

Making the railway system  
work better for society.

# Smernice

## Zrelostni model upravljanja

	<i>Pripravil</i>	<i>Potrdil</i>	<i>Odobril</i>
<i>Ime</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Položaj</i>	Projektni referent	Projektni vodja	Vodja enote
<i>Datum</i>	29. 6. 2018	29. 6. 2018	29. 6. 2018
<i>Podpis</i>			

### Zgodovina dokumenta

<i>Različica</i>	<i>Datum</i>	<i>Opombe</i>
1.0	29. 6. 2018	Končna različica za objavo

*Ta dokument določa smernice Agencije Evropske unije za železnice, ki niso pravno zavezujoče. Ne posega v postopke odločanja, ki so predvideni v veljavni zakonodaji EU. Poleg tega je za zavezujočo razlago prava EU izključno pristojno le Sodišče Evropske unije.*

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

## 1 Uvod

Po dodelitvi enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila nacionalni varnostni organi nadzirajo učinkovito izvajanje sistema upravljanja varnosti, ki ga je predstavil prosilec za enotno varnostno spričevalo ali varnostno pooblastilo, ter nadaljnje izpolnjevanje pravnih obveznosti s strani prosilca. Nacionalni varnostni organi morajo izvajati nadzor dejavnosti prevoznikov v železniškem prometu ali upravljavcev infrastrukture, da zagotovijo resničnost navedenih izjav v njihovi vlogi za pridobitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

Agencija Evropske unije za železnice (v nadaljnjem besedilu: agencija) je razvila zrelostni model upravljanja kot pomoč nacionalnim varnostnim organom pri ocenjevanju sistemov upravljanja varnosti prevoznikov v železniškem prometu in upravljavcev infrastrukture.

Uporaba zrelostnega modela upravljanja lahko služi kot „okno“ v varnostno kulturo organizacije in pomaga nacionalnim varnostnim organom in organizacijam, ki jih urejajo, pri razpravljanju, kako lahko te organizacije izboljšajo svoje sisteme upravljanja varnosti.

Agencija je model uvedla kot smernice. Nacionalni varnostni organi po lastni izbiri te smernice uporabljajo ali pa tudi ne. Če ima nacionalni varnostni organ lasten model ali drugo sredstvo za ocenjevanje ustreznosti sistema upravljanja varnosti, lahko uporabi lastno metodo. Ta dokument ne posega v veljavnost obstoječih modelov, ki dosegajo enake cilje.

Vsak prevoznik v železniškem prometu ali upravljavec infrastrukture lahko v svoji organizaciji kadar koli svobodno uporabi zrelostni model upravljanja. Smernice so prosto dostopne na spletni strani agencije in se lahko z nje prenesejo skupaj z orodjem, potrebnim za izpolnjevanje polarnega diagrama z rezultati. Na spletni strani ali v trgovini Apple ali Google Play je na voljo tudi aplikacija, ki vsebuje orodje za oceno zrelostnega modela za lažjo uporabo pri delu na terenu. Agencija svetuje, naj prevozniki v železniškem prometu ali upravljavci infrastrukture model pri izvajanju lastne ocene s pomočjo nadzorne dejavnosti in ob pregledu ugotovitev pri vlogi za podaljšanje enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila uporabljajo celotno petletno obdobje. Na tej točki se lahko uporabi za osvetlitev morebitnih šibkih področij v sistemu upravljanja varnosti prevoznikov v železniškem prometu ali upravljavcev infrastrukture in kot možnost za odpravo morebitnih pomanjkljivosti, še preden je izdana vloga za novo enotno varnostno spričevalo ali varnostno pooblastilo.

### 1.1 Namen smernic

Ta dokument s smernicami nacionalnim varnostnim organom ponuja preprost model, s katerim bodo lahko presodili, kako uspešno delujejo sistemi upravljanja varnosti prevoznikov v železniškem prometu in upravljavcev infrastrukture.

Namen modela je z uporabo preprostih ravni razvrstiti uspešnost ali zmožnost sistema upravljanja varnosti na podlagi dokazov, pridobljenih med nadzorom, za izdelavo zadovoljivo natančne ocene uspešnosti celotnega sistema upravljanja varnosti organizacije ali njegovega dela, odvisno od tega, na kaj se bo nacionalni varnostni organ osredotočil pri nadzoru.

Treba je omeniti, da se model uporablja med nadzorom, ki lahko poteka samo po dodelitvi enotnega varnostnega spričevala ali pooblastila. Različne ravni modela se tako začnejo na točki, na kateri je organizacija pod najnižjo možno točko, zahtevano za dodelitev enotnega varnostnega spričevala ali pooblastila. Na prvi ravni se od nacionalnih varnostnih organov, ki izvajajo nadzor, pričakuje, da bodo rešili situacijo; v najskrajnejših primerih bi to lahko pomenilo odvzem enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila ali predložitev primera pristojnemu organu za izdajo varnostnih spričeval. Delovanje na tej ravni bi se namreč lahko odrazilo v zavrnitvi vsake vloge za podaljšanje enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

---

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

## 1.2 Komu so te smernice namenjene?

Ta dokument je namenjen:

- *nacionalnim varnostnim organom pri ocenjevanju sistemov upravljanja varnosti prevoznikov v železniškem prometu in upravljavcev infrastrukture med opravljanjem nadzora;*
- *nacionalnim varnostnim organom pri vzpostavljanju njihove strategije nadzora in načrtov;*
- *nacionalnim varnostnim organom pri medsebojni izmenjavi informacij, kadar je nadzor pri zagotavljanju varnostne uspešnosti sistema upravljanja znotraj njihovih držav članic skupen ali se usklajuje;*
- *nacionalnim varnostnim organom pri izmenjavi informacij z agencijo po prejemu vloge za podaljšanje ali posodobitev, kadar je agencija odgovorna za izdajo enotnega varnostnega spričevala, in*
- *prevoznikom v železniškem prometu in upravljavcem infrastrukture kot vaja pri samoocenjevanju, pri ocenjevanju uspešnosti lastnega sistema upravljanja varnosti, zlasti pred predložitvijo vloge za podaljšanje enotnih varnostnih spričeval ali varnostnih pooblastil kot del samoocenjevanja.*

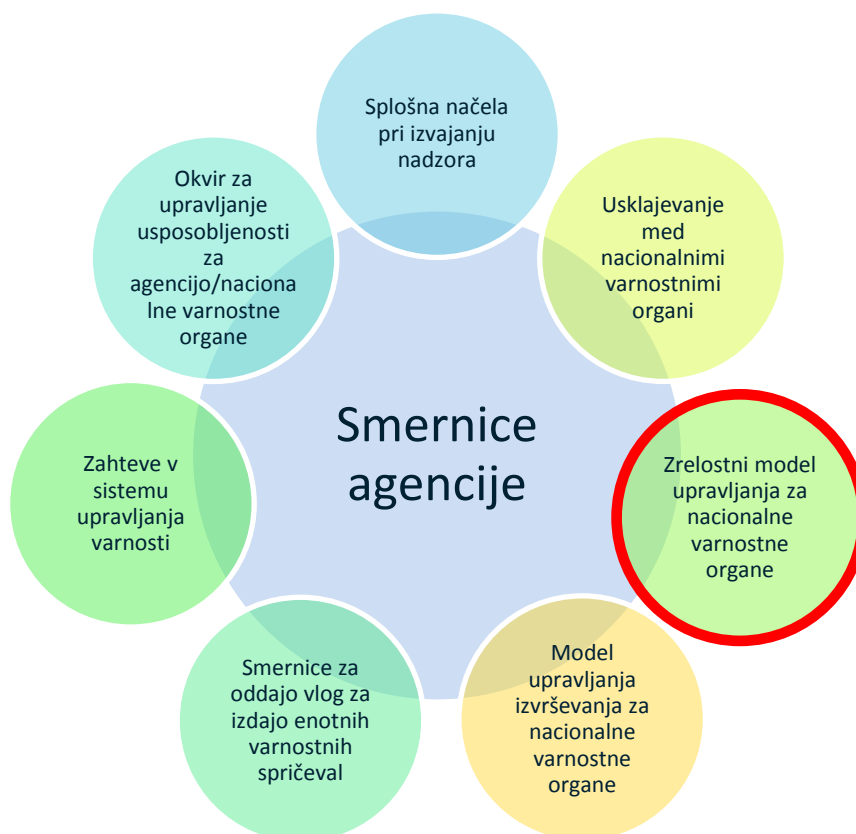
## 1.3 Področje uporabe

Nacionalni varnostni organi morajo imeti tudi določena praktična sredstva za merjenje kakovosti sistema upravljanja varnosti glede na teorijo, predstavljeno v fazi oddaje vloge za enotno varnostno spričevalo ali varnostno pooblastilo (v primeru upravljavca infrastrukture). Zrelostni model upravljanja agencije lahko zadosti tem zahtevam, vendar lahko vsak posamezni nacionalni varnostni organ po lastni presoji izoblikuje svojo metodo sporočanja takih podatkov o nadzoru agenciji.

Model ne ugotavlja uspešnosti posameznega sistema upravljanja varnosti, pač pa nacionalnim varnostnim organom služi bolj kot sredstvo za zagotavljanje določene stopnje doslednosti in shematičnosti pri presojanju zadev.

## 1.4 Struktura smernic

Ta dokument je del zbirke smernic agencije za podporo prevoznikom v železniškem prometu, upravljavcem infrastrukture, nacionalnim varnostnim organom in agenciji pri opravljanju njihovih vlog in nalog v skladu z Direktivo (EU) 2016/798.



Slika 1: Zbirka smernic agencije

V zrelostnem modelu upravljanja agencije se uporablja enaka osnovna struktura kot v prilogah I in II k Delegirani uredbi Komisije (EU) 2018/762 za presojo kakovosti sistema upravljanja varnosti organizacije. Trije naslovi zahtev so nekoliko drugačni, da se različica orodja prilagodi aplikaciji, vendar je namen posamezne zahteve pri zrelostnem modelu in zahtevah sistemov upravljanja varnosti enak. Model prav tako izpolnjuje potrebe nacionalnih varnostnih organov po orodju, ki ustreza zahtevam iz člena 7(1) Delegirane uredbe Komisije (EU) 2018/761 za vrednotenje učinkovitosti sistemov upravljanja varnosti in iz člena 5(2) Uredbe za vrednotenje uspešnosti upravljanja varnosti prevoznikov v železniškem prometu ali upravljavcev infrastrukture. Pristop iz člena 5(2) želi ustvariti močno povezavo med ocenjevanjem in naknadnim nadzorom, olajšuje izmenjavo informacij znotraj nacionalnih varnostnih organov in med nacionalnimi varnostnimi organi ter agencijo (tj. med tistimi, pri katerih se izvaja nadzor, in tistimi, ki izvajajo ocenjevanje) in prinaša več jasnosti za železniški sektor pri razumevanju, kako njihovo zagotavljanje varnostne uspešnosti določa nadzor nacionalnih varnostnih organov (npr. določanje prednostnih nalog dejavnosti nadzora na območjih z največjim tveganjem).

Namen vsakega oddelka v modelu je razložiti, o čem določen oddelek govori, v določenih primerih pa vsebuje uvodne opombe za dodatno pojasnilo. Za vsak oddelek je navedenih pet ravni; neustrezno – prva raven, zadostno – druga raven, ustrezno – tretja raven, dobro – četrta raven in odlično – peta raven. Na vsaki od teh ravni je nekaj besedila, ki pojasnjuje, kakšna je uspešnost na tej ravni glede na podana merila. Uporabnik mora oceniti dokaze, ki jih je pridobil iz razgovorov, pregleda dokumentov itd., ter oceniti, kateri so najprimernejši glede na določeno raven. Iz besedila je od druge ravni naprej razvidno, da je treba uspešnost ocenjevati glede na prejšnjo raven skupaj z naslednjo ravnjo, tako da so na četrti ravni vključeni elementi tretje ravni in dodatni elementi četrte ravni. Druga raven namreč predstavlja prvo raven, na kateri se šteje, da je uspešnost skladna z zakonodajo.

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

Za pridobitev ravni glede na vsako posamezno zahtevo in rezultatov v obliki grafikona mora uporabnik izpolniti Excelovo razpredelnico, ki je priložena modelu, dostopnemu na spletni strani agencije, oziroma lahko uporabnik prenese aplikacijo agencije za sisteme upravljanja varnosti, ki že vključuje to funkcijo. Z vnašanjem števil v razpredelnico ali z aplikacijo se izpolnijo podatki polarnega diagrama v grafikonu, katerega primer je prikazan na sliki 2 (glejte oddelek 3.2). Ko je grafikon izpolnjen, se lahko prepíše v poročilo prevoznikov v železniškem prometu/upravljalcev infrastrukture.

Preglednica 1 (glejte oddelek 3.2) prikazuje drugačen način predstavitve istih podatkov v obliki preproste preglednice, v kateri so ravni določene s semaforim sistemom. Ko je izpolnjena v skladu z zahtevami, se lahko tudi ta prepíše v končno poročilo prevoznikov v železniškem prometu/upravljalcev infrastrukture. Vsak posamezni nacionalni organ (ali prevoznik v železniškem prometu/upravljalcev infrastrukture) se odloči, ali bo za predstavitev ugotovitev uporabil prvi ali drugi način ali pa kar oba.

## 1.5 Štiri stvari, ki jih je treba poznati pred uporabo modela

Pri uporabi tovrstnega modela je treba upoštevati štiri stvari:

- 1) Je samo trenutni pokazatelj pri pregledu katerega koli dela sistema upravljanja varnosti.
- 2) Številčna raven je manj pomembna kot ugotovitve pri presoji, kako dobro deluje sistem upravljanja varnosti.
- 3) Ker se bodo rezultati revizij/pregledov ločenih delov sistema upravljanja varnosti verjetno spreminjali, *lahko ugotovitve služijo kot kazalniki za obveščanje o celotni oceni povprečne uspešnosti sistema upravljanja varnosti* prevoznikov v železniškem prometu ali upravljalcev infrastrukture. Kadar model uporablja dobro usposobljeno osebje, pokaže sliko uspešnosti posameznega sistema upravljanja varnosti in izpostavi manj uspešna področja, kjer so potrebne izboljšave. Na nacionalni ravni uporaba modela nacionalnim varnostnim organom ponudi celovito sliko o tem, kje so viri nezadostni, in na ta način pripomore k izboljšanju varnosti, saj lahko opozori na sistemsko pomanjkljivost v celotni železniški industriji na določenem področju upravljanja varnosti. Če, na primer, vsi rezultati pri izdelavi ocene tveganja prevoznika v železniškem prometu kažejo nizko tveganje, lahko to nacionalnim varnostnim organom predstavlja pomemben podatek pri razvoju strategije nadzora.
- 4) Bistvenega pomena je, da pri določanju področja za ocenjevanje z uporabo modela tako nacionalni varnostni organ kot organizacija, ki se ocenjuje, jasno razumeta obseg in stopnjo posredovanja. To je izredno pomembno, saj bo odražalo stopnjo zaupanja v presoje, ki jih izdelata nacionalni varnostni organ.

## Vsebina

1	Uvod .....	2
1.1	Namen smernic.....	2
1.2	Komu so te smernice namenjene? .....	3
1.3	Področje uporabe .....	3
1.4	Struktura smernic .....	3
1.5	Štiri stvari, ki jih je treba poznati pred uporabo modela.....	5
2	Zrelostni model upravljanja in nadzor nad tveganji.....	8
2.1	Kakšna je sprejemljiva raven, ki jo je treba doseči znotraj modela nacionalnega varnostnega organa?.....	8
2.2	Uporaba modela na celotni ravni nacionalnih varnostnih organov z različnimi pravnimi pooblastili .....	8
2.3	Poročila .....	9
2.4	Predpogoj za uporabo modela .....	9
2.5	Kako uporabljati model?.....	9
3	Ravni modela.....	13
3.1	Opredelitev doseženih ravni.....	13
3.2	Poročanje o rezultatih modela .....	14
4	Zrelostni model upravljanja .....	17
4.1	K – Kontekst organizacije.....	17
4.1.1	<b>K – Kontekst organizacije</b> .....	17
4.2	V – Vodenje.....	19
4.2.1	<b>V1 – Vodenje in zavezanost</b> .....	19
4.2.2	<b>L2 – Varnostna politika</b> .....	22
4.2.3	<b>L3 – Vloge, odgovornosti in pristojnosti</b> .....	23
4.2.4	<b>L4 – Posvetovanje z zaposlenimi in ostalimi udeleženci</b> .....	24
4.3	PL – Načrtovanje.....	26
4.3.1	<b>PL1 – Ocena tveganja</b> .....	26
4.3.2	<b>PL2 – Varnostni cilji in načrtovanje</b> .....	28
4.4	S – Podpora.....	30
4.4.1	<b>S1 – Viri</b> .....	30
4.4.2	<b>S2 – Usposobljenost</b> .....	31
4.4.3	<b>S3 – Ozaveščenost</b> .....	33
4.4.4	<b>S4 – Obveščanje in sporočanje</b> .....	34
4.4.5	<b>S5 – Dokumentirane informacije</b> .....	35
4.4.6	<b>S6 – Vključevanje človeških in organizacijskih dejavnikov</b> .....	37

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

4.5	OP – Delovanje .....	39
4.5.1	OP1 – Operativno načrtovanje in nadzor .....	39
4.5.2	OP2 – Upravljanje sredstev .....	41
4.5.3	OP3 – Izvajalci, partnerji in dobavitelji .....	43
4.5.4	OP4 – Upravljanje sprememb.....	45
4.5.5	OP5 – Obvladovanje izrednih razmer.....	46
4.6	PE – Ocena uspešnosti.....	48
4.6.1	PE1 – Spremljanje .....	48
4.6.2	PE2 – Izvajanje notranjih revizij.....	50
4.6.3	PE3 – Vodstveni pregled .....	51
4.7	I – Izboljšave .....	53
4.7.1	I1 – Učenje iz nesreč in incidentov .....	53
4.7.2	I2 – Nenehno izboljševanje.....	55
	Priloga – vodnik po ravneh .....	57

---

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

---

## 2 Zrelostni model upravljanja in nadzor nad tveganji

Ocena sistema upravljanja varnosti deluje kot kazalnik pri presoji, kako uspešno organizacija nadzira tveganja lastnega delovanja v železniškem prometu. Če sistem upravljanja varnosti deluje uspešno, lahko domnevamo, da organizacija lastno delovanje dobro obvladuje. Če v sistemu upravljanja varnosti organizacije obstajajo pomanjkljivosti, je to znak, da tveganja na teh področjih niso ustrezno nadzorovana, in obstaja velika verjetnost, da se pod obstoječimi pogoji lahko zgodi nesreča ali incident, kar pa ne velja za druga področja, kjer sistem upravljanja varnosti dobro deluje. Boljši kot je rezultat zrelostnega modela upravljanja, boljši je nadzor nad tveganji.

### 2.1 Kakšna je sprejemljiva raven, ki jo je treba doseči znotraj modela nacionalnega varnostnega organa?

Iz spodnjega modela je razvidno, da se lahko šteje, da sistem upravljanja varnosti zagotavlja ustrezno obvladovanje tveganj in ustrezen nadzor nad njimi, kadar organizacija doseže tretjo raven. Ta raven je nad ravno, ki dosega minimalno skladnost z zakonskimi zahtevami (druga raven). Za to obstaja tehten razlog. Na ravni, kjer je zagotovljena le minimalna skladnost s predpisi, obstaja neprestano tveganje padca na nižjo raven, tj. prvo raven. Stopnja nižje od tretje ravni je druga raven, tako da ostaja še nekaj prostora do nesprejemljive ravni uspešnosti. Vendar ne bi bilo prav, če bi si organizacije prizadevale doseči zgolj tretjo raven. Namen modela je nacionalnim varnostnim organom pomagati pri razpravah s prevozniki v železniškem prometu ali z upravljavci infrastrukture glede pomanjkljivosti v njihovih sistemih upravljanja varnosti in pri določanju, kje bi jih bilo mogoče **izboljšati**. Z vidika nacionalnih varnostnih organov je jasno – glede na to, da bi morali dodeliti vire na področja z največjim tveganjem –, da v primeru, kjer se ugotovi, da prevoznik v železniškem prometu ali upravljavec infrastrukture deluje na višjih ravneh modela, lahko za določeno obdobje zmanjšajo nadzor nad to organizacijo, medtem ko se za tak ukrep ne bi odločili pri tistih prevoznikih v železniškem prometu ali upravljavcih infrastrukture, ki delujejo na nižjih ravneh in morajo delovanje izboljšati. To je lahko spodbuda prevoznikom v železniškem prometu in upravljavcem infrastrukture pri izboljševanju njihovih sistemov upravljanja varnosti, da bi dosegli najvišje rezultate. Prav tako je treba poudariti, da po izkušnjah nekaterih nacionalnih varnostnih organov, ki uporabljajo tovrstne modele, razvrščanje v različne ravni ustvarja konkurenco med prevozniki v železniškem prometu, da so „najboljši v razredu“ na področju upravljanja varnosti, kar lahko pomaga pri spodbujanju izboljšanja varnosti v državi članici. To lahko vpliva tudi na njihovo zmožnost pridobivanja novih pogodb v prihodnosti, odvisno od poslovnih priložnosti, ki so na voljo v posameznih državah članicah.

### 2.2 Uporaba modela na celotni ravni nacionalnih varnostnih organov z različnimi pravnimi pooblastili

Namen tega modela je nacionalnim varnostnim organom pomagati pri ocenjevanju sposobnosti sistemov upravljanja varnosti prevoznikov v železniškem prometu in upravljavcev infrastrukture v smislu direktive o varnosti na železnici in z njo povezanih uredb. Vendar je treba opozoriti, da nacionalni varnostni organi ob upoštevanju tega delujejo tudi v okviru pristojnosti, ki jim jih podeljuje nacionalno pravo. To na primer pomeni, da so nekateri nacionalni varnostni organi odgovorni za zagotavljanje, da v njihovi državi članici prevozniki v železniškem prometu in upravljavci infrastrukture ustrezno obravnavajo področje zdravja pri delu, drugi pa ne. V spodnjem modelu področje zdravja pri delu v smernicah zato ni zajeto. Če pa se nacionalni varnostni organ odloči uporabiti model na celotni ravni področja varnosti in zdravja pri delu, se lahko osnovna načela, opisana spodaj, preprosto uporabijo za to.

---

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



## 2.3 Poročila

Po opravljeni oceni se lahko napiše poročilo, ki povzema pridobljene ugotovitve. V poročilu morajo biti podrobno navedena dokazila za sklep o določeni ravni. Ugotovitve so lahko predstavljene s pomočjo polarnega diagrama ali z razpredelnico semaforne sistema. Namen poročila je opredeliti prednosti in pomanjkljivosti ter zagotoviti podlago za razpravo z organizacijo o tem, katera področja bo izboljšala v obdobju veljavnosti enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. Pri pisanju poročila je na začetku treba navesti globino ocene, da je razvidno, za katero raven je nacionalni varnostni organ preveril delovanje sistema upravljanja varnosti na določenem področju.

## 2.4 Predpogoj za uporabo modela

Vse osebje nacionalnega varnostnega organa, ki uporablja ta model, mora biti pristojno za njegovo uporabo. Pri uporabi modela bo morale osebe nacionalnega varnostnega organa razumeti dele sistema upravljanja varnosti, kot so določeni v prilogah I in II k skupnim varnostnim metodam za sisteme upravljanja varnosti, in sam model. Osebe mora biti tudi usposobljeno za izvajanje ustrezne tehnike razgovorov in inšpekcijskih tehnik ter sposobno sprejemati vrsto informacij od različnih virov in jih vpeljati v ustrezne oddelke sistema upravljanja varnosti. V praksi je treba dokumente pregledati pred razgovori na kraju samem, kadar je le mogoče. Zrelostni model upravljanja je zasnovan tako, da ga uporablja ena usposobljena oseba, vendar je zaradi logističnih težav pri opravljanju številnih razgovorov in za dodatno potrditev glede ugotovitev koristno, da ga uporablja več usposobljenih oseb, ki se med izvajanjem nadzora medsebojno podpirajo.

## 2.5 Kako uporabljati model?

Zrelostni model upravljanja ni nadomestilo za presojo osebe, ki izvaja nadzor. Služi bolj kot pomoč pri presoji in omogoča večjo osredotočenost ter tesnejšo povezavo med dokazi, na katerih temelji, in elementi sistema upravljanja varnosti. Tako bo v pomoč izvajalcem nadzora pri predstavitvi njihovih ugotovitev prevoznikom v železniškem prometu in upravljavcem infrastrukture, hkrati pa bo prevoznikom v železniškem prometu in upravljavcem infrastrukture pomagal razumeti, kako je prišlo do teh ugotovitev. Če se na primer z razgovori, pregledi dokumentov in terenskim delom ugotovi, da organizacija nima trdnega sistema za upravljanje z dokumenti, lahko to nacionalni varnostni organ, ki izvaja nadzor, označi kot pomanjkljivost sistema upravljanja varnosti, o ugotovitvah in o popravnih ukrepih pa se pogovori z organizacijo. Nacionalni varnostni organ lahko pomanjkljivosti v sistemu organizacije za upravljanje z dokumenti uporabi tudi za izpostavitve težav pri notranji reviziji in spremljanju, saj bi morali take pomanjkljivosti ugotoviti s tema postopkoma.

Različni naslovi v modelu ustrezajo različnim delom sistema upravljanja varnosti, kot so določeni v prilogah I in II k skupnim varnostnim metodam za zahteve za sisteme upravljanja varnosti. To pomeni, da obstaja neposredna povezava med tem modelom, ki se uporablja pri izvajanju nadzora, in med oceno, ki jo izvaja nacionalni varnostni organ ali agencija (ki deluje kot organ za izdajo varnostnih spričeval), pri čemer se ocena poda pred dodelitvijo enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. To prav tako pomeni, da skrbna in dobro načrtovana uporaba tega modela kot nadzornega orodja nacionalnega varnostnega organa lahko izpolni funkcijo preverjanja, ali ima organizacija, ki ji je bilo dodeljeno enotno varnostno spričevalo ali varnostno pooblastilo, sistem upravljanja varnosti, s katerim se izvaja, kar je bilo dorečeno pri oddaji vloge za obdobje veljavnosti enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. Zrelostni model upravljanja tako organizacijo in organ za izdajo varnostnih spričeval oskrbuje s pomembnimi informacijami, ki so pomembne pri vlogah za podaljšanje enotnih varnostnih spričeval ali varnostnih pooblastil. Prav tako je treba opozoriti, da so posamezni elementi sistema upravljanja varnosti, kot so določeni v modelu, povezani in tvorijo enotno celoto. To pomeni, da lahko nacionalni varnostni organi pri proučevanju splošnih ugotovitev

obravnavajo uspešnost sistema upravljanja varnosti znotraj posameznih elementov, prav tako pa lahko proučijo, kaj to pomeni za njegovo celotno uspešnost.

Nacionalni varnostni organ lahko zrelostni model upravljanja uporabi takoj po dodelitvi enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila, da poda osnovno sliko o uspešnosti sistema upravljanja varnosti na začetku veljavnosti enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. Informacije, pridobljene v tej fazi, lahko potem služijo kot osnova pri načrtovanju nadzora za preostalo obdobje veljavnosti enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. Ta pristop je lahko primeren, če zadevna organizacija že ima prejšnje enotno varnostno spričevalo ali varnostno pooblastilo in ima torej vzpostavljeno evidenco glede delovanja lastnega sistema upravljanja varnosti. V zvezi z novimi udeleženci na trgu, ki nimajo predhodnih izkušenj s sistemom upravljanja varnosti, takojšnji nadzor z uporabo zrelostnega modela upravljanja ne more dati veliko novih informacij, razen tistih, ki so bile pridobljene v fazi ocenjevanja, saj je sistem upravljanja varnosti še nov in nepreizkušen. Lahko pa po dodelitvi enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila nadzorni organ z informacijami, ki mu jih je sporočil ocenjevalni organ za področja v interesu nadzora, načrtuje uporabo zrelostnega modela upravljanja v obdobju veljavnosti enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila in pri tem upošteva, da je za praktični preizkus sistema upravljanja varnosti organizacije potreben določen čas.

Nacionalni varnostni organ naj rezultate zrelostnega modela upravljanja uporabi kot prispevek k lastni strategiji nadzora (in s tem tudi k načrtom glede nadzora). V praksi to lahko pomeni, da je manj nadzora namenjenega organizacijam ali delom organizacij, ki so pri zrelostnem modelu upravljanja dosegle visoko raven, kot tistim, ki so v celoti ali na določenih področjih dosegle nižje ravni. Kljub temu da je tak pristop za pridobivanje informacij za določanje tveganja zakonit, ga je treba ločiti od pridobivanja informacij o relativnem tveganju celotnega delovanja. Če je na primer transportno podjetje, specializirano za prevoz nevarnega blaga, v zrelostnem modelu upravljanja uvrščeno na četrto ali peto raven in se šteje, da ima zrel sistem upravljanja varnosti, bi bilo kljub temu dobro, da bi se pri njem glede na naravo tveganj, povezanih s poslovanjem, izvedel natančen nadzor.

Pri dodeljevanju ravni elementu na podlagi dokazov bo nadzor verjetno opredelil tako pozitivne kot negativne strani. Zato je treba sprejeti odločitev o tem, ali naj se uvrsti na višjo ali nižjo raven. Odločitev je treba sprejeti na podlagi razpoložljivih dokazov. Če ti kažejo bolj k višji kot nižji ravni, se mora to odražati v sprejeti odločitvi. Če so dokazi dvoumni, mora oseba, ki izvaja nadzor, za natančnejšo presojo poiskati več dokazov med sedanjimi ciljno usmerjenimi in/ali prihodnjimi nadzornimi dejavnostmi (npr. preverjanje dejanskega stanja/pregledi) ali pa uporabiti nižjo raven na podlagi dejstva, da dokazi za podporo višji ravni ne obstajajo. Na zaključnem sestanku s prevoznikom v železniškem prometu/upravljavcem infrastrukture se lahko izpostavi težava pri sprejemanju odločitve, prevoznik v železniškem prometu/upravljavec infrastrukture pa ima priložnost predložiti dodatne dokaze. Vendar je tukaj potrebna previdnost; takšno delovanje bi moralo biti bolj izjema kot pravilo, saj bi lahko z možnostjo predložitve dodatnih dokazov prevoznike v železniškem prometu/upravljavce infrastrukture spodbudili, da bi zadeve obravnavali na tej stopnji, namesto da bi se jim v sklopu akcijskega načrta posvetili po končanem nadzoru.

Na vprašanje, koliko dokazov je potrebnih za natančno presojo, je težko odgovoriti. Dokazi so v večini primerov sestavljeni iz razgovorov, dokazil, terenskih opazovanj in rezultatov preiskav incidentov/nesreč ob določenem času, na določene datume in na določenih lokacijah. Osnova presoje mora temeljiti na pridobljenih dokazih. Če torej prevoznik v železniškem prometu/upravljavec infrastrukture trdi, da ugotovitve niso reprezentativne, to ne vpliva na rezultat; pridobljenih ugotovitev pač ni mogoče zanikati. Odkritje spornega primera, ki ga prevoznik v železniškem prometu/upravljavec infrastrukture ne prepozna, samo po sebi kaže na to, da obstajajo težave v sistemu upravljanja varnosti; če prevoznik v železniškem prometu/upravljavec infrastrukture sporen primer izpodbija, je to prav tako znak, da ni vse tako, kot bi moralo biti. Kadar številni dokazi kažejo, da je na področju, ki se pregleduje, upravljanje dobro, se lahko na tej točki legitimno preneha z iskanjem novih dokazov. Kadar pa dokazi tega ne potrjujejo, vendar vzroka ni

---

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

mogoče ugotoviti, je smiselno iskati nadaljnje dokaze. Da bi ugotovili, ali sistem učinkovito deluje, ni treba podrobno preiskovati vseh procesov in postopkov, od tistih na najvišji ravni do natančnih navodil za delo. Iz pregleda dokumentov in razgovorov je treba pridobiti dovolj informacij, da lahko z visoko mero gotovosti zaključimo, kakšno je stanje v praksi. Ne smemo zanemariti dejstva, da gre pri poročilu z uporabo zrelostnega modela upravljanja za poročilo, ki ga izdela usposobljena oseba, ki z modelom podpre svojo strokovno presojo, na osnovi dokumentov, razgovorov in drugih informacij pa je malo verjetno, da bi model kdaj predstavljal absolutno sliko uspešnosti organizacije, saj bi za to morali podrobno preiskati vse informacije, povezane z organizacijo, in izprašati vse, ki delajo zanjo, in osebe v vseh ostalih organizacijah, ki z njo sodelujejo.

V glavnem se iščejo dokazi, da se področje, ki je predmet obravnave, a) varno upravlja, b) da je to upravljanje skladno in povezano s tem, kako naj bi sistem upravljanja varnosti deloval glede na prvotno vlogo za enotno varnostno spričevalo ali varnostno pooblastilo, in c) da je organizacija seznanjena z dogajanjem. Če a) obstaja brez b) ali c), je lahko reči, da je upravljanje varnosti zgolj srečno naključje in ni plod usklajenega načrta, kar jasno kaže, da je sistem upravljanja varnosti pomanjkljiv.

Pri predstavljanju rezultatov organizaciji, ki je bila predmet ocene, je izredno pomembno, da je jasno razvidno, katero raven je organizacija dosegla pri ocenjevanju. V poročilu morajo biti zabeleženi videni dokazi in izprašane osebe. Če se odkrije pomanjkljiva dokumentacija, je treba tudi to priložiti poročilu.

Če se model uporabi za ocenjevanje določenih področij sistema upravljanja varnosti, je treba jasno določiti področja, ki niso predmet ocenjevanja v okviru študije, v končnem poročilu pa se ne smejo razvrščati na ravni, razen če se v okviru študije pojavi dovolj dokazov z drugih področij, ki omogočajo njihovo omembo. Če se na primer med izvajanjem študije o upravljanju sredstev ugotovi, da je sistem upravljanja usposobljenosti slab. V tem primeru bi bilo legitimno to področje razvrstiti na ustrezno raven, čeprav ni predstavljalo osrednje teme revizije z uporabo modela.

Osebe, ki izvajajo nadzor, morajo opraviti zadostno količino razgovorov/pregledov dokumentov/terenskega dela, da so res lahko prepričani, da imajo jasno sliko o dogajanju. Ni nujno, da je slika popolna, vendar mora biti zbranih dovolj dokazov, da je razvrstitev prevoznika v železniškem prometu/upravljavca infrastrukture v model upravičena. Za majhnega prevoznika v železniškem prometu/upravljavca infrastrukture bi za določitev, kje je organizacija v smislu vodenja, lahko zadostovali razgovori s ključnim vodstvenim osebjem in manjšim delom drugega osebja. Za velikega prevoznika v železniškem prometu/upravljavca infrastrukture s številnimi bazami in večplastno upravljavsko strukturo bo težje pridobiti celotno sliko in potrebnih bo več odločitev o tem, s kom iz vodstvenega osebja bodo potekali razgovori. V takih okoliščinah bi bilo upravičeno, da bi morda enkrat letno naredili vertikalni pregled organizacije, kjer bi vsakič pregledali druga področja in opravili razgovore z ustreznim številom ljudi na različnih vodstvenih položajih, da bi lahko oblikovali ustrezno stališče o izbranem tematskem področju.

Za velike in kompleksne organizacije bi bilo primerno uporabiti model, ki bi omogočil pregled nad delovanjem celotne organizacije, na primer, s pregledom pomembnih dokumentov organizacije in z razgovorom z vodstvenim osebjem, še pred uporabo modela za pregled ločenih enot organizacije, na primer vzdrževanja vozil na številnih lokacijah. Pri dobro vodeni organizaciji z dobrim sistemom upravljanja varnosti bi morali priti do ugotovitve, da je pregled nad pomembnimi vidiki organizacije/pomembno dokumentacijo enak v vsakem pregledanem vzdrževalnem centru. Kar pa ne pomeni, da med samimi centri ne sme biti razlik, le celotna struktura v zvezi s ključnimi elementi in njeno delovanje sta enaka. Podobno bi za organizacijo, ki slabo deluje, pričakovali razlike med pogledom, ki ga ima splošno vodstvo o delovanju organizacije na ravni vzdrževalnih centrov, in tistim v centrih samih, prav tako pa velike razlike med samimi centri, ki bi lahko predstavljale varnostno tveganje, npr. razlike med periodičnostjo testov za podobna vozila brez razlage za to, medtem ko vodstvo priznava le eno strukturo vzdrževanja.

Sistem številčenja v modelu pomaga pri kategorizaciji zrelosti upravljanja. Dobljeno število točk še ne predstavlja končnega rezultata. To dejstvo je pri predstavljanju ugotovitev prevoznikom v železniškem prometu/upravljavcem infrastrukture treba navesti ter poudariti, da je oseba, ki je opravljala nadzor, do rezultatov prišla na podlagi dokazov, pridobljenih ob določenem času in na določenem kraju.

Prevozniki v železniškem prometu ali upravljavci železniške infrastrukture se morda ne bodo strinjali z ugotovitvami in bodo oporekali „ravni“; v tem primeru je pomembno poudariti, da ugotovitve predstavljajo pogled nacionalnega varnostnega organa, pridobljen na podlagi vidnega in slišnega dokaznega gradiva, ter da so glede na poznavanje lastne organizacije upravičeni do drugačnega mnenja. Če želi prevoznik v železniškem prometu/upravljavca infrastrukture težavo rešiti s predložitvijo dodatnih dokazov, je treba sprejeti odločitev, ali te dokaze upoštevati, kot je bilo omenjeno zgoraj, in ustrezno spremeniti ugotovitve ali pa opozoriti, da veljajo ugotovitve, pridobljene v času nadzora. Vse dokaze, predložene po nadzoru, ki pozitivno vplivajo na oblikovanje rezultatov, bi bilo na splošno treba upoštevati kot del dokazov, da se izpolni akcijski načrt, o katerem sta se dogovorila organizacija in nacionalni varnostni organ.

Na zaključnem sestanku je treba poudariti, da je bistvo nadzora prevoznikom v železniškem prometu/upravljavcem infrastrukture pomagati pri izboljšanju njihovega sistema upravljanja varnosti. Določiti je treba konkretne ukrepe, ki bodo obravnavali vse pomanjkljivosti pri izpolnjevanju zakonskih zahtev, tj. na prvi ravni, in ukrepe za izboljšave, določene za drugo raven in višje. O ukrepih se je treba dogovoriti s prevoznikom v železniškem prometu/upravljavcem infrastrukture, prevoznik v železniškem prometu/upravljavca infrastrukture pa mora izdelati časovno opredeljen akcijski načrt, v katerem je zapisano, kdo je za določeno stvar odgovoren in do kdaj bodo spremembe izvedene, tako da jih bo nacionalni varnostni organ lahko ustrezno spremljal.

Model služi kot pomoč pri nadzoru in ne nadomešča strokovne presoje. Ne ponuja odgovorov na ugotovitve, pridobljene pri nadzoru, in ne ponuja rešitev. O izvršilnih ukrepih, ki sledijo nadzoru, pri katerem je bil uporabljen model, odloča nacionalni varnostni organ na podlagi pravnih pooblastil in na podlagi dokazov, pridobljenih med revizijo zrelostnega modela upravljanja. Nacionalnim varnostnim organom je za pomoč pri določanju ustreznih izvršilnih ukrepov agencija pripravila Vodič po modelu upravljanja izvrševanja.

Model se lahko uporabi tudi za pregled ugotovitev preiskav nesreč ali revizijskih poročil podjetij. V tem primeru je treba ugotovitve poročila analizirati, da se preveri, na kakšen način zadevajo sistem upravljanja varnosti. Ko so določene ustrezne zahteve, se lahko na podlagi ugotovitev iz revizijskega poročila ali poročila o preiskavi nesreče opravi presoja z uporabo zrelostnega modela organizacije. Eno samo poročilo ne pove prav veliko o zmožnostih organizacije glede upravljanja varnosti, če pa bi model za vajo uporabljali enkrat na leto ali vsako drugo leto, pri čemer bi lahko pregledali več poročil, bi bil lahko močno orodje pri določanju področij v sistemu upravljanja varnosti organizacij, kjer se pojavljajo težave.

### 3 Ravni modela

Uporablja se lestvica od 1 do 5, kjer 1 predstavlja zelo slabo delovanje sistema upravljanja, 5 pa predstavlja odlično delovanje.

#### 3.1 Opredelitev doseženih ravni

##### Prva raven – neustrezno

Na tej ravni ima ocenjevana organizacija vzpostavljen sistem upravljanja varnosti, vendar ima ta očitne pomanjkljivosti, zaradi katerih uspešnost ne ustreza pravnemu minimumu, ki je potreben za dodelitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. Postopki in navodila za upravljanje varnostnih dejavnosti v organizaciji obstajajo, vendar pri izvajanju nadzora postane očitno, da se pojavljajo resne težave glede tega, kako koherentni so kot celota. Posamezna tveganja se nadzirajo, splošen postopek, ki to ureja, pa je slab. Organizacija v praksi ne deluje dosledno v skladu z opredelitvami v sistemu upravljanja varnosti. Politika, postopki in navodila se ne uporabljajo na načine, opredeljene v sistemu upravljanja varnosti, zato tveganja delovanja organizacije ali njenih izvajalcev niso ustrezno nadzorovana. Nacionalni varnostni organi morajo na tej ravni razmisliti o ukrepih, ki bi organizaciji povrnili skladnost z zakonskimi zahtevami (za nadaljnje informacije o tem, kako bi ta postopek lahko deloval, glejte vodič agencije o modelu upravljanja izvrševanja).

##### Druga raven – zadostno

Na tej ravni organizacija deluje z minimalno pravno skladnostjo, tj. sistem upravljanja varnosti deluje na stopnji, ki je pri ocenjevanju zadoščala za dodelitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. Sistem upravljanja varnosti obstaja v pisni obliki in se uporablja pri nadzorovanju varnostnih tveganj, struktura in koordinacija sistema pa sta pomanjkljivi. Sistem je koherenten, vendar so v pristopu za obravnavo različnih področjih vrzeli in določene nedoslednosti. Organizacija komaj zadosti varnostnim zahtevam. Organizacija lahko s te ravni hitro zdrsne nazaj na prvo raven, saj lahko pomanjkanje povezovanja med postopki in obvladovanjem tveganja v primeru tehničnih, operativnih in organizacijskih tveganj postane resna težava. Nekatera področja v podjetju so pri upravljanju varnosti boljše kot druga. Tveganja se nadzorujejo bolj z delovanjem ljudi, ki delajo za organizacijo, kot pa z načrtom sistema upravljanja varnosti. Običajno ukrepanje organizacije v primeru nesreč ali incidentov je bolj podobno gašenju požara, torej reaktivno, namesto da bi organizacija sprejela proaktivne ukrepe za preprečevanje nesreč in incidentov.

##### Tretja raven – ustrezno

Sistem upravljanja varnosti ima razvit sistematičen in dosleden pristop za obvladovanje tveganja. Vsi elementi so vzpostavljeni in delujejo, upoštevani so vsi varnostni vidiki. Razmisliti je treba o izboljšanju varnostne kulture znotraj organizacije z oblikovanjem strategije za njeno izboljšanje. Delovanje organizacije je dosledno, ne poskuša pa vnaprej predvideti tveganj in tudi varnostna kultura znotraj organizacije ni dovolj razvita, da bi sama obvladovala proces obvladovanja tveganj. Pristop „gašenja požara“ za obvladovanje tveganj je omogočil bolj premišljen pristop k njihovemu obvladovanju, vendar lahko organizacija hitro zdrsne nazaj na raven „zadostno“ (npr. neuspešno obvladovanje ključnih procesov ali postopkov po določenem času).

##### Četrta raven – dobro

Velja enako kot za tretjo raven, poleg tega pa organizacija s sistemom upravljanja varnosti neprestano proaktivno obvladuje tveganja. Organizacija spremlja predhodne dejavnike tveganja in za preprečevanje nevarnih incidentov, kadar je to mogoče, ukrepa vnaprej. Organizacija se zavzema za razvoj varnostne kulture, delovna sila pa se ukvarja z upravljanjem varnosti na način, ki je koherenten in usmerjen v prihodnost. Na tej ravni ima organizacija pravo vodstvo, osebje mu zaupa in spoštuje njegov pristop. Veliko

---

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

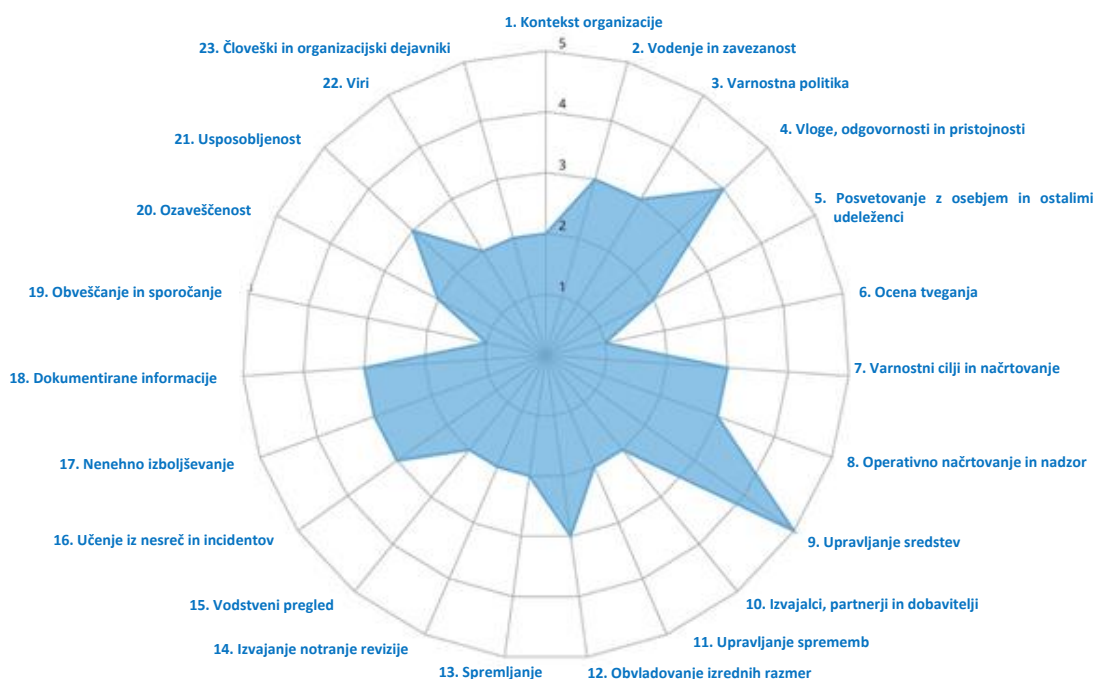
je prizadevanj za redne preglede uspešnosti in razumevanje narave tveganj, s katerimi se sooča organizacija, ter njihovo obravnavo.

### Peta raven – odlično

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega pa je sistem upravljanja varnosti v pisni obliki oblikovan tako, da dopušča nenehno izboljševanje. Organizacija aktivno išče možnosti za izboljšanje varnosti in pozitivno razvija varnostno kulturo, pri čemer uporablja informacije znotraj in zunaj železniškega sektorja. Organizacija primerja lastno uspešnost z drugimi, znotraj in zunaj železniškega sektorja. Organizacija se očitno zaveda lastnih težav, tudi tistih, na katere bi lahko naletela v prihodnosti, in s pomočjo sistema upravljanja varnosti aktivno išče rešitve zanje. Organizacija na tej ravni je suverena v svoji sposobnosti obvladovanja tveganj in je usmerjena v izobraževanje ljudi, s katerimi se srečuje pri svojem delovanju, ter pridobiva tudi izkušnje z drugih področij, ki bi jih lahko vključila v svoje delovanje. Varnost predstavlja sestavni del poslovanja organizacije.

## 3.2 Poročanje o rezultatih modela

Rezultati modela se lahko predstavijo v obliki polarnega diagrama ali s semaforim sistemom. Polarni diagram, slika 2 in Preglednica 1 prikazujejo zahteve glede sistema upravljanja varnosti iz Delegirane uredbe Komisije (EU) 2018/762 v povezavi s petimi ravnmi doseganja uspešnosti, tako da z vnosom ustrezne ravni uspešnosti dobimo jasno sliko glede zagotavljanja uspešnosti organizacije na področju varnosti.



Slika 2: Primer predstavitve rezultatov modela s polarnim grafikonom.

Polarni diagram je mogoče izpolniti z mobilno aplikacijo agencije *ERA SMS*, ki je na voljo v trgovini Apple in Google Play ali prek povezave na spletni strani agencije. Na spletni strani agencije je na voljo tudi Excelova preglednica.

Preglednica 1: Semaforni sistem po ravneh

Elementi „PDCA“ iz sistema upravljanja varnosti	Prva raven	Druga raven	Tretja raven	Četrta raven	Peta raven
<b>Kontekst organizacije</b>					
<b>Vodenje</b>					
Vodenje in zavezanost					
Varnostna politika					
Vloge, odgovornosti in pristojnosti					
Posvetovanje z osebjem in ostalimi udeleženci					
<b>Načrtovanje</b>					
Ocena tveganja					
Varnostni cilji in načrtovanje					
<b>Podpora</b>					
Viri					
Ozaveščenost					
Obveščanje in sporočanje					
Dokumentirane informacije					
Vključevanje človeških in organizacijskih dejavnikov					
<b>Delovanje</b>					
Operativno načrtovanje in nadzor					
Upravljanje sredstev					
Izvajalci, partnerji in dobavitelji					
Upravljanje sprememb					
Obvladovanje izrednih razmer					
<b>Ocena uspešnosti</b>					
Spremljanje					
Notranja revizija					
Vodstveni pregled					
<b>Izboljšave</b>					

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

*Preglednica 1: Semafori sistem po ravneh*

<i>Elementi „PDCA“ iz sistema upravljanja varnosti</i>	<i>Prva raven</i>	<i>Druga raven</i>	<i>Tretja raven</i>	<i>Četrta raven</i>	<i>Peta raven</i>
Učenje iz nesreč in incidentov					
Nenehno izboljševanje					

Dejanske meje med ravnmi se začnejo, ko je narejen premik organizacije s prve na drugo raven, saj organizacija na prvi ravni še ne izpolnjuje minimalnih zakonskih zahtev, na drugi ravni pa jih. Premik od rumene k zeleni, pri napredovanju z druge na tretjo raven, ni tako izrazit, saj organizacija izpolnjuje zakonske zahteve, prav tako pa izboljšuje kakovost in uspešnost sistema upravljanja varnosti.

Za uporabo tega modela mora imeti organizacija, pri kateri se izvaja nadzor, enotno varnostno spričevalo, saj se nadzor lahko opravi šele po dodelitvi tega spričevala. Model pomaga osebi, ki izvaja nadzor, pri presoji tega, kako učinkovit je sistem upravljanja varnosti v praksi. Organizacija na prvi ravni ne izpolnjuje minimalnih zakonskih zahtev, zato so potrebne izboljšave v izogib sankcijam s strani nacionalnih varnostnih organov zaradi neizpolnjevanja pogojev, ki so potrebni za dodelitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

Od druge ravni naprej (izpolnjevanje minimalnih zakonskih zahtev) je pri napredovanju na naslednjo raven opazen določen razvoj. Zato se raven pod drugo ne upošteva, tretja, četrta in peta raven pa se upoštevajo skupaj, tj. ko organizacija enkrat doseže drugo raven, pomeni, da izpolnjuje osnovne zakonske zahteve. Organizacija ima na tretji ravni uveden sprejemljiv in dosleden standard za sistem upravljanja varnosti, ki ga je sposobna vzdrževati, tako da lahko napreduje na višje ravni. Semafori prikaz nam v grobem pokaže, da je na prvi ravni (rdeča) uspešnost organizacije slaba, na drugi ravni (rumena) je ustrežna in dosledna, in bolj ko se približuje tretji, četrti in peti ravni (zeleni), bolj se približuje odličnosti.

V Prilogi je prikazan petstopenjski sistem, združen s semaforim prikazom, kar omogoča boljši pregled nad postavkami in ravnmi. Puščica pod preglednico je opomnik, da meje med ravnmi niso stalne:

- **zeleni**, ko je razvrstitev enaka tretji, četrti in peti ravni, uspešnost pa je ustrežna, dobra ali odlična;
- **rumeni** za drugo raven, na kateri je uspešnost zadostna;
- **rdeči** za prvo raven, na kateri je uspešnost neustrezna.



## 4 Zrelostni model upravljanja

### 4.1 K – Kontekst organizacije

#### Namen

Za pridobitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila mora prosilec opisati vrsto, obseg in področje svojega delovanja, pokazati, kako prepozna resna tveganja, s katerimi se sooča, opredeliti „zainteresirane strani“, navesti, kako zakonsko izpolnjuje svoje obveznosti glede varnosti in katere so te obveznosti, ter razložiti obseg svojega sistema upravljanja varnosti. Namen tega je ocenjevalcu določiti obseg in področje delovanja. Z nadzornega vidika je pomembno preveriti, ali se zagotovila, ki jih je na tem področju podal prosilec, na primer razumevanje tveganja in njegovo obravnavanje v sistemu upravljanja varnosti, dejansko odražajo na vsakodnevni ravni pri vodenju podjetja.

#### Uvodne opombe

Pomembno je, da zna organizacija organu za nadzor sporočiti pravo vrsto, obseg in področje svojega delovanja. To pa zato, ker ti elementi določajo meje delovanja in se morajo odražati v sistemu upravljanja varnosti organizacije. Zato je ta element prvi pri merilih odločanja, saj določa podlago za vse naslednje. Z nadzornega vidika je zato zelo pomembno, da delovanje dejansko odraža stanje, navedeno v oceni, kajti če ni tako, to kaže, da so bile pri ocenjevanju uporabljene nepopolne informacije. Razlaga celotnega konteksta organizacije lahko kaže tudi, kako se upravljajo človeški in organizacijski dejavniki.

Opredelitev resnih tveganj v tem primeru pomeni, da mora prosilec pokazati, da se iz analize tveganj zaveda najpomembnejših tveganj, s katerimi se sooča. To pomaga določiti kontekst organizacije in ocenjevalnemu organu pove, da organizacija pozna okolje, v katerem deluje. Dejavnosti ostalih udeležencev zunaj železniškega sistema tudi lahko vplivajo na varnost delovanja organizacije in jih je zato treba vključiti v oceno tveganja.

#### 4.1.1 K – Kontekst organizacije

##### **Prva raven – neustrezno**

*Na tej ravni so opredeljeni osnovni opisi, vrsta, obseg in/ali značilnosti delovanja so dokaj jasni, vendar se v praksi pojavljajo razlike med področji uporabe sistema upravljanja varnosti in oceno, tako da obstaja dvom, ali so bila vsa resna tveganja ustrezno zabeležena. Obstaja sum, da organizacija dejansko ne izpolnjuje vseh zakonskih določb, za katere trdi, da jih. Kaže, da vse zainteresirane strani niso ustrezno obravnavane v ureditvah sistema upravljanja varnosti.*

##### **Druga raven – zadostno**

*Na tej ravni so opredeljeni vsi opisi, vendar obstajajo pomisleki, da sta področje uporabe in obseg delovanja neustrezno opisana. Pravne in druge zahteve, ki zadevajo zainteresirane strani, so opisane, vendar pri tem obstajajo težave. Odkrite so določene zainteresirane strani, ki niso zajete pri izvorni predložitvi sistema upravljanja varnosti, obstajajo pa tudi dokazi, da resna tveganja v določenih primerih niso ustrezno nadzirana, kar posledično vpliva na učinkovitost sistema upravljanja varnosti.*

##### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega pa je opis delovanja te ravni, sistema upravljanja varnosti in resnih tveganj, s katerimi se sooča organizacija, skladen z dejanskim stanjem. Organizacija se jasno zaveda svojega delovanja in usmeritve. Organizacija dobro pozna zakonodajo, po kateri deluje, ter zainteresirane strani.*

**Četrta raven – dobro**

Vključuje opis tretje ravni, poleg tega si organizacija na tej ravni prizadeva za razvoj in uspešno predstavitev svojega delovanja zainteresiranim stranem ter sodelovanje z njimi pri razvoju varnejših postopkov in procesov znotraj sistema upravljanja varnosti. Organizacija si poleg samega navajanja zakonodaje, ki jo mora upoštevati, prizadeva tudi za sodelovanje z ustreznimi regulativnimi organi za razvoj strategij, ki bi omogočile izpolnjevanje zakonskih zahtev. Povezave z drugimi deli organizacije so jasno določene in upravljane.

**Peta raven – odlično**

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega pa organizacija s svojim delovanjem predstavlja zgled ostalim organizacijam. Jasno se zaveda lastnih značilnosti in pravnih obveznosti ter se želi razvijati; pri tem se opira na svoje prednosti in izkušnje, ne le iz železniške industrije, ampak tudi širše.

## 4.2 V – Vodenje

### Namen

Zagotavljanje učinkovitega upravljanja in vodenja organizacije.

Zagotavljanje, da varnostna politika jasno odraža pričakovanja najvišjega vodstva, z natančno opredelitvijo tega, kaj želi organizacija doseči, kako bo to dosegla (s pomočjo ravnanja vodstva) in kako bo vodstvo obveščeno o izvedbi načrtovanega. Učinkovito vodstvo usmerja, organizira, skrbi za sredstva in v poslovanje vključuje ustrezno kulturo za doseganje zelenih ciljev. Vodstvo mora učinkovito voditi poslovanje, tako da varnostni cilji niso zapostavljeni na račun prednostnih nalog podjetja. Vodstvo mora osebu pojasniti, kakšni so varnostni cilji in kako se bodo dosegali.

Zagotavljanje, da organizacija (še posebej upravni odbor) učinkovito nadzira, ali so varnostna politika in povezane dejavnosti ustrezne in učinkovite ter ali so vzpostavljene. Skrb za dosledna in jasna sporočila z obliko, ki omogoča ustvarjanje kar najboljšega okolja za upravljanje varnosti.

### Uvodne opombe

Slabo vodstvo botruje številnim resnim varnostnim napakam. Pristop organizacije k varnosti pogosto odraža stališča tistih, ki sprejemajo poslovne odločitve, in oblikuje mnenja in stališča zaposlenih, ki delajo v organizaciji.

Splošna politika, z njo povezani postopki in posledično tudi varnostna klima, ki jih določa višje vodstvo, so bistvenega pomena za določanje in vzdrževanje pristopa organizacije k varnosti. V politiki organizacije mora biti jasno razloženo, kako bo upravljala varnost. Izkušena ekipa in drugi vodstveni delavci morajo voditi z zgledom in delati na način, ki krepi sporočila politike. Dogovori o varnosti v železniškem prometu so vključeni v poslovanje.

#### 4.2.1 V1 – Vodenje in zavezanost

Vodenje in zavezanost pomeni, kako vodje organizacije določajo smer in pozitiven ter v prihodnost usmerjen načrt za zaposlene z namenom obvladovanja tveganj na celotni ravni poslovnih procesov podjetja. Vodenje narekuje razpoloženje in kulturo delovanja organizacije na notranji ravni in v odnosu do tistih, ki sodelujejo z njo. Osebe na vodilnih položajih ima največji vpliv na organizacijsko kulturo, strukturo organizacije in njeno učinkovito delovanje, zato je izredno pomembno, da znajo svojim zaposlenim sporočila podati na ustrezen način. Pri ocenjevanju tega področja v postopku nadzora mora osebe nacionalnih varnostnih organov, kjer je mogoče, upoštevati, ali med upravljanjem varnosti in drugimi poslovnimi procesi obstajajo nasprotujoče si prednostne naloge.

#### **Prva raven – neustrezno**

*Postopki in varnostni cilji so zastareli ali pa znotraj organizacije o njih niso obveščeni in jih slabo poznajo.*

*Videti je, da zaposleni ne sodelujejo v posvetovanjih glede varnostnih vprašanj in niso vključeni v upravljanje.*

*Sistem upravljanja varnosti je zelo preprost (na primer, kadar je prisoten človeški dejavnik, pa je obstoječi sistem šibek) in ni povezan z vsakodnevnim poslovanjem organizacije.*

*Upravna hierarhija izkazuje slabo zanimanje za varnostna vprašanja, pomembnejša je storilnost. Težko je pridobiti sredstva za reševanje vprašanja obvladovanja tveganj, saj organizacija ne vidi, kako pomembno je, da bi sredstva namenila v ta namen.*

*Pomen vloge, ki jo imajo ljudje pri zagotavljanju varnega, učinkovitega in kakovostnega delovanja, je slabo priznan.*

---

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

Zavezanost vodstva varnostni kulturi je pomanjkljiva, prav tako je v organizaciji pomanjkljivo znanje glede pojma varnostne kulture, oziroma zakaj je varnostna kultura pomembna za varno in učinkovito organizacijo. Varnost se šteje za ločeno od poslovnih ciljev organizacije in je opredeljena v smislu skladnosti s predpisi ter tehničnimi ali postopkovnimi rešitvami. Varnost upravlja in usmerja samostojna varnostna služba, ki je v prvi vrsti odgovorna za varnostno kulturo organizacije. Zavezanost vodstva varnostnim ciljem in prednostnim nalogam ter obveščanje o njih sta tako omejena, da v organizaciji nista znana. Varnost se obravnava kot nekaj, kar je treba izvesti, namesto kot nekaj, kar bi organizaciji koristilo. Pri prizadevanju za pozitivno varnostno kulturo je vodenje pomanjkljivo.

Incidenti in nesreče „se dogajajo“ – prevladuje „vdanost v usodo“. Pri usodnih napakah je kot vzrok vedno prepoznani človeški dejavnik; ni interesa za nadaljnje preiskave. Ni kulture pravičnosti, osebje, vpleteno v incidente in nesreče, pa je pogosto obravnavano kot grešni kozel. Vodstva in zaposlenih varnost na splošno ne zanima, tema varnosti jim služi le kot izhodišče za druge razprave, na primer o plači, delovniku itd.

Raven uspešnosti je nižja od tiste, zahtevane z minimalnimi zakonskimi zahtevami, zato mora nacionalni varnostni organ proučiti, kako uspešnost organizacije izboljšati, da bo izpolnjevala minimalne zahteve.

### **Druga raven – zadostno**

Med varnostnimi procesi in poslovnimi procesi ni povezave.

Vodstvo zagotavlja sredstva za varnost, vendar ne zadoščajo, da bi se organizacija zavezala pozitivno prispevati k svoji varnostni kulturi.

Vodstvo je pomembno pri upravljanju varnosti, vendar se to v sistemu upravljanja varnosti odraža nedosledno in nejasno.

Varnost se šteje za poslovno tveganje, ki lahko negativno vpliva na finančne cilje organizacije. Varnost je opredeljena v smislu izpolnjevanja zakonskih predpisov in tehničnih ali postopkovnih rešitev. Splošen pristop k varnosti je reaktiven vse od višjega vodstva do proizvodnih delavcev. Vodstvo je nezavzeto, odzove se, ko je kaj narobe, namesto da bi delovalo proaktivno in stvari izboljševalo.

Vodstvo je sprejelo strategijo človeških in organizacijskih dejavnikov ter jo občasno pregleda, vendar to izhaja iz potrebe po pravni skladnosti, ne pa iz zavedanja o pomembnosti upravljanja človeških in organizacijskih dejavnikov za ohranitev in oblikovanje učinkovitosti poslovanja. Posledično viri in druga podpora, ki so potrebni za podporo strategiji, dejansko niso vzpostavljeni.

Na tej ravni organizacija dosega minimalno raven, pričakovano za dodelitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

### **Tretja raven – ustrezno**

Vključuje opis druge ravni, poleg tega pa zaposleni aktivno sodelujejo pri pregledu in reviziji varnostnih politik in posameznih varnostnih ciljev ter pri njihovi uporabi.

Opazen je začetek razvoja pozitivne varnostne kulture. Človeški in organizacijski dejavniki, znanje in metode se sistematično upoštevajo pri razvoju poslovnih procesov organizacije. Vodstvo je sprejelo dosleden in splošno pozitiven pristop k razpravljanju o virih za človeške in organizacijske dejavnike ter k njihovemu zagotavljanju.

Vodstvo meni, da je varnost pomembna, vendar ima storilnost včasih prednost. Osnove varnosti so vzpostavljene, organizacija pa se zavzema za proaktivno preprečevanje tveganj, ne zgolj za upoštevanje pravil in predpisov. Organizacija se zaveda, da je vključevanje celotnega osebja pomembno za nadaljnje izboljšave, večina pa je tudi pripravljena pozitivno prispevati. Večina delovne sile prevzema osebno odgovornost za lastno

varnost. Varnost se usmerja s kampanjami in nadzorom, v glavnem od zgoraj navzdol, vendar z vključenostjo nekaterih delavcev.

Sistem upravljanja varnosti je dosleden pri nadzoru nad večino tveganj, ki jim je izpostavljena organizacija.

#### **Četrta raven – dobro**

Vključuje opis tretje ravni, poleg tega pa varnostne cilje podpirajo ukrepi vseh, ki delujejo v upravni hierarhiji.

Obstaja dejanska zavezanost za nenehno izboljševanje učinkovitosti in uspešnosti nadzora nad tveganji. Opaziti je obsežno sodelovanje v celotni upravni hierarhiji. Opaziti je, da se pri obravnavanju poslovnega tveganja upoštevajo varnostna tveganja.

Politike na višji ravni:

- so pregledane in revidirane, da bi se izboljšave izvajale na predvidljiv način, in
- se razlagajo na enak način v vseh delih organizacije, na katere se nanašajo.

V organizaciji so usmerjeni navzven in si želijo izboljšav; organizacijska kultura je na splošno pozitivna in osebje ima na določenih področjih priložnost, da proaktivno prispeva k razvoju sistema upravljanja varnosti.

Sredstva za upravljanje varnosti so na voljo, vendar obstajajo nekatere manjše omejitve.

Vodstvo razume, da se varnost in storilnost prepletata, in kadar se pojavi dvom, je varnost na prvem mestu. Upravljanje je zavezano varnosti in dodeljuje pomembna sredstva proaktivnim varnostnim ukrepom, kot so ocene tveganja, preiskave incidentov in nesreč ter upravljanje sprememb. Pomen varnosti je priznan v celotni organizaciji in delovna sila se pozitivno vključuje v pobude na področju varnosti. Zagotavljanje varnostne uspešnosti se z uporabo vseh razpoložljivih podatkov osredotoča na vodilne in odložene kazalnike.

Človeški in organizacijski dejavniki so vključeni v vse dejavnosti organizacije in višje vodstvo to podpira.

#### **Peta raven – odlično**

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega pa varnostna politika vključuje varnostne cilje podjetja, ki so v organizaciji urejeni v kaskadnem sistemu. Obstajajo postopki za dodeljevanje zadostnih človeških, finančnih in tehničnih virov za doseganje teh ciljev, vodstvo pa spremlja izvajanje potrebnih varnostnih zahtev. Učinkovitost varnostne politike je ocenjena in rezultati se upoštevajo pri naslednji reviziji. Varnostni cilji predstavljajo izziv organizaciji pri doseganju poslovne uspešnosti in obvladovanju poslovnih tveganj, ki so v skladu z najboljšim delovanjem najuspešnejših organizacij znotraj in zunaj železniškega sektorja.

Obstaja zavedanje, da obvladovanje varnostnih tveganj ni ločena funkcija, temveč sestavni del učinkovite, konkurenčne in donosne organizacije.

Varnostna tveganja so prepoznana kot tveganje za celotno poslovanje, sistem upravljanja varnosti pa je učinkovit pri nadzoru obstoječih tveganj in napovedovanju novih.

Varna proizvodnja predstavlja najpomembnejšo prednostno nalogo, varnost pa je povezana z uspešnostjo poslovanja. Vodstvo je zelo zavezano varnosti, organizacija si po svojih najboljših močeh prizadeva poiskati boljše in trajnejše rešitve za varnostne probleme. Pridobljena spoznanja se vsakodnevno uporabljajo. Zaposleni razumejo in podpirajo varnostne pobude ter dejstvo, da je varnost način življenja. Organizacija spodbuja varnost pri delu in doma ter za to dodeljuje ustrezne vire.

Vodstvo organizacije ima vlogo vodje pri oblikovanju upravljanja človeških in organizacijskih dejavnikov na ravni celotne organizacije in v širšem sektorju.

**4.2.2 L2 – Varnostna politika**

Učinkovite varnostne politike organizaciji podajajo jasne smernice. Te so zavezane nenehnim izboljšavam in tako prispevajo k vsem vidikom poslovanja podjetja. Varnostna politika je pomemben dokument, ki prikazuje, kako organizacija upravlja varnostne naloge in vodenje ter zavezanost pravilnemu upravljanju varnosti.

**Prva raven – neustrezno**

*Izjava o politiki je zastarela ali pa o njej znotraj organizacije niso obveščeni.*

*Ni podatkov o posvetovanju z zaposlenimi.*

*Vloga, ki jo imajo ljudje pri zagotavljanju varnega in učinkovitega delovanja, se slabo priznava.*

*. Varnostna politika ne zagotavlja zavezanosti k izpolnjevanju predpisanih standardov.*

*Raven uspešnosti je pod pričakovanim minimalnim standardom.*

**Druga raven – zadostno**

*Varnostna politika je ažurna, v organizaciji so o njej obveščeni, lokalni upravitelji in nadzorniki pa uporabljajo nedosledne pristope ali razlage. Posledica tega je, da se politika na celotni ravni organizacije uporablja na različne načine.*

*Politika se ne šteje kot pomembna za ohranjanje varnosti.*

*Opaziti je določen napredek pri razumevanju vrednosti človeške vloge za podjetje, vendar se pri tem pojavljajo nedoslednosti.*

*Varnostna politika zagotavlja zavezanost k izpolnjevanju pravnih zahtev.*

*Raven uspešnosti izpolnjuje minimalne zahteve za dodelitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

**Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega varnostna politika in druge z njo povezane politike služijo kot cilj vodstvenih delavcev, zato si jih celotno osebje razlaga na enak način.*

*Zaposleni aktivno sodelujejo pri pregledu in reviziji varnostnih politik ter pri njihovi uporabi.*

*Očitna sta poudarek na vprašanju človeških dejavnikov v organizaciji in priznavanje pomembne vloge, ki jo imajo ljudje pri zagotavljanju varne in učinkovite organizacije ter doseganju poslovnih rezultatov.*

**Četrta raven – dobro**

*Varnostna politika je skladna z ukrepi vseh v upravni hierarhiji.*

*Varnostna politika vključuje dejansko zavezanost nenehnemu izboljševanju učinkovitosti in uspešnosti nadzora nad tveganji. Opaziti je obsežno sodelovanje v celotni upravni hierarhiji, ki priznava pomembnost človeka pri zagotavljanju boljše uspešnosti.*

*Zmožnost človeških dejavnikov je izmerjena, prilagojena in sorazmerna z zrelostjo in kompleksnostjo organizacije ter se osredotoča na izboljšave v prihodnosti.*

*Varnostna politika in vse z njo povezane politike:*

- so med seboj skladne;*
- so pregledane in revidirane, da bi se izboljšave izvajale na predvidljiv način, in*
- se razlagajo na enak način v vseh delih organizacije, na katere se nanašajo.*

---

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

**Peta raven – odlično**

Varnostna politika se uporablja za spodbujanje organizacije k doseganju poslovne uspešnosti, ki je v skladu z uspešnostjo najuspešnejših organizacij.

Varnostna politika priznava, da obvladovanje varnostnih tveganj ni ločena funkcija, temveč sestavni del učinkovite, konkurenčne in donosne organizacije.

Varnostna tveganja so prepoznana kot tveganje za poslovno uspešnost.

Vloga človeka je prepoznana kot sestavni del uspeha organizacije in se upošteva pri vsakem pregledu operativnega in poslovnega razvoja.

Organizacija je usmerjena navzven in išče zunanje priložnosti za razvoj svoje učinkovitosti in uspešnosti ter pri tem upošteva človeške dejavnike.

**4.2.3 L3 – Vloge, odgovornosti in pristojnosti**

Namen te zahteve je, da organizacija, pri kateri se izvaja nadzor, ponazori, kako je strukturirana in kako so dodeljene odgovornosti za izpolnjevanje ciljev podjetja in varnostne politike organizacije. Obstajajo delovne ravni, ki to podpirajo z vidika politike in strateškega vidika.

Nadzor nad tveganji mora biti smiselno uveden v upravljalvske strukture, tako da je jasno, kakšne so odgovornosti. Te bi prav tako morale prepoznati in učinkovito obravnavati tveganja, ki jih predstavlja sodelovanje z izvajalci, partnerji in dobavitelji.

Ti elementi so ključni za razumevanje, kako dobro sistem upravljanja varnosti v organizaciji nadzoruje tveganja. Prosilci morajo dokazati, kako usposobljenemu osebju dodeljujejo dejavnosti, kako zagotavljajo, da to osebje jasno razume svojo vlogo in pristojnosti, ter kako ljudje odgovarjajo za svojo uspešnost. Da so organizacijska struktura, vloge in pristojnosti posameznika usklajene s skladnostjo in kulturo varnosti – s kulturo razmišljanja o varnosti, ki je ne vodi zgolj upoštevanje zakonov.

**Prva raven – neustrezno**

Vodstvene strukture organizacije nimajo povezave z njenimi varnostnimi cilji, zato se pristojnosti in odgovornosti osebja zlahka pomešajo.

Kadar pride do prenosa odgovornosti, osebje ne dobi pooblastil ali sredstev za njihovo izpolnitev. Nekateri zaposleni, ki so jim pristojnosti dodeljene, se jih ne zavedajo ali pa niso ustrezno usposobljeni za njihovo izvedbo. Opisi delovnih mest ne odražajo točno, kako ljudje dejansko opravljajo svoje vloge in pristojnosti.

Dodeljevanje vlog in pristojnosti na celotni ravni organizacije je neorganizirano in ni povezano z operativnimi cilji organizacije.

Raven uspešnosti je nižja od tiste, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

**Druga raven – zadostno**

Opisana je struktura organizacije, vključno z dodeljevanjem vlog in pristojnosti v sistemu upravljanja varnosti. Narejeni so načrti za ugotavljanje, kako delo v organizaciji dejansko poteka.

Struktura organizacije je taka, da večino tveganj obvladujejo ljudje ali skupine, ki opravljajo delo, vendar so nekatera tveganja razdeljena tako, da obstaja ali pa bi lahko nastalo navzkrižje med varnostnimi in drugimi cilji.

Dejavnosti v posameznih poslovnih enotah in širši poslovni cilji organizacije niso dovolj usklajeni.

---

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

*V organizacijskih strukturah, pri dodeljevanju pristojnosti in pri z njimi povezani kulturi so opazne nedoslednosti, ki onemogočajo njihovo učinkovito izvajanje.*

*Organizacija izpolnjuje minimalne zahteve za dodelitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega pa je na tej ravni organizacijska struktura na celotni ravni različnih elementov v skladu s pristojnostmi, ki so jasno razdeljene po poslovnih enotah.*

*Splošne politike in postopki, ki zajemajo vloge in pristojnosti, so v skladu s politikami in postopki v ustreznih poslovnih enotah.*

*Obstajajo merila za dodeljevanje in razporejanje pristojnosti in nalog, v katerih so opredeljene potrebne kompetence in veščine. Merila se uporabljajo, zato so varnostne naloge jasno razdeljene, zaposleni, ki jih opravljajo, pa so ustrezno usposobljeni in imajo ustrezna pooblastila ter sredstva za njihovo izvedbo.*

*Obstaja sistematičen pristop glede izvedbe prenosa pooblastil. Osebe je pristojno in ima zadostna sredstva in pristojnosti za njihovo izvedbo.*

*Pri načrtovanju novih ali spremenjenih vlog in pristojnosti je vključena analiza človeških dejavnikov v povezavi s spremembo in načinom, kako se dolžnosti v organizaciji dejansko izpolnjujejo.*

### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, vendar z jasnimi povezavami med elementi organizacijske strukture od zgoraj navzdol, ne le na delovnih ravneh.*

*Splošne usmeritve in postopki so zasnovani tako, da se med seboj dopolnjujejo na celotni ravni poslovnih enot in tako podpirajo strateške cilje organizacije.*

*Osebe, pristojno za varnost, odgovarja za pošteno in dosledno delovanje. Kultura organizacije zaposlenim z varnostnimi pristojnostmi dovoljuje, da sami odločajo, kako bodo naloge in izboljšave opravljene.*

*Individualna in skupna prizadevanja za doseganje operativnih ciljev uspešnosti se usklajujejo na podlagi razumevanja načina delovanja.*

### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega pa še učinkovite preglede vlog in odgovornosti v strukturi organizacije na vseh ravneh v zvezi z doseganjem strateških in poslovnih ciljev.*

*Uveljavljen je formalen postopek preverjanja, ki zagotavlja, da so vloge in pristojnosti še veljavne, posodobljene in povezane s spreminjajočimi se organizacijo, strategijo in okoljem. Organizacija v sistemu dosledno upošteva človeka kot sestavni del pri postopku pregleda.*

## **4.2.4 L4 – Posvetovanje z zaposlenimi in ostalimi udeleženci**

Uspešne organizacije aktivno vključujejo delovno silo, jo spodbujajo k uporabi znanja in izkušenj ter si prizadevajo za doseganje skupnih ciljev. Takšne organizacije na različne načine aktivno podpirajo in spodbujajo sodelovanje in posvetovanje.

Pregled tega vidika nadzornemu organu pokaže, kakšna je varnostna kultura znotraj organizacije in kako dejavno organizacija vključuje ustrezne tretje osebe v upravljanje varnosti na področjih deljenih tveganj.

### **Prva raven – neustrezno**

*Posvetovanj je malo ali nič.*

---

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



Zaposleni ne razumejo, kako prispevajo k lastni varnosti in varnosti tistih, s katerimi delajo.

Organizacija ne dosega pričakovanega standarda za izpolnjevanje minimalnih zakonskih zahtev.

### **Druga raven – zadostno**

Zaposleni se zavedajo, da so odgovorni za lastno varnost in varnost sodelavcev, vendar se to na celotni ravni organizacije ne upošteva dosledno.

Določena posvetovanja glede zdravja in varnosti se izvajajo, vendar ne sistematično in ne vključujejo vseh zaposlenih.

Organizacija izpolnjuje minimalne zakonske zahteve, ki se pričakujejo od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

### **Tretja raven – ustrezno**

Vsebuje opis druge ravni, poleg tega pa so v organizaciji vzpostavljeni postopki za zagotovitev, da so zaposleni vključeni v posvetovanje o varnostnih zadevah.

Zaposleni razumejo, kako prispevajo k svoji varnosti in varnosti železnice, ter dobijo povratne informacije o svojem prispevku.

Ljudje v podobnih vlogah standarde uporabljajo na enak način.

### **Četrta raven – dobro**

Organizacija vodi politiko prizadevanj za vključevanje zaposlenih na vseh ravneh organizacije in ima jasen način za sporočanje te politike. V posvetovanje glede odločanja o ukrepih za nadzor nad tveganji so vključeni delavci in zaposleni.

Organizacija se na različne načine redno posvetuje s svojimi delavci, na primer z anketami, delavnicami, sestanki z vodstvenimi delavci in varnostnimi ogledi.

Zaposleni so motivirani za doseganje poslovnih ciljev in izkazujejo dosledno razumevanje, kako jih doseči.

Zaposleni se čutijo sposobne za sprejemanje odločitev v okviru določanja ciljev.

Ljudje v podobnih vlogah standarde uporabljajo na enak način.

Zaposleni razumejo potrebo po spremembah in potrjujejo, da so deležni posvetovanj o načinu uvajanja sprememb.

### **Peta raven – odlično**

Organizacija v celoti izkorišča potencial zaposlenih in drugih zainteresiranih strani ter jih aktivno vključuje v razvoj skupnih vrednot in kulture zaupanja, odprtosti in krepitve moči.

Organizacija vključuje zaposlene pri zbiranju idej za izboljšave in uporabi idej v praksi.

Zaposleni razumejo, kako prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Razumevanje je skladno z ustreznimi politikami organizacije in vizijo višjega vodstva.

Zaposleni si prizadevajo preseči te cilje z uporabo obstoječih procesov, pri čemer se zavedajo, kje bi te procese lahko izboljšali.

## 4.3 PL – Načrtovanje

### Namen

Zagotavljanje, da je organizacija sposobna opredeliti in izvajati nadzor nad tveganji, ki omogoča varno delovanje poslovanja. Načrtovanje varnega delovanja organizacije ob ustreznem upoštevanju dobrobiti lastnih zaposlenih in drugih, na katere vplivajo njene dejavnosti.

### Uvodne opombe

Dobro načrtovanje predstavlja izhodišče za obvladovanje tveganja. Organizacija mora imeti vzpostavljene primerne postopke, da lahko izpolnjuje zakonske obveznosti in deluje kot podjetje, ki učinkovito in uspešno izpolnjuje svoje cilje. Dobro načrtovanje bo bistveno izboljšalo način upravljanja varnosti v organizaciji, in sicer z zagotovitvijo ustreznih sredstev za izvajanje nalog, vključno z usposobljenimi zaposlenimi. Zaradi tega bosta nadzor nad tveganji in delovanje učinkovita.

#### 4.3.1 PL1 – Ocena tveganja

Ta element je središče sistema upravljanja varnosti, z njim prosilci pokažejo, kako s svojimi sistemi prepoznajo in nadzorujejo tveganja, s katerimi se soočajo. Prosilci naj bi s pomočjo nadzora pokazali, kako rezultate ocene tveganja uporabljajo v praksi za izboljšanje nadzora nad tveganji in kako jih čez določen čas preverjajo. Poudariti je treba, da se ta element ne ukvarja neposredno z obvladovanjem tveganj zaradi sprememb (kar je drug element), temveč je z njim povezan. Posebna zahteva, ki ji je treba nameniti pozornost s pomočjo ocene tveganja, so vprašanja, povezana s človeško zmogljivostjo, kot sta načrtovanje delovnih mest in obvladovanje tveganj zaradi utrujenosti. Zato je z nadzornega vidika treba poiskati dokazila, ki potrjujejo, da se ta vprašanja obravnavajo v postopku ocene tveganja.

Sisteme, povezane z načrtovanjem nadzora nad tveganji, in njihovo vzpostavitev bi bilo treba uskladiti, da bodo v skladu z ustreznimi zakoni in organizaciji omogočili učinkovito ter uspešno izpolnjevanje njenih ciljev.

#### **Prva raven – neustrezno**

*Podjetje ima postopek za ocenjevanje tveganj, vendar ga ne uporablja in posodablja dosledno, tako da v primerih spremembe tveganja uporablja stara operativna pravila ali prakse.*

*Ocene tveganja niso zaključene ali pregledane za vse pomembne dejavnosti podjetja.*

*Ocene tveganja ne ustrezajo predvideni uporabi. Očitno je napačno razumevanje namena ocen tveganja in njihovega izvajanja.*

*Nadzor nad tveganji se slabo uporablja, spremljanja učinkovitosti izvajanega nadzora pa je malo.*

*Videti je, da se tveganja, ki so posledica človeških dejavnikov, med oceno tveganja ne upoštevajo. Poslovne potrebe za reševanje teh vprašanj niso opazne.*

*Organizacija deluje pod ravno, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

*V postopku ocene tveganja je malo dokazov v prid ustreznemu upoštevanju varnostnih tveganj pri upravljanju sprememb, vključno z varnostnimi tveganji, ki izhajajo iz človeških in organizacijskih dejavnikov.*

#### **Druga raven – zadostno**

*Ocene tveganja so zaključene, splošna koordinacija pa je zaskrbljujoča.*

*Nadzorni ukrepi znotraj dejavnosti ne vključujejo vedno ukrepov, opredeljenih v oceni tveganja.*

*Ocena tveganja se pogosto uporablja le za prikaz, da je že vzpostavljeni nadzor nad tveganji primeren.*

---

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

*Ocena tveganja se uporablja le za ugotavljanje, kje je potreben nadzor nad tveganji, vendar organizacija nima ustrezno vzpostavljenega nadzora.*

*Celotnemu osebju, ki zaradi različnih stopenj svojih pristojnosti potrebujejo usposabljanje glede ocene tveganj, je bilo to omogočeno.*

*Dokazi potrjujejo izvajanje nadzora nad tveganji in njegovo spremljanje.*

*Vlada priznanje, da je pri ocenjevanju tveganja treba upoštevati vprašanja človeških dejavnikov, vendar je način, kako se to izvaja, zaskrbljivoč. Posledično takšne teme niso dobro nadzorovane, kot bi po sistemu upravljanja varnosti morale biti.*

*Opaziti je, da se pri postopku upravljanja sprememb upoštevajo varnostna tveganja, vključno z vprašanji človeških in organizacijskih dejavnikov.*

*Organizacija izpolnjuje minimalne zahteve, ki se pričakujejo od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega ima na tej ravni organizacija jasne usmeritve pri uporabi ocene tveganja in glede tega, kakšna tveganja bodo dopuščena in zakaj.*

*Obvladovanje tveganj se dosledno izvaja v različnih delih organizacije, tudi v postopku upravljanja sprememb. Vodje razumejo svojo vlogo v postopku.*

*Izjava se učinkovit nadzor nad tveganji, tveganja pa se preprečujejo pri viru.*

*Usklajevanje ocen je dosledno in ocene se redno pregledujejo.*

*Osebe je jasno obveščeno o tveganjih in nadzornih ukrepih, povezanih z njimi.*

*Postopki ocene tveganja so del postopka upravljanja sprememb.*

*Vpeljan je preprost sistem za preverjanje učinkovitosti nadzora nad tveganji, ki je uveden kot posledica redne ocene tveganja.*

*V postopek ocene tveganja so dosledno vpeljani postopki za ugotavljanje tveganj, povezanih s človeškimi in organizacijskimi dejavniki. Podjetje si po potrebi lahko pomaga z izvedenskim mnenjem strokovnjaka.*

### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega so ocene tveganja vključene v druge vidike poslovanja, da se zagotovi sistematičen pristop k nadzoru nad tveganji.*

*K oceni tveganja lahko prispevajo zaposleni na vseh ravneh in zunanji izvajalci.*

*Ocene tveganja, vključno s preprečevanjem tveganj pri viru, so del uveljavljanja sprememb in kulture organizacije.*

*Pregledi so del postopka ocene tveganja.*

*Načela obvladovanja tveganj so premišljeno vključena na vseh ravneh.*

*Vpeljan je kompleksnejši sistem za preverjanje učinkovitosti nadzora nad tveganji, ki je uveden kot posledica redne ocene tveganja.*

*Vprašanja človeških in organizacijskih dejavnikov so v celoti vključena v postopke sistema upravljanja varnosti za oceno tveganja in upravljanje sprememb. Odgovorni za izvajanje ocene tveganja dobijo povratne informacije o svoji uspešnosti.*

**Peta raven – odlično**

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega se ocena tveganja uporablja za nenehno izboljševanje profila tveganja organizacije.

Pristop k obvladovanju tveganj je vgrajen v celotno organizacijo in se v njej dosledno uporablja. Tveganja se natančno ocenijo in pretehtajo precej pred kakršnimi koli spremembami.

Preprečevanje tveganja pri viru je del doslednega pristopa in se odraža v politikah organizacije.

Vpeljani so proaktivni postopki za oblikovanje ukrepov za nadzor nad tveganji v povezavi z drugimi subjekti, ki so odgovorni za nadzor nad tveganji v primeru medsektorskih vprašanj.

Podatki o človeških in organizacijskih dejavnikih iz ocene tveganja se na ravni celotnega podjetja uporabljajo za spodbujanje nenehnih izboljšav glede varnosti. Rezultati ocenjevanj se kot del prizadevanj za razvoj učinkovitosti delovanja organizacije po potrebi delijo z izvajalci, partnerji in dobavitelji.

**4.3.2 PL2 – Varnostni cilji in načrtovanje**

Da bi zagotovili, da organizacija izpolnjuje zakonske zahteve in nenehno izboljšuje varnost, pri čemer so o tem zaposleni obveščeni in vodstvo v to zaupa, mora imeti organizacija varnostne cilje, ki zadostujejo zahtevam „SMART“ (glej spodaj).

Organizacija mora dokazati, da ima oblikovane smiselne cilje in postopek za izvajanje in spremljanje uspešnosti pri doseganju teh ciljev med obdobjem njihove veljavnosti. Varnostni cilji morajo izpolnjevati zahteve SMART, tj. morajo biti „specifični, merljivi, dosegljivi, ustrezni in časovno opredeljeni“ (angl. Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time bound). Poleg širših poslovnih ciljev je treba opredeliti in prednostno določiti tudi kratkoročne in dolgoročne cilje. Pri nasprotujočih si prednostnih nalogah je treba ravnati tako, da varnostni cilji niso zapostavljeni zaradi drugih poslovnih potreb. Cilje na različnih ravneh ali v različnih delih organizacije je treba uskladiti, da podpirajo splošne cilje iz politik organizacije. Določiti je mogoče tudi osebne cilje posameznikov, da bi zagotovili izpolnitev ciljev.

**Prva raven – neustrezno**

Varnostnih ciljev je malo ali nič.

Obstoječi varnostni cilji ne izpolnjujejo zahtev SMART ali niso prednostno določeni.

Dopušča se neizpolnjevanje varnostnih ciljev in ni sprejetih ukrepov za odpravo pomanjkljivosti glede doseganja varnostnih ciljev.

Osebni cilji niso povezani s splošnimi cilji iz politik organizacije.

Organizacija deluje pod ravno, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

**Druga raven – zadostno**

Varnostni cilji so oblikovani. Določeni ustrezajo zahtevam SMART in so prednostno določeni, vendar cilji v različnih delih organizacije niso dobro usklajeni in si med seboj nasprotujejo ter posledično vedno ne podpirajo splošnih ciljev iz politik organizacije.

Osebni cilji so v večini povezani s splošnimi cilji iz politik organizacije.

Napredek pri doseganju varnostnih ciljev se pregleduje.

Organizacija dosega pričakovani minimalni standard za izpolnjevanje zakonskih zahtev.

---

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

**Tretja raven – ustrezno**

Vključuje opis druge ravni, poleg tega so oblikovani varnostni cilji in varnostni načrti, ki ponazarjajo doseganje ciljev organizacije.

Oblikovani varnostni cilji upoštevajo veljavne pravne in druge zahteve.

Obstajajo poskusi za oblikovanje ciljev v skladu z zahtevami SMART ter prednostno določitev splošnih in posameznih ciljev ter njihovo medsebojno uskladitev.

Vzpostavljeni so sistemi za spremljanje doseganja ciljev.

Doseganje ciljev ni dobro usklajeno s postopkom pregleda, tj. pregledi ne upoštevajo zastavljenih ciljev.

Osebe se zaveda pomena in pomembnosti svojih dejavnosti ter ve, kako prispeva k doseganju varnostnih ciljev in načrtovanju obvladovanja varnostnih tveganj.

**Četrta raven – dobro**

Vključuje opis tretje ravni, poleg tega so cilji v skladu z zahtevami SMART prednostno določeni in medsebojno usklajeni ter tako podpirajo splošno politiko.

Sistem upravljanja varnosti zagotavlja določitev varnostnih ciljev in merjenje njihovega doseganja.

Doseganje ali nedoseganje se beleži in uporablja za nenehno izboljševanje.

Vzpostavljeni so sistemi za spremljanje morebitnega in dejanskega nedoseganja varnostnih ciljev.

**Peta raven – odlično**

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega organizacija svoje delovanje primerja z drugimi, znotraj in zunaj železniške industrije, da se prepriča, ali njeni cilji res odražajo odličnost.

## 4.4 S – Podpora

### Namen

Namen te zahteve je zagotavljanje, da organizacija nameni dovolj sredstev, vključno s pristojnim osebjem, da lahko v okviru sistema upravljanja varnosti nadzoruje tveganja v skladu s svojimi cilji.

Določiti je treba vloge in odgovornosti za doseganje varnostnih ciljev organizacije.

Osebjem, ki sprejema odločitve, je treba zagotoviti pomembne informacije.

Poskrbeti je treba, da ureditve in ukrepi organizacije spodbujajo kulturo, ki omogoča odličen nadzor nad tveganji.

### Uvodne opombe

Dokumentacijo o sistemu upravljanja varnosti je treba strogo nadzorovati, upravljati in redno pregledovati, tako da je v uporabi le najnovejša različica katerega koli dokumenta, potrebnega za nadzor nad varnostjo. Vsako spremembo dokumentacije, ki nastane kot posledica procesa nenehnega izboljševanja nadzora nad tveganji, je treba pravočasno uvesti.

Ključnega pomena je, da sistem upravljanja varnosti vključuje celovit in dopolnjen sistem upravljanja usposobljenosti ter da je vzpostavljena ustrezna komunikacija vodstva z osebjem in z drugimi, ki so pri upravljanju varnosti svojih organizacij odvisni od obveščanja organizacije. Ti elementi namreč podpirajo uspešnost in učinkovitost sistema upravljanja varnosti. Če na delovnem mestu zahtevane naloge izvaja usposobljeno osebje, se zmanjša tveganje napak pri presoji, ki spodkopavajo delovanje sistema upravljanja varnosti. Hkrati je treba poskrbeti, da komunikacijski sistem od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor v organizaciji zagotavlja, da ključna sporočila pravočasno dosežejo prave ljudi.

#### 4.4.1 S1 – Viri

Učinkovita raba sredstev predstavlja ključni element vsakega sistema upravljanja varnosti. Sama vzpostavitev postopkov ne zadošča; ti morajo tudi uspešno in učinkovito delovati, za kar mora biti zagotovljenih dovolj sredstev.

##### **Prva raven – neustrezno**

*Organizacija zagotavlja sredstva, ki omogočajo delovanje sistema upravljanja varnosti, vendar se to ne izvaja sistematično, ampak bolj posamično. Rezultat tega je neenakomerna razporeditev sredstev na celotni ravni organizacije; v določenih delih imajo dovolj sredstev, v drugih pa premalo.*

*Organizacija je pod ravno, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

##### **Druga raven – zadostno**

*Na tej ravni je organizacija sposobna bolje upravljati s sredstvi za dokončanje nalog. Porazdelitev sredstev predstavlja pomemben element sistema upravljanja varnosti. Vodstvo organizacije redno pregleduje sredstva.*

*Organizacija deluje na osnovni ravni, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

##### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega organizacija na tej ravni lahko izkaže, da ima dovolj sredstev in da so enakomerno razporejena na ravni vseh delov podjetja. Pomanjkanje določenega osebja ne predstavlja težave,*

---

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

*saj je to obravnavano v postopkih sistema upravljanja varnosti. Organizacija razmišlja o učinkovitejši uporabi sredstev.*

#### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega organizacija na tej ravni predvideva prihodnje potrebe, tako da je vnaprej pripravljena na pričakovane spremembe in ima za to pripravljena sredstva.*

#### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega organizacija izredno proaktivno upravlja s sredstvi, tako da jih za doseganje večje varnosti in učinkovitosti fleksibilno razporeja na celotni ravni organizacije.*

### **4.4.2 S2 – Usposobljenost**

Za vodenje osebja z varnostnimi pristojnostmi v daljšem časovnem obdobju je bistveno, da ima organizacija sistem upravljanja usposobljenosti, ki je sestavni del sistema upravljanja varnosti. S pomočjo tega mehanizma se vrednoti, razvija, vzdržuje in spremlja usposobljenost zaposlenih, tako da varnost ni ogrožena.

Za zagotavljanje ustrezne usposobljenosti osebja organizacije potrebujejo učinkovit sistem upravljanja usposobljenosti. Ohranjanje usposobljenosti je bistveni del celotnega sistema upravljanja usposobljenosti. Vključuje celovit program za stalni strokovni razvoj, v katerem se izkušeno osebje lahko seznanj z novimi razvojnimi dosežki na področju varnosti in poskrbi za ravnanje v skladu z njimi.

Način delovanja sistema upravljanja usposobljenosti razkrije veliko o varnostni kulturi organizacije. Dobro premišljen sistem upravljanja usposobljenosti vključuje tudi osebje, ki dejansko opravlja delo in zato najbolje razume zahtevane naloge, s čimer prispeva k oblikovanju sistema upravljanja usposobljenosti in tako pomaga tako posameznikom kot organizaciji pri uspešnejšem delovanju. Delujoč sistem upravljanja usposobljenosti predstavlja ključni kazalnik varnostne kulture organizacije.

#### **Prva raven – neustrezno**

*Sistem upravljanja usposobljenosti je dokumentiran, vendar ni jasno izveden niti povezan z načrtovanjem delovnih nalog. Pristop k upravljanju usposobljenosti osebja je neorganiziran.*

*Osebje je ali pa ni usposobljeno, vendar za preverjanje ni doslednega postopka.*

*Potrebe po usposabljanju se upravljajo neučinkovito; takojšnje potrebe imajo prednost pred dolgoročnim razvojem.*

*Organizacija deluje pod ravnjo, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

*Veščinam, ki jih ljudje potrebujejo za učinkovito upravljanje človeških in organizacijskih dejavnikov ali vprašanj varnostne kulture v organizaciji, se namenja malo pozornosti oziroma se jim ne namenja nič pozornosti.*

#### **Druga raven – zadostno**

*Usposabljanje poteka v posameznih poslovnih enotah, ki se večinoma ukvarjajo s posameznimi delovnimi nalogami v okviru sistema upravljanja usposobljenosti. Pri zaposlovanju, izbirnem postopku in usposabljanju je ugotovljena minimalna skladnost s pravnimi zahtevami. Vpeljan je izbirni postopek za vloge, pomembne za varnost.*

*Politike zaposlovanja, izbirnih postopkov in usposabljanja niso del usklajenega sistema in niso povezane s strateškimi cilji organizacije ter zadostijo le zakonskim zahtevam.*

---

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

*Potrebe po usposabljanju, vključno z obravnavanjem človeških in organizacijskih dejavnikov in vprašanj varnostne kulture, se priznavajo, vendar pa je dodeljevanje usposabljanja pogosto slučajno in odvisno od razpoložljivosti usposabljanja in ustreznega osebja, ne pa del strukturiranega pristopa.*

*Organizacija izpolnjuje minimalne zahteve, ki se pričakujejo od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega ima organizacija vzpostavljen učinkovit dokumentiran sistem upravljanja usposobljenosti. Tu so zajete kompetence, potrebne za izpolnjevanje strateških ciljev organizacije in obvladovanje tveganj. Organizacija lahko v polni meri izkoristi kompetence svojega osebja, kadar jih pozna.*

*Organizacija lahko organizira in razvija programe usposabljanja za svoje osebje, ki izvaja naloge, pomembne za varnost, kar zagotavlja izpolnjevanje ustreznih potreb in ohranjanje usposobljenosti osebja.*

*Vpeljani so dogovori o vrnitvi na delovno mesto za osebje po nesrečah/incidentih ali dolgotrajni odsotnosti z dela, vključno z dodatnim usposabljanjem, kjer je to potrebno.*

*Postopki zaposlovanja in izbora so celoviti (npr. psihometrično testiranje in opravljanje določenih nalog) in večinoma dosledni ter praviloma pomagajo pri izbiri ustreznih ljudi za različne zahtevane vloge.*

*Sistem usposabljanja izvajajo usposobljeni ljudje za določen program, ki temelji na potrebah za določene vloge. Usposabljanje vključuje odzive na normalne in slabe pogoje delovanja.*

*Obstaja razumevanje potrebe po povezovanju sistema upravljanja usposobljenosti z oblikovanjem nalog.*

*Usposobljenosti, ki so potrebne za upravljanje človeških in organizacijskih dejavnikov ter vprašanj varnostne kulture, se razumejo in zaposluje se ustrezno osebje s pravimi sposobnostmi.*

### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega so politike zaposlovanja, izbirnih postopkov in usposabljanja jasno povezane s strateškimi cilji organizacije, ki v obliki kaskadnega sistema pripeljejo do kadrovskih ciljev. Ti so osnovani na točnih ocenah nalog (analiza nalog), s katerimi se vzdržuje jasen in skladen sistem upravljanja usposobljenosti. Izvaja se mentorstvo, spremembe vlog pa so dobro premišljene.*

*Sistem usposabljanja je celovit in povezan z zahtevanimi kompetencami, potrebnimi za učinkovito delovanje v določenih vlogah.*

*Postopki zaposlovanja so celoviti in osredotočeni na optimalno znanje, določeno za posamezno vlogo. Podkrepljeni so z rednimi pregledi (in pregledi ob odhodu osebja iz organizacije), da se pri spreminjanju in razvoju organizacije zagotovi zaposlovanje pravih ljudi.*

*Organizacija se jasno zaveda, katere človeške in organizacijske dejavnike ter potrebe varnostne kulture zahteva, in ima uveljavljene postopke za zagotavljanje, da ima osebje z zahtevanimi sposobnostmi in sredstva za njihovo ohranitev v prihodnosti.*

### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega na tej ravni organizacija pozna kompetence svojega osebja in jih izrablja v največji možni meri. Organizacija dejavno vključuje osebje na podlagi skupnih vrednot in kulture zaupanja, odprtosti in krepitve moči.*

*Organizacija vključuje zaposlene pri zbiranju idej za izboljšave in uporabi idej v praksi. Izvaja se načrtovanje človeških virov za neprekinjeno poslovanje.*



*Obstaja navznoter in navzven usmerjena vizija, ki zagotavlja zaposlovanje ustreznih ljudi in jim nudi ustrezno usposabljanje ter možnost razvoja za ohranjanje njihovih veščin na ravni, ki prispeva k rasti in razvoju organizacije ter hkrati skrbi tudi za vzdrževanje in izboljševanje varnostne uspešnosti.*

*Organizacija ima vodilno vlogo pri oblikovanju osebja s potrebnimi sposobnostmi za zagotavljanje kakovostne uspešnosti človeških in organizacijskih dejavnikov ter vprašanj varnostne kulture.*

#### **4.4.3 S3 – Ozaveščenost**

Ozaveščenost pomeni, da osebje pozna varnostno politiko organizacije, ve, kako prispeva k varnosti v organizaciji, je seznanjeno z nevarnostmi in tveganji, ki jih mora poznati, ter izidi preiskav nesreč in incidentov. Prav tako pokriva ozaveščanje osebja o posledicah nesodelovanja v sistemu upravljanja varnosti, z njihovega vidika in z vidika organizacije. Ta element tako zagotavlja pomembne informacije o varnostni kulturi organizacije.

##### **Prva raven – neustrezno**

*Organizacija je osebje seznanila z varnostno politiko in mu zagotovila osnovne informacije glede tveganj in nevarnosti. Vsi zaposleni niso seznanjeni z izidi preiskav incidentov in ni usklajenega prizadevanja za preverjanje, ali zaposleni vedo, katere so njihove odgovornosti in katere so odgovornosti organizacije, zato je varnostna kultura nezadostna.*

*Delovanje organizacije ne izpolnjuje zakonskih zahtev.*

##### **Druga raven – zadostno**

*Na tej ravni osebje dobi več informacij, vendar nedosledno, prejeta sporočila pa niso jasna na ravni celotne organizacije. Organizacija si prizadeva, da osebje razume svojo vlogo pri razvoju varnosti v sistemu upravljanja varnosti.*

*Organizacija izpolnjuje minimalne zahteve, ki se pričakujejo od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

*Iz zbranih informacij je razvidno, da je varnostna kultura organizacije šibka in da se v okviru organizacije precej razlikuje.*

##### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega je postopek obveščanja osebja glede varnostne politike in glede njegovih vlog dosleden, osebje pa razume sporočila. Izvedeno je skromno spremljanje za zagotovitev, da je osebje prejelo informacije in da razume pomen svoje vloge pri učinkovitem delovanju sistema upravljanja varnosti.*

*Varnostna kultura organizacije je videti ustrezna, vendar so še vedno prisotne nekatere vrzeli, poleg tega se varnostna kultura ne razvija.*

##### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega želi organizacija proaktivno spodbujati ozaveščenost o svojih vlogah in odgovornostih ter vlogah in odgovornostih osebja. Organizacija si aktivno prizadeva za ozaveščanje osebja glede koristi, ki jih ima zanj izboljšanje varnostne uspešnosti.*

*Organizacija dejavno spodbuja razvoj spremljanja in izboljšanje svoje varnostne kulture kot del načina za zagotavljanje, da sistemi upravljanja varnosti dajo zahtevane rezultate.*

**Peta raven – odlično**

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega želi organizacija izboljšati zavedanje glede organizacije in njenih pristojnosti ne le pri svojem osebju, pač pa tudi pri izvajalcih, dobaviteljih in ostalih, s katerimi sodeluje.

Organizacija ima vodilno vlogo pri pozitivni varnostni kulturi v organizaciji. Osebje je vključeno in razume svoje odgovornosti in vloge ter organizacijo dejavno podpira pri doseganju njenih ciljev.

**4.4.4 S4 – Obveščanje in sporočanje**

Skladnost s tem elementom je dosežena tako, da prosilci v svoji vlogi dokažejo, da imajo na različnih ravneh ustrezna sredstva za prepoznavanje informacij v zvezi z varnostjo in da jih znajo ob pravem času sporočiti pravim ljudem. Prosilci analizirajo perspektive, da zagotovijo, da obstoječi nadzor nad tveganji ostaja ustrezen in ažuren ter lahko prepozna nove grožnje in priložnosti zaradi zunanjih vplivov (političnih, družbenih, okoljskih, tehnoloških, gospodarskih in pravnih). Zagotavljajo, da informacije dosežejo ustrezno osebje (še posebej za varnost pomembno osebje) znotraj njihove organizacije, ki mora ustrezno ukrepati. To vključuje zagotavljanje ustreznih informacij v zvezi z varnostjo drugim zainteresiranim stranem, s katerimi sodelujejo.

Ureditev mora zagotavljati, da ima vsak član osebja pri odločanju ali opravljanju naloge ustrezne informacije v obliki:

- sporočil podjetja o pomenu varnosti;
- postopkov za izmenjavo informacij z ustreznimi deležniki;
- postopkov in standardov, povezanih z varnostjo;
- dejanskih in obveščevalnih podatkov ter
- navodil in poročil.

**Prva raven – neustrezno**

Obveščanje glede ustreznih informacij, povezanih z varnostjo, je slabo. Kjer so vzpostavljeni postopki, osebje sprejema odločitve na podlagi lastne presoje.

O varnosti se zbira ali deli malo informacij.

Vodje se ne pogovarjajo z nevodstvenim osebjem ali pa to izvajajo neučinkovito.

Izmenjava informacij in komunikacija znotraj organizacije je neorganizirana in neopazna.

Prepoznavanje pomena vloge, ki jo ima učinkovita komunikacija pri vplivanju na človeško vedenje in posledično na zagotavljanje varnostne uspešnosti, je slabo.

Organizacija je pod ravnjo, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

**Druga raven – zadostno**

Postopki in standardi, ki se nanašajo na nadzor nad tveganji, so osebju na voljo.

Za sprejemanje odločitev se uporabljajo določene informacije, prejete od osebja.

Vodje dajejo navodila in prejemajo poročila o nadzoru nad tveganji, vendar pri tem niso najbolj dosledni.

Pri zagotavljanju varnega delovanja je do določene mere prepoznan pomen obveščanja v situacijah, pomembnih za varnost. Razviden je razvoj načrtov, ki bi to preverjali.

---

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

Organizacija izpolnjuje minimalne zahteve, ki se pričakujejo od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

### **Tretja raven – ustrezno**

Vključuje opis druge ravni, poleg tega so pisni poslovni cilji, standardi ter postopki za nadzor nad pomembnimi tveganji in obveščanje o njih v obliki, primerni za uporabnika.

Dejanski podatki se uporabljajo za izmenjavo izkušenj in usmerjanje nadaljnjega delovanja in odločitev.

Vodje dajejo navodila, ki krepijo postopke za doseganje varnostnih ciljev.

Osebe poroča o svoji uspešnosti in izkušnjah, ker jih organizacija k temu spodbuja.

V skladu z določenim postopkom poteka znotraj organizacije redna komunikacija po upravni hierarhiji navzdol in navzgor.

Treba je jasno opredeliti vloge in odgovornosti oseb, katerih dolžnost je obveščanje na celotni ravni organizacije.

Spremljanje in ocenjevanje komunikacije se redno izvaja.

### **Četrta raven – dobro**

Vključuje opis tretje ravni, poleg tega so vsi vidiki v skladu z glavnimi sistemi za nadzor nad tveganji.

Za sprejemanje odločitev so na voljo ustrezne informacije.

Po potrebi se vzpostavijo učinkoviti postopki za zbiranje povratnih informacij za zagotavljanje, da je obveščanje jasno in da je vodstvo seznanjeno z odzivom zaposlenih na obveščanje. Ustrezno osebje o svojem delu dobi povratne informacije na pozitiven in nediskriminatoren način.

Obveščanje se spremlja in rezultati se v organizaciji uporabijo za dopolnitev obsežnega programa obveščanja.

### **Peta raven – odlično**

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega se kakovost obveščanja in njegova ureditev redno pregledujeta s primerjanjem ugotovitev o dobrih praksah iz drugih sektorjev. Informacije se proaktivno delijo z organizacijami, s katerimi je podjetje v stiku, in z izvajalci.

Izmenjava informacij je dokumentirana.

Obstaja navzven usmerjena vizija glede obveščanja, ki se z ustreznimi partnerji, dobavitelji in izvajalci deli znotraj in zunaj organizacije.

Vloga človeških dejavnikov pri obveščanju se jasno razume, organizacija pa ima jasen cilj nenehno izboljševati delovanje obveščanja.

#### **4.4.5 S5 – Dokumentirane informacije**

Odlične organizacije imajo zanesljivo evidenco pomembnih odločitev in informacij, zbranih v preteklih letih, s čimer dokažejo, da nadzorujejo tveganje na vseh ravneh.

Da se informacije o nadzoru nad tveganji, delovnih procesih in izsledkih revizij ter incidentov zagotovo pravočasno in učinkovito sporočijo ustreznim uslužbencem, mora imeti organizacija sistem za upravljanje z dokumenti in sistem nadzora, ki skrbita za to.

Element vključuje dokumentacijo sistema upravljanja varnosti, ustvarjanje in posodabljanje dokumentov ter nadzor nad dokumentiranimi informacijami.

---

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

**Prva raven – neustrezno**

*Pripravljena je dokumentacija sistema upravljanja varnosti. Ne zajema vseh dejavnosti podjetja, dokumentacija se po kakršnih koli spremembah, ki bi to zahtevale, ne posodablja redno.*

*Dokumentacija ni pravilno razdeljena ali deljena. Organizacija sistema upravljanja varnosti ne uporablja kot „delovnih navodil“, ampak se operativne prakse razlikujejo in so pogosto povezane s spomini osebja in zaposlenih ter tradicionalnimi praksami brez navajanja preteklega časa in sprememb, ki bi jih potrebovali.*

*Dokumentacija se uporablja samo za namene pridobitve spričevala/pooblastila.*

*Sistemi za nadzor nad dokumenti so šibki, zaradi česar v različnih delih podjetja uporabljajo drugačne različice dokumentov.*

*Organizacija je pod ravno, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

**Druga raven – zadostno**

*Prevozniki v železniškem prometu/upravljavci infrastrukture običajno delujejo v skladu s postopki in navodili, določenimi v sistemu upravljanja varnosti. Možna so določena odstopanja. Obstaja evidenca informacij o pomembnih postopkih nadzora nad tveganji, vendar je neskladna.*

*Pripravljeno je letno poročilo o varnosti, ki se predloži nacionalnemu varnostnemu organu in zajema organizacijsko strukturo, varnostne cilje za naslednje leto in obrazložitev, zakaj so bili izbrani ti cilji. V poročilo so vključeni tudi podatki o notranjih preiskavah nesreč in incidentov, podrobnosti o varnostnih kazalnikih, izbranih za spremljanje uspešnosti glede na cilje, in informacije glede morebitnih odprtih predlogov nacionalnega preiskovalnega urada.*

*Sistem za nadzor nad dokumenti je na splošno zanesljiv, vendar še vedno obstajajo težave s sistematičnim številčenjem različic in posodabljanjem dokumentov.*

*Organizacija izpolnjuje minimalne zahteve, ki se pričakujejo od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

**Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega so na voljo evidence postopkov in standardov v zvezi z glavnimi tveganji.*

*Vodi se evidenca pomembnih informacij in odločitev, ki bodo v prihodnosti verjetno pomembne.*

*Obstaja opis postopkov, povezanih s procesi upravljanja varnosti, in medsebojnega vplivanja teh procesov znotraj sistema upravljanja varnosti. Osebe dosledno izvajajo postopke upravljanja varnosti.*

*Obstaja pregled pogodbenih postopkov in drugih poslovnih dogovorov, ki vključujejo podrobnosti o nadzoru nad varnostnimi tveganji. Obstaja aktualen seznam izvajalcev, partnerjev in dobaviteljev z opisom vrste in obsega storitev, ki jih izvajajo, pri čemer se seznam posodablja ob dodeljevanju novih nalog.*

*Sistem za upravljanje z dokumenti je zanesljiv in zagotavlja, da je v obtoku le najnovejša različica dokumenta.*

**Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega so uporabnikom in nosilcem odločanja na voljo izčrpne evidence postopkov, povezanih z varnostjo, in povezanih tveganj ter standardov, odločitev in informacij.*

*Nadzor nad dokumenti je dovolj napreden, da opozori na potrebne posodobitve in za to odgovorno osebo.*

**Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega se bolj posveča učinkovitemu in uspešnemu vodenju sistema upravljanja. Sistem upravljanja varnosti odraža dejanske operativne postopke prevoznikov v železniškem*

---

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

prometu/upravljalcev infrastrukture. Sistem upravljanja varnosti je živ dokument, ki se nenehno razvija za izboljšanje varnosti, in ni administrativno breme.

Sistemi nadzora nad dokumenti si prizadevajo izboljšati in razvijati sistem upravljanja varnosti ter predstavljajo koristno orodje pri zagotavljanju doslednosti ciljev v sistemu upravljanja varnosti.

#### **4.4.6 S6 – Vključevanje človeških in organizacijskih dejavnikov**

##### **Prva raven – neustrezno**

Obstaja strategija človeških in organizacijskih dejavnikov, vendar je pomanjkljiva in ne zajema vseh ustreznih postopkov. Strategija človeških in organizacijskih dejavnikov ni prilagojena organizacijski strukturi in postopkom. Na nekaterih področjih obstajajo dokumentirani postopki v zvezi s človeškimi in organizacijskimi dejavniki, ne pa na vseh, npr. ni metod za vključevanje človeških in organizacijskih dejavnikov v analizo tveganja ali preiskavo nesreč. Vloge in pristojnosti človeških in organizacijskih dejavnikov so le redkokdaj zabeležene, kompetence človeških in organizacijskih dejavnikov so pomanjkljive, sredstva za človeške in organizacijske dejavnike pa niso dodeljena. Vpeljani strategija in postopki človeških in organizacijskih dejavnikov se v praksi ne izvajajo v celoti. Oblikovanje opreme, delovne postaje, operacijski sistemi in orodja se uvajajo z omejenim upoštevanjem potreb uporabnikov. Prisotno je zanašanje na komercialno razpoložljive postopke proizvajalca z minimalno ali nikakršno prilagoditvijo posameznim potrebam podjetja; neuporabniki oblikujejo postopke brez vključevanja uporabnikov. Potrebe uporabnikov v delovnem okolju se upoštevajo le malo.

##### **Druga raven – zadostno**

Prepozna se, da je treba tveganja, ki izhajajo iz človeške zmogljivosti, opredeliti, vendar se to ne izvaja dosledno na ravni celotnega podjetja. Strategija človeških in organizacijskih dejavnikov zajema vse pomembne postopke znotraj organizacije, vendar je struktura nejasna, postopki na določenih področjih človeških in organizacijskih dejavnikov pa so bolj opredeljeni kot drugi. Ni jasno, kdaj in kako naj se uporabijo človeški in organizacijski dejavniki. Obstajajo opisi dodeljenih vlog in pristojnosti človeških in organizacijskih dejavnikov, vendar ni zagotovljenih dovolj sredstev. Razumevanje pojma človeških in organizacijskih dejavnikov ter kdaj in kako se uporabljajo metode človeških in organizacijskih dejavnikov, je pomanjkljivo. Strategija in postopki človeških in organizacijskih dejavnikov so vpeljeni po potrebi, vendar se pojavljajo argumenti, da jih ni treba uporabljati. Strategija človeških in organizacijskih dejavnikov ne velja za pomembno pri zagotavljanju varnosti in učinkovitosti organizacije.

##### **Tretja raven – ustrezno**

Vključuje opis druge ravni, prepozna se tudi vrednost, ki jo lahko prinese strokovno znanje o človeških in organizacijskih dejavnikih. Pojem človeških in organizacijskih dejavnikov je poznan vsem v organizaciji in vsakdo razume pomen sistematičnega pristopa k človeškim in organizacijskim dejavnikom za doseganje varnosti in učinkovitosti organizacije. V vse dele organizacije je vpeljan sistematičen pristop k človeškim in organizacijskim dejavnikom. Strategija, postopki in metode človeških in organizacijskih dejavnikov so večinoma vpeljeni, ne pa vedno; dodeljena so tudi sredstva za človeške in organizacijske dejavnike. Zapisane in izpolnjene so zahteve glede kompetenc za človeške in organizacijske dejavnike v zvezi z različnimi vlogami. Človeški in organizacijski dejavniki se upoštevajo pri upravljanju sprememb. Pojem človeških in organizacijskih dejavnikov je poznan vsem v organizaciji in vsakdo razume pomen sistematičnega pristopa k človeškim in organizacijskim dejavnikom za doseganje varnosti in učinkovitosti organizacije.

##### **Četrta raven – dobro**

Vključuje opis tretje ravni, poleg tega je v vse dele organizacije vpeljan sistematičen pristop k človeškim in organizacijskim dejavnikom. Pristop k človeškim in organizacijskim dejavnikom je naraven del vseh postopkov.

---

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

*Bistvo ni izpolnjevanje zakonskih zahtev glede človeških in organizacijskih dejavnikov, pač pa vpeljevanje pristopa k človeškim in organizacijskim dejavnikom na način, ki izpolnjuje cilje podjetja. Vsakdo v organizaciji se zaveda koristi za varnost, učinkovitost in kakovost, ki jih ima uporaba pristopa k človeškim in organizacijskim dejavnikom. Zmožnost človeških in organizacijskih dejavnikov je izmerjena, prilagojena in sorazmerna z zrelostjo in kompleksnostjo organizacije ter se osredotoča na izboljšave v prihodnosti. Ukrepi človeških in organizacijskih dejavnikov se uporabljajo v postopku oblikovanja za potrjevanje novih vmesnikov in orodij, poleg tega se spremembe za avtomatizacijo ali uvedbo novih avtomatiziranih funkcij ocenjujejo v posebnih študijah človeških dejavnikov. Metode človeških dejavnikov, npr. analize opravil in analiza uporabnosti, prispevajo k oblikovanju, strukturi in vsebini postopkov, simulacije v polnem obsegu vključujejo trenutno operativno osebje za optimizacijo postopkov. Zmožnost človeških in organizacijskih dejavnikov je izmerjena, prilagojena in sorazmerna z zrelostjo in kompleksnostjo organizacije ter se osredotoča na izboljšave v prihodnosti.*

### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega pa organizacija s svojim delovanjem predstavlja zgled ostalim organizacijam. Jasno se zaveda lastnih značilnosti in pravnih obveznosti ter se želi razvijati; pri tem se opira na svoje prednosti in izkušnje, ne le iz železniške industrije, ampak tudi širše. Organizacija je aktiven zagovornik pomembnosti, ki ga ima naslavljanje vprašanj človeških dejavnikov pri upravljanju varnosti. Vloga človeka je prepoznana kot sestavni del uspeha organizacije in se upošteva pri vsakem pregledu operativnega in poslovnega razvoja. Uporabniki so v središču postopka oblikovanja. Organizacija je usmerjena navzven, pridobiva znanje od zainteresiranih strani in drugih industrij ter išče zunanje priložnosti za oblikovanje svoje učinkovitosti in varnosti ter pri tem upošteva vprašanja človeških in organizacijskih dejavnikov.*

## 4.5 OP – Delovanje

### Namen

Pravilno vodenje operativnih dejavnosti, sodelovanja in sprememb bo organizaciji omogočilo izpolnitev njenih zakonskih obveznosti, prilagodljivo odzivanje na spreminjajoče se okoliščine in krepitev pozitivnega vedenja pri zaposlenih. S tem bo organizacija lahko dosegla svoje poslovne cilje in izpolnila svoje potrebe.

### Uvodne opombe

Ta oddelek zajema dele sistema upravljanja varnosti, ki pokrivajo zunanje sodelavce (na primer izvajalce, dobavitelje in službe za ukrepanje v sili), upravljanje sredstev v določenem času in upravljanje sprememb. Za vsako organizacijo je ključnega pomena, da ta področja uspešno in učinkovito upravlja v korist celotnega podjetja. Predstavlja del sistema upravljanja varnosti, ki se ukvarja s praktičnimi vidiki vodenja prevoznika v železniškem prometu ali upravljavca infrastrukture. V tem oddelku so jasne povezave s splošnim spremljanjem učinkovitosti sistema upravljanja varnosti. To področje zajema tudi tiste dele podjetja, kjer obstaja največja možnost povzročitve škode ugledu podjetja zaradi neustreznega ravnanja z izvajalci, dobavitelji ali zunanjimi sodelavci. Ta oddelek je tudi močno povezan s tehničnimi specifikacijami za interoperabilnost – vodenje (TSI-OPE), ki določajo osnovne operativne postopke, ki jih je treba upoštevati na funkcionalnih področjih delovanja. Ker morajo nacionalni varnostni organi preveriti skladnost s TSI-OPE, je treba te elemente preveriti med nadzorom.

#### 4.5.1 OP1 – Operativno načrtovanje in nadzor

### Namen

Organizacija mora zagotoviti, da tehnične in operativne zahteve, ki izhajajo iz ocene tveganja, upoštevajo ustrezne tehnične specifikacije za interoperabilnost v povezavi s podsistemi za vodenje in upravljanje prometa. Kadar veljajo nacionalni predpisi, se upoštevajo z načrtovanjem, izvajanjem in pregledom ustreznih operativnih postopkov.

Učinkovita organizacija ima vzpostavljene zanesljive sisteme za doseganje skladnosti s tehničnimi in operativnimi predpisi in kulturo, ki to podpira, ter se nenehno trudi za izboljšave z uvajanjem inovacij v železniškem sektorju in v drugih sektorjih.

### Prva raven – neustrezno

*Operativne dejavnosti se izvajajo brez povezave z dolgoročnimi strategijami in drugimi poslovnimi potrebami. Operativne dejavnosti, ki zahtevajo usposobljenost in vodenje osebja, potekajo neorganizirano.*

*Postopki za oceno tveganja so nepravilno vpeljani v operativne dejavnosti. Obstaja malo ali nič načrtov za postopke v zvezi z operativnim nadzorom, tako da ti odražajo resničnost dela in ne idealizirane različice, zato človeški in organizacijski dejavniki pri delovanju niso resnično upoštevani.*

*Organizacija je pod ravno, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

*Skladnost z osnovnimi operativnimi načeli, opredeljenimi v TSI-OPE, je majhna ali pa je sploh ni.*

### Druga raven – zadostno

*Organizacija upošteva ustrezne tehnične specifikacije za interoperabilnost in nacionalne predpise, kjer je to potrebno, vendar nesistematično, dodatni ukrepi pa ne temeljijo jasno na rezultatih ocene tveganja.*

*Osebe se zaveda področnih vlog in pristojnosti za operativne dejavnosti, ki jih zadevajo, vendar niso vključeni v njihovo načrtovanje ali organizacijo.*

---

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

Oblikovanih je nekaj načrtov za operativne delovne postopke, zlasti za tiste, pomembne za varnost, vendar to ni sistematično; kar pomeni, da so človeški in organizacijski dejavniki delno upoštevani, vendar običajno slabo.

Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

Zagotovljena je skladnost s TSI-OPE, vendar na najnižji sprejemljivi ravni.

### **Tretja raven – ustrezno**

Vključuje opis druge ravni, poleg tega postopek ocenjevanja tveganja, ki se uporablja za operativne dejavnosti, dosledno upošteva upravljanje postopkov in procesov, ki so zasnovani tako, da na primer zagotavljajo ustrezno načrtovanje vlakovnih poti in ustrezno urejenost tveganj, povezanih z osebjem, ki jih upravlja.

Upravljanje kompetenc, informacij in postopkov obveščanja se dosledno uporablja pri operativnih postopkih.

Obstaja dosleden postopek za zagotavljanje, da postopki odražajo resničnost naloge. Vprašanja človeških in organizacijskih dejavnikov se v organizaciji dosledno upoštevajo.

TSI-OPE se dosledno upoštevajo pri delovanju organizacije.

### **Četrta raven – dobro**

Vključuje opis tretje ravni, poleg tega so vpeljani sistemi za upravljanje operativnih dejavnosti, ki temeljijo na oceni tveganja na ravni celotne organizacije. Ti sistemi upoštevajo dinamične učinke, ki jih imajo operativne dejavnosti na enem področju delovanja na drugo področje (npr. zahteve glede signalizacije vplivajo na to, kako se bo izvajalo potrebno vzdrževanje proge), in jih skušajo predvideti za zmanjšanje tveganja.

Osebe na ravni celotne organizaciji sprejema kulturo, ki jim omogoča, da pozitivno prispevajo k operativnim dejavnostim in kakršnim koli spremembam operativnih dejavnosti.

Obveščanje in sporočanje informacij o operativnih dejavnostih je zanesljivo, učinkovitost procesa pa nadzoruje višje vodstvo.

Operativni postopki vključujejo dogovore o povezavah med različnimi nalogami, kar vključuje tudi pogodbene vloge. Zbirajo se nekateri podatki, ki se uporabljajo za določanje človeške zmogljivosti. Obstaja dejaven pristop k opredelitvi in upravljanju vprašanj človeških in organizacijskih dejavnikov v organizaciji.

Osnovna operativna načela, določena v TSI-OPE, se začenjajo uporabljati kot sredstvo za vodenje dinamičnega operativnega elementa v sistemu upravljanja varnosti.

### **Peta raven – odlično**

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega organizacija nenehno išče načine za izboljševanje svojih operativnih dejavnosti z analizo perspektiv znotraj in zunaj železniškega sektorja. Osebe na vseh ravneh je vključeno v ta proces in lahko prispeva k njemu.

Organizacija je proaktivna pri ocenjevanju napredka glede razumevanja postopkov in resničnostjo naloge ter si prizadeva za njegovo uporabo za izboljšanje varnosti in učinkovitosti. Posledica tega je dobro upravljanje človeških in organizacijskih dejavnikov ter ugled, ki ga organizacija uživa kot vodilna na svojem področju.

Osnovna operativna načela, določena v TSI-OPE, so sestavni del varnega obratovanja vlaka in organizacija jih dejavno promovira kot dobro prakso med sorodnimi organizacijami.



**4.5.2 OP2 – Upravljanje sredstev**

Uspešno upravljanje sredstev vključuje opredelitev sredstev, ki jih ima organizacija v lasti in jih upravlja. Vključuje tudi vzpostavitev sistemov za zagotavljanje, da sredstva v svojem življenjskem ciklu ostanejo v dobrem stanju in se uporabljajo le namensko na določenih področjih, da lahko organizacija svoje poslovne cilje dosega varno, učinkovito in uspešno. Ta oddelek se nanaša posebej na vsa sredstva, pomembna za varnost. Navajanje upravljanja sredstev v tem kontekstu pomeni upravljanje življenjskega cikla sredstva od načrtovanja do odtujitve. Nazadnje mora organizacija dokazati, da je v vsako fazo življenjskega cikla vpeljala na človeka osredotočen pristop.

**Prva raven – neustrezno**

*Aktivno in reaktivno vzdrževanje poteka po časovnem razporedu, vendar register sredstev ni celovit, zato organizacija ne more vedeti, ali so vsa sredstva varno vzdrževana.*

*Pri načrtovanju sredstev se ni dobro upoštevalo njihovo vzdrževanje v prihodnosti, posledice človeških dejavnikov ali varna odtujitev sredstev po koncu njihovega življenjskega cikla.*

*Za načrtovanje nove opreme je malo meril ali pa jih ni.*

*V načrtu vzdrževanja sredstev so vrzeli, tako da ni mogoče z gotovostjo trditi, da je bilo sredstvo pravilno vzdrževano v svoji življenjski dobi.*

*Podatki o stanju sredstva se izmenjujejo, vendar so nepopolni.*

*Sistem, vzpostavljen za upravljanje sredstev, skladnost z bistvenimi zahtevami za interoperabilnost obravnava po potrebi.*

*Čeprav so ljudje usposobljeni, ni videti, da obstaja celovit sistem upravljanja usposobljenosti.*

*Upravljanje registrov sredstev ni posodobljeno.*

*Ni sistemov za beleženje omejitev uporabe, sistem za spremljanje umika in vrnitve predmetov v obratovanje pa je nepopoln.*

*Načrtovanje sredstev se osredotoča na komercialno razpoložljivost in ne na potrebe uporabnikov.*

*Organizacija je pod ravno, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

**Druga raven – zadostno**

*Obstaja časovni razpored za preglede in vzdrževanje večine sredstev, ne pa vseh.*

*Pogostost pregledov je določena na podlagi tveganja, vendar ne vedno.*

*Neupoštevanje pogostosti pregledov ni jasno urejeno, zato prihaja do zaostankov.*

*Celotna politika upravljanja sredstev ne stremi jasno k izboljšanju varnosti. Nekatera sredstva so zasnovana glede na varnostne prednosti, vključno z obravnavanjem vprašanj človeških dejavnikov, vendar so to redki primeri in niso del celovitega načrta.*

*Samo pregledi sredstev poganjajo upravljanje sredstev, ne pa stanje sredstev. Podatki se izmenjujejo, vendar ne dajejo popolne slike o sredstvu od načrtovanja dalje. Informacije o tem, kako in kdaj odtujiti sredstva, so omejene.*

*Register sredstev je boljši in vsebuje navedbe o uporabi omejitev pri uporabi opreme, ki se vrne v obratovanje.*

*Načrtovanje temelji na mešanici zdravega razuma, operativnih izkušenj in osebnih preferenc, ne pa na strukturiranem pristopu.*

---

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

Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.

### **Tretja raven – ustrezno**

Vključuje opis druge ravni, poleg tega je register sredstev posodobljen, časovni rasporedi pregledov in vzdrževanja, ki temeljijo na možnih tveganjih, pa se upoštevajo.

Pojavljajo se zaostanki pri pregledih, vendar se to priznava in upravlja z vpeljanimi ukrepi za zmanjševanje tveganja.

Pregleduje se pogostost pregledov, opazne so sposobnosti prilagajanja spremembam stanja sredstev.

Sredstva se namensko uporabljajo z vzdrževanjem stanja načrtovanega delovanja in reševanjem težav, povezanih z delovanjem v normalnem in slabem stanju. Za večino sredstev obstajajo zapisi o načrtovanju, ki upoštevajo človeške dejavnike, zapisane informacije pa so osnova za izvajanje pregledov. Večina sredstev ima izdelan načrt odtujitve in jasno pot za odstranitev.

Uporabljajo se razpoložljivi standardi za oblikovanje človeških dejavnikov in najboljših praks. Obstaja testni režim za načrtovanje, ki vključuje vprašanja človeških dejavnikov. Končni uporabniki imajo besedo pri opredelitvi zahtev in testiranju. Upravljanje sprememb (glej xxx Upravljanje sprememb) vključuje vprašanja človeških dejavnikov kot del upoštevanja načrta.

### **Četrta raven – dobro**

Vključuje opis tretje ravni, poleg tega se pogostost pregledov sistematično pregleduje in temelji na tveganju, sistem pa omogoča prilagodljivost pregledov za prilagajanje spremembam stanja sredstev, tako kratkoročno kot dolgoročno.

Za vsa sredstva obstajajo evidence načrtov in vsa sredstva imajo jasno pot za odtujitev. V postopek upravljanja sredstev in odtujitve sredstev, ki jim je pretekla življenjska doba, je vpeljan jasen mehanizem sporočanja glede spreminjajočega se stanja sredstev.

Organizacija ne reagira na stanje sredstev, pač pa se zaveda spreminjajočega se stanja sredstev – pri tem na primer uporablja spremljanje sredstev na daljavo – in je sposobna vzpostaviti potrebne vire za upravljanje teh sprememb.

Organizacija izboljšuje varnost z jasnim načrtom za oblikovanje in upravljanje prihodnjih sredstev.

Pri načrtovanju novih sredstev se uporabljajo povratne informacije končnih uporabnikov o obstoječih modelih. Upoštevanje človeških dejavnikov je sestavni del procesa oblikovanja.

### **Peta raven – odlično**

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega pa pogostost in časovni raspored pregledov vključujeta informacije iz virov zunaj organizacije ali železniškega sektorja.

Organizacija si prizadeva razviti svoje politike upravljanja sredstev po zgledu sektorja in najboljših svetovnih praks na tem področju.

Organizacija ima celovit sistem upravljanja sredstev, ki spremlja sredstva od načrtovanja do odtujitve. Organizacija uporablja najnovejše ugotovitve o upravljanju sredstev, s čimer zagotavlja, da se bo varnost sčasoma izboljšala in razvila.

Sistemi spremljanja sredstev na daljavo zagotavljajo podrobne informacije o stanju vseh sredstev, kar se vključi v politiko obvladovanja tveganj organizacije in pripomore k ustreznemu vzdrževanju sredstev.

*Vpeljan je celovit sistem upravljanja usposobljenosti za razvoj zaposlenih, odgovornih za upravljanje sredstev, ki zagotavlja, da so ustrezno usposobljeni ter imajo potrebno znanje in veščine za izvajanje dela, za katero so odgovorni.*

*Načrti temeljijo na temeljitem poznavanju sredstva in njegove uporabe. Organizacija si prizadeva za uporabo najboljših praks glede človeških dejavnikov pri pridobivanju, uvedbi, vzdrževanju in odtujitvi sredstev.*

#### **4.5.3 OP3 – Izvajalci, partnerji in dobavitelji**

Organizacije morajo učinkovito upravljati z varnostjo svojih izvajalcev, partnerjev in dobaviteljev ter tistih, ki jih zadevajo njihove dejavnosti, kjer koli se te dejavnosti izvajajo.

To ni zgolj vprašanje ocene tveganja niti ne zahteva seznama vseh tveganj ali kategorij ustreznih tveganj, vendar od prosilca zahteva, da pokaže, kako so njegovi sistemi in postopki kot celota zasnovani in organizirani za lažjo opredelitev in oceno teh tveganj ter nadzor nad njimi. Dobro napisane pogodbe veljajo za splošno sprejet način obvladovanja tveganj. Vendar pa ima pri upravljanju izvajalcev in preverjanju njihovega izvajanja nalog v skladu z določenimi specifikacijami glavno odgovornost prevoznik v železniškem prometu/upravljavec infrastrukture. Najmanjše izvajalcev ali podizvajalcev ne pomeni, da prevoznik v železniškem prometu/upravljavec infrastrukture prenese katero koli od svojih odgovornosti za zagotavljanje, da se pogodbene storitve izvajajo v skladu s standardi, določenimi pred izvedbo.

Prosilec mora v okviru postopka javnega naročanja dokazati, da ima vzpostavljene procese za ugotavljanje usposobljenosti izvajalcev in drugih dobaviteljev ter oceno njihovega zagotavljanja varnostne uspešnosti.

Glavni elementi nadzora nad izvajalci vključujejo:

- jasno opredelitev pogodbenih dogovorov;
- podajanje jasne specifikacije delovnega mesta;
- izbiro izvajalcev;
- seznanitev izvajalca z lokacijo (po potrebi);
- nadzor nad varnostjo in kakovostjo proizvodov;
- delovno dovoljenje (po potrebi);
- primopredaja po opravljenem delu in
- spremljanje in pregled uspešnosti.

Odsotnost ali nepopolnost katerega od zgornjih elementov ali vseh igra pomembno vlogo pri odločanju, kako zrela je organizacija.

#### **Prva raven – neustrezno**

*Potencialen vpliv na zagotavljanje varnostne uspešnosti s strani podjetja, ki najame izvajalca, ni ocenjen, posledično se organizacijske spremembe ne upravljajo ustrezno. Organizacija si ne prizadeva dovolj za opredelitev drugih organizacij ali sodelovanje z njimi v okviru skupnega nadzora nad tveganji. Pogodbeni dogovori, kjer obstajajo, ne upoštevajo varnostnih omejitev, izvajalec pa se ne zaveda svoje odgovornosti glede varnosti. Postopki za doseganje tega so neustrezni ali pa jih ni. Obstaja kulturno pogojena težnja po neizmenjevanju informacij, primernih za nadzor nad tveganj.*

*Informacije se ne zbirajo ali izmenjujejo; pogodbeni dogovori tega ne zahtevajo.*

*Izvajalci se imenujejo po potrebi. Pri izbiri izvajalcev je najpomembnejše merilo cena. Na primer, predhodno zagotavljanje varnostne uspešnosti izvajalca ne spada med izbirna merila v postopku javnega naročanja. Delo*

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

*ni najbolj načrtovano, pri oblikovanju delovnih postopkov se premalo upoštevajo pristojnosti glede nadzora nad tveganji.*

*Delo izvajalcev se slabo spremlja, zaključeno naročilo ni temeljito pregledano. Strategija človeških in organizacijskih dejavnikov v resnici niti ni vzpostavljena, vzpostavljeni elementi pa ne vključujejo izvajalcev, partnerjev in dobaviteljev.*

*Organizacija je pod ravno, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

### **Druga raven – zadostno**

*Postopki dejansko opredeljujejo povezave med poslovnimi enotami na delovni ravni. Obstajajo povezave z drugimi organizacijami glede postopkov in standardov, ki jih je treba izvajati, vendar niso sistematične. Te osebe uporablja za nekatere skupne postopke nadzora nad tveganji, ki so bila na tej ravni ugotovljena.*

*Za nadzor nad izvajalci so vzpostavljeni določeni elementi nadzora nad tveganji, vendar ni sistematičnega postopka od izbire do zaključka naročila.*

*Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

*Strategija človeških in organizacijskih dejavnikov ne vključuje ustrezno izvajalcev, partnerjev in dobaviteljev.*

### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega so povezave z izvajalci, partnerji in dobavitelji sistematično opredeljene.*

*Vpeljani so postopki in standardi za nadzor nad skupnimi tveganji, pri čemer je jasno opredeljeno, katera stran prevzema odgovornost za katere postavke.*

*Cilji glede varnosti sistema so zapisani in se upoštevajo pri pripravi pogodbenih dogovorov.*

*Potekajo redne razprave z drugimi organizacijami, s katerimi organizacija sodeluje, da se dogovorijo o ciljih, standardih, procesih in ureditvah.*

*Obstajajo načini za izmenjavo informacij na delovni ravni.*

*Komuniciranje zunaj organizacije je zadovoljivo ob zagotavljanju, da ima vsakdo, ki odloča o v zvezi z nadzorom nad tveganji, ki presegajo meje organizacije, dostop do ustreznih informacij (v obliki postopkov in standardov), dejanskih podatkov, obveščevalnih podatkov in navodil ter poročil.*

*Prepoznan je pomen nadzora nad izvajalci in se odraža v ustreznih politikah organizacije.*

*Izvajalci so izbrani glede na svojo sposobnost delo opraviti varno in zadovoljivo.*

*Delovanje izvajalca se spremlja v času veljavne pogodbe in ustrezni ukrepi za povečanje uspešnosti se učinkovito uporabljajo za sledenje dosežkom.*

*Strategija človeških in organizacijskih dejavnikov zajema pomembna vprašanja, ki zadevajo izvajalce, partnerje in dobavitelje, to pa se odraža pri razumevanju njihovih vlog in odgovornosti pri upravljanju njihovega osebja.*

### **Četrta raven – dobro**

*Odločitve in dogovori so skladni s celotnim obsegom informacij, podanih na tretji ravni.*

*Obstajajo dogovori za izmenjavo informacij v celotni organizaciji za doseganje učinkovitosti pregledov in nenehnih izboljšav.*

*Pri nadzoru nad izvajalci obstaja sistematičen pristop.*

---

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

*Učinkoviti dogovori za predizbiro so uravnoteženi in upoštevajo tudi varnostno uspešnost potencialnih izvajalcev.*

*Razumevanje odgovornosti na vseh stopnjah pogodbenega dela je jasno. Dobri delovni odnosi med naročnikom in vsemi izvajalci se zagotavljajo z učinkovitimi dogovori o sodelovanju in tudi s strategijo človeških in organizacijskih dejavnikov, ki se uporablja kot izhodišče za odnose organizacije z njenimi izvajalci, partnerji in dobavitelji.*

*Izbira izvajalcev za nadaljnje delo poteka na podlagi merjenja uspešnosti in pregledov po izteku pogodb.*

*Vzpostavljen je sistem, ki zagotavlja potrebno sledljivost ustreznih odločitev, sporočil itd.*

#### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega skuša organizacija vprašanja in napredek na področju varnostnega sistema iz drugih sektorjev in držav prenesti v svoje dogovore za upravljanje izvajalcev, partnerjev in dobaviteljev, kjer je to primerno.*

*Za čim boljše doseganje skupnih ciljev se izvaja skupinsko delo med naročnikom in njegovimi izvajalci, partnerji in dobavitelji.*

*Primeri dobrih praks se izmenjujejo z drugimi organizacijami, vključno z izvajalci, partnerji in dobavitelji.*

*Dobavna veriga izvajalca neopazno izpolnjuje vse cilje organizacije.*

*Glavne in varnostne dejavnosti izvajalca so v skladu z dejavnostmi organizacije.*

*Ni razlik pri obravnavanju med zaposlenimi pri izvajalcu in zaposlenimi v podjetju – vsi so deležni enakega usposabljanja in informacij za zagotavljanje lastne varnosti. Strategija človeških in organizacijskih dejavnikov je oblikovana tako, da velja enako za vse udeležence.*

#### **4.5.4 OP4 – Upravljanje sprememb**

Namen upravljanja sprememb je zagotavljanje, da ustrezno načrtovane spremembe v skladu z zahtevami EU znotraj organizacije pomagajo organizaciji pri doseganju poslovnih ciljev. Učinkovito upravljanje sprememb nadzoruje tveganja, nastala zaradi sprememb, in je v pomoč organizaciji pri sprejemanju pravih odločitev za izboljšanje poslovanja brez kakršnih koli izgub na področju varnosti.

Proces mora omogočati, da se tveganja ocenijo na sorazmeren in zanesljiv način, ter vključiti človeške dejavnike, kadar je to primerno, in sprejemanje primernih ukrepov za nadzor.

#### **Prva raven – neustrezno**

*Prepoznane so nekatere vrste sprememb in z njimi se upravlja.*

*Vsa tveganja, povezana s spremembo, niso prepoznana in se zato ne upoštevajo.*

*Učinek, ki ga ima sprememba na kulturo organizacije, se ne upošteva.*

*Organizacija je pod ravnjo, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

#### **Druga raven – zadostno**

*Prepoznano je razumevanje pomembnosti upravljanja sprememb, obstaja pa tudi določena raven nadzora nad vsemi vrstami sprememb.*

*Spremembe so načrtovane, vendar niso vedno ustrezne.*

*Sistem za načrtovanje sprememb ni jasen, zaradi česar se tveganje prepozna in nadzoruje po spremembi, in ne pred njeno uveljavitvijo.*

*Vplivi, ki jih ima sprememba na kulturo organizacije, so premalo upoštevani.*

*Vloge in odgovornosti za upravljanje sprememb in obvladovanje z njimi povezanih varnostnih tveganj niso jasno opredeljene.*

*Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega obstaja učinkovit pristop k upravljanju vseh procesnih, organizacijskih in tehničnih sprememb.*

*Morda obstaja strukturiran pristop k spremembam, ki vključuje številne korake v sistemu upravljanja sprememb.*

*Obstaja dosleden pristop k oceni tveganja in nadzoru nad tveganji pred spremembo in po njej. Postopki ocene tveganja so pomemben del postopka upravljanja sprememb.*

### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega je pregled izveden po nastopu spremembe, da se preverijo tudi učinki, ki jih ima sprememba na kulturo organizacije.*

*Vodi se izčrpen dnevnik, ki zajema razvoj dogodkov, ki se pojavijo med spremembo.*

*Prepoznano je, da vključitev zaposlenih v proces spremembe prinaša koristi.*

*Obstaja postopek za načrtovanje, izvajanje in nadzor sprememb v sistemu varnega upravljanja, ki se pojavljajo med spremembo.*

*Prepoznano je, da vključitev zaposlenih v proces spremembe prinaša koristi.*

*Proces upravljanja sprememb vključuje učinke predlaganih sprememb na partnerje, dobavitelje in druge, s katerimi organizacija sodeluje.*

### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega je prepoznano, da spremembe vplivajo na druge vidike poslovanja. To vodi v povezavo poslovnega tveganja z varnostnim tveganjem med nastankom sprememb ali kot njihova posledica.*

*Predpostavke, oblikovane o spremembah in med njihovim nastankom, se preverijo, uvedejo se tudi ustrezni ukrepi ob nepredvidljivih dogodkih, če predpostavke ne držijo.*

## **4.5.5 OP5 – Obvladovanje izrednih razmer**

Zanesljiv sistemi za načrtovanje pripravljenosti ob izrednih razmerah so bistveni za vsakega nosilca dolžnosti in morajo zajemati informacije, ki jih je treba sporočiti službam za ukrepanje v sili, da jim omogočijo pripravo načrta za obvladovanje večjih incidentov.

Elementi načrtovanja pripravljenosti ob izrednih razmerah vključujejo:

- opredelitev predvidljivih izrednih razmer, ki bi lahko nastale;
- razvoj ureditev za odzivanje na take izredne razmere;

---

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

- zagotavljanje ustreznega usposabljanja in vseh razpoložljivih sredstev ter
- po potrebi preizkušanje načrtov z drugimi ljudmi in organizacijami.

**Prva raven – neustrezno**

*V organizaciji slabo prepoznavajo možne izredne razmere in odzivanje nanje.*

*Organizacija se opira na službe za ukrepanje v sili, da bodo rešile vse vidike izrednih razmer, in nima dogovorov z drugimi akterji, ki bi lahko obvladovali večje incidente, razen da jih pokliče in jim prepusti ukrepanje.*

*Organizacija je pod ravnjo, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

**Druga raven – zadostno**

*Organizacija sledi pravilom in praksam, ki jih zahtevajo zunanji organi/organizacije, kot so upravljavci infrastrukture ali drugi prevozniki v železniškem prometu, in ima vzpostavljen sistem za obvladovanje izrednih razmer.*

*Večje nesreče, ki se lahko pojavijo, so opredeljene in obstajajo določeni načrti za njihovo reševanje.*

*Osebe je za odzivanje v izrednih razmerah usposobljeno le, kadar je to res nujno potrebno.*

*Obstajajo postopki za ukrepanje v izrednih razmerah, ki jih pogosto narekujejo drugi organi/organizacije in se sprejmejo interno.*

*Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

**Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega so potencialne izredne razmere, ki so posledica delovanja, opredeljene kot del ocene tveganja.*

*Za obvladovanje izrednih razmer so vzpostavljeni nadzorni ukrepi, vključno z usposabljanjem in sredstvi, ki se delijo z ustreznimi stranmi.*

*Z organizacijami, ki sodelujejo pri nalogi, se izvajajo skupne vaje za ukrepanje v izrednih razmerah.*

*Obstajajo obsežni postopki za ukrepanje v izrednih razmerah, ki po potrebi vključujejo druge organizacije, kot so službe za ukrepanje v sili ali lokalni organi.*

**Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega vključuje poročila o vajah, ki so vključena v pregled postopkov za zagotavljanje, da je ukrepanje v izrednih razmerah posodobljeno in učinkovito.*

*Med organizacijo, službami za ukrepanje v sili in drugimi vpletenimi akterji obstajajo redne povezave za primere večjih nesreč, kar zagotavlja, da so spremembe procesov/postopkov in tehničnih zadev ustrezno obravnavane in se odražajo v postopku upravljanja sprememb.*

**Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega organizacija prevzema primere dobre prakse obvladovanja izrednih razmer, zlasti pri usklajevanju sodelovanja, tako znotraj kot zunaj železniškega sektorja. Redna povezava s službami za ukrepanje v sili je proaktivna z namenom razvijanja boljših skupnih odzivov v primeru morebitnih incidentov v prihodnosti.*

## 4.6 PE – Ocena uspešnosti

### Namen

Cilj je zagotavljanje, da je nadzor nad tveganji vzpostavljen, pravilno deluje in dosega cilje organizacije.

### Uvodne opombe

Organizacije morajo meriti učinkovitost nadzora nad tveganji za zagotavljanje, da se tveganja v praksi prepoznavajo in obvladujejo. Varnostne sisteme je treba spremljati za zagotavljanje, da so ustrezni in se dejansko izvajajo. Sistemi za spremljanje, revizijo in pregledovanje uspešnosti morajo biti vzpostavljeni, da se zagotovi pravilno delovanje sistema upravljanja varnosti.

Z revizijo se preverja, ali organizacija izvaja obljubljeni. Pri tem je treba redno preverjati, ali so poslovni cilji organizacije pravilni. Pregled mora prav tako preveriti, ali vzpostavljene ureditve za izpolnjevanje poslovnih ciljev delujejo po načrtih.

Spremljanje, revizija in pregled oblikujejo povratni učinek v celotnem sistemu upravljanja varnosti in so bistveni del programov za nenehno izboljševanje in doseganje odličnosti.

#### 4.6.1 PE1 – Spremljanje

Organizacija mora dokazati, da ima vzpostavljen postopek za spremljanje uporabe in učinkovitosti sistema upravljanja varnosti ter da je ta postopek primeren glede na velikost, obseg in vrsto njenega delovanja. Organizacija mora dokazati, da se s postopkom lahko ugotovijo, ovrednotijo in odpravijo pomanjkljivosti pri delovanju sistema upravljanja varnosti.

##### **Prva raven – neustrezno**

*Ni vzpostavljenih učinkovitih postopkov za določitev varnostnih ciljev ter zbiranje in analiziranje podatkov. Poznavanje, ali vzpostavljeni nadzor nad tveganji deluje učinkovito, je slabo ali pa ga sploh ni.*

*Ni zaznani poslovnih potreb za upravljanje in merjenje vprašanj, povezanih z vprašanji človeških in organizacijskih dejavnikov. Kadar se upoštevajo, se oblikujejo priložnostno.*

*Organizacija je pod ravno, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

*Potreba po nadzorovanju varnostne kulture organizacije ni prepoznana.*

##### **Druga raven – zadostno**

*Spremljanje se pogosto izvaja priložnostno: nekateri postopki so nadzorovani in nekaj opreme je pregledane, kar vodi do nedoslednega pristopa k zbiranju podatkov.*

*Primeri evidenc so osamljeni, pri čemer se evidence ne analizirajo na ravni podjetja. Posledica je pristop k akcijskim načrtom, ki niso jasno opredeljeni in niso usklajeni na ravni podjetja.*

*Ni jasne povezave med varnostno politiko, varnostnimi cilji podjetja in akcijskimi načrti za izboljšave.*

*Uprava ne potrди potrebe po nadzoru nad tveganji; odločanje o tem, katere informacije se zbirajo, je prepuščeno posameznim oddelkom ali enotam.*

*Priznava se, da lahko človeški in organizacijski dejavniki igrajo vlogo pri uspešnosti podjetja, vendar uporaba ni dosledna.*

*Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

---

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



*Spremljanje varnostne kulture organizacije je omejeno.*

### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega organizacija poskuša uporabiti veljavno skupno varnostno metodo za preverjanje pravilne uporabe sistema upravljanja varnosti in vseh postopkov in procesov, zajetih v njem, ter izvaja vse nujne popravne ukrepe, ki so potrebni zaradi ugotovljenih neskladnosti.*

*Spremljanje temelji na procesih; kritični in ranljivi sistemi tako niso prednostno obravnavani pred spremljanjem manj kritičnih ali ranljivih sistemov. Izvajanje merjenja je samo sebi namen in nima jasno opredeljenega namena.*

*Povezava z oceno tveganja je omejena na opredelitev nadzora nad tveganji, ki se nato logično spremlja.*

*Strategija spremljanja je opredeljena, pripravljene so načrti za njeno izvajanje. To vodi k doslednemu pristopu k zbiranju in analizi podatkov, informacije pa vodstvo uporabi za sprejemanje odločitev in izboljšanje organizacije.*

*Dodeljevanje sredstev za spremljanje ni prednostno določeno v skladu z rezultati ocene tveganja.*

*Sprejet je postopek, ki je del ocene uspešnosti, za preučevanje vpliva človeških in organizacijskih dejavnikov znotraj sistema upravljanja varnosti. Po potrebi je na voljo strokovno znanje za ovrednotenje tega.*

*Izvaja se dosleden postopek spremljanja varnostne kulture.*

### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega je prepoznan pomen spremljanja bistvenih in ranljivih sistemov.*

*Ustrezne skupne varnostne metode se v celoti uporabljajo, spremljanje pa v celoti temelji na tveganjih. Ključni procesi imajo prednost pri dodeljevanju sredstev.*

*Vodje in nadzorniki so dobro usposobljeni in imajo potrebna sredstva, obstajajo tudi dokazi, da obstoječi sistemi dela ne zmorejo zadovoljivo ugotoviti morebitnih pomanjkljivosti.*

*Srednji in višji vodstveni delavci spremljajo rezultate na podlagi tveganj, akcijski načrti pa se usklajujejo in se o njih razpravlja na ravni podjetja. Cilj spremljanja je napovedovanje poslabšanja varnostne uspešnosti in iskanje področij za izboljšanje, in ne le merjenje rezultatov sistema upravljanja varnosti.*

*Obstajajo posebni kazalniki za vrednotenje vpliva človeških in organizacijskih dejavnikov pri uporabi sistema upravljanja varnosti in za sledenje postopku zagotavljanja zanesljivosti.*

*Postopek spremljanja varnostne kulture se redno izvaja in prispeva k izboljšanju strategije varnostne kulture za trajno izboljševanje.*

### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega se uporabljajo napredna orodja za spremljanje. Organizacija ima orodja za podporo delavcem pri poročanju o dogodkih in za predlaganje rešitev, ki jih je treba obravnavati v akcijskih načrtih.*

*Podatkovna analitika se šteje za konkurenčno prednost in spremljanje varnostne uspešnosti je del globalnega procesa spremljanja, ki vključuje vse enote in oddelke. Organizacija ima obsežen sistem za upravljanje podatkov za določitev svojih sredstev in pogojev uporabe.*

*Družba priznava pomen uporabe modelov tveganja ter izmenjave podatkov in informacij z drugimi železniškimi operaterji, da bi razširili svoje zbirke podatkov in izboljšali kakovost podatkov za oceno tveganja.*

*Poročanje je primer dobre prakse in obstajajo inovativni projekti, podprti s strategijo izboljšanja varnostne kulture, ki podpirajo močno varnostno kulturo in kulturo poročanja v podjetju.*

---

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

*Postopki spremljanja se preverjajo, da se zagotovi njihova ustreznost za profil tveganja organizacije.*

*Podatki o vprašanju človeških in organizacijskih dejavnikov so sestavni del nenehnih izboljšav znotraj organizacije. Rezultati se nato uporabijo pri sprejemanju poslovnih odločitev in odločitev o upravljanju varnosti. Pridobljene informacije se izmenjajo s partnerji, dobavitelji in izvajalci.*

*Postopek spremljanja varnostne kulture je primer tega, kako bi se takšne dejavnosti morale izvajati v organizaciji in zunaj nje.*

#### **4.6.2 PE2 – Izvajanje notranjih revizij**

Notranja revizija je ključno neodvisno in sistematično preverjanje sistemov za nadzor nad tveganji in ureditev upravljanja, namen katere je zagotoviti doseganje poslovnih ciljev. Notranja revizija je potrebna tudi v okviru skupnih varnostnih metod o spremljanju. Revizije so na splošno zasnovane tako, da poskušajo omejiti subjektivnost v korist pristopa, temelječega na dokazih. Namen sistematične narave revizije v kontekstu sistema upravljanja varnosti je zagotovitev jasnih dokazov višjemu vodstvu, na podlagi katerih je mogoče sprejeti odločitve za izboljšanje varnostne uspešnosti.

##### **Prva raven – neustrezno**

*Dokazov o opravljenih revizijah je malo ali pa jih ni.*

*Opravljenе revizije niso načrtovane niti prednostno določene, na podlagi ugotovitev pa se ne ukrepa.*

*Revizorji se ne usposablajo redno in povezave do postopka skupnih varnostnih metod so nepopolne.*

*Revizijski postopek ni strukturiran, ni prave razlike med revizijami in pregledi.*

*Organizacija je pod ravnjo, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

##### **Druga raven – zadostno**

*Izvajajo se določene revizije, vendar uporabljene tehnike in področja, ki jih pokrivajo, ne upoštevajo narave ali pomembnosti določenega sistema za nadzor nad tveganji.*

*Obstajajo načrti za revizije, vendar niso usklajeni.*

*Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

##### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega je razviden usklajen, učinkovit in načrtovan pristop k revizijam. Revizijska dejavnost je usmerjena v doseganje skladnosti z zakonodajo in izpolnjevanje poslovnih ciljev.*

*Revizije so sistematično dokumentirane, rezultati pa so zabeleženi. Upravni odbor organizacije je seznanjen z rezultati in o njih razpravlja na svojih rednih sejah.*

*Sistem upravljanja usposobljenosti vključuje določbe za usposabljanje revizorjev. Vodi se register pristojnih revizorjev.*

##### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega so revizijske dejavnosti načrtovane in prednostno določene, pri čemer se upoštevajo rezultati prejšnjih revizij in rezultati spremljanja.*

*Za zagotavljanje informacij o uspešnosti glede na poslovne cilje se uporablja ustrezna kombinacija revizijskih tehnik.*

---

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

*Najvišje vodstvo je obveščeno o rezultatih revizij, tako da lahko pregleda sistem upravljanja varnosti. Na tej stopnji je nenehno izboljševanje, ki ga zahteva sistem upravljanja varnosti, predmet analize, namen katere je preveriti, ali izboljšave dejansko prinašajo pričakovane koristi ali pa jih je treba spremeniti za izboljšanje rezultatov.*

#### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega so poslovni cilji, doseganje katerih preverja revizija, zahtevnejši in se primerjajo z najboljšo prakso.*

*Vključeni so vzajemni cilji revizije.*

### **4.6.3 PE3 – Vodstveni pregled**

Močno varnostno vodstvo s strani vodilnih je bistvenega pomena za uspešno in učinkovito delovanje sistema upravljanja varnosti v organizaciji in njegov nadaljnji razvoj v določenem časovnem obdobju. Organizacija mora dokazati, da je vodstvo dejavno vključeno v pregled uspešnosti sistema upravljanja varnosti in njegov prihodnji razvoj. Vodstveni pregled se lahko šteje za del spremljanja, ki ga organizacija izvaja za zagotavljanje, da se z njenimi postopki in procesi dosegajo želeni rezultati.

#### **Prva raven – neustrezno**

*Vodstvo ne opravlja veliko analiz o ugotovitvah spremljanja in revizij. Več analiz se opravi na ravni enote/oddelka.*

*Poslovni in varnostni cilji se ne pregledujejo redno.*

*Organizacija je pod ravnjo, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

#### **Druga raven – zadostno**

*Izvedene ocene niso del naročenega pristopa k izboljšavam. Pogosto so reaktivne in se ne načrtujejo kot del upravljalnega cikla.*

*Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

#### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega vodstvo samodejno uporablja ugotovitve spremljanja in revizij, da preverja uspešnost organizacije in po potrebi izvede spremembe.*

*Priporočila iz pregledov so jasno dodeljena in sledljiva ter kažejo, da se upoštevajo širše posledice.*

#### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega se upoštevajo izkušnje, pridobljene v incidentih v drugih organizacijah in drugih sektorjih.*

*Glede izboljšav v poslovnih procesih vodstvo za predloge prosi osebje in jih pregleda, da bi ugotovilo, ali bi lahko vplivali na poslovanje.*

#### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega vodstvo vpelje naključne preglede praks na določenih področjih poslovanja, da bi preverilo, ali postopki in procesi še vedno ustrezajo namenu.*

*Vodstvo se ukvarja z „analizo perspektiv“ z namenom prepoznavanja novih tehnologij ali idej, ki lahko izboljšajo poslovanje. Na primer uporaba velepodatkov bi lahko izboljšala poslovno učinkovitost in varnostno uspešnost.*

---

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

---

## 4.7 I – Izboljšave

### Namen

Organizacija se mora razvijati skozi čas, saj v nasprotnem primeru stagnira in postopoma nazaduje. To ima sčasoma posledice za upravljanje varnosti. Organizacija mora sprejeti filozofijo učenja iz lastnih napak in iz napak drugih, da bi izboljšala nadzor nad upravljanjem varnosti. Filozofija za izboljšanje je, da se organizacija usmeri na napredno razmišljanje, poskuša predvideti spremembe v prihodnosti in zagotoviti, da se bodo te ob nastopu pozitivno odražale v razvoju sistema upravljanja varnosti.

### Uvodne opombe

Organizacija se lahko izboljša z učenjem iz preiskav lastnih nesreč in incidentov (vključno z incidenti in nevarnimi dogodki), pa tudi z učenjem iz drugih dogodkov, ki se pripetijo v železniškem sektorju ali v drugih industrijskih sektorjih. Organizacije bi morale tudi skorajšnje nesreče preiskati enako temeljito, kot bi preiskovale dejansko nesrečo, da bi razumeli, kaj se je skoraj zgodilo, kako se je pojavilo stanje in kako se je mogoče izogniti podobnemu dogodku. S povzetki preiskav in njihovimi rezultati je treba seznaniti organizacijo na celotni ravni in v čim večji meri tudi druge podobne organizacije. Organizacije morajo biti proaktivne pri prizadevanjih za izboljšanje, ne le z učenjem iz nesreč in incidentov, temveč s pomočjo drugih ustreznih razpoložljivih virov informacij, kot sta spremljanje in revizija, ali iz izkušenj drugih, ki bi organizaciji pomagale pri izboljšanju.

#### 4.7.1 I1 – Učenje iz nesreč in incidentov

Preiskave o nesrečah in incidentih morajo pregledati uspešnost sistema upravljanja varnosti, od priprav do dogodka, in ugotoviti, kateri deli sistema so dobro delovali in na katerih področjih so potrebne izboljšave, vključno s kakršnimi koli izkušnjami v zvezi s človeško zmogljivostjo. Organizacija bi si morala prizadevati tudi za učenje iz rezultatov preiskav nacionalnega preiskovalnega organa in drugih nacionalnih preiskovalnih organov po vsej EU ter iz preiskav incidentov in nesreč po vsem svetu.

##### **Prva raven – neustrezno**

*Obstaja malo dokazov o učinkovitih preiskavah, organizacijska kultura pa sloni na iskanju krivca. Ne učijo se iz preiskav incidentov, ki se zgodijo zunaj organizacije ali v drugih sektorjih. Usposobljenost oseb, ki izvajajo preiskave, je vprašljiva.*

*Znakov, da je vloga človeka v nesrečah ali incidentih ustrezno obravnavana, je malo ali jih sploh ni.*

*Organizacija je pod ravnjo, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

##### **Druga raven – zadostno**

*Incidenti se preiskujejo, vendar je malo smernic o tem, kako ali kaj preiskovati.*

*Raziskani so neposredni vzroki.*

*Obseg raziskanih incidentov je v veliki meri omejen na nesreče, priporočila, ki izhajajo iz preiskav, so omejena na preprečevanje iste nesreče. Ne določajo področij za širše izboljšave.*

*Obstajajo poskusi učenja iz drugih nesreč v drugih delih sektorja.*

*Osebe, ki izvajajo preiskavo, se je usposabljal, vendar niso del učinkovitega sistema upravljanja usposobljenosti.*

*Priznava se, da imajo človeški in organizacijski dejavniki vlogo pri nesrečah in incidentih, in do določene mere si v organizaciji prizadevajo, da bi to raziskali s preiskavo, vendar ko vodstvo zaključi poročila, do tega pogosto ne pride.*

*Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. Medtem ko se priznava, da imajo ta vprašanja lahko vlogo pri nesrečah in incidentih, je poudarek še vedno na zvrčanju krivde na posameznike, in ne na obravnavanju sistemskih organizacijskih napak.*

### **Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega obstajajo standardni dogovori o tem, kdaj in kako se izvajajo preiskave.*

*Vzrok incidenta je preiskan, preiskave pa se izvajajo tudi po njem.*

*Osebe je bilo deležno celovitega usposabljanja za preiskovanje nesreč in incidentov in je del sistema upravljanja usposobljenosti.*

*Vidik človeških in organizacijskih dejavnikov pri nesrečah in incidentih je standarden vidik preiskovalnih postopkov. Vodstvo meni, da so tako pomembni kot drugi vzroki dogodka, in si prizadeva težave odpraviti, ko se pojavijo. Močno je poudarjena ideja „kulture pravičnosti“, kjer je poudarek na ugotavljanju, kaj je šlo narobe, namesto na iskanju nekoga, na katerega se lahko zvrne krivda.*

### **Četrta raven – dobro**

*Vključuje opis tretje ravni, poleg tega je mogoče na podlagi kakovosti preiskave oblikovati priporočila, ki jih je mogoče uporabiti znotraj in zunaj organizacije.*

*Vrsta raziskanih incidentov vključuje, kadar je to primerno, motnje v delovanju in situacije, ko pričakovani rezultati niso doseženi.*

*Najvišje vodstvo je obveščeno o rezultatih preiskav in priporočilih ter po potrebi poskrbi za njihovo izvedbo.*

*Proučujejo se priporočila iz preiskav incidentov drugih prevoznikov v železniškem prometu ali podjetij zunaj organizacije, da bi ugotovili, ali obstajajo pomembni rezultati za poslovanje.*

*Organizacija si prizadeva za učenje na podlagi izkušenj v zvezi s človeškimi in organizacijskimi dejavniki iz lastnih in tudi iz drugih preiskav znotraj in zunaj železniškega sektorja ter za njihovo obravnavanje v okviru sistema upravljanja varnosti. Organizacija se predstavlja kot organizacija „pravičnosti“ in kultura „zvrčanja krivde“ dejansko ne obstaja.*

### **Peta raven – odlično**

*Vključuje opis četrte ravni, poleg tega obstaja razumevanje posledic, ki jih imajo ugotovitve preiskav drugih organizacij.*

*Obstaja pripravljenost za učenje iz incidentov prek vedenjskih sprememb na ravni celotnega sektorja.*

*Najvišje vodstvo je pripravljeno deliti lastne izkušnje z drugimi podjetji v železniškem sektorju in širše ter deluje na podlagi izkušenj drugih prevoznikov v železniškem prometu ali podjetij v drugih sektorjih.*

*Organizacija si prizadeva pri partnerjih, dobaviteljih in izvajalcih ter v širšem železniškem sektorju in drugih sektorjih spodbujati učenje na podlagi izkušenj v zvezi s človeškimi in organizacijskimi dejavniki, ki jih je pridobila pri nesrečah in incidentih, ter izražati svoj poudarek na kulturi „pravičnosti“ in učenja.*

**4.7.2 12 – Nenehno izboljševanje**

Organizacija mora pokazati, da se ves čas trudi izboljšati z učenjem na podlagi dogodkov, v stikih z regulatorji in na druge načine. Med nadzorom se od organizacij pričakuje, da bodo dokazale, da imajo uveden postopek ugotavljanja in izvajanja pozitivnih sprememb v svojih sistemih upravljanja varnosti, vključno s strategijo nenehnega izboljševanja varnostne kulture. Popravni ukrepi so namenjeni opredelitvi, dodelitvi in dokončanju ukrepov, ki se zahtevajo po spremljanju, preiskavi, reviziji in pregledu.

**Prva raven – neustrezno**

*Kljub procesom in postopkom v sistemu upravljanja varnosti spremljanje, revizije in pregledi povzročijo malo ali nič sprememb, bodisi zato ker se ne izvajajo ali pa se ne spremljajo.*

*Organizacija je pod ravno, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

*Incidenti in nesreče „se dogajajo“ – prevladuje „vdanost v usodo“. Ni prave strategije za nenehno izboljševanje varnostne kulture. Pri usodnih napakah je kot vzrok vedno prepoznan človeški dejavnik; ni interesa za nadaljnje preiskave. Ni kulture pravičnosti, osebje, vpleteno v incidente in nesreče, pa je pogosto obravnavano kot grešni kozel. Vodstva in zaposlenih varnost na splošno ne zanima, tema varnosti jim služi le kot izhodišče za druge razprave, na primer o plači, delovnem času itd.*

**Druga raven – zadostno**

*Enostavne ugotovitve spremljanja, preiskav, revizije in pregledov so povod za preproste ukrepe in spremembe na nizki ravni sistema upravljanja varnosti. Obstajajo poskusi iskanja globljih vprašanj na celotni ravni organizacije iz sistematičnega pregleda informacij, pridobljenih s spremljanjem, preiskavami in revizijo.*

*Organizacija komaj izpolnjuje minimalne zahteve za doseganje pravne skladnosti, ki se pričakuje od imetnika enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila.*

*Varnostni oddelek se šteje za odgovornega za varnost, vendar vodstvo čas in trud namenja preprečevanju nesreč in incidentov, saj meni, da jih je mogoče preprečiti. Strategija nenehnega izboljševanja varnostne kulture je prisotna in zajema prava splošna področja, vendar pa popravni ukrepi v prvi vrsti obravnavajo težje človeške napake zaposlenih s kaznovanjem in drugimi sredstvi, da bi zmanjšali nevarno vedenje, ki se šteje za vzrok incidentov in nesreč, zato kultura ni vedno „pravična“. Varnostna uspešnost se meri z odloženimi kazalniki, kot so izgubljeni čas zaradi poškodbe, poškodbe, ki zahtevajo medicinsko oskrbo, iztirjenja, neupoštevanje signala pri nevarnosti itd. Organizacija se spopada z več resnejšimi incidenti in nesrečami kot njeni konkurenti.*

**Tretja raven – ustrezno**

*Vključuje opis druge ravni, poleg tega je vzpostavljen proces, ki zagotavlja, da se izvajajo potrebni ukrepi, določeni s spremljanjem, revizijami in pregledi, in da se opredelijo odgovorne osebe in časovni roki za izvedbo ukrepov.*

*Obstajajo postopki, ki dosegajo dosledne rezultate pri spremljanju primernosti, ustreznosti in učinkovitosti sistema upravljanja varnosti ob upoštevanju okvira, določenega v veljavni skupni varnostni metodi.*

*Popravni ukrepi se pojavljajo na vseh ravneh sistema upravljanja varnosti.*

*Vodstvo ugotavlja, da so incidenti in nesreče posledica več dejavnikov, določeni izhajajo iz odločitev vodstva. Preiskujejo se resni incidenti in nesreče, začet je sistematičen postopek za učenje na podlagi pridobljenih izkušenj. Obstaja dosledna strategija za nenehno izboljševanje varnostne kulture, ki je dobro oblikovana in uspešna. Organizacija deluje v skladu s kulturo „pravičnosti“.*

**Četrta raven – dobro**

Vključuje opis tretje ravni, poleg tega pa zajema mehanizme za sledenje napredku in zaključek popravnih ukrepov.

Popravni ukrepi so povezani s cilji, določenimi v sistemu upravljanja varnosti.

Rezultati varnostnih ciljev in načrtovanja, ocene tveganja, vključenosti osebja in ostalih strani, informacij in sporočil, spremljanja, revizije, vodstvenih pregledov in učenja iz nesreč in incidentov se uporabljajo kot osnova za razvoj strategij in načrtov za nenehno izboljševanje.

Analiza temeljnih vzrokov se izvaja za vse incidente in nesreče, pri čemer velja prepričanje, da večinoma izvirajo iz odločitev vodstva. Prepoznano in sprejeto je, da so vsi odgovorni ne le za lastno varnost, ampak tudi za varnost svojih sodelavcev. Vodstvo in zaposleni drug z drugim ravnajo spoštljivo in na sistematičen način, kar zagotavlja poštenost. Spodbuja se zdrav življenjski slog, spremljajo se nepoklicne nesreče. Strategija nenehnega izboljševanja varnostne kulture in izvajanja kulture „pravičnosti“ sledi najboljšim praksam z realnimi in merljivimi cilji.

**Peta raven – odlično**

Vključuje opis četrte ravni, poleg tega popravni ukrepi vodijo k vodstvenemu pregledu podobnih postopkov zunaj neposrednega območja incidenta, da bi ugotovili morebitne podobne pomanjkljivosti in kakršne koli spremembe, ki bi jih bilo treba izvesti.

Preprečevanje incidentov in nesreč, ki povzročajo fizične ali psihične poškodbe zaposlenih ali tretjih oseb, je prednostna naloga organizacije. Organizacija že več let ni zabeležila incidenta ali nesreče, vendar ne daje občutka samozadovoljstva. Vedenjsko ali organizacijsko drsenje navzdol se nenehno spremlja, uvedeni so ukrepi za njegovo preprečevanje. Organizacija za spremljanje uspešnosti uporablja vrsto vodilnih kazalnikov. Strategija nenehnega izboljševanja varnostne kulture in načina, kako organizacija izvaja kulturo „pravičnosti“, se med sorodnimi organizacijami šteje za vodilno na podlagi pristopa najboljših praks znotraj in zunaj železniškega sektorja.

Kjer se opravlja celovit pregled sprememb, organizacijo prežema vprašljiv odnos.



**Priloga – vodnik po ravneh**

Zrelostne ravni	Prva raven	Druga raven	Tretja raven	Četrta raven	Peta raven
Naslov	Neustrezno	Zadostno	Ustrezno	Dobro	Odlično
Kratka opredelitev	Na tej ravni ima ocenjevana organizacija vzpostavljen sistem upravljanja varnosti, vendar ima ta očitne pomanjkljivosti, zaradi katerih uspešnost ne ustreza zahtevanim merilom, ki so potrebna za dodelitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. Postopki in navodila za upravljanje varnostnih dejavnosti v organizaciji obstajajo, vendar pri izvajanju nadzora postane očitno, da se pojavljajo resne težave glede tega, kako koherentni so kot celota. Posamezna tveganja se nadzirajo, splošen postopek, ki to ureja, pa je slab. Organizacija v praksi ne deluje dosledno v skladu z opredelitvami v sistemu upravljanja varnosti. Politika, postopki in navodila se ne uporabljajo na načine, opredeljene v sistemu upravljanja varnosti, zato tveganja delovanja organizacije ali njenih izvajalcev niso ustrezno	Na tej ravni organizacija deluje z minimalno pravno skladnostjo, tj. sistem upravljanja varnosti deluje na stopnji, ki je pri ocenjevanju zadoščala za dodelitev enotnega varnostnega spričevala ali varnostnega pooblastila. Sistem upravljanja varnosti obstaja v pisni obliki in se uporablja pri nadzorovanju varnostnih tveganj, struktura in koordinacija sistema pa sta pomanjkljivi. Sistem je koherenten, vendar so v pristopu za obravnavo različnih področjih vrzeli in določene nedoslednosti. Organizacija komaj zadosti varnostnim zahtevam. Organizacija lahko s te ravni hitro zdrsne nazaj na prvo raven, saj lahko pomanjkanje povezovanja med postopki in obvladovanjem tveganja v primeru tehničnih, operativnih in organizacijskih tveganj postane resna težava. Nekatera področja v podjetju so pri	Sistem upravljanja varnosti ima razvit sistematičen in dosleden pristop za obvladovanje tveganja. Vsi elementi so vzpostavljeni in delujejo, upoštevani so vsi varnostni vidiki. Nekaj pozornosti je namenjene varnostni kulturi znotraj organizacije. Delovanje organizacije je dosledno, ne poskuša pa vnaprej predvideti tveganj in tudi varnostna kultura znotraj organizacije ni dovolj razvita, da bi sama obvladovala proces obvladovanja tveganj. Pristop „gašenja požara“ za obvladovanje tveganj je omogočil bolj premišljen pristop k njihovemu obvladovanju, vendar lahko organizacija hitro zdrsne nazaj na raven „zadostno“ (npr. neuspešno obvladovanje ključnih procesov ali postopkov po določenem času).	Velja enako kot za tretjo raven, poleg tega pa organizacija s sistemom upravljanja varnosti neprestano proaktivno obvladuje tveganja. Organizacija spremlja predhodne dejavnike tveganja in za preprečevanje nevarnih incidentov ukrepa vnaprej. Organizacija se zavzema za razvoj varnostne kulture, delovna sila pa se ukvarja z upravljanjem varnosti na način, ki je koherenten in usmerjen v prihodnost. Na tej ravni ima organizacija pravo vodstvo, osebje mu zaupa in spoštuje njegov pristop. Veliko prizadevanj je namenjenih rednim pregledom uspešnosti in razumevanju narave tveganj, s katerimi se sooča organizacija, ter njihovi obravnavi.	Vključuje opis četrte ravni, poleg tega pa je sistem upravljanja varnosti v pisni obliki oblikovan tako, da dopušča nenehno izboljševanje. Organizacija aktivno išče možnosti za izboljšanje varnosti in pozitivno razvija varnostno kulturo, pri čemer uporablja informacije znotraj in zunaj železniškega sektorja. Organizacija primerja lastno uspešnost z drugimi, znotraj in zunaj železniškega sektorja. Organizacija se očitno zaveda lastnih težav, tudi tistih, na katere bi lahko naletela v prihodnosti, in s pomočjo sistema upravljanja varnosti aktivno išče rešitve zanje. Organizacija na tej ravni je suverena v svoji sposobnosti obvladovanja tveganj in je usmerjena v izobraževanje ljudi, s katerimi se srečuje pri svojem delovanju, ter pridobiva izkušnje z drugih področij, ki bi jih lahko vključila v svoje delovanje. Varnost predstavlja sestavni del poslovanja organizacije.

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

	<p>nadzorovana. Nacionalni varnostni organi morajo na tej ravni razmisliti o ukrepih, ki bi organizaciji povrnili skladnost z zakonskimi zahtevami (za nadaljnje informacije o tem, kako bi ta postopek lahko deloval, glejte vodnik agencije o modelu upravljanja izvrševanja).</p>	<p>upravljanju varnosti boljša kot druga. Tveganja se nadzorujejo bolj z delovanjem ljudi, ki delajo za organizacijo, kot pa z načrtom sistema upravljanja varnosti. Običajno ukrepanje organizacije v primeru nesreč ali incidentov je bolj podobno gašenju požara, torej reaktivno, namesto da bi organizacija sprejela proaktivne ukrepe za preprečevanje nesreč in incidentov.</p>			
--	--	--	--	--	--



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