

# Príručka

## Model zrelosti procesov riadenia

	<i>Vypracoval</i>	<i>Overil</i>	<i>Schválil</i>
<i>Meno</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Funkcia</i>	projektový úradník	projektový manažér	vedúci oddelenia
<i>Dátum</i>	29. 06. 2018	29. 06. 2018	29. 06. 2018
<i>Podpis</i>			

### História dokumentu

<i>Verzia</i>	<i>Dátum</i>	<i>Poznámky</i>
1.0	29. 06. 2018	Konečná verzia určená na zverejnenie.

*Tento dokument je právne nezáväzným usmernením Železničnej agentúry Európskej únie. Nie sú ním dotknuté rozhodovacie procesy predpokladané v platných právnych predpisoch EÚ. Závazný výklad práva EÚ patrí do výlučnej právomoci Súdneho dvora Európskej únie.*

## 1 Úvod

Po udelení jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia musia vnútroštátne bezpečnostné orgány (NSA) zabezpečiť, aby to, čo žiadateľ o jednotné bezpečnostné osvedčenie alebo bezpečnostné povolenie uviedol ako svoj systém riadenia bezpečnosti (SMS), bolo účinne vykonávané a aby naďalej spĺňal právne povinnosti. Inými slovami, vnútroštátne bezpečnostné orgány musia vykonávať dohľad nad činnosťami železničného podniku alebo manažéra infraštruktúry, aby sa zabezpečilo, že fakty, ktoré uviedli vo svojej žiadosti o jednotné bezpečnostné osvedčenie alebo bezpečnostné povolenie, odrážajú skutočnosť.

Železničná agentúra Európskej únie (ďalej aj „agentúra“) vypracovala tento model zrelosti procesov riadenia (MMM) na pomoc vnútroštátnym bezpečnostným orgánom pri posudzovaní systémov riadenia bezpečnosti železničných podnikov a manažérov infraštruktúry počas ich dohľadu.

Používanie modelu zrelosti procesov riadenia môže slúžiť aj ako tzv. okno do kultúry bezpečnosti organizácie a pomôcť vnútroštátnym bezpečnostným orgánom a organizáciám, ktoré regulujú, v diskusii o tom, ako môžu tieto organizácie zlepšiť svoje SMS.

Agentúra zaviedla tento model ako usmernenie. Vnútroštátne bezpečnostné orgány sa môžu bez obmedzení rozhodnúť, či ho budú používať. Ak má NSA vlastný model alebo iný spôsob hodnotenia toho, aký dobrý je SMS, môže používať vlastnú metódu. Žiadnym ustanovením v tomto dokumente sa nespochybňuje platnosť existujúcich modelov, ktorými sa dosahujú rovnaké ciele.

Každý železničný podnik alebo manažér infraštruktúry takisto môže bez obmedzení používať model zrelosti procesov riadenia vo vlastnej organizácii vždy, keď si to praje. Príručka je k dispozícii bezplatne a dá sa prevziať z webového sídla agentúry spolu s nástrojom, ktorý je potrebný na vyplnenie výsledkov sieťového diagramu. K dispozícii aj na webových stránkach alebo v obchode Apple alebo prostredníctvom služby Google Play je aplikácia, ktorá obsahuje nástroj na hodnotenie modelu zrelosti pre jednoduché použitie v teréne. Agentúra navrhuje, aby železničný podnik alebo manažér infraštruktúry používal model počas celého 5-ročného obdobia na vykonávanie vlastného posúdenia, s použitím informácií z činnosti dohľadu, a na preskúmanie zistení počas žiadosti o obnovenie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia. V tomto okamihu sa model môže používať, aby sa upozornilo na prípadné oblasti nedostatkov v SMS, ktoré železničný podnik alebo manažér infraštruktúry môže mať, a aby sa mu tak poskytla príležitosť vyriešiť všetky nedostatky pred podaním žiadosti o nové jednotné bezpečnostné osvedčenie alebo bezpečnostné povolenie.

### 1.1 Účel príručky

Tento usmerňovací dokument poskytuje NSA jednoduchý model, ktorý im umožní posúdiť, ako dobre fungujú SMS železničných podnikov a manažérov infraštruktúry.

Cieľom modelu je zaradiť pomocou jednoduchých úrovní založených na dôkazoch získaných počas dohľadu výkonnosť alebo kapacitu SMS do kategórie, aby sa získali informácie pre primerane presné posúdenie výkonnosti celého SMS organizácie alebo jeho časti podľa toho, na čo sa NSA rozhodne zamerať počas svojho dohľadu.

Treba uviesť, že model sa používa počas dohľadu a dohľad sa môže vykonávať až po vydaní jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo povolenia. Rôzne úrovne modelu preto vychádzajú z bodu, v ktorom organizácia klesla pod samotné minimum potrebné na to, aby jej bolo vydané jednotné bezpečnostné osvedčenie alebo povolenie. Na úrovni 1 by sa očakávalo, že NSA vykonávajúci dohľad prijme opatrenie na nápravu tejto situácie, v najkrajnejších prípadoch by to mohlo znamenať odňatie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia, alebo postúpenie prípadu bezpečnostnému

---

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

certifikačnému orgánu na zváženie. Je to tak preto, že by v dôsledku výkonnosti na tejto úrovni došlo k zamietnutiu žiadosti o obnovenie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

## 1.2 Komu je určená táto príručka?

Tento dokument je určený:

- *vnútroštátnym bezpečnostným orgánom pri posudzovaní SMS železničných podnikov a manažérov infraštruktúry počas ich dohľadu,*
- *vnútroštátnym bezpečnostným orgánom pri stanovovaní ich stratégie a plánu/plánov dohľadu,*
- *vnútroštátnym bezpečnostným orgánom pri výmene informácií medzi sebou, ak existuje spoločný alebo koordinovaný dohľad, o výkonnosti v oblasti systému riadenia bezpečnosti v ich príslušnom členskom štáte,*
- *vnútroštátnym bezpečnostným orgánom pri výmene informácií s agentúrou po doručení žiadosti o obnovenie alebo aktualizáciu, ak je agentúra zodpovedná za vydanie jednotného bezpečnostného osvedčenia a*
- *železničným podnikom a manažérom infraštruktúry na vykonávanie vlastného posúdenia s cieľom vyhodnotiť výkonnosť svojho SMS, najmä pred predložením žiadosti o obnovenie ich jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia ako súčasť ich skúšky vlastného posúdenia.*

## 1.3 Rozsah pôsobnosti

Je potrebné, aby vnútroštátne bezpečnostné orgány mali určité prostriedky na meranie kvality SMS v praxi v porovnaní s teóriou prezentovanou vo fáze podávania žiadosti o jednotné bezpečnostné osvedčenie alebo bezpečnostné povolenie (v prípade manažéra infraštruktúry). Model zrelosti procesov riadenia od agentúry môže splniť túto potrebu, ale každý jednotlivý NSA môže bez obmedzení využívať vlastnú metódu poskytovania týchto informácií o dohľade agentúre.

Zámerom modelu nie je byť definitívnou odpoveďou na otázku, aký dobrý je konkrétny SMS, ale skôr prostriedkom na zabezpečenie určitej presnosti a štruktúry v stanovisku NSA v danej veci.

## 1.4 Štruktúra usmernenia

Tento dokument je súčasťou zhrnutia usmernenia agentúry, ktoré podporuje železničné podniky, manažérov infraštruktúry, vnútroštátne bezpečnostné orgány a agentúru pri plnení ich úloh a vykonávaní ich povinností v súlade so smernicou (EÚ) 2016/798.



Obrázok 1: Súhrn usmernení agentúry

V modeli zrelosti procesov riadenia od agentúry sa používa rovnaká základná štruktúra ako v prílohe I a II k delegovanému nariadeniu Komisie (EÚ) 2018/762 [spoločné bezpečnostné metódy systému riadenia bezpečnosti] na vytvorenie stanoviska ku kvalite SMS organizácie. Tri riadky požiadaviek sú mierne odlišné, aby vyhovovali verzii nástroja v mobilnej aplikácii, avšak zámer za každou požiadavkou medzi modelom zrelosti a požiadavkami SMS zostáva rovnaký. Plní aj potrebu NSA týkajúcu sa nástroja, ktorý sa môže používať na splnenie požiadaviek stanovených v článku 7 ods. 1 delegovaného nariadenia Komisie (EÚ) 2018/761 na hodnotenie účinnosti SMS a článku 5 ods. 2 uvedeného nariadenia na hodnotenie výkonnosti riadenia bezpečnosti železničného podniku alebo manažéra infraštruktúry. Cieľom prístupu nariadeného v článku 5 ods. 2 je vytvoriť silnú väzbu medzi posúdením a následným dohľadom, čím sa uľahčuje lepšia výmena informácií v rámci NSA a medzi NSA a agentúrou (t. j. medzi subjektmi vykonávajúcimi dohľad a subjektmi vykonávajúcimi posúdenie) a nakoniec, lepšie sa objasňuje železničnému sektoru, ako jeho vlastná výkonnosť v oblasti bezpečnosti tvorí vstup pre dohľad NSA (napr. určenie priorit činností dohľadu v oblastiach s najväčším rizikom pre bezpečnosť).

Každý oddiel modelu má za účel vysvetliť, čoho sa daný oddiel týka, a v niektorých prípadoch obsahuje úvodné poznámky, ktorým sa podrobnejšie objasňuje. V každom oddiele je stanovených 5 úrovní: nepostačujúca – úroveň 1, pokrývajúca – úroveň 2, konzistentná – úroveň 3, predvídajúca – úroveň 4 a excelentná – úroveň 5. Každá z týchto úrovní obsahuje určitý text, ktorým sa vysvetľuje, ako vyzerá výkonnosť na tejto úrovni na základe prvku kritérií. Používateľ je povinný posúdiť dôkazy, ktoré získal z rozhovorov, preskúmania dokumentov atď., a dospieť k stanovisku o tom, ktorej konkrétnej úrovni najlepšie zodpovedá. Od úrovne 2 vyššie sa v texte uvádza, že výkonnosť by mala byť posudzovaná na základe predchádzajúcej úrovne a ďalšej úrovne, takže úroveň 4 zahŕňa prvky na úrovni 3 plus ďalšie prvky pre

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

úroveň 4. Je to tak preto, že úroveň 2 je prvá úroveň, v prípade ktorej je výkonnosť v súlade s právnymi predpismi.

V záujme vytvorenia úrovni na základe každej požiadavky a získania zastúpenia výsledkov vo forme grafu musí používateľ vyplniť excelový hárok priložený k modelu, ktorý je dostupný na webovom sídle agentúry, prípadne si ho používateľ môže stiahnuť z mobilnej aplikácie agentúry pre systémy riadenia bezpečnosti, ktorá má túto funkcionality vstavanú. Zadaním čísel do háorku alebo prostredníctvom mobilnej aplikácie sa vyplní sieťový diagram podľa príkladu uvedeného na obrázku 2 (pozri sekciu 3.2). Po jeho vyplnení je možné skopírovať vzniknutý graf do správy pre železničný podnik/manažera infraštruktúry.

Tabuľka 1 (pozri sekciu 3.2) znázorňuje rozličné spôsoby zobrazovania rovnakých údajov prostredníctvom jednoduchej tabuľky, vďaka ktorej sa dajú úrovne stanoviť s použitím semaforového systému. Toto sa dá vyplniť podľa požiadaviek a skopírovať do záverečnej správy pre železničný podnik/manažera infraštruktúry. Rozhodnutie, či sa použije jeden alebo druhý, alebo oba prostriedky znázornenia zistení, je na rozhodnutí jednotlivých vnútroštátnych bezpečnostných orgánov (alebo železničného podniku/manažera infraštruktúry).

## 1.5 Štyri veci, ktoré treba vedieť pred použitím modelu

Sú štyri veci, na ktoré treba pamätať pri používaní tohto modelu:

- 1) Pri nazeraní na ktorúkoľvek časť SMS ide o časovú snímku.
- 2) Numerická úroveň je menej dôležitá ako to, čo sa v stanovisku uvádza o tom, ako dobre SMS funguje.
- 3) Keďže výsledky auditov/kontrol samostatných častí SMS sa budú pravdepodobne líšiť, *zistenia sa môžu použiť ako ukazovatele, z ktorých sa čerpá pri celkovom posúdení priemernej výkonnosti systému riadenia bezpečnosti železničného podniku alebo manažera infraštruktúry.* Ak model používajú dobre vyškolení zamestnanci, poskytuje obraz výkonnosti jednotlivého SMS a tak poskytuje zameranie na zlepšenie tých oblastí, ktorých výkonnosť je menej dobrá. Na vnútroštátnej úrovni použitie tohto modelu môže poskytnúť aj celkový obraz pre vnútroštátny bezpečnostný orgán o tom, kam nasmerovať vzácne zdroje na zlepšenie bezpečnosti, pretože by mohol upozorniť napríklad na systémovú slabú stránku v rámci železničného odvetvia v jednej konkrétnej oblasti riadenia bezpečnosti. Napríklad ak z výsledkov všetkých železničných podnikov vyplýva nízka úroveň posúdenia rizika, táto skutočnosť by mohla predstavovať významný vstup pre vnútroštátny bezpečnostný orgán vo vypracúvaní stratégie dohľadu.
- 4) Je veľmi dôležité, aby pri dospievaní k dohode o rozsahu posúdenia s použitím modelu vnútroštátny bezpečnostný orgán aj posudzovaná organizácia boli veľmi zrozumiteľné, pokiaľ ide o rozsah a úroveň intervencie. Toto je mimoriadne dôležité, pretože sa v tom zohľadní úroveň dôvery, ktorá sa môže premietnuť do stanovísk vypracovaných vnútroštátnym bezpečnostným orgánom.

## Obsah

1	Úvod .....	2
1.1	Účel príručky .....	2
1.2	Komu je určená táto príručka? .....	3
1.3	Rozsah pôsobnosti .....	3
1.4	Štruktúra usmernenia .....	3
1.5	Štyri veci, ktoré treba vedieť pred použitím modelu .....	5
2	Model zrelosti procesov riadenia a riadenie rizika .....	8
2.1	Aká je prijateľná úroveň, ktorú treba dosiahnuť v rámci modelu, pre vnútroštátny bezpečnostný orgán? .....	8
2.2	Uplatňovanie modelu vo vnútroštátnych bezpečnostných orgánoch s odlišnými právomocami ....	8
2.3	Správy .....	8
2.4	Predpoklad pre používanie modelu .....	9
2.5	Ako sa model používa? .....	9
3	Modelové úrovne .....	13
3.1	Vymedzenie dosahovaných úrovní .....	13
3.2	Vykazovanie výsledkov modelu .....	14
4	Model zrelosti procesov riadenia .....	19
4.1	C – Kontext organizácie .....	19
4.1.1	<b>C1 – Kontext organizácie</b> .....	19
4.2	L – Vodcovstvo .....	21
4.2.1	<b>L1 – Vodcovstvo a záväzok</b> .....	21
4.2.2	<b>L2 – Bezpečnostná politika</b> .....	24
4.2.3	<b>L3 – Role, zodpovednosti a oprávnenia</b> .....	25
4.2.4	<b>L4 – Konzultácie so zamestnancami a inými stranami</b> .....	27
4.3	PL – Plánovanie .....	29
4.3.1	<b>PL 1 – Posúdenie rizika</b> .....	29
4.3.2	<b>PL2 – Bezpečnostné ciele a plánovanie</b> .....	31
4.4	S – Podpora .....	33
4.4.1	<b>S1 – Zdroje</b> .....	33
4.4.2	<b>S2 – Spôsobilosť</b> .....	34
4.4.3	<b>S3 – Informovanosť</b> .....	36
4.4.4	<b>S4 – Informácie a komunikácia</b> .....	37
4.4.5	<b>S5 – Zdokumentované informácie</b> .....	39
4.4.6	<b>S6 – Integrácia ľudských a organizačných faktorov</b> .....	40
4.5	OP – Prevádzka .....	42

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

4.5.1	OP1 – Plánovanie a riadenie prevádzkových činností .....	42
4.5.2	OP2 – Správa aktív .....	44
4.5.3	OP3 – Dodávatelia, partneri a poskytovatelia .....	46
4.5.4	OP4 – Riadenie zmien .....	48
4.5.5	OP5 – Riadenie núdzových situácií .....	50
4.6	PE – Hodnotenie výkonnosti.....	52
4.6.1	PE1 – Monitorovanie .....	52
4.6.2	PE2 – Vnútorne auditovanie .....	54
4.6.3	PE3 – Manažérske preskúmanie.....	55
4.7	I – Zlepšovanie .....	57
4.7.1	I1 – Poučenie z nehôd a incidentov .....	57
4.7.2	I2 – Sústavné zlepšovanie .....	59
	Príloha – Príručka o úrovniach.....	61

## 2 Model zrelosti procesov riadenia a riadenie rizika

Posúdenie SMS pôsobí ako referencia pre vytvorenie stanoviska o spôsobilosti organizácie riadiť riziká vyplývajúce z jej železničnej prevádzky. Ak SMS funguje dobre, odôvodnene sa predpokladá, že riziká vyplývajúce z prevádzky organizácie sú dobre riadené. Ak má SMS organizácie slabé miesta, naznačuje to, že riziká v týchto oblastiach nie sú náležite riadené a v dôsledku toho je pravdepodobné, že v týchto oblastiach bude najväčšia možnosť existencie podmienok, ktoré umožňujú výskyt nehody alebo incidentu, v porovnaní s inými oblasťami, v ktorých má SMS dobrú výkonnosť. Z toho dôvodu čím vyššie skóre v modeli zrelosti procesov riadenia, tým je lepšie riadenie rizika.

### 2.1 Aká je prijateľná úroveň, ktorú treba dosiahnuť v rámci modelu, pre vnútroštátny bezpečnostný orgán?

Pri pohľade na nasledujúci model sa môže usúdiť, že keď organizácia dosiahne (úroveň 3), bude normálne fungovať spôsobom, ktorým by sa malo zaistiť, že SMS dosahuje náležitú úroveň riadenia rizika. Samozrejme, toto je o úroveň vyššie ako úroveň, pri ktorej je dosiahnutý súlad s právnymi predpismi (úroveň 2). Existuje na to dobrý dôvod. Na úrovni minimálneho súladu s právnymi predpismi existuje trvalé riziko skĺznutia dolu na úroveň 1, ktorá je pod danou úrovňou. Na úrovni 3 by nižšia úroveň bola úroveň 2, takže existuje určitá izolácia od neprijateľnej úrovne výkonnosti. Bolo by však nesprávne, aby cieľom organizácie bolo dosiahnuť úroveň 3. Zámerom modelu je pomôcť NSA v diskusii so železničným podnikom alebo manažérom infraštruktúry o oblastiach s nedostatkami v ich SMS a o tom, kde sa môžu **zlepšovať**. Samozrejme, z perspektívy NSA – vzhľadom na to, že by mal zameriavať zdroje na oblasti s najväčším rizikom – ak sa zistí, že železničný podnik alebo manažér infraštruktúry má výkonnosť na vyšších úrovniach modelu, môže rozhodnúť, že na určité obdobie zníži dohľad nad touto organizáciou v porovnaní so železničným podnikom či manažérom infraštruktúry, ktorých výkonnosť je na nižších úrovniach a potrebujú sa zlepšiť. Môže to byť stimul pre železničný podnik a manažéra infraštruktúry, aby sa snažili zlepšovať svoje SMS, aby dosiahli bodové hodnotenie na hornej hranici škály. Treba tiež poukázať na to, že na základe skúseností niektorých NSA, ktoré používajú tieto modely, používanie rôznych úrovní vytvára súťaž medzi železničnými podnikmi, najmä v snahe byť „najlepší“ v riadení bezpečnosti, čo môže pomôcť v náraste zlepšenia bezpečnosti v členskom štáte. Táto skutočnosť môže mať dôsledky na ich schopnosť získať nové zákazky v budúcnosti v závislosti od podnikateľských príležitostí dostupných v jednotlivých členských štátoch.

### 2.2 Uplatňovanie modelu vo vnútroštátnych bezpečnostných orgánoch s odlišnými právomocami

Zámerom tohto modelu je pomáhať NSA pri posudzovaní schopnosti SMS železničných podnikov a manažérov infraštruktúry v rámci podmienok smernice o bezpečnosti železníc a jej súvisiacich predpisov. Treba však takisto uviesť, že pri rešpektovaní tejto zásady NSA fungujú aj v rámci právomocí, ktoré sú im priznané vnútroštátnym právom. To napríklad znamená, že niektoré NSA majú povinnosť zabezpečiť, aby záležitosti BOZP boli náležite riešené železničnými podnikmi a manažérmi infraštruktúry v ich členskom štáte, a iné ju nemajú. V nasledujúcom modeli preto v textových usmerneniach nie sú pokryté záležitosti BOZP. Ak sa však NSA rozhodol uplatniť model v rámci záležitostí BOZP, na tieto prvky sa jednoducho dajú uplatniť základné zásady uvedené ďalej.

### 2.3 Správy

Po vykonaní posúdenia sa môže napísať správa so zhrnutím zistených výsledkov. V správe by mali byť podrobne uvedené dôkazy, ktoré vedú k záveru o konkrétnej úrovni. Zistenia môžu byť prezentované ako sieťový diagram alebo ako semaforová tabuľka. Účelom správy je určiť silné a slabé stránky a poskytnúť

---

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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



základ pre diskusiu s organizáciou o tom, ktoré oblasti plánuje zlepšovať počas platnosti jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia. Pri písaní správy by mala byť od začiatku jasne uvedená hĺbka posúdenia, aby sa chápala úroveň, na ktorej NSA skúmal opatrenia SMS v konkrétnej oblasti.

## 2.4 Predpoklad pre používanie modelu

Všetci zamestnanci NSA používajúci model by mali byť kompetentní používať ho. Používanie modelu bude vyžadovať, aby zamestnanci NSA rozumeli častiam SMS, ktoré sú stanovené v prílohe I a II spoločnej bezpečnostnej metódy o systémoch riadenia bezpečnosti, ako aj samotnému modelu. Je potrebné, aby boli zamestnanci kompetentní správne viesť rozhovory a v technikách kontroly, a aby boli schopní prijímať celú škálu informácií z rôznych zdrojov a pretaviť ich do relevantných oddielov SMS. V praxi by sa pred rozhovormi na mieste malo vykonať preskúmanie dokumentov, ak je to možné. Model zrelosti procesov riadenia je určený na používanie jednou kompetentnou osobou, ale z dôvodu logistických ťažkostí vykonávania viacerých rozhovorov a s cieľom poskytnúť určité ďalšie uistenie, pokiaľ ide o zistenia, je dobré v praxi využívať niekoľko kompetentných osôb, ktoré sa navzájom môžu podporovať počas činnosti dohľadu.

## 2.5 Ako sa model používa?

Model zrelosti procesov riadenia nie je náhradou za stanovisko osoby vykonávajúcej dohľad. Je skôr pomôckou pri dospievaní k stanovisku, pričom umožňuje presnejšie sa zamerať na dôkazy, na ktorých je založené, a lepšie ich prepojiť s prvkami SMS. Pomôže teda subjektom vykonávajúcim dohľad predkladať svoje zistenia železničným podnikom a manažérom infraštruktúry, a železničným podnikom a manažérom infraštruktúry pomôže pochopiť, prečo vznikli dané zistenia. Ak napríklad z rozhovorov, preskúmaní dokumentov a práce v teréne vyplýva, že organizácia nemá spoľahlivý systém riadenia dokumentov, túto skutočnosť môže NSA vykonávajúci dohľad označiť ako slabú stránku SMS, dôkazy o nej môžu byť prerokované s organizáciou a môžu sa dohodnúť nápravné opatrenia. NSA môže takisto použiť slabé stránky v systéme riadenia dokumentov organizácie, aby upozornil na problémy s vnútorným auditom a monitorovaním, pretože vnútorný audit a monitorovanie by mali takéto problémy odhaliť.

Jednotlivé nadpisy modelu zodpovedajú jednotlivým častiam SMS, ktoré sú stanovené v prílohe I a II k spoločným bezpečnostným metódam o požiadavkách na systémy riadenia bezpečnosti. Znamená to, že existuje priama súvislosť medzi modelom, ktorý sa používa v dohľade, a posúdením vykonaným NSA alebo agentúrou (vo funkcii bezpečnostného certifikačného orgánu), ktoré je potrebné pred vydaním jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia. Takisto to znamená, že dôsledným a plánovaným používaním modelu ako nástroja dohľadu zo strany NSA sa môže splniť funkcia kontrolovania toho, či organizácia, ktorej bolo udelené jednotné bezpečnostné osvedčenie alebo bezpečnostné povolenie, má SMS, ktorý dosahuje to, čo uviedla, že dosahuje, v žiadosti, počas platnosti jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia. Výstup z modelu zrelosti procesov riadenia je preto dôležitou informáciou pre organizáciu a bezpečnostný certifikačný orgán, pretože bude relevantný pre žiadosti o obnovenie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia. Upozorňuje sa aj na to, že jednotlivé prvky SMS, ktoré sú stanovené v modeli, sú všetky prepojené tak, aby tvorili zjednotený celok. Znamená to, že pri posudzovaní celkových zistení môže NSA zväžiť otázku výkonnosti SMS v rámci jednotlivých prvkov, alebo môže zväžiť aj to, čo to znamená pre celkovú výkonnosť.

NSA môže používať model zrelosti procesov riadenia ihneď po udelení jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia na získanie východiskového obrazu o výkonnosti systému riadenia bezpečnosti na začiatku obdobia platnosti jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia. Informácie získané v tejto fáze môžu potom tvoriť základ pre plánovaný dohľad počas zvyšného obdobia platnosti jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

---

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

Tento prístup by mohol byť vhodný, ak má zapojená organizácia predchádzajúce jednotné bezpečnostné osvedčenie alebo bezpečnostné povolenie, a preto má určité skúsenosti s fungovaním svojho SMS. V prípade nového účastníka na trhu bez predchádzajúcich skúseností so SMS nemusí bezprostredný dohľad s použitím modelu zrelosti procesov riadenia poskytnúť oveľa viac informácií, než sa získalo vo fáze posúdenia, pretože SMS je nový a neodskúšaný. Prípadne po udelení jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia orgán dohľadu používajúci všetky informácie, ktoré mu poskytol posudzujúci orgán v oblastiach záujmu dohľadu, môže napláňovať používanie modelu zrelosti procesov riadenia počas platnosti jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia so zohľadnením potreby poskytnúť určitý čas na odskúšanie SMS organizácie v praxi.

NSA sa odporúča používať výsledky z modelu zrelosti procesov riadenia ako vstupy pre jeho stratégiu dohľadu (a teda plány dohľadu). V praxi to môže znamenať, že organizáciám alebo častiam organizácií, ktoré dosiahnu vysoké úrovne v modeli zrelosti procesov riadenia, sa dohľad venuje menej ako tým, ktoré dosiahli miernejšie úrovne celkovo alebo v konkrétnych oblastiach. Aj keď tento prístup predstavuje legitímne používanie získaných informácií na účel stanovenia priorít rizika, je potrebné ho vyvážiť relatívnym rizikom celkovej činnosti. Napríklad nákladná prepravná spoločnosť špecializujúca sa na prepravu nebezpečného tovaru môže dosiahnuť úrovne 4 a 5 v modeli zrelosti procesov riadenia, a preto by sa mohlo usúdiť, že má veľmi zrelý SMS, ale aj tak by bolo vhodné vykonávať dôsledný dohľad nad ňou vzhľadom na povahu rizík spojených s činnosťou.

Pri zaradovaní nejakého prvku do úrovne na základe dôkazov je pravdepodobné, že dohľad zistí kladné aj záporné stránky. Bude preto treba prijať rozhodnutie o tom, či ho zaradiť do vyššej alebo nižšej úrovne na stupnici. K stanovisku bude treba dospieť na základe celku dostupných dôkazov. Ak smeruje skôr k vyššej než nižšej úrovni, táto skutočnosť by mala byť zohľadnená v prijatom rozhodnutí. Ak sú dôkazy nejednoznačné, buď by sa osoba vykonávajúca dohľad mala posnažiť o viac dôkazov počas cielených súčasných a/alebo budúcich činností dohľadu (napr. kontroly skutočnosti/kontroly s cieľom dospieť k presnejšiemu stanovisku), alebo by sa mala použiť nižšia úroveň na základe toho, že neexistujú dôkazy v prospech vyššej úrovne. Keď sa organizuje záverečné stretnutie so železničným podnikom/manažérom infraštruktúry, vždy je možné predostrieť problematiku zložitosti prijímania rozhodnutia a železničnému podniku/manažérovi infraštruktúry dať možnosť poskytnúť ďalšie dôkazy. Pritom však treba postupovať opatrne. Tento úkon by mal byť výnimočnou udalosťou, nie normou, pretože umožnenie ďalších dôkazov by mohlo viesť k tomu, že by železničný podnik/manažér infraštruktúry riešil záležitosti v tejto fáze a nezaoberal by sa nimi v rámci rozsahu pôsobnosti akčného plánu po činnosti dohľadu.

Je ťažké zodpovedať otázku, koľko dôkazov je potrebných na to, aby sa dospelo k presnému stanovisku. Dôkazy budú vo väčšine prípadov kombináciou rozhovorov, listinných dôkazov, pozorovania v teréne a výsledkov vyšetrovaní incidentov/nehôd v daných časoch, dátumoch a na daných miestach. Základ stanoviska musí vychádzať z dôkazov, ktoré sú zistené. Takže ak železničný podnik/manažér infraštruktúry tvrdí, že to, čo sa zistilo, nie je reprezentatívne, výsledok to nezmení, pretože sa zistilo, čo sa zistilo. To, že bolo možné nájsť situáciu, ktorú železničný podnik/manažér infraštruktúry neuznáva, už samotné naznačuje, že existujú problémy s fungovaním SMS, pretože aj to, že železničný podnik/manažér infraštruktúry sa o tom sporí, je signálom, že nie je všetko tak, ako má byť. Ak niekoľko dôkazov poukazuje na to, že skúmaná oblasť je dobre riadená, v danom bode by bolo odôvodnené prestať hľadať ďalšie dôkazy. Naopak, ak dôkazy neposkytujú takéto uistenie, ale nie je možné dospieť k záveru, prečo to tak je, treba hľadať ďalšie dôkazy. Nie je nevyhnutné preskúmať všetky procesy a postupy od vysokej úrovne po podrobné pracovné pokyny, aby sa vyvodili závery o tom, či systém účinne funguje. Je potrebné získať dostatočné informácie z preskúmaní dokumentov a rozhovorov, aby sa dospelo k záveru s primeranou mierou istoty o tom, ako vyzerá obraz v praxi. Treba si zapamätať, že nakoniec správa s použitím modelu zrelosti procesov riadenia je správa vypracovaná kompetentnou osobou, ktorá model používa na podporu svojho odborného stanoviska, je založená na vzorke dokumentov, rozhovorov a iných informácií a nie je pravdepodobné, aby

vôbec predstavovala absolútny obraz o výkonnosti organizácie, pretože to by si vyžadovalo preskúmanie každej jednej informácie týkajúcej sa organizácie a vykonanie rozhovoru s každou osobou, ktorá v nej pracuje, ako aj so všetkými organizáciami, ktoré s ňou majú rozhranie.

Všeobecne sa hľadajú dôkazy o tom, že skúmaná oblasť je a) riadená bezpečne, b) že toto riadenie je jednotné a prepojené so spôsobom, ako má SMS fungovať podľa pôvodnej žiadosti o jednotné bezpečnostné osvedčenie alebo bezpečnostné povolenie a c) organizácia je informovaná o tom, čo sa deje. Ak a) existuje bez b) alebo c), možno povedať, že bezpečnosť je riadená na základe šťastia, nie na základe dôsledného plánu, z čoho jasne vyplýva nedostatočný SMS.

Je mimoriadne dôležité, aby sa pri prezentovaní zistení organizácii, ktorá bola posúdená, jednoznačne objasnilo, aká bola úroveň posúdenia. V správe by mali byť uvedené zaznamenané dôkazy a ľudia, s ktorými sa viedli rozhovory. Ak sa zistia príklady nedostatočnej dokumentácie, takisto by mali byť začlenené do správy.

Ak sa model používa na posúdenie konkrétnych oblastí SMS, potom oblasti, ktoré sa neposudzujú, by mali byť jasne uvedené v rozsahu štúdie, a nemala by im byť priradená úroveň v záverečnej správe, pokiaľ z oblastí, ktoré sú v rozsahu štúdie, nevyplývajú dostatočné dôkazy na účel zmienenia sa o nich. Napríklad pri vykonávaní štúdie o správe aktív sa zistí, že systém riadenia kompetencií je slabý. V takom prípade by bolo odôvodnené zaradiť túto oblasť do úrovne, aj keď nebola súčasťou hlavného zamerania kontroly s použitím modelu.

Osoba alebo osoby vykonávajúce dohľad by mali vykonať dosť rozhovorov/preskúmaní dokumentov/práce v teréne, aby boli presvedčené, že majú dobrý obraz o tom, čo sa deje. Obraz nemusí byť úplný, ale treba zhromaždiť dostatok dôkazov na odôvodnenie bodu, na ktorom je železničný podnik/manažér infraštruktúry umiestnený v modeli. V prípade malého železničného podniku/manažéra infraštruktúry by rozhovory s kľúčovými vedúcimi zamestnancami a s malým počtom ostatného personálu mohli byť dostatočné na stanovenie napríklad toho, či organizácia spĺňa podmienky vodcovstva. V prípade veľkého železničného podniku/manažéra infraštruktúry s mnohými základňami a viacvrstvovou štruktúrou riadenia by bolo dosiahnutie takého úplného obrazu zložitejšie a bude sa musieť prijať viac rozhodnutí o tom, s kým z vrcholovej úrovne treba viesť rozhovor. Za týchto okolností by bolo odôvodnené urobiť vertikálny rez organizáciou, napríklad na ročnom základe, a každý raz sa zamerať na rôzne oblasti a urobiť rozhovory s primeraným počtom ľudí na každej úrovni manažmentu, aby bolo možné vytvoriť si uvážený pohľad na danú tematickú oblasť.

V prípade veľkých a zložitých organizácií by bolo vhodné používať model na získanie celkového obrazu o tom, ako je organizácia prevádzkovaná, napríklad náhľadom do dokumentácie na vysokej úrovni a vedením rozhovorov s vrcholovými manažérmi pred použitím modelu s cieľom pozrieť sa na jednotlivé aspekty ich činnosti, napríklad na údržbu vozidiel naprieč niekoľkými miestami. V prípade dobre prevádzkovanej organizácie s dobrým SMS by v tomto prípade malo byť možné vidieť, že pohľad/dokumentácia na vysokej úrovni sú zohľadnené rovnakým spôsobom v každej kontrolovanej údržbárskej dielni. Neznamená to, že medzi samotnými dielňami nemôžu byť rozdiely, ale jednoducho že celková štruktúra je v jej kľúčových prvkoch rovnaká a prevádzkuje sa rovnakým spôsobom. Podobne v prípade organizácie s nedostatočnou výkonnosťou by človek očakával rozdiely medzi pohľadom, ktorý má celkové vodcovstvo o tom, ako organizácia funguje na úrovni údržbárskych dielní, a samotnými dielňami, ako aj významné rozdiely medzi samotnými dielňami, ktoré by sa mohli pretaviť do bezpečnostného rizika, napr. rozdiely v periodicite skúšok podobných vozidiel bez vysvetlenia, prečo to tak môže byť, pričom vodcovstvo uznáva len jednu takúto štruktúru údržby.

Systém číslovania v modeli má za úlohu pomôcť v kategorizácii zrelosti procesov riadenia. Získanie určitého počtu bodov nemá byť vnímané ako samotný koniec. Pri prezentácii zistení železničnému

podniku/manažerovi infraštruktúry je veľmi dôležité spomenúť to a zdôrazniť, že výsledkom je stanovisko osoby vykonávajúcej dohľad na základe videných dôkazov v určitom čase a na určitom mieste.

Od železničných podnikov alebo manažerov infraštruktúry možno očakávať určité namietanie buď so zreteľom na „úroveň“, v prípade čoho je dôležité zdôrazniť, že ide o názor NSA na základe videných a počutých dôkazov a oni majú nárok na odlišný názor na základe ich vlastných znalostí o organizácii. Ak sa železničný podnik/manažér infraštruktúry snaží riešiť problematiku poskytnutím ďalších dôkazov, bude sa musieť prijať rozhodnutie o tom, či ich akceptovať, ako sa už uviedlo vyššie, a upraviť zistenia v dôsledku toho, alebo poukázať na to, že platia zistenia, ktoré boli zistené v danom čase. Všetky dôkazy predložené následne po dohľade, ktoré poskytujú pozitívnejší názor, by mali byť všeobecne predkladané ako súčasť dôkazov na splnenie akčného plánu, na ktorom sa dohodli organizácia a NSA.

Na záverečnom stretnutí by sa malo zdôrazniť, že pointou výkonu je pomôcť železničnému podniku/manažerovi infraštruktúry zlepšiť svoj SMS. Mali by byť určené akčné body na riešenie všetkých nedostatkov v plnení právnych požiadaviek, t. j. na úrovni 1, a body na zlepšenie identifikované pre úroveň 2 a vyššiu. Tieto by mali byť dohodnuté so železničným podnikom/manažerom infraštruktúry a železničný podnik/manažér infraštruktúry by sa mal zaviazat' vypracovať časovo viazaný akčný plán na ich riešenie s uvedením podrobností o tom, kto bude za čo zodpovedný a dokedy by mali byť zrealizované zmeny tak, aby ich NSA mohol podľa vhodnosti sledovať.

Účelom modelu je pomáhať vo vykonávaní dohľadu, nemá nahrádzať odborné stanovisko. Netvári sa, že poskytuje presnú odpoveď na to, čo sa zistilo počas dohľadu, ani nenaznačuje, čo s tým treba urobiť. O akomkoľvek opatrení na presadzovanie, ktoré môže nasledovať po dohľade s použitím modelu, rozhoduje NSA na základe zákonných právomocí, ktoré má, pričom sa však jednoznačne čerpá z dôkazov zistených počas auditu s použitím modelu zrelosti procesov riadenia. Aby agentúra pomohla NSA s vyriešením toho, aké opatrenie na presadzovanie môže byť vhodné, vypracovala príručku pre model riadenia presadzovania.

Model sa môže používať aj na účel zaoberania sa zisteniami z vyšetrovaní nehody alebo správ o audite spoločnosti. V takom prípade by sa mali analyzovať zistenia správy s cieľom dozvedieť sa, čo sa v nich uvádza o SMS. Po identifikácii príslušného požadovaného prvku je možné dospieť k stanovisku s použitím modelu o zrelosti procesov organizácie na základe zistení uvedených v správe o audite alebo vyšetrovaní nehody. V prípade samostatnej správy sa zrejme nedozviete veľmi veľa o schopnostiach riadenia bezpečnosti organizácií, ale ak sa vykonáva raz ročne alebo každý druhý rok v prípade, že je možné preskúmať viacero správ, môže ísť o účinný nástroj na identifikáciu oblastí v SMS organizácií, v ktorých pretrvávajú výskyt problémov.

### 3 Modelové úrovne

V použitej štruktúre sa používa škála 1 až 5, pričom 1 predstavuje slabú výkonnosť systému riadenia a 5 predstavuje vynikajúcu výkonnosť riadenia.

#### 3.1 Vymedzenie dosahovaných úrovní

##### Úroveň 1 – nedostatočná

Na tejto úrovni má posudzovaná organizácia systém riadenia bezpečnosti, ale je jasné, že obsahuje nedostatky, z dôvodu ktorých je úroveň výkonnosti nižšia ako legislatívou požadovaná minimálna úroveň, ktorá sa vyžadovala na vydanie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia. Postupy a pokyny na riadenie činností v oblasti bezpečnosti existujú, ale počas dohľadu je zrejmé, že existujú závažné problémy týkajúce sa ich súdržnosti ako celku. Jednotlivé riziká sú riadené, ale celkový proces, ktorý ich riadi, je nedostatočný. Organizácia v praxi funguje takým spôsobom, že sa zdá, že dochádza k podstatným nezrovnalostiam v porovnaní s tým, čo je opísané v SMS. Zdá sa, že politika, postupy a pokyny sa uplatňujú spôsobmi, ktoré nezodpovedajú tým, ktoré sú stanovené v SMS, a preto riziká z prevádzky vykonávanej organizáciou alebo jej dodávateľmi nie sú nevyhnutne náležite riadené. Na tejto úrovni by NSA mal zvažovať opatrenie na dosiahnutie toho, aby organizácia znovu dodržiavala súlad s právnymi predpismi (ďalšie informácie o tom, ako by tento proces mohol fungovať, sa nachádzajú v *Príručke agentúry o modeli riadenia presadzovania*).

##### Úroveň 2 – pokrývajúca

Na tejto úrovni dosahuje organizácia výkonnosť na úrovni minimálneho súladu s právnymi predpismi, t. j. SMS funguje na úrovni, ktorá je dostatočná na vydanie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia vo fáze posudzovania. Písomný systém riadenia bezpečnosti existuje a používa sa na riadenie bezpečnostných rizík, ale štruktúra a koordinácia nie sú dostatočné. Systém je celkovo súdržný, obsahuje však nedostatky a určité nejednotnosti prístupu v rôznych oblastiach. Organizácia v podstatnej miere pokrýva svoje povinnosti v oblasti bezpečnosti, ale len tesne. Nevyžadovalo by si to veľa, aby sa vytvoril významný problém a klesla by späť na úroveň 1 z dôvodu nedostatočnej integrácie medzi postupmi a riadenie rizika sa môže stať významným problémom v prípade technických, prevádzkových a organizačných rizík. Niektoré oblasti v rámci činnosti dosahujú lepšiu výkonnosť v riadení bezpečnosti než iné. Riziká sú viac riadené činnosťou ľudí, ktorí pracujú pre organizáciu, než prostredníctvom návrhu SMS. Bežným stavom je prístup k riadeniu rizika na základe hasenia požiarov, spoločnosť teda funguje tak, že reaguje na nehody alebo incidenty, namiesto toho, aby proaktívne prijímala opatrenia na zabránenie ich vzniku.

##### Úroveň 3 – konzistentná

SMS bol vyvinutý tak, že vytvára systémový a jednotný prístup k riadeniu rizika. Všetky prvky sú zavedené a fungujú a sú zohľadnené všetky aspekty bezpečnosti. Do určitej miery sa do úvahy berie zlepšovanie kultúry bezpečnosti v rámci organizácie prostredníctvom rozvoja stratégie na zlepšovanie kultúry bezpečnosti. Aj keď je organizácia konzistentná, nesnaží sa predvídať riziká vopred, ani kultúra v nej nie je dostatočne rozvinutá, aby bol proces riadenia rizika sebestačný. Hasenie požiarov uvoľnilo cestu k premyslenejšiemu prístupu k riadeniu rizika, ale nevyžadovalo by si to veľa (napr. zlyhanie riadenia kľúčových procesov alebo postupov v priebehu času), aby organizácia klesla späť do pokrývajúceho režimu.

##### Úroveň 4 – predvídajúca

Rovnaká ako úroveň 3 a okrem toho SMS sústavne riadi riziko proaktívne. V tomto prípade organizácia monitoruje spúšťače rizika a prijíma opatrenia vopred, ak je to možné, aby zabránila vzniku nebezpečných incidentov. Organizácia sa venuje rozvoju kultúry bezpečnosti, pracovná sila je zapojená do činnosti v oblasti

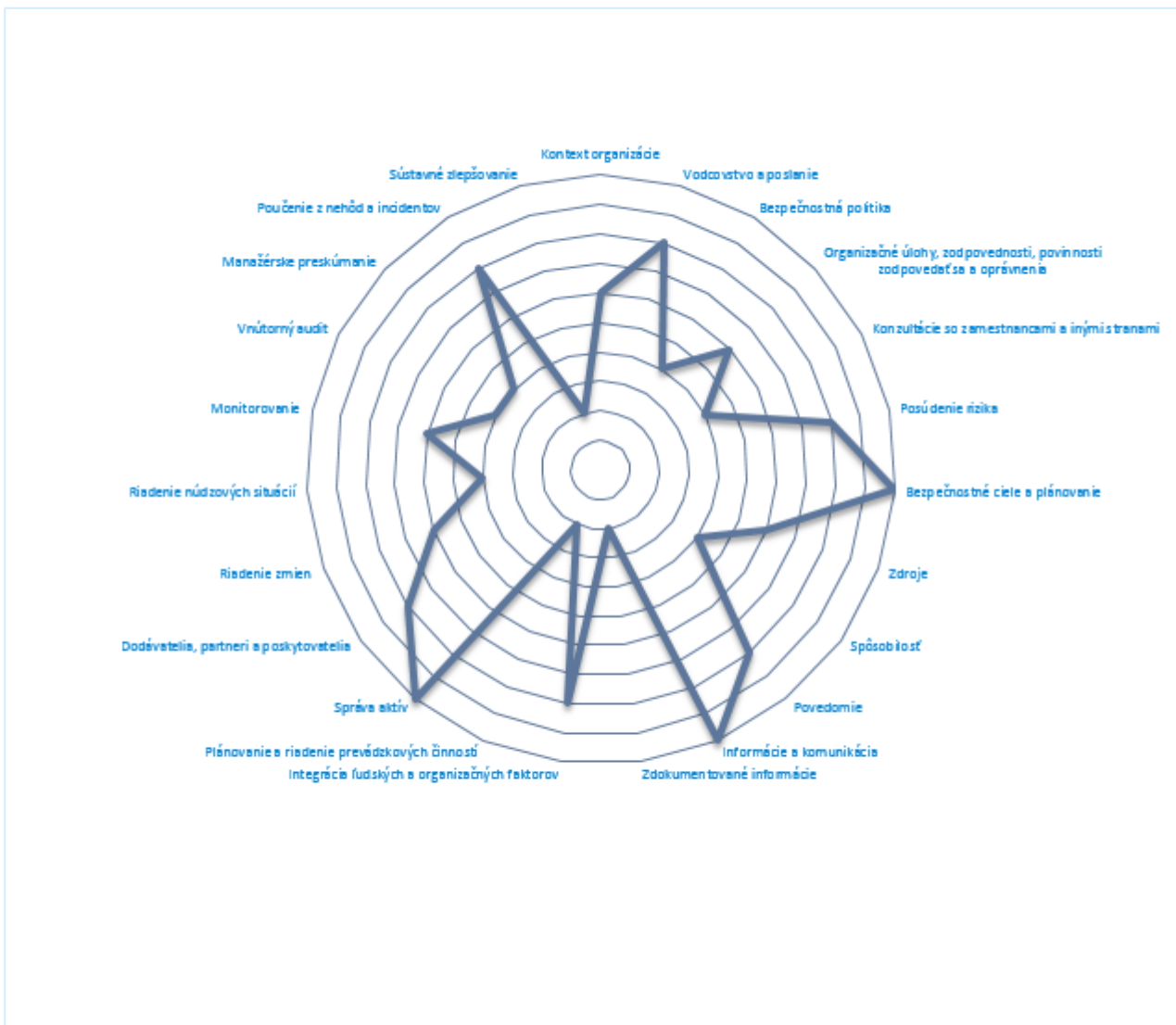
riadenia bezpečnosti súdržným a prezieravým spôsobom. Na tejto úrovni existuje skutočné vodcovstvo od vedenia organizácie a zamestnanci v nej veria v prístup manažmentu a rešpektujú ho. Významné úsilie smeruje do pravidelných preskúmaní výkonnosti a pochopenia povahy rizík, ktorým čelí organizácia, a do toho, čo sa s tým dá robiť.

### Úroveň 5 – excelentnosť

Rovnaká ako úroveň 4 a okrem toho je písomný systém riadenia bezpečnosti zostavený tak, že umožňuje sústavné zlepšovanie. Organizácia aktívne vyhľadáva príležitosti na zlepšenie bezpečnosti a pozitívne rozvíja svoju kultúru bezpečnosti pomocou informácií pochádzajúcich zo železničného sektora aj z prostredia mimo neho. Organizácia referenčne porovnáva svoju výkonnosť s inými, a to v rámci železničného sektora aj mimo neho. Existujú dôkazy o tom, že organizácia si je vedomá problémov, ktoré má alebo by mohla mať v budúcnosti, a aktívne sa snaží riešiť ich prostredníctvom SMS. Na tejto úrovni si je organizácia vedomá svojej schopnosti riadiť riziká, ktorým čelí, a pozerá sa smerom von v snahe vzdelávať subjekty, s ktorými má rozhranie, a okrem toho sa snaží získať poznatky z iných oblastí, ktoré môžu byť začlenené do jej činnosti. Bezpečnosť je neoddeliteľnou súčasťou činnosti organizácie.

## 3.2 Vykazovanie výsledkov modelu

Výsledky modelu môžu byť zostavené ako sieťový diagram alebo ako semaforový systém. Sieťový diagram, Obrázok 2 a Tabuľka 1 nižšie popisujú požiadavky na SMS stanovené v delegovanom nariadení Komisie (EÚ) 2018/762 podľa 5 dosiahnutých úrovní vložení príslušnej dosiahnutej úrovne na získanie veľmi vizuálneho obrazu o výkonnosti organizácie v oblasti bezpečnosti.



Obrázok 2: Príklad znázornenia výsledkov modelu pomocou sieťového diagramu.

Sieťový diagram môže byť vyplnený použitím mobilnej aplikácie agentúry *ERA SMS* dostupnej v obchode s aplikáciami Apple a Google Play alebo cez odkaz na webovom sídle agentúry. Ako alternatíva je na webovom sídle agentúry dostupný aj hárok programu Excel.

Tabuľka 1: Semaforový systém podľa úrovni.

Prvky cyklu „cyklus plánovania, realizácie, overenia a vykonania“ (PDCA) zo SMS	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
<b>Kontext organizácie</b>					
<b>Vodcovstvo</b>					
Vodcovstvo a záväzok					
Bezpečnostná politika					
Organizačné úlohy, zodpovednosti a oprávnenia					
Konzultácie so zamestnancami a inými stranami					
<b>Plánovanie</b>					
Posudzovanie rizika					
Bezpečnostné ciele a plánovanie					
<b>Podpora</b>					
Zdroje					
Spôsobilosť					
Povedomie					
Informácie a komunikácia					
Zdokumentované informácie					
Integrácia ľudských a organizačných faktorov					
<b>Prevádzka</b>					
Plánovanie a riadenie prevádzkových činností					
Správa aktív					
Dodávatelia, partneri a poskytovatelia					
Riadenie zmien					
Riadenie núdzových situácií					

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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



Tabuľka 1: Semaforový systém podľa úrovni.

Prvky cyklu „cyklus plánovania, realizácie, overenia a vykonania“ (PDCA) zo SMS	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
<b>Hodnotenie výkonnosti</b>					
Monitorovanie					
Vnútrotný audit					
Manažérske preskúmanie					
<b>Zlepšovanie</b>					
Poučenie z nehôd a incidentov					
Sústavné zlepšovanie					

Treba však chápať, že hranice medzi rôznymi úrovňami sú vymedzené s posunom z úrovne 1 na úroveň 2, pretože úroveň 1 nie je minimálna úroveň súladu s právnymi predpismi, zatiaľ čo úroveň 2 je. Posun od žltej na zelenú pri pohybe z 2 na 3 je menej výrazná hranica, pretože organizácia dodržiava súlad s právnymi predpismi, ale zlepšuje sa z hľadiska kvality a výkonnosti SMS.

Na používanie tohto modelu musí mať organizácia, nad ktorou sa vykonáva dohľad, bezpečnostné osvedčenie, keďže dohľad sa môže vykonávať len v prípade, že je vydané osvedčenie. Snahou modelu je pomôcť osobe vykonávajúcej dohľad dospieť k stanovisku o tom, aký dobrý je systém riadenia bezpečnosti v praxi. Úroveň 1 sa považuje za úroveň pod minimálnou úrovňou súladu s právnymi predpismi, a preto ide o úroveň, v ktorej sa vyžaduje zlepšenie, aby sa predišlo sankciám od NSA za nesplnenie podmienok, za ktorých bolo vydané jednotné bezpečnostné osvedčenie alebo bezpečnostné povolenie.

Od úrovne 2 (minimálna úroveň súladu s právnymi predpismi) nahor dochádza k vývoju z jednej úrovne na druhú. Z toho dôvodu sa v nasledujúcom oddiele nevníma ako kumulatívna úroveň 2, ale úrovne 3 až 5, t. j. keď dosiahnete úroveň 2, splňate svoje základné právne požiadavky. Na úrovni 3 ste dosiahli primeraný a dôsledný štandard systému riadenia bezpečnosti a ste schopný udržať ho v priebehu času, takže môžete na ňom stavať, aby ste dosiahli vyššie úrovne. Pomocou semaforového systému je možné jednoducho všeobecne vidieť, že úroveň 1 (červená) zodpovedá nedostatočnej výkonnosti, úroveň 2 (žltá) je primeraná a konzistentná, až po excelentnú pri posúvaní sa do úrovni 3, 4 a 5 (zelená).

V prílohe je znázornený 5-úrovňový systém zaznamenaný na základe semaforu v záujme zrozumiteľnosti so všeobecnými vyhláseniami o tom, ako každá úroveň vyzerá v praxi. Šípka pod tabuľkou pripomína, že hranice medzi úrovňami nie sú pevné:

- **zelená**, keď hodnotenie zodpovedá úrovniam 3, 4 a 5 a výkonnosť sa považuje za konzistentnú, predvídajú alebo vynikajúcu;
- **žltá** v prípade úrovne 2, keď sa výkonnosť považuje za pokrývajúcu;
- **červená** pre úroveň 1, keď sa výkonnosť považuje za základnú.

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.  
Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.  
Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

---

## 4 Model zrelosti procesov riadenia

### 4.1 C – Kontext organizácie

#### Účel

Na získanie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia musí žiadateľ opísať druh, rozsah a oblasť svojej prevádzky, preukázať, ako identifikuje závažné riziká, ktorým čelí, identifikovať tzv. zainteresované strany, uviesť, ako dodržiava súlad so svojimi právnymi povinnosťami v oblasti bezpečnosti a ktoré to sú, a vysvetliť rozsah pôsobnosti svojho SMS. Účelom toho je stanoviť rozsah a intenzitu prevádzky pre posudzovateľa. Z hľadiska dohľadu bude dôležité skontrolovať, aby uistenia, ktoré boli poskytnuté v tejto oblasti žiadateľom, napríklad chápanie rizika a toho, ako sa rieši v SMS, boli zohľadnené v každodennej realite vykonávania činnosti.

#### Úvodné poznámky

Je rozhodujúce, aby organizácia bola schopná oznámiť orgánu dohľadu správny druh, rozsah a oblasť svojej prevádzky. Je to tak preto, že tieto prvky určujú hranice prevádzky a SMS organizácie by tieto skutočnosti mal odrážať. Preto je tento prvok prvý v rozhodovacích kritériách, pretože určuje scénu pre všetko, čo bude nasledovať po ňom. Z hľadiska dohľadu je preto veľmi dôležité, aby realita prevádzky presne zohľadňovala pozíciu uvedenú pri posudzovaní, pretože ak by to tak nebolo, dôsledkom je, že posúdenie bolo vykonané s použitím neúplných informácií. Vysvetlenie v celkovom kontexte organizácie môže tiež indikovať, ako sú riadené ľudské a organizačné faktory.

Identifikácia závažných rizík v tomto prípade znamená, že žiadateľ by mal preukázať, že na základe svojich analýz je si vedomý najdôležitejších rizík, ktorým čelí. Prispieva sa ak k určeniu kontextu organizácie a posudzujúcemu orgánu sa preukazuje, že subjekt pozná prostredie, v ktorom pôsobí. Činnosti iných subjektov mimo železničného systému takisto majú vplyv na bezpečnosť prevádzky a v tejto súvislosti sa musia zohľadniť aj pri posúdení rizika.

#### 4.1.1 C1 – Kontext organizácie

##### Úroveň 1 - nedostatočná

*Na tejto úrovni sú zavedené základné opisy a druh, rozsah, oblasť a/alebo charakter prevádzky sú primerane jasné, ale zdá sa, že v praxi existujú rozdiely v rozsahu pôsobnosti SMS v porovnaní s posúdením, a existujú pochybnosti o tom, či boli náležite zaznamenané všetky závažné riziká. Existujú pochybnosti o tom, či organizácia účinne dodržiava súlad so všetkými právnymi ustanoveniami, o ktorých to tvrdí. Zdá sa, že v opatreniach SMS nie sú náležite zohľadnené všetky zainteresované strany.*

##### Úroveň 2 - pokrývajúca

*Na tejto úrovni sú zavedené všetky opisy, existujú však obavy, že rozsah a intenzita prevádzky nie je dostatočne opísaná. Existuje mapovanie právnych a iných požiadaviek, ktoré majú vplyv na zainteresované strany, ale sú s nimi problémy. Zistilo sa, že niektoré zainteresované strany nie sú pokryté pôvodným podaním SMS, a existujú určité dôkazy, že príležitostne nie sú náležite riešené závažné riziká, čo má následky na účinnosť SMS.*

##### Úroveň 3 - konzistentná

*Úroveň 2 plus na tejto úrovni opis prevádzky, SMS a závažných rizík, ktorým sa čelí, sú v súlade s tým, čo je viditeľné v praxi. Organizácia si je jasne vedomá toho, čo robí, a smeru, ktorým sa uberá. Existuje jasný pohľad na to, aké právne predpisy sa uplatňujú a kto sú zainteresované strany.*

**Úroveň 4 - predvídava**

Úroveň 3 plus organizácia sa snaží rozvíjať a učiť sa prezentovať lepšie voči zainteresovaným stranám a spolupracuje s nimi na vývoji bezpečnejších postupov a procesov v rámci svojho SMS. Namiesto jednoduchého uvedenia zoznamu právnych predpisov, ktoré sa musia dodržiavať, sa organizácia aktívne snaží spolupracovať s príslušnými regulačnými orgánmi na rozvoji stratégií na splnenie právnych požiadaviek. Hranice s inými časťami činnosti sú jasne chápané a riadené.

**Úroveň 5 - excelentná**

Úroveň 4 plus organizácia predstavuje maják pre iné organizácie v tom, ako sa prezentuje. Má jasno vo vlastnom charaktere a svojich zákonných povinnostiach a snaží sa to rozvíjať budovaním na svojich silných stránkach a čerpaním zo skúseností nielen zo železničného sektora, ale aj z prostredia mimo neho.

---

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

---

## 4.2 L – Vodcovstvo

### Účel

Účelom je uistiť sa, že organizácia je účinne spravovaná a vedená.

V záujme uistenia sa, že bezpečnostná politika jasne vyjadruje očakávanie vrcholového manažmentu, presne vymedzujúca, čo organizácia chce dosiahnuť, ako to dosiahne (pomocou správania preukazovaného zo strany vodcovstva) a ako manažment bude vedieť, kedy je očakávanie splnené. Účinné vodcovstvo možno vnímať ako poskytujúce smerovanie, organizáciu, zdroje a schopnosť zakotviť správnu kultúru do činnosti v záujme dosiahnutia želaných výsledkov. Manažment by mal účinne riadiť činnosť tak, aby neboli bezpečnostné ciele ohrozené konkurenčnými obchodnými prioritami. Manažment by mal zamestnancom objasniť, aké sú bezpečnostné ciele a ako sa budú dosahovať.

Uistiť sa, že organizácia (konkrétne predstavenstvo) účinne spochybňuje to, či je bezpečnostná politika a jej súvisiaca činnosť správna, zavedená a účinná. Uistiť sa, že posolstvá sú jednotné, jasné a navrhnuté tak, aby vytvárali najlepšie prostredie pre riadenie bezpečnosti.

### Úvodné poznámky

Nedostatočné vodcovstvo zapríčinilo mnohé bezpečnostné zlyhania s vysokým profilom. Prístup organizácie k bezpečnosti často odzrkadľuje postoje osôb, ktoré prijímajú obchodné rozhodnutia, a usmerňuje stanoviská a postoje zamestnancov pracujúcich v organizácii.

Celková politika, súvisiace postupy a následná bezpečnostná klíma vytvorená vrcholovým manažmentom sú rozhodujúce pre stanovenie a udržiavanie prístupu organizácie k bezpečnosti. Politika by mala poskytovať jasné poznatky o tom, ako organizácia zamýšľa riadiť bezpečnosť. Vedúci tím a iní manažéri by mali ísť príkladom a konať tak, aby posilňovali posolstvá obsiahnuté v tejto politike. Opatrenia týkajúce sa železničnej bezpečnosti sú začlenené do činnosti.

#### 4.2.1 L1 – Vodcovstvo a záväzok

Vodcovstvo a záväzok sa týkajú toho, že vedúci predstavitelia organizácie určujú smerovanie a pozitívny a prezieravý program pre zamestnancov, ktorí pre nich pracujú, s cieľom riadiť riziká v rámci všetkých pracovných procesov, ktoré majú. Vodcovstvo udáva tón a kultúru toho, ako sa organizácia správa interne, ako aj voči tým, s ktorými má rozhranie. Na organizačnú kultúru, štruktúru organizácie a jej účinné fungovanie majú najväčší vplyv vedúci predstavitelia, a preto je nevyhnutné, aby mohli oznámiť svoje posolstvo tým, ktorí pre nich pracujú. Pri posudzovaní tejto oblasti počas dohľadu by zamestnanci NSA mali zvážiť, ak je to možné, či dochádza ku kolízii priorít medzi riadením bezpečnosti a inými pracovnými procesmi.

#### Úroveň 1 – nedostatočná

*Postupy a bezpečnostné ciele sú neaktuálne alebo neboli oznámené v rámci organizácie a existuje málo dôkazov o ich pochopení.*

*Neexistujú dôkazy o tom, že sa viedli konzultácie so zamestnancami o problémoch bezpečnosti a zamestnanci nie sú prepojení s manažmentom.*

*Systém riadenia bezpečnosti existuje na veľmi zjednodušenej úrovni (napríklad pokiaľ ide o ľudské faktory, systém zavedený na tento účel je nedostatočný) a nie je prepojený s každodennou činnosťou organizácie.*

*Existuje málo dôkazov o akomkoľvek záujme o bezpečnostné problémy z reťazca riadenia, dôležitejšia je produkcia. Je ťažké vystačiť si so zdrojmi na riešenie problémov riadenia rizika, pretože organizácia neoceňuje dôležitosť ich využívania týmto spôsobom.*

Existuje len nízke uznanie dôležitosti úlohy, v ktorej zamestnanci vytvárajú bezpečnu, efektívnu a vysokokvalitnú úroveň prevádzky.

Závazok manažmentu voči kultúre bezpečnosti chýba a v organizácii je málo znalostí o pojme kultúry bezpečnosti alebo o tom, prečo je kultúra bezpečnosti dôležitá na dosiahnutie bezpečnej a efektívnej organizácie. Bezpečnosť je vnímaná ako oddelená od obchodných cieľov organizácie a je vymedzená z hľadiska dodržiavania predpisov a technických alebo procesných riešení. Bezpečnosť je riadená a vedená samostatným oddelením bezpečnosti, ktoré sa vníma ako primárne zodpovedné za kultúru bezpečnosti organizácie. Závazok manažmentu voči bezpečnostným cieľom a prioritám a ich oznamovanie je obmedzené do tej miery, že sú v organizácii neznáme. Bezpečnosť je vnímaná ako niečo, čo sa musí urobiť, nie ako niečo, čo organizácii prospieva. V presadzovaní pozitívnej kultúry bezpečnosti existuje málo vodcovstva.

Incidenty a nehody „sa stávajú“ – prevláda fatalistická kultúra. Ľudská chyba je vždy identifikovaná ako príčina bez pokusu o hlbšie vyšetrenia. Neexistuje spravodlivá kultúra a zo zamestnancov, ktorí sa stali účastníkmi incidentov a nehôd, sa často stávajú obeť baránky. Manažment a zamestnanci všeobecne nemajú záujem o bezpečnosť a môžu používať bezpečnosť len ako základ pre iné argumenty, ako je mzda, pracovný čas atď.

Úroveň výkonnosti je nižšia, než je minimálna úroveň súladu s právnymi predpismi, a NSA by preto mal zvažovať, ako sa môže výkonnosť organizácie dostať na požadované minimum.

### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

Chýba prepojenie medzi procesmi súvisiacimi s bezpečnosťou a pracovnými procesmi. Organizačná kultúra sa medzi rôznymi funkciami organizácie líši.

Vodcovstvo poskytuje zdroje, nie sú však dostatočné na naplnenie záväzku, aby kladne prispievali k bezpečnosti a kultúre organizácie.

Vodcovstvo je uznávané ako významné na riadenie bezpečnosti, ale to, ako je táto skutočnosť zohľadnená v SMS, sa javí trochu nejednotne a zmätene.

Bezpečnosť je vnímaná ako obchodné riziko, ktoré môže negatívne ovplyvniť finančné ciele organizácie. Bezpečnosť je vymedzená z hľadiska dodržiavania predpisov a technických alebo procesných riešení. Všeobecný prístup k bezpečnosti je reaktívny od vrcholového manažmentu po podlahu dielne. Závazok manažmentu je vnímaný ako polovičatý, keďže sa reaguje na niečo, čo sa pokazilo, namiesto prijímania proaktívnych krokov vedúcich k zlepšeniu vecí.

Stratégia ľudských a organizačných faktorov je odsúhlasovaná na úrovni vedenia a je len veľmi zriedka aktualizovaná. Kládne sa dôraz na potrebu zhody s legislatívou než na dôležitosť realizácie riadenia stratégie ľudských a organizačných faktorov s cieľom udržať a rozvíjať výkonnosť podnikania. Dôsledkom toho je, že zdroje a ostatná podpora potrebná na podporu stratégie nie je k dispozícii.

Na tejto úrovni organizácia spĺňa minimálnu úroveň, ktorá sa očakáva na účel vydania jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus zamestnanci sú aktívne zapojení do preskúmania a revízie bezpečnostnej politiky a bezpečnostných cieľov a toho, ako sa uplatňujú.

Dá sa pozorovať začiatok rozvoja pozitívnej bezpečnostnej kultúry. Znalosti a metódy ľudských a organizačných faktorov začínajú byť posudzované systémovým spôsobom vo vývoji pracovných procesov organizácie. Vedenie si osvojuje trvalý a všeobecne pozitívny prístup k diskusii a k ustanoveniam vo veciach zrojov ohľadom ľudských a organizačných faktorov.

Manažment vníma bezpečnosť ako dôležitú, produkcia má však niekedy prednosť. Základy bezpečnosti sú zavedené a organizácia smeruje k perspektíve proaktívnej prevencie, nie k dodržiavaniu pravidiel a predpisov. Organizácia vie, že zapojenie všetkých zamestnancov je dôležité pre ďalšie zlepšovanie a väčšina je ochotná pozitívne prispievať. Väčšina pracovnej sily akceptuje osobnú zodpovednosť za vlastnú bezpečnosť. Bezpečnosť je stimulovaná kampaňami a kontrolou dohľadu, najmä zhora nadol ale s určitým zapojením pracovnej sily.

Systém riadenia bezpečnosti je konzistentný v riadení väčšiny rizík, ktorým je organizácia vystavená.

#### **Úroveň 4 – predvídavá**

Úroveň 3 plus bezpečnostné ciele sú podporené činmi každého, kto pôsobí v reťazci riadenia.

Je zrealizovaný záväzok sústavne zlepšovať efektívnosť a účinnosť kontrol rizika. Existujú dôkazy o rozsiahlej spolupráci v celom reťazci riadenia. Existujú dôkazy o tom, že sa zohľadňujú bezpečnostné riziká pri pohľade na obchodné riziko.

Politiky na vrcholovej úrovni sú:

- preskúmané a revidované s cieľom stimulovať zlepšenia predvídateľným spôsobom a
- vykladané rovnako všetkými časťami organizácie, ktoré ich uplatňujú.

Organizačná štruktúra je výhľadová, so snahou o zlepšovanie a je všeobecne pozitívna, s existenciou príležitostí pre zamestnancov v niektorých oblastiach, aby proaktívne prispievali k rozvoju systému riadenia bezpečnosti.

Všeobecne sú prístupné zdroje pre riadenie bezpečnosti, existujú však drobné obmedzenia.

Manažment chápe, že bezpečnosť a produktivita sú navzájom prepojené a bezpečnosť má v prípade pochybností prednosť. Manažment sa angažuje v oblasti bezpečnosti a prideluje významné zdroje na proaktívne bezpečnostné opatrenia, ako sú posúdenia rizika, vyšetrovania incidentov a nehôd a procesy riadenia zmien. Dôležitosť bezpečnosti je uznaná v celej organizácii a pracovná sila je pozitívne zapájaná do iniciatív v oblasti bezpečnosti. Výkonnosť v oblasti bezpečnosti je zameraná na ukazovatele vedenia aj zaostávania s použitím všetkých dostupných údajov.

Záležitosti ohľadom ľudských a organizačných faktorov sú integrované do všetkého, v čom organizácia koná s podporou zo strany vrcholového vedenia.

#### **Úroveň 5 – excelentnosť**

Úroveň 4 plus bezpečnostná politika zahŕňa bezpečnostné ciele organizácie, ktoré sú kaskádovito rozložené v rámci organizácie. Existujú postupy pridelovania dostatočných ľudských, hospodárskych a technických zdrojov na podporu dosahovania uvedených cieľov a vodcovstvo monitoruje vykonávanie potrebných bezpečnostných požiadaviek. Účinnosť bezpečnostnej politiky sa hodnotí a výsledky sa zohľadňujú v ďalšej revízii. Bezpečnostné ciele sa využívajú na spochybnenie organizácie v dosahovaní obchodnej výkonnosti a riadenia obchodných rizík, ktoré sú v súlade s najlepšou výkonnosťou organizácií s najlepšou výkonnosťou v rámci železničného sektora a mimo neho.

Je uznané, že riadenie bezpečnostných rizík nie je samostatnou funkciou, ale neoddeliteľnou súčasťou produktívnej, konkurencieschopnej a ziskovej organizácie.

Bezpečnostné riziká sú uznané ako riziko pre celú obchodnú výkonnosť a systém riadenia bezpečnosti je účinný v riadení existujúcich rizík a predpovedaní nových.

Bezpečná produkcia je najvyššou prioritou a bezpečnosť je prepojená s obchodnou výkonnosťou. Záväzok manažmentu voči bezpečnosti je vysoký a organizácia vynakladá maximálne úsilie, aby našla odolnejšie

*a udržateľnejšie riešenia bezpečnostných problémov. Získané poznatky sa uplatňujú na každodennom základe. Zamestnanci chápu a podporujú bezpečnostné iniciatívy a to, že bezpečnosť je spôsob života. Organizácia podporuje bezpečnosť pri práci a doma a prideluje na tento účel primerané zdroje.*

*Vedenie organizácie je videné ako vodca vo vývoji riadenia ľudských a organizačných faktorov skrz celú svoju podnikateľskú činnosť a tiež v širšom sektore.*

#### **4.2.2 L2 – Bezpečnostná politika**

Účinné bezpečnostné politiky určujú jasný smer, ktorým sa má organizácia uberať. Prispievajú ku všetkým aspektom výkonnosti podniku ako súčasť záväzku voči sústavnému zlepšovaniu. Bezpečnostná politika je dôležitým dokumentom na preukázanie toho, ako organizácia riadi svoje povinnosti v oblasti bezpečnosti, ako aj svoje vodcovstvo a záväzok v oblasti riadneho riadenia bezpečnosti.

##### **Úroveň 1 – nedostatočná**

*Politika organizácie je neaktuálna alebo nebola oznámená v rámci organizácie.*

*Neexistuje dôkaz o konzultáciách uskutočnených so zamestnancami.*

*Málo sa uznáva úloha, ktorú plnia ľudia pri dosahovaní bezpečnej a efektívnej úrovne činnosti.*

*Politika organizácie nie je prínosom pre dosiahnutie zhody s regulačnými normami.*

*Úroveň výkonnosti je pod minimálnou normou, ktorú treba očakávať.*

##### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

*Bezpečnostná politika je aktuálna a je oznámená v rámci organizácie, ale miestni manažéri a nadriadení majú nejednotné prístupy alebo výklady. Výsledkom je, že sa politika v rámci organizácie uplatňuje rôznymi spôsobmi.*

*Politika organizácie nie je vnímaná ako rozhodujúca pre udržanie bezpečnosti.*

*Do určitej miery sa uznáva hodnota, ktorú zlepšenie chápania ľudskej úlohy môže priniesť podniku, ale toto uznanie je nekonzistentné.*

*Bezpečnostná politika je prínosom pre dosiahnutie zhody s právnymi požiadavkami.*

*Úroveň výkonnosti dosahuje minimálnu úroveň požiadavky na vydanie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

##### **Úroveň 3 – konzistentná**

*Úroveň 2 plus bezpečnostná politika a iné súvisiace politiky sa používajú ako ťažisko pre manažérov, výsledkom čoho je, že sú vykladané všetkými zamestnancami rovnakým spôsobom.*

*Zamestnanci sú aktívne zapojení do preskúmania a revízie bezpečnostnej politiky a spôsobu jej uplatňovania.*

*Existuje jasné zameranie na otázky ľudských faktorov v rámci organizácie a uznáva sa dôležitá úloha, ktorú ľudia plnia pri dosahovaní bezpečnej a efektívnej organizácie a obchodných cieľov.*

##### **Úroveň 4 – predvídava**

*Bezpečnostná politika je v súlade s činmi každého, kto pôsobí v reťazci riadenia.*

*Bezpečnostná politika obsahuje zrealizovaný záväzok sústavne zlepšovať efektívnosť a účinnosť kontrol rizika. Existujú dôkazy o rozsiahlej spolupráci v celom reťazci riadenia, pričom sa uznáva hodnota ľudí v dosahovaní lepšej výkonnosti.*



*Spôsobilosť ľudských faktorov je meraná, prispôbená a primeraná zrelosti a zložitosti organizácie a je zameraná na zlepšovanie v priebehu času.*

*Bezpečnostná politika a všetky súvisiace politiky sú:*

- *vo vzájomnej zhode,*
- *preskúmané a revidované s cieľom stimulovať zlepšenia predvídateľným spôsobom a*
- *vykladané rovnako všetkými časťami organizácie, ktoré ich uplatňujú.*

### **Úroveň 5 – excelentnosť**

*Bezpečnostná politika sa využíva na spochybnenie organizácie so zreteľom na dosahovanie obchodnej výkonnosti, ktorá je v súlade s výkonnosťou organizácií s najlepšou výkonnosťou.*

*V bezpečnostnej politike sa uznáva, že riadenie bezpečnostných rizík nie je samostatnou funkciou, ale neoddeliteľnou súčasťou produktívnej, konkurencieschopnej a ziskovej organizácie.*

*Bezpečnostné riziká sú uznané ako riziko pre obchodnú výkonnosť.*

*Úloha ľudí je uznaná ako neoddeliteľná, pokiaľ ide o úspech organizácie, a zohľadňuje sa v každom preskúmaní prevádzkového a obchodného rozvoja.*

*Organizácia je prezieravá a hľadá vonkajšie príležitosti na rozvoj svojej efektívnosti a účinnosti a pritom zohľadňuje problémy týkajúce sa ľudských faktorov.*

### **4.2.3 L3 – Role, zodpovednosti a oprávnenia**

Účelom tejto požiadavky je, aby dohliadaná organizácia preukázala, že organizácia je štruktúrovaná a ako sú pridelené povinnosti takým spôsobom, aby sa plnili podnikové ciele a bezpečnostná politika organizácie. Môžu existovať vrstvy práce, ktoré to podporujú, z hľadiska politiky a strategického hľadiska.

Kontroly rizika by mali citlivo vyhovovať riadiacim štruktúram tak, aby bolo jasné, kde sú zodpovednosti. Mali by takisto uznávať riziká, ktoré predstavujú rozhrania s dodávateľmi, partnermi a poskytovateľmi, a účinne ich riešiť.

Tieto prvky sú kľúčové na pochopenie toho, ako dobre sa systémom riadenia bezpečnosti organizácie riadia riziká. Žiadateľ by mal preukázať, ako na úlohy prideľuje kompetentných zamestnancov, ako zabezpečuje, že títo zamestnanci jasne chápu svoje úlohy a povinnosti, a ako ľudia nesú zodpovednosť za svoj výkon. To, že organizačná štruktúra a úlohy a povinnosti jednotlivcov dosahujú rovnováhu medzi dodržiavaním predpisov a kultúrou bezpečnosti – skôr kultúrou myslenia než bezpečnosťou podnietenou len dodržiavaním predpisov v záujme samotného dodržiavania predpisov.

### **Úroveň 1 – nedostatočná**

*Štruktúry riadenia organizácie nemajú vzťah s jej bezpečnostnými cieľmi, preto sú ľahko zameniteľné zodpovednosti a povinnosti zamestnancov zodpovedať sa.*

*Ak dochádza k postúpeniu povinností, zamestnanci nemajú oprávnenie alebo zdroje na ich vykonávanie. Niektorí zamestnanci s povinnosťami o nich nemusia vedieť, alebo nemusia mať požadovanú právomoc na ich vykonávanie. V náplniach práce sa presne nezohľadňuje, ako ľudia skutočne vykonávajú svoje úlohy a povinnosti.*

*Prideľovanie úloh a povinností v rámci organizácie je náhodné a nie je prepojené s prevádzkovými cieľmi organizácie.*

Úroveň výkonnosti nedosahuje úroveň, ktorú treba očakávať od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

Existuje opis štruktúry organizácie vrátane rozdelenia úloh a povinností v rámci systému riadenia bezpečnosti. Sú zavedené plány na identifikáciu toho, ako sa práca skutočne vykonáva v rámci organizácie.

Štruktúra organizácie znamená, že väčšinu rizík riadia ľudia alebo tímy vykonávajúce prácu, ale niektoré riziká sú rozdelené tak, že existuje, alebo by mohol existovať rozpor medzi bezpečnosťou a inými cieľmi.

Zdá sa, že súlad medzi činnosťami jednotlivých útvarov podniku alebo širšími cieľmi obchodných cieľov organizácie nie je dostatočný.

Zdá sa, že súlad v organizačných štruktúrach, pridelovaní povinností a súvisiacej kultúre na ich efektívne vykonávanie nie je dostatočný.

Organizácia dosahuje minimálnu úroveň dodržiavania predpisov na účel vydania jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus organizačná štruktúra naprieč rôznymi prvkami je v súlade s povinnosťami jasne pridelenými v rámci podnikových útvarov.

Celkové politiky a postupy vzťahujúce sa na úlohy a povinnosti sú v súlade s politikami a postupmi príslušných podnikových útvarov.

Existujú kritériá postupovania a pridelovania povinností a úloh v prípadoch, keď je identifikovaná potrebná spôsobilosť a zručnosti. Tieto kritériá sa uplatňujú, a preto sú bezpečnostné úlohy jasne pridelené a zamestnanci, ktorí ich naplňajú, majú náležitú spôsobilosť, oprávnenie a zdroje na ich vykonávanie.

Ak dochádza k postúpeniu povinností, existuje systémový prístup k spôsobu postupovania. Zamestnanci sú kompetentní a sú im poskytované primerané zdroje a oprávnenie na ich vykonávanie.

Ak sa uvažuje o nových alebo zmenených úlohách a povinnostiach, existuje analýza problémov ľudských faktorov vo vzťahu ku zmene a spôsobu, ktorým sa povinnosti skutočne vykonávajú v rámci organizácie.

### **Úroveň 4 – predvídava**

Ako úroveň 3, ale s jasnými prepojeniami medzi prvkami organizačnej štruktúry odvrchu po spodok organizácie, nielen na pracovných úrovniach.

Celkové politiky a postupy sú navrhnuté tak, aby sa navzájom dopĺňali medzi podnikovými útvarmi s cieľom podporovať strategické ciele organizácie.

Zamestnanci s bezpečnostnými povinnosťami sú povinní zodpovedať sa za svoju výkonnosť spravodlivým a jednotným spôsobom. Kultúra organizácie umožňuje zamestnancom s bezpečnostnými povinnosťami ovplyvňovať to, ako sa vykonávajú úlohy a zlepšenia.

V dôsledku poznatkov o tom, ako sa práca skutočne vykonáva, existuje zosúladenie individuálneho a kolektívneho úsilia v záujme cieľov prevádzkovej výkonnosti.

### **Úroveň 5 – excelentnosť**

Ako úroveň 4 s doplnením účinných preskúmaní úloh a povinností v organizačnej štruktúre na všetkých úrovniach v porovnaní s dosiahnutím strategických a obchodných cieľov.

Zavedený formálny proces preskúmania na zabezpečenie toho, aby úlohy a povinnosti boli naďalej platné, aktuálne a integrované do meniacej sa organizácie, stratégie a prostredia. Organizácia konzistentne zohľadňuje človeka v rámci systému ako štandardnú súčasť procesu preskúmania.

#### **4.2.4 L4 – Konzultácie so zamestnancami a inými stranami**

Úspešná organizácia bude aktívne zapájať pracovnú silu, aby ju podnietila využívať svoje znalosti a skúsenosti a budovala záväzok voči dosahovaniu spoločných cieľov. Takáto organizácia bude aktívne podporovať a podnecovať zapojenie a konzultácie rôznymi spôsobmi.

Preskúmanie tohto aspektu tiež naznačí orgánu dohľadu, aká je kultúra bezpečnosti v rámci organizácie a ako aktívne zapája príslušné tretie strany do riadenia bezpečnosti v oblastiach so spoločným rizikom.

##### **Úroveň 1 – nedostatočná**

Neexistujú konzultácie alebo sú obmedzené.

Zamestnanci nechápu, ako prispievajú k vlastnej bezpečnosti a bezpečnosti ľudí, s ktorými pracujú.

Organizácia nespĺňa normu, ktorá sa očakáva v prípade minimálnej úrovne súladu s právnymi predpismi.

##### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

Zamestnanci vedia, že sú zodpovední za vlastnú bezpečnosť a bezpečnosť kolegov, ale táto skutočnosť nie je v celej organizácii jednotná.

Existujú určité konzultácie o otázkach BOZP, ale zdá sa, že sa nevykonávajú systematicky alebo do nich nie sú zapojení všetci zamestnanci.

Organizácia dosahuje minimálnu zákonnú normu, ktorá by sa očakávala od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

##### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus organizácia má postupy na uistenie sa, že sa so zamestnancami vedli konzultácie v otázkach bezpečnosti.

Zamestnanci vedia, ako prispievajú ku svojej bezpečnosti a bezpečnosti železníc a dostávajú spätnú väzbu k svojmu príspevku.

Ľudia v podobných úlohách uplatňujú normy rovnakým spôsobom.

##### **Úroveň 4 – predvídava**

Organizácia má politiku snahy o zapájanie zamestnancov na všetkých úrovniach organizácie a existuje jasná štruktúra, pomocou ktorej môže organizácia oznamovať túto politiku. S pracovníkmi a zamestnancami sa vedú konzultácie pri prijímaní rozhodnutí o opatreniach na riadenie rizík.

Organizácia vedie jasné konzultácie so svojou pracovnou silou v celej škále spôsobov, napríklad prostredníctvom prieskumov, seminárov, stretnutí s manažérmi a bezpečnostnými prehliadkami na mieste.

Zamestnanci sú motivovaní, aby dosahovali obchodné ciele a preukazovali konzistentné poznatky o tom, ako sa dosahujú.

Zamestnanci sa cítia schopní prijímať rozhodnutia v rámci určovania cieľov.

Ľudia v podobných úlohách uplatňujú normy jednotne.

Zamestnanci chápu potrebu zmien a potvrdzujú, že sa s nimi vedú konzultácie o spôsobe zavádzania zmien.

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

**Úroveň 5 – excelentnosť**

*Organizácia v plnom rozsahu využíva potenciál zamestnancov a iných zainteresovaných strán a aktívne ich zapája do rozvoja spoločných hodnôt a kultúry dôvery, otvorenosti a splnomocnenia.*

*Organizácia používa zapájanie zamestnancov na zhromažďovanie nápadov na zlepšenie a ich zavádzanie do praxe.*

*Zamestnanci preukazujú, že chápu, ako prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie. Toto chápanie je v súlade s príslušnými politikami organizácie a víziou vrcholového tímu.*

*Zamestnanci preukazujú záväzok k prekračovaniu uvedených cieľov tým, že dodržiavajú existujúce procesy a informujú o tom, kde by sa mohli zlepšiť.*

## 4.3 PL – Plánovanie

### Účel

Uistiť sa, že organizácia je schopná vymedziť a vykonať kontroly rizika, ktoré umožňujú, aby podnik bezpečne fungoval. Že plánuje svoju prevádzku bezpečne a s náležitým zohľadnením dobrých podmienok svojich vlastných zamestnancov a iných, ktorých sa jeho činnosti dotýkajú.

### Úvodné poznámky

Dobré plánovanie je východiskovým bodom pre riadenie rizika. Organizácia by mala mať zavedené náležité postupy, aby mohla plniť svoje právne povinnosti a dosahovať výkonnosť ako podnik, ktorý účinne a efektívne plní svoje ciele. Dobré plánovanie významne zlepšuje to, ako organizácia riadi bezpečnosť, uistením sa o tom, že existujú správne zdroje vrátane kompetentných zamestnancov na vykonávanie úloh. Toto povedie k účinnému riadeniu rizika a efektívnemu vykonávaniu práce.

#### 4.3.1 PL 1 – Posúdenie rizika

Tento prvok smeruje k jadrú systému riadenia bezpečnosti, a je zameraný na to, aby podnietil žiadateľa preukázať, ako jeho systémy identifikujú a riadia riziká, ktorým čelí. Dohľad by mal byť využitý na to, aby žiadateľ preukázal, ako v praxi používa výsledky posúdenia rizika na zlepšenie riadenia rizika a ako to priebežne kontroluje. Je dôležité pamätať si, že tento prvok sa netýka priamo riadenia rizík vyplývajúcich zo zmien (toho sa týka iný prvok), ale súvisí s ním. Treba tiež poznamenať, že existuje osobitná požiadavka na riešenie otázok súvisiacich s ľudskou výkonnosťou prostredníctvom posúdenia rizika, napríklad návrh pracovného miesta a riadenie rizika únavy. Z hľadiska dohľadu by sa preto mali hľadať dôkazy o tom, že sa tieto problémy riešia v rámci procesu posúdenia rizika.

Systémy spojené s plánovaním kontrol rizika a ich zavádzaním by mali byť koordinované na zabezpečenie toho, že sú v súlade s príslušnými zákonmi a umožňujú organizácii plniť si ciele efektívne a účinne.

#### Úroveň 1 – nedostatočná

*Spoločnosť má proces na posudzovanie rizík, nie je však jednotne prijatý a aktualizovaný, výsledkom čoho je, že na riadenie rizík sa používajú staré prevádzkové predpisy alebo postupy, ak sa riziko zmenilo.*

*Posúdenia rizika nie sú dokončené alebo preskúmané v prípade všetkých činností podniku.*

*Posúdenia rizika nie sú primerané na ich zamýšľaný účel. Dochádza k jasnému nedorozumeniu účelu posúdenia rizika a toho, ako ich vykonávať.*

*Kontroly rizika sa slabo využívajú a nedostatočne sa monitoruje účinnosť zavedených kontrol.*

*Riziká vyplývajúce z problémov s ľudskými faktormi sa počas posúdenia rizika nezohľadňujú. Neexistuje vnímaná obchodná potreba riešiť tieto problémy.*

*Organizácia dosahuje úroveň výkonnosti, ktorá je nižšia ako úroveň, ktorá by sa očakávala od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

*V procese posudzovania rizika neexistujú dostatočné dôkazy o tom, že bezpečnostné riziká vrátane tých, ktoré vychádzajú z ľudských a organizačných faktorov, sú náležite zohľadnené pri riadení zmien.*

#### Úroveň 2 – pokrývajúca

*Posúdenia rizika sú dokončené, celková koordinácia však vyvoláva obavy.*

*Kontrolné opatrenia v rámci činnosti nie vždy zahŕňajú opatrenia identifikované v posúdení rizika.*

*Posúdenie rizika sa často používa len na preukázanie toho, že už zavedené kontroly rizika sú primerané.*

*Posúdenia rizika sa používajú len na identifikovanie toho, kde sú potrebné kontroly rizika, organizácia však kontroly náležite nezavádza.*

*Všetkým zamestnancom, ktorí to potrebujú, bola poskytnutá odborná príprava o posúdení rizika na náležitej úrovni potrebnej pre rôzne úrovne zodpovednosti.*

*Existujú dôkazy o používaní kontrol rizika a ich monitorovaní.*

*Uznáva sa, že problémy ľudských faktorov by sa mali zohľadniť počas posudzovania rizika, ale spôsob uplatňovania tejto skutočnosti vyvoláva obavy. V dôsledku toho nie sú tieto problémy kontrolované tak dobre, ako by mali byť prostredníctvom SMS.*

*Existujú dôkazy o zohľadňovaní bezpečnostných rizík vrátane nedostatkov z ľudských a organizačných faktorov v procese riadenia zmien.*

*Existujú dôkazy o tom, že sa zohľadňujú bezpečnostné riziká v rámci procesu riadenia zmien.*

*Organizácia dosahuje minimálnu úroveň dodržiavania predpisov zo strany držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

### **Úroveň 3 – konzistentná**

*Úroveň 2 plus organizácia má jasné politiky o využívaní posúdení rizika a to, aké riziká sa budú tolerovať a prečo je to prijateľné.*

*Riadenie rizika sa využíva jednotne v rôznych častiach organizácie, a to aj v procese riadenia zmien. Manažéri rozumejú svojej úlohe v tomto procese.*

*Kontroly rizika sa účinne využívajú a riziko sa odstraňuje pri zdroji.*

*Koordinácia posúdení je jednotná a sú pravidelne preskúmané.*

*Riziká a súvisiace kontrolné opatrenia sú jasne oznamované zamestnancom.*

*Procesy posúdenia rizika sú súčasťou procesu riadenia zmien.*

*Je zavedený jednoduchý systém na kontrolu účinnosti kontrol rizika zavedených v dôsledku posúdenia rizika na pravidelnom základe.*

*Sú zavedené jednotné procesy na identifikáciu rizík spojených s ľudskými a organizačnými faktormi počas procesu posudzovania rizika. V prípade potreby môže podnik čerpať z odborných znalostí špecialistov, aby sa to zjednodušilo.*

### **Úroveň 4 – predvídavá**

*Úroveň 3 plus posúdenia rizika sú začlenené do iných aspektov činnosti, aby sa zaistilo, že existuje systémový prístup k riadeniu rizika.*

*Všetky úrovne pracovnej sily a externé organizácie môžu prispievať k posudzovaniu rizika.*

*Posúdenia rizika vrátane odstraňovania rizika pri zdroji sú súčasťou procesu zmien a kultúry organizácie.*

*Preskúmania sú súčasťou procesu posudzovania rizika.*

*Zásady riadenia rizika sa inteligentne uplatňujú na všetkých úrovniach.*

*Je zavedený komplexnejší systém na kontrolu účinnosti kontrol rizika zavedených v dôsledku posúdenia rizika na pravidelnom základe.*

*Problémy týkajúce sa ľudských a organizačných faktorov sú plne začlenené do procesov SMS na posúdenie rizika a riadenie zmien. Osobám zodpovedným za vykonávanie posúdenia rizika sa poskytuje spätná väzba týkajúca sa ich výkonnosti.*

#### **Úroveň 5 – excelentnosť**

*Úroveň 4 plus posúdenie rizika sa používa na stimulovanie sústavného zlepšovania v rizikovom profile organizácie.*

*Prístup k riadeniu rizika je začlenený a jednotne uplatňovaný v celej organizácii. Riziká sú dôkladne posúdené a zohľadnené v dostatočnom predstihu pred uskutočnením akýchkoľvek zmien.*

*Odstránenie rizika pri zdroji je súčasťou jednotného prístupu a je zohľadnené v politikách organizácie.*

*Sú zavedené proaktívne postupy na rozvoj opatrení na riadenie rizika v spojení s inými subjektmi so zodpovednosťou za riadenie rizika, ak existujú prierezové problémy.*

*Informácie o ľudských a organizačných faktoroch z posúdenia rizika sa používajú v celom podniku na stimulovanie sústavného zlepšovania bezpečnosti. Výsledky posúdení sú, ak je to relevantné, poskytované dodávateľom, partnerom a poskytovateľom ako súčasť cieľa rozvoja efektívnosti prevádzky organizácií.*

### **4.3.2 PL2 – Bezpečnostné ciele a plánovanie**

Na zabezpečenie toho, že organizácia spĺňa svoje právne požiadavky a zaisťuje, že sústavné zlepšovanie bezpečnosti je oznamované zamestnancom a vedenie v to verí, je potrebné mať bezpečnostné ciele, ktoré spĺňajú požiadavky SMART (pozri ďalej).

Organizácia musí preukázať, že má zmysluplné ciele a proces na vykonávanie a monitorovanie úspechu v ich dosahovaní počas ich životnosti. Je potrebné, aby bezpečnostné ciele boli špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, reálne a časovo ohraničené (SMART). Krátkodobé aj dlhodobé ciele by mali byť stanovené a zaradené podľa priorít v súlade so všeobecnejšími obchodnými cieľmi. Kolidujúce priority by mali byť riadené tak, aby bezpečnostné ciele neustupovali iným obchodným potrebám. Ciele stanovené na rôznych úrovniach alebo pre rôzne časti organizácie by mali byť zladené tak, aby podporovali celkové ciele politik organizácie. Môžu sa dohodnúť aj osobné ciele s jednotlivcami, aby sa zaistilo, že sa ciele splnia.

#### **Úroveň 1 – nedostatočná**

*Neexistujú bezpečnostné ciele alebo ich existuje málo.*

*Prípadné existujúce bezpečnostné ciele nie sú SMART alebo nemajú určenú prioritu.*

*Nesplnenie bezpečnostných cieľov sa toleruje a neprijímajú sa opatrenia na riešenie nedostatkov v ich plnení.*

*Osobné ciele nesúvisia s cieľmi celkových politik organizácie.*

*Organizácia dosahuje úroveň výkonnosti nižšiu ako úroveň, ktorá by sa očakávala od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

#### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

*Bezpečnostné ciele existujú. Niektoré môžu byť SMART a mať určené priority, ale ciele v rámci rôznych častí organizácie nie sú jasne zladené a môžu byť vo vzájomnom rozpore, a v dôsledku toho nie vždy podporujú celkové ciele politik organizácie.*

*Osobné ciele sú prevažne zladené s cieľmi celkových politik organizácie.*

*Vykonávajú sa kontroly pokroku v oblasti dosahovania bezpečnostných cieľov.*

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

*Organizácia nespĺňa minimálnu normu, ktorá sa očakáva v prípade súladu s právnymi predpismi.*

### **Úroveň 3 – konzistentná**

*Úroveň 2 plus bezpečnostné ciele sú stanovené a existuje bezpečnostný plán, v ktorom je objasnené, ako bude organizácia dosahovať svoje ciele.*

*Stanovené bezpečnostné ciele zohľadňujú príslušné zákonné a iné požiadavky.*

*Existujú pokusy o určenie cieľov SMART a určenie priorít všeobecných a konkrétnych cieľov a o ich vzájomné zladenie.*

*Sú zavedené systémy na nadväzné monitorovanie dosiahnutia cieľov.*

*Dosahovanie cieľov nie je dobre prepojené s procesom preskúmania, t. j. v preskúmaniach sa nezohľadňujú stanovené ciele.*

*Zamestnanci vedia o relevantnosti a dôležitosti svojich činností a o tom, ako prispievajú k dosahovaniu bezpečnostných cieľov a plánovaniu riadenia bezpečnostných rizík.*

### **Úroveň 4 – predvídava**

*Úroveň 3 plus ciele sú SMART, sú im pridelené priority a sú vo vzájomnom súlade v záujme podpory celkovej politiky.*

*Systém riadenia bezpečnosti zaisťuje, aby boli bezpečnostné ciele určené a výsledky merané.*

*Dosiahnutie či nedosiahnutie cieľov sa zaznamenáva a používa na pomoc v oblasti sústavného zlepšovania.*

*Sú zavedené systémy na nadväzné monitorovanie možného a skutočného (ne)dosiahnutia cieľov.*

### **Úroveň 5 – excelentnosť**

*Úroveň 4 plus – organizácia porovnáva svoju výkonnosť s výkonnosťou iných, v rámci železničného sektora a mimo neho, aby sa uistila, že ciele predstavujú excelentnosť.*



## 4.4 S – Podpora

### Účel

Účelom tejto požiadavky je zabezpečiť, aby organizácia venovala dostatok zdrojov vrátane kompetentných zamestnancov s cieľom umožniť jej systému riadenia bezpečnosti riadiť riziko v súlade s jej cieľmi.

Stanoviť úlohy a povinnosti v oblasti plnenia bezpečnostných cieľov organizácie.

Uistiť sa, že sú pre osoby prijímajúce rozhodnutia k dispozícii dôležité informácie.

Uistiť sa, že mechanizmy a opatrenia organizácie podporujú kultúru, ktorá umožňuje excelentnosť v riadení rizika.

### Úvodné poznámky

Dokumentácia systému riadenia bezpečnosti musí byť prísne kontrolovaná, riadená a pravidelne preskúmaná, aby v súčasnom obehu bola len najnovšia verzia každého konkrétneho dokumentu potrebného na účel kontroly bezpečnosti. Všetky zmeny urobené v dokumentácii v dôsledku procesu sústavného zlepšovania v riadení rizika musia byť vykonané včas.

Je rozhodujúce, aby systém riadenia bezpečnosti zahŕňal komplexný a vykonávaný systém riadenia kompetencií a aby bolo zavedené náležité zabezpečenie komunikácie od manažmentu smerom k zamestnancom aj opačne a smerom k ostatným, ktorí sa opierajú o komunikáciu od organizácie na účel riadenia bezpečnosti vo svojich organizáciách. Dôvodom je, že tieto prvky podporujú efektívnosť a účinnosť SMS. Mať kompetentných ľudí v pozíciách vykonávajúcich úlohy, ktoré sa od nich vyžadujú, minimalizuje riziká výskytu takých chýb v prijímaných stanoviskách, ktoré ohrozujú fungovanie SMS. Zároveň uistiť sa, že komunikačný systém zhora nadol aj zdola nahor v rámci organizácie zabezpečí, aby boli všetky kľúčové posolstvá vypočuté včas a správnymi ľuďmi.

#### 4.4.1 S1 – Zdroje

Účinné používanie zdrojov je kľúčovým prvkom systému riadenia bezpečnosti. Nestačí mať zavedené procesy, musia aj fungovať – a to si vyžaduje zabezpečenie dostatočných zdrojov, aby sa to mohlo diať efektívne a účinne.

##### Úroveň 1 – nedostatočná

*Organizácia poskytuje zdroje, ktoré umožňujú systému riadenia bezpečnosti fungovať, ale toto sa nedeje systémovým spôsobom, skôr sa zdá, že ide o fragmentovaný prístup. Výsledkom je, že rozdelenie zdrojov v rámci organizácie je nerovnomerné, pričom určité časti majú dostatok zdrojov a niektoré ich majú príliš málo.*

*Organizácia klesla pod úroveň, ktorá by sa očakávala od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

##### Úroveň 2 – pokrývajúca

*Na tejto úrovni je organizácia schopná lepšie riadiť zdroje, aby umožňovali vykonanie úloh. Pridelovanie zdrojov sa považuje za dôležitý prvok systému riadenia bezpečnosti. Vodcovstvo organizácie pravidelne preskúmava zdroje.*

*Organizácia má výkonnosť na základnej úrovni, ktorá by sa očakávala od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

**Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus na tejto úrovni vie organizácia preukázať, že má dostatočné zdroje a ich pridelovanie je konzistentné vo všetkých častiach činnosti. Absencia určitých zamestnancov nie je významný problém, pretože sa rieši v rámci procesov SMS. Organizácia začína premýšľať o tom, ako môže efektívnejšie využívať zdroje.

**Úroveň 4 – predvídava**

Tak ako na úrovni 3, ale na tejto úrovni organizácia predvída budúce potreby organizácie, takže je vopred pripravená na nadchádzajúce zmeny a má k dispozícii zdroje na zvládnutie tejto situácie.

**Úroveň 5 – excelentná**

Úroveň 4 plus na tejto úrovni organizácia riadi zdroje veľmi proaktívne a používa ich pružne v rámci celej organizácie pri presadzovaní väčšej bezpečnosti a efektívnosti.

**4.4.2 S2 – Spôsobilosť**

V priebehu času je pre riadenie zamestnancov s povinnosťami v oblasti bezpečnosti nevyhnutné, aby organizácia mala systém riadenia kompetencií, ktorý tvorí prvok systému riadenia bezpečnosti. Práve prostredníctvom tohto mechanizmu sa hodnotia, rozvíjajú, udržiavajú a monitorujú zručnosti zamestnancov tak, aby nebola ohrozená bezpečnosť.

Organizácie potrebujú účinný systém na riadenie kompetencií, čím sa prispieva k zabezpečeniu toho, aby ich zamestnanci mali náležité spôsobilosti. Základnou súčasťou procesu riadenia kompetencií (CMS) je udržiavanie kompetencií. Táto skutočnosť zahŕňa program stáleho odborného rozvoja (CPD), v ktorom sa skúsenejší zamestnanci môžu dozvedieť o novom vývoji v oblasti bezpečnosti a zaistiť, že s ním dodržiavajú súlad.

To, ako funguje systém riadenia kompetencií, môže odhaliť veľa informácií o kultúre bezpečnosti organizácie. Dobre premyslený systém riadenia kompetencií bude inkluzívny, so zamestnancami, ktorí vykonávajú prácu a preto najlepšie rozumejú danej úlohe, pričom budú poskytovať vstup do návrhu CMS, čím pomôžu jednotlivcom aj organizácii v lepšej výkonnosti. Fungujúci CMS je kľúčovým ukazovateľom kultúry bezpečnosti organizácie.

**Úroveň 1 – nedostatočná**

Systém riadenia kompetencií je zaznamenaný, ale nie je riadne vykonaný, nie je prepojený s návrhom pracovných úloh. Existuje zmätočný prístup k tomu, ako riadiť spôsobilosť zamestnancov.

Zamestnanci môžu alebo nemusia byť kompetentní, ale neexistuje jednotný proces na identifikáciu tejto skutočnosti.

Potreby odbornej prípravy sa riadia náhodne, pričom bezprostredné potreby majú prednosť pred dlhodobým rozvojom.

Organizácia dosahuje úroveň výkonnosti nižšiu ako úroveň, ktorá by sa očakávala od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

Nízka alebo žiadna pozornosť venovaná potrebnej spôsobilosti ľudí byť efektívny v riadení ľudských a organizačných faktorov alebo nedostatkov v bezpečnostnej kultúre v rámci organizácie.

## Úroveň 2 – pokrývajúca

Odborná príprava sa uskutočňuje v jednotlivých útvaroch podniku zväčša popri práci, v rámci systému riadenia kompetencií. Existuje minimálna úroveň dodržiavania súladu s právnymi požiadavkami týkajúcimi sa náboru, výberu a odbornej prípravy. Je zavedené výberové konanie pre úlohy dôležité z hľadiska bezpečnosti.

Politiky náboru, výberu a odbornej prípravy nie sú súčasťou jednotného systému a nie sú prepojené so strategickými cieľmi organizácie, a o málo presahujú to, čo je nevyhnutné na uspokojenie právnych požiadaviek.

Existuje určitá identifikácia potrieb odbornej prípravy vrátane riešenia problémov ľudských a organizačných faktorov vrátane nedostatkov v bezpečnostnej kultúre, ale rozdeľovanie odbornej prípravy je často náhodné a riadi sa dostupnosťou odbornej prípravy, ako aj príslušných zamestnancov, ale nie je súčasťou štruktúrovaného prístupu.

Organizácia dosahuje minimálnu úroveň dodržiavania predpisov očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

## Úroveň 3 – konzistentná

Úroveň 2 plus organizácia má zavedený účinný zaznamenaný systém riadenia kompetencií. Vzťahuje sa na spôsobilosti potrebné na splnenie strategických cieľov organizácie a na riadenie rizík. Organizácia je schopná v plnom rozsahu využiť spôsobilosti svojich zamestnancov, ak ich pozná.

Organizácia je schopná organizovať a rozvíjať programy odbornej prípravy pre svojich zamestnancov vykonávajúcich povinnosti, ktoré sú dôležité z hľadiska bezpečnosti, čím sa zabezpečuje splnenie príslušných potrieb a udržiavanie spôsobilosti zamestnancov.

Existujú ustanovenia o opätovnom nástupe zamestnancov do zamestnania po nehodách/incidentoch alebo po dlhodobej neprítomnosti v zamestnaní vrátane identifikácie ďalšej odbornej prípravy, ak sa vyžaduje.

Procesy náboru a výberu sú komplexné (napr. založené na psychometrike a úlohách) a zväčša jednotné a všeobecne sa na ich základe vyberajú vhodní ľudia pre rôzne požadované úlohy.

Režim odbornej prípravy vykonávajú kompetentní ľudia vo vymedzenom programe na základe potrieb konkrétnej úlohy. Odborná príprava zahŕňa reakcie na bežný a mimoriadny režim prevádzky.

Existujú poznatky o potrebe prepojenia systému riadenia kompetencií s návrhom úlohy.

Pochopené spôsobilosti potrebné pre riadenie ľudských a organizačných faktorov a nedostatkov v bezpečnostnej kultúre a je prijímaný príslušný personál so správnymi zručnosťami.

## Úroveň 4 – predvídava

Úroveň 3 plus politiky v oblasti náboru, výberu a odbornej prípravy majú jasné prepojenia so strategickými cieľmi organizácie, ktoré sa ako také posúvajú kaskádovito na nižšie úrovne po individuálne ciele zamestnancov. Sú založené na presnom posúdení úloh (analýza úloh), ktorá je vstupom pre jasný a jednotný systém riadenia kompetencií. Mentorstvo sa používa a zmeny úlohy sú dobre premyslené.

Režim odbornej prípravy je komplexný a prepojený s požadovanými spôsobilosťami potrebnými na účinné fungovanie v konkrétnych úlohách.

Procesy náboru sú komplexné a zamerané na optimálny súbor zručností pre konkrétnu úlohu. Sú zaistené pravidelným preskúmaním (ako aj preskúmaniami pri odchode zamestnancov z organizácie), aby sa zaistilo, že súčasne so zmenami a vývojom organizácie sú prijímaní správni ľudia.

Organizácia má jasno ohľadom ľudských a organizačných faktorov vrátane potrieb bezpečnostnej kultúry, ktoré vyžaduje a má zavedené procesy s cieľom uistiť sa, že personál disponuje požadovanými schopnosťami vrátane prostriedkov na udržateľnosť tohto stavu.

#### **Úroveň 5 – excelentnosť**

Úroveň 4 plus organizácia chápe kompetencie svojich zamestnancov a v plnom rozsahu využíva ich potenciál. Organizácia ich aktívne zapája prostredníctvom spoločných hodnôt a kultúry dôvery, otvorenosti a splnomocnenia.

Organizácia používa zapájanie zamestnancov na zhromažďovanie nápadov na zlepšenie a ich zavádzanie do praxe. Vykonáva sa plánovanie ľudských zdrojov na zabezpečenie kontinuity činnosti.

Existuje prezieravá a navonok zameraná vízia, ktorej cieľom je zabezpečiť, aby boli do zamestnania prijatí správni ľudia a aby sa im poskytla správna odborná príprava a rozvoj na zabezpečenie toho, že sa udrží súbor zručností na úrovni, ktorá organizácii umožňuje rásť a rozvíjať sa a zároveň udržiavať a zlepšovať výkonnosť v oblasti bezpečnosti.

Organizácia je vodcom vo vývoji svojich zamestnancov s potrebnými schopnosťami na dosiahnutie vysokokvalitného výkonu v ľudských a organizačných faktoroch vrátane nedostatkov v bezpečnostnej kultúre.

### **4.4.3 S3 – Informovanosť**

Informovanosť znamená oboznámiť zamestnancov s bezpečnostnou politikou organizácie a s tým, ako prispievajú k bezpečnosti v rámci organizácie, s nebezpečenstvami a rizikami, ktorým sa majú vyhnúť, a s výsledkami vyšetrovania nehôd a incidentov. Vztahuje sa aj na to, aby boli zamestnanci informovaní o dôsledkoch neprispievania k vykonávaniu systém riadenia bezpečnosti z ich hľadiska, ako aj z hľadiska organizácie. Tento prvok preto poskytuje dôležité informácie o kultúre bezpečnosti organizácie.

#### **Úroveň 1 – nedostatočná**

V tomto prípade organizácia sprístupnila politiku bezpečnosti zamestnancom a postupuje určité základné informácie o rizikách a nebezpečenstvách. Výsledky vyšetrovania incidentov sa systematicky neoznamujú všetkým zamestnancom a neexistuje koordinované úsilie o overenie toho, či zamestnanci rozumejú, aké sú ich povinnosti a aké sú povinnosti organizácie vrátane dôsledkov, keďže bezpečnostná kultúra je neodstatočná.

Výkonnosť organizácie je nižšia ako výkonnosť, ktorá sa očakáva v prípade súladu s právnymi predpismi.

#### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

Na tejto úrovni sa k zamestnancom dostáva viac informácií, ale zdá sa, že nemajú jednotný formát a podávané posolstvá nie sú jasné v rámci celej organizácie. Organizácia sa snaží zabezpečiť, aby zamestnanci chápali svoju úlohu v rozvoji bezpečnosti v rámci systému riadenia bezpečnosti.

Výkonnosť organizácie dosahuje minimálnu úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

Zo získaných informácií je zrejmé, že bezpečnostná kultúra organizácie je slabá vrátane jej podstatných rozdielov v rámci organizácie.

**Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus komunikačný proces bezpečnostnej politiky zamestnancom a oznamovanie úloh zamestnancom je jednotné a zamestnanci posolstvám rozumejú. Vykonáva sa určité monitorovanie na uistenie sa, že zamestnanci poňali informácie a chápu dôležitosť svojej úlohy v uisťovaní sa, že SMS funguje účinne.

Bezpečnostná kultúra organizácie sa javí byť konzistentná, avšak existujú v nej určité medzery a ďalej sa nevyvíja.

**Úroveň 4 – predvídavá**

Tak ako pre úroveň 3 plus organizácia sa proaktívne snaží podporovať informovanosť o svojich úlohách a povinnostiach a o úlohách a povinnostiach zamestnancov. Organizácia sa aktívne snaží propagovať výhody zlepšenej výkonnosti v oblasti bezpečnosti pre zamestnancov samotných.

Organizácia sa aktívne upriamuje na sledovanie vývoja a zlepšovanie svojej bezpečnostnej kultúry ako prostriedku uistenia sa, že SMS prináša požadované výstupy.

**Úroveň 5 – excelentná**

Tak ako úroveň 4 plus organizácia sa snaží zlepšiť informovanosť nielen medzi vlastnými zamestnancami o organizácii a ich povinnostiach, ale snaží sa oznamovať tieto informácie aj svojim dodávateľom, poskytovateľom a iným subjektom, s ktorými má rozhranie.

Organizácia je vnímaná ako vodca v pozitívnej bezpečnostnej kultúre, ktorá v rámci nej existuje. Personál je zapojený a rozumie svojim úlohám a zodpovednostiam a aktívne podporuje podnikanie s cieľom dosahovať svoje ciele.

**4.4.4 S4 – Informácie a komunikácia**

Dodržiavanie tohto prvku má preukázať, že žiadateľ vo svojej žiadosti preukázal, že má k dispozícii vhodné prostriedky na identifikáciu informácií súvisiacich s bezpečnosťou na rôznych úrovniach a na to, aby ich v správnom čase poskytovali správnym ľuďom. Monitorovanie situácie s cieľom zabezpečiť, aby súčasné kontroly rizika boli aj naďalej relevantné a aktuálne, a aby sa pomocou nich mohli identifikovať nové hrozby a príležitosti vyplývajúce z vonkajších vplyvov (politické, sociálne, environmentálne, technologické, ekonomické a právne). Schopnosť zabezpečiť, aby sa dostali k príslušným zamestnancom (najmä k bezpečnostným pracovníkom) v rámci organizácie, v prípade ktorých je potrebné, aby na ne reagovali. Patrí sem aj to, ako poskytujú relevantné informácie týkajúce sa bezpečnosti iným zainteresovaným stranám, s ktorými majú spoločné rozhranie.

Opatreniami by sa malo zabezpečiť, aby každý zamestnanec, ktorý prijíma rozhodnutie alebo vykonáva úlohu, mal správne informácie vo forme:

- podnikových posolstiev o dôležitosti bezpečnosti,
- postupov na výmenu informácií s príslušnými zainteresovanými stranami,
- postupov a noriem súvisiacich s bezpečnosťou,
- faktických údajov a spravodajských informácií a
- pokynov a správ.

**Úroveň 1 – nedostatočná**

Existuje málo snahy o oznamovanie náležitých bezpečnostných informácií. Ak sú zavedené postupy, zamestnanci prijímajú rozhodnutia na základe vlastného stanoviska.

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

Zbiera alebo vymieňa sa málo informácií o bezpečnosti.

Manažéri nehovoria s nemanadžérskymi zamestnancami alebo s nimi hovoria neúčinne.

Výmena informácií a komunikácia v rámci organizácie je náhodná a nedá sa vysledovať.

Málo sa uznáva dôležitá úloha, ktorú komunikovanie plní v ovplyvňovaní ľudského správania a v dôsledku toho výkonnosti v oblasti bezpečnosti.

Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

Postupy a normy týkajúce sa kontrol rizika sú zamestnancom dostupné.

Niektoré informácie získané od zamestnancov sa používajú na usmernenie rozhodnutí.

Manažéri dávajú pokyny a prijímajú správy o riadení rizík, zdá sa však, že do určitej miery chýba konzistentnosť.

Existuje určité uznanie dôležitosti oznámení dôležitých z hľadiska bezpečnosti v realizácii bezpečnej prevádzkovej výkonnosti. Existujú dôkazy o vývoji plánov uistenia na kontrolu týchto skutočností.

Výkonnosť organizácie dosahuje minimálnu úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus písomné obchodné ciele, normy a postupy na riadenie a oznamovanie významných rizík sú vo formátoch vhodných pre používateľov.

Používajú sa faktické informácie na výmenu skúseností a usmerňovanie budúcej výkonnosti a rozhodnutí.

Manažéri dávajú pokyny, ktoré posilňujú postupy, aby sa prispelo k dosiahnutiu bezpečnostných cieľov.

Zamestnanci vykazujú svoju výkonnosť a skúsenosti, pretože organizácia ich k tomu podnecuje.

Komunikácia v rámci organizácie je pravidelná a podľa vymedzeného postupu smerom hore aj dolu v reťazci riadenia.

Úlohy a povinnosti ľudí, ktorí sú povinní oznamovať informácie v rámci organizácie, by mali byť jasne vymedzené.

Pravidelne sa vykonáva monitorovanie a posudzovanie oznamovania.

### **Úroveň 4 – predvídanie**

Úroveň 3 plus všetko je v súlade s hlavnými systémami na kontrolu rizika.

Sú dostupné správne informácie na účel prijímania rozhodnutí.

Ak je to vhodné, sú zavedené účinné postupy na zhromažďovanie spätnej väzby s cieľom uistiť sa, aby boli oznámenia pochopené a aby rozumeli reakcii zamestnancov na oznámenia. Zamestnancom sa poskytuje spätná väzba o ich výkonnosti pozitívnym a nediskriminačným spôsobom.

Oznámenia sú monitorované a výsledky sa používajú ako vstup pre komunikačný program v rámci celej organizácie.

**Úroveň 5 – excelentnosť**

Úroveň 4 plus kvalita oznámení a opatrenia, aby podliehali pravidelnému preskúmaniu na základe identifikovaných osvedčených postupov v iných odvetviach. Informácie sa proaktívne vymieňajú s organizáciami, s ktorými má podnik rozhranie, ako aj s dodávateľmi.

Výmena informácií sa zaznamenáva.

Existuje komunikačná vízia zameraná navonok, ktorá sa vymieňa interne, ako aj externe s príslušnými partnermi, poskytovateľmi a dodávateľmi.

Úloha ľudských faktorov v komunikácii sa jasne chápe a organizácia má jasný cieľ sústavne zlepšovať výkonnosť v oblasti komunikácie.

**4.4.5 S5 – Zdokumentované informácie**

Vynikajúce organizácie zabezpečujú spoľahlivé zaznamenávanie dôležitých rozhodnutí a informácií zhromaždených počas rokov na preukázanie toho, že riadia riziko na všetkých úrovniach.

V záujme zabezpečenia toho, že informácie o riadení rizika, pracovných procesoch a poznatkoch z auditov a incidentov sú oznamované relevantným zamestnancom včas a účinne, musí organizácia mať spoľahlivý systém riadenia dokumentov a kontroly, ktorý to dosahuje.

Tento prvok zahŕňa dokumentáciu systému riadenia bezpečnosti, vytváranie a aktualizáciu dokumentov a kontrolu zdokumentovaných informácií.

**Úroveň 1 – nedostatočná**

Dokumentácia SMS je navrhnutá. Nepokrýva všetky činnosti spoločnosti a nie je pravidelne aktualizovaná po akomkoľvek druhu zmeny, ktorá by si to vyžadovala.

Dokumentácia nie je náležite distribuovaná ani vymieňaná. Organizácia nepoužíva SMS ako pracovné pokyny, ale prevádzková prax je odlišná a často spojená s osobnými spomienkami zamestnancov a historickou praxou bez súvislosti s uplynulým časom a zmenami, ktoré môžu byť v dôsledku toho potrebné.

Dokumentácia sa používa len na účel certifikácie/povolenia.

Systémy kontroly dokumentácie sú nedostatočné, čo vedie k tomu, že sa v rôznych častiach činnosti používajú rôzne verzie dokumentov.

Organizácia klesá pod úroveň výkonnosti očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

**Úroveň 2 – pokrývajúca**

Železničný podnik/manažér infraštruktúry normálne funguje v súlade s postupmi a pokynmi stanovenými v SMS. Sú možné určité odchýlky. Existujú určité záznamy o informáciách o dôležitých kontrolách rizika, ale záznamy sú nejednotné.

Existuje výročná správa o bezpečnosti, ktorá sa predkladá vnútroštátnemu bezpečnostnému orgánu a zahŕňa organizačnú štruktúru, bezpečnostné ciele na nasledujúci rok a to, prečo boli zvolené. Zahŕňa aj informácie o internom vyšetrení nehôd a incidentov, podrobnosti o bezpečnostných ukazovateľoch zvolených na monitorovanie výkonnosti na základe cieľov a to, či existujú nejaké nevybavené odporúčania vnútroštátneho vyšetrovacieho orgánu.

Systém kontroly dokumentov je všeobecne spoľahlivý, ešte však existujú problémy s číslovaním verzií a aktualizáciou dokumentov systematickým spôsobom.

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

Výkonnosť organizácie dosahuje minimálnu úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus existujú záznamy o procesoch a normách týkajúcich sa hlavných rizík.

Vedú sa záznamy o dôležitých informáciách a rozhodnutiach, ktoré budú pravdepodobne užitočné v budúcnosti.

Existuje opis činností súvisiacich s procesmi riadenia bezpečnosti a interakcie medzi týmito procesmi v rámci SMS. Zamestnanci vykonávajú procesy riadenia bezpečnosti konzistentným spôsobom.

Existuje prehľad zmluvných procesov a iné dohody o činnosti vrátane podrobností o tom, ako sú riadené bezpečnostné riziká. Existuje súčasný zoznam dodávateľov, partnerov a poskytovateľov s opisom druhu a rozsahu poskytovanej služby, ktorý sa aktualizuje vždy pri pridelení nových úloh.

Systém riadenia dokumentov je spoľahlivý a schopný zabezpečiť, aby bola v obehu len súčasná verzia dokumentu.

### **Úroveň 4 – predvídava**

Úroveň 3 plus komplexné záznamy o procesoch súvisiacich s bezpečnosťou, rizikách s nimi spojených a normy, rozhodnutia a informácie sú dostupné používateľom a osobám prijímajúcim rozhodnutia.

Kontrola dokumentov je dostatočne sofistikovaná, aby upozornila na to, kedy bude potrebná aktualizácia dokumentov a kto je za to zodpovedný.

### **Úroveň 5 – excelentnosť**

Úroveň 4 plus lepšie využívanie procesu na stimulovanie efektívnosti a účinnosti systému riadenia. V SMS sú zohľadnené skutočné prevádzkové postupy železničného podniku/manažéra infraštruktúry. SMS je živý dokument, ktorý sa kontinuálne vyvíja v záujme zlepšovania bezpečnosti a nie je administratívnou príťažou.

Systémy kontroly dokumentov fungujú smerom k zlepšovaniu a rozvoju SMS a sú vnímané ako užitočný nástroj na zabezpečenie konzistentnosti účelu pre SMS.

## **4.4.6 S6 – Integrácia ľudských a organizačných faktorov**

### **Úroveň 1 – nedostatočná**

Existuje stratégia ľudských a organizačných faktorov (HOF), je v nej však mnoho nedostatkov a nevzťahuje sa na všetky relevantné procesy. Stratégia HOF nie je prispôsobená organizačnej štruktúre a procesom. Existujú zdokumentované procesy pre HOF v niektorých oblastiach, ale nie vo všetkých, napr. neexistujú metódy na začlenenie HOF do analýz rizík alebo vyšetrovania nehôd. Existuje iba zopár opisov úloh a povinností HOF, spôsobilosť HOF chýba a na HOF nie sú vyčlenené zdroje. Stratégia HOF a procesy HOF, ktoré sú zavedené, sa v praxi v celom rozsahu neuplatňujú. Návrhy vybavenia, dielní, prevádzkových systémov a zariadení nie sú úplne realizované s ohľadom na potreby ich používateľov. Spolieha sa na komerčne dostupné postupy výrobcov s minimálnou alebo žiadnou pozornosťou na špecifické potreby podnikania a stratégia bez zapojenia vyvíja postupy bez účasti používateľov. V pracovnom prostredí sa prihliada len málo na potreby používateľov.

### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

Uznáva sa, že riziká vyplývajúce z výkonnosti personálu musia byť identifikované, avšak toto nie je vykonávané konzistentne naprieč celým systémom podnikania. Stratégia HOF sa vzťahuje na všetky relevantné procesy v rámci organizácie, ale štruktúra je nejasná a procesy niektorých oblastí HOF sú opísané lepšie ako iné. Nie

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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



je jasné, kedy a ako sa majú uplatňovať HOF. Existujú opisy pridelených úloh a povinností HOF, ale nie je na ne pridelených dostatok zdrojov. Chýba pochopenie koncepcie HOF a to, kedy a ako by sa mali uplatniť metódy HOF. Stratégia HOF a procesy HOF sa uplatňujú, keď sa to vyžaduje, ale vznikajú argumenty, že nie sú potrebné. Stratégia HOF nie je vnímaná ako dôležitá na dosiahnutie bezpečnosti a efektívnosti v organizácii.

### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus uznanie hodnoty, že vývoj HOF môže priniesť určitú hodnotu. HOF sa považujú ako koncept pre každého v organizácii a každý rozumie dôležitosť systémového prístupu k HOF s cieľom dosiahnuť efektívnu bezpečnosť v organizácii. Uplatňuje sa systematický prístup HOF vo všetkých častiach organizácie. Stratégia, procesy a metódy HOF sú väčšinou, nie však vždy, uplatňované, a na HOF sú vyčlenené zdroje. Požiadavky na spôsobilosť HOF týkajúce sa rôznych úloh sú opísané a naplnené. HOF sú zohľadnené v riadení zmien. HOF je koncepcia známa každému v organizácii a každý chápe dôležitosť používania systematického prístupu k ľudským a organizačným faktorom na dosiahnutie bezpečnosti a účinnosti v organizácii.

### **Úroveň 4 – predvídava**

Úroveň 3 plus sa konzistentne uplatňuje systematický prístup HOF vo všetkých častiach organizácie. Prístup HOF je prirodzenou súčasťou všetkých procesov. Ťažisko nie je na plnení právnych požiadaviek na HOF, ale na uplatňovaní prístupu k HOF spôsobom, ktorý spĺňa ciele spoločnosti. Každý v organizácii vidí výhody uplatňovania prístupu HOF pre bezpečnosť, efektívnosť a kvalitu. Spôsobilosť HOF je meraná, prispôbena a primeraná zrelosti a zložitosti organizácie a je zameraná na zlepšovanie v priebehu času. Používa sa meranie HOF v tvorbe procesov s cieľom potvrdiť nové rozhrania a nástroje a že automatizácia zmien alebo nové automatizované funkcie sú posúdené špecifickými štúdiami na ľudské faktory. Metódy ľudských faktorov, napr. analýza úloh a analýzy použiteľnosti sú použité ako vstup pre tvorbu, štruktúru a obsah postupov; celá škála simulácií zahŕňa súčasný prevádzkový personál s cieľom optimalizovať procesy. Schopnosť HOF je meraná, prispôbovaná a navrhnutá zrelosti a komplexnosti organizácie a zameraná na jej rozvoj v čase.

### **Úroveň 5 – excelentná**

Úroveň 4 plus organizácia predstavuje maják pre iné organizácie v tom, ako sa prezentuje. Má jasno vo vlastnom charaktere a svojich zákonných povinnostiach a snaží sa to rozvíjať budovaním na svojich silných stránkach a čerpaním zo skúseností nielen zo železničného sektora, ale aj z prostredia mimo neho. Organizácia aktívne propaguje dôležitosť riešenia problémov v oblasti ľudských faktorov v riadení bezpečnosti. Úloha človeka je plne rozpoznaná a je súčasťou úspechu organizácie a je braná do úvahy v každom pohľade na rozvoj prevádzky a podnikania. Používatelia sú v centre tvorby procesov. Organizácia je otvorená, učí sa od ostatných organizácií vrátane priemyslu a vyhľadáva vonkajšie príležitosti s cieľom rozvíjať svoju efektívnosť, bezpečnosť a taktiež tak robí a v prípade problémov s HOF.

## 4.5 OP – Prevádzka

### Účel

Správne riadenie prevádzkových činností, rozhraní a zmien umožní organizácii plniť si svoje zákonné povinnosti, pružne reagovať na meniace sa okolnosti a vstúpiť pozitívne správanie svojim zamestnancom. Toto zase umožní organizácii plniť svoje obchodné ciele a potreby.

### Úvodné poznámky

Tento oddiel zahŕňa časti SMS, ktoré sa týkajú rozhraní (napríklad s dodávateľmi, poskytovateľmi a pohotovostnými službami), správou aktív v priebehu času a riadením zmien. Pre každú organizáciu je rozhodujúce, aby riadila tieto oblasti efektívne a účinne v prospech činnosti ako celku. Je súčasťou SMS, ktorá sa týka praktických aspektov fungovania železničného podniku alebo manažéra infraštruktúry. V tomto oddiele existujú jasné prepojenia na celkové monitorovanie účinnosti SMS. Táto oblasť zahŕňa tie úseky činnosti s najväčšou schopnosťou priniesť ujmu dobrej povesti prostredníctvom neprimeraného riadenia dodávateľov, poskytovateľov alebo rozhraní. Tento oddiel výrazne súvisí aj s technickou špecifikáciou interoperability – prevádzka, TSI OPE, v ktorej sú stanovené základné prevádzkové postupy, ktorými sa treba riadiť naprieč funkčnými oblasťami prevádzky. Keďže vnútroštátne bezpečnostné orgány musia overiť dodržiavanie súladu s TSI OPE, je nevyhnutné kontrolovať tieto prvky počas dohľadu.

#### 4.5.1 OP1 – Plánovanie a riadenie prevádzkových činností

### Účel

Organizácia musí zabezpečiť, aby sa v technických a prevádzkových požiadavkách vyplývajúcich z posúdenia rizika zohľadňovali príslušné technické špecifikácie interoperability, ktoré sa týkajú subsystému prevádzka a riadenie dopravy. Ak sa uplatňujú vnútroštátne pravidlá, plnia sa prostredníctvom plánovania, vykonávania a preskúmania vhodných prevádzkových procesov.

Organizácia s vysokou výkonnosťou bude mať zavedené odolné systémy na dosahovanie súladu s technickými a prevádzkovými predpismi a kultúru, ktorá to podporuje, a bude sa vždy snažiť zlepšovať sa zohľadňovaním inovácie v železničnom sektore a v rámci iných odvetví.

### Úroveň 1 – nedostatočná

*Prevádzkové činnosti sa vykonávajú bez odkazu na dlhodobejšie stratégie a iné obchodné potreby. Ak prevádzkové činnosti zahŕňajú spôsobilosť a riadenie zamestnancov, rieši sa to náhodným spôsobom.*

*Procesy posudzovania rizika nie sú náležite uplatňované na prevádzkové činnosti. Existuje nedostatočný návrh postupov zohľadňujúcich problémy prevádzkovej kontroly tak, aby zohľadňovali realitu pracovného miesta a nie jej zidealizovanú verziu, alebo návrh neexistuje vôbec, čo je výsledkom nedostatkov v ľudských a organizačných faktoroch, ktoré nie sú vôbec uplatňované v prevádzke.*

*Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

*Dosahuje sa obmedzený súlad alebo sa vôbec nedosahuje súlad so základnými prevádzkovými zásadami stanovenými v TSI OPE.*

### Úroveň 2 – pokrývajúca

*Organizácia zohľadňuje príslušné technické špecifikácie interoperability a vnútroštátne pravidlá, ak sú relevantné, ale nie systematicky, a ďalšie opatrenia nie sú jasne založené na výsledkoch posúdenia rizika.*

Zamestnanci sú informovaní o lokálnych úlohách a povinnostiach týkajúcich sa prevádzkových činností, ktoré ich ovplyvňujú, ale nie sú zapojení do ich plánovania ani organizácie.

Vykonáva sa určitý návrh prevádzkových pracovných postupov, najmä dôležitých z hľadiska bezpečnosti, nie je to však systematické, hoci sa berú do úvahy ľudské a organizačné faktory, no tieto sú vo všeobecnosti nedostatočné.

Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

Dodržiavajú sa TSI OPE, ale na minimálnej prijateľnej úrovni.

### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus v procese posudzovania rizika sa pri konzistentnom uplatňovaní na prevádzkové činnosti zohľadňuje riadenie procesov a postupov určených na zabezpečenie toho, aby boli napríklad trasy vlaku náležite naplánované a aby boli náležite pokryté riziká spojené so zamestnancami, ktorí ich prevádzkujú.

Procesy riadenia kompetencií, informačné a komunikačné procesy sa uplatňujú jednotne na prevádzkové procesy.

Existuje konzistentný proces na uistenie sa o tom, že postupy zohľadňujú realitu úlohy. Ľudské a organizačné faktory sú dôsledne vnímané naprieč organizáciou.

Konzistentne sa dodržiavajú TSI OPE v rámci prevádzky organizácie.

### **Úroveň 4 – predvídava**

Úroveň 3 plus sú zavedené systémy na riadenie prevádzkových činností, ktoré sú založené na posúdení rizika v rámci celej organizácie. Tieto systémy zohľadňujú dynamické účinky, ktoré majú prevádzkové činnosti v jednej oblasti prevádzky (napr. požiadavky na signalizačný systém budú mať vplyv na to, ako sa vykonáva potrebná údržba trate) na inú oblasť a snažia sa predvídať ich s cieľom odstrániť riziko.

Zamestnanci v celej organizácii pozitívne prijímajú kultúru, ktorá im umožňuje pozitívne prispievať k prevádzkovým činnostiam a akékoľvek zmeny, ku ktorým v nich dôjde.

Komunikácia a výmena informácií o prevádzkových činnostiach je rozsiahla a účinnosť procesu monitoruje vrcholový manažment.

Prevádzkové postupy zahŕňajú opatrenia týkajúce sa rozhrania medzi rôznymi úlohami a patria k tomu zmluvné úlohy. Vykonáva sa určitý zber údajov, ktorý sa používa na určenie ľudskej výkonnosti. Existuje tu aktívny prístup k identifikácii a riadení otázok ohľadom ľudských a organizačných faktorov naprieč organizáciou.

Základné prevádzkové zásady stanovené v TSI OPE sa začínajú využívať ako prostriedok stimulovania dynamického prevádzkového prvku v systéme riadenia bezpečnosti.

### **Úroveň 5 – excelentná**

Úroveň 4 plus organizácia sústavne hľadá spôsoby na zlepšenie svojich prevádzkových činností tzv. monitorovaním situácie v železničnom sektore a mimo neho. Zamestnanci na všetkých úrovniach sú zapojení do tohto procesu a môžu doň prispievať.

Organizácia je proaktívna v posudzovaní pokroku v chápaní medzi postupmi a realitou úloh a snaží sa to využiť na zlepšenie bezpečnosti a efektívnosti svojej prevádzky. Ľudské a organizačné faktory sú veľmi dobre riadené a organizácia sa považuje za vodcu vo svojej oblasti.

Základné prevádzkové zásady stanovené v TSI OPE sú neoddeliteľnou súčasťou bezpečnej vlakovej prevádzky a organizácia ich aktívne propaguje ako osvedčený postup medzi svojimi partnermi.

#### 4.5.2 OP2 – Správa aktív

Úspešná správa aktív zahŕňa identifikáciu aktív, ktoré organizácia vlastní a spravuje. Toto zahŕňa aj mať zavedené systémy na uistenie sa, že aktíva zostávajú v dobrom stave počas svojho životného cyklu a používajú sa len na plánovanú oblasť prevádzky, takže organizácia môže plniť svoje obchodné ciele bezpečne, účinne a efektívne. Tento oddiel sa týka osobitne aktív dôležitých z hľadiska bezpečnosti. Odkaz na správu aktív v tejto súvislosti znamená riadenie životného cyklu aktíva od návrhu po likvidáciu. Nakoniec, organizácia by mala preukázať, že uplatňuje prístup zameraný na človeka v každej fáze životného cyklu aktíva.

##### Úroveň 1 – nedostatočná

*Podľa harmonogramov sa vykonáva aktívna a reaktívna údržba, ale neexistuje komplexný register aktív, takže organizácia si nemôže byť istá, či sú všetky aktíva udržiavané v bezpečnom stave.*

*Aktíva sa navrhujú s obmedzeným odkazom na budúce potreby údržby, dôsledky pre ľudské faktory či schopnosť bezpečnej likvidácie aktíva, keď sa skončí jeho životný cyklus.*

*Existujú nedostatočné alebo neexistujú žiadne kritériá pre návrh nových zariadení.*

*Plán údržby aktív má nedostatky, takže nie je možné mať istotu, že aktívum bolo počas svojej životnosti správne udržiavané.*

*Informácie o stave aktíva sa vymieňajú, ale sú neúplné.*

*Zavedený systém správy aktív rieši súlad so základnými požiadavkami na interoperabilitu, ak je to vhodné.*

*Aj keď ľudia sú vyškolení, existuje málo dôkazov o tom, že existuje komplexný systém riadenia kompetencií.*

*Riadenie registrov aktív nie je aktuálne.*

*Neexistuje systém na zaznamenávanie obmedzení používania a systém na odstránenie položiek z užívania a ich návrat do používania je neúplný.*

*Návrh aktív sa sústreďuje na komerčnú dostupnosť, nie na zohľadnenie potrieb používateľa.*

*Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

##### Úroveň 2 – pokrývajúca

*Existujú harmonogramy na kontrolu a údržbu väčšiny aktív, nie však všetkých.*

*Frekvencie kontrol sú stanovené, nie však vždy na základe rizika.*

*Nedodržanie frekvencií kontroly nie je jasne riadené, a preto sa vyvíjajú oneskorenia.*

*Celková politika správy aktív nemá jasný cieľ zlepšenia bezpečnosti. Niektoré aktíva sú navrhnuté so zreteľom na výhody pre bezpečnosť vrátane riešenia problémov týkajúcich sa ľudských faktorov, ide však o izolované prípady, ktoré nie sú súčasťou komplexného plánu.*

*Samotný proces kontroly aktív stimuluje správu aktív, nie stav aktív. Informácie sa vymieňajú, neposkytujú však úplný obraz o aktíve počnúc jeho návrhom. Informácie o tom, ako a kedy treba zlikvidovať aktívum, sú obmedzené.*

Existuje lepší register aktív s informáciami o uplatňovaní obmedzení používania pre zariadenia vracajúce sa do užívania.

Návrh sa opiera o zmes zdravého rozumu, skúseností s prevádzkou a osobných preferencií, nie o štruktúrovaný prístup.

Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus register aktív je aktuálny a harmonogramy kontroly a údržby sú založené na riziku a dodržiavajú sa.

Môže dochádzať k určitému oneskoreniu kontrol, ale táto skutočnosť je uznaná a riadená opatreniami zavedenými na zmiernenie tohto rizika.

Dochádza k určitému preskúmaniu frekvencie kontrol a určitej schopnosti prispôbiť sa zmenám v stave aktív.

Aktíva sa používajú na zamýšľaný účel a udržiava sa ich navrhovaný prevádzkový stav a riešia sa problémy s prevádzkou v bežnom a mimoriadnom stave. Existujú záznamy o návrhu väčšiny aktív a obsahujú zohľadnenie ľudských faktorov a informácie z nich sú súčasťou základného scenára, na základe ktorého sa vykonávajú kontroly. Väčšina aktív má plány likvidácie s jasnou cestou k riadenému odstráneniu zo základne aktív.

Používajú sa dostupné normy navrhovania ľudských faktorov a najlepšie postupy. Existuje skúšobný režim pre návrh, ktorý zahŕňa problémy ľudských faktorov. Koncoví používatelia majú slovo vo vymedzovaní požiadaviek a skúšobnom procese. Riadenie procesov zmien (pozri 4.5.4 OP4 - Riadenie zmien) zahŕňa problémy ľudských faktorov ako súčasť uvažovania o návrhu.

### **Úroveň 4 – predvídava**

Úroveň 3 plus systematicky sa preskúmava frekvencia kontrol, je založená na riziku a systém umožňuje flexibilitu, aby sa prispôbila zmenám v stave aktív z krátkodobého a dlhodobého hľadiska.

O všetkých aktívach existujú záznamy o návrhu a všetky aktíva majú jasnú cestu k riadenej likvidácii. Existuje jasný mechanizmus na začleňovanie informácií o meniacom sa stave aktíva v rámci procesu na spravovanie aktív a likvidáciu aktív, ktorých životnosť sa skončila.

Namiesto reagovania na zmenu v stave aktíva sa organizácia snaží byť vopred informovaná o meniacom sa stave aktíva napríklad pomocou vzdialeného monitorovania aktív, a je schopná využiť potrebné zdroje na zvládnutie tejto situácie.

Organizácia má jasný plán návrhu a správy budúcich aktív, ktorým sa zlepšuje bezpečnosť.

Spätná väzba od koncových používateľov v súvislosti s existujúcimi návrhmi sa používa na plánovanie nových aktív. Úvahy o ľudských faktoroch sú neoddeliteľnou súčasťou procesu navrhovania.

### **Úroveň 5 – excelentnosť**

Úroveň 4 plus preskúmania frekvencií a harmonogramov kontroly zahŕňajú informácie pochádzajúce z prostredia mimo organizácie alebo železničného odvetvia.

Organizácia sa snaží rozvíjať svoje politiky správy aktív podľa najlepšieho postupu v praxi v odvetví a globálne.

*Organizácia má komplexný systém správy aktív, ktorý sleduje aktíva od návrhu cez službu až po likvidáciu. Organizácia uplatňuje najnovšie myslenie o správe aktív na zabezpečenie toho, aby sa bezpečnosť zlepšovala a rozvíjala v priebehu času.*

*Systémy vzdialenej správy aktív poskytujú podrobné informácie o stave všetkých aktív, ktoré vstupujú do politik riadenia rizík organizácie s cieľom udržiavať aktíva v náležitom stave.*

*Existuje komplexný systém riadenia kompetencií, ktorý rozvíja zamestnancov zodpovedných za správu aktív, pričom sa zaisťuje, že sú správne vyškolení a majú potrebné znalosti a zručnosti na vykonávanie práce, za ktorú sú zodpovední.*

*Návrhy sú založené na hlbokých znalostiach o tom, na čo aktívum slúži a ako sa používa. Organizácia sa snaží využívať najlepšie postupy v oblasti ľudských faktorov na nadobúdanie, zavádzanie, údržbu a likvidáciu aktív.*

#### **4.5.3 OP3 – Dodávateľia, partneri a poskytovatelia**

Je potrebné, aby organizácie účinne riadili bezpečnosť svojich dodávateľov, partnerov a poskytovateľov, ako aj subjektov, ktorých sa ich činnosti týkajú, bez ohľadu na to, kde sa dané činnosti vykonávajú.

Nie je to len otázka posúdenia rizika a ani nevyžaduje zoznam všetkých rizík alebo kategórií príslušného rizika, ale vyžaduje, aby žiadateľ preukázal, ako sú navrhnuté a organizované jeho systémy a postupy ako celok s cieľom uľahčiť identifikáciu, posudzovanie a riadenie týchto rizík. Používanie dobre napísaných zmlúv je všeobecne prijateľný spôsob riadenia rizík. Hlavnú zodpovednosť za riadenie dodávateľov a kontrolu ich plnenia na základe stanovených špecifikácií však nesie železničný podnik/manažér infraštruktúry. Využívanie dodávateľov alebo subdodávateľov neznamena, že železničný podnik/manažér infraštruktúry preniesie svoje zodpovednosti týkajúce sa zabezpečenia toho, že sa zmluvné služby vykonávajú v súlade s normami špecifikovanými pred prevádzkou.

Žiadateľ by mal preukázať, že má zavedené procesy na stanovenie spôsobilosti dodávateľov a iných poskytovateľov a na posúdenie ich výkonnosti v oblasti bezpečnosti ako súčasť svojho procesu obstarávania.

Hlavné prvky kontroly dodávateľa zahŕňajú:

- jasné vymedzenie zmluvných dojednaní,
- poskytnutie jasnej špecifikácie práce,
- výber dodávateľa,
- oboznámenie dodávateľa s miestom plnenia zmluvy (ak je to vhodné),
- kontrolu produktovej bezpečnosti a kvality,
- pracovné povolenie (ak je to vhodné),
- odovzdanie po ukončení práce a
- monitorovanie a preskúmanie výkonnosti.

Neexistencia alebo neúplnosť ktoréhokoľvek z (alebo všetkých) uvedených prvkov bude predstavovať dôležitý vstup pre rozhodovanie na úrovni zrelosti organizácie.

#### **Úroveň 1 – nedostatočná**

*Možný vplyv používania dodávateľa na výkonnosť v oblasti bezpečnosti spoločnosti nie je posúdený a následné organizačné zmeny nie sú náležite riadené. Organizácia vyvíja len malé úsilie o identifikáciu alebo o spoluprácu na práci s inými organizáciami, pokiaľ ide o kontroly spoločného rizika. Zmluvné dojednania, ak*

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

existujú, nezohľadňujú bezpečnostné obmedzenia a dodávateľ si nie je vedomý svojej zodpovednosti za bezpečnosť. Postupy na dosiahnutie toho sú nedostatočné alebo neexistujú. Kultúrne je tendenciou nevymieňať si náležité informácie na účel riadenia rizika.

Nezbierajú ani sa nevymieňajú informácie a nevyžaduje sa to v zmluvných dojednaniach.

Dodávatelia sú menovaní podľa potreby. Keď sú však dodávatelia vybraní, uvažuje sa o máločom inom než o nákladoch. Napríklad predchádzajúca výkonnosť dodávateľa v oblasti bezpečnosti nie je kritériom výberu počas procesu obstarávania. Práca sa veľmi neplánuje a málo sa zohľadňuje zodpovednosti za kontrolu rizika pri rozhodovaní o tom, ako sa práca urobí.

Dodávatelia sú málo monitorovaní alebo sa málo preskúmava dokončená zákazka. Stratégia ľudských a organizačných faktorov neexistuje a to, čo existuje, nepokrýva odberateľov, partnerov a dodávateľov.

Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

Samotné konania v skutočnosti identifikujú rozhrania medzi útvarmi podniku na pracovnej úrovni. Existuje styk s inými organizáciami, pokiaľ ide o postupy a normy, ktoré treba realizovať, ale nie je to systematické. Využívajú ich zamestnanci na určité kontroly spoločných rizík, ktoré boli identifikované na tejto úrovni.

Sú zavedené určité prvky systému riadenia rizík na účel kontroly dodávateľov, ale zdá sa, že neexistuje systematický proces od výberu po preskúmanie po dokončení zákazky.

Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

Stratégia ľudských a organizačných faktorov dostatočne nepokrýva odberateľov, partnerov a dodávateľov.

### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus organizačné rozhrania s dodávateľmi, partnermi a poskytovateľmi sú systematicky identifikované.

Sú zavedené postupy a normy na kontrolu spoločných rizík, pričom je jasne identifikované, ktorá strana je za čo zodpovedná.

Existujú písomné ciele systémovej bezpečnosti a sú zohľadňované pri navrhovaní zmluvných dojednaní.

Prebieha pravidelná diskusia s inými organizáciami, s ktorými existujú rozhrania, v záujme dohodnutia cieľov, noriem, procesov a dojednaní.

Existujú spôsoby výmeny informácií na pracovnej úrovni.

Komunikácia mimo organizácie je uspokojivá na zabezpečenie toho, že každý, kto prijíma rozhodnutie o kontrolách rizika s ohraničením prekračujúcim organizáciu, má správne informácie (vo forme postupov a noriem), faktické údaje a spravodajské informácie a pokyny a správy.

Dôležitosť kontroly dodávateľov je uznaná a táto skutočnosť je premietnutá v príslušných politikách organizácie.

Dodávatelia sa vyberajú na základe ich schopnosti bezpečne vykonať prácu na uspokojivej úrovni.

Výkonnosť dodávateľa je počas plnenia zmluvy monitorovaná a účinne sa používajú náležité opatrenia týkajúce sa výkonnosti na sledovanie výsledkov.

Stratégia ľudských a organizačných faktorov pokrýva potrebné problémy týkajúce sa odberateľov, partnerov a dodávateľov a toto sa premieta do porozumenia ich rolí a zodpovedností v riadení ich personálu.

#### **Úroveň 4 – predvídavá**

Rozhodnutia a opatrenia sú v súlade s celou škálou informácií uvedených v úrovni 3.

Existujú mechanizmy na výmenu informácií v celej organizácii s cieľom propagovať účinné preskúmania a sústavné zlepšovanie.

Prístup ku kontrole dodávateľov je systematický.

Účinné predkvalifikačné mechanizmy majú vyvážený prístup vrátane zohľadnenia výkonnosti potenciálnych dodávateľov v oblasti bezpečnosti.

Vo všetkých fázach zmluvnej práce existuje jasné chápanie zodpovednosti. Dobré pracovné vzťahy medzi klientom a všetkými dodávateľmi sa dosahujú prostredníctvom účinných mechanizmov rozhrania vrátane stratégie ľudských a organizačných faktorov, ktorá sa zameriava na vzťahy organizácie s jej odberateľmi, partnermi a dodávateľmi.

Opatrenia v oblasti výkonnosti a preskúmania po plnení zmluvy usmerňujú rozhodnutia o výbere dodávateľov na prácu v budúcnosti.

Existuje systém na zabezpečenie potrebnej vysledovateľnosti relevantných rozhodnutí, oznámení atď.

#### **Úroveň 5 – excelentnosť**

Úroveň 4 plus organizácia sa pozerá na iné sektory a krajiny s cieľom identifikovať systémové problémy bezpečnosti a vývoj, aby tieto informácie využila v opatreniach na riadenie svojich dodávateľov, partnerov a poskytovateľov, ak je to vhodné.

Využíva sa tímová práca medzi podnikom uzatvárajúcim zmluvu a jeho dodávateľmi, partnermi a poskytovateľmi, aby sa dosiahli čo najlepšie výsledky v oblasti spoločných cieľov.

Osvedčené postupy sa vymieňajú s inými organizáciami vrátane dodávateľov, partnerov a poskytovateľov.

Dodávateľský reťazec bezproblémovo plní všetky ciele organizácie.

Hlavné a bezpečnostné činnosti dodávateľa sú v súlade s činnosťami organizácií.

Neexistuje rozdiel v zaobchádzaní so zamestnancami dodávateľa a vlastnými zamestnancami spoločnosti – všetci dostávajú rovnakú odbornú prípravu a informácie na zaistenie ich bezpečnosti. Stratégia ľudských a organizačných faktorov je vybudovaná a rovnomerne sa uplatňuje na všetky zúčastnené subjekty.

### **4.5.4 OP4 – Riadenie zmien**

Účelom riadenia zmien je uistiť sa, že zmeny v rámci organizácie sú náležite naplánované, vykonávané v súlade s požiadavkami EÚ a kontrolované s cieľom pomôcť organizácii dosiahnuť jej obchodné ciele. Účinné riadenie zmien bude riadiť riziká vytvorené zmenou a pomôže organizácii prijať správne rozhodnutie na zlepšenie jej činnosti bez akejkoľvek straty z hľadiska bezpečnosti.

Tento proces by mal umožniť posudzovanie rizík primeraným a spoľahlivým spôsobom vrátane záležitostí týkajúcich sa ľudských faktorov, ak je to vhodné, ako aj prijatie primeraných kontrolných opatrení.

#### **Úroveň 1 – nedostatočná**

Niektoré druhy zmeny sú rozoznané a jej aspekty sú riadené.



*Nie sú identifikované všetky riziká spojené so zmenou, a preto nie sú zohľadnené.*

*Účinok, ktorý má zmena na kultúru organizácie, nie je zohľadnený.*

*Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

*Dôležitosť riadenia zmien sa chápe a existuje určitá miera kontroly nad všetkými druhmi zmien.*

*Zmeny sú plánované, nie sú však vždy primerané.*

*Systém plánovania zmien nie je jasný, čo vedie k tomu, že riziká sú identifikované alebo riadené po zmene, nie pred jej uskutočnením.*

*Málo sa zohľadňujú účinky zmeny na kultúru spoločnosti.*

*Úlohy a zodpovednosti za riadenie zmeny a súvisiace bezpečnostné riziká nie sú jasne vymedzené.*

*Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

### **Úroveň 3 – konzistentná**

*Úroveň 2 plus existuje efektívny prístup k riadeniu každej procesnej, organizačnej a inžinierskej zmeny.*

*Môže existovať štruktúrovaný prístup k zmene, ktorý zahŕňa niekoľko krokov v systéme riadenia zmien.*

*Existuje jednotný prístup k posúdeniu rizika a riadeniu rizika pred vykonaním zmeny a po jej vykonaní. Posúdenie rizika je veľmi dôležitou súčasťou procesu riadenia zmien.*

### **Úroveň 4 – predvídavá**

*Úroveň 3 plus sa vykonáva preskúmanie po vykonaní zmeny, aby sa zohľadnil aj účinok, ktorý zmena mala na kultúru organizácie.*

*Existuje komplexný záznam problémov na zachytenie vývoja, ku ktorému počas zmeny dochádza.*

*Uznáva sa dôležitosť zapojenia zamestnancov do procesu zmien na účel dosiahnutia výhod.*

*Existuje postup plánovania, vykonávania a kontrolovania zmien v systéme riadenia bezpečnosti tak, ako k nim priebežne dochádza počas zmeny.*

*Uznáva sa dôležitosť zapojenia zamestnancov do procesu zmien na účel dosiahnutia výhod.*

*Proces riadenia zmien zahŕňa účinky navrhovaných zmien na partnerov, dodávky a iných, s ktorými má organizácia rozhranie.*

### **Úroveň 5 – excelentnosť**

*Úroveň 4 plus sa takisto chápe, že zmena ovplyvňuje iné aspekty činnosti. Vedie to k tomu, že obchodné riziko je prepojené s bezpečnostným rizikom počas zmeny a v jej dôsledku.*

*Predpoklady o zmene a počas nej sa skúšajú a zavádzajú sa náležité opatrenia pre prípad nepredvídanej udalosti, ak sa preukáže, že nie sú presné.*

#### 4.5.5 OP5 – Riadenie núdzových situácií

Spôľahlivé systémy plánovania núdzových situácií sú pre každého nositeľa povinnosti nevyhnutné a musia zahŕňať informácie, ktoré sa majú poskytnúť pohotovostným službám, aby mohli vypracovať hlavné plány reakcie na incidenty.

Prvky plánovania núdzových situácií zahŕňajú:

- identifikáciu predvídateľných núdzových situácií, ktoré by mohli vzniknúť,
- vývoj opatrení reakcie na takéto núdzové situácie,
- poskytnutie primeranej odbornej prípravy a uistenie sa, že sú k dispozícii potrebné zdroje a
- testovanie plánov, v prípade potreby s inými ľuďmi a organizáciami.

##### **Úroveň 1 – nedostatočná**

*Existuje nedostatočná organizačná identifikácia možných núdzových situácií a toho, ako v prípade ich vzniku reagovať.*

*Organizácia sa spolieha na to, že pohotovostné služby sa budú zaoberať všetkými aspektmi núdzovej situácie, a nemá zavedené mechanizmy s inými aktérmi, ktorí môžu byť zapojení do riadenia veľkého incidentu, okrem toho, že ich zavolá a nechá ich zaoberať sa udalosťou.*

*Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

##### **Úroveň 2 – pokrývajúca**

*Organizácia sa riadi pravidlami a postupmi požadovanými externými orgánmi/organizáciami, napríklad manažérom infraštruktúry alebo inými železničnými podnikmi, a má zavedený systém na riadenie núdzových situácií.*

*Závažné núdzové situácie, ktoré by mohli vzniknúť, sú identifikované a sú zavedené určité plány, ako ich riešiť.*

*Zamestnanci sú vyškolení v oblasti reakcie na núdzovú situáciu len v prísne nevyhnutných prípadoch.*

*Existujú postupy reakcie na núdzové situácie vypracované inými orgánmi/organizáciami, ktoré sú interne prijaté.*

*Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

##### **Úroveň 3 – konzistentná**

*Úroveň 2 plus potenciálne núdzové situácie vyplývajúce z úloh sú identifikované v rámci posúdení rizika.*

*Sú zavedené kontrolné opatrenia vrátane odbornej prípravy a zdrojov na riešenie núdzových situácií a vymieňajú sa s príslušnými stranami.*

*Vykonávajú sa spoločné cvičenia reakcie na núdzové situácie s inými organizáciami zapojenými do úlohy.*

*Existujú komplexné postupy reakcie na núdzové situácie, ktoré zahŕňajú iné organizácie, napríklad pohotovostné služby alebo miestne orgány podľa potreby.*

##### **Úroveň 4 – predvídava**

*Úroveň 3 plus spätná väzba z hlásení o cvičeniach sa zohľadňuje pri preskúmaní postupov, aby sa zaistilo, že reakcie na núdzové situácie sú naďalej aktuálne a účinné.*

*Existuje pravidelný styk medzi organizáciou, pohotovostnými službami a inými aktérmi zapojenými v prípade výskytu závažných incidentov, aby sa zaistilo, že zmeny v procesoch/postupoch a technických záležitostiach sú náležite zohľadnené a pozmenené prostredníctvom procesu riadenia zmien.*

#### **Úroveň 5 – excelentnosť**

*Úroveň 4 plus organizácia si osvojila osvedčené postupy v riadení núdzových situácií najmä v koordinácii rozhraní, a to v rámci železničného odvetvia aj mimo neho. Pravidelný styk s pohotovostnými službami je proaktívny, s cieľom vyvinúť lepšiu spoločnú reakciu v prípade všetkých incidentov v budúcnosti.*

---

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

---

## 4.6 PE – Hodnotenie výkonnosti

### Účel

Cieľom je uistiť sa, že sú zavedené kontroly rizika, že fungujú správne a dosahujú ciele organizácie.

### Úvodné poznámky

Je potrebné, aby organizácie merali účinnosť kontrol rizika na zabezpečenie toho, aby boli riziká identifikované a riadené v praxi. Bezpečné systémy práce musia byť monitorované na zaistenie toho, že sú vhodné a že sa v skutočnosti dodržiavajú. Mali by byť zavedené systémy na monitorovanie, kontrolu a preskúmanie výkonnosti na zaistenie toho, že systém riadenia bezpečnosti funguje správne.

Auditom sa kontroluje, či organizácia robí to, čo tvrdí, že bude robiť. Mal by byť podporený pravidelnými preskúmaniami na zaistenie toho, že obchodné ciele organizácie sú správne. V preskúmaní by sa malo kontrolovať aj to, či opatrenia zavedené na splnenie obchodných cieľov fungujú podľa plánu.

Monitorovanie, audit a preskúmanie tvoria slučku spätnej väzby v rámci celkového systému riadenia bezpečnosti a sú nevyhnutnou súčasťou programov pre sústavné zlepšovanie a dosahovanie excelentnosti.

#### 4.6.1 PE1 – Monitorovanie

Organizácia by mala byť schopná preukázať, že zaviedla proces na monitorovanie uplatňovania a účinnosti systému riadenia bezpečnosti, a že tento proces zodpovedá veľkosti, rozsahu a druhu jej činnosti. Organizácia by mala preukázať, že tento proces vie identifikovať, vyhodnotiť a opraviť všetky chyby vo fungovaní SMS.

##### Úroveň 1 – nedostatočná

*Nie je zavedený účinný proces na stanovenie bezpečnostných cieľov a zber a analýzu údajov. Existuje málo poznatkov alebo neexistujú žiadne poznatky o tom, či zavedené kontroly rizika účinne fungujú.*

*Neexistuje vnímaná potreba podniku riadiť a merať problémy v oblasti ľudských a organizačných faktorov. Ak sú zohľadnené, tak na ad-hoc základe.*

*Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

*Neexistuje tu potreba dohľadu nad kultúrou bezpečnosti organizácie.*

##### Úroveň 2 – pokrývajúca

*Monitorovanie prebieha, ale často ad hoc: nad niektorými procesmi sa vykonáva dohľad a niektoré zariadenia sú kontrolované, čo vedie k nejednotnému prístupu v zbere údajov.*

*Záznamy sú izolované a nie sú analyzované na úrovni spoločnosti. Dôsledkom je prístup k akčným plánom, ktoré nie sú jasne vymedzené a nie sú koordinované na úrovni spoločnosti.*

*Neexistuje jasné prepojenie medzi bezpečnostnou politikou, podnikovými bezpečnostnými cieľmi a akčnými plánmi na zlepšenie.*

*Potrebu monitorovať kontroly rizika manažment neuznáva a rozhodnutia o tom, ktoré informácie sa zbierajú, sú ponechané na jednotlivé oddelenia či útvary.*

*Uznáva sa, že ľudské organizačné faktory môžu zohrať úlohu v obchodnej výkonnosti, ale uplatňovanie nie je jednotné.*

*Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

*Dozor nad bezpečnostnou kultúrou organizácie sa uplatňuje len okrajovo.*

### **Úroveň 3 – konzistentná**

*Úroveň 2 plus organizácia sa snaží uplatňovať príslušnú spoločnú bezpečnostnú metódu na kontrolu správneho uplatňovania systému riadenia bezpečnosti a všetkých procesov a postupov v rámci nej a vykonáva potrebné nápravné opatrenia, ktoré sa vyžadujú v dôsledku identifikovaných porušení predpisov.*

*Monitorovanie je založené na procesoch, takže zraniteľné systémy nie sú uprednostňované pred monitorovaním menej dôležitých alebo zraniteľných systémov. Meranie sa vykonáva len pre samotné meranie a nie na jasne vymedzený účel.*

*Prepojenie s posúdením rizika je obmedzené na identifikáciu kontrol rizika, ktoré sú potom monitorované logickým spôsobom.*

*Stratégia monitorovania je vymedzená a sú vypracované plány na jej vykonávanie. Vedie to k jednotnému prístupu v zbere a analyzovaní údajov, manažment používa informácie na prijímanie rozhodnutí a na zlepšovanie organizácie.*

*Pridelovanie zdrojov na monitorovanie nie je uprednostňované v súlade s výsledkami posúdenia rizika.*

*Existuje prijateľný proces ako súčasť hodnotenia výkonnosti na preskúmanie vplyvu problémov v oblasti ľudských a organizačných faktorov v rámci SMS. V prípade potreby existuje prístup k odborným znalostiam špecialistov na účel ich hodnotenia.*

*Je zavedený trvalý proces dohľadu nad bezpečnostnou kultúrou organizácie.*

### **Úroveň 4 – predvídavá**

*Úroveň 3 plus chápanie monitorovania hlavných a zraniteľných systémov.*

*Príslušná spoločná bezpečnostná metóda sa v plnom rozsahu uplatňuje a monitorovanie je plne založené na riziku. Pri pridelení zdrojov majú prednosť kritické procesy.*

*Manažéri a nadriadení sú dobre vyškolení a majú potrebné zdroje a existujú dôkazy o spochybňovaní existujúcich systémov práce na identifikovanie akýchkoľvek zlyhaní v prístupe.*

*Členovia stredného a vrcholového manažmentu monitorujú výsledky na základe rizika a akčné plány sú koordinované a prerokované na úrovni spoločnosti. Cieľom monitorovania je predpovedať zhoršenie výkonnosti v oblasti bezpečnosti a vyhľadávať oblasti na zlepšenie, nielen merať výsledky SMS.*

*Existujú osobitné ukazovatele na hodnotenie vplyvu ľudských a organizačných faktorov na uplatňovanie SMS a sledovanie procesu uistenia.*

*Proces dohľadu nad bezpečnostnou kultúrou beží na každodennej báze a vedie k neustálemu zlepšovaniu stratégie bezpečnostnej kultúry.*

### **Úroveň 5 – excelentnosť**

*Úroveň 4 plus pokročilé nástroje na monitorovanie. Organizácia má nástroje na podporu pracovníkov vo vykazovaní výskytov a na navrhovanie riešení, ktoré treba prediskutovať v akčných plánoch.*

*Analytika údajov sa považuje za konkurenčnú výhodu a monitorovanie výkonnosti v oblasti bezpečnosti je súčasťou globálneho monitorovacieho procesu, ktorý zahŕňa všetky útvary a oddelenia. Organizácia má komplexný systém správy údajov na mapovanie jej aktív a podmienok používania.*

*Spoločnosť uznáva dôležitosť používania rizikových modelov a výmeny údajov a informácií s inými železničnými prevádzkovateľmi na rozšírenie svojich súborov údajov a zlepšenie kvality údajov na účel posúdenia rizika.*

Vykazovanie je osvedčený postup a existujú inovatívne projekty podporované prostredníctvom stratégie zvyšovania bezpečnostnej kultúry na podporu silnej kultúry bezpečnosti a vykazovania v rámci spoločnosti.

Postupy monitorovania sú predmetom preskúmania, aby sa zaistilo, že sú naďalej relevantné pre rizikový profil organizácie.

Údaje z uistenia o problémoch v oblasti ľudských a organizačných faktorov sú neoddeliteľnou súčasťou sústavného zlepšovania v rámci organizácie. Výstupy sa potom používajú v prijímaní rozhodnutí o činnosti a riadení bezpečnosti. Získané informácie sa vymieňajú s partnermi, poskytovateľmi a dodávateľmi.

Proces dohľadu nad bezpečnostnou kultúrou je príkladom toho, ako by tieto činnosti mali byť vykonávané v rámci organizácie i mimo nej.

#### 4.6.2 PE2 – Vnútorne auditovanie

Vnútorň audit je veľmi dôležitou nezávislou a systematickou kontrolou systémov riadenia rizík a opatrení riadenia, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby sa plnili obchodné ciele. Vnútorň audit sa vyžaduje aj podľa spoločnej bezpečnostnej metódy monitorovania. Audity sú všeobecne navrhnuté tak, aby sa snažili obmedziť subjektivitu v prospech prístupu, ktorý je viac založený na dôkazoch. Systematická povaha auditu v kontexte SMS má poskytnúť vrcholovému manažmentu určité jasné dôkazy, na ktorých sa zakladajú rozhodnutia o zlepšení výkonnosti v oblasti bezpečnosti.

##### Úroveň 1 – nedostatočná

Existuje málo dôkazov o vykonávaní auditov alebo neexistujú žiadne.

Vykonávané audity nie sú plánované ani nemajú určenú prioritu a nekoná sa na základe zistení.

Audítori nie sú dôkladne vyškolení a prepojenia s procesom riadenia kompetencií sú neúplné.

Proces auditu nie je štruktúrovaný, neexistuje skutočný rozdiel medzi auditmi a kontrolami.

Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

##### Úroveň 2 – pokrývajúca

Existuje určité vykonávanie auditov, ale v používaných postupoch a pokrytých oblastiach sa nezohľadňuje povaha či dôležitosť osobitného systému riadenia rizík.

Existujú plány auditov, nie sú však koordinované.

Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

##### Úroveň 3 – konzistentná

Úroveň 2 plus existujú dôkazy o koordinovanom, účinnom a plánovanom prístupe k auditom. Audítorská činnosť je zameraná na dosiahnutie súladu s právnymi predpismi a plnenie obchodných cieľov.

Audity sú systematicky zdokumentované a výsledky zaznamenané. Predstavenstvo organizácie vie o výsledkoch a rokuje o nich na zasadnutiach predstavenstva.

Systém riadenia kompetencií zahŕňa ustanovenia o odbornej príprave audítorov. Vedie sa register kompetentných audítorov.

**Úroveň 4 – predvídava**

Úroveň 3 plus audítorské činnosti sú plánované a uprednostňované podľa výsledkov predchádzajúcich auditov a výsledkov monitorovania.

Používa sa vhodná kombinácia audítorských techník na poskytovanie informácií o výkonnosti v porovnaní s obchodnými cieľmi.

Vrcholový manažment je informovaný o výsledkoch auditov, je preto v dobrej pozícii, aby preskúmal systém riadenia bezpečnosti. Na tejto úrovni je samotné sústavné zlepšovanie vyžadované SMS predmetom analýzy na odskúšanie toho, či zlepšenia v skutočnosti prinášajú očakávané výhody alebo je potrebné ich upraviť, aby sa výsledky zlepšili.

**Úroveň 5 – excelentnosť**

Úroveň 4 s doplnením, že obchodné ciele, na základe ktorých sa audit vykonáva, sú náročnejšie a existuje porovnanie s najlepšimi postupmi.

Sú zahrnuté ciele partnerského vykonávania auditu.

**4.6.3 PE3 – Manažérske preskúmanie**

Silné vodcovstvo manažmentu v oblasti bezpečnosti je nevyhnutné pre efektívne a účinné fungovanie systému riadenia bezpečnosti organizácie, ako aj pre jeho stály rozvoj v priebehu času. Organizácia by mala preukázať, že manažment sa aktívne podieľa na preskúmaní výkonnosti systému riadenia bezpečnosti a na jeho rozvoji do budúcnosti. Manažérske preskúmanie sa dá považovať za súčasť monitorovania, ktoré organizácia vykonáva na zabezpečenie toho, že jej procesy a postupy dosahujú zamýšľaný výsledok.

**Úroveň 1 – nedostatočná**

Vrcholový manažment málo analyzuje zistenia monitorovania a auditov. Vykonáva sa to viac na úrovni útvaru/oddelenia.

Obchodné a bezpečnostné ciele nie sú pravidelne preskúmané.

Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

**Úroveň 2 – pokrývajúca**

Vykonávané preskúmania nie sú súčasťou usporiadaného prístupu k zlepšovaniu. Sú často reakčné a nie sú často plánované ako súčasť cyklu riadenia.

Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.

**Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus manažment automaticky používa zistenia z monitorovania a auditov na preskúmanie výkonnosti organizácie a prijímanie zmien, ak sú potrebné.

Odporúčania z preskúmaní sú jasne zaradené, sledované a vykazujú, že sú zohľadnené širšie dôsledky.

**Úroveň 4 – predvídava**

Úroveň 3 plus získavanie poznatkov z incidentov v iných organizáciách a iných odvetviach.

*Manažment žiada o návrhy zamestnancov, pokiaľ ide o zlepšenia v pracovných procesoch, a preskúmava ich, aby sa dozvedel, či by znamenali zmenu v činnosti.*

#### **Úroveň 5 – excelentnosť**

*Úroveň 4 plus manažment vykonáva náhodné preskúmania postupov v konkrétnych oblastiach činnosti s cieľom odskúšať, či procesy a postupy sú ešte vhodné na daný účel.*

*Manažment vykonáva monitorovanie situácie s cieľom identifikovať nové technológie alebo nápady, ktoré môžu zlepšiť činnosť. Napríklad sa do úvahy berú veľké dáta na účel zlepšenia obchodnej efektívnosti a výkonnosti v oblasti bezpečnosti.*

---

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.

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

---



## 4.7 I – Zlepšovanie

### Účel

Organizácia sa musí v priebehu času rozvíjať, pretože ak by sa nerozvíjala, začala by stagnovať a zaspala by na vavrínoch. Toto bude mať nakoniec dôsledky pre riadenie bezpečnosti. Organizácia by mala prijať filozofiu učenia sa zo svojich chýb a z chýb iných, aby sa zlepšili jej kontroly riadenia bezpečnosti. Filozofiou stojacou za zlepšovaním je zamerať organizáciu na prezieravé myslenie, so snahou predvídať zmenu v budúcnosti a zabezpečiť, že keď k nej dôjde, výsledkom bude, že sa bude SMS rozvíjať pozitívnym spôsobom.

### Úvodné poznámky

Organizácia sa môže zlepšovať učením sa z vlastného vyšetřovania nehôd a incidentov (vrátane náhodných a nebezpečných výskytov), ako aj z iných udalostí, ku ktorým dochádza v železničnom sektore a iných priemyselných odvetviach. Organizácie by takisto mali vyšetřovať, ak je to možné, incidenty s rovnakou dôkladnosťou, s akou by vyšetřovali nehodu, aby sa poučili z toho, čo sa takmer stalo, ako vznikla situácia a ako by sa dalo zabrániť podobnému výskytu. Zhrnutia vyšetřovaní a ich výsledkov by sa mali vymieňať v rámci organizácie a s inými podobnými organizáciami podľa možnosti. Organizácie by mali byť proaktívne v snahe učiť sa zlepšovať nielen prostredníctvom poučenia sa z nehôd a incidentov, ale aj prostredníctvom akýchkoľvek iných relevantných dostupných zdrojov informácií, napríklad z monitorovania a auditu alebo skúseností iných, ktoré by im mohli pomôcť zlepšiť sa.

#### 4.7.1 I1 – Poučenie z nehôd a incidentov

Vo vyšetřovaní nehody a incidentu by sa mala preskúmať výkonnosť systému riadenia bezpečnosti na začiatku udalosti a malo by sa stanoviť, ktoré súčasti systému fungovali dobre a ktoré oblasti si vyžadujú zlepšenie vrátane všetkých získaných poznatkov o ľudskej výkonnosti. Organizácia by sa takisto mala snažiť učiť sa z výsledkov vyšetřovaní vnútroštátneho vyšetřovacieho orgánu (NIB), iných NIB v rámci EÚ a z vyšetřovania incidentov a nehôd celosvetovo.

##### Úroveň 1 – nedostatočná

*Je málo dôkazov o účinných vyšetřovaniach a kultúrou organizácie je nájsť niekoho, kto bude za to vinný. Neexistuje poučenie sa z vyšetřovania incidentov, ku ktorým dochádza mimo organizácie alebo v iných odvetviach. Spôsobilosť ľudí vykonávajúcich vyšetřovania môže byť spochybnená.*

*Existuje málo náznakov alebo neexistujú náznaky toho, že je úloha človeka v nehodách či incidentoch náležite zohľadnená.*

*Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

##### Úroveň 2 – pokrývajúca

*Incidenty sú vyšetřované, ale existuje málo usmernení o tom, ako alebo čo vyšetřovať.*

*Vyšetřujú sa bezprostredné príčiny.*

*Škála vyšetřovaných incidentov je prevažne obmedzená na nehody a odporúčania vyplývajúce z vyšetřovaní sú obmedzené na prevenciu opätovného výskytu rovnakej veci. Neidentifikujú sa oblasti na širšie zlepšovanie.*

*Existujú určité snahy o poučenie sa z iných nehôd v iných častiach odvetvia.*

*Zamestnanci, ktorí vykonávajú vyšetřovanie, absolvovali určitú odbornú prípravu, ale nie sú súčasťou účinného systému riadenia kompetencií.*

Uznáva sa, že ľudské a organizačné faktory plnia istú úlohu v nehodách a incidentoch a existuje určitá snaha o preskúmanie tejto skutočnosti vo vyšetrovaní, často sa však stratí, keď sú správy schválené na úrovni manažmentu.

Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia. Zatiaľ čo sa uznáva, že tieto nedostatky môžu zohrať úlohu pri nehodách a incidentoch, zameriava sa skôr na hľadanie viny u jednotlivcov, než na poukázanie systémového zlyhania organizácie.

### **Úroveň 3 – konzistentná**

Úroveň 2 plus existujú štandardné mechanizmy na to, kedy a ako sa vykonávajú vyšetrovania.

Základná príčina incidentu je vyšetrená a vyšetrovania sa vykonávajú aj po incidente.

Zamestnanci absolvovali komplexnú odbornú prípravu v oblasti vyšetrovania nehôd a incidentov a sú súčasťou systému riadenia kompetencií.

Aspekty ľudských a organizačných faktorov v nehodách a incidentoch sú štandardným aspektom vyšetrovacieho procesu. Manažment ich považuje za rovnako dôležité ako iné príčiny udalosti a pracuje na náprave problémov, ak vzniknú. Existuje tu silný dôraz na myšlienku „pravej kultúry“, pričom sa zameriava na identifikáciu toho, čo sa nepodarilo a nie na hľadanie viny u jednotlivca.

### **Úroveň 4 – predvídava**

Úroveň 3 plus kvalita vyšetrovania prináša odporúčania, ktoré sa môžu uplatniť v rámci organizácie aj mimo nej.

Rozsah vyšetrovaných incidentov zahŕňa, ak je to vhodné, prerušenia práce a to, kedy sa nedosahujú očakávané výsledky.

Vrcholový manažment je informovaný o výsledkoch vyšetrovaní a odporúčaní a zabezpečuje ich vykonávanie podľa potreby.

Odporúčania z vyšetrovaní incidentov v iných železničných podnikoch alebo podnikoch mimo organizácie sú preštudované, aby sa zistilo, že obsahujú relevantné výsledky pre činnosť.

Organizácia sa snaží získať poznatky o ľudských a organizačných faktoroch zo svojich vlastných a iných vyšetrovaní v rámci železničného odvetvia a mimo neho, aby sa s nimi zaoberala vo svojom SMS. Organizácia prezentuje seba ako „pravú“ organizáciu a neuplatňuje sa v nej kultúra „viny“.

### **Úroveň 5 – excelentnosť**

Úroveň 4 plus chápanie dôsledkov zistení z vyšetrovaní iných organizácií.

Je ochota učiť sa z incidentov prostredníctvom zmien v správaní v celom podniku.

Vrcholový manažment je zapojený do šírenia vlastných skúseností do iných podnikov v železničnom sektore a mimo neho a koná podľa poznatkov získaných z iných železničných podnikov a iných odvetví.

Organizácia sa snaží propagovať poznatky o ľudských a organizačných faktoroch, ktoré získava z nehôd a incidentov a jej dôraz je na „pravosť“ a kultúre učenia sa, smerom k svojim partnerom, poskytovateľom, dodávateľom, k širšiemu železničnému sektoru i mimo neho.

**4.7.2 12 – Sústavné zlepšovanie**

Je potrebné, aby organizácia preukázala, že sa snaží po celý čas sa zlepšovať poučením sa z udalostí, kontaktom s regulačnými orgánmi a inými cestami. Počas dohľadu sa od organizácií bude očakávať, že preukážu, že majú proces na identifikáciu a vykonávanie pozitívnych zmien v ich SMS, a to aj prostredníctvom stratégie sústavného zlepšovania kultúry bezpečnosti. Nápravné opatrenie zahŕňa vymedzenie, pridelenie a vykonanie opatrení identifikovaných ako potrebné na základe monitorovania, vyšetrovania, auditu a preskúmania.

**Úroveň 1 – nedostatočná**

*Napriek procesom a postupom v SMS je výsledkom monitorovania, auditov a preskúmaní malá alebo žiadna zmena, a to buď preto, lebo sa žiadne nevykonali, alebo sa na ne nenadviazalo.*

*Organizácia klesá pod úroveň očakávanú od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

*Incidenty a nehody „sa stávajú“ – prevláda fatalistická kultúra. Neexistuje skutočná stratégia na sústavné zlepšovanie kultúry bezpečnosti. Ľudská chyba je vždy identifikovaná ako príčina bez pokusu o hlbšie vyšetrovania. Neexistuje spravodlivá kultúra a zo zamestnancov, ktorí sa stali účastníkmi incidentov a nehôd, sa často stávajú obeť baránky. Manažment a zamestnanci všeobecne nemajú záujem o bezpečnosť a môžu používať bezpečnosť len ako základ pre iné argumenty, ako je mzda, pracovný čas atď.*

**Úroveň 2 – pokrývajúca**

*Jednoduché zistenia z monitorovania, vyšetrovania, auditu a preskúmania vyvolávajú jednoduché opatrenia a zmeny na nízkych úrovniach systému riadenia bezpečnosti. Existuje niekoľko pokusov pozrieť sa na podkladové problémy v rámci organizácie zo systematického preskúmania informácií získaných monitorovaním, vyšetrovaním a auditom.*

*Organizácia tesne spĺňa minimálne podmienky súladu s právnymi predpismi očakávaného od držiteľa jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia.*

*Bezpečnostné oddelenie sa vníma ako zodpovedné za bezpečnosť, ale manažment vynakladá čas a úsilie do prevencie incidentov a nehôd, keďže sú vnímané tak, že sa im dá zabrániť. Stratégia sústavného zlepšovania kultúry bezpečnosti existuje a pokrýva správne všeobecné oblasti, ale nápravné opatrenia sa v prvom rade týkajú ľudskej chyby zamestnancov v samotnom dianí prostredníctvom potrestania alebo inými prostriedkami, aby sa zlepšilo nebezpečné správanie, keďže sú vnímané za príčiny incidentov a nehôd a teda kultúra nie je vždy tá „pravá“. Výkonnosť v oblasti bezpečnosti sa meria ukazovateľmi zaostávania, ako sú stratený čas z dôvodu úrazu, zdravotné úrazy, vykoľajenia, incidenty prejedenia návestidla v polohe STOJ atď. Organizácia má závažnejšie incidenty a nehody ako jej konkurenti.*

**Úroveň 3 – konzistentná**

*Úroveň 2 plus zavedený proces, ktorým sa zaisťuje, že sa potrebné opatrenia identifikované monitorovaním, auditmi a preskúmaniami vykonávajú, a identifikuje sa, kto je zodpovedný za opatrenia a časové harmonogramy ich vykonávania.*

*Sú zavedené postupy na monitorovanie udržateľnosti, primeranosti a účinnosti systému riadenia bezpečnosti so zohľadnením rámca stanoveného v príslušnej spoločnej bezpečnostnej metóde a tieto prinášajú jednotné výsledky.*

*Nápravné opatrenie bude na každej úrovni systému riadenia bezpečnosti.*

*Manažment uznáva, že incidenty a nehody sú zapríčinené viacerými faktormi, pričom niektoré vyplývajú z rozhodnutí manažmentu. Závažné incidenty a nehody sa vyšetrojú a začal sa systematický proces v oblasti*

získaných poznatkov. Existuje jednotná stratégia sústavného zlepšovania kultúry bezpečnosti, ktorá je dobre zostavená a schopná byť náležite posúdená z hľadiska úspešnosti. Organizácia vedie „pravú“ kultúru.

#### **Úroveň 4 – predvídava**

Úroveň 3, ale s mechanizmami na sledovanie napredovania a uzavretia nápravných opatrení.

Nápravné opatrenia sú prepojené s cieľmi stanovenými v systéme riadenia bezpečnosti.

Výstupy bezpečnostných cieľov a plánovania, posúdenia rizika, zapojenia zamestnancov a iných strán, informácií a oznámení, monitorovania, vykonávania auditov, manažérskeho preskúmania a poučenia sa z nehôd a incidentov sa používajú ako základ na rozvoj stratégií a plánov sústavného zlepšovania.

Vykonáva sa analýza základných príčin v prípade všetkých incidentov a nehôd a prijíma sa, že väčšina z nich má pôvod v rozhodnutiach manažmentu. Chápe sa, že každý je zodpovedný nielen za svoju vlastnú bezpečnosť, ale aj za bezpečnosť svojich kolegov. Manažment a zamestnanci sa k sebe správajú s rešpektom a je zavedený systematický prístup zabezpečujúci spravodlivosť. Propaguje sa zdravý životný štýl a monitorujú sa nehody, ktoré sa nestali v práci. Stratégia sústavného zlepšovania kultúry bezpečnosti a vedenia „pravej“ kultúry sa riadi najlepšimi postupmi s realistickými a merateľnými cieľmi.

#### **Úroveň 5 – excelentnosť**

Úroveň 4 plus nápravné opatrenia vedú k manažérskeму preskúmaniu podobných procesov mimo bezprostrednej oblasti, v ktorej došlo k incidentu, aby sa identifikovali všetky podobné nedostatky, ktoré môžu existovať, a všetky zmeny, ktoré by sa mali vykonať.

Prevenca incidentov a nehôd zapríčiňujúcich fyzickú alebo psychickú ujmu zamestnancom či tretím stranám je prioritou organizácie. Organizácia nezažila žiadny zaznamenateľný incident či nehodu už roky, ale nevníma sa to ako zaspanie na vavrínoch. Behaviorálne alebo organizačné posúvanie sa je sústavne monitorované a iniciujú sa opatrenia na predchádzanie tomu. Organizácia uplatňuje celú škálu vedúcich ukazovateľov na monitorovanie výkonnosti. Stratégia sústavného zlepšovania kultúry bezpečnosti a spôsob, akým organizácia zavádza „pravú“ kultúru, sa považuje partnermi za vedúcu v oblasti, pričom sa riadi najlepšimi postupmi zo železničného sektora a prostredia mimo neho.

Otázny postoj preniká do organizácie na mieste, kde sú zmeny podrobené komplexnej kontrole.

### Príloha – Príručka o úrovniach

Úrovne zrelosti	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Úroveň 4	Úroveň 5
Názov	nedostatočná	pokrývajúca	konzistentná	predvídavá	excelentná
Stručné vymedzenie	<p>Na tejto úrovni má posudzovaná organizácia systém riadenia bezpečnosti, ale je jasné, že obsahuje nedostatky, z dôvodu ktorých je úroveň výkonnosti nižšia ako úroveň, ktorá sa vyžadovala na vydanie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia. Postupy a pokyny na riadenie činností v oblasti bezpečnosti existujú, ale počas dohľadu je zrejmé, že existujú závažné problémy týkajúce sa ich súdržnosti ako celku. Jednotlivé riziká sú riadené, ale celkový proces, ktorý ich riadi, je nedostatočný. Organizácia v praxi funguje takým spôsobom, že sa zdá, že dochádza k podstatným nezrovnalostiam s tým, čo je opísané v systéme riadenia bezpečnosti (SMS). Zdá sa, že politika, postupy a pokyny sa uplatňujú spôsobmi, ktoré nezodpovedajú tým, ktoré sú</p>	<p>Na tejto úrovni dosahuje organizácia výkonnosť na úrovni minimálneho súladu s právnymi predpismi, t. j. SMS funguje na úrovni, ktorá je dostatočná na vydanie jednotného bezpečnostného osvedčenia alebo bezpečnostného povolenia vo fáze posudzovania. Písomný systém riadenia bezpečnosti existuje a používa sa na riadenie bezpečnostných rizík, ale štruktúra a koordinácia nie sú dostatočné. Systém je celkovo súdržný, obsahuje však nedostatky a určité nejednotnosti prístupu v rôznych oblastiach. Organizácia v podstatnej miere pokrýva svoje povinnosti v oblasti bezpečnosti, ale len tesne. Nevyžadovalo by si to veľa, aby sa vytvoril významný problém a klesla by späť na úroveň 1 z dôvodu nedostatočnej integrácie medzi postupmi a riadenie rizika sa môže stať</p>	<p>Systém riadenia bezpečnosti bol vyvinutý tak, že vytvára systémový a jednotný prístup k riadeniu rizika. Všetky prvky sú zavedené a fungujú a sú zohľadnené všetky aspekty bezpečnosti. Do určitej miery sa zohľadňuje kultúra bezpečnosti v rámci organizácie. Aj keď je organizácia konzistentná, nesnaží sa predvídať riziká vopred, ani kultúra v nej nie je dostatočne rozvinutá, aby bol proces riadenia rizika sebastačný. Hasenie požiarov uvoľnilo cestu k premyslenejšiemu prístupu k riadeniu rizika, ale nevyžadovalo by si to veľa (napr. zlyhanie riadenia kľúčových procesov alebo postupov v priebehu času), aby organizácia klesla späť do pokrývajúceho režimu.</p>	<p>Rovnaká ako úroveň 3 a okrem toho systém riadenia bezpečnosti sústavne riadi riziko proaktívne. V tomto prípade organizácia monitoruje spúšťače rizika a prijíma opatrenia vopred, aby zabránila vzniku nebezpečných incidentov. Organizácia sa venuje rozvoju kultúry bezpečnosti, pracovná sila je zapojená do činnosti v oblasti riadenia bezpečnosti súdržným a prezieravým spôsobom. Na tejto úrovni existuje skutočné vodcovstvo od vedenia organizácie a zamestnanci v nej veria v prístup manažmentu a rešpektujú ho. Významné úsilie smeruje do pravidelných preskúmaní výkonnosti a pochopenia povahy rizik, ktorým čelí organizácia, a do toho, čo sa s tým dá robiť.</p>	<p>Rovnaká ako úroveň 4 a okrem toho je písomný systém riadenia bezpečnosti zostavený tak, že umožňuje sústavné zlepšovanie. Organizácia aktívne vyhľadáva príležitosti na zlepšenie bezpečnosti a pozitívne rozvíja svoju kultúru bezpečnosti pomocou informácií pochádzajúcich zo železničného sektora aj z prostredia mimo neho. Organizácia referenčne porovnáva svoju výkonnosť s inými, a to v rámci železničného sektora aj mimo neho. Existujú dôkazy o tom, že organizácia si je vedomá problémov, ktoré má alebo by mohla mať v budúcnosti, a aktívne sa snaží riešiť ich prostredníctvom SMS. Na tejto úrovni si je organizácia vedomá svojej schopnosti riadiť riziká, ktorým čelí, a pozerá sa smerom von v snahe vzdelávať subjekty, s ktorými má rozhranie, a snaží sa získať poznatky z iných oblastí, ktoré môžu byť začlenené do jej činnosti. Bezpečnosť je neoddeliteľnou súčasťou činnosti organizácie.</p>

The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.  
Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.

	<p>stanovené v SMS, a preto riziká z prevádzky vykonávanej organizáciou alebo jej dodávateľmi nie sú nevyhnutne náležite riadené. Na tejto úrovni by NSA mal zvažovať opatrenie s cieľom, aby sa organizácia vrátila k dodržiavaniu súladu s právnymi predpismi (ďalšie informácie o tom, ako by tento postup mohol fungovať, sa nachádzajú v príručke agentúry o presadzovaní).</p>	<p>významným problémom v prípade technických, prevádzkových a organizačných rizík. Niektoré oblasti v rámci činnosti dosahujú lepšiu výkonnosť v riadení bezpečnosti než iné. Riziká sú viac riadené činnosťou ľudí, ktorí pracujú pre organizáciu, než prostredníctvom návrhu SMS. Bežným stavom je prístup k riadeniu rizika na základe hasenia požiarov, spoločnosť teda funguje tak, že reaguje na nehody alebo incidenty, namiesto toho, aby proaktívne prijímala opatrenia na zabránenie ich vzniku.</p>			
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--



The NSA SK has kindly provided its assistance to the revision of the translation of this guide.  
Where it appears that there are differences between the translated version and the English version, the English version takes precedence.