

Making the railway system
work better for society.

Vadovas

Vadybos brandos modelis

	<i>Parengė</i>	<i>Patikrino</i>	<i>Patvirtino</i>
<i>Vardas, pavardė</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Pareigos</i>	Projekto specialistas	Projekto vadovas	Skyriaus vadovas
<i>Data</i>	29 06 2018	29 06 2018	29 06 2018
<i>Parašas</i>			

Dokumento istorija

<i>Versija</i>	<i>Data</i>	<i>Pastabos</i>
1.0	29 06 2018	Galutinė skelbiama versija

Šis dokumentas yra teisiškai neprivalomas Europos geležinkelių agentūros gairės. Jis nedaro poveikio taikytinuose ES teisės aktuose numatytiems sprendimų priėmimo procesams. Be to, privalomas ES teisės aktų aiškinimas priskiriamas išimtinai Europos Sąjungos Teisingumo Teismo kompetencijai.

1 Įžanga

Išdavusios bendrą saugos sertifikatą arba saugos leidimą, nacionalinės saugos institucijos (NSI) prižiūri, kad tai, ką paraiškos gauti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą teikėjas nurodė kaip savo saugos valdymo sistemą (SVS), būtų veiksmingai įgyvendinta ir kad būtų toliau laikomasi teisinių įsipareigojimų. Kitaip tariant, NSI privalo vykdyti tinkamo lygio geležinkelio įmonės ar infrastruktūros valdytojo veiklos priežiūrą siekdamos užtikrinti, kad paraiškoje gauti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą išdėstytos sąlygos atitiktų tikrovę.

Europos Sąjungos geležinkelių agentūra (toliau taip pat – agentūra) sukūrė šį vadybos brandos modelį (VBM), kad padėtų priežiūrą vykdančioms NSI vertinti geležinkelio įmonių ir infrastruktūros valdytojų SVS.

Vadybos brandos modelį taip pat galima naudoti kaip „langą“ į organizacijos saugos kultūrą ir kaip pagalbą NSI ir jų reguliuojamoms organizacijoms aptariant, kaip tos organizacijos gali patobulinti savo SVS.

Agentūra pristato šį modelį kaip gaires. NSI gali savo nuožiūra jomis vadovautis arba ne. Jeigu NSI turi savo modelį arba kitus būdus įvertinti SVS tinkamumą, ji gali naudotis savo metodu. Šiuo dokumentu niekaip nekvestionuojamas esamų modelių, kuriais pasiekiami tie patys tikslai, galiojimas.

Bet kokia geležinkelio įmonė ar infrastruktūros valdytojas taip pat gali savo nuožiūra bet kada naudoti vadybos brandos modelį savo organizacijoje. Gairės yra nemokamos ir jas galima atsisiųsti iš agentūros svetainės, kartu su priemone, kuri būtina tam, kad būtų galima pateikti rezultatų diagramą. Interneto svetainėje ar „Apple store“ arba „Google Play“ galima rasti programėlę, kurioje pateikiama brandos modelio vertinimo priemonė, naudinga atliekant darbą vietoje. Agentūra geležinkelio įmonei ar infrastruktūros valdytojui siūlytų naudoti modelį visą penkerių metų laikotarpį atliekant savo vertinimą pagal priežiūros veiklos rezultatus ir peržiūrint nustatytus faktus, kai pateikiama paraiška pratęsti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą. Tokiu atveju jį galima naudoti siekiant atkreipti dėmesį į bet kokius SVS trūkumus, kurių gali būti geležinkelio įmonėje ar infrastruktūros valdytojo organizacijoje, ir suteikti jiems galimybę ištaisyti tuos trūkumus prieš teikiant paraišką gauti naują bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą.

1.1 Vadovo tikslas

Šiame vadove NSI pristatomas paprastas modelis, kurį naudodamos jos galės spręsti, ar geležinkelio įmonių ir infrastruktūros valdytojų SVS veikia tinkamai.

Modelio tikslas – paprastais lygmenimis suskirstyti į kategorijas SVS veiklos rezultatus ar pajėgumus, siekiant gauti informacijos, kuria remiantis galima pakankamai tiksliai įvertinti visą organizacijos SVS arba jos dalį, priklausomai nuo to, ką vykdydama priežiūrą, NSI nusprendžia vertinti.

Derėtų pažymėti, kad, kadangi šis modelis taikomas vykdant priežiūrą, priežiūra gali būti vykdoma tik tuomet, kai išduotas bendras saugos sertifikatas ar leidimas. Taigi, modelis įvairiais lygmenimis pradedamas taikyti tada, kai organizacija ima nebeatitikti būtiniausių reikalavimų gauti bendrą saugos sertifikatą ar leidimą. Pirmuoju lygmeniu priežiūrą vykdanči NSI turėtų imtis veiksmų, kad ištaisytų padėtį, ir blogiausiais atvejais tai galėtų reikšti, kad tenka atšaukti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą arba perduoti klausimą nagrinėti saugos sertifikavimo įstaigai. Mat šiame etape pateikus paraišką pratęsti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą, ji būtų atmesta.

1.2 Kam skirtas šis vadovas?

Šis dokumentas skirtas:

- nacionalinėms saugos institucijoms, joms vykdant priežiūrą ir vertinant geležinkelio įmonių ir infrastruktūros valdytojų SVS;
- nacionalinėms saugos institucijoms, joms rengiant priežiūros strategiją ir planą (-us);

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

- nacionalinėms saugos institucijoms, joms dalijantis informacija tarpusavyje, kai vykdoma bendra ar koordinuota priežiūra veiklos rezultatų saugos valdymo sistemos srityje atitinkamoje valstybėje narėje;
- nacionalinėms saugos institucijoms, joms dalijantis informacija su agentūra, gavus paraišką pratęsti ar atnaujinti bendrą saugos sertifikatą, kai už jo išdavimą atsako agentūra; ir
- geležinkelio įmonėms ir infrastruktūros valdytojams, jiems atliekant įsivertinimą, siekiant įvertinti SVS veiklos efektyvumą, visų pirma, prieš pateikiant paraišką pratęsti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą arba atliekant savikontrolės užduotį.

1.3 Taikymo sritis

NSI turi turėti priemonių praktiškai pamatuoti SVS kokybę, palyginti su teoriniais aspektais, nurodytais teikiant paraišką gauti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą (infrastruktūros valdytojo atveju). Agentūros vadybos brandos modelis gali patenkinti šį poreikį, bet kiekviena NSI gali savo nuožiūra sukurti savo būdą teikti tokią priežiūros informaciją agentūrai.

Modeliu nesiekama galutinai atsakyti į klausimą, kokia gera yra tam tikra SVS; tai labiau būdas suteikti atitinkamam NSI sprendimui daugiau galios ir struktūros.

1.4 Vadovo struktūra

Šis dokumentas įtrauktas į agentūros gairių kompendiumą, kuriuo siekiama padėti geležinkelio įmonėms, infrastruktūros valdytojams, nacionalinėms saugos institucijoms ir agentūrai atlikti savo vaidmenį, vykdyti užduotis pagal Direktyvą (ES) 2016/798.



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

1 pav. Agentūros gairių kompendiumas

Vertinant organizacijos SVS kokybę, agentūros vadybos brandos modelyje naudojama tokia pati kaip Komisijos deleguotojo reglamento (ES) 2018/762 I ir II priede nurodyta bazinė struktūra. Trys reikalavimų antraštės šiek tiek skiriasi, kad būtų pritaikytos priemonės versijai programėlėje, tačiau kiekvienu reikalavimu brandos modelyje ir SVS reikalavimuose siekiama tų pačių tikslų. Tai taip pat atitinka NSI poreikį turėti priemonę, kuria tenkinami Komisijos deleguotojo reglamento (ES) 2018/761 7 straipsnio 1 dalies reikalavimai dėl SVS veiksmingumo vertinimo ir to paties reglamento 5 straipsnio 2 dalies reikalavimai dėl geležinkelio įmonės arba infrastruktūros valdytojo saugos veiksmingumo vertinimo. 5 straipsnio 2 dalyje numatyto metodo tikslas – sukurti stiprų ryšį tarp vertinimo ir paskesnės priežiūros; jį taikant užtikrinamas geresnis keitimasis informacija tarp NSI ir tarp NSI bei agentūros (t. y. tarp priežiūrą vykdančių organizacijų ir vertinimą atliekančių įstaigų) ir galiausiai užtikrinama, kad geležinkelių sektoriaus įmonės aiškiau suprastų, kaip NSI priežiūra grindžiama jo veiklos rezultatais saugos srityje (pvz., teikiant pirmenybę priežiūros veiklai srityse, kuriose kyla didžiausia rizika saugai).

Kiekviename modelio skirsnyje siekiama paaiškinti, kam tas skirsnis skirtas, ir tam tikrais atvejais, siekiant papildomai paaiškinti, pateikiama įžanginių pastabų. Kiekviename skirsnyje nurodyti 5 lygiai: 1 lygis – netinkamas lygis, 2 lygis – pavyksta įveikti riziką, 3 lygis – užtikrinamas nuoseklumas, 4 lygis – pavyksta nuspėti riziką ir 5 lygis – puikus veiklos efektyvumas. Dėl kiekvieno lygio paaiškinama, koks turi būti veiklos efektyvumas tame lygyje pagal taikytinus kriterijus. Naudotojas turi vertinti iš pokalbių gautus įrodymus, peržiūrėti dokumentus ir t. t. ir priimti sprendimą dėl geriausio tam tikram lygiui tinkančio sprendimo. Pradedant 2 lygiu tekste nurodoma, kad veiklos efektyvumą reikėtų vertinti pagal žemesnį ir aukštesnį lygius kartu, tad 4 lygį sudaro 3 lygio elementai ir papildomi 4 lygio elementai. 2 lygis – tai pirmasis lygis, kuriame veiklos efektyvumas laikomas atitinkančiu teisės aktų reikalavimus.

Siekdamas nustatyti lygius pagal kiekvieną reikalavimą ir išdėstyti rezultatus diagramoje, naudotojas turi užpildyti su modeliu pateikiamą „Excel“ skaičiuoklę, kurią galima rasti agentūros svetainėje, arba parsisiųsti agentūros SVS programėlę, kurioje įdiegta ši funkcija. Skaičiuoklėje arba programėlėje įvedus skaičius, pateikiama spindulinė diagrama, kurios pavyzdys pateikiamas 2 pav. (žr. 3.2 skyrių. Užbaigus šią užduotį, gautą diagramą galima įtraukti į geležinkelio įmonei ar infrastruktūros valdytojui teikiamą ataskaitą.

1 lentelėje (žr. 3.2 skyrių) parodomas skirtingas būdas pateikti tuos pačius duomenis paprastoje lentelėje, kurioje lygius galima nustatyti pagal šviesoforo spalvas. Ją taip pat galima užpildyti, kaip reikalaujama, ir perkelti į galutinę ataskaitą, kuri teikiama geležinkelio įmonei arba infrastruktūros valdytojui. Sprendimą panaudoti vieną ar kitą būdą pateikti nustatytus faktus arba abu būdus priima kiekviena NSI (arba geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas)).

1.5 Keturi žinotini dalykai apie modelio naudojimą

Yra keturi dalykai, kuriuos reikia turėti omenyje taikant tokį modelį.

- 1) Tai yra momento, kai vertinama kuri nors SVS dalis, išraiška.
- 2) Skaičiai yra mažiau svarbūs nei sprendimas dėl SVS veikimo tinkamumo.
- 3) Kadangi tikėtina, kad atskirų SVS dalių audito (patikrinimų) rezultatai skirsis, *nustatytus faktus galima naudoti kaip rodiklius, pagal kuriuos bendrai vertinamas geležinkelio įmonės ar infrastruktūros valdytojo vidutinis SVS efektyvumas*. Kai modelį taiko tinkamai išmokyti darbuotojai, galima susidaryti konkrečios SVS veiklos efektyvumo vaizdą, kad būtų galima sutelkti dėmesį į tas sritis, kuriose veiklos efektyvumas prastesnis, ir jas tobulinti. Nacionaliniu lygmeniu modelis taip pat padės NSI apskritai suprasti, kur nukreipti ribotus išteklius siekiant pagerinti saugą, nes, pavyzdžiui, taip galima nustatyti sisteminį viso geležinkelių sektoriaus trūkumą vienoje konkrečioje saugos valdymo srityje. Pavyzdžiui, jeigu iš visų geležinkelio įmonės rezultatų matyti, kad vertintinos rizikos lygis nedidelis, tai gali būti svarbus aspektas NSI rengiant priežiūros strategiją.

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

- 4) Itin svarbu, kad tariantis dėl vertinimo aprėpties taikant modelį ir NSI, vertinamai organizacijai taip pat būtų visiškai aiškus intervencijos mastas ir lygis. Tai itin svarbu, nes tai nulems pasitikėjimo NSI sprendimais lygį.

Turinys

1	Ižanga.....	2
1.1	Vadovo tikslas.....	2
1.2	Kam skirtas šis vadovas?.....	2
1.3	Taikymo sritis.....	3
1.4	Vadovo struktūra.....	3
1.5	Keturi žinotini dalykai apie modelio naudojimą.....	4
2	Vadybos brandos modelis ir rizikos kontrolė.....	8
2.1	Koks yra NSI priimtinas lygis, kurį galima pasiekti taikant modelį?.....	8
2.2	Modelio taikymas nacionalinėse saugos institucijose, turinčiose skirtingus teisinius įgaliojimus....	8
2.3	Ataskaitos.....	8
2.4	Būtinoji modelio naudojimo sąlyga.....	9
2.5	Kaip naudoti modelį?.....	9
3	Modelio lygiai.....	13
3.1	Pasiekiamų lygių apibrėžtys.....	13
3.2	Modelio taikymo rezultatų pateikimas.....	14
4	Vadybos brandos modelis.....	18
4.1	C. Organizacijos kontekstas.....	18
4.1.1	C1. Organizacijos kontekstas.....	18
4.2	L. Vadovybė.....	20
4.2.1	L1. Vadovybė ir įsipareigojimas.....	20
4.2.2	L2. Saugos politika.....	23
4.2.3	L3. Pareigos, atsakomybės sritys ir įgaliojimai.....	24
4.2.4	L4. Konsultacijos su personalu ir kitomis šalimis.....	25
4.3	PL. Planavimas.....	28
4.3.1	PL 1. Rizikos vertinimas.....	28
4.3.2	PL2. Saugos tikslai ir planavimas.....	30
4.4	S. Pagalbinės funkcijos.....	32
4.4.1	S1. Ištekliai.....	32
4.4.2	S2. Kompetencija.....	33
4.4.3	S3. Informuotumas.....	35
4.4.4	S4. Informavimas ir komunikacija.....	36
4.4.5	S5. Dokumentuota informacija.....	37
4.4.6	S6. Žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių integravimas.....	39
4.5	OP. Veiksmai.....	41
4.5.1	OP1. Pagrindinės veiklos planavimas ir valdymas.....	41

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

4.5.2	OP2. Turto valdymas	43
4.5.3	OP3. Rangovai, partneriai ir tiekėjai	45
4.5.4	OP4. Pakeitimų valdymas	47
4.5.5	OP5. Ekstremaliųjų situacijų valdymas	48
4.6	PE. Veiklos efektyvumo vertinimas	50
4.6.1	PE1. Stebėsena	50
4.6.2	PE2. Vidaus auditas	52
4.6.3	PE3. Vadovybės vertinamoji analizė	53
4.7	I. Tobulėjimas	55
4.7.1	I1. Mokymasis iš avarijų ir riktų	55
4.7.2	I2. Nuolatinis tobulinimas	56
	Priedas. Lygių vadovas	59

2 Vadybos brandos modelis ir rizikos kontrolė

SVS vertinimas naudojamas kaip tarpinė išvada, kuria remiantis priimamas sprendimas dėl organizacijos gebėjimo kontroliuoti su jos geležinkelio veikla susijusią riziką. Jeigu SVS veikia gerai, darytina pagrįsta prielaida, kad su organizacijos veikla susijusi rizika kontroliuojama gerai. Jeigu organizacijos SVS yra trūkumų, tai rodo, kad tų sričių rizika nėra tinkamai kontroliuojama, tad, tikėtina, kad tose srityse tikriausiai susidarys sąlygos, dėl kurių gali įvykti avarija arba riktas, palyginti su kitomis sritimis, kuriose SVS veikia gerai. Kuo didesnis balų skaičius pagal VBM, tuo geriau kontroliuojama rizika.

2.1 Koks yra NSI priimtinas lygis, kurį galima pasiekti taikant modelį?

Žvelgiant į toliau pateiktą modelį galima manyti, kad organizacijai pasiekus (3 lygį), ji paprastai veiktų taip, kad SVS būtų užtikrintas tinkamas rizikos valdymo ir kontrolės lygis. Tai, žinoma, vienu lygiu aukščiau nei lygis, kurį pasiekus užtikrinamas būtinausias teisės aktų reikalavimų laikymasis (2 lygis). Tai yra visiškai pagrįsta. Pasiekus būtinausią teisės aktų reikalavimų laikymosi lygį nuolat kyla rizika nusmukti į žemesnį – 1 lygį. Esant 3 lygyje, kitas žemesnis lygis būtų 2 lygis, o tai yra šiokia tokia garantija, kad nebus pasiektas nepriimtinas veiklos efektyvumo lygis. Vis dėlto būtų neteisinga, jeigu organizacijos siektų 3 lygio kaip galutinio tikslo. Modelio tikslas – padėti NSI tariantis su geležinkelio įmone ar infrastruktūros valdytoju dėl jų SVS trūkumų ir padėti nustatyti, ką jie gali **patobulinti**. Akivaizdu, kad NSI požiūriu, atsižvelgiant į tai, jog išteklius reikia sutelkti į didžiausią riziką keliančias sritis, jeigu nustatyta, kad geležinkelio įmonė arba infrastruktūros valdytojas vykdo veiklą, atitinkančią aukštesnius modelio lygius, institucija gali nuspręsti laikinai sumažinti tokios organizacijos priežiūrą, palyginti su geležinkelio įmone ar infrastruktūros valdytoju, kurie vykdo žemesnius lygius atitinkančią veiklą ir kuriems reikia tobulėti. Tai gali būti paskata geležinkelio įmonei ir infrastruktūros valdytojui siekti tobulinti savo SVS, kad ji gautų aukštesnį įvertinimą. Taip pat derėtų pažymėti, kad, remiantis kai kurių tokių modelių naudojančių NSI patirtimi, geležinkelio įmonėms priskiriant skirtingus lygius jos skatinamos konkuruoti ir tapti geriausiai saugą valdančiomis įmonėmis, o tai gali padėti gerinti saugą valstybėje narėje. Tai taip pat gali turėti poveikį jų gebėjimui ateityje gauti naujų sutarčių, priklausomai nuo kiekvienoje valstybėje narėje esamų verslo galimybių.

2.2 Modelio taikymas nacionalinėse saugos institucijose, turinčiose skirtingus teisinius įgaliojimus

Šio modelio tikslas – padėti NSI vertinti geležinkelio įmonių ir infrastruktūros valdytojų SVS funkcijas pagal Geležinkelių saugos direktyvą ir su ja susijusius reglamentus. Vis dėlto taip pat derėtų pažymėti, kad NSI, nors ir atsižvelgia į tai, taip pat vykdo veiklą pagal savo įgaliojimus, kurie joms suteikti pagal nacionalinę teisę. Pavyzdžiui, kai kurioms NSI tenka atsakomybė užtikrinti, kad geležinkelio įmonės ir infrastruktūros valdytojai jų valstybėse narėse tinkamai spręstų profesinės sveikatos klausimus, o kai kurioms – tokia atsakomybė nėra suteikta. Todėl toliau pateiktame modelyje profesinės sveikatos klausimai vadovo tekste nėra nagrinėjami. Vis dėlto, jeigu NSI nuspręstų taikyti modelį saugos ir profesinės sveikatos klausimams, toliau išdėstytus pagrindinius principus galima nesunkiai taikyti ir šiems aspektams.

2.3 Ataskaitos

Atlikus vertinimą galima parengti ataskaitą, kurioje apibendrinami rezultatai. Ataskaitoje turėtų būti pateikti įrodymai, kuriais remiantis būtų padaryta išvada dėl tam tikro pasiekto lygio. Nustatyti faktai gali būti išdėstyti spindulinėje diagramoje arba šviesoforo tipo lentelėje. Ataskaitos tikslas – nustatyti pranašumus ir trūkumus ir sukurti pagrindą diskutuoti su organizacija apie tai, kuriose srityse ji ketina tobulėti per bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo galiojimo laiką. Rengiant ataskaitą pirmiausia reikėtų aiškiai apibrėžti vertinimo nuodugnumą, kad būtų aiškus lygis, kuriuo NSI tikrino konkrečioje srityje taikomas SVS priemonės.

2.4 Būtinoji modelio naudojimo sąlyga

Visi modelį naudojantys NSI darbuotojai turėtų mokėti juo naudotis. Naudodami modelį NSI darbuotojai turi suprasti SVS dalis, kaip numatyta BSB saugos valdymo sistemų srityje I ir II prieduose, ir patį modelį. Darbuotojai taip pat turi mokėti taikyti tinkamus pokalbių rengimo ir patikrinimų metodus, gebėti surinkti informaciją iš įvairių šaltinių ir priskirti ją prie atitinkamų SVS dalių. Praktiškai, kai įmanoma, prieš rengiant pokalbius vietoje reikėtų peržiūrėti dokumentus. VBM sukurtas taip, kad jį gali naudoti vienas kompetentingas asmuo, bet dėl logistinių sunkumų rengiant daug pokalbių ir siekiant papildomai užtikrinti tinkamus rezultatus rekomenduojama pasitelkti kompetentingus asmenis, kurie gali vienas kitam padėti vykdant priežiūros veiklą.

2.5 Kaip naudoti modelį?

VBM nėra pakeičiamas priežiūrą vykdančio asmens sprendimas. Tai pagalbinė priemonė priimant sprendimą, kad būtų galima sutelkti dėmesį į ryšį tarp to sprendimo, įrodymų, kuriais jis grindžiamas, ir SVS elementų bei užtikrinti geresnę sąsają. Tai padės priežiūrą vykdančioms asmenims pateikti savo išvadas geležinkelio įmonėms ir infrastruktūros valdytojams, o geležinkelio įmonėms ir infrastruktūros valdytojams – suprasti, kodėl tokios išvados padarytos. Pavyzdžiui, jeigu iš pokalbių, dokumentų peržiūros ir darbo vietoje matyti, kad organizacijoje nėra patikimos dokumentų tvarkymo sistemos, priežiūrą vykdanči NSI gali atkreipti dėmesį į tai, kaip į SVS trūkumą, o su organizacija galima aptarti įrodymus ir susitarti dėl taisomųjų veiksmų. NSI taip pat gali remtis organizacijos dokumentų tvarkymo sistemos trūkumais, kad atkreiptų dėmesį į problemas, susijusias su vidaus auditu ir stebėseną, nes tai būtų įrodymas, kad tokių problemų yra.

Įvairios modelio dalys atitinka įvairias SVS dalis, kaip numatyta BSB saugos valdymo sistemų reikalavimų srityje I ir II prieduose. Tai reiškia, kad tarp šio vykdančią priežiūrą naudojamo modelio ir NSI ar agentūros (veikiančios kaip saugos sertifikavimo įstaiga) atliekamo vertinimo yra tiesioginis ryšys, prieš išduodant bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą. Tai taip pat reiškia, kad kruopščiai ir apgalvotai naudodama šį modelį kaip priežiūros priemonę, NSI gali patikrinti, ar organizacijoje, kuriai išduotas bendras saugos sertifikatas ar saugos leidimas, veikia SVS, užtikrinanti tokius rezultatus, kokie buvo aprašyti paraiškoje gauti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą. Taigi, VBM išvados yra svarbi informacija organizacijai ir saugos sertifikavimo įstaigai, nes į jas svarbu atsižvelgti vertinant paraiškas pratęsti bendrus saugos sertifikatus ar saugos leidimus. Taip pat pažymėtina, kad visi modelyje aprašyti pavieniai SVS elementai tarpusavyje susiję ir sudaro visumą. Tai reiškia, kad vertindama galutinius rezultatus NSI gali apsvarstyti SVS veiklos efektyvumo klausimą pagal pavienius elementus, bet kartu gali pagalvoti apie tai, kokį poveikį tai daro bendram veiklos efektyvumui.

NSI gali pritaikyti VBM iš karto po bendro saugos sertifikato ar leidimo išdavimo, kad būtų nustatytas pirminis saugos valdymo sistemos veiklos efektyvumo lygis bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo laikotarpio pradžioje. Šiame etape gauta informacija vėliau gali būti naudojama kaip pagrindas vykdyti planinę priežiūrą per likusį bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo galiojimo laikotarpį. Toks metodas galėtų būti taikomas, jeigu dalyvaujanti organizacija jau turėjo BSS (ar SL), tad apie jos SVS veikimą jau yra duomenų. Kai į rinką patenka naujas dalyvis, neturintis su SVS susijusios patirties, iš karto pradėjus vykdyti priežiūrą naudojant VBM gali būti taip, kad nepavyks surinkti daug daugiau informacijos nei vertinimo etape, nes SVS yra nauja ir neišbandyta. Kita vertus, išdavus bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą, priežiūrą vykdanči institucija, naudojanti informaciją, kurią dėl priežiūrai svarbių sričių jai perdavė vertinimą atliekanti institucija, gali planuoti naudoti VBM per bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo galiojimo laikotarpį, atsižvelgdama į poreikį palikti šiek tiek laiko praktiškai išbandyti organizacijos SVS.

NSI rekomenduojama naudoti VBM taikymo rezultatus kaip duomenis rengiant priežiūros strategiją (ir atitinkamai priežiūros planus). Praktiškai tai galėtų reikšti, kad mažiau prižiūrimos tos organizacijos arba organizacijų dalys, kurioms pagal VBM priskiriami aukštesni lygiai, nei tos, kurioms apskritai arba kurių dalims priskiriami žemesni lygiai. Tačiau, nors tai tinkamas būdas panaudoti gautą informaciją susikirstant su rizika susijusius prioritetus, būtina atsižvelgti į santykinę su visa veikla susijusią riziką. Pavyzdžiui, krovinių vežimo bendrovė, kurios specializacija yra pavojingųjų krovinių vežimas, pagal VBM gali gauti 4 ir 5 lygių įvertinimą, tad gali būti laikoma, kad joje veikia labai brandi SVS, bet, atsižvelgiant į su veikla susijusios rizikos pobūdį, ją vis tiek reikėtų griežtai prižiūrėti.

Priskiriant elementui tam tikrą lygį remiantis įrodymais, tikėtina, kad vykdant priežiūrą bus nustatyta ir teigiamų, ir neigiamų dalykų. Taigi, reikės priimti sprendimą, ar elementui priskirti aukštesnį, ar žemesnį lygį. Sprendimas priimamas atsižvelgiant į visus turimus įrodymus. Jeigu labiau priskirtinas aukštesnis, o ne žemesnis lygis, tai turėtų būti nurodyta priimamame sprendime. Jeigu įrodymai yra vienodai svarbūs, priežiūrą vykdantis asmuo turėtų ieškoti daugiau įrodymų tuo tikslu vykdydamas tikslingą dabartinę ir (arba) būsimą priežiūros veiklą (pvz., tikrosios padėties patikrinimus (patikras) siekiant priimti tikslesnį sprendimą) arba priskirti žemesnį lygį, remdamasis tuo, kad nėra pakankamai įrodymų, kad būtų galima priskirti aukštesnį lygį. Baigiamajame susitikime su geležinkelio įmone (infrastruktūros valdytoju) visuomet galima iškelti klausimą dėl sunkumų priimant sprendimą ir suteikti geležinkelio įmonei (infrastruktūros valdytojui) galimybę pateikti papildomų įrodymų. Tačiau tai reikėtų daryti atsargiai ir tokių veiksmų turėtų būti imamasi išimties tvarka, nes, leidus teikti papildomus įrodymus, gali nutikti taip, kad užuot įtraukusi tas problemas į veiksmų planą, sudaromą užbaigus vykdyti priežiūros veiklą, geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) ims jas spręsti šiame etape.

Į klausimą, kiek įrodymų reikia tiksliam sprendimui priimti, atsakyti nelengva. Įrodymai dažniausiai renkami rengiant pokalbius, vertinant dokumentus, stebint veiklą vietoje ir nagrinėjant riktų (avarijų) tyrimų rezultatus, atsižvelgiant į konkretų laiką, datas ir vietas. Sprendimas turi būti priimamas remiantis gautais įrodymais. Taigi, jeigu geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) teigia, jog tai, kas buvo nustatyta, nėra tipiška, rezultato tai nekeičia, nes kas nustatyta, tas nustatyta. Tai, kad pavyko rasti situaciją, kurios geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) neatpažįsta, savaime reiškia, kad yra su SVS veikimu susijusių problemų, o tai, kad geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) ginčijasi, taip pat rodo, jog ne viskas yra taip, kaip turėtų būti. Jeigu yra keli įrodymai, kad nagrinėjama sritis valdoma tinkamai, galima pagrįstai nebeieškoti kitų įrodymų. Jeigu, kita vertus, remiantis įrodymais tokios išvados padaryti negalima, bet nepavyksta nustatyti, kodėl taip yra, reikėtų ieškoti papildomų įrodymų. Nėra būtina nagrinėti visų procesų ir procedūrų nuo aukštojo lygio iki išsamių darbo instrukcijų, kad būtų galima padaryti išvadas, ar sistema veikia veiksmingai. Norint padaryti pagrįstą išvadą apie tikrąją praktinę padėtį, reikia surinkti pakankamai informacijos nagrinėjant dokumentus ir rengiant pokalbius. Derėtų prisiminti, kad ataskaitą naudojant VBM galiausiai rengia kompetentingas asmuo, naudojantis modelį, kuriuo grindžia savo profesinį sprendimą, remdamasis įvairiais dokumentais, pokalbiais ir kita informacija, tad beveik neįmanoma susikurti visiškai išsamaus vaizdo apie organizacijos veiklos efektyvumą, nes tam reikėtų peržiūrėti visą su organizacija susijusią informaciją ir surengti pokalbį su visais joje dirbančiais asmenimis ir organizacijomis, kurios su ja bendradarbiauja.

Paprastai ieškoma įrodymų, kad nagrinėjama sritis a) valdoma saugiai, b) kad tas valdymas nuoseklus ir susijęs su tuo, kaip SVS turi veikti pagal pirminę paraišką gauti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą, ir c) organizacija žino, kas vyksta. Jeigu nustatyta a sąlyga, bet ne b ar c, galima teigti, kad saugos užtikrinimas yra sėkmės dalykas ir nėra laikomasi nuoseklaus plano, o tai aiškus požymis, kad SVS turi trūkumų.

Itin svarbu, kad pristatant išvadas vertinamai organizacijai būtų labai aiškiai pabrėžiama, koks buvo vertinimo lygis. Ataskaitoje reikėtų nurodyti surinktus įrodymus ir asmenis, su kuriais buvo surengti pokalbiai. Jeigu rasta netinkamų dokumentų pavyzdžių, juos reikėtų pateikti kartu su ataskaita.

Jeigu modelis naudojamas siekiant įvertinti konkrečias SVS sritis, apibrėžiant tyrimo taikymo sritį reikėtų aiškiai išvardyti sritis, kurios nėra vertinamos, ir galutinėje ataskaitoje joms neturėtų būti priskiriamas joks lygis, nebent atsirastų pakankamų įrodymų kitose į tyrimą įtrauktose srityse, dėl kurių reikėtų pakomentuoti ir neapreptas sritis. Pavyzdžiui, atliekant turto valdymo tyrimą paaiškėja, kad kompetencijos valdymo sistema veikia prastai. Tokiu atveju šiai sričiai būtų pagrįsta priskirti tam tikrą lygį, nors ji nėra pagrindinis taikant modelį atliekamo audito dalykas.

Priežiūrą atliekantis asmuo arba asmenys turėtų surengti pakankamai pokalbių, peržiūrėti pakankamai dokumentų ir atlikti pakankamai patikrinimų vietoje, kad įsitikintų, jog gali pagrįstai susidaryti vaizdą apie tai, kas vyksta. Tas vaizdas neprivalo būti išsamus, bet reikia surinkti pakankamai įrodymų siekiant pagrįsti geležinkelio įmonės (infrastruktūros valdytojo) vietą modelyje. Jeigu geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) nedidelė (-is), norint nustatyti, pavyzdžiui, kokia yra organizacijos padėtis vadovybės požiūriu, gali pakakti pokalbių su pagrindiniais vyresniaisiais pareigūnais ir nedidele imtimi kitų darbuotojų. Jeigu geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) didelė (-is), turi daug padalinių ir yra sudėtingos valdymo struktūros, susidaryti tokį išsamų vaizdą bus sunkiau ir reikės priimti daugiau sprendimų, ką apklausti aukščiausiu lygiu. Tokiomis aplinkybėmis pagrįstas metodas būtų vertinti vertikalųjį organizacijos pjūvį, galbūt kasmet, kiekvieną sykį vertinant įvairias sritis ir kiekviename valdymo lygmenyje apklausiant tinkamą darbuotojų skaičių, kad būtų galima susidaryti patikimą įspūdį apie nagrinėjamą sritį.

Vertinant dideles ir sudėtingas organizacijas, šį modelį galima naudoti siekiant apskritai suprasti, kaip organizacija valdoma, pavyzdžiui, vertinant aukšto lygio dokumentaciją ir apklausiant aukščiausio lygio vadovus ir po to taikant modelį vertinti konkrečius veiklos aspektus, pavyzdžiui, transporto priemonių priežiūrą įvairiose vietose. Tokiu atveju, jeigu organizacija gerai valdoma ir joje veikia gera SVS, turėtų būti įmanoma įsitikinti, kad aukščiausios vadovybės požiūris ir dokumentai yra vienodi kiekviename iš vertinamų techninės priežiūros depų. Tai nereiškia, kad tarp pačių depų negali būti skirtumų, reikia tiesiog įsitikinti, kad su pagrindiniais elementais susijusi bendroji padėtis yra tokia pati ir kad veikla būtų vykdoma vienodai. Panašiai, prastais veiklos rezultatais pasižyminčioje organizacijoje būtų tikimasi pamatyti skirtumus tarp visos vadovybės požiūrio į tai, kaip organizacija valdoma techninės priežiūros depų lygmeniu, ir požiūrio pačiuose depuose, taip pat reikšmingus skirtumus tarp pačių depų, dėl kurių gali kilti rizika saugai, pvz., panašių transporto priemonių apžiūros periodiškumo skirtumų nepaaiškinant, kodėl tokių skirtumų gali atsirasti, o vadovybė pripažįsta tik vieną tokią techninės priežiūros struktūrą.

Modelio numeracijos sistemos paskirtis – padėti nustatyti vadybos brandos kategoriją. Tam tikro balų skaičiaus surinkimas neturėtų būti savaime laikomas tikslu. Pristatant rezultatus, geležinkelio įmonei (infrastruktūros valdytojui) labai svarbu tai pabrėžti ir atkreipti dėmesį į tuos rezultatus ir į tai, kad priežiūrą vykdančiam asmuo priėmė sprendimą remdamasis įrodymais, gautais tam tikru laiku tam tikroje vietoje.

Iš geležinkelio įmonių ar infrastruktūros valdytojų galima tikėtis pasipriešinimo: jie gali ginčytis dėl lygio ir tokiu atveju svarbu pabrėžti, kad tai NSI nuomonė, pagrįsta pamatytais ir išgirstais įrodymais, o jie gali turėti kitokią nuomonę, grindžiamą pačių žiniomis apie organizaciją. Jeigu geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) bando išspręsti klausimą pateikdama (-s) daugiau įrodymų, reikės priimti sprendimą, ar leisti tai daryti, kaip paaiškinta pirmiau, ir atitinkamai pakeisti išvadas arba pažymėti, kad išvados lieka tokios, kokios jau buvo padarytos. Bet kokie įrodymai, kurie yra pateikiami užbaigus priežiūrą ir dėl kurių susidaro labiau teigiamas požiūris, paprastai turėtų būti teikiami kartu su įrodymais, susijusiais su veiksmų planu, dėl kurio susitarė organizacija ir NSI, įgyvendinimo.

Baigiamajame susitikime reikėtų pabrėžti, kad šios veiklos tikslas – padėti geležinkelio įmonei (infrastruktūros valdytojui) patobulinti savo SVS. Reikėtų atkreipti dėmesį į konkrečius veiksmus, kuriais siekiama ištaisyti bet kokius su teisinių reikalavimų vykdymu susijusius trūkumus, t. y. 1 lygyje, ir tobulėjimo veiksmus 2 ir aukštesniuose lygiuose. Juos reikėtų suderinti su geležinkelio įmone (infrastruktūros valdytoju), o geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) turėtų įsipareigoti parengti veiksmų planą su konkrečiais terminais

išvardytoms problemoms spręsti, kuriame būtų konkrečiai nurodyta, kas už ką atsako ir iki kada turėtų būti atlikti pakeitimai, kad NSI galėtų tinkamai vykdyti stebėseną.

Modelio paskirtis – padėti vykdyti priežiūrą, o ne pakeisti specialistų sprendimus. Taikant šį modelį neketinama rasti tikslių atsakymų į vykdant priežiūrą iškilusius klausimus, ir nėra nurodoma, ką reikėtų daryti. Vykdyto užtikrinimo veiksmų, kurių gali būti imamasi po priežiūros taikant modelį, imamasi tam, kad NSI galėtų priimti sprendimą pagal savo teisinius įgaliojimus, bet aiškiai remdamasi atliekant VBM auditą rastais įrodymais. Siekdama padėti NSI nustatyti, kokių vykdymo užtikrinimo veiksmų reikėtų imtis, agentūra taip pat parengė Vykdyto užtikrinimo valdymo modelio vadovą.

Modelis taip pat gali būti naudojamas vertinant faktus, nustatytus vykdant avarijų tyrimus, arba įmonės audito ataskaitas. Šiuo atveju, siekiant išsiaiškinti, kokios išvados dėl SVS yra padarytos ataskaitoje, tas išvadas reikėtų išnagrinėti. Nustačius svarbių reikalavimų elementą, naudojant modelį ir remiantis audito arba avarijos tyrimo protokolo išvadomis, galima priimti sprendimą dėl organizacijos brandos. Jeigu yra tik viena ataskaita, iš jos tikriausiai nepavyks labai daug sužinoti apie organizacijos saugos valdymo pajėgumus, bet atliekant tokį vertinimą kartą per metus arba kas dvejus metus bus galima išnagrinėti daug ataskaitų ir tai gali būti veiksminga priemonė nustatyti organizacijos SVS sritis, kuriose vis kyla problemų.

3 Modelio lygiai

Naudojama 1–5 balų struktūros skalė, pagal kurią 1 balas skiriamas už prastą valdymo sistemos veiklos efektyvumą, o 5 – už puikų valdymo veiklos efektyvumą.

3.1 Pasiekiamų lygių apibrėžtys

1 lygis. Netinkamas

Šiame lygyje vertinamoje organizacijoje veikia saugos valdymo sistema, bet akivaizdu, kad yra trūkumų, dėl kurių veiklos efektyvumo lygis yra žemesnis nei teisiškai reikalaujama, kad būtų išduotas bendras saugos sertifikatas ar saugos leidimas. Saugos valdymo procedūros ir nurodymai parengti, bet vykdant priežiūrą paaiškėja, kad yra didelių problemų, susijusių su jų nuoseklumu apskritai. Konkrečių rūšių rizika kontroliuojama, bet bendras valdymo procesas netinkamas. Organizacija vykdo veiklą taip, kad yra esminių tos veiklos neatitikimų, palyginti su tuo, kas aprašyta SVS. Paaiškėja, kad politika, procedūra ir nurodymai įgyvendinami neatsižvelgiant į tai, kas nustatyta SVS, tad su organizacijos arba jos rangovų veikla susijusi rizika nebūtinai kontroliuojama tinkamai. Šiame lygyje NSI turėtų apsvarstyti, kokių veiksmų reikėtų imtis, kad organizacija vėl atitiktų teisės aktų reikalavimus (išsamiau apie tai, kaip galėtų būti taikomas šis procesas, žr. *Agentūros vykdymo užtikrinimo valdymo modelio vadovą*).

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Šiame lygyje organizacija vykdo veiklą taip, kad laikosi būtiniausių teisės aktų reikalavimų, t. y. SVS veikia taip, kad vertinimo etape galima išduoti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą. Sukurta ir dokumentuota saugos valdymo sistema, ji naudojama saugos rizikai kontroliuoti, bet jos struktūra ir koordinavimas nėra pakankami. Sistema apskritai nuosekli, bet yra spragų ir tam tikrų metodo neatitikimų įvairiose srityse. Organizacijai iš esmės pavyksta susitvarkyti su savo pareigomis saugos srityje, bet labai sunkiai. Jeigu kas nors nutiktų, iš karto iškiltų didelė problema ir organizacija nusmuktų į 1 lygį, nes procedūros nėra pakankamai integruotos ir, iškilus techninei, veiklos ir organizacinei rizikai, jos valdymas gali tapti didele problema. Kai kuriose veiklos srityse saugos valdymo rezultatai geresni nei kitose. Rizika labiau kontroliuojama organizacijos darbuotojų veiksmais nei taikant SVS struktūrą. Valdydama riziką įmonė paprastai „gesina gaisrus“, t. y. reaguoja į avarijas ar riktus, o ne aktyviai imasi priemonių, kad užkirstų jiems kelią.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Naudojant SVS taikomas sistemingas ir nuoseklus požiūris į rizikos valdymą. Visi elementai įgyvendinti ir veikia, atsižvelgiama į visus saugos aspektus. Svarstoma galimybė patobulinti organizacijos saugos kultūrą parengiant saugos kultūros gerinimo strategiją. Nors organizacija veikia nuosekliai, ji nebando iš anksto numatyti rizikos ir jos saugos kultūra nėra pakankamai pažengusi, kad rizikos valdymo procesas vyktų savaime. Vietoj „gaisrų gesinimo“ taikomas geriau apmąstytas rizikos valdymo metodas, bet, nutikus net ir nedideliam įvykiui (pvz., ilgainiui nesugebėjus suvaldyti pagrindinių procesų ar procedūrų), organizacija gali nusmukti į žemesnį gebėjimo susitvarkyti su situacija lygį.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Kaip ir 3 lygio atveju, bet SVS rizika taip pat nuolat valdoma aktyviai. Šiuo atveju organizacija stebi riziką sukeliančius pirminius veiksnius ir, kai įmanoma, imasi veiksmų iš anksto, kad užkirstų kelią pavojingiems riktams. Organizacija yra įsipareigojusi gerinti saugos kultūrą, o darbuotojai nuosekliai dalyvauja saugos valdymo veikloje orientuodamiesi į ateitį. Šiame lygyje organizacijos vadovybė iš tikrųjų vadovauja, o darbuotojai pasitiki vadovybės metodu ir jo laikosi. Dedama daug pastangų reguliariai vertinant veiklos efektyvumą ir siekiant suvokti organizacijai kylančios rizikos pobūdį bei ieškant galimų sprendimų.

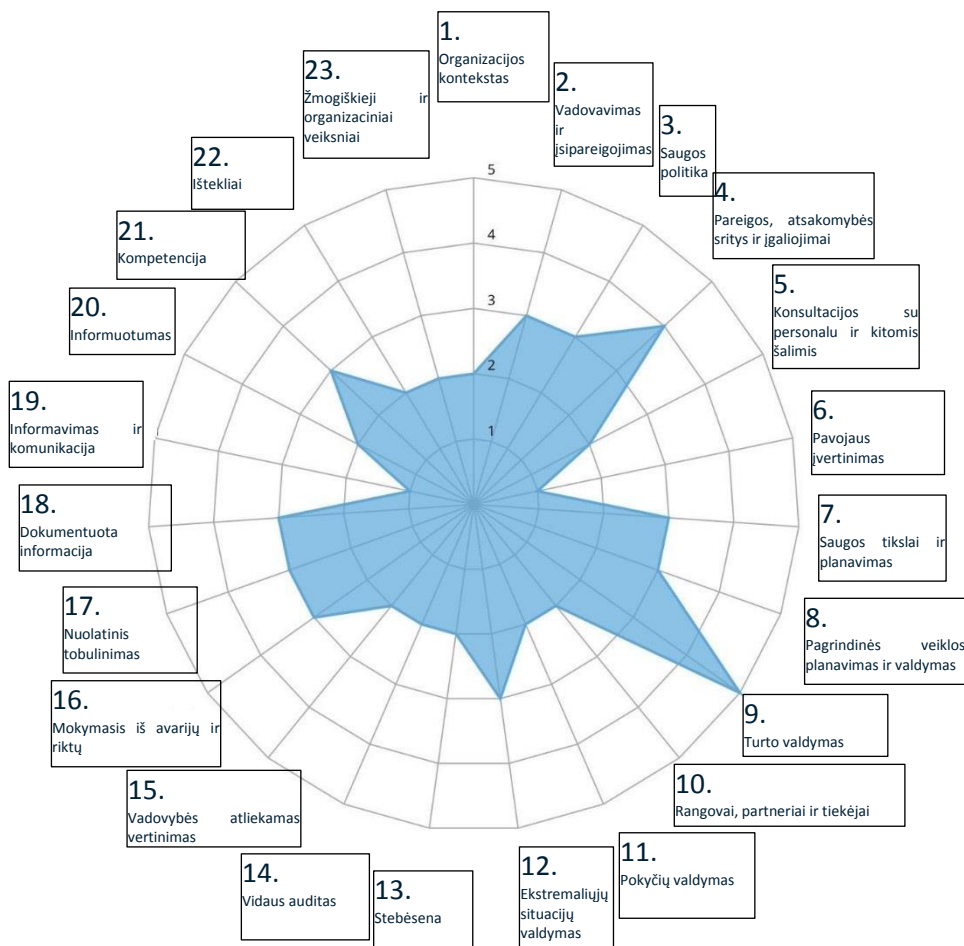
5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

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

Kaip ir 4 lygio atveju, taip ir dokumentuota saugos valdymo sistema sukurta taip, kad ją galima nuolat tobulinti. Organizacija aktyviai ieško galimybių didinti saugą ir teigiama linkme tobulinti savo saugos kultūrą; tam tikslui ji naudoja informaciją, gaunamą ir iš geležinkelių sektoriaus, ir iš kitur. Organizacija atlieka lyginamąją savo veiklos analizę, lygindama ją su kitų organizacijų veikla geležinkelių sektoriuje ir kituose sektoriuose. Yra įrodymų, kad organizacija suvokia problemas, su kuriomis jai tenka susidurti arba kurių gali kilti ateityje, ir aktyviai ieško būdų jas išspręsti taikydama SVS. Šiame lygyje organizacija yra tikra, kad jai pavyks suvaldyti jai kylančią riziką, ir siekia šviesti kitas organizacijas, su kuriomis ji sąveikauja, ir kartu siekia pasisemti patirties iš kitų sričių, kurias galima įtraukti į vykdomą veiklą. Sauga yra neatsiejama organizacijos veiklos dalis.

3.2 Modelio taikymo rezultatų pateikimas

Modelio taikymo rezultatus galima pateikti diagramoje arba pristatant juos pagal šviesoforo spalvas. Diagramoje, 2 pav. ir 1 lentelėje apačioje išdėstomi Komisijos deleguotojo reglamento (ES) 2018/762 SVS reikalavimai pagal 5 lygius, nurodant atitinkamą veiklos efektyvumo lygį, kad susidarytų labai aiškus įspūdis apie organizacijos veiklos efektyvumą saugos srityje.



2 pav. Diagramos, kurioje pristatomi modelio taikymo rezultatai, pavyzdys.

Diagramą galima užpildyti naudojantis agentūros mobiliąja programėle *ERA SMS*, kuri pateikiama „Apple store“ ir „Google play“ arba spustelėjus nuorodą agentūros svetainėje. Be to, agentūros svetainėje pateikiama „Excel“ skaičiuoklė.

1 entelė. Šviesoforo sistema pagal lygius.

SVS PDTV elementai	1 lygis	2 lygis	3 lygis	4 lygis	5 lygis
Organizacijos kontekstas					
Vadovybė					
Vadovavimas ir įsipareigojimas					
Saugos politika					
Pareigos, atsakomybės sritys ir įgaliojimai					
Konsultacijos su personalu ir kitomis šalimis					
Planavimas					
Pavojaus įvertinimas					
Saugos tikslai ir planavimas					
Pagalba					
Ištekliai					
Informuotumas					
Informavimas ir komunikacija					
Dokumentuota informacija					
Žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių integravimas					
Veiksmai					
Pagrindinės veiklos planavimas ir valdymas					
Turto valdymas					
Rangovai, partneriai ir tiekėjai					
Pokyčių valdymas					
Ekstremaliųjų situacijų valdymas					
Veiklos efektyvumo vertinimas					
Stebėseną					
Vidaus auditas					

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

1 entelė. Šviesoforo sistema pagal lygius.

<i>SVS PDTV elementai</i>	<i>1 lygis</i>	<i>2 lygis</i>	<i>3 lygis</i>	<i>4 lygis</i>	<i>5 lygis</i>
Vadovybės atliekamas vertinimas					
Tobulinimas					
Mokymasis iš avarijų ir riktų					
Nuolatinis tobulinimas					

Tačiau derėtų suprasti, kad įvairių lygių ribos apibrėžiamos pereinant nuo 1 į 2 lygį, nes lygis, kuriame užtikrinamas būtinausių teisinių reikalavimų laikymasis, yra ne 1, o 2 lygis. Tačiau perėjimo nuo geltonos prie žalios spalvos, t. y. perėjimo tarp 2 ir 3 lygių ribos nėra labai aiškios, nes organizacija atitinka teisinius reikalavimus, bet gerina savo SVS kokybę ir veiklos efektyvumą.

Norėdama naudoti šį modelį, prižiūrima organizacija turi turėti saugos sertifikatą, nes priežiūra gali būti vykdoma tik po sertifikato išdavimo. Taikant modelį siekiama padėti priežiūrą vykdančiam asmeniui priimti sprendimą, ar praktiškai saugos valdymo sistema veikia gerai. 1 lygis laikomas lygiu, kuriame nesilaikoma būtinausių teisinių reikalavimų, taigi, tai yra lygis, kuriame, norint išvengti NSI taikomų sankcijų už sąlygų, kuriomis buvo išduotas bendras saugos sertifikatas ar saugos leidimas, nesilaikymą, būtina tobulėti.

Nuo 2 lygio (kuriame užtikrinamas būtinausių teisinių reikalavimų laikymasis) ir aukščiau pereinant iš vieno lygio į kitą daroma pažanga. Todėl kitame skirsnyje 2 lygis nėra laikomas kumuliaciniu, bet 3–5 lygiai – yra, t. y. pasiekę 2 lygį atitinkate pagrindinius teisinius reikalavimus. Pasiekę 3 lygį esate pasiekę patikimą ir nuoseklų saugos valdymo sistemos standartą ir galite ilgą laiką jo laikytis ir juo remtis, kad pasiektumėte aukštesnius lygius. Naudojant šviesoforo sistemą galima nesunkiai apskritai suprasti, kad 1 lygis (raudona) atitinka prastą veiklos efektyvumą, 2 lygis (geltona) yra pakankamas, o perėjus į 3, 4 ir 5 lygius (žalia) veiklos efektyvumas yra puikus.

Priede parodyta 5 lygių sistema, dėl aiškumo išdėstyta šviesoforo principu, ir pateikiamas bendro pobūdžio aprašymas, iš kurio matyti, ką praktiškai reiškia kiekvienas lygis. Rodyklė po lentele – tai priminimas, kad ribos tarp lygių nėra griežtos:

- **Žalia**, kai įvertinimas atitinka 3, 4 ir 5 lygius, veiklos efektyvumas laikomas nuosekliu, pavyksta nuspėti riziką arba efektyvumas yra puikus;
- **Geltona**, kuria pažymimas 2 lygis, kai veiklos efektyvumas yra toks, kad organizacija sugeba įveikti riziką;
- **Raudona**, kuria pažymimas 1 lygis, kai veiklos efektyvumas laikomas netinkamu.

4 Vadybos brandos modelis

4.1 C. Organizacijos kontekstas

Veikla

Norėdamas gauti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą, pareiškėjas turi aprašyti savo veiklos rūšį, mastą ir vykdymo vietą, parodyti, kaip nustato jam kylančią riziką, nurodyti suinteresuotąsias šalis, parodyti, kaip vykdo savo teisinius įpareigojimus saugos srityje ir kokie jie yra, paaiškinti savo SVS taikymo sritį. Tai daroma siekiant apibrėžti veiklos sritį ir mastą vertintojui. Vykdamt priežiūrą bus svarbu patikrinti, ar šioje srityje pateikti pareiškėjo patikinimai, pavyzdžiui, susiję su rizikos suvokimu ir jos valdymu SVS, atitinka kasdienės verslo veiklos realijas.

Įžanginės pastabos

Itin svarbu, kad organizacija pateiktų saugos sertifikavimo įstaigai teisingą informaciją apie savo veiklos rūšį, mastą ir vykdymo vietą. Tais elementais, beje, nustatomos veiklos ribos ir organizacijos SVS turėtų tai atspindėti. Todėl šis elementas yra pirmasis sprendimų priėmimo kriterijus, nes nulemia visus kitus dalykus. Vykdamt priežiūrą labai svarbu, kad tikroji su veikla susijusi padėtis tiksliai atitiktų vertinimo metu nustatytą padėtį, nes priešingu atveju daroma prielaida, jog vertinimas buvo atliktas remiantis neišsamia informacija. Iš bendrojo organizacijos konteksto taip pat galima suprasti, kaip valdomi žmoniškieji ir organizaciniai veiksniai.

Didelės rizikos nustatymas šiuo atveju reiškia, kad paraiškos teikėjas turėtų parodyti, jog atlikęs kylančios rizikos analizę žino, kuri yra svarbiausia. Taip galima apibrėžti organizacijos kontekstą ir parodyti vertinančiajai institucijai, kad paraiškos teikėjas suvokia aplinką, kurioje vykdo veiklą. Kitų su geležinkelių sistema nesusijusių šalių veikla taip pat gali turėti poveikį veiklos saugai ir šiuo požiūriu, vertinant riziką, ji taip pat reikia atsižvelgti.

4.1.1 C1. Organizacijos kontekstas

1 lygis. Netinkamas

Šiame lygyje parengti pagrindiniai aprašymai, pakankamai aiškiai apibūdinta veiklos rūšis, mastas, vykdymo vieta ir (arba) pobūdis, bet praktiškai paaiškėja, kad yra su SVS taikymo sritimi susijusių skirtumų, palyginti su vertinimo išvadomis ir kad kyla abejonių, ar visa didelė rizika tinkamai dokumentuojama. Kyla abejonių, ar organizacija iš tikrųjų veiksmingai laikosi visų teisės aktų nuostatų, kurias teigia įgyvendinusi. Paaiškėja, kad ne visos suinteresuotosios šalys tinkamai įtrauktos į SVS priemones.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Šiame lygyje parengti visi aprašymai, bet kyla nuogąstavimų, kad veiklos sritis ir mastas nėra tinkamai aprašyti. Išdėstyti teisės aktų ir kiti reikalavimai, taikytini suinteresuotiesiems šalims, bet dėl jų kyla problemų. Nustatyta, kad kai kurios suinteresuotosios šalys nėra įtrauktos į pirminę paraišką dėl SVS ir kad yra įrodymų, jog kartais didelė rizika nėra tinkamai kontroliuojama ir tai turi atitinkamą poveikį SVS veiksmingumui.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, šiame lygyje veiklos, SVS ir kylančios didelės rizikos aprašymas atitinka tai, kas vyksta praktiškai. Organizacija akivaizdžiai supranta, ką daro ir kokia kryptimi juda. Aiškiai suvokiama, kokie teisės aktai taikomi ir kas yra suinteresuotosios šalys.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, organizacija siekia daryti pažangą ir mokytis geriau prisistatyti suinteresuotiesiems šalims ir su jomis bendradarbiauti, siekdama kurti saugesnes SVS procedūras ir procesus.

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

Užuoat tiesiog išvardydama teisės aktus, kurių privalo laikytis, organizacija aktyviai siekia bendrauti su atitinkamomis reguliavimo institucijomis ir kurti teisinių reikalavimų vykdymo strategijas. Aiškiai suvokiamos ir valdomos ribos, skiriančios šią sritį nuo kitų veiklos sričių.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, organizacija yra pavyzdys kitoms organizacijoms, kaip reikia elgtis. Ji aiškiai suvokia savo pobūdį ir teisinius įpareigojimus, siekia tobulėti pasitelkdama savo pranašumus ir patirtį ne tik geležinkelių sektoriuje, bet ir kitur.

4.2 L. Vadovybė

Veikla

Užtikrinti, kad organizacija būtų veiksmingai valdoma ir kad jai būtų veiksmingai vadovaujama.

Užtikrinti, kad saugos politikoje būtų aiškiai išreikšti aukščiausios vadovybės lūkesčiai, tiksliai apibrėžta, ką organizacija nori pasiekti, kaip ji tai pasieks (sekdamas vadovybės pavyzdžiu) ir kaip vadovybė nustatys, kad lūkesčiai yra patenkinti. Vadovavimas laikomas veiksmingu, jeigu vadovai rodo kryptį, atlieka organizacinį vaidmenį, užtikrina išteklius ir geba įdiegti įmonėje tinkamą kultūrą, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Vadovybė turėtų veiksmingai valdyti veiklą, kad konkuruojantys verslo prioritetai nepakenktų saugos tikslams. Vadovybė turėtų išaiškinti darbuotojams, kokie yra saugos tikslai ir kaip jie bus pasiekti.

Užtikrinti, kad organizacija (ypač valdyba) keltų pagrįstų klausimų, ar saugos politika ir su ja susijusi veikla yra teisinga, tinkama ir veiksminga. Užtikrinti, kad skelbiamos žinios būtų nuoseklios ir aiškios ir kad būtų kuriama geriausia saugos valdymo aplinka.

Įžanginės pastabos

Dėl prasto vadovavimo įvyko daug svarbių saugos valdymo sistemos problemų. Organizacijos požiūris į saugą dažnai atspindi veiklos sprendimus priimančių asmenų požiūrį ir nulemia organizacijoje dirbančių darbuotojų nuomones bei požiūrį.

Bendroji politika, su ja susijusios procedūros ir atitinkamos saugos sąlygos, kurias nustato aukščiausia vadovybė, itin svarbios kuriant ir palaikant organizacijos požiūrį į saugą. Iš politikos turėtų būti aiškiai suprantama, kaip organizacija ketina valdyti saugą. Aukščiausia vadovybė ir kiti vadovai taip pat turėtų rodyti pavyzdį ir elgtis taip, kad paremtų politikoje skelbiamas žinias. Geležinkelių saugos priemonės integruotos į visą veiklą.

4.2.1 L1. Vadovybė ir įsipareigojimas

Vadovybė ir įsipareigojimas: organizacijos vadovai savo darbuotojams parodo kryptį ir parengia teigiamą ir į ateitį orientuotą darbotvarkę, kad rizika būtų valdoma visuose vykdomuose veiklos procesuose. Vadovybė duoda toną ir diegia kultūrą, kaip organizacijoje elgiamasi vidaus lygmeniu ir sąveikaujant su kitais. Būtent vadovaujančias pareigas einantys asmenys turi didžiausią įtaką organizacijos kultūrai, organizacijos struktūrai ir jos veiksmingam valdymui, tad būtina, kad jie galėtų aiškiai perteikti savo mintis organizacijos darbuotojams. Vertindami šią sritį NSI darbuotojai turėtų, kai įmanoma, apsvaistyti, ar yra vienas kitam prieštaraujančių saugos valdymo ir kitų veiklos procesų prioritetų.

1 lygis. Netinkamas

Procedūros ir saugos tikslai yra pasenę arba organizacijoje apie juos neskelbiama ir beveik nėra įrodymų, kad jie suvokiami.

Nėra įrodymų, kad su darbuotojais tariamasi dėl saugos klausimų, darbuotojai neturi ryšio su vadovybe.

Saugos valdymo sistema egzistuoja visiškai primityviu lygmeniu (pavyzdžiui, nors į žmogiškuosius veiksnius atsižvelgiama, įdiegta sistema nėra gera) ir nėra susijusi su kasdiene organizacijos veikla.

Beveik nėra įrodymų, kad vadovybės grandis domėtusi saugos klausimais, gamyba yra svarbesnė. Sunku rasti išteklių rizikos valdymo problemoms spręsti, nes organizacija nevertina jų panaudojimo šiais tikslais svarbos.

Beveik nepripažįstamas vaidmuo, kurį atlieka žmonės užtikrinant saugų ir veiksmingą veiklos lygį.

Vadovybė nėra įsipareigojusi kurti saugos kultūrą, organizacijoje mažai žinoma apie saugos kultūros sąvoką arba kodėl saugos kultūra yra svarbi siekiant užtikrinti saugų ir veiksmingą veiklos organizavimą. Sauga

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

vertinama atskirai nuo organizacijos veiklos tikslų ir suvokiama normų ir techninių ar procedūrinių sprendimų vykdymo kontekste. Saugą valdo ir šiai sričiai vadovauja atskiras saugos departamentas, kuris laikomas pagrindiniu už organizacijos saugos kultūrą atsakingu skyriumi. Vadovybės įsipareigojimas siekti saugos tikslų ir įgyvendinti šios srities prioritetus, skelbti apie juos informaciją toks ribotas, kad organizacijoje apie juos nežinoma. Sauga suvokiama kaip prievolė, o ne kaip organizacijai naudingas dalykas. Praktiškai nėra siekiama kurti teigiamos saugos kultūros.

Riktų ir avarijų vis tiek bus – dominuoja tokia fatalistinė kultūra. Jų priežastimi visada laikomos veiklą vykdančio žmogaus klaidos ir nebandoma atlikti jokių tyrimų. Nėra teisingos kultūros, o su riktais ir avarijomis susiję darbuotojai neretai tampa atpirkimo ožiais. Vadovybė ir darbuotojai paprastai nesidomi sauga ir gali ją minėti tik pateikdami kitus argumentus, pvz., susijusius su užmokesčiu, darbo valandomis ir kt.

Veiklos efektyvumo lygis žemesnis nei reikalaujama pagal būtiniausius teisės aktų reikalavimus, tad NSI turėtų apsvarstyti, kaip gerinti organizacijos veiklos efektyvumą, kad ji atitiktų būtiniausius reikalavimus.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Su sauga susijusios procedūros ir veiklos procesai nėra susieti.

Vadovybė pasirūpina ištekliais, bet jų nepakanka, kad būtų įsipareigota teigiamai prisidėti prie organizacijos saugos ir kultūros.

Vadovavimas laikomas svarbiu saugos valdymo aspektu, bet paaiškėja, kad SVS tai aprašyta šiek tiek nenuosekliai ir painiai.

Sauga vertinama kaip rizika veiklai, galinti padaryti neigiamą poveikį organizacijos finansiniams tikslams. Sauga apibūdinama ją siejant su normų ir techninių ar procedūrinių sprendimų vykdymu. Nuo aukščiausiosios vadovybės iki dirbtuvių personalo bendras požiūris į saugą yra reaktyvus. Matyti, jog vadovybės įsipareigojimas nėra nuoširdus ir reaguojama tik tais atvejais, kai kyla kokių nors problemų, bet nesiimama iniciatyvos siekiant pagerinti padėtį.

Vadovybė žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų strategiją patvirtino ir kartais peržiūri. Tačiau tai daroma dėl būtinybės laikytis teisinių reikalavimų, o ne todėl, kad suvokiama žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų valdymo svarba veiklos efektyvumui palaikyti ir plėtoti. Todėl ištekliai ir kitos paramos priemonės, būtinos strategijai paremti, iš tiesų nėra parengti.

Šiame lygyje organizacija atitinka būtiniausių lygį, kurio galima tikėtis išduodant bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, darbuotojai aktyviai dalyvauja peržiūrint ir keičiant saugos politiką ir saugos tikslus bei jų įgyvendinimą.

Matyti, kad pradedama kurti teigiama saugos kultūra. Žinios apie žmogiškuosius ir organizacinius veiksmus ir metodai, kuriant organizacijos veiklos procesus, jau svarstomi sistemingai. Vadovybė laikosi nuoseklus ir apskritai teigiamo požiūrio į diskusijas apie žmogiškiesiems ir organizaciniams veiksmams skiriamus išteklius ir jų teikimą.

Vadovybė laiko saugą svarbia, bet kartais pirmenybė teikiama gamybai. Pagrindiniai saugos aspektai įgyvendinti, organizacija ima elgtis iniciatyviai ir orientuotis į prevenciją, o ne į normų ir reglamentų laikymąsi. Organizacija žino, jog svarbu įtraukti visus darbuotojus, kad sistema būtų toliau tobulinama, ir dauguma nori teigiamai prie to prisidėti. Dauguma darbuotojų prisiima asmeninę atsakomybę už savo saugą. Sauga skatinama rengiant kampanijas ir taikant priežiūros ir kontrolės priemones, pirmiausia kryptimi iš viršaus į apačią, bet taip pat dalyvaujant darbuotojams.

Saugos valdymo sistema nuosekliai taikoma kontroliuojant organizacijai kylančią įvairaus pobūdžio riziką.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, visi vadovybės atstovai savo veiksmais remia saugos tikslus.

Prisiimtas įsipareigojimas nuolat tobulinti rizikos kontrolės priemonių veiksmingumą ir efektyvumą. Yra plataus visos vadovybės grandinės bendradarbiavimo įrodymų. Yra įrodymų, kad vertinant su veikla susijusią riziką atsižvelgiama į riziką saugai.

Aukščiausiosios vadovybės lygmens politika:

- peržiūrima ir keičiama siekiant atlikti nuspėjamus pakeitimus ir tobulėti; ir
- vienodai aiškinama visose į ją taikančiose organizacijos dalyse.

Orientuojamasi į išorę ir siekiama tobulėti; organizacinė kultūra iš esmės teigiama, darbuotojai turi galimybių kai kuriose srityse aktyviai padėti kurti saugos valdymo sistemą.

Saugai valdyti skiriama išteklių, tačiau dar yra nedidelių trikdžių.

Vadovybė supranta, kad sauga ir produktyvumas yra tarpusavyje susiję ir kilus abejonėms pirmenybė teikiama saugai. Vadovybė yra įsipareigojusi užtikrinti saugą ir skiria svarbius išteklius aktyvioms saugos priemonėms, kaip antai rizikos vertinimo, riktų ir avarijų tyrimo ir pakeitimų procesų valdymo priemonėms. Saugos svarba pripažįstama visoje organizacijoje, darbuotojai noriai dalyvauja su sauga susijusiose iniciatyvose. Veiklos rezultatus saugos srityje nulemia ir geriausi, ir blogiausi rodikliai, vertinami remiantis visais turimais duomenimis.

Žmogiškieji ir organizaciniai veiksniai įtraukti į visą organizacijos veiklą, ir tai remia aukščiausios grandies vadovybę.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, į saugos politiką įtraukti įmonės saugos tikslai, apie kuriuos informuojama visa organizacija. Taikant procedūras paskirstomi pakankami žmogiškieji, ekonominiai ir techniniai ištekliai siekiant padėti įgyvendinti tuos tikslus, o vadovybė stebi privalomų saugos reikalavimų įvykdymą. Atliekamas saugos politikos veiksmingumo vertinimas, kitą kartą ją peržiūrint, atsižvelgiama į tokio vertinimo rezultatus. Saugos tikslais vadovaujamosi metant iššūkį organizacijai, kad ji užtikrintų veiklos efektyvumą ir valdytų su veikla susijusią riziką orientuodamasi į geriausiu veiklos efektyvumu pasižyminčių geležinkelių ir kitų sektorių organizacijų geriausius veiklos rezultatus.

Pripažįstama, kad saugos rizikos valdymas nėra atskira veikla, ir kad tai yra neatsiejama našios, konkurencingos ir pelningos organizacijos dalis.

Su sauga susijusi rizika pripažįstama kaip rizika visam veiklos efektyvumui, taikant saugos valdymo sistemą veiksmingai kontroliuojama esama rizika ir nuspėjama naujų rūšių rizika.

Saugi gamyba yra didžiausias prioritetas, sauga siejama su veiklos efektyvumu. Vadovybė yra tvirtai įsipareigojusi užtikrinti saugą, organizacija deda visas pastangas siekdama rasti patikimesnius ir tvaresnius saugos problemų sprendimus. Kasdienėje veikloje vadovaujamosi ankstesne patirtimi. Darbuotojai suvokia ir remia saugos iniciatyvas ir tai, kad sauga yra gyvenimo būdas. Organizacija skatina saugą darbe ir namie, skiria pakankamai išteklių jai užtikrinti.

Organizacijos vadovai laikomi lyderiais žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių valdymo plėtros srityje veiklos ir platesniame sektoriuose.

4.2.2 L2. Saugos politika

Veiksmingoje saugos politikoje aiškiai nustatoma kryptis, kurios organizacija turi laikytis. Tokia politika padedama užtikrinti visus veiklos efektyvumo aspektus, nes įsipareigojama nuolat tobulėti. Saugos politika – tai svarbus dokumentas, kuriuo parodoma, kaip organizacija vykdo savo pareigas saugos srityje, imasi iniciatyvos ir įsipareigoja tinkamai valdyti saugą.

1 lygis. Netinkamas

Politikos pareiškimas yra pasenęs arba nėra paskelbtas organizacijoje.

Nėra įrodymų, kad su darbuotojais yra konsultuojamasi.

Beveik nepripažįstamas vaidmuo, kurį atlieka žmonės, užtikrinantys veiklos saugą ir veiksmingumą.

Saugos politika neįsipareigojama laikytis reguliavimo standartų.

Veiklos efektyvumas neatitinka būtiniausio standarto, kurio reikėtų tikėtis.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Saugos politika atnaujinta ir paskelbta organizacijoje, bet vietos vadovai ir priežiūros pareigūnai nenuosekliai ją taiko arba aiškina. Todėl organizacijoje politika taikoma nevienodai.

Politika nelaikoma būtina saugos palaikymo priemone.

Šiek tiek pripažįstama nauda, kurią veiklai gali atnešti geresnis žmogaus vaidmens suvokimas, bet tai daroma nenuosekliai.

Saugos politika įsipareigojama laikytis teisinių reikalavimų.

Veiklos efektyvumo lygis atitinka būtiniausių reikalaujamą lygį, kurį pasiekus gali būti išduodamas bendras saugos sertifikatas ar saugos leidimas.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, saugos politika ir kitų su ja susijusių sričių politika naudojama kaip pagrindinė vadovų priemonė, taigi visi darbuotojai ją aiškina vienodai.

Darbuotojai aktyviai dalyvauja peržiūrint ir keičiant saugos politiką ir jos įgyvendinimą.

Organizacijoje dėmesys aiškiai sutelkiamas į žmogiškųjų veiksnių aspektus, pripažįstamas svarbus vaidmuo, kurį atlieka žmonės kuriant saugią ir veiksmingą organizaciją ir įgyvendinant veiklos tikslus.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Saugos politika atitinka visų vadovybės atstovų veiksmus.

Saugos politikoje numatytas įsipareigojimas nuolat tobulinti rizikos kontrolės priemonių veiksmingumą ir efektyvumą. Yra plataus visos vadovybės grandinės bendradarbiavimo įrodymų, pripažįstama žmogaus vertė užtikrinant geresnį veiklos efektyvumą.

Žmogiškųjų veiksnių pajėgumai išmatuojami, pritaikomi ir proporcingi organizacijos brandai ir sudėtingumui, ilgainiui sutelkiamas dėmesys į tobulėjimą.

Saugos politika ir bet kokia su ja susijusi politika:

- *viena kitą atitinka;*
- *peržiūrima ir keičiama siekiant atlikti nuspėjamus pakeitimus ir tobulėti; ir*
- *vienodai aiškinama visose ją taikančiose organizacijos dalyse.*

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Saugos politika naudojama siekiant mesti iššūkį organizacijai, kad ši pasiektų veiklos efektyvumą, atitinkantį geriausiais veiklos rezultatais pasižyminčių organizacijų veiklos efektyvumą.

Saugos politikoje pripažįstama, kad saugos rizikos valdymas nėra atskira veikla, ir kad tai yra neatsiejama našios, konkurencingos ir pelningos organizacijos dalis.

Saugos rizika pripažįstama kaip rizika, kylanti veiklos efektyvumui.

Žmogaus vaidmuo pripažįstamas kaip neatsiejamas organizacijos sėkmės veiksnys ir į jį atsižvelgiama kiekvieną sykį vertinant veiklos raidą.

Organizacija orientuojasi į ateitį, siekia išorės galimybių didinti savo veiksmingumą ir efektyvumą ir tuo tikslu atsižvelgia į žmogiškųjų veiksnių aspektus.

4.2.3 L3. Pareigos, atsakomybės sritys ir įgaliojimai

Šis reikalavimas nustatytas tam, kad prižiūrima organizacija parodytų, kokia yra jos struktūra ir kaip paskirstomos atsakomybės sritys siekiant įgyvendinti organizacijos veiklos tikslus ir saugos politiką. Darbas šioje srityje gali vykti įvairiais lygmenimis siekiant užtikrinti paramą politikos ir strateginiu požiūriu.

Rizikos kontrolės priemonės turėtų būti tinkamai įtrauktos į valdymo struktūras, kad būtų aišku, kaip paskirstytos atsakomybės sritys. Jas taikant, taip pat turėtų būti pripažįstama ir veiksmingai įveikiama rizika, kylanti sąveikaujant su rangovais, partneriais ir tiekėjais.

Šie elementai itin svarbūs norint suprasti, kaip gerai pavyksta kontroliuoti riziką taikant organizacijos saugos valdymo sistemą. Paraiškos teikėjas turėtų parodyti, kaip paveda užduotis kompetentingiems darbuotojams, kaip užtikrina, kad tie darbuotojai aiškiai suvoktų savo pareigas ir atsakomybę, ir kaip darbuotojai atsiskaito už savo veiklos rezultatus. Organizacijos struktūroje paskirstant darbuotojų pareigas ir atsakomybės sritis užtikrinama reikalavimų laikymosi ir saugos kultūros pusiausvyra, t. y. diegiama mąstymu grindžiama kultūra, o sauga tokiu būdu užtikrinama ne tik siekiant laikytis reikalavimų.

1 lygis. Netinkamas

Organizacijos valdymo struktūros nėra susietos su jos saugos tikslais, tad darbuotojų atsakomybės sritys ir atskaitomybė lengvai painiojamos.

Pavedant tam tikros srities pareigas darbuotojams nesuteikiama įgaliojimų arba išteklių joms vykdyti. Kai kurie darbuotojai, kuriems pavesta atsakyti už tam tikrą sritį, gali apie tai nežinoti arba neturėti reikiamos kompetencijos tokiai užduočiai atlikti. Pareiginėse instrukcijose nėra konkrečiai aprašyta, kaip darbuotojai faktiškai vykdo savo funkcijas ir pareigas.

Funkcijų ir pareigų paskirstymas organizacijoje vyksta atsitiktinai ir nėra susijęs su organizacijos veiklos tikslais.

Veiklos rezultatų lygis yra žemesnis nei lygis, kurio reikėtų tikėtis iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Parengtas organizacijos struktūros aprašymas, įskaitant funkcijų ir pareigų paskirstymą saugos valdymo sistemoje. Parengti planai, pagal kuriuos nustatoma, kaip organizacijoje iš tikrųjų dirbama.

Organizacijos struktūra yra tokia, kad daugumos rūšių riziką valdo darbuotojai atliekantys asmenys ar jų grupės, bet kai kurių rūšių rizika pasidalijama, tad kyla arba gali kilti konfliktas tarp saugos ir kitų tikslų.

Atrodo, kad pavienių veiklą vykdančių padalinių veikla nedera tarpusavyje arba neatitinka bendresnių organizacijos veiklos tikslų.

Atrodo, kad organizacinės struktūros, atsakomybės sričių paskirstymas ir veiksmingam įgyvendinimui būtina atitinkama kultūra nėra labai nuoseklios.

Organizacija atitinka būtiniausių reikalavimų laikymosi lygį, kurio galima tikėtis išduodant bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, su įvairiais elementais susijusi organizacinė struktūra atitinka veiklos padaliniais aiškiai paskirstytas atsakomybės sritis.

Bendroji politika ir procedūros, susijusios su funkcijomis ir pareigomis, dera su atitinkamų veiklos padalinių politika ir procedūromis.

Taikomi kriterijai, pagal kuriuos pavedamos ir paskirstomos pareigos bei užduotys nustatant reikiamą kompetenciją ir įgūdžius. Tie kriterijai taikomi, tad užduotys saugos srityje aiškiai paskirstomos, o jas atliekantys darbuotojai turi tinkamą kompetenciją, įgaliojimus ir išteklius, kad galėtų jas atlikti.

Pavedant tam tikras pareigas, vadovaujamasi sisteminiu požiūriu. Darbuotojai kompetentingi, jiems skiriama pakankamai išteklių ir įgaliojimų užduotims atlikti.

Svarstant galimybę numatyti naujas arba pakeisti turimas funkcijas ir pareigas, atsižvelgiant į pokyčius ir faktinį pareigų vykdymo būdą organizacijoje, atliekama žmogiškųjų veiksmų klausimų analizė.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, bet yra aiškių ryšių tarp organizacinės struktūros elementų nuo organizacijos viršaus iki apačios, ne tik tais lygmenimis, kuriais vyksta darbas.

Bendroji politika ir procedūros sukurtos taip, kad viena kitą papildytų visuose veiklos padaliniuose siekiant skatinti organizacijos strateginius tikslus.

Už saugos klausimus atsakingi darbuotojai sąžiningai ir nuosekliai atsiskaito už savo veiklos efektyvumą. Organizacijoje vyrauja tokia kultūra, kad už saugos klausimus atsakingi darbuotojai gali daryti įtaką užduočių vykdymo būdams ir tobulinimo priemonėms.

Suvokiant, kaip faktiškai vyksta darbas, individualios ir kolektyvinės pastangos derinamos su siektiniais pagrindinės veiklos efektyvumo tikslais.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, atsižvelgiant į strateginių ir veiklos tikslų įgyvendinimą, visais lygmenimis veiksmingai peržiūrimos organizacijos struktūroje numatytos funkcijos ir pareigos.

Vykdomas oficialios peržiūros procesas siekiant užtikrinti, kad funkcijos ir pareigos išliktų svarbios ir aktualios, būtų integruotos į kintančią organizaciją, jos strategiją ir aplinką. Organizacija savo sistemoje nuosekliai atsižvelgia į žmogiškuosius veiksmus, kaip standartinę peržiūros proceso dalį.

4.2.4 L4. Konsultacijos su personalu ir kitomis šalimis

Sėkmingai veikiančios organizacijos aktyviai įtraukia darbuotojus ir skatina juos naudotis savo žiniomis bei patirtimi kuo ryžtingiau siekiant įgyvendinti bendrus tikslus. Tokios organizacijos aktyviai remia ir įvairiais būdais skatina darbuotojų dalyvavimą ir konsultavimąsi su jais.

Vertinama šį aspektą priežiūrą vykdanči institucija taip pat gali suprasti, kokia yra organizacijos saugos kultūra ir kaip aktyviai dalyvauja trečiosios šalys valdant saugą tose srityse, kuriose rizika pasidalijama.

1 lygis. Netinkamas

Konsultacijos beveik arba visai nerengiamos.

Darbuotojai nesupranta, kaip gali pasirūpinti savo pačių ir asmenų, su kuriais dirba, sauga.

Organizacija neatitinka standarto, būtino siekiant užtikrinti būtinausių teisinių reikalavimų laikymąsi.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Darbuotojai supranta, kad atsako už savo ir bendradarbių saugą, bet tokio požiūrio nėra nuosekliai laikomasi visoje organizacijoje.

Vyksta tam tikrų konsultacijų sveikatos ir saugos klausimais, bet, atrodo, jos nėra rengiamos sistemingai ir jose dalyvauja ne visi darbuotojai.

Organizacija atitinka būtinausių teisinių reikalavimų laikymosi lygį, kurio galima tikėtis iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, organizacija taiko procedūras, kuriomis užtikrinama, kad su darbuotojais būtų tariamasi saugos klausimais.

Darbuotojai supranta, kaip gali pasirūpinti savo sauga ir geležinkelio sauga, ir dalijasi savo nuomonėmis apie tai.

Panašias pareigas einantys asmenys vienodai taiko standartus.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Organizacija vykdo politiką, kuria siekiama įtraukti darbuotojus visais organizacijos lygmenimis, ir yra sukurta aiški struktūra, kurią naudojant tą politiką galima skelbti. Su darbuotojais tariamasi priimant su rizikos kontrolės priemonėmis susijusius sprendimus.

Organizacija reguliariai konsultuojasi su savo darbuotojais įvairiais būdais, pavyzdžiui, rengdama apklausas, praktinius seminarus, susitikimus su vadovais ir ekskursijas saugos tema.

Darbuotojai skatinami įgyvendinti veiklos tikslus ir nuosekliai suvokti, kaip jie pasiekiami.

Darbuotojai jaučiasi galintys priimti su tikslų nustatymu susijusius sprendimus.

Panašias pareigas einantys asmenys standartus taiko panašiai.

Darbuotojai supranta poreikį keistis ir patvirtina, kad su jais konsultuojamasi, kaip reikėtų atlikti pakeitimus.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Organizacijoje visiškai išnaudojamas darbuotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių potencialas, jie aktyviai įtraukiami į darbą nustatant bendras vertybes ir kuriant pasitikėjimu, atvirumu ir galimybių sukūrimu grindžiamą kultūrą.

Organizacija įtraukia į veiklą darbuotojus siekdama surinkti ir įgyvendinti tobulėjimo pasiūlymus.

Darbuotojai parodo, kad supranta, kaip jie padeda įgyvendinti organizacijos tikslus. Toks suvokimas atitinka galiojančią organizacijos politiką ir aukščiausio vadovybės viziją.

Darbuotojai yra pasiryžę viršyti tuos tikslus taikydami įdiegtus procesus ir siūlydami, kaip juos galima patobulinti.

4.3 PL. Planavimas

Veikla

Užtikrinti, kad organizacija galėtų apibrėžti ir įgyvendinti kontrolės priemones, kurias taikant galima saugiai vykdyti veiklą. Organizacija turėtų planuoti savo veiklą saugiai ir tinkamai atsižvelgdama į savo darbuotojų ir kitų asmenų, kuriems daro poveikį jos veikla, gerovę.

Įžanginės pastabos

Geras planavimas yra rizikos valdymo atskaitos taškas. Organizacija turėtų būti įdiegusi tinkamas procedūras, kad galėtų vykdyti savo teisinius įpareigojimus ir veiklą veiksmingai ir efektyviai įgyvendindama savo tikslus. Gerai planuojant labai pagerės organizacijoje taikomas saugos valdymo būdas užtikrinant, kad būtų pakankamai išteklių, įskaitant kompetentingus darbuotojus, užduotims atlikti. Taip bus veiksmingai kontroliuojama rizika ir efektyviai dirbama.

4.3.1 PL 1. Rizikos vertinimas

Šis elementas susijęs su SVS esme ir jo tikslas – pasirūpinti tuo, kad pareiškėjas parodytų, kaip jo sistemose nustatoma ir kontroliuojama jam kylanti rizika. Reikėtų vykdyti priežiūrą, kad pareiškėjas parodytų, kaip praktiškai panaudoja rizikos vertinimo rezultatus rizikos kontrolei patobulinti ir kaip ilgainiui tai patikrina. Svarbu turėti omenyje, kad šiuo elementu nėra tiesiogiai valdoma dėl pokyčių kylanti rizika (tai kitas elementas), bet jis su ja susijęs. Derėtų pažymėti, kad yra konkretus reikalavimas, kurį taikant siekiama spręsti rizikos vertinimo klausimus, susijusius su žmogaus galimybėmis, kaip antai darbo aplinkos kūrimu ir nuovargio rizikos valdymu. Vykdyant priežiūrą reikėtų įrodymus, kad tokios problemos sprendžiamos taikant rizikos vertinimo procesą.

Su rizikos kontrolės priemonių planavimu ir įgyvendinimu susijusios sistemos turėtų būti koordinuojamos siekiant užtikrinti, kad jos atitiktų taikytinus įstatymus ir kad organizacija galėtų veiksmingai ir efektyviai pasiekti savo tikslus.

1 lygis. Netinkamas

Įmonėje taikomas rizikos vertinimo procesas, bet jis nėra nuosekliai patvirtintas ir atnaujinamas, tad, pasikeitus rizikai, ji ir toliau kontroliuojama taikant senąsias veiklos taisykles ar praktiką.

Rizikos vertinimas užbaigiamas ar peržiūrimas ne dėl visų rūšių įmonės veiklos.

Rizikos vertinimas neatitinka numatytos paskirties. Akivaizdžiai netinkamai suvokiamas rizikos vertinimo tikslas ir atlikimo būdas.

Rizikos kontrolės priemonėmis naudojamosi netinkamai, prastai stebimas įgyvendintų kontrolės priemonių veiksmingumas.

Vertinant riziką neatsižvelgiama į su žmogiškųjų veiksmų klausimais susijusią riziką. Neįžvelgiama būtinybės vykdyti veiklą spręsti tokias problemas.

Organizacijos veiklos efektyvumas atitinka žemesnį lygį nei tas, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

Rizikos vertinimo procese yra mažai įrodymų, kad valdant pakeitimus tinkamai atsižvelgiama į riziką saugai, įskaitant riziką, susijusią su žmogiškaisiais ir organizaciniais veiksniais.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Rizikos vertinimas užbaigiamas, bet bendrasis koordinavimas kelia susirūpinimą.

Vykdamt veiklą taikomos kontrolės priemonės ne visada apima priemones, kurios buvo nustatytos atliekant rizikos vertinimą.

Rizikos vertinimas neretai naudojamas tik siekiant parodyti, kad jau įgyvendintų kontrolės priemonių pakanka.

Rizikos vertinimas naudojamas tik siekiant nustatyti, kokiose srityse reikia rizikos kontrolės priemonių, bet organizacija nesugeba tinkamai įgyvendinti tų kontrolės priemonių.

Visiems įvairių lygių atsakomybės darbuotojams, kuriuos atitinkamu lygmeniu reikia mokyti rizikos vertinimo klausimais, toks mokymas užtikrinamas.

Yra įrodymų, kad rizikos kontrolės priemonės naudojamos ir vykdoma jų stebėseną.

Pripažįstama, kad atliekant rizikos vertinimą reikėtų atsižvelgti į žmogiškųjų veiksnių klausimus, bet šio principo taikymo būdas kelia susirūpinimą. Todėl tokie klausimai nėra kontroliuojami taip gerai, kaip turėtų būti taikant SVS.

Yra įrodymų, kad pokyčių valdymo procese atsižvelgiama į riziką saugai, įskaitant žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių klausimus.

Organizacijos veiklos efektyvumas atitinka būtiniausių reikalavimų laikymosi lygį, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, organizacijoje parengta aiški rizikos vertinimo naudojimo politika nurodant, kokia rizika laikoma priimtina ir kodėl.

Įvairiose organizacijos dalyse, įskaitant pakeitimų valdymo procesą, rizika valdoma nuosekliai. Vadovai suvokia savo vaidmenį tame procese.

Veiksmingai taikomos rizikos kontrolės ir rizikos šalinimo atsiradimo vietoje priemonės.

Vertinimai nuosekliai koordinuojami ir reguliariai peržiūrimi.

Apie riziką ir su ja susijusias kontrolės priemones aiškiai pranešama darbuotojams.

Rizikos vertinimo procedūros įtrauktos į pakeitimų valdymo procesą.

Veikia paprasta sistema, kurią taikant reguliariai tikrinamas rizikos kontrolės priemonių, įdiegtų atlikus rizikos vertinimą, veiksmingumas.

Įdiegti nuoseklūs procesai, kuriuos taikant rizikos vertinimo procese nustatoma su žmogiškaisiais ir organizaciniais veiksniais susijusi rizika. Prireikus įmonė gali pasitelkti specialistus, kad jie padėtų atlikti šią užduotį.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, rizikos vertinimas įtrauktas į kitas veiklos sritis siekiant užtikrinti, kad būtų taikomas sistemingas požiūris į rizikos kontrolę.

Atliekant rizikos vertinimą, gali dalyvauti visų lygių darbuotojai ir išorės organizacijos.

Rizikos vertinimas, įskaitant rizikos šalinimą atsiradimo vietoje, įtrauktas į pakeitimų valdymo procesą ir yra organizacijos kultūros dalis.

Peržiūra yra rizikos vertinimo proceso dalis.

Rizikos valdymo principai pagrįstai taikomi visais lygmenimis.

Veikia sudėtingesnė sistema, kurią taikant reguliariai tikrinamas rizikos kontrolės priemonių, įdiegtų atlikus rizikos vertinimą, veiksmingumas.

Žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų klausimai visiškai integruoti į SVS rizikos vertinimo ir pakeitimų valdymo procesus. Už rizikos vertinimą atsakingiems asmenims teikiama grįžtamoji informacija apie jų veiklos efektyvumą.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, rizikos vertinimas naudojamas siekiant paskatinti, kad nuolat būtų tobulinamas organizacijos rizikos profilis.

Rizikos valdymo metodas yra įdiegtas ir nuosekliai taikomas visoje organizacijoje. Rizika kruopščiai vertinama ir nagrinėjama prieš bet kokį pakeitimą.

Rizikos šalinimas atsiradimo vietoje yra nuosekliai taikomo metodo dalis, numatyta organizacijos politikoje.

Taikomos procedūros, pagal kurias aktyviai imamasi veiksmų siekiant kurti rizikos kontrolės priemones kartu su kitais už rizikos kontrolę atsakingais subjektais, kai kyla bendrų problemų.

Rizikos vertinimo metu surinkta informacija apie žmogiškuosius ir organizacinius veiksmus naudojama visoje įmonėje siekiant skatinti nuolatinį saugos didinimą. Kai reikia, siekiant didesnio organizacijos veiksmingumo, vertinimų rezultatai pateikiami rangovams, partneriams ir tiekėjams.

4.3.2 PL2. Saugos tikslai ir planavimas

Siekiant užtikrinti, kad organizacija atitiktų teisinius reikalavimus ir nuolat didintų saugą, kad darbuotojai būtų informuojami ir kad vadovybė galėtų tuo įsitikinti, būtina išskirti saugos tikslus, atitinkančius vadinamuosius SMART reikalavimus (konkrečius, pamatuojamus, pasiekiamus, realius ir konkrečiam laikotarpiui skirtus reikalavimus, angl. *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and to a Suitable Timescale*) (žr. toliau).

Organizacija turi įrodyti, kad nustatyti prasmingi tikslai ir jų įgyvendinimo ir sėkmingumo stebėsenos procesas, taikomas visą jų įgyvendinimo laikotarpį. Saugos tikslai turi būti konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, realūs ir nustatyti konkrečiam laikotarpiui (angl. SMART). Ir trumpalaikius, ir ilgalaikius tikslus bei prioritetus reikėtų nustatyti atsižvelgiant į bendresnius veiklos tikslus. Vieną kitam prieštaraujančius prioritetus reikėtų valdyti taip, kad nenukentėtų su kitais veiklos poreikiais susiję saugos tikslai. Įvairiais lygmenimis arba įvairiose organizacijos dalyse nustatomi tikslai turėtų būti derinami taip, kad padėtų siekti bendrųjų organizacijos politikos tikslų. Su asmenimis taip pat galima susitarti dėl individualių tikslų siekiant užtikrinti, kad tikslai būtų įgyvendinti.

1 lygis. Netinkamas

Saugos tikslų yra nedaug arba visai nėra.

Jeigu saugos tikslų yra, jie neatitinka SMART reikalavimų arba prioritetų.

Jeigu saugos tikslai nėra įgyvendinami, tai toleruojama ir nėra imamasi jokių veiksmų siekiant pašalinti su jų įgyvendinimu susijusius trūkumus.

Asmeniniai tikslai nėra susiję su bendrosios organizacijos politikos tikslais.

Organizacijos veiklos rezultatai atitinka žemesnį lygį nei tas, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Saugos tikslai nustatyti. Kai kurie atitinka SMART reikalavimus ir prioritetus, bet įvairių organizacijos dalių tikslai akivaizdžiai nesuderinti ir gali prieštarauti vienas kitam, tad ne visada dera su bendraisiais organizacijos politikos tikslais.

Asmeniniai tikslai iš esmės dera su bendrosios organizacijos politikos tikslais.

Tikrinama su saugos tikslų pasiekimu susijusi pažanga.

Organizacija atitinka būtiniausių standartų, kuriuo užtikrinamas teisinių reikalavimų laikymasis.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, nustatyti saugos tikslai ir parengtas saugos planas, kuriame aprašyta, kaip organizacija pasieks savo tikslus.

Saugos tikslai nustatomi atsižvelgiant į taikytinus teisės aktų ir kitus reikalavimus.

Bandoma nustatyti SMART tikslus, sudėlioti tikslus ir uždavinius prioritetiškumo tvarka ir užtikrinti, kad jie derėtų tarpusavyje.

Įgyvendintos sistemos, kurias taikant imamasi paskesnių su tikslų pasiekimu susijusių veiksmų.

Tikslų pasiekimas nėra tinkamai suderintas su peržiūros procesu, t. y. atliekant peržiūrą nėra atsižvelgiama į išskeltus tikslus.

Darbuotojai suvokia savo veiklos svarbą ir reikalingumą ir tai, kaip jie padeda pasiekti saugos tikslus ir planuoti saugos rizikos valdymą.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, tikslai yra SMART, nustatyti jų prioritetai, jie dera tarpusavyje ir jais remiamasi rengiant bendrąją politiką.

Taikant saugos valdymo sistemą užtikrinama, kad būtų nustatyti saugos tikslai ir būtų vertinamas jų pasiekimas.

Dokumentuojama, ar tikslai įgyvendinti ar ne, ir ta informacija naudojama siekiant nuolat tobulėti.

Įgyvendintos sistemos, kurias taikant imamasi paskesnių su galimu ir faktiniu saugos tikslų nepasiekimu susijusių veiksmų.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, organizacija lygina savo veiklos rezultatus su kitų geležinkelių ir kitų sektorių subjektų veiklos rezultatais, siekdama užtikrinti, kad tikslai atitiktų kompetenciją.

4.4 S. Pagalbinės funkcijos

Veikla

Šio reikalavimo tikslas – užtikrinti, kad organizacijoje būtų skiriama pakankamai išteklių, įskaitant kompetentingą personalą, kad, taikant SVS, rizika būtų kontroliuojama atsižvelgiant į nustatytus tikslus.

Nustatyti funkcijas ir pareigas, kurias vykdant būtų įgyvendinami organizacijos saugos tikslai.

Užtikrinti, kad sprendimus priimančias asmenys gautų svarbią informaciją.

Užtikrinti, kad organizacijos priemonėmis ir veiksmais būtų skatinama tokia kultūra, kurią įdiegus galima užtikrinti aukščiausią kompetenciją rizikos kontrolės srityje.

Įžanginės pastabos

Saugos valdymo sistemos dokumentai turi būti griežtai kontroliuojami, tvarkomi ir reguliariai peržiūrimi, kad būtų platinama tik naujausia konkrečios saugos kontrolės dokumento versija. Visi dokumentų pakeitimai, daromi siekiant nuolat gerinti rizikos kontrolę, turi būti įgyvendinami laiku.

Itin svarbu, kad saugos valdymo sistemoje būtų įdiegta išsami kompetencijos valdymo sistema ir kad būtų sukurti tinkami abipusio vadovybės ir darbuotojų bendravimo kanalai, kuriais būtų teikiama informacija ir kitiems subjektams, kurie, pasikliaudami organizacijos teikiama informacija, valdo saugą savo organizacijoje. Šie elementai, beje, lemia SVS veiksmingumą ir efektyvumą. Jeigu reikiamas užduotis atlieka kompetentingi asmenys, taip kuo labiau sumažėja tikimybė priimančias sprendimus padaryti klaidų, kurios turėtų neigiamą poveikį SVS veikimui. Be to, užtikrinant, kad visoje organizacijoje veiktų abipusio vadovybės ir darbuotojų bendravimo sistema, kartu užtikrinama, kad svarbiausios žinios laiku pasiektų reikiamus asmenis.

4.4.1 S1. Ištekliai

Veiksmingas išteklių panaudojimas yra pagrindinis bet kokios saugos valdymo sistemos elementas. Nepakanka tiesiog įgyvendinti procesų; jie turi būti veiksmingi, o tam būtini pakankami ištekliai, kad procesai būtų vykdomi veiksmingai ir efektyviai.

1 lygis. Netinkamas

Organizacija skiria išteklių, kad saugos valdymo sistema galėtų veikti, bet tai daroma ne sistemingai, o padrikai. Todėl ištekliai organizacijoje paskirstomi netolygiai; kai kuriose dalyse išteklių pakanka, o kai kuriose kitose – ne.

Organizacija neatitinka lygio, kurio būtų tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Šiame lygyje organizacija geriau geba valdyti išteklius, kad užduotys būtų įgyvendintos. Išteklių paskirstymas laikomas svarbiu saugos valdymo sistemos elementu. Organizacijos vadovybė reguliariai peržiūri išteklius.

Organizacijos veiklos rezultatai atitinka bazinį lygį, kurio reikėtų tikėtis iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, organizacija gali įrodyti, kad turi pakankamai išteklių ir kad nuosekliai juos paskirsto visoms įmonės dalims. Tam tikrų darbuotojų nebuvimas darbe nėra reikšminga problema, nes tai įveikiama taikant SVS procesus. Organizacija pradeda galvoti apie tai, kaip veiksmingiau naudoti išteklius.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, bet šiame lygyje organizacija nuspėja būsimus organizacijos poreikius, kad iš anksto pasiruoštų būsimiems pokyčiams ir turėtų išteklių jiems valdyti.

5 lygis. Puikūs veiklos rezultatai

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, šiame lygyje organizacija išteklius valdo labai aktyviai ir naudoja juos lanksčiai visoje organizacijoje siekdama užtikrinti didesnę saugą ir veiksmingumą.

4.4.2 S2. Kompetencija

Valdant už saugą atsakingus darbuotojus ilgainiui itin svarbu, kad organizacijoje būtų įgyvendinta kompetencijos valdymo sistema, kuri būtų saugos valdymo sistemos dalis. Būtent šis mechanizmas taikomas siekiant įvertinti, gerinti, išlaikyti ir stebėti darbuotojų įgūdžius, kad nekiltų pavojaus saugai.

Organizacijoms reikia veiksmingos kompetencijos valdymo sistemos, kuri padėtų užtikrinti, kad darbuotojai būtų pakankamai kompetentingi. Labai svarbi bet kokio kompetencijos valdymo proceso (KVP) dalis yra kompetencijos palaikymas. Tam reikalinga išsami tęstinio profesinio tobulėjimo (TPT) programa, pagal kurią labiau patyrę darbuotojai galėtų sužinoti apie naujienas saugos srityje ir būtų užtikrinama, kad jie į jas atsižvelgtų.

Tai, kaip veikia kompetencijos valdymo sistema, gali būti svarbus informacijos apie organizacijos saugos kultūrą šaltinis. Gerai apgalvota kompetencijos valdymo sistema aprėps darbuotojus, kurie faktiškai vykdo darbą ir kurie dėl to geriausiai supranta užduotį, kurią vykdančiam projektui yra KVS, ir taip pat padeda asmenims ir organizacijai gerinti savo veiklos rezultatus. Veikianti KVS yra pagrindinis organizacijos saugos kultūros rodiklis.

1 lygis. Netinkamas

Kompetencijos valdymo sistema dokumentuota, bet nėra aiškiai įgyvendinta ir susieta su darbo užduočių kūrimu. Nėra aiškaus požiūrio į tai, kaip valdyti darbuotojų kompetenciją.

Darbuotojai gali būti kompetentingi arba nekompetentingi, bet nėra nuoseklaus proceso, kurį taikant būtų galima tai nustatyti.

Mokymo poreikiai valdomi padrikai, teikiant pirmenybę esamiems poreikiams ir neskiriant dėmesio ilgalaikiai plėtrai.

Organizacijos veiklos efektyvumas atitinka žemesnį lygį nei tas, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

Mažai arba jokio dėmesio neskiriama kompetencijai, kuri būtina, kad žmonės galėtų veiksmingai valdyti žmogiškuosius ir organizacinius veiksnius arba spręsti saugos kultūros klausimus organizacijoje.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Mokymas atskiruose veiklos padaliniuose vyksta iš esmės „darbo vietoje“, taikant kompetencijos valdymo sistemą. Užtikrinamas būtiniausias teisinių įdarbinimo, atrankos ir mokymo reikalavimų laikymosi lygis. Taikomas atrankos į svarbias pareigas saugos srityje procesas.

Įdarbinimo, atrankos ir mokymo politika nėra nuoseklios sistemos dalis, nėra susijusi su strateginiais organizacijos tikslais ir tik tenkina teisinius reikalavimus.

Kai kurie mokymo poreikiai nustatyti, įskaitant žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių bei saugos kultūros klausimų sprendimą, bet išteklių tam dažnai skiriami atsitiktinai, atsižvelgiant į mokymo ir atitinkamo personalo buvimą, o ne taikant struktūrinį požiūrį.

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

Organizacija atitinka būtiniausių reikalavimų laikymosi lygį, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, organizacijoje įdiegta veiksminga dokumentuota kompetencijos valdymo sistema. Į ją įtrauktos kompetencijos sritys, svarbios įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus ir valdant riziką. Organizacija sugeba visiškai išnaudoti savo personalo kompetenciją, apie kurią jai žinoma.

Organizacija sugeba organizuoti ir rengti mokymo programas, skirtas darbuotojams, kurie vykdo svarbias su sauga susijusias pareigas, užtikrindama, kad būtų tenkinami svarbūs poreikiai ir kad būtų palaikoma personalo kompetencija.

Darbuotojams po avarijų (rikty) ar ilgo nedarbo laikotarpio taikomos grįžimo į darbą priemonės, taip pat, kai būtina, nustatomi papildomo mokymo poreikiai.

Įdarbinimo ir atrankos procesai yra išsamūs (pvz., grindžiami psichometriniais aspektais ir užduotimis) ir iš esmės nuoseklūs, juos taikant paprastai atrenkami tinkami asmenys įvairioms funkcijoms vykdyti.

Mokymą pagal parengtą programą, grindžiamą su konkrečiomis pareigomis susijusiais poreikiais, užtikrina kompetentingi specialistai. Mokymas vyksta įprasto ir supaprastėjusių sąlygų veikimo režimu.

Suvokiamas poreikis susieti kompetencijos valdymo sistemą su užduoties kūrimu.

Žmogiškiesiems ir organizaciniams veiksniams bei saugos kultūros klausimams valdyti būtina kompetencija suvokiama, ir įdarbinami tinkamų įgūdžių turintys darbuotojai.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, įdarbinimo, atrankos ir mokymo politika aiškiai susieta su strateginiais organizacijos tikslais, kurie savo ruožtu susiję su pavienių darbuotojų tikslais. Ji grindžiama tiksliai užduočių vertinimu (užduočių analize), kuriuo remiantis kuriama aiški ir nuosekli kompetencijos valdymo sistema. Naudojamos mentorystės priemonės, pareigų pakeitimai nuodugnai apmąstomi.

Mokymo režimas yra išsamus ir susietas su reikiama kompetencija, būtina norint veiksmingai eiti tam tikras pareigas.

Įdarbinimo procesai yra išsamūs, daugiausia dėmesio juose skiriama optimaliam įgūdžių deriniui einant tam tikras pareigas. Jie grindžiami reguliariai atliekama peržiūra (taip pat peržiūra, vykdoma darbuotojams išeinant iš organizacijos), siekiant užtikrinti, kad organizacijai keičiantis ir plečiantis būtų įdarbinami tinkami asmenys.

Organizacija aiškiai žino, kokie yra jos žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių ir saugos kultūros poreikiai, ir yra sukurti procesai, kuriais užtikrinama, kad būtų reikiamų įgūdžių turinčių darbuotojų ir išteklių jiems palaikyti.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, organizacija supranta savo darbuotojų kompetenciją ir visiškai išnaudoja jų potencialą. Organizacija aktyviai įtraukia juos į veiklą diegdama bendras vertybes ir pasitikėjimo, atvirumo ir galimybių kultūrą.

Organizacija įtraukia į veiklą darbuotojus siekdama surinkti ir įgyvendinti tobulėjimo pasiūlymus. Siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą vyksta žmogiškųjų išteklių planavimas.

Suformuota į ateitį ir išorę orientuota vizija, kurios tikslas – užtikrinti, kad būtų įdarbinami tinkami asmenys ir kad būtų sudaromos tinkamos mokymo ir tobulėjimo galimybės siekiant užtikrinti, kad būtų palaikomas

toks įgūdžių lygis, kuriame organizacija gali augti ir tobulėti, kartu išlaikydama ir gerindama veiklos rezultatus saugos srityje.

Organizacija pirmąją ugdydama savo darbuotojų įgūdžius, būtinas, kad būtų galima užtikrinti kokybiškus rezultatus žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų bei saugos kultūros srityje.

4.4.3 S3. Informuotumas

Informuotumas reiškia, kad darbuotojams žinoma apie organizacijos saugos politiką ir kaip jie padeda užtikrinti saugą organizacijoje, apie grėsmes ir riziką, kurie turi būti jiems žinomi, ir apie avarijų ir riktų tyrimo rezultatus. Tai apima darbuotojų informavimą apie pasekmes jiems patiems ir organizacijoms, jeigu jie neprisidėtų prie saugos valdymo sistemos įgyvendinimo. Šis aspektas yra svarbios informacijos apie organizacijos saugos kultūrą šaltinis.

1 lygis. Netinkamas

Šiame lygyje organizacija parengė darbuotojams saugos politiką ir tam tikrą svarbiausią informaciją apie riziką ir grėsmes. Apie riktų tyrimo rezultatus nėra sistemingai pranešama visiems darbuotojams, nededama koordinuotų pastangų patikrinti, ar darbuotojai supranta savo ir organizacijos pareigas, todėl saugos kultūra yra prasta.

Organizacijos veiklos rezultatai yra žemesnio lygio nei tas, kuriuo užtikrinamas teisinių reikalavimų laikymasis.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Šiame lygyje darbuotojams pateikiama daugiau informacijos, bet ji, atrodo, nėra vienodo formato, o skelbiamos žinios yra aiškios ne visiems organizacijoje. Organizacija bando užtikrinti, kad darbuotojai suprastų savo vaidmenį rūpinantis sauga saugos valdymo sistemoje.

Organizacijos veiklos efektyvumas atitinka būtiniausių lygį, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

Iš surinktos informacijos matyti, kad organizacijos saugos kultūra yra silpna ir labai skiriasi visoje organizacijoje.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, taikomas nuoseklus informacijos apie saugos politiką teikimo darbuotojams ir jų informavimo apie jų funkcijas procesas, darbuotojai supranta jiems teikiamą informaciją. Vykdoma tam tikra stebėseną siekiant užtikrinti, kad darbuotojai suprastų informaciją ir savo funkcijos svarbą užtikrinant, kad SVS veiktų veiksmingai.

Organizacijos saugos kultūra yra nuosekli, tačiau vis dar yra tam tikrų spragų ir kultūra neplėtojama.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, organizacija aktyviai siekia skleisti daugiau informacijos apie savo ir darbuotojų funkcijas bei pareigas. Organizacija aktyviai siekia pristatyti geresnio veiklos efektyvumo saugos srityje pranašumus patiems darbuotojams.

Organizacija aktyviai skatina stebėti, kaip plėtojama ir tobulinama jos saugos kultūra, kaip vieng iš būdų užtikrinti, kad SVS duotų reikiamų rezultatų.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, organizacija siekia geriau informuoti apie organizaciją ir jos pareigas ne tik savo darbuotojus, bet ir savo rangovus, tiekėjus ir kitus subjektus, su kuriais bendradarbiauja.

Organizacija laikoma teigiamos saugos kultūros, kuri joje vyrauja, lydere. Darbuotojai dalyvauja ir supranta savo pareigas bei vaidmenis ir iniciatyviai padeda įmonei siekti tikslų.

4.4.4 S4. Informavimas ir komunikacija

Jeigu laikomasi šio aspekto principų, tai įrodo, kad pareiškėjas savo paraiškoje yra nurodęs, jog turi tinkamų įvairių lygių priemonių su sauga susijusiai informacijai nustatyti ir skleisti tinkamu laiku tinkamiems adresatams. Tai rodo, kad vertinamas visas kontekstas siekiant užtikrinti, kad taikomos rizikos kontrolės priemonės ir toliau liktų aktualios ir būtų galima nustatyti naujas grėsmes ir galimybes, susijusias su išorės įtakos veiksniais (politiniais, socialiniais, aplinkos, technologiniais, ekonominiais ir teisiniais). Tai įrodo, kad paraiškos teikėjas sugeba užtikrinti, jog informacija organizacijoje pasiektų tinkamus darbuotojus (ypač saugai svarbiausius darbuotojus), kurie turi į ją reaguoti. Tai apima ir tai, kaip svarbi su sauga susijusi informacija teikiama kitoms suinteresuotosioms šalims, su kuriomis sąveikaujama.

Taikant priemones turėtų būti užtikrinama, kad visi sprendimus priimančys ar užduotis atliekantys darbuotojai gautų tinkamą informaciją, kaip antai:

- įmonės pranešimus apie saugos svarbą;
- informacijos mainų su svarbiais suinteresuotaisiais subjektais procedūras;
- su sauga susijusias procedūras ir standartus;
- faktinius duomenis ir žvalgybinę informaciją; ir
- nurodymus ir ataskaitas.

1 lygis. Netinkamas

Beveik nededama pastangų siekiant teikti tinkamą informaciją apie saugą. Jeigu procedūros įdiegtos, darbuotojai priima sprendimus vadovaudamiesi savo nuožiūra.

Beveik nerenkama ar neplatinama informacija apie saugą.

Vadovai nebendrauja su kitais darbuotojais arba bendrauja su jais neveiksmingai.

Dalijimasis informacija ir bendravimas organizacijoje padrikas, jo neįmanoma atsekti.

Beveik nepripažįstamas svarbus veiksmingos komunikacijos vaidmuo darant įtaką žmonių elgesiui ir galiausiai veiklos rezultatams saugos srityje.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Darbuotojai gali taikyti su rizikos kontrolės priemonėmis susijusias procedūras ir standartus.

Sprendimai priimami vadovaujantis tam tikra iš darbuotojų gauta informacija.

Vadovai teikia nurodymus ir gauna ataskaitas apie rizikos kontrolę, bet nuoseklumo, atrodo, trūksta.

Iš dalies pripažįstama saugos požiūriu svarbios komunikacijos svarba užtikrinant saugų veiklos vykdymą. Yra įrodymų, kad rengiami planai, kuriais siekiama tai patikrinti.

Organizacijos veiklos rezultatai atitinka būtiniausių lygį, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, raštu suformuluoti veiklos tikslai, standartai ir procedūros reikšmingai rizikai kontroliuoti ir apie ją pranešti pristatomi naudotojams tinkamu formatu.

Dalijantis patirtimi ir planuojant būsimus veiklos rezultatus ir sprendimus, naudojama faktinė informacija.

Vadovai teikia nurodymus, kuriais sustiprinamos procedūros, padedančios pasiekti saugos tikslus.

Darbuotojai teikia ataskaitas apie savo veiklos efektyvumą ir patirtį, nes organizacija skatina juos tai daryti.

Abipusis vadovų ir kitų darbuotojų bendravimas organizacijoje vyksta reguliariai ir laikantis nustatytos procedūros.

Turėtų būti aiškiai apibrėžtos asmenų, vykdančių organizacijoje informacijos platinimo pareigas, funkcijos ir pareigos.

Reguliariai vykdoma komunikacijos stebėseną ir vertinimas.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, viskas daroma pagal pagrindines rizikos kontrolės sistemas.

Priimant sprendimus yra galimybė vadovautis tinkama informacija.

Įdiegtos veiksmingos grįžtamosios informacijos rinkimo procedūros, siekiant pririnkti, kad pranešimai būtų suprasti ir kad būtų aiški darbuotojų reakcija į juos. Atitinkamiems darbuotojams teigiamai ir nediskriminuojant teikiama grįžtamoji informacija apie jų veiklos efektyvumą.

Vykdoma komunikacijos stebėseną, o jos rezultatai vadovaujama rengiant visos organizacijos komunikacijos programą.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, atsižvelgiant į kituose sektoriuose sukauptos gerosios patirties pavyzdžius, reguliariai vykdoma komunikacijos ir jos priemonių kokybės peržiūra. Informacija aktyviai dalijama su organizacijomis, su kuriomis įmonė turi sąsają, ir su rangovais.

Informacijos mainai dokumentuojami.

Suformuluota į išorę orientuota komunikacijos vizija, kuri ir organizacijos viduje, ir išorės lygmeniu skelbiama atitinkamiems partneriams, tiekėjams ir rangovams.

Žmogiškųjų veiksnių vaidmuo komunikacijos srityje aiškiai suvokiamas, organizacija yra išskėlusi aiškų tikslą nuolat gerinti veiklos efektyvumą komunikacijos srityje.

4.4.5 S5. Dokumentuota informacija

Puikiais rezultatais pasižyminčios organizacijos patikimai dokumentuoja svarbius sprendimus ir per ilgą laiką surinktą informaciją, kad parodytų, jog kontroliuoja riziką visais lygmenimis.

Siekdama užtikrinti, kad informacija apie rizikos kontrolę, darbo procesus ir mokymąsi iš auditų ir riktų laiku ir veiksmingai būtų teikiama atitinkamiems darbuotojams, organizacijoje turi būti naudojama tai užtikrinanti dokumentų tvarkymo ir kontrolės sistema.

Šis aspektas apima saugos valdymo sistemos dokumentaciją, dokumentų sukūrimą ir atnaujinimą bei dokumentuotos informacijos kontrolę.

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

1 lygis. Netinkamas

Rengiama SVS dokumentacija. Ji susijusi ne su visa įmonės veikla ir nėra reguliariai atnaujinama atsižvelgiant į pakeitimų pobūdį, dėl kurio ją reikėtų atnaujinti.

Dokumentacija nėra tinkamai platinama arba skelbiama. Organizacija nenaudoja SVS kaip darbo instrukcijų, veikla vykdoma nevienodai ir ją vykdydami darbuotojai neretai pasikliauna savo atmintimi bei anksčiau taikyta praktika, neatsižvelgia į praėjusį laiką ir pakeitimus, kuriuos dėl to reikėtų atlikti.

Dokumentacija naudojama tik sertifikavimo (leidimų išdavimo) tikslais.

Dokumentų tvarkymo kontrolės sistemos veikia prastai, todėl įvairiuose įmonės padaliniuose naudojamos skirtingos dokumentų versijos.

Organizacija neatitinka veiklos efektyvumo lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) paprastai dirba pagal SVS išdėstytas procedūras ir nurodymus. Galimi tam tikri nuokrypiai. Yra dokumentuotos informacijos apie svarbias rizikos kontrolės priemones, bet tie įrašai nėra nuoseklūs.

Rengiama metinė saugos ataskaita, teikiama nacionalinei saugos institucijai, kurioje apibūdinama organizacinė struktūra, iškeliami kitų metų saugos tikslai ir paaiškinama, kodėl pasirinkti būtent jie. Joje taip pat pateikiama informacijos apie vidaus avarijų ir riktų tyrimus, išsamių duomenų apie saugos rodiklius, pagal kuriuos vykdoma veiklos rezultatų stebėseną atsižvelgiant į tikslus, ir nurodoma, ar yra kokių nors neįvykdytų nacionalinės tyrimo įstaigos rekomendacijų.

Dokumentų tvarkymo kontrolės sistema iš esmės patikima, bet dar yra problemų, susijusių su dokumentų versijų numeracija ir sistemingu dokumentų atnaujinimu.

Organizacijos veiklos rezultatai atitinka būtiniausių lygį, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, dokumentuojami su pagrindine rizika susiję procesai ir standartai.

Dokumentuojama svarbi informacija ir sprendimai, kurie tikriausiai pravers ateityje.

Parengtas su saugos valdymo procesais susijusių veiksmų ir tų procesų sąveikos SVS aprašymas. Darbuotojai nuosekliai vykdo saugos valdymo procesus.

Parengta su sutartimis ir kitais verslo susitarimais susijusių procesų apžvalga, įskaitant duomenis apie tai, kaip kontroliuojama saugos rizika. Sudarytas aktualus rangovų, partnerių ir tiekėjų sąrašas, kuriame nurodoma teikiamos paslaugos rūšis ir mastas; šis sąrašas atnaujinamas, kai priskiriamos naujos užduotys.

Dokumentų tvarkymo sistema yra patikima, ją taikant galima užtikrinti, kad būtų platinamas tik aktualios redakcijos dokumentas.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, naudotojams ir sprendimus priimantiems asmenims pateikiami išsamūs su sauga susijusių procesų ir su jais siejamos rizikos dokumentai, taip pat standartai, sprendimai ir informacija.

Dokumentų tvarkymo kontrolė pakankamai išsami, kad ją vykdamas galima nustatyti, kada reikia atnaujinti dokumentus ir kas už tai atsako.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, labiau išnaudojamas tvarkymo sistemos veiksmingumo ir efektyvumo didinimo procesas. SVS atitinka tikrąją geležinkelio įmonės (infrastruktūros valdytojo) veiklą. SVS yra kintantis dokumentas, nuolat keičiamas siekiant didinti saugą, bet ne administracinę naštą.

Dokumentų tvarkymo kontrolės sistemos naudojamos siekiant tobulinti ir plėtoti SVS ir laikomos naudinga priemone užtikrinant, kad būtų laikomasi SVS tikslo.

4.4.6 S6. Žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų integravimas**1 lygis. Netinkamas**

Parengta ŽOV strategija, bet yra daug spragų, įtraukti ne visi svarbūs procesai. ŽOV strategija neatitinka organizacinės struktūros ir procesų. Kai kuriose srityse yra dokumentuotų ŽOV procesų, bet ne visose, pvz., nėra numatytų ŽOV įtraukimo į rizikos analizę ar avarijų tyrimo metodų. Mažai ŽOV funkcijų ir pareigų aprašymų, trūksta kompetencijos ŽOV srityje, ŽOV nėra skiriama išteklių. Parengta ŽOV strategija ir ŽOV procesai nėra tinkamai taikomi praktikoje. Įranga, darbo vietos, operacinės sistemos ir priemonės diegiamos nelabai atsižvelgiant į naudotojų poreikius. Yra pasikliaujama gamintojų teikiamomis procedūromis, kuriomis labai mažai arba visiškai neatsižvelgiama į specifinius įmonės poreikius; nenaudojantys subjektai rengia procedūras neįtraukdami naudotojų. Darbo aplinkoje mažai dėmesio skiriama naudotojų poreikiams.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Pripažįstama, kad reikia nustatyti su žmogaus veiklos efektyvumu susijusią riziką, tačiau tai nuosekliai nedaroma visose veiklos srityse. Į ŽOV strategiją įtraukti visi svarbūs organizacijos procesai, bet struktūra nėra aiški, o kai kurių ŽOV sričių procesai aprašyti aiškiau nei kitų. Nėra aišku, kada ir kaip turėtų būti taikomi ŽOV. Parengti paskirstytų ŽOV funkcijų ir pareigų aprašymai, bet nėra skiriama pakankamai išteklių. Nepakankamai suvokiama ŽOV sąvoka ir kada ir kaip turėtų būti taikomi su ŽOV susiję metodai. ŽOV strategija ir ŽOV procesai prireikus taikomi, bet pasigirsta argumentų, kad tai nebūtina. ŽOV strategija nėra laikoma svarbia siekiant organizacijoje užtikrinti saugą ir veiksmingumą.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, pripažįstama vertė, kurią gali suteikti žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų išmanymas. Žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų sąvoka žinoma visiems organizacijos darbuotojams, visi supranta, kaip svarbu taikyti sistemingą požiūrį į žmogiškuosius ir organizacinius veiksmus siekiant užtikrinti saugą ir veiksmingumą organizacijoje. Visuose organizacijos padalinuose laikomasi sistemingo požiūrio į ŽOV. ŽOV strategija, procesai ir metodai dažniausiai taikomi, bet ne visada, ŽOV skiriama išteklių. Įvairioms pareigoms taikomi ŽOV kompetencijos reikalavimai aprašyti ir vykdomi. Į ŽOV atsižvelgiama valdant pakeitimus. ŽOV sąvoka žinoma visiems organizacijos darbuotojams, visi supranta, kaip svarbu taikyti sistemingą požiūrį į žmogiškuosius ir organizacinius veiksmus siekiant užtikrinti saugą ir veiksmingumą organizacijoje.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, visose organizacijos dalyse nuosekliai laikomasi sistemingo požiūrio į ŽOV. ŽOV grindžiamas požiūris yra natūrali visų procesų dalis. Dėmesys sutelkiamas ne į teisinių reikalavimų ŽOV srityje vykdymą, bet į tai, kad ŽOV grindžiamas požiūris būtų taikomas taip, kad atitiktų įmonės tikslus. Visi organizacijos darbuotojai suvokia ŽOV grindžiamo požiūrio taikymo naudą saugai, veiksmingumui ir kokybei. ŽOV pajėgumai išmatuojami, pritaikomi ir proporcingi organizacijos brandai ir sudėtingumui, ilgainiui sutelkiamas dėmesys į tobulėjimą. Žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų priemonės naudojamos projektavimo procese naujoms sąsajoms ir priemonėms patvirtinti, ir pakeitimams automatizuoti arba naujos

automatizuotos funkcijos vertinamos specialiuose žmogiškųjų veiksmų tyrimuose. Rengiant procedūras, nustatant jų struktūrą ir turinį, naudojami žmogiškųjų veiksmų metodai, pvz., užduočių analizės ir tinkamumo naudoti analizė; siekiant optimizuoti procedūras, didelio masto modeliavimo priemonėse dalyvauja esamas vykdomasis personalas. Žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų pajėgumai išmatuojami, pritaikomi ir proporcingi organizacijos brandai ir sudėtingumui, ilgainiui sutelkiamas dėmesys į tobulėjimą.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, organizacija yra pavyzdys kitoms organizacijoms, kaip reikia elgtis. Ji aiškiai suvokia savo pobūdį ir teisinius įpareigojimus ir siekia tobulėti pasitelkdama savo pranašumus ir patirtį ne tik geležinkelių sektoriuje, bet ir kitur. Organizacija aktyviai pabrėžia žmogiškųjų veiksmų problemų sprendimo svarbą saugos valdymo srityje. Žmogaus vaidmuo pripažįstamas kaip neatsiejamas organizacijos sėkmės veiksnys ir į jį atsižvelgiama kiekvieną sykį vertinant veiklos raidą. Naudotojams projektavimo procese skiriama daugiausia dėmesio. Organizacija orientuojasi į ateitį, mokosi iš suinteresuotųjų subjektų ir kitų pramonės sektorių, ieško išorės galimybių didinti savo veiklos veiksmingumą ir saugą, ir tuo tikslu atsižvelgia į žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų klausimus.

4.5 OP. Veiksmai

Veikla

Tinkamai valdant pagrindinę veiklą, sąsajas ir pakeitimus organizacija galės įvykdyti savo teisinius įpareigojimus, lanksčiai reaguoti į kintančias aplinkybes ir skatinti teigiamą savo darbuotojų elgesį. Taip organizacija galės įgyvendinti savo veiklos tikslus ir patenkinti poreikius.

Įžanginės pastabos

Šis skirsnis skirtas SVS dalims, susijusioms su sąsajomis (pavyzdžiui, su rangovais, tiekėjais ir avarinėmis tarnybomis), ilgalaikiu turto valdymu ir pakeitimų valdymu. Itin svarbu, kad organizacija veiksmingai ir efektyviai valdytų šias sritis visos vykdomos veiklos naudai. Tai SVS dalis, skirta praktiniams geležinkelio įmonės ar infrastruktūros valdytojo veiklos vykdymo aspektams. Šiame skirsnyje aiškiai pabrėžiami ryšiai su bendrąja SVS veiksmingumo stebėseną. Ši sritis taip pat apima veiklos dalis, kuriose netinkamai valdant rangovus, tiekėjus ar sąsajas, gali būti padaryta didžiausia žala reputacijai. Šis skirsnis taip pat glaudžiai susijęs su techninėmis sąveikos specifikacijomis traukinių eismo organizavimo ir valdymo srityje (traukinių eismo organizavimo ir valdymo TSS), kuriose išdėstytos pagrindinės veiklos procedūros, kurių turi būti laikomasi funkcinėse pagrindinės veiklos srityse. Kadangi nacionalinės saugos institucijos privalo tikrinti, kaip laikomasi traukinių eismo organizavimo ir valdymo TSS, vykdant priežiūrą būtina patikrinti ir šiuos elementus.

4.5.1 OP1. Pagrindinės veiklos planavimas ir valdymas

Veikla

Organizacija privalo užtikrinti, kad taikant techninius ir veiklos reikalavimus, nustatytus atliekant rizikos vertinimą, būtų atsižvelgiama į atitinkamas technines sąveikos specifikacijas, susijusias su traukinių eismo organizavimo ir valdymo posistemiais. Jeigu taikomos nacionalinės taisyklės, jų laikomasi imantis atitinkamų veiklos procesų planavimo, įgyvendinimo ir peržiūros veiksmų.

Gerais veiklos rezultatais pasižyminčioje organizacijoje veikia patikimos sistemos, kuriomis užtikrinamas techninių ir veiklos nurodymų vykdymas, ir vyrauja tai palaikanti kultūra, taip pat, atsižvelgiant į inovacijas geležinkelių ir kituose sektoriuose, visuomet siekiama tobulėti.

1 lygis. Netinkamas

Pagrindinė veikla vykdoma neatsižvelgiant į ilgalaikes strategijas ir kitus veiklos poreikius. Nors vykdant pagrindinę veiklą pasitelkiami specialistai ir užtikrinamas personalo valdymas, tai daroma padrikai.

Vykdant pagrindinę veiklą nėra tinkamai taikomi rizikos vertinimo procesai. Beveik arba visai nėra procedūrų, susijusių su pagrindinės veiklos kontrolės problemomis ir atitinkančių tikrąsias darbo sąlygas, o ne jų idealizuotą variantą; dėl to žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių klausimai realiai nėra nagrinėjami vykdant pagrindinę veiklą.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

Beveik arba visai nesilaikoma traukinių eismo organizavimo ir valdymo TSS nustatytų pagrindinių veikimo principų.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Organizacija atsižvelgia į taikytinas technines sąveikos specifikacijas ir tam tikrais atvejais nacionalines taisykles, bet tai nėra sisteminga veikla, o papildomos priemonės nėra aiškiai pagrįstos rizikos vertinimo rezultatais.

Darbuotojai yra susipažinę su jiems svarbiomis vietos funkcijomis ir pareigomis pagrindinės veiklos srityje, bet nedalyvauja jas planuojant arba organizuojant.

Kai kurios operatyvinio darbo procedūros, visų pirma itin svarbios saugai, parengtos, tačiau tai nedaroma sistemingai, todėl į žmogiškuosius ir organizacinius veiksnius šiek tiek atsižvelgiama, bet iš esmės silpnai.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

Traukinių eismo organizavimo ir valdymo TSS laikomasi, bet žemiausiu priimtiniu lygmeniu.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, pagrindinei veiklai taikant rizikos vertinimo procesą nuosekliai atsižvelgiama į tai, kaip valdomi procesai ir procedūros, sukurtos siekiant užtikrinti, kad, pavyzdžiui, būtų tinkamai planuojami traukinių maršrutai ir kad su juos valdančiais darbuotojais susijusi rizika būtų tinkamai kontroliuojama.

Pagrindinės veiklos procesuose nuosekliai taikomi kompetencijos valdymo, informavimo ir komunikacijos procesai.

Sukurtas nuoseklus procesas, kurį taikant užtikrinama, kad procedūros atitiktų tikrąsias užduoties vykdymo sąlygas. Žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų klausimai nuosekliai nagrinėjami visoje organizacijoje.

Vykdam pagrindinę organizacijos veiklą, nuosekliai laikomasi traukinių eismo organizavimo ir valdymo TSS.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, visoje organizacijoje įdiegtos rizikos vertinimo grindžiamos pagrindinės veiklos valdymo sistemos. Taikant tas sistemas, atsižvelgiama į dinamišką poveikį, kurį pagrindinė veikla vienoje veiklos srityje (pvz., signalizacijos reikalavimai turės poveikį tam, kaip teikiamos būtinos kelių priežiūros paslaugos) daro kitai sričiai, bandoma jį numatyti ir išvengti rizikos.

Visi organizacijos darbuotojai laikosi įsitvirtinusios kultūros ir gali teigiamai prisidėti prie pagrindinės veiklos vykdymo ir jos pakeitimų įgyvendinimo.

Užtikrinama patikima komunikacija ir dalijimasis informacija apie pagrindinę veiklą; aukščiausioji vadovybė stebi proceso veiksmingumą.

Pagrindinės veiklos procedūros apima su įvairių užduočių sąsajomis, įskaitant rangovų funkcijas, susijusias priemones. Renkami tam tikri duomenys, kuriais remiantis nustatomos žmogaus galimybės. Visoje organizacijoje laikomasi iniciatyvaus požiūrio į žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų problemų nustatymą ir valdymą.

Pradedami naudoti traukinių eismo organizavimo ir valdymo TSS nustatyti pagrindiniai veikimo principai, naudojami kaip priemonė paskatinti dinamiško pagrindinės veiklos elemento diegimą saugos valdymo sistemoje.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, organizacija, vertindama bendrąjį kontekstą geležinkelio sektoriuje ir už jo ribų, nuolat ieško būdų patobulinti savo pagrindinę veiklą. Šiame procese dalyvauja ir gali prisidėti visų lygių darbuotojai.

Organizacija aktyviai vertina pažangą suvokiant procedūras ir tikrąsias užduočių vykdymo sąlygas, siekia į tai atsižvelgti, kad padidintų saugą ir pagrindinės veiklos veiksmingumą. Todėl žmogiškieji ir organizaciniai veiksniai yra gerai valdomi, organizacija laikoma šios srities lydere.

Traukinių eismo organizavimo ir valdymo TSS išdėstyti pagrindiniai veikimo principai yra neatsiejama saugaus traukinių eksploatavimo dalis ir organizacija aktyviai ragina kitus subjektus taikyti juos kaip gerosios patirties pavyzdžius.

4.5.2 OP2. Turto valdymas

Norint sėkmingai valdyti turtą reikia nustatyti, kokį turtą organizacija turi ir valdo. Tam taip pat reikia įdiegti sistemas, kurias taikant būtų užtikrinama, kad turto būklė per visą tarnavimo laikotarpį išliktų gera ir kad turtas būtų naudojamas tik pagal paskirtį, kad organizacija galėtų saugiai, veiksmingai ir efektyviai įgyvendinti savo veiklos tikslus. Šiame skirsnyje konkrečiai kalbama apie visą saugai svarbiausią turtą. Čia nuoroda į turto valdymą reiškia turto tarnavimo laikotarpio nuo sukūrimo iki šalinimo valdymą. Galiausiai organizacija turėtų parodyti, kad taiko į žmogų orientuotą požiūrį kiekviename turto tarnavimo laikotarpio etape.

1 lygis. Netinkamas

Aktyvioji ir reaktyvioji techninė priežiūra vykdoma pagal grafiką, bet nėra išsamaus turto registro, tad organizacija negali būti tikra, kad visas turtas veikia saugiai.

Turtas sukuriamas beveik neatsižvelgiant į būsimus techninės priežiūros poreikius, su žmogiškaisiais veiksniais susijusius aspektus arba galimybę saugiai jį pašalinti, kai pasibaigs tarnavimo laikas.

Yra nedaug arba visai nėra naujos įrangos projektavimo kriterijų.

Turto techninės priežiūros plane esama spragų, tad neįmanoma patikrinti, ar per turto tarnavimo laiką užtikrinama tinkama jo techninė priežiūra.

Vyksta keitimasis informacija apie turto būklę, bet ji nėra išsami.

Įdiegta turto valdymo sistema, kai tinkama, užtikrinamas esminių sąveikos reikalavimų laikymasis.

Nors darbuotojai išmokyti, beveik nėra įrodymų, kad yra taikoma išsami kompetencijos valdymo sistema.

Turto registru valdymas nėra atnaujinamas.

Nėra sistemos, kurioje būtų dokumentuojami naudojimo apribojimai, o įrangos eksploatavimo nutraukimo ir atnaujinimo sistema nėra išsami.

Turtas sukuriamas pirmiausia atsižvelgiant į jo buvimą rinkoje, o ne naudotojo poreikius.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Parengti turto patikrinimų ir techninės priežiūros grafikai, bet ne visam turtui.

Nurodytas patikrinimų dažnis, bet jis ne visada grindžiamas rizika.

Nėra aiškios valdymo priemonės, taikomos tais atvejais, kai nesilaikoma patikrinimų grafiko, tad kaupiasi neatlikti patikrinimai.

Bendrojoje turto valdymo politikoje nėra aiškiai suformuluotas tikslas didinti saugą. Tam tikras turtas sukuriamas remiantis saugos nauda, įskaitant žmogiškųjų veiksnių klausimų sprendimą, bet tai vos keli pavyzdžiai, kurie nėra išsamaus plano dalis.

Taikant patį turto patikrinimo procesą, skatinamas turto valdymas, o ne turto būklės palaikymas. Dalijamasi informacija, bet iš jos negalima susidaryti išsamaus vaizdo apie turtą po jo sukūrimo ir vėliau. Trūksta informacijos apie tai, kaip ir kada turtas pašalinamas.

Yra geresnis turto registras, kuriame numatyti vėl pradedamos eksploatuoti įrangos naudojimo apribojimai.

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

Sukuriant turtą vadovaujamosi sveiku protu, patirtimi pagrindinės veiklos srityje ir asmeniniais pageidavimais, o ne struktūriniu požiūriu.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, turto registras yra aktualus, patikrinimų ir techninės priežiūros grafikai grindžiami rizika ir vykdoma jų stebėseną.

Gali būti neatlikti tam tikri patikrinimai, bet tai pripažįstama ir valdoma taikant padarinių mažinimo priemones rizikai mažinti.

Kartais patikrinimų dažnis peržiūrimas, sugebama šiek tiek prisitaikyti prie turto būklės pokyčių.

Turtas naudojamas pagal numatytą paskirtį, išlaikant jo pirminę eksploatacinę būklę ir sprendžiant eksploataavimo problemas įprasto ir suprastėjusių sąlygų veikimo režimu. Saugomi beveik viso turto projektavimo dokumentai, kuriuose, be kita ko, atsižvelgiama į žmogiškuosius veiksnius, ir juose išdėstyta informacija yra vienas iš pagrindų, kuriais remiantis vykdomi patikrinimai. Parengti beveik viso turto šalinimo planai, aiškiai numatant kontroliuojamo turto pašalinimo iš turto bazės būdą.

Taikomi galiojantys žmogiškųjų veiksmų vertinimo standartai ir geriausios patirties pavyzdžiai. Numatytas bandomasis įrangos režimas, kurį taikant atsižvelgiama į žmogiškųjų veiksmų klausimus. Galutiniai naudotojai gali dalyvauti apibrėžiant reikalavimus ir vykdant bandomąjį procesą. Valdant pakeitimų procesus (žr. xxx pakeitimų vadovą) ir vertinant projektuojamą įrangą, atsižvelgiama į žmogiškųjų veiksmų aspektus.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, sistemingai vykdoma rizika grindžiama patikrinimų dažnio peržiūra, o sistemoje užtikrinamas lankstumas, kad ją būtų galima pritaikyti prie trumpalaikių ir ilgalaikių turto būklės pokyčių.

Saugomi viso turto projektavimo dokumentai, aiškiai numatytas kontroliuojamo viso turto šalinimo būdas. Sukurtas aiškus mechanizmas, kurį taikant informacija apie kintančią turto būklę įtraukiama į turto valdymo ir turto, kurio tarnavimo laikas pasibaigė, šalinimo procesą.

Užuot reaguodama į turto būklės pokyčius, organizacija siekia iš anksto sužinoti apie kintančią turto būklę, pavyzdžiui, vykdydama nuotolinę turto stebėseną, ir gali skirti tam reikalingus valdymo išteklius.

Organizacijoje parengtas aiškus būsimo turto projektavimo ir valdymo planas, kuriuo užtikrinama didesnė sauga.

Planuojant naują turtą atsižvelgiama į galutinių naudotojų pateiktą grįžtamąją informaciją apie naudojamą turtą. Žmogiškųjų veiksmų nagrinėjimas yra neatsiejama projektavimo proceso dalis.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, peržiūrint patikrinimų dažnį ir grafikus, remiamasi informacija, gauta ne iš organizacijos arba geležinkelių sektoriaus.

Organizacija siekia rengti savo turto valdymo politiką atsižvelgdama į geriausios patirties pavyzdžius sektoriuje ir visame pasaulyje.

Organizacijoje įdiegta išsami turto valdymo sistema, kurioje turtas atsekamas nuo sukūrimo per visą tarnavimo laikotarpį iki šalinimo. Organizacijoje vadovaujamosi naujausiu požiūriu į turto valdymą, siekiant užtikrinti, kad ilgainiui sauga būtų didesnė ir pažangesnė.

Iš nuotolinio turto valdymo sistemų gaunama išsami informacija apie viso turto būklę, kuria vadovaujamosi organizacijoms rengiant savo rizikos valdymo politiką siekiant išlaikyti tinkamą turto būklę.

Veikia išsami kompetencijos valdymo sistema, kurią taikant užtikrinamas už turto valdymą atsakingų darbuotojų tobulėjimas, užtikrinama, kad jie būtų tinkamai išmokyti ir turėtų reikiamų žinių bei įgūdžių, kad galėtų vykdyti darbą, už kurį atsako.

Turtas projektuojamas remiantis nuodugniomis žiniomis apie tai, kam ir kaip jis naudojamas. Įsigydama, naudodama, prižiūradama ir šalindama turtą organizacija siekia atsižvelgti į geriausios patirties pavyzdžius, susijusius su žmogiškaisiais veiksniais.

4.5.3 OP3. Rangovai, partneriai ir tiekėjai

Organizacijos turi veiksmingai valdyti savo rangovų, partnerių ir tiekėjų bei kitų subjektų, kuriems turi įtaką jų veikla, kai ji vykdoma, saugą.

Tai ne tik rizikos vertinimo klausimas ir nereikalaujama pateikti visų rūšių rizikos ar rizikos kategorijų sąrašo, bet reikalaujama, kad paraiškos teikėjas parodytų, kaip apskritai suprojektuotos ir organizuotos jo sistemos bei procedūros, kad būtų lengviau nustatyti, vertinti ir kontroliuoti šią riziką. Gerai parengtų sutarčių naudojimas yra įprastai priimtinas rizikos valdymo būdas. Vis dėlto pagrindinė atsakomybė už rangovų valdymą ir jų darbų vykdymo patikrinimą pagal nustatytas specifikacijas tenka geležinkelio įmonei (infrastruktūros valdytojui). Jeigu pasitelkiami rangovai ar subrangovai, tai nereiškia, kad geležinkelio įmonė (infrastruktūros valdytojas) perleidžia kurias nors savo pareigas užtikrinti, kad rangos paslaugos būtų teikiamos pagal prieš vykdant veiklą nustatytus standartus.

Paraiškos teikėjas turėtų parodyti, kad yra įsidedęs procesus, kuriuos taikant kartu su viešųjų pirkimų procesu nustatoma rangovų ir kitų tiekėjų kompetencija ir vertinami jų veiklos rezultatai saugos srityje.

Pagrindiniai rangovų kontrolės elementai:

- aiškiai apibrėžtos sutarties sąlygos;
- aiškiai apibūdintos pareigos;
- rangovo pasirinkimas;
- rangovo supažindinimas su vieta (jei reikia);
- produkto saugos ir kokybės kontrolė;
- leidimas dirbti (jei reikia);
- darbų perdavimas juos užbaigus; ir
- veiklos rezultatų stebėseną ir peržiūrą.

Jeigu kurių nors ar visų pirmiau išvardytų elementų nėra arba jie nėra išsamūs, tai svarbus veiksnys, į kurį reikia atsižvelgti priimant sprendimą dėl organizacijos brandos lygio.

1 lygis. Netinkamas

Galimas rangovo naudojimo poveikis įmonės veiklos rezultatams saugos srityje nėra vertinamas ir nėra tinkamai valdomi su tuo susiję paskesni organizaciniai pokyčiai. Taikydama pasidalijamosios rizikos kontrolės priemones, organizacija beveik nededa pastangų nustatyti kitas organizacijas arba su jomis bendradarbiauti. Sutarties sąlygose, jeigu jos nustatytos, neatsižvelgiama į su sauga susijusius apribojimus ir rangovas nežino apie jam tenkančias pareigas saugos srityje. Procedūros tam užtikrinti nėra veiksmingos arba jų nėra. Vyrauja kultūra, kurioje linkstama nesidalyti rizikos kontrolei svarbia informacija.

Informacija nerenkama ir ja nesidalijama, sutarties sąlygose tokio reikalavimo taip pat nėra.

Rangovai skiriami pagal poreikį. Tačiau renkant rangovus dažniausiai atsižvelgiama tik į išlaidas. Pavyzdžiui, ankstesni rangovo veiklos rezultatai nėra atrankos kriterijus viešųjų pirkimų procedūroje. Darbai planuojami nepakankamai, priimant sprendimus, kaip vykdyti darbus, mažai atsižvelgiama į su rizikos kontrole susijusias pareigas.

Vykdoma nepakankama rangovų stebėseną arba įvykdytos sutarties peržiūra. Žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų strategijos iš esmės nėra, o tai, kas yra, neapima rangovų, partnerių ir tiekėjų.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Taikant procedūras faktiškai nustatomos įmonės padalinių sąsajos darbo lygmeniu. Ryšys su kitomis organizacijomis užtikrinamas remiantis procedūromis ir standartais, kurių reikia laikytis, bet tai nedaroma sistemingai. Juos taiko darbuotojai įgyvendindami kai kurias šiame lygyje nustatytas pasidalijamosios rizikos kontrolės priemones.

Įgyvendinti kai kurie rizikos kontrolės sistemos elementai rangovams kontroliuoti, bet, atrodo, nėra sistemingo proceso nuo atrankos iki peržiūros baigus vykdyti sutartį.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

Žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų strategija tinkamai neaprepia rangovų, partnerių ir tiekėjų.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, sistemingai nustatomos organizacinės sąsajos su rangovais, partneriais ir tiekėjais.

Įgyvendintos procedūros ir standartai pasidalijamajai rizikai kontroliuoti ir aiškiai nustatyta, kuri šalis už ką atsako.

Sistemos saugos tikslai suformuluoti raštu ir, rengiant sutarties sąlygas, į juos atsižvelgiama.

Reguliariai diskutuojama su kitomis organizacijomis, su kuriomis yra sąsajų, siekiant suderinti tikslus, standartus, procesus bei priemones.

Yra būdų keistis informacija darbo lygmeniu.

Už organizacijos ribų vyksta patenkinama komunikacija siekiant užtikrinti, kad visi su rizikos kontrolės priemonėmis susijusius sprendimus priimantys asmenys tarporganizaciniu lygmeniu turėtų reikiamą informaciją (žinotų procedūras ir standartus), faktinius duomenis ir žvalgybinę informaciją, nurodymus ir ataskaitas.

Pripažįstama rangovų kontrolės svarba ir tai įtvirtinta atitinkamoje organizacijos politikoje.

Rangovai atrenkami atsižvelgiant į jų gebėjimą saugiai užbaigti darbą taip, kad jis atitiktų priimtą standartą.

Vykdam sutartį stebimi rangovo veiklos rezultatai, o siekiant sekti įgyvendinimą, veiksmingai naudojamos tinkamos veiklos rezultatų priemonės.

Žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų strategija apima svarbius su rangovais, partneriais ir tiekėjais susijusius klausimus, ir tai padeda suprasti jų vaidmenį ir atsakomybę valdant savo darbuotojus.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Sprendimai ir priemonės dera su visa 3 lygyje išvardyta informacija.

Nustatytos dalijimosi informacija sąlygos, taikomos visoje organizacijoje, siekiant skatinti veiksmingą peržiūrą ir nuolatinį tobulėjimą.

Taikomas sistemingas požiūris į rangovų kontrolę.

Taikant veiksmingas atrankos procedūras, laikomasi subalansuoto požiūrio, taip pat atsižvelgiama į galimų rangovų veiklos rezultatus saugos srityje.

Atsakomybė aiškiai suvokiama visuose sutartyje numatytų darbų vykdymo etapuose. Geri darbo santykiai tarp užsakovo ir visų rangovų palaikomi taikant veiksmingas sąsajos priemones, įskaitant žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių strategiją, kuria organizacijos vadovaujasi palaikydamos ryšius su rangovais, partneriais ir tiekėjais.

Veiklos rezultatų valdymo priemonėmis ir peržiūra, kuri atliekama baigus vykdyti sutartį, remiamasi priimant sprendimus dėl rangovų pasirinkimo kitiems darbams vykdyti.

Įgyvendinta sistema, kuria siekiama užtikrinti būtiną svarbių sprendimų, pranešimų ir kitų dokumentų atsekamumą.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, organizacija atsižvelgia į kitus sektorius ir šalis, kad nustatytų sistemos saugos problemas ir tendencijas, ir turėtų jas omenyje atitinkamais atvejais kurdama savo rangovų, partnerių ir tiekėjų valdymo priemones.

Siekdami geriausių įmanomų bendrų rezultatų, sutartį sudaranti įmonė ir jos rangovai, partneriai ir tiekėjai dirba kartu.

Gerąja patirtimi dalijamasi su kitomis organizacijomis, įskaitant rangovus, partnerius ir tiekėjus.

Rangovų tiekimo grandinėje sklandžiai įgyvendinami visi organizacijos tikslai.

Pagrindinė rangovo veikla ir jo veikla saugos srityje atitinka organizacijos veiklą.

Rangovo darbuotojams ir pačios įmonės darbuotojams taikomas vienodas požiūris – visiems užtikrinamos vienodos mokymosi galimybės ir teikiama ta pati informacija siekiant užtikrinti jų saugą. Žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių strategija parengta taip, kad būtų vienodai taikoma visoms šalims.

4.5.4 OP4. Pakeitimų valdymas

Pakeitimų valdymo tikslas – užtikrinti, kad tinkamai planuojami organizacijos pokyčiai atitiktų ES reikalavimus ir padėtų organizacijai pasiekti veiklos tikslus. Efektyviai valdant pakeitimus bus kontroliuojama dėl pakeitimų kylanti rizika ir organizacija galės priimti teisingą sprendimą tobulinti veiklą nemažindama saugos.

Taikant šį procesą, turėtų būti įmanoma proporcingai ir patikimai įvertinti riziką, tam tikrais atvejais įskaitant žmogiškųjų veiksnių aspektus, ir priimti pagrįstas kontrolės priemones.

1 lygis. Netinkamas

Pripažįstami kai kurie pakeitimai, kai kurie jų aspektai valdomi.

Pripažįstama ne visa su pakeitimais susijusi rizika, todėl kai kurie jos aspektai nėra svarstomi.

Neatsižvelgiama į pakeitimų poveikį organizacijos kultūrai.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Suvokiama pakeitimų valdymo svarba, vykdoma tam tikra visų rūšių pakeitimų kontrolė.

Pakeitimai planuojami, bet ne visada yra pakankami.

Pakeitimų planavimo sistema nėra aiški, todėl rizika nustatoma arba kontroliuojama jau atlikus pakeitimą, o ne prieš tai.

Beveik neatsižvelgiama į poveikį, kurį pakeitimas turi organizacijos kultūrai.

Pakeitimų ir su jais susijusios saugos rizikos valdymo srities funkcijos ir pareigos nėra aiškiai apibrėžtos.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, vyrauja veiksmingas požiūris į bet kokių procesų, organizacinių ir inžinerinių pakeitimų valdymą.

Tai gali būti struktūrinis požiūris į pakeitimus, kurį taikant vykdomi keli etapai pagal pakeitimų valdymo planą.

Taikomas nuoseklus požiūris į rizikos vertinimą ir rizikos kontrolę prieš atliekant pakeitimą ir po to. Rizikos vertinimas yra itin svarbi pakeitimų valdymo proceso dalis.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, atlikus pakeitimą, vykdoma peržiūra siekiant taip pat atsižvelgti į poveikį, kurį pakeitimas padarė organizacijos kultūrai.

Yra išsamus problemų registravimo žurnalas, kuriame atliekant pakeitimą dokumentuojami visi pokyčiai.

Pripažįstama, kad darbuotojų dalyvavimas pakeitimų valdymo procese yra naudingas.

Taikoma saugos valdymo sistemos pakeitimų planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės sistema, nes atliekant pakeitimą įvyksta įvairių pokyčių.

Pripažįstama, kad darbuotojų dalyvavimas pakeitimų valdymo procese yra naudingas.

Pakeitimų valdymo procesas apima siūlomų pakeitimų poveikį partneriams, tiekėjams ir kitiems subjektams, su kuriais organizacija turi sąsają.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, suvokiama, kad pakeitimas turi įtaką kitiems veiklos aspektams. Dėl to atliekant arba atlikus kokį nors pakeitimą veiklos rizika siejama su saugos rizika.

Atliekant arba atlikus kokį nors pakeitimą, daromos prielaidos yra išbandomos ir įgyvendinamos tinkamos nenumatytų atvejų priemonės, jeigu paaiškėja, kad prielaidos nėra teisingos.

4.5.5 OP5. Ekstremaliųjų situacijų valdymas

Patikimos ekstremaliųjų situacijų planavimo sistemos būtinos visiems pareigų vykdytojams ir turi apimti informaciją, kurią reikia pateikti skubiosios pagalbos tarnyboms, kad šios galėtų parengti savo reagavimo didelių riktų atveju planus.

Ekstremaliųjų situacijų planavimo elementai:

- nustatyti galimas ekstremaliąsias situacijas, kurių gali kilti;
- sukurti reagavimo į tokias ekstremaliąsias situacijas priemones;
- užtikrinti pakankamą mokymą ir būtinus išteklius; ir
- išbandyti planus, prireikus, dalyvaujant kitiems asmenims ir organizacijoms.

1 lygis. Netinkamas

Organizaciniu lygmeniu beveik nėra nustatomos galimos ekstremaliosios situacijos ir kaip joms kilus reikia reaguoti.

Organizacija pasikliauna avarinėmis tarnybomis tikėdamasi, kad jos išspręs visus ekstremaliosios situacijos aspektus, ir nėra įgyvendinusi jokių susitarimų su kitomis šalimis, kurios gali dalyvauti valdant didelį riktą, išskyrus tai, kad paskambina joms ir leidžia joms imtis su įvykiu susijusių priemonių.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Organizacija laikosi taisyklių ir praktikos, kurios prašo laikytis išorės įstaigos ar organizacijos, kaip antai infrastruktūros valdytojas arba kitos geležinkelio įmonės, ir yra įgyvendinusi ekstremaliųjų situacijų valdymo sistemą.

Nustatytos svarbiausios ekstremaliosios situacijos, kurios galėtų susidaryti; yra planų, kaip praktiškai jas įveikti.

Darbuotojai mokomi, kaip reaguoti į ekstremaliąsias situacijas, tik kai tai yra visiškai būtina.

Reagavimo į ekstremaliąsias situacijas procedūras neretai sukuria kitos įstaigos (organizacijos) ir jos tvirtinamos vidaus lygmeniu.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai ir atliekant rizikos vertinimą nustatomos su užduotimis susijusios galimos ekstremaliosios situacijos.

Įgyvendintos kontrolės priemonės, įskaitant mokymą ir išteklius, kuriomis siekiama įveikti ekstremaliąsias situacijas ir jomis dalijamasi su atitinkamomis šalimis.

Vyksta bendros ekstremaliųjų situacijų pratybos kartu su kitomis atliekant užduotį dalyvaujančiomis organizacijomis.

Įdiegtos išsamios reagavimo į ekstremaliąsias situacijas procedūros, kuriose dalyvauja ir kitos organizacijos, kaip antai avarinės tarnybos ar tam tikrais atvejais vietos valdžios institucijos.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, peržiūrint procedūras, kuriomis siekiama užtikrinti, kad reagavimo į ekstremaliąsias situacijas priemonės būtų ir toliau aktualios ir veiksmingos, atsižvelgiama į grįžtamąją informaciją, gautą per informacinius susitikimus vykstant pratyboms.

Kai įvyksta svarbus riktas, užtikrinamas reguliarus ryšys tarp organizacijos, avarinių tarnybų ir kitų dalyvaujančių šalių, siekiant užtikrinti, kad būtų tinkamai atsižvelgiama į procesus (procedūras) ir techninius aspektus ir kad pakeitimai būtų atliekami pagal pakeitimų valdymo procesą.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, organizacija vadovaujasi gerąja patirtimi, ypač, koordinuojant sąsajas geležinkelių sektoriaus viduje ir už jo ribų. Aktyviai ir reguliariai palaikomas ryšys su avarinėmis tarnybomis siekiant užtikrinti, kad ateityje iškilus riktams būtų kuo geriau bendrai reaguojama į juos.

4.6 PE. Veiklos efektyvumo vertinimas

Veikla

Tikslas – užtikrinti, kad būtų įgyvendintos rizikos kontrolės priemonės, kad jos tinkamai veiktų ir jas taikant būtų pasiekti organizacijos tikslai.

Įžanginės pastabos

Organizacijos turi vertinti rizikos kontrolės priemonių veiksmingumą siekdamas užtikrinti, kad rizika būtų nustatoma ir valdoma praktiškai. Turi būti stebimos saugios darbo sistemos siekiant užtikrinti, kad jos būtų tinkamos ir kad jų būtų faktiškai paisoma. Turėtų būti įdiegtos veiklos rezultatų stebėsenos, audito ir peržiūros sistemos siekiant užtikrinti, kad saugos valdymo sistema tinkamai veiktų.

Audito metu patikrinama, ar organizacija daro tai, ką teigia daranti. Šiuos patikrinimus turėtų papildyti reguliari peržiūra, kuria siekiama užtikrinti, kad būtų nustatyti tinkami organizacijos veiklos tikslai. Atliekant peržiūrą taip pat reikėtų patikrinti, ar įgyvendintos veiklos tikslų siekimo priemonės veikia taip, kaip numatyta.

Stebėseną, auditą ir peržiūrą yra būdas gauti grįžtamąją informaciją visoje saugos valdymo sistemoje ir būtinoji nuolatinio tobulėjimo ir kompetencijos užtikrinimo programų dalis.

4.6.1 PE1. Stebėseną

Organizacija turėtų gebėti įrodyti, kad yra įdiegusi saugos valdymo sistemos taikymo ir veiksmingumo stebėsenos procesą ir kad tas procesas tinkamas atsižvelgiant į jos veiklos dydį, mastą ir rūšį. Organizacija turėtų parodyti, kad taikant procesą galima nustatyti, įvertinti ir ištaisyti bet kokius SVS veikimo trūkumus.

1 lygis. Netinkamas

Nėra įgyvendintas joks veiksmingas procesas, kurį taikant būtų nustatomi saugos tikslai ir renkami bei analizuojami duomenys. Beveik arba visai nesuvokiama, ar įgyvendintos rizikos kontrolės priemonės veikia veiksmingai.

Neįžvelgiama būtinybės vykdyti veiklą valdyti ir vertinti žmogiškųjų ir organizacinių išteklių klausimų. Jeigu jie nagrinėjami, tai daroma ad hoc pagrindu.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

Nėra pripažįstama, kad reikia prižiūrėti organizacijos saugos kultūrą.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Vykdoma stebėseną, bet neretai ad hoc pagrindu: kai kurie procesai prižiūrimi, taip pat vykdomi kai kurios įrangos patikrinimai, bet požiūris į duomenų rinkimą nėra nuoseklus.

Yra pavienių dokumentų, kurie nėra analizuojami įmonės lygmeniu. Todėl veiksmų planai tvarkomi taip, kad jie nėra aiškiai apibrėžti ir koordinuojami įmonės lygmeniu.

Nėra aiškaus ryšio tarp saugos politikos, įmonės saugos tikslų ir tobulėjimo veiksmų planų.

Vadovybė nepripažįsta būtinybės stebėti rizikos kontrolės priemones, o spręsti, kokią informaciją rinkti, paliekama pavieniams departamentams ar padaliniams.

Pripažįstama, kad žmogiškieji veiksniai gali atlikti tam tikrą vaidmenį veiklos efektyvumo srityje, bet į juos nėra nuosekliai atsižvelgiama.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

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

Vykdoma ribota organizacijos saugos kultūros stebėseną.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, organizacija bando taikyti taikytiną bendrąjį saugos metodą, kad patikrintų, ar saugos valdymo sistema ir visi jos procesai bei procedūros taikomos teisingai, ir įgyvendintų visus būtinus taisomuosius veiksmus, kurių reikia imtis siekiant ištaisyti su nustatytais reikalavimų nesilaikymo atvejais susijusius trūkumus.

Vykdam stebėseną orientuojamasi į procesą, tad svarbiausioms ir pažeidžiamiausioms sistemoms nėra teikiama pirmenybė, palyginti su mažiau svarbiomis ar pažeidžiamomis sistemomis. Matavimas vykdomas tik dėl matavimo, nėra aiškiai apibrėžto tikslo.

Ryšys su rizikos vertinimu užtikrinamas tik nustatant rizikos kontrolės priemones, kurios vėliau logiškai stebimos.

Sukurta stebėsenos strategija, parengti jos įgyvendinimo planai. Taikomas nuoseklus požiūris į duomenų rinkimą ir analizę; priimdama sprendimus ir siekdama tobulinti organizaciją, vadovybė naudoja informaciją.

Skiriant išteklių stebėsenai, prioritetai nustatomi neatsižvelgiant į rizikos vertinimo rezultatus.

Yra pripažintas procesas, taikomas vertinant veiklos rezultatus, siekiant ištirti žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų klausimų poveikį SVS viduje. Prireikus yra galimybė pasitelkti specialistus, kad jie įvertintų padėtį.

Įgyvendintas nuoseklus saugos kultūros stebėsenos procesas.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, suvokiama esminių ir pažeidžiamų sistemų stebėseną.

Visapusiškai taikomi atitinkami BSB, stebėseną visiškai grindžiama rizika. Skiriant išteklius pirmenybė teikiama svarbiausiems procesams.

Vadovai ir priežiūrą vykdančios darbuotojai yra tinkamai išmokyti ir turi būtinų išteklių; yra įrodymų, kad turimas veiklos sistemas sunku naudoti siekiant nustatyti taikomo požiūrio trūkumus.

Viduriniojo grandies vadovai ir aukščiausioji vadovybė stebi rezultatus atsižvelgdami į riziką; veiksmų planai koordinuojami ir nagrinėjami įmonės lygmeniu. Stebėsenos tikslas – nuspėti veiklos rezultatų saugos srityje pablogėjimą ir stengtis gerinti padėtį, o ne tik matuoti SVS rezultatus.

Yra konkrečių rodiklių, pagal kuriuos vertinama žmogiškųjų ir organizacinių veiksmų įtaka SVS taikymui ir atsekamas užtikrinimo procesas.

Saugos kultūros stebėsenos procesas vykdomas reguliariai ir padeda tobulinti saugos kultūros strategiją nuolatinio tobulinimo reikmėms.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, naudojamos pažangiosios stebėsenos priemonės. Organizacija turi priemonių, kurias taikydama gali padėti darbuotojams pranešti apie įvykius ir pasiūlyti sprendimus, kuriuos reikia aptarti veiksmų planuose.

Duomenų analizė laikoma konkurenciniu pranašumu, o veiklos rezultatų saugos srityje stebėseną yra bendrojo stebėsenos proceso, vykdomo visuose padaliniuose ir departamentuose, dalis. Organizacijoje įdiegta išsami duomenų tvarkymo sistema, kurioje dokumentuojamas jos turtas ir jo naudojimo sąlygos.

Įmonė pripažįsta, kaip svarbu naudoti rizikos modelius ir dalytis duomenimis bei informacija su kitais geležinkelių operatoriais, siekiant išplėsti duomenų rinkinius ir gerinti vertinant riziką naudojamų duomenų kokybę.

Duomenų teikimas yra gera praktika, novatoriški projektai, vykdomi pagal saugos kultūros gerinimo strategiją, padeda puoselėti tvirtą saugos ir duomenų teikimo kultūrą įmonėje.

Vykdoma stebėsenos procedūrų peržiūra siekiant užtikrinti, kad jos išliktų aktualios atsižvelgiant į organizacijos rizikos pobūdį.

Duomenys apie žmogiškųjų veiksnių aspektus yra neatsiejama nuolatinio organizacijos tobulėjimo dalis. Rezultatai panaudojami vėliau priimant veiklos ir saugos valdymo sprendimus. Surinkta informacija dalijamasi su partneriais, tiekėjais ir rangovais.

Saugos kultūros stebėsenos procesas yra pavyzdys, kaip tokia veikla turėtų būti vykdoma organizacijoje ir už jos ribų.

4.6.2 PE2. Vidaus auditas

Vidaus auditas – tai itin svarbus nepriklausomas ir sistemingas rizikos kontrolės sistemų ir valdymo priemonių patikrinimas, kurio tikslas – užtikrinti, kad būtų pasiekti veiklos tikslai. Taikant BSB stebėsenos srityje taip pat turi būti vykdomas vidaus auditas. Vykdamt auditą paprastai siekiama apriboti subjektyvumą ir užtikrinti, kad būtų taikomas labiau įrodymais pagrįstas metodas. Turint omenyje sistemingą SVS audito pobūdį, siekiama aukščiausiai vadovybei pateikti aiškių įrodymų, kuriais remiantis būtų priimami sprendimai, kaip gerinti veiklos rezultatus saugos srityje.

1 lygis. Netinkamas

Beveik arba visai nėra įrodymų, kad atliekamas auditas.

Auditas, kuris yra atliekamas, nėra planinis ar prioritetas, o pagal suformuluotas išvadas nesiimama jokių veiksmų.

Auditoriai nėra nuosekliai mokomi, nėra konkrečių ryšių su KVS procesu.

Audito procesas nėra struktūrinis, nėra realių skirtumų tarp auditų ir patikrinimų.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Vykdoma tam tikra audito veikla, bet naudojamais metodais ir įtrauktomis sritimis nėra atsižvelgiama į konkrečios rizikos kontrolės sistemos pobūdį ar svarbą.

Audito planai parengti, bet nėra koordinuojami.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, esama įrodymų, kad atliekant auditus taikomas koordinuotas ir veiksmingas planinis požiūris. Vykdamt audito veiklą dėmesys sutelkiamas į teisės aktų laikymosi ir veiklos tikslų siekimo užtikrinimą.

Audita ir jų rezultatai sistemingai dokumentuojami. Organizacijos valdybai žinomi rezultatai, jie aptariami eiliniuose valdybos posėdžiuose.

Kompetencijos valdymo sistemoje numatytos auditorių mokymo priemonės. Pildomas kompetentingų auditorių registras.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, audito veikla planuojama ir jai suteikiama pirmenybė atsižvelgiant į ankstesnių auditų ir stebėsenos rezultatus.

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

Taikomas tinkamas audito metodų derinys siekiant surinkti informaciją apie veiklos rezultatus pagal veiklos tikslus.

Aukščiausiaji vadovybė informuojama apie audito rezultatus, kad galėtų peržiūrėti saugos valdymo sistemą. Šiame lygyje atliekama paties pagal SVS numatomo nuolatinio tobulėjimo analizė siekiant nustatyti, ar gerinant sistemą, faktiškai pavyksta gauti naudos, kurios tikimasi, ir ar norint pasiekti geresnių rezultatų reikia padaryti pakeitimus.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, veiklos tikslai, į kuriuos atsižvelgiama atliekant auditą, kelia daugiau sunkumų, lyginama su geriausios patirties pavyzdžiais.

Numatyti kolegų audito tikslai.

4.6.3 PE3. Vadovybės vertinamoji analizė

Siekiant, kad organizacijos saugos valdymo sistema veiktų efektyviai ir veiksmingai, ir ilgainiui būtų nuolat tobulinama, labai svarbu, kad vadovybė tvirtai vadovautų saugos srityje. Organizacija turėtų parodyti, kad vadovybė aktyviai dalyvauja peržiūrint saugos valdymo sistemos veiklos efektyvumą ir ateityje ją tobulinant. Vadovybės vertinamoji analizė gali būti laikoma stebėsenos, kurią organizacija vykdo siekdama užtikrinti, kad jos procesais ir procedūromis būtų pasiektas norimas rezultatas, dalimi.

1 lygis. Netinkamas

Aukščiausiaji vadovybė beveik neanalizuoja stebėsenos ir audito rezultatų. Tai daroma labiau padalinių (departamentų) lygmeniu.

Nėra reguliariai peržiūrimi veiklos ir saugos tikslai.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Vykdoma peržiūra nėra reikalaujamo tobulėjimo metodo dalis. Ji neretai yra reaktyviojo pobūdžio ir nėra planuojama kaip valdymo ciklo dalis.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, vadovybė savaime panaudoja stebėsenos ir audito rezultatus peržiūrdama organizacijos veiklos rezultatus ir prireikus padarydama pakeitimus.

Peržiūros rekomendacijos aiškiai paskirstomos ir sekamos, parodant, kad nagrinėjamas bendresnis poveikis.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, mokomasi iš patirties, susijusios su riktai kitose organizacijose ir kituose sektoriuose.

Vadovybė prašo darbuotojų teikti pasiūlymus, kaip tobulinti veiklos procesus ir peržiūrą, siekdama nustatyti, ar jie padarytų poveikį veiklai.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, vadovybė kartais peržiūri taikomą praktiką, visų pirma, veiklos srityse, siekdama nustatyti, ar procesai ir procedūros vis dar tinkamos nustatytiems tikslams pasiekti.

Vadovybė dalyvauja vertinant bendrąjį kontekstą siekdama nustatyti naujas technologijas ar idėjas, kurias įgyvendinus galima patobulinti vykdomą veiklą. Pavyzdžiui, manoma, kad naudojant didžiuosius duomenis galima padidinti veiklos veiksmingumą ir pagerinti veiklos rezultatus saugos srityje.

4.7 I. Tobulėjimas

Veikla

Organizacijos turėtų ilgainiui tobulėti, nes priešingu atveju jos įstrigs vienoje vietoje ir bus pasyvios. Tai ilgainiui turės pasekmių saugos valdymui. Organizacija turėtų vadovautis mokymosi iš savo ir kitų subjektų klaidų filosofija savo saugos valdymo kontrolės priemonėms gerinti. Tobulinant veiklą siekiama užtikrinti, kad organizacija sutelktų dėmesį į ateitį, bandytų prisitaikyti prie būsimų pokyčių ir užtikrintų, kad atsiradus tokiems pokyčiams vyktų teigiama SVS raida.

Įžanginės pastabos

Organizacija gali tobulėti mokydamosi iš savo avarijų ir riktų (įskaitant riktus ir pavojingus įvykius) tyrimų ir kitų įvykių, kurių įvyksta geležinkelių ar kituose sektoriuose. Organizacijos taip pat turėtų tirti riktus taip pat kruopščiai, kaip tirtų avariją, kad išsiaiškintų, kas beveik nutiko, kaip susiklostė tokia padėtis ir kaip panašių atvejų būtų galima išvengti. Kai įmanoma, tyrimų santraukas ir rezultatus reikėtų pateikti organizacijai ir kitoms panašioms organizacijoms. Siekdamos tobulėti, organizacijos turėtų aktyviai siekti mokytis ne tik iš avarijų ir riktų, bet pasitelkdamos ir kitus svarbius informacijos šaltinius, kaip antai stebėsenos ar audito veiklą arba kitų patirtį, kuri gali būti joms naudinga siekiant tobulėti.

4.7.1 11. Mokymasis iš avarijų ir riktų

Tiriant avarijas ir riktus reikėtų peržiūrėti saugos valdymo sistemos veiklos rezultatus prieš įvykį ir išsiaiškinti, kurios sistemos dalys veikė gerai ir kurias sritis reikėtų tobulinti, įskaitant su žmogaus galimybėmis susijusią patirtį. Be to, organizacija turėtų siekti mokytis iš nacionalinės tyrimo įstaigos (NTI) ir kitų visos ES NTI tyrimų rezultatų bei visame pasaulyje vykdomų riktų ir avarijų tyrimų rezultatų.

1 lygis. Netinkamas

Nėra įrodymų, kad būtų vykdomi veiksmingi tyrimai, organizacijoje įsitvirtinusi tokia kultūra, kurioje siekiama ką nors apkaltinti. Nesimokoma iš organizacijoje ar kituose sektoriuose įvykusių riktų tyrimų. Tyrimus atliekančių asmenų kompetencija gali kelti abejonių.

Beveik arba visai nėra požymių, kad tinkamai atsižvelgiama į žmogaus vaidmenį nutikus avarijai ar riktui.

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Riktai tiriami, bet beveik nėra gairių, kaip ir kas turi būti tiriama.

Tiriamos tiesioginės priežastys.

Tiriami riktai iš esmės susiję tik su avarijomis; atlikus tyrimą dažniausiai rekomenduojama tiesiog vengti tokių atsitikimų ateityje. Nėra numatytos bendresnės tobulėjimo sritys.

Bandoma pasimokyti iš kitų avarijų kitose sektoriaus dalyse.

Tyrimus vykdančios darbuotojai šiek tiek išmokyti, bet nedalyvauja veiksmingoje kompetencijos valdymo sistemoje.

Pripažįstama, kad žmogiškieji ir organizaciniai veiksniai atlieka tam tikrą vaidmenį avarijose ir riktuose, dedamos pastangos siekiant į tai atsižvelgti, kai atliekamas tyrimas, bet vadovybei patvirtinus ataskaitas apie tai neretai pamirštama.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo. Nors pripažįstama, kad šie klausimai gali atlikti tam tikrą vaidmenį

avarijose ir riktuose, dažniausiai kaltė suverčiama atskiriems asmenims, o ne šalinami sisteminiai organizacijos trūkumai.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, yra standartinių priemonių, nurodančių, kada ir kaip turi būti vykdomi tyrimai.

Tiriama pagrindinė rikto priežastis, tyrimai vykdomi ir po rikto.

Darbuotojai išsamiai išmokyti tirti avarijas ir riktus, dalyvauja kompetencijos valdymo sistemoje.

Vykdam tyrimą nuolat atsižvelgiama į su žmogiškaisiais ir organizaciniais veiksniais susijusius avarijų ir riktų aspektus. Vadovybė mano, kad tai tokia pat svarbi įvykio priežastis, kaip ir kitos, ir siekia įveikti problemas, kai jų kyla. Daug dėmesio skiriama „teisingos kultūros“ idėjai, pagal kurią daugiausia dėmesio skiriama tam, kad būtų nustatyta, kas įvyko ne taip, o ne stengiamasi rasti kaltų.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, vykdam kokybišką tyrimą parengiamos rekomendacijos, kurias galima taikyti ir organizacijos viduje, ir už jos ribų.

Tam tikrais atvejais tiriami ir tokie riktai, kaip darbo sutrikimai ir atvejai, kai nepavyko pasiekti tikėtinų rezultatų.

Aukščiausiai vadovybei pranešama apie tyrimų rezultatus ir rekomendacijas, pasirūpinama tuo, kad jos būtų tinkamai įgyvendintos.

Riktų kitose geležinkelio įmonėse arba organizacijai nepriklausančiose įmonėse tyrimų rekomendacijos nagrinėjamos siekiant nustatyti, ar yra veiklai svarbių rezultatų.

Organizacija, remdamasi kitais tyrimais geležinkelių sektoriuje ir už jo ribų ir stengdamasi spręsti tokias problemas savo SVS, daro su žmogiškaisiais ir organizaciniais veiksniais susijusias išvadas. Organizacija stengiasi būti „teisinga“ organizacija ir joje nevyrauja kaltinimo kultūra.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, suvokiamas kitų organizacijų tyrimų išvadų poveikis.

Yra noras mokytis iš riktų keičiant elgesį įmonėje.

Aukščiausioji vadovybė taip pat dalijasi savo patirtimi su kitomis įmonėmis geležinkelių sektoriuje ir už jo ribų ir imasi veiksmų atsižvelgdama į ankstesnę kitų geležinkelio įmonių ar kitų sektorių patirtį.

Organizacija siekia savo partneriams, tiekėjams ir rangovams, platesniam geležinkelių sektoriui ir kitiems propaguoti žmogiškųjų ir organizacinių veiksnių patirtį, kurią įgijo iš avarijų ir riktų, teisingumo akcentavimą ir mokymosi kultūrą.

4.7.2 12. Nuolatinis tobulinimas

Organizacija turi parodyti, kaip siekia nuolat tobulėti mokydamosi iš įvykių, ryšių su reguliavimo institucijomis ir kitų veiksmų. Vykdam priežiūrą tikimasi, kad organizacijos parodys, jog jose taikomas teigiamų SVS pakeitimų nustatymo ir įgyvendinimo procesas, taip pat nuolat tobulinama saugos kultūros strategija. Taisomųjų veiksmų imamasi siekiant nustatyti, paskirstyti ir įgyvendinti veiksmus, kurių reikia imtis remiantis stebėsenos, tyrimų, audito ir peržiūros rezultatais.

1 lygis. Netinkamas

Nepaisant SVS procesų ir procedūrų, vykdam stebėseną, auditus ir peržiūrą sulaukiama nedidelių pokyčių arba jų iš viso nesulaukiama, nes jie nėra įgyvendinami arba stebimi.

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

Organizacija neatitinka lygio, kurio tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

Riktų ir avarijų vis tiek bus – dominuoja tokia fatalistinė kultūra. Nėra tikros strategijos, kaip nuolat tobulinti saugos kultūrą. Jų priežastimi visada laikomos veiklą vykdančio žmogaus klaidos ir nebandoma atlikti jokių tyrimų. Nėra teisingos kultūros, o su riktais ir avarijomis susiję darbuotojai neretai tampa atpirkimo ožiais. Vadovybė ir darbuotojai paprastai nesidomi sauga ir gali ją minėti tik kaip kitų argumentų, pvz., susijusių su užmokesčiu, darbo valandomis ir kt., pagrindimą.

2 lygis. Pavyksta įveikti riziką

Remiantis paprastomis stebėsenos, tyrimų, audito ir peržiūros veiklos išvadomis imamasi paprastų veiksmų atliekant žemesnio lygio pakeitimus saugos valdymo sistemoje. Dedama pastangų siekiant nustatyti pagrindines organizacijos problemas; tuo tikslu sistemingai peržiūrima stebėsenos, tyrimų ir audito informacija.

Organizacija vos atitinka būtiniausias reikalavimų laikymosi sąlygas, kurių tikimasi iš bendro saugos sertifikato ar saugos leidimo turėtojo.

Laikoma, kad už saugą atsako saugos departamentas, bet vadovybė skiria laiko ir pastangų riktų ir avarijų prevencijai, nes manoma, kad jiems galima užkirsti kelią. Parengta nuolatinio saugos kultūros tobulinimo strategija, į kurią įtrauktos tinkamos bendrosios sritys, bet taisomaisiais veiksmais pirmiausia siekiama ištaisyti darbą vykdančių darbuotojų padarytas žmogiškąsias klaidas skiriant nuobaudas ar kitomis priemonėmis siekiant sumažinti nesaugų elgesį, nes jis laikomas riktų ir avarijų priežastimi. Veiklos rezultatai saugos srityje vertinami remiantis praeities tendencijos rodikliais, kaip antai susijusiais su sužalojimais, dėl kurių laikinai prarandamas darbingumas, mediciniais sužalojimais, nuvažiavimu nuo bėgių, pravažiavus draudžiamąjį signalą ir kt. Organizacijoje įvyksta daugiau sunkių riktų ir avarijų nei jos konkurentų organizacijose.

3 lygis. Užtikrinamas nuoseklumas

Galioja 2 lygio kriterijai, be to, įgyvendintas procesas, kuriuo užtikrinama, kad būtini veiksmai, nustatyti vykdant stebėseną, auditus ir peržiūrą, būtų įgyvendinti, ir nustatoma, kas atsako už tuos veiksmus ir iki kada jie turi būti įvykdyti.

Parengtos procedūros, kurias taikant vykdoma saugos valdymo sistemos tinkamumo, pakankamumo ir veiksmingumo stebėseną, atsižvelgiant į taikytinuose bendruosiuose saugos būduose nustatytą sistemą, ir taip pavyksta pasiekti nuoseklių rezultatų.

Taisomųjų veiksmų imamasi bet kuriuo saugos valdymo sistemos lygmeniu.

Vadovybė pripažįsta, kad riktais ir avarijomis nutinka dėl daugelio veiksnių, ir kai kurie iš jų susiję su vadovybės sprendimais. Sunkūs riktais ir avarijomis yra tiriamos, sistemingai taikomas mokymosi iš patirties procesas. Kokybiškai parengta nuosekli nuolatinio saugos kultūros gerinimo strategija, kurios sėkmingumą galima tinkamai įvertinti. Organizacijoje vyrauja „teisinga“ kultūra.

4 lygis. Pavyksta nuspėti riziką

Galioja 3 lygio kriterijai, be to, numatyti pažangos ir taisomųjų veiksmų įvykdymo stebėsenos procesai.

Taisomieji veiksmai susiję su saugos valdymo sistemoje nustatytais tikslais.

Saugos tikslų ir planavimo, rizikos vertinimo, darbuotojų ir kitų šalių dalyvavimo, informavimo ir komunikacijos, stebėsenos, audito, vadovybės vertinamosios analizės ir mokymosi iš avarijų bei riktų rezultatai naudojami kaip pagrindas rengiant nuolatinio tobulėjimo strategijas ir planus.

Analizuojamos visų riktų ir avarijų pagrindinės priežastys, pripažįstama, kad daugumą jų nulemia vadovybės sprendimai. Suvokiama, kad visi atsako ne tik už savo, bet ir už savo kolegų saugą. Vadovybė ir darbuotojai gerbia vieni kitus, taikomas sistemingas teisingumo užtikrinimo metodas. Skatinamas sveikas gyvenimo būdas, vykdoma su darbu nesusijusių avarijų stebėseną. Nuolatinio saugos kultūros gerinimo ir „teisingos“ kultūros laikymosi strategijoje vadovaujamosi geriausios patirties pavyzdžiais, kuriuose nurodyti realūs ir išmatuojami tikslai.

5 lygis. Puikus veiklos efektyvumas

Galioja 4 lygio kriterijai, be to, imdamasi taisomųjų veiksmų vadovybė peržiūri panašius procesus, nesusijusius su konkrečia sritimi, kurioje įvyko rikta, kad nustatytų panašius trūkumus ir atliktinus pakeitimus.

Riktų ir avarijų, dėl kurių darbuotojai ar trečiosios šalys patiria fizinių ar psichologinių traumų, prevencija yra organizacijos prioritetas. Organizacijoje jau daugelį metų nebuvo jokio rikto ar avarijos, kurių reikėtų dokumentuoti, bet neatsipalaiduojama. Nuolat vykdoma elgesio ar organizacijos pasyvumo stebėseną, imamasi veiksmų siekiant užkirsti tam kelią. Organizacijoje taikomi įvairūs svarbūs veiklos efektyvumo stebėsenos rodikliai. Kolegų vertinimu, nuolatinio saugos kultūros gerinimo strategija ir būdas, kuriuo organizacija įgyvendina „teisingą“ kultūrą, yra geriausios geležinkelių ir kituose sektoriuose naudojamų gerosios patirties pavyzdys.

Kritinis požiūris pasklinda organizacijoje, kurioje pokyčiai išsamiai tikrinami.

Priedas. Lygių vadovas

Brandos lygiai	1 lygis	2 lygis	3 lygis	4 lygis	5 lygis
Pavadinimas	Netinkamas	Pavyksta įveikti riziką	Užtikrinamas nuoseklumas	Pavyksta nuspėti riziką	Puikus veiklos efektyvumas
Trumpas apibūdinimas	Šiame lygyje vertinamoje organizacijoje veikia saugos valdymo sistema, bet yra aišku, kad esama trūkumų, dėl kurių veiklos rezultatų lygis yra žemesnis nei reikalaujama, kad būtų išduotas bendras saugos sertifikatas ar saugos leidimas. Saugos valdymo procedūros ir nurodymai parengti, bet vykdant priežiūrą paaiškėja, kad esama didelių problemų, susijusių su jų nuoseklumu apskritai. Konkrečių rūšių rizika kontroliuojama, bet bendrasis valdymo procesas netinkamas. Organizacija vykdo veiklą taip, kad yra esminių tos veiklos neatitikimų, palyginti su tuo, kas aprašyta saugos valdymo sistemoje (SVS). Paaiškėja, kad politika, procedūra ir nurodymai įgyvendinami neatsižvelgiant į tai, kas nustatyta SVS, tad su organizacijos arba jos rangovų veikla susijusi rizika nebūtinai kontroliuojama tinkamai.	Šiame lygyje organizacija vykdo veiklą taip, kad laikosi būtiniausių teisės aktų reikalavimų, t. y. SVS veikia taip, kad vertinimo etape galima išduoti bendrą saugos sertifikatą ar saugos leidimą. Sukurta ir dokumentuota saugos valdymo sistema, ji naudojama saugos rizikai kontroliuoti, bet jos struktūra ir koordinavimas nėra pakankami. Sistema apskritai nuosekli, bet esama spragų ir tam tikrų metodo neatitikimų įvairiose srityse. Organizacijai iš esmės pavyksta susitvarkyti su savo pareigomis saugos srityje, bet labai sunkiai. Jeigu kas nors nutiktų, iš karto iškiltų didelė problema ir organizacija nusmuktų į 1 lygį, nes procedūros nėra pakankamai integruotos ir iškilus techninei, veiklos ir organizacinei rizikai jos valdymas gali tapti didele problema. Kai kuriose veiklos srityse saugos valdymo rezultatai	Naudojant saugos valdymo sistemą, taikomas sistemingas ir nuoseklus požiūris į rizikos valdymą. Visi elementai įgyvendinti ir veikia, atsižvelgiama į visus saugos aspektus. Organizacijoje atsižvelgiama į saugos kultūrą. Nors organizacija veikia nuosekliai, ji nebando iš anksto nuspėti rizikos ir jos saugos kultūra nėra pakankamai pažengusi, kad rizikos valdymo procesas vyktų savaime. Vietoj „gaisrų gesinimo“ taikomas geriau apmąstytas rizikos valdymo metodas, bet nutikus net ir nedideliame įvykiui (pvz., ilgainiui nesugebėjus suvaldyti pagrindinių procesų ar procedūrų) organizacija gali nusmukti į žemesnį gebėjimo susitvarkyti su situacija lygį.	Kaip ir 3 lygio atveju, saugos valdymo sistemos rizika taip pat nuolat valdoma aktyviai. Šiuo atveju organizacija stebi riziką sukeliančius pirminius veiksnius ir iš anksto imasi veiksmų, kad užkirstų kelią pavojingiems riktams. Organizacija yra įsipareigojusi gerinti saugos kultūrą, o darbuotojai nuosekliai dalyvauja saugos valdymo veikloje orientuodamiesi į ateitį. Šiame lygyje organizacijos vadovybė iš tikrųjų vadovauja, o darbuotojai pasitiki vadovybės metodu ir jo laikosi. Dedama daug pastangų reguliariai vertinant veiklos efektyvumą ir siekiant suvokti organizacijai kylančios rizikos pobūdį bei ieškant galimų sprendimų.	Kaip ir 4 lygio atveju, taip ir dokumentuota saugos valdymo sistema sukurta taip, kad ją galima nuolat tobulinti. Organizacija aktyviai ieško galimybių padidinti saugą ir teigiama linkme tobulinti savo saugos kultūrą; tam tikslui ji naudoja informaciją, gaunamą ir iš geležinkelių sektoriaus, ir iš kitur. Organizacija atlieka lyginamąją savo veiklos analizę, lygindama ją su kitų organizacijų veikla geležinkelių sektoriuje ir kituose sektoriuose. Yra įrodymų, kad organizacija suvokia problemas, su kuriomis jai tenka susidurti arba kurių gali kilti ateityje, ir aktyviai ieško būdų jas išspręsti taikant SVS. Šiame lygyje organizacija yra tikra, kad jai pavyks suvaldyti kylančią riziką, ir siekia šviesti kitas organizacijas, su kuriomis ji sąveikauja, siekia pasisemti patirties iš kitų sričių, kurias galima įtraukti į vykdomą veiklą. Sauga yra neatsiejama organizacijos veiklos dalis.

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

	<p>Šiame lygyje NSI turėtų svarstyti, kokių veiksmų imtis, kad organizacija vėl atitiktų teisės aktų reikalavimus (išsamiau apie tai, kaip taikomas šis procesas, žr. Agentūros vykdymo užtikrinimo vadovą).</p>	<p>geresni nei kitose. Rizika labiau kontroliuojama organizacijos darbuotojų veiksmais nei taikant SVS struktūrą. Valdydama riziką įmonė paprastai „gesina gaisrus“, t. y. reaguoja į avarijas ar riktus, o ne aktyviai imasi priemonių, kad užkirstų jiems kelią.</p>			
--	--	--	--	--	--



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