowanie w zakresie zasobów ludzkich służy zapewnieniu ciągłości działania.

Istnieje przyszłościowa i otwarta wizja mająca na celu zapewnienie rekrutacji właściwych ludzi oraz ich odpowiedniego szkolenia i rozwoju, co ma zagwarantować, że określone umiejętności są utrzymywane na poziomie umożliwiającym organizacji wzrost i rozwój, przy jednoczesnym zachowaniu i zwiększaniu skuteczności w zakresie bezpieczeństwa.

4.4.3 S3 – Świadomość

Świadomość oznacza przekazywanie wiedzy pracownikom na temat polityki bezpieczeństwa organizacji i tego, jak przyczynia się ona do zapewnienia bezpieczeństwa w organizacji, zagrożeń i ryzyk, których pracownicy muszą być świadomi, oraz wyników dochodzeń w sprawie wypadków i incydentów. Oznacza ona również świadomość konsekwencji nieuczestniczenia we wdrażaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem zarówno dla pracowników, jak i organizacji. Dlatego też element ten zapewnia ważne informacje na temat kultury bezpieczeństwa organizacji.

Poziom 1 – Podstawowy

Na tym poziomie organizacja udostępnia politykę bezpieczeństwa pracownikom i przekazuje pewne podstawowe informacje o ryzykach i zagrożeniach. Ustalenia dochodzeń w sprawie incydentów nie są systematycznie przekazywane wszystkim pracownikom i nie są podejmowane skoordynowane działania w celu sprawdzenia, czy pracownicy rozumieją, jakie są obowiązki organizacji i ich samych.

Wyniki organizacji są poniżej przewidywanego poziomu przestrzegania przepisów prawnych.

Poziom 2 – Niski

Na tym poziomie pracownikom przekazuje się więcej informacji, lecz ich format jest niespójny, a przekazywane komunikaty nie są jasno zrozumiałe w całej organizacji. Organizacja próbuje zagwarantować, że pracownicy rozumieją swoją rolę w budowaniu bezpieczeństwa w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Wyniki organizacji spełniają minimalny poziom wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo proces propagowania polityki bezpieczeństwa wśród pracowników i informowania ich o ich rolach jest spójny, a przekazy są rozumiane przez pracowników. Prowadzony jest monitoring w celu upewnienia się, że pracownicy przyswoili sobie informacje i rozumieją znaczenie swojej roli w zapewnieniu efektywnego funkcjonowania SZB.

Poziom 4 – Przewidywanie

Jak w przypadku poziomu 3, a dodatkowo organizacja proaktywnie dąży do podnoszenia świadomości ról i obowiązków organizacji i pracowników. Organizacja aktywnie uświadamia pracownikom korzyści płynące z poprawy stanu bezpieczeństwa.

Poziom 5 – Doskonałość

Jak w przypadku poziomu 4, a oprócz tego organizacja prowadzi działania uświadamiające nie tylko wśród własnych pracowników, ale zależy jej na dotarciu z odpowiednim przekazem do wykonawców, dostawców i innych podmiotów, z którymi współpracuje.

4.4.4 S4 – Informacje i komunikacja

Zgodność z tym elementem służy pokazaniu, że wnioskodawca wykazał w swoim wniosku, że stosuje odpowiednie środki rozpoznawania informacji dotyczących bezpieczeństwa na różnych szczeblach oraz przekazywania ich właściwym osobom we właściwym czasie; że stosuje „skanowanie horyzontu” w celu zagwarantowania, że bieżące mechanizmy kontroli ryzyka pozostają adekwatne i aktualne oraz służą rozpoznawaniu nowych zagrożeń oraz możliwości wynikających z czynników zewnętrznych (politycznych,

społecznych, środowiskowych, technicznych, ekonomicznych i prawnych); że jest w stanie dopilnować, iż dociera do odpowiednich pracowników (szczególnie pracowników mających zasadnicze znaczenie dla bezpieczeństwa) w organizacji, którzy muszą podjąć działania. Uwzględnia się tu sposób przekazywania istotnych informacji dotyczących bezpieczeństwa innym zainteresowanym stronom.

Dzięki tym mechanizmom wszyscy pracownicy podejmujący decyzje lub wykonujący zadania mają właściwe informacje w formie:

- komunikatów organizacyjnych dotyczących znaczenia bezpieczeństwa;
- procedur wymiany informacji z zainteresowanymi stronami;
- procedur i standardów związanych z bezpieczeństwem;
- danych merytorycznych i informacji wywiadowczych; oraz
- instrukcji i sprawozdań.

Poziom 1 – Podstawowy

Podejmuje się niewielkie wysiłki w celu przekazania odpowiednich informacji dotyczących bezpieczeństwa. Nawet jeżeli istnieją procedury, pracownicy podejmują decyzje w oparciu o własny osąd.

Gromadzonych i przekazywanych jest niewiele informacji o bezpieczeństwie.

Kierownictwo nie rozmawia z pracownikami na innych stanowiskach lub komunikacja jest nieskuteczna.

Wymiana informacji i komunikacja w organizacji są chaotyczne i niemożliwe do prześledzenia.

W niewielkim stopniu dostrzega się istotną rolę, jaką ma skuteczna komunikacja w kontekście wpływu na zachowania ludzi i, w konsekwencji, na poziom bezpieczeństwa.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Pracownicy mają dostęp do niektórych procedur i standardów dotyczących mechanizmów kontroli ryzyka.

W toku podejmowania decyzji wykorzystywane są pewne informacje uzyskane od pracowników.

Kierownictwo wydaje polecenia i otrzymuje sprawozdania z kontroli ryzyka, lecz brakuje nieco spójności.

W pewnym stopniu dostrzega się znaczenie istotnej dla bezpieczeństwa komunikacji w odniesieniu do bezpiecznej działalności operacyjnej. Istnieją dowody, że w celu sprawdzenia tego sporządza się plan zapewnienia realizacji.

Wyniki organizacji spełniają minimalny poziom wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo spisane cele biznesowe, standardy i procedury kontroli i komunikacji w zakresie istotnych ryzyk są dostępne w formatach odpowiednich dla użytkowników.

Wymiana doświadczeń i podejmowanie decyzji oraz zarządzanie efektywnością w przyszłości opierają się na merytorycznych informacjach.

Kierownictwo wydaje instrukcje, które utwierdzają procedury ułatwiające osiągnięcie celów w zakresie bezpieczeństwa.

Pracownicy raportują swoje wyniki i doświadczenia, ponieważ organizacja zachęca ich do tego.

Komunikacja w obrębie organizacji jest regularna i przebiega według ściśle określonej procedury, zarówno w górę, jak i w dół łańcucha zarządzania.

Role i obowiązki osób odpowiadających za przekazywanie informacji w całej organizacji powinny być ściśle określone.

Regularnie prowadzi się monitorowanie i ocenę komunikacji.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo wszystko przebiega zgodnie z założeniami głównych systemów kontroli ryzyka.

Na potrzeby podejmowania decyzji dostępne są właściwe informacje.

W stosownych przypadkach istnieją skuteczne procedury gromadzenia informacji zwrotnych, które mają na celu zagwarantowanie, że przekazy są zrozumiałe i że organizacja rozumie reakcje pracowników na nie. Właściwi pracownicy otrzymują informacje zwrotne dotyczące swoich wyników w pozytywny i niedyskryminacyjny sposób.

Przekazy są monitorowane, a wyniki wykorzystywane na potrzeby ogólnego programu organizacji w zakresie komunikacji.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo jakość komunikatów i mechanizmów ich przekazywania są przedmiotem regularnego przeglądu w porównaniu ze zidentyfikowanymi dobrymi praktykami w innych sektorach. Informacje są wzajemnie przekazywane w sposób proaktywny z organizacjami, z którymi przedsiębiorstwo łączy współpracę, między innymi, z wykonawcami.

Wymiana informacji jest udokumentowana.

Istnieje otwarta wizja komunikacji, która jest wspólnie stosowana w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym z właściwymi partnerami, dostawcami i wykonawcami.

Rola czynnika ludzkiego w komunikacji jest wyraźnie rozumiana, a organizacja ma jasny cel, aby ciągle udoskonalać swoją działalność komunikacyjną.

4.4.5 S5 – Udokumentowane informacje

Doskonale funkcjonujące organizacje prowadzą rzetelną dokumentację ważnych decyzji oraz informacji zebranych na przestrzeni lat, tak aby móc dowieść, że kontrolują ryzyko na wszystkich poziomach.

Aby dopilnować, że informacje dotyczące kontroli ryzyka, procesów pracy i czerpania doświadczeń z audytów i incydentów są przekazywane właściwym pracownikom w terminowy i efektywny sposób, organizacja musi mieć odpowiedni system zarządzania dokumentami i kontroli dokumentów.

Element ten obejmuje dokumentację dotyczącą systemu zarządzania bezpieczeństwem, tworzenie i aktualizowanie dokumentów oraz kontrolę udokumentowanych informacji.

Poziom 1 – Podstawowy

Sporządzana jest dokumentacja SZB. Nie obejmuje ona całości działalności przedsiębiorstwa i nie jest regularnie aktualizowana w następstwie jakichkolwiek zmian, które by tego wymagały.

Upowszechnianie lub wymiana dokumentacji nie odbywa się w sposób właściwy. Organizacja nie korzysta z SZB jak z „instrukcji roboczych”, ale procedury operacyjne różnią się między sobą, a często ich kształt wynika z tego, jak zostały zapamiętane przez poszczególnych pracowników i jak były stosowane dotychczas, bez uwzględnienia upływu czasu i wymaganych w związku z tym zmian.

Dokumentacja jest używana wyłącznie do celów certyfikacji / uzyskania zezwoleń.

Systemy kontroli dokumentacji są słabej jakości, w wyniku czego różne części przedsiębiorstwa korzystają z różnych wersji dokumentów.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wyników oczekiwanych od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Przedsiębiorstwo kolejowe / zarządzający infrastrukturą zwykle pracuje według procedur i instrukcji określonych w SZB. Możliwe są pewne odchylenia. Prowadzona jest dokumentacja informacji dotyczących istotnych mechanizmów kontroli ryzyka, ale jej zapisy są niespójne.

Sporządzany jest coroczny raport z bezpieczeństwa przekładany krajowemu organowi ds. bezpieczeństwa, który zawiera strukturę organizacyjną, cele w zakresie bezpieczeństwa na następny rok oraz uzasadnienie ich wyboru. Będzie on również zawierał informacje o wewnętrznych dochodzeniach w sprawie wypadków i incydentów, szczegółowe informacje dotyczące wskaźników bezpieczeństwa wybranych w celu monitorowania stanu faktycznego w porównaniu do postawionych celów i tego, czy istnieją jakiegokolwiek aktualne zalecenia krajowego organu ds. postępowań.

System kontroli dokumentów jest na ogół rzetelny, ale nadal istnieją problemy z numeracją wersji i systematyczną aktualizacją dokumentów.

Wyniki organizacji spełniają minimalny poziom wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo prowadzona jest dokumentacja procesów i standardów w odniesieniu do głównych ryzyk.

Prowadzona jest dokumentacja istotnych informacji i decyzji, które mogą być cenne w przyszłości.

Istnieje opis działań związanych z procesami zarządzania bezpieczeństwem i interakcji między tymi procesami w obrębie SZB. Pracownicy wdrażają procesy zarządzania bezpieczeństwem w sposób jednolity.

Prowadzony jest przegląd procesów umownych i innych umów przedsiębiorstwa, który obejmuje, między innymi, szczegóły dotyczące sposobów kontroli zagrożeń bezpieczeństwa. Istnieje aktualna lista wykonawców, partnerów i dostawców wraz z opisem rodzaju i zakresu świadczonych usług, która jest aktualizowana każdorazowo przy zleceniu nowego zadania.

System zarządzania dokumentami jest rzetelny i dopuszcza do obiegu tylko aktualne wersje dokumentów.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo użytkownicy i decydenci mają dostęp do szczegółowej dokumentacji procesów związanych z bezpieczeństwem, powiązanych ryzyk i standardów, decyzji i informacji.

Kontrola dokumentacji jest na tyle zaawansowana, że obejmuje ustalenie, kiedy dokumenty będą wymagały aktualizacji i kto za to odpowiada.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4 plus bardziej zaawansowane stosowanie procesu w celu stymulowania efektywności i skuteczności systemu zarządzania. SZB odzwierciedla rzeczywiste praktyki operacyjne przedsiębiorstwa kolejowego / zarządcy infrastruktury. SZB jest otwartym dokumentem, który nieustannie ewoluuje w celu poprawy bezpieczeństwa, a nie jest obciążeniem administracyjnym.

Systemy kontroli dokumentacji przyczyniają się do poprawy i rozwoju SZB i są postrzegane jako użyteczne narzędzia zapewnienia spójności celów SZB.

S6 – Uwzględnienie czynników ludzkich i organizacyjnych

Poziom 1 – Podstawowy

Brak jest zaangażowania kierownictwa w zakresie czynników ludzkich i organizacyjnych i nie ma wystarczającej wiedzy w organizacji na temat koncepcji czynników ludzkich i organizacyjnych ani na temat tego, dlaczego czynniki te powinny być stosowane w celu osiągnięcia bezpiecznej i efektywnej organizacji. Istnieje strategia dotycząca czynników ludzkich i organizacyjnych, ale jest wiele luk i nie obejmuje ona wszystkich istotnych procesów. Strategia dotycząca czynników ludzkich i organizacyjnych nie jest dostosowana do struktury organizacyjnej i procesów organizacyjnych. Istnieją udokumentowane procesy w zakresie czynników ludzkich i organizacyjnych w niektórych obszarach, ale nie we wszystkich, np. nie ma metod uwzględniania tych czynników w analizach ryzyka. Brak jest opisów funkcji i obowiązków w zakresie czynników ludzkich i organizacyjnych, brakuje kompetencji w tym zakresie, a na czynniki ludzkie i organizacyjne nie są przyznawane zasoby. Strategia dotycząca czynników ludzkich i organizacyjnych oraz procesy dotyczące czynników ludzkich i organizacyjnych nie są w pełni stosowane w praktyce.

Poziom 2 – Niski

Strategia dotycząca czynników ludzkich i organizacyjnych obejmuje wszystkie istotne procesy w organizacji, jednak struktura jest niejasna, a procesy niektórych obszarów czynników ludzkich i organizacyjnych są lepiej opisane niż inne. Nie jest jasne, kiedy i jak należy stosować czynniki ludzkie i organizacyjne. Istnieją opisy przydzielonych funkcji i obowiązków w zakresie czynników ludzkich i organizacyjnych, ale nie przeznaczono wystarczających zasobów. Brakuje zrozumienia koncepcji czynników ludzkich i organizacyjnych oraz kiedy i jak należy stosować metody dotyczące czynników ludzkich i organizacyjnych. Strategię dotyczącą czynników ludzkich i organizacyjnych oraz procesy dotyczące czynników ludzkich i organizacyjnych stosuje się w razie potrzeby, ale podnoszone są argumenty, że nie jest to potrzebne. Perspektywa czynników ludzkich i organizacyjnych nie jest postrzegana jako ważna dla osiągnięcia bezpieczeństwa i wydajności w organizacji.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo systematyczne podejście oparte na czynnikach ludzkich i organizacyjnych jest stosowane we wszystkich częściach organizacji. Strategia, procesy i metody dotyczące czynników ludzkich i organizacyjnych są najczęściej, ale nie zawsze, stosowane i na czynniki ludzkie i organizacyjne są przyznane zasoby. Opisane i spełnione są wymogi kompetencji w zakresie czynników ludzkich i organizacyjnych dotyczące różnych funkcji. Czynniki ludzkie i organizacyjne są uwzględniane w zarządzaniu zmianą. Czynniki ludzkie i organizacyjne są znaną koncepcją dla wszystkich w organizacji i każdy rozumie znaczenie stosowania systematycznego podejścia opartego na czynnikach ludzkich i organizacyjnych w celu osiągnięcia bezpieczeństwa i wydajności w organizacji.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo systematyczne podejście oparte na czynnikach ludzkich i organizacyjnych jest konsekwentnie stosowane we wszystkich częściach organizacji. Podejście oparte na czynnikach ludzkich i organizacyjnych jest naturalną częścią wszystkich procesów. Nacisk kładziony jest nie na spełnianie prawnych wymogów dotyczących czynników ludzkich i organizacyjnych, ale na stosowanie podejścia opartego na czynnikach ludzkich i organizacyjnych w sposób, który spełnia cele firmy. Wszyscy w organizacji dostrzegają korzyści dla bezpieczeństwa, wydajności i jakości w stosowaniu podejścia opartego na czynnikach ludzkich i organizacyjnych. Potencjał czynników ludzkich i organizacyjnych jest zmierzony, dostosowany i proporcjonalny do dojrzałości i złożoności organizacji oraz ukierunkowany na poprawę z biegiem czasu.

Poziom 5. – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo organizacja wyznacza przykład dla innych organizacji w zakresie prezentowania siebie. Ma jasność co do swojego własnego charakteru i swoich obowiązków prawnych i stara się to rozwijać, opierając się na swoich mocnych stronach oraz czerpiąc z doświadczeń nie tylko branży kolejowej. Organizacja aktywnie promuje znaczenie rozwiązywania kwestii czynników ludzkich w zarządzaniu bezpieczeństwem.

4.5 OP – Działalność operacyjna

Cel

Prawidłowe zarządzanie działalnością operacyjną, współpracą i zmianą umożliwia organizacji wywiązywanie się z obowiązków prawnych, elastyczne reagowanie na zmianę okoliczności i wpajanie pracownikom pozytywnych zachowań. To z kolei umożliwia organizacji realizację swoich celów biznesowych i zaspokajanie potrzeb.

Wprowadzenie

Niniejsza sekcja jest poświęcona aspektom SZB dotyczącym współpracy (np. z wykonawcami, dostawcami i służbami ratunkowymi), zarządzania aktywami w czasie i zarządzania zmianą. W przypadku każdej organizacji kluczowe znaczenie ma efektywne i skuteczne zarządzanie tymi obszarami z myślą o korzyściach dla całego przedsiębiorstwa. Mowa tu o tej części SZB, która dotyczy praktycznych aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa kolejowego lub zarządcy infrastruktury. Istnieją wyraźne związki pomiędzy treścią niniejszej sekcji a ogólnym monitorowaniem skuteczności SZB. Ponadto omówiono tu te obszary działalności, które najbardziej narażają przedsiębiorstwo na utratę reputacji w związku z niedostatecznym zarządzaniem współpracą z wykonawcami, dostawcami lub współpracownikami. Niniejsza sekcja wiąże się też ściśle z techniczną specyfikacją interoperacyjności – działalność operacyjna (TSI-OPE), w której określono podstawowe procedury operacyjne, które należy stosować we wszystkich obszarach funkcjonalnych działalności. Ponieważ krajowe organy ds. bezpieczeństwa muszą sprawdzać zgodność z TSI-OPE, konieczne jest sprawdzenie powyższych elementów w trakcie nadzoru.

4.5.1 OP1 – Planowanie operacyjne i kontrola operacyjna

Cel

Organizacja musi zagwarantować, że techniczne i operacyjne wymogi wynikające z oceny ryzyka uwzględniają odpowiednie techniczne specyfikacje interoperacyjności odnoszące się do podsystemów ruchu kolejowego. W przypadku gdy zastosowanie mają przepisy krajowe, są one wykonywane poprzez planowanie, wdrażanie i przegląd odpowiednich procesów operacyjnych.

Dobrze funkcjonująca organizacja posiada solidne systemy umożliwiające wdrażanie wymaganych środków technicznych i operacyjnych, kulturę wspierającą działania w tym zakresie oraz niezmiennie dąży do doskonalenia poprzez poszukiwanie innowacji w sektorze kolejowym i poza nim.

Poziom 1 – Podstawowy

W swojej działalności operacyjnej organizacja nie opiera się na żadnych długoterminowych strategiach i nie uwzględnia innych potrzeb biznesowych. W przypadku gdy działalność operacyjna wymaga kompetencji pracowników i zarządzania pracownikami, organizacja zajmuje się tym w sposób chaotyczny.

Procesy zarządzania ryzykiem działalności operacyjnej nie są właściwie stosowane. Struktura procedur obejmujących kwestie kontroli operacyjnej istnieje w niewielkim zakresie lub nie istnieje w ogóle; służą one odzwierciedleniu rzeczywistych warunków danej pracy, a nie jej wyidealizowanej wersji.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Zgodność z podstawowymi zasadami operacyjnymi określonymi w TSI-OPE jest ograniczona lub nie istnieje w ogóle.

Poziom 2 – Niski

Organizacja uwzględnia stosowne techniczne specyfikacje interoperacyjności i odpowiednie przepisy krajowe, ale nie czyni tego w sposób systemowy, a dodatkowe środki nie są w wyraźny sposób oparte na wynikach oceny ryzyka.

Pracownicy znają swoje lokalne role i obowiązki związane z działalnością operacyjną, która ich dotyczy, lecz nie uczestniczą w ich planowaniu i organizacji.

Projektowane są w pewnym stopniu operacyjne procedury pracy, w szczególności procedury o zasadniczym znaczeniu dla bezpieczeństwa, jednak nie odbywa się to w sposób systematyczny.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Zachowana jest zgodność z TSI-OPE, jednak tylko na minimalnym akceptowalnym poziomie.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo proces oceny ryzyka stosowany w odniesieniu do działalności operacyjnej obejmuje w sposób spójny zarządzanie procesami i procedurami przewidzianymi na przykład w celu zapewnienia odpowiedniego planowania tras pociągów i przeciwdziałania ryzykom związanym z pracownikami, którzy je obsługują.

Procesy zarządzania kompetencjami i procesy informacyjno-komunikacyjne są w sposób spójny stosowane w ramach procesów operacyjnych.

Istnieje spójny proces dopilnowania, aby procedury odzwierciedlały rzeczywiste warunki zadania.

Zachowana jest zgodność z TSI-OPE spójnie w ramach całej działalności operacyjnej organizacji.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo stosowane są systemy zarządzania działalnością operacyjną oparte na ocenie ryzyka obejmującej całą organizację. Systemy te uwzględniają dynamiczne oddziaływania, które działalność operacyjna w jednym obszarze ma na inny obszar (np. wymogi dotyczące sygnalizacji będą miały wpływ na sposób niezbędnej konserwacji trakcji), i stara się je przewidywać w celu likwidacji ryzyka.

Kultura panująca w organizacji umożliwia wszystkim jej pracownikom wnoszenie pozytywnego wkładu w działalność operacyjną oraz wpływanie na wszelkie jej zmiany.

Komunikacja i wymiana informacji w zakresie działalności operacyjnej są rzetelne, a skuteczność tego procesu jest monitorowana przez kadrę kierowniczą wyższego szczebla.

Procedury operacyjne obejmują ustalenia dotyczące powiązań między różnymi zadaniami, z uwzględnieniem funkcji zamówień. W pewnym zakresie gromadzone są dane wykorzystywane do określania efektywności osób.

Podstawowe zasady operacyjne określone w TSI-OPE zaczynają być stosowane jako środek wspierania dynamicznego elementu „działalność operacyjna” w systemie zarządzania bezpieczeństwem.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo organizacja nieustannie poszukuje możliwości poprawy swojej działalności operacyjnej poprzez „skanowanie horyzontu” wewnątrz branży kolejowej i poza nią. Pracownicy wszystkich szczebli uczestniczą w procesie i mają możliwość wnoszenia do niego wkładu.

Organizacja aktywnie ocenia postępy w zakresie zrozumienia relacji między procedurami a zadaniem oraz stara się je stosować w celu zwiększania bezpieczeństwa i efektywności swojej działalności operacyjnej.

Podstawowe zasady operacyjne określone w TSI-OPE stanowią integralną część bezpiecznej działalności kolejowej, a organizacja aktywnie promuje je wśród partnerów jako dobrą praktykę.

4.5.2 OP2 – Zarządzanie aktywami

Skuteczne zarządzanie aktywami oznacza między innymi identyfikację aktywów, które posiada i którymi zarządza organizacja. Polega ono również na stosowaniu systemów gwarantujących, że aktywa będą utrzymywane w dobrym stanie przez cały okres ich eksploatacji i wykorzystywane wyłącznie w przewidzianym celu, tak by organizacja mogła realizować swoje cele biznesowe w sposób bezpieczny, efektywny i skuteczny. Niniejszy rozdział dotyczy zwłaszcza wszystkich aktywów mających zasadnicze znaczenie dla bezpieczeństwa. Zarządzanie aktywami oznacza w tym kontekście zarządzanie cyklem eksploatacji danego składnika aktywów od projektu do utylizacji. Organizacja powinna również wykazać, że stosowała zorientowane osobowo podejście na wszystkich etapach cyklu eksploatacji aktywów.

Poziom 1 – Podstawowy

Aktywa są utrzymywane w sposób aktywny i reagujący, przy czym brakuje kompleksowego rejestru aktywów, w związku z czym organizacja nie może być pewna, czy wszystkie jej aktywa są utrzymywane w bezpiecznym stanie.

Aktywa są zaprojektowane bez wyraźnego wskazania przyszłych potrzeb pod względem konserwacji, znaczenia czynników ludzkich lub możliwości bezpiecznej utylizacji po zakończeniu cyklu eksploatacji.

Kryteria projektowania nowych urządzeń, sprzętu i wyposażenia są nieliczne lub nie ma ich w ogóle.

W planie utrzymania aktywów występują luki, tak że nie można mieć pewności, że dany składnik aktywów był odpowiednio utrzymywany w całym okresie eksploatacji.

Występuje wymiana informacji o stanie aktywów, lecz informacje są niekompletne.

System używany do zarządzania aktywami uwzględnia, w stosownych przypadkach, zgodność z zasadniczymi wymogami interoperacyjności.

Mimo że pracownicy przechodzą szkolenia, istnieją nieliczne dowody potwierdzające istnienie kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami.

Zarządzanie rejestrami aktywów nie jest prowadzone w sposób zaktualizowany.

Brakuje systemu rejestrowania ograniczeń użycia, a system ewidencjonowania aktywów przekazywanych do i wracających z serwisu jest niekompletny.

Projektowanie aktywów koncentruje się na komercyjnej dostępności, a nie na uwzględnieniu potrzeb użytkownika.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Istnieją harmonogramy kontroli i konserwacji większości, lecz nie wszystkich aktywów.

Częstotliwość kontroli jest określona, lecz nie zawsze w oparciu o ryzyko.

Brakuje zarządzania terminowością kontroli, w związku z czym dochodzi do zaległości.

Ogólna polityka dotycząca zarządzania aktywami nie ma wyraźnie na celu poprawy bezpieczeństwa. Niektóre aktywa są zaprojektowane z uwzględnieniem kwestii bezpieczeństwa, w tym czynników ludzkich, lecz przypadki te należą do wyjątków i nie składają się na kompleksowy plan.

U podstaw zarządzania aktywami leży sam proces kontroli aktywów, a nie ich stan. Informacje są przekazywane, ale nie zapewniają kompletnego obrazu aktywów w całym cyklu ich eksploatacji. Zakres

informacji dotyczących sposobu i terminu wycofania danego składnika aktywów z eksploatacji jest ograniczony.

Prowadzony jest lepszy rejestr aktywów zawierający informacje o stosowaniu ograniczeń użytkowania urządzeń przywracanych do eksploatacji.

Projektowanie opiera się na połączeniu zdrowego rozsądku, doświadczenia operacyjnego i osobistych preferencjach, a nie na usystematyzowanym podejściu.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo rejestr aktywów jest aktualizowany, a harmonogramy kontroli i konserwacji są sporządzane w oparciu o ryzyko i są stosowane.

Mogą występować zaległości w kontroli, lecz organizacja zaradza im i zarządza nimi, stosując środki ograniczające ryzyko.

Prowadzony jest ograniczony przegląd częstotliwości kontroli i dostrzegalna jest pewna zdolność dostosowania eksploatacji do stanu technicznego aktywów.

Aktywa są eksploatowane zgodnie z przeznaczeniem przy zachowaniu warunków eksploatacji przewidzianych projektem i uwzględnieniu wymogów dotyczących eksploatacji w trybie normalnym i awaryjnym. Istnieje dokumentacja projektu dla większości aktywów zawierająca informacje na temat czynników ludzkich, a informacje pochodzące z dokumentacji stanowią podstawę prowadzonych kontroli. Większość aktywów jest objęta planami wycofania z eksploatacji z wyraźną ścieżką kontrolowanej utylizacji z bazy aktywów.

Stosowane są dostępne standardy projektów uwzględniające czynnik ludzki oraz najlepsze praktyki. Istnieje system testowania dotyczący projektu, uwzględniający czynnik ludzki. Użytkownicy końcowi uczestniczą w określaniu wymogów i procesie testowania. Procesy zarządzania zmianą (zob. 4.5.4 OP4 Zarządzanie zmianą) uwzględniają kwestie związane z czynnikiem ludzkim w ramach analizy projektu.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo częstotliwość kontroli jest przedmiotem regularnych przeglądów, jest oparta na ryzyku, a system przewiduje elastyczność częstotliwości kontroli w zależności od zmian stanu aktywów w krótkiej i długiej perspektywie czasowej.

Prowadzona jest dokumentacja projektu w odniesieniu do wszystkich aktywów, a wszystkie aktywa mają wyraźną ścieżkę kontrolowanej utylizacji. Istnieje wyraźny mechanizm zapisu informacji o zmianie stanu aktywów w ramach procesu zarządzania aktywami i wycofania aktywów z eksploatacji po zakończeniu ich cyklu eksploatacji.

Zamiast podejmowania działań w reakcji na stan aktywów, organizacja stara się odpowiednio wcześniej przewidywać zmianę tego stanu, stosując, na przykład, zdalne monitorowanie funkcjonowania i posiada zdolność użycia niezbędnych zasobów w tym celu.

Organizacja posiada wyraźny plan dotyczący projektowania i zarządzania przyszłymi aktywami, który przewiduje poprawę bezpieczeństwa.

Informacje zwrotne od użytkowników końcowych dotyczące istniejących projektów wykorzystuje się do planowania nowych aktywów. Kwestie związane z czynnikiem ludzkim są integralną częścią procesu projektowania.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo przeglądy częstotliwości i harmonogramów kontroli bazują na informacjach spoza organizacji lub branży kolejowej.

Organizacja doskonali swoją politykę zarządzania aktywami, postępując zgodnie z najlepszymi praktykami w tym obszarze stosowanymi w branży i w innych branżach na całym świecie.

Organizacja stosuje kompleksowy system zarządzania aktywami, który pozwala śledzić aktywa od fazy projektu, poprzez eksploatację, po wycofanie z eksploatacji. Organizacja postępuje zgodnie z najnowszą filozofią zarządzania aktywami w celu zapewnienia poprawy i zwiększania bezpieczeństwa aktywów w czasie.

Systemy zdalnego zarządzania aktywami dostarczają szczegółowych informacji o stanie wszystkich aktywów, które są objęte polityką zarządzania ryzykiem organizacji, w celu utrzymywania aktywów we właściwym stanie.

Istnieje kompleksowy system zarządzania kompetencjami, który służy rozwojowi pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie aktywami, zapewniając, by byli odpowiednio przeszkoleni i posiadali niezbędną wiedzę i umiejętności umożliwiające im wykonywanie powierzonych im pracy.

Podstawą projektów jest gruntowna wiedza o przeznaczeniu danego składnika aktywów i sposobie jego użycia. Organizacja stara się stosować najlepsze praktyki w zakresie czynnika ludzkiego w ramach wprowadzania, utrzymywania i utylizacji aktywów.

4.5.3 OP3 – Wykonawcy, partnerzy i dostawcy (mechanizmy współpracy)

Organizacje muszą skutecznie zarządzać bezpieczeństwem swoich wykonawców, partnerów i dostawców oraz tych, których dotyczy ich działalność, niezależnie od tego, gdzie jest ona prowadzona.

Nie jest to jedynie kwestia oceny ryzyka i nie wymaga to wykazu wszystkich zagrożeń lub kategorii istotnego ryzyka, ale wymaga od wnioskodawcy przedstawienia sposobu, w jaki jego systemy i procedury w całości są zaprojektowane i zorganizowane w celu ułatwienia identyfikacji, oceny i kontroli tych zagrożeń. Stosowanie właściwie sporządzonych umów jest ogólnie przyjętym sposobem zarządzania ryzykiem. Jednak podstawowa odpowiedzialność za zarządzanie wykonawcami i sprawdzenie wyników ich pracy w stosunku do ustalonych specyfikacji spoczywa na przedsiębiorstwie kolejowym / zarządcy infrastruktury. Korzystanie z usług wykonawców lub podwykonawców nie oznacza, że przedsiębiorstwo kolejowe / zarządca infrastruktury deleguje swoje obowiązki w celu zapewnienia wykonania zamówionych usług zgodnie z normami określonymi przed eksploatacją.

Wnioskodawca powinien wykazać, że posiada procedury pozwalające określić kompetencje wykonawców i innych dostawców oraz ocenić skuteczność ich działania w zakresie bezpieczeństwa w ramach swojej procedury udzielania zamówień.

Do głównych elementów kontroli wykonawców należą:

- ściśle określenie postanowień umownych;
- przekazanie dokładnej specyfikacji robót;
- wybór wykonawcy;
- zapoznanie wykonawcy z miejscem wykonywania robót (w stosownych przypadkach);
- kontrola bezpieczeństwa i jakości produktu;
- dopuszczenie do robót (w stosownych przypadkach);
- odbiór robót po ich zakończeniu; oraz
- monitorowanie i przegląd prawidłowości działania.

Brak lub niekompletność któregoś z powyższych elementów będzie ważnym czynnikiem podejmowania decyzji na poziomie dojrzałości organizacji.

Poziom 1 – Podstawowy

Potencjalny wpływ korzystania z usług wykonawców na stan bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie nie jest oceniany, a związane z tym zmiany organizacyjne nie są zarządzane prawidłowo. Organizacja podejmuje nieliczne próby identyfikacji wspólnych ryzyk lub współpracy z innymi organizacjami w zakresie mechanizmów ich kontroli. Umowy – o ile są stosowane – nie uwzględniają ograniczeń wynikających z kwestii bezpieczeństwa, a wykonawca nie zna swoich obowiązków w zakresie bezpieczeństwa. Procedury w tym względzie są wątpliwe lub nie istnieją. Jeżeli chodzi o kulturę panującą w przedsiębiorstwie, brakuje wymiany informacji umożliwiających odpowiednią kontrolę ryzyka.

Nie są gromadzone ani przekazywane żadne informacje i nie przewidują tego uzgodnienia umowne.

Wykonawcy są zatrudniani w przypadku doraźnej potrzeby. W przypadku zatrudnienia wykonawcy oprócz kosztów pod uwagę brane są nieliczne względy. Na przykład stan bezpieczeństwa wcześniejszych prac realizowanych przez wykonawcę nie stanowi kryterium wyboru w procesie udzielania zamówień. Prace planuje się w małym stopniu i w małym stopniu uwzględnia się przy podejmowaniu decyzji o ich przebiegu obowiązków w zakresie kontroli ryzyka.

W nieznacznym stopniu monitoruje się wykonawców bądź prowadzi przegląd zamówień po zakończeniu realizacji.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Procedury w rzeczywistości określają powiązania między jednostkami organizacyjnymi na poziomie roboczym. Prowadzona jest współpraca z innymi organizacjami w zakresie procedur i standardów, które mają być wprowadzone, lecz nie ma ona systematycznego charakteru. Procedury i standardy te są stosowane przez pracowników w ramach pewnych wspólnych mechanizmów kontroli ryzyka, które określono na tym poziomie.

Stosowane są pewne elementy systemu kontroli ryzyka w odniesieniu do kontroli wykonawców, lecz brakuje systematycznego procesu – od etapu wyboru wykonawcy do przeglądu zamówienia po jego zakończeniu.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a ponadto systematycznie określone są organizacyjne mechanizmy współpracy z wykonawcami, partnerami i dostawcami.

Obowiązują procedury i standardy służące kontroli wspólnych ryzyk, z wyraźnym określeniem, za co odpowiadają strony.

Przyjęto udokumentowane cele dotyczące bezpieczeństwa systemu, które są uwzględniane przy sporządzaniu umów.

Prowadzone są regularne rozmowy z innymi organizacjami, z którymi prowadzona jest współpraca, służące uzgadnianiu celów, standardów, procesów i warunków.

Istnieją metody wymiany informacji na poziomie roboczym.

Mechanizmy komunikacji na zewnątrz organizacji są wystarczające do zagwarantowania, aby wszyscy podejmujący decyzje dotyczące mechanizmów kontroli ryzyka między podmiotami dysponowali właściwymi informacjami (w formie procedur i standardów), faktami, danymi i instrukcjami oraz raportami.

Dostrzega się znaczenie kontroli wykonawców, co znajduje odzwierciedlenie w stosownych politykach organizacji.

Wykonawcy są wybierani na podstawie ich zdolności do wykonania robót w sposób bezpieczny i zapewniający zadowalającą jakość.

Jakość robót wykonawcy jest monitorowana w trakcie realizacji zamówienia, a postępy w realizacji są śledzone za pomocą odpowiednich mechanizmów kontroli wyników.

Poziom 4 – Przewidywanie

Decyzje i uzgodnienia są zgodne z pełnym zakresem informacji podanych na poziomie 3.

Stosowane są mechanizmy wymiany informacji w całej organizacji w celu promowania skutecznego przeglądu i ciągłego doskonalenia.

Istnieje systematyczne podejście do kontroli współpracy z dostawcami.

Skuteczne mechanizmy wstępnej kwalifikacji obejmują zrównoważone podejście, uwzględniające działania potencjalnych wykonawców w zakresie bezpieczeństwa.

Na wszystkich etapach realizacji zamówienia dostrzegalne jest wyraźne zrozumienie odpowiedzialności. Zapewnione są dobre relacje robocze między klientem a wszystkimi wykonawcami dzięki skutecznym uzgodnieniom dotyczącym współpracy.

Stosowane są mierniki jakości i przeglądy powykonawcze, które są podstawą podejmowania decyzji o wyborze wykonawców przyszłych robót.

Istnieje system umożliwiający prześledzenie istotnych decyzji, korespondencji itp.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo organizacja analizuje sytuację w innych sektorach i krajach w celu identyfikacji zagadnień i wydarzeń związanych z bezpieczeństwem, które można by wykorzystać do poprawy jakości mechanizmów współpracy z wykonawcami, partnerami i dostawcami.

Praca zespołowa między przedsiębiorstwem zlecającym prace a jego wykonawcami, partnerami i dostawcami jest wykorzystywana do jak najlepszej realizacji wspólnych celów.

Dobre praktyki są współdzielone z innymi organizacjami, w tym wykonawcami, partnerami i dostawcami.

Łańcuch dostaw wykonawcy umożliwia bezproblemową realizację wszystkich celów organizacji.

Działalność główna i w zakresie bezpieczeństwa wykonawcy jest zbieżna z działalnością organizacji.

Pracownicy wykonawcy i pracownicy organizacji są traktowani jednakowo – wszyscy otrzymują takie samo przeszkolenie i takie same informacje w celu zapewnienia ich bezpieczeństwa.

4.5.4 OP4 – Zarządzanie zmianą

Celem zarządzania zmianą jest upewnienie się, że zmiany w organizacji są odpowiednio zaplanowane, przeprowadzane zgodnie z wymogami UE oraz kontrolowane, tak aby umożliwiały organizacji realizację jej celów biznesowych. Skuteczne zarządzanie zmianą będzie służyło kontroli ryzyk związanych ze zmianą i ułatwi organizacji podejmowanie właściwych decyzji dotyczących udoskonalenia działalności w sposób pozwalający uniknąć strat wynikających z naruszeń bezpieczeństwa.

Proces powinien przewidywać ocenę ryzyka w proporcjonalny i solidny sposób z uwzględnieniem w stosownych przypadkach czynnika ludzkiego oraz przyjmowanie uzasadnionych środków kontroli.

Poziom 1 – Podstawowy

Uwzględniane są niektóre rodzaje zmian i ich pewne aspekty są objęte zarządzaniem.

Nie wszystkie ryzyka związane ze zmianą są identyfikowane, a tym samym uwzględniane.

Nie bierze się pod uwagę oddziaływania zmiany na kulturę organizacyjną.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Rozumiane jest znaczenie zarządzania zmianą i istnieje pewien poziom kontroli wszystkich rodzajów zmian.

Zmiany są planowane, lecz nie zawsze są dostateczne.

System planowania zmian nie jest jasny, co oznacza identyfikację lub kontrolę ryzyk po wystąpieniu zmiany, a nie przed nią.

Oddziaływanie zmiany na kulturę organizacyjną jest uwzględniane w niewielkim stopniu.

Role i obowiązki w zakresie zarządzania zmianą oraz powiązane zagrożenia bezpieczeństwa nie są wyraźnie określone.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo istnieje efektywne podejście do zarządzania wszelkimi zmianami procesu, organizacyjnymi i technologicznymi.

Może istnieć uporządkowane podejście do zmiany, obejmujące szereg etapów systemu zarządzania zmianą.

Istnieje konsekwentne podejście do oceny ryzyka i kontroli ryzyka przed dokonaniem i po dokonaniu zmiany. Ocena ryzyka jest zasadniczą częścią procesu zarządzania zmianą.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo przegląd jest przeprowadzany po wprowadzeniu zmiany, aby uwzględnić również wpływ zmiany na kulturę organizacji.

Istnieje obszerny dziennik problemów, który rejestruje przebieg zachodzącej zmiany.

Dostrzega się znaczenie i korzyści angażowania pracowników w proces zmiany.

Istnieje procedura planowania, wdrażania i kontroli zmian systemu zarządzania bezpieczeństwem w miarę, jak pojawiają się w trakcie zmiany.

Dostrzega się znaczenie i korzyści angażowania pracowników w proces zmiany.

Proces zarządzania zmianą uwzględnia wpływ proponowanych zmian na partnerów, dostawców i inne podmioty, z którymi współpracuje organizacja.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo przyjmuje się, że zmiana wpływa na inne aspekty działalności. Oznacza to uwzględnienie związku pomiędzy ryzykiem biznesowym a ryzykiem bezpieczeństwa podczas zmiany i po jej zakończeniu.

Założenia dotyczące samej zmiany i założenia przyjmowane w jej toku są testowane i stosowane są odpowiednie środki awaryjne, w przypadku gdy założenia te okażą się nietrafne.

4.5.5 OP 5 – Zarządzanie sytuacjami nadzwyczajnymi

Solidne systemy planowania na wypadek sytuacji nadzwyczajnych mają zasadnicze znaczenie dla osób dyżurujących i muszą one obejmować informacje konieczne dla służb ratunkowych, aby te mogły sporządzić swoje plany reagowania na poważne zdarzenia.

Elementy planowania na wypadek sytuacji nadzwyczajnych:

- identyfikacja przewidywalnych sytuacji nadzwyczajnych, które mogą wystąpić;
- opracowanie mechanizmów reagowania na te sytuacje nadzwyczajne;
- zapewnienie dostatecznych szkoleń i niezbędnych zasobów; oraz
- testowanie planów, w razie konieczności z innymi osobami i organizacjami.

Poziom 1 – Podstawowy

W niewielkim stopniu prowadzi się organizacyjną identyfikację możliwych sytuacji nadzwyczajnych i metod reagowania na nie, gdy wystąpią.

Organizacja polega na służbach ratowniczych w odniesieniu do wszystkich rodzajów sytuacji nadzwyczajnych i nie ma uzgodnień z innymi podmiotami, które mogłyby jej pomóc w przypadku poważnych incydentów inaczej niż poprzez odpowiedź na telefoniczne wezwanie i przejęcie akcji ratunkowej.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Organizacja postępuje zgodnie z zasadami i praktyką wymaganymi przez zewnętrzne organy / organizacje, takie jak zarządzający infrastrukturą lub inne przedsiębiorstwo kolejowe i posiada system zarządzania sytuacjami nadzwyczajnymi.

Poważniejsze potencjalne sytuacje nadzwyczajne są identyfikowane i organizacja ma pewne plany postępowania w ich przypadku.

Pracownicy są szkoleni z reagowania na sytuacje nadzwyczajne, tylko jeżeli jest to konieczne.

Istnieją procedury reagowania na sytuacje nadzwyczajne, często opracowane przez inne organy / organizacje i przyjęte wewnętrznie.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo potencjalne sytuacje nadzwyczajne wynikające z realizacji zadań są identyfikowane w ramach oceny ryzyka.

Stosowane są środki kontroli, w tym szkolenia i zasoby, mające zapewnić skuteczność reagowania na sytuacje nadzwyczajne i są one przekazywane odpowiednim stronom.

Przeprowadzane są wspólne ćwiczenia w zakresie ratownictwa i reagowania z udziałem innych organizacji zaangażowanych w dane zadanie.

Istnieją kompleksowe procedury na wypadek sytuacji nadzwyczajnych, w które zaangażowane są w stosownych przypadkach inne organizacje, na przykład służby ratunkowe lub władze lokalne.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo informacje zwrotne z omówienia ćwiczeń są uwzględniane przy okazji przeglądu procedur, tak aby zapewnić aktualność i skuteczność reagowania na sytuacje nadzwyczajne.

W przypadku wystąpienia poważniejszego incydentu występuje regularne współdziałanie między organizacją, służbami ratunkowymi i innymi zaangażowanymi stronami, a zmiany procesów / procedur i kwestie techniczne są właściwie uwzględniane i modyfikowane za pomocą procesu zarządzania zmianą.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo organizacja przyjmuje dobre praktyki w zakresie zarządzania sytuacjami nadzwyczajnymi, zwłaszcza w zakresie koordynacji współpracy, zarówno w obrębie sektora kolejowego, jak i poza nim. Utrzymywane są regularne aktywne kontakty ze służbami ratunkowymi w celu wypracowania wspólnego sposobu reagowania na wszelkie zdarzenia w przyszłości.

4.6 PE - Ocena działania

Cel

Celem jest upewnienie się, że mechanizmy kontroli ryzyka są stosowane, funkcjonują prawidłowo i przyczyniają się do realizacji celów organizacji.

Wprowadzenie

Organizacje muszą mierzyć skuteczność mechanizmów kontroli ryzyka, tak aby upewnić się, że mechanizmy te są prawidłowo zidentyfikowane i rzeczywiście funkcjonują. Bezpieczne systemy pracy muszą być monitorowane w celu zagwarantowania, że są odpowiednie i stosowane w praktyce. W celu zapewnienia prawidłowego działania systemu zarządzania bezpieczeństwem powinny być stosowane systemy monitorowania, audytu i przeglądu efektywności.

Audyt ma na celu sprawdzenie, czy organizacja faktycznie robi to, co twierdzi, że robi. Powinny mu towarzyszyć regularne przeglądy mające na celu weryfikację prawidłowości celów biznesowych organizacji. Przeglądy służą również sprawdzeniu, czy mechanizmy wprowadzone w celu realizacji celów biznesowych funkcjonują w sposób prawidłowy.

Monitoring, audyt i przegląd tworzą sprzężenie zwrotne wewnątrz ogólnego systemu zarządzania bezpieczeństwem i są zasadniczą częścią programów ciągłego doskonalenia i osiągania doskonałości.

4.6.1 PE1 – Monitorowanie

Organizacja powinna być w stanie wykazać, że wykorzystuje proces monitorowania stosowania i skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz że procedura ta jest odpowiednia do wielkości, zakresu i rodzaju jej działania. Organizacja powinna wykazać, że w ramach procesu można identyfikować, oceniać i korygować wszelkie usterki w funkcjonowaniu systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Poziom 1 – Podstawowy

Nie ma skutecznego procesu wyznaczania celów w zakresie bezpieczeństwa oraz gromadzenia i analizy danych. Wiedza o tym, czy mechanizmy kontroli ryzyka funkcjonują efektywnie, jest niewielka lub żadna.

W przedsiębiorstwie nie dostrzega się potrzeby zarządzania kwestiami związanymi z czynnikiem ludzkim i pomiaru ich. Jeżeli się je uwzględnia, to w sposób doraźny.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Monitoring jest prowadzony doraźnie: nadzorem objęte są niektóre procesy i kontrolowana jest tylko część urządzeń i sprzętu. To powoduje niespójność metod gromadzenia danych.

Dokumenty nie są ze sobą powiązane i nie są analizowane na szczeblu przedsiębiorstwa. W konsekwencji podejście do planów działania nie jest wyraźnie zdefiniowane i nie jest koordynowane na szczeblu przedsiębiorstwa.

Brakuje wyraźnego powiązania polityki bezpieczeństwa z ogólnokorporacyjnymi celami w zakresie bezpieczeństwa i planami działań naprawczych.

Kierownictwo nie uznaje potrzeby monitorowania mechanizmów kontroli ryzyka, a decyzja dotycząca rodzaju gromadzonych informacji jest pozostawiona poszczególnym działom lub jednostkom organizacyjnym.

Dostrzega się, że czynniki ludzkie mają wpływ na skuteczność działalności przedsiębiorstwa, jednak ich zastosowanie nie jest spójne.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a ponadto organizacja stara się stosować odpowiednie wspólne metody oceny bezpieczeństwa w celu sprawdzenia prawidłowości funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i wszystkich działających w jego ramach procesów oraz procedur, a także wdraża wszelkie niezbędne działania naprawcze wymagane w związku ze stwierdzonymi nieprawidłowościami.

Monitorowanie jest zorientowane na proces, a w konsekwencji systemy krytyczne i najbardziej wrażliwe nie są traktowane priorytetowo w porównaniu do mniej krytycznych lub wrażliwych procesów. Mierzenie wyników jest celem samym w sobie i nie odbywa się w ściśle określonym celu.

Związek z oceną ryzyka ogranicza się do określenia mechanizmów kontroli ryzyka, które są następnie monitorowane w logiczny sposób.

Określana jest strategia monitorowania i opracowywane są plany jej realizacji. Zapewnia to spójne podejście do gromadzenia i analizy danych, a informacje są używane przez kierownictwo do podejmowania decyzji i doskonalenia organizacji.

Przydzielanie zasobów na potrzeby monitorowania nie jest uporządkowane według priorytetów na podstawie wyników oceny ryzyka.

Istnieje akceptowana procedura w ramach oceny skuteczności działania do zbadania wpływu czynników ludzkich w systemie zarządzania bezpieczeństwem. W niezbędnych przypadkach istnieje dostęp do specjalistycznej wiedzy eksperckiej, aby to ocenić.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3 plus zrozumienie monitorowania podstawowych i wrażliwych systemów.

Odpowiednia wspólna metoda oceny bezpieczeństwa jest w pełni stosowana, a monitorowanie jest w pełni oparte na ryzyku. Krytyczne procesy mają pierwszeństwo w procesie przydzielania zasobów.

Osoby zarządzające i nadzorujące są dobrze przeszkolone i dysponują niezbędnymi zasobami, a ponadto istnieją dowody świadczące o tym, że systemy pracy są poddawane krytycznej ocenie.

Kierownictwo średniego i wyższego szczebla monitoruje wyniki na podstawie ryzyka, a plany działania są koordynowane i omawiane na szczeblu przedsiębiorstwa. Celem monitorowania jest prognozowanie pogorszenia się stanu bezpieczeństwa i poszukiwanie obszarów, w których możliwa jest poprawa, a nie tylko pomiar rezultatów SZB.

Istnieją szczegółowe wskaźniki oceny wpływu czynników ludzkich na stosowanie SZB i śledzenia procesu zapewnienia działania.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4 plus stosowanie zaawansowanych narzędzi monitorowania. Organizacja posiada narzędzia ułatwiające pracownikom zgłaszanie zdarzeń i proponowanie rozwiązań do omówienia w ramach planów działania.

Analiza danych jest uznawana za przewagę konkurencyjną, a monitorowanie stanu bezpieczeństwa jest częścią globalnego procesu monitorowania, który obejmuje wszystkie działy i jednostki organizacyjne. Organizacja ma kompleksowy system zarządzania danymi służący mapowaniu jej aktywów i warunków ich eksploatacji.

Przedsiębiorstwo uznaje znaczenie stosowania modeli ryzyka i wymieniania się danymi oraz informacjami z innymi przedsiębiorstwami kolejowymi w celu rozbudowania swoich zbiorów danych i poprawy jakości danych służących ocenie ryzyka.

Raportowanie jest dobrą praktyką i stosowane są projekty mające na celu tworzenie niezawodnych systemów raportowania w obrębie organizacji.

Procedury monitorowania są weryfikowane w celu dopilnowania, aby pozostawały odpowiednie z perspektywy profilu ryzyka organizacji.

Dane dotyczące uwzględniania czynników ludzkich są integralną częścią ciągłego doskonalenia w organizacji. Wyniki są następnie wykorzystywane w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem i bezpieczeństwem. Uzyskane informacje są przekazywane partnerom, dostawcom i kontrahentom.

4.6.2 PE2 – Audyt wewnętrzny

Audyt wewnętrzny jest kluczowym, niezależnym i systematycznym narzędziem kontroli systemów kontroli ryzyka i mechanizmów zarządzania, mającym na celu zagwarantowanie realizacji celów przedsiębiorstwa. Audyt wewnętrzny jest również wymagany w ramach wspólnej metody oceny bezpieczeństwa w zakresie monitoringu. Zasadniczo audyty służą zastąpieniu subiektywności podejściem w większym stopniu opartym na dowodach. Systematyczność audytu w kontekście SZB ma zapewnić kadry kierowniczej wyższego szczebla wyraźne dowody, na których mogą oni oprzeć decyzje dotyczące poprawy stanu bezpieczeństwa.

Poziom 1 – Podstawowy

Istnieją nieliczne dowody na prowadzenie audytu albo w ogóle brakuje takich dowodów.

Prowadzone audyty nie są planowane albo nie są uporządkowane według priorytetów, a na ich podstawie nie są podejmowane działania.

Audytorzy nie są regularnie szkoleni, a powiązania z procesem CMS są niekompletne.

Proces audytu nie jest usystematyzowany, nie ma prawdziwej różnicy między audytami a inspekcjami.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Audyt jest prowadzony, ale stosowane w jego ramach techniki i jego zakres nie uwzględniają charakteru ani znaczenia danego systemu kontroli ryzyka.

Istnieją plany audytu, ale nie są one skoordynowane.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo istnieją dowody na istnienie skoordynowanego, skutecznego i planowego podejścia do audytu. Działania w zakresie audytu są skoncentrowane na zapewnieniu zgodności z przepisami i realizacji celów przedsiębiorstwa.

Audyty są systematycznie dokumentowane, a ich wyniki rejestrowane. Zarząd organizacji zna wyniki audytów i omawia je na regularnych posiedzeniach zarządu.

System zarządzania kompetencjami przewiduje szkolenia audytorów. Prowadzony jest rejestr uprawnionych audytorów.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo działania w zakresie audytu są planowane i hierarchizowane, z uwzględnieniem wyników poprzednich audytów i rezultatów monitorowania.

Stosowana jest odpowiednia kombinacja technik audytorskich, tak aby możliwe było uzyskanie informacji dotyczących wyników działalności względem wyznaczonych celów biznesowych.

Kierownictwo najwyższego szczebla jest informowane o wynikach audytu, dzięki czemu ma możliwość dokonania przeglądu systemu zarządzania bezpieczeństwem. Na tym poziomie przedmiotem analizy jest samo ciągłe doskonalenie się wymagane w ramach SZB. Analiza ta ma na celu sprawdzenie, czy udoskonalenia systemu rzeczywiście przynoszą oczekiwane korzyści, czy też wymagają zmodyfikowania w celu poprawy wyników.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo cele biznesowe, w odniesieniu do których prowadzony jest audyt, są bardziej wymagające i organizacja porównuje swoje wyniki z najlepszą praktyką.

Uwzględnione są cele audytu wzajemnego.

4.6.3 PE3 – Przegląd zarządczy

Silne przywództwo kierownictwa w zakresie bezpieczeństwa ma zasadnicze znaczenie dla wydajnego i skutecznego działania systemu zarządzania bezpieczeństwem organizacji, a także jego dalszego rozwoju w czasie. Organizacja powinna wykazać, że kierownictwo bierze aktywny udział w przeglądzie skuteczności działania systemu zarządzania bezpieczeństwem i rozwijaniu go na przyszłość. Przegląd zarządczy można uznać za część monitoringu prowadzonego przez organizację w celu zagwarantowania, aby jej procesy i procedury zapewniały przewidywane wyniki.

Poziom 1 – Podstawowy

Ustalenia monitorowania i audytu są analizowane przez kierownictwo najwyższego szczebla w ograniczonym zakresie. Najczęściej odbywa się to na poziomie jednostki organizacyjnej / działu.

Cele biznesowe i cele w zakresie bezpieczeństwa nie są poddawane regularnemu przeglądowi.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Przeprowadzane przeglądy nie są częścią uporządkowanego podejścia do udoskonalania. Często są one reakcją na dane sytuacje i nie są często planowane w ramach cyklu zarządzania.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo kierownictwo w sposób automatyczny korzysta z ustaleń monitorowania i audytów w procesie przeglądu wyników organizacji i wprowadzania zmian w razie konieczności.

Zalecenia z przeglądów są wyraźnie przekazywane, ich wdrażanie jest śledzone, a ich treść świadczy o uwzględnieniu szerszych implikacji.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3 plus wyciąganie wniosków ze zdarzeń w innych organizacjach i innych branżach.

Kierownictwo prosi pracowników o sugestie dotyczące usprawnienia procesów biznesowych i analizuje je w celu stwierdzenia, czy wpłyną one na przedsiębiorstwo.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo kierownictwo stosuje regularne przeglądy praktyk w poszczególnych obszarach w celu przetestowania, czy procesy i procedury są nadal odpowiednie do przewidzianego celu.

Kierownictwo prowadzi „skanowanie horyzontu” w celu zidentyfikowania nowych technologii lub pomysłów, które mogą poprawić jakość działalności. Jednym ze sposobów poprawy efektywności działalności i wyników bezpieczeństwa może być, na przykład, zastosowanie technologii dużych zbiorów danych.

4.7 I – Doskonalenie

Cel

Wraz z upływem czasu organizacje muszą się rozwijać, w przeciwnym razie czeka je stagnacja i samozadowolenie. W ostatecznym rozrachunku będzie to miało negatywne konsekwencje dla zarządzania bezpieczeństwem. Organizacja powinna przyswoić sobie filozofię uczenia się na własnych błędach i na błędach innych w celu poprawy swoich mechanizmów kontroli bezpieczeństwa. Filozofią uzasadniającą doskonalenie jest skoncentrowanie się przez organizację na myśleniu przyszłościowym, dążeniu do przewidywania zmian w przyszłości oraz zagwarantowaniu, że kiedy to nastąpi, spowoduje to rozwój systemu zarządzania bezpieczeństwem w pozytywnym kierunku.

Wprowadzenie

Organizacja może wyciągać wnioski z własnych dochodzeń w sprawie wypadków i incydentów (w tym zdarzeń niebezpiecznych), a także z innych zdarzeń, które mają miejsce w sektorze kolejowym lub innych sektorach. Organizacje powinny również, w miarę możliwości, badać zdarzenia tak samo wnikliwie, jak badałyby wypadek, aby ustalić, co mogło się zdarzyć, jak doszło do danej sytuacji i jak można uniknąć podobnych zdarzeń w przyszłości. Podsumowania dochodzeń i ich rezultaty powinny trafiać do jednostek w całej organizacji i do innych podobnych podmiotów, o ile to możliwe. Organizacje powinny aktywnie poszukiwać możliwości doskonalenia się nie tylko poprzez wyciąganie wniosków z wypadków i incydentów, ale poprzez korzystanie z innych dostępnych źródeł informacji, takich jak monitorowanie i audyt lub doświadczenia innych podmiotów pomocne w doskonaleniu.

4.7.1 I1 – Wyciąganie wniosków z wypadków i incydentów

Dochodzenie w sprawie wypadku lub incydentu powinno służyć weryfikowaniu funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem przed wypadkiem i stwierdzeniu, które części systemu zadziałały dobrze, a które wymagały poprawy, z uwzględnieniem doświadczeń dotyczących skuteczności działań osób. Organizacja powinna również starać się wyciągać wnioski z wyników dochodzeń krajowego organu dochodzeniowego i innych organów dochodzeniowych w całej UE, a także dochodzeń w sprawie incydentów i wypadków prowadzonych na całym świecie.

Poziom 1 – Podstawowy

Niewiele jest dowodów potwierdzających prowadzenie skutecznych dochodzeń, a w organizacji panuje atmosfera poszukiwania winnych. Nie są wyciągane wnioski z incydentów, które zdarzają się poza organizacją lub w innych sektorach. Można mieć wątpliwości co do kompetencji ludzi przeprowadzających dochodzenia.

Niewiele wskazuje na właściwe uwzględnianie roli osób w wypadku lub zdarzeniu.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 2 – Niski

Incydenty są przedmiotem dochodzeń, ale niewiele jest wytycznych dotyczących przedmiotu i metody dochodzenia.

Badane są bezpośrednio przyczyny.

Zakres badanych zdarzeń jest w dużej mierze zawężony do wypadków, a zalecenia sformułowane w wyniku dochodzeń ograniczają się do zapobiegania wystąpieniu podobnych zdarzeń w przyszłości. Nie wskazuje się w nich obszarów wymagających szerszej poprawy.

Podejmowane są pewne próby wyciągania wniosków z wypadków w innych częściach branży.

Pracownicy prowadzący dochodzenia odbyli szkolenia, które nie są jednak częścią skutecznego systemu zarządzania kompetencjami.

Uznaje się, że czynniki ludzkie odgrywają rolę w wypadkach i incydentach, oraz podejmuje się pewne próby zbadania tych czynników w dochodzeniu, jednak często jest to traczone, gdy sprawozdania są przyjmowane na poziomie kierownictwa.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a ponadto istnieją standardowe uzgodnienia dotyczące tego, kiedy i jak należy prowadzić dochodzenia.

Badana jest sama przyczyna incydentu, jak i podejmowane są czynności po incydencie.

Pracownicy przechodzą kompleksowe szkolenia z zakresu badania wypadków i incydentów, które są organizowane w ramach systemu zarządzania kompetencjami.

Czynniki ludzkie związane z wypadkami i incydentami są standardowym aspektem procesu dochodzenia. Kierownictwo uważa, że są one tak samo ważne jak inne przyczyny zdarzeń, i pracuje nad rozwiązaniem problemów, kiedy się pojawią.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a ponadto w wyniku dochodzenia formułowane są zalecenia, które mogą być stosowane zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią.

Zakres badanych incydentów obejmuje, w stosowanych przypadkach, zakłócenia pracy oraz przypadki nieosiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

Kierownictwo najwyższego szczebla jest informowane o wynikach dochodzeń i zaleceniach oraz przyjmuje uzgodnienia dotyczące ich realizacji.

Analizowane są zalecenia z dochodzeń w sprawie incydentów w innych przedsiębiorstwach kolejowych lub firmach spoza organizacji w celu stwierdzenia, czy zawierają one ustalenia istotne dla przedsiębiorstwa.

Organizacja stara się wyciągać wnioski z doświadczeń związanych z udziałem czynnika ludzkiego z innych dochodzeń w branży kolejowej i poza nią oraz uwzględniać je w swoim systemie zarządzania bezpieczeństwem.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4 plus zrozumienie konsekwencji ustaleń dokonanych w ramach dochodzeń w innych organizacjach.

Istnieje chęć wyciągania wniosków z incydentów poprzez zmianę zachowań w całej organizacji.

Kierownictwo najwyższego szczebla dzieli się własnymi doświadczeniami z innymi przedsiębiorstwami z sektora kolejowego i spoza niego i działa z uwzględnieniem doświadczeń innych przedsiębiorstw kolejowych i innych branż.

Organizacja stara się promować doświadczenia związane z udziałem czynnika ludzkiego, z których wyciąga wnioski w związku z wypadkami i incydentami wśród partnerów, dostawców, kontrahentów i nie tylko.

4.7.2 12 – Ciągłe doskonalenie

Organizacja musi wykazać, że dąży do ciągłego doskonalenia się poprzez wyciąganie wniosków na podstawie zdarzeń, kontaktu z organami regulacyjnymi oraz innymi metodami. Podczas nadzoru organizacje powinny wykazać posiadanie procedury identyfikacji i wprowadzania pozytywnych zmian w swoich systemach

zarządzania bezpieczeństwem, w tym poprzez ciągłą strategię poprawy kultury bezpieczeństwa. Działania naprawcze polegają na określeniu, powierzeniu i realizacji działań zidentyfikowanych jako wymagane w następstwie monitorowania, dochodzenia, audytu i przeglądu.

Poziom 1 – Podstawowy

Mimo procesów i procedur SZB monitorowanie, audyty i przeglądy nie prowadzą do żadnych zmian albo prowadzą do nieistotnych zmian, ponieważ nie są one prowadzone albo w ich następstwie nie są podejmowane działania.

Wyniki organizacji są poniżej poziomu wymogów dotyczących posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Incydenty i wypadki „zdarzają się” – dominuje kultura fatalistyczna. Nie ma prawdziwej strategii ciągłego doskonalenia kultury bezpieczeństwa. Błąd człowieka w trudnych sytuacjach zawsze jest określany jako przyczyna, bez podejmowania dalszych prób wyjaśnienia. Brak zaangażowania właściwej kultury i właściwych pracowników w incydenty, a wymówkami są często wypadki. Kierownictwa i pracowników zasadniczo nie interesuje bezpieczeństwo i mogą jedynie wykorzystywać bezpieczeństwo jako podstawę dla innych kwestii, takich jak płaca, godziny pracy itp.

Poziom 2 – Niski

Proste ustalenia dokonane w ramach monitorowania, dochodzenia, audytu i przeglądu prowadzą do prostych działań i zmian na niskich poziomach systemu zarządzania bezpieczeństwem. Podejmuje się kilka prób znalezienia podstawowych problemów w organizacji w wyniku systematycznego przeglądu informacji uzyskanych z monitorowania, dochodzenia i audytu.

Organizacja spełnia tylko minimalne warunki dotyczące zgodności z prawem oczekiwanej od posiadacza jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa.

Dział ds. bezpieczeństwa jest postrzegany jako odpowiedzialny za bezpieczeństwo, ale kierownictwo poświęca czas i wysiłek na zapobieganie incydentom i wypadkom, ponieważ uważa się, że można im zapobiec. Istnieje strategia ciągłego doskonalenia kultury bezpieczeństwa i obejmuje ona odpowiednie ogólne obszary, jednak działania korygujące odnoszą się przede wszystkim do ludzkich błędów popełnianych przez pracowników w trudnych sytuacjach poprzez karę lub inne środki w celu ograniczenia niebezpiecznych zachowań, ponieważ są one postrzegane jako przyczyny incydentów i wypadków. Skuteczność działań w zakresie bezpieczeństwa mierzona jest wskaźnikami opóźnionymi, takimi jak wypadkowość z przerwą w pracy, urazy medyczne, wykojenia, SPAD itp. Organizacja odnotowuje bardziej poważne incydenty i wypadki niż jej konkurencja.

Poziom 3 – Spójność

Poziom 2, a dodatkowo stosowany jest proces mający zapewnić wdrażanie niezbędnych działań zidentyfikowanych w ramach monitorowania, audytów i przeglądów oraz wskazuje się osoby odpowiedzialne za działania oraz harmonogram ich realizacji.

Stosowane są procedury monitorowania odpowiedniości, adekwatności i skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem, uwzględniające ramy określone w odpowiedniej wspólnej metodzie oceny bezpieczeństwa, które pozwalają uzyskiwać spójne rezultaty.

Działania naprawcze są realizowane na każdym poziomie systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Kierownictwo zdaje sobie sprawę, że zdarzenia i wypadki są spowodowane wieloma czynnikami, z których niektóre wynikają z decyzji kierownictwa. Poważne incydenty i wypadki są badane i rozpoczęto systematyczny proces wyciągania wniosków. Istnieje konsekwentna strategia ciągłego doskonalenia dobrze skonstruowanej i zdolnej do właściwej oceny powodzenia kultury bezpieczeństwa.

Poziom 4 – Przewidywanie

Poziom 3, a dodatkowo stosowane są mechanizmy śledzenia postępów i skutecznej realizacji działań.

Działania naprawcze są powiązane z celami określonymi w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Podstawą opracowywania strategii i planów ciągłego doskonalenia są cele i planowanie w zakresie bezpieczeństwa, ocena ryzyka, zaangażowanie pracowników i innych stron, informacja i komunikacja, monitorowanie, audyt, przegląd zarządczy i wyciąganie wniosków z wypadków i incydentów.

Analiza głównych przyczyn jest przeprowadzana dla wszystkich incydentów i wypadków i przyjmuje się, że większość z nich bierze się z decyzji kierownictwa. Istnieje zrozumienie, że każdy jest odpowiedzialny nie tylko za własne bezpieczeństwo, ale także za bezpieczeństwo swoich współpracowników. Kierownictwo i pracownicy traktują siebie nawzajem z szacunkiem i obowiązuje podejście systematyczne w celu zapewnienia uczciwości. Promowany jest zdrowy tryb życia i monitoruje się wypadki pozazawodowe. Strategia ciągłego doskonalenia kultury bezpieczeństwa opiera się na najlepszych praktykach z realistycznymi i mierzalnymi celami.

Poziom 5 – Doskonałość

Poziom 4, a dodatkowo działania naprawcze prowadzą do przeglądu przez kierownictwo podobnych procesów zlokalizowanych poza konkretnym obszarem, w którym zdarzył się incydent, co ma na celu zidentyfikowanie wszelkich podobnych nieprawidłowości, które występują, i zmian, które należy wprowadzić.

Zapobieganie incydentom i wypadkom powodującym fizyczne lub psychiczne obrażenia pracowników lub osób trzecich jest organizacyjnym priorytetem. Organizacja od lat nie doświadczyła żadnego incydentu ani wypadku, ale nie ma poczucia samozadowolenia. Stale monitoruje się „dryfowanie zachowawcze lub organizacyjne” i podejmowane są działania, które temu zapobiegają. Organizacja stosuje szereg wskaźników wyprzedzających do monitorowania skuteczności działania. Strategia ciągłego doskonalenia kultury bezpieczeństwa jest uznawana przez partnerów za wiodącą w tej dziedzinie z uwzględnieniem najlepszych praktyk w sektorze kolejowym i spoza tej branży.

Załącznik – Przewodnik dotyczący poziomów

Poziomy dojrzałości	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Tytuł	Podstawowy	Niski	Spójność	Przewidywanie	Doskonałość
Krótki opis	<p>Na tym poziomie oceniana organizacja ma system zarządzania bezpieczeństwem, ale wyraźnie istnieją braki, które zaniżają poziom wyników poniżej poziomu wymaganego do wydania jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa. Istnieją procedury i instrukcje dotyczące zarządzania działaniami w zakresie bezpieczeństwa, ale nadzór ujawnia, że istnieją poważne problemy związane z ich spójnością. Kontrolowane są indywidualne ryzyka, jednak ogólny proces zarządzania ryzykiem jest niskiej jakości. W praktyce organizacja funkcjonuje w sposób obejmujący poważne nieścisłości z metodami opisanymi w systemie zarządzania bezpieczeństwem (SZB). Polityka, procedury i instrukcje są stosowane w sposób sprzeczny z systemem zarządzania bezpieczeństwem, a co za tym idzie, ryzyka związane z działalnością organizacji lub jej</p>	<p>Na tym poziomie organizacja działa na poziomie minimalnej zgodności z prawem, tj. SZB działa na poziomie wystarczającym do przyznania jednolitego certyfikatu bezpieczeństwa lub autoryzacji bezpieczeństwa na etapie oceny. Istnieje udokumentowany system zarządzania bezpieczeństwem, który jest wykorzystywany do kontroli ryzyk w zakresie bezpieczeństwa, lecz brakuje struktury i koordynacji. Ogólnie system jest spójny, lecz istnieją luki i niespójności podejścia w różnych obszarach. Zasadniczo organizacja wypełnia swoje obowiązki w zakresie bezpieczeństwa, jednak tylko w minimalnym zakresie. Nie potrzeba wiele, aby wskutek znaczącego problemu cofnąć się do poziomu 1, ponieważ brak integracji między procedurami a zarządzaniem ryzykiem może stać się istotną kwestią w przypadku ryzyka o charakterze technicznym, operacyjnym i organizacyjnym. Niektóre obszary w obrębie</p>	<p>System zarządzania bezpieczeństwem ewoluował, stwarzając systematyczne i spójne podejście do zarządzania ryzykiem. Wszystkie elementy istnieją i funkcjonują oraz uwzględnia się wszystkie aspekty bezpieczeństwa. Organizacja poświęca umiarkowaną uwagę budowaniu kultury bezpieczeństwa. Chociaż organizacja jest spójna, nie stara się z wyprzedzeniem przewidywać zagrożeń, a jej kultura nie jest na tyle rozwinięta, żeby sama z siebie podtrzymywała proces zarządzania ryzykiem. W miejsce „gaszenia pożarów” funkcjonuje bardziej przemyślane podejście do zarządzania ryzykiem, ale niewiele potrzeba (np. brak zarządzania kluczowymi procesami lub procedurami w czasie), aby organizacja spadła na poziom niski.</p>	<p>Sytuacja podobna do poziomu 3, a dodatkowo system zarządzania bezpieczeństwem umożliwia zarządzanie ryzykiem w sposób ciągły i proaktywny. Organizacja monitoruje czynniki ryzyka i zawczasu podejmuje działania w celu zapobiegania incydentom związanym z bezpieczeństwem. Organizacji zależy na budowaniu kultury bezpieczeństwa, pracownicy są zaangażowani w zarządzanie bezpieczeństwem w sposób spójny i wybiegający w przyszłość. Na tym poziomie istnieje realne przywództwo ze strony kadry kierowniczej najwyższego szczebla organizacji, a jej pracownicy wierzą w podejście kierownictwa i szanują je. Wiele wysiłków jest poświęconych regularnym przeglądom wyników i zrozumieniu charakteru ryzyk, wobec których stoi organizacja oraz sposobom przeciwdziałania tym ryzykom.</p>	<p>Sytuacja podobna do poziomu 4, a dodatkowo udokumentowany system zarządzania bezpieczeństwem jest skonstruowany w sposób umożliwiający ciągłe doskonalenie. Organizacja aktywnie poszukuje możliwości poprawy bezpieczeństwa i budowania swojej kultury bezpieczeństwa z wykorzystaniem informacji zarówno z wewnątrz sektora kolejowego, jak i spoza tej branży. Organizacja mierzy własne wyniki w odniesieniu do wyników innych, zarówno z branży kolejowej, jak i poza nią. Istnieją dowody, że organizacja jest świadoma problemów, które ma lub może mieć w przyszłości, i aktywnie je rozwiązuje, korzystając z SZB. Na tym poziomie organizacja jest pewna swojej zdolności zarządzania ryzykami, wobec których stoi, i podejmuje działania na zewnątrz, edukując tych, z którymi współpracuje, i czerpiąc oraz przyswajając sobie doświadczenia z innych obszarów, które można wykorzystać w przedsiębiorstwie. Bezpieczeństwo jest integralną częścią działalności organizacji.</p>

	<p>wykonawców nie są odpowiednio kontrolowane. Na tym poziomie krajowy organ ds. bezpieczeństwa powinien uwzględnić działania mające na celu przywrócenie organizacji do zgodności z prawem (więcej informacji na temat działania tego procesu można znaleźć w przewodniku Agencji dotyczącym egzekwowania prawa).</p>	<p>przedsiębiorstwa funkcjonują lepiej pod względem zarządzania bezpieczeństwem niż inne. Elementy ryzyka są kontrolowane w większym stopniu poprzez działania osób pracujących dla danej organizacji niż poprzez strukturę SZB. Zasadniczo zarządzanie ryzykiem polega na „gaszeniu pożarów”, czyli podejmowaniu działań w reakcji na wypadki lub incydenty, a nie proaktywnych środków w celu zapobiegania im.</p>			
--	--	--	--	--	--

