

Leidraad

Model voor volwassenheid van management

	<i>Opgesteld door</i>	<i>Gevalideerd door</i>	<i>Goedgekeurd door</i>
<i>Naam</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Positie</i>	Projectmedewerker	Projectmanager	Eenheidshoofd
<i>Datum</i>	06/10/2017	06/10/2017	Voer een datum in.
<i>Handtekening</i>			

Documentgeschiedenis

<i>Versie</i>	<i>Datum</i>	<i>Commentaar</i>
0.14	19/07/2017	Opmerkingen uit de raadpleging opgenomen
0.15	31/07/2017	Opmerkingen uit de raadpleging opgenomen
0.16	06/10/2017	Na interne bespreking
0.18	08/12/2017	Na interne bespreking

Dit document is een wettelijk niet-bindende leidraad van het Europees Spoorwegbureau. Het laat de besluitvormingsprocessen waarin de toepasselijke EU-wetgeving voorziet onverlet. Bovendien is alleen het Hof van Justitie van de Europese Unie bevoegd een bindende interpretatie van EU-wetgeving te geven.

1 Inleiding

Na de afgifte van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning moeten de nationale veiligheidsinstanties (NVI's) ervoor zorgen dat het door de aanvrager van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning ingediende veiligheidsbeheersysteem (VBS) doeltreffend is uitgevoerd en onverminderd aan de wettelijke verplichtingen blijft voldoen. Met andere woorden, NVI's moeten toezicht uitoefenen op de activiteiten van de spoorwegonderneming of infrastructuurbeheerder om ervoor te zorgen dat hetgeen in hun aanvraag voor een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning is gesteld, overeenstemt met de realiteit.

Het Spoorwegbureau van de Europese Unie (hier ook 'het Bureau' genoemd) heeft dit model voor volwassenheid van management (*Management Maturity Model*, kortweg MMM) ontwikkeld om NVI's te assisteren bij het toezicht houden ten behoeve van de beoordeling van het VBS van spoorwegondernemingen en infrastructuurbeheerders.

Het gebruik van een model voor volwassenheid van management kan ook dienen als een 'venster' op de veiligheidscultuur van een organisatie en helpt NVI's en de organisaties die zij reguleren bij besprekingen over hoe deze organisaties hun VBS kunnen verbeteren.

Het model is door het Bureau geïntroduceerd als leidraad. De NVI's zijn vrij in hun keuze om het te gebruiken. Als een NVI een eigen model heeft of een andere manier gebruikt om te beoordelen hoe goed een VBS is, kan zij haar eigen methode gebruiken. Niets in dit document doet afbreuk aan de geldigheid van bestaande modellen die dezelfde doelen bereiken.

Iedere spoorwegonderneming of infrastructuurbeheerder kan het model voor volwassenheid van management op ieder gewenst moment in haar/zijn eigen organisatie gebruiken. Al het materiaal is vrij toegankelijk en kan gedownload worden van de website van het Bureau. Het Bureau stelt voor dat een spoorwegonderneming of infrastructuurbeheerder het model gedurende de gehele periode van vijf jaar gebruikt bij het uitvoeren van haar/zijn eigen beoordeling, op basis van toezichtactiviteiten, en dat hij/zij de bevindingen tijdens de verlengingsaanvraag voor een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning bestudeert. Op dat moment kan het model worden gebruikt om eventuele zwakke punten van het VBS van de spoorwegonderneming of infrastructuurbeheerder bloot te leggen en hun de mogelijkheid te bieden om tekortkomingen vóór het indienen van de aanvraag voor een nieuw veiligheidscertificaat te verbeteren.

1.1 Doel van de leidraad

Dit richtsnoer biedt NVI's een eenvoudig model waarmee zij kunnen beoordelen hoe goed de VBS'en van spoorwegondernemingen en infrastructuurbeheerders werken.

Het model maakt gebruik van eenvoudige niveaus voor het categoriseren van de prestaties of capaciteit van het VBS, teneinde de informatie te verkrijgen die nodig is voor een redelijk nauwkeurige beoordeling van het gehele VBS van een organisatie, of van een deel daarvan, afhankelijk van wat de NVI besluit te bekijken tijdens het toezicht.

Er dient opgemerkt te worden dat het model wordt toegepast tijdens toezicht en dat toezicht uitsluitend kan plaatsvinden nadat een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning is verleend. De verschillende niveaus in het model beginnen daarom vanaf een punt waarop een organisatie onder het absolute minimum is gedaald dat vereist is om een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning te krijgen. Op Niveau 1 wordt verwacht dat de toezichthoudende NVI maatregelen neemt om de situatie te verbeteren. In de meest extreme gevallen kan dit betekenen dat het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning wordt ingetrokken of dat de zaak ter overweging wordt verwezen naar de instelling voor veiligheidscertificering. De reden hiervoor is dat functionering op dit niveau automatisch tot gevolg

heeft dat een aanvraag voor verlenging van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt afgewezen.

1.2 Voor wie is deze leidraad bestemd?

Dit document is gericht aan:

- *de nationale veiligheidsinstanties bij het beoordelen van het VBS van spoorwegondernemingen en infrastructuurbeheerders tijdens hun toezicht;*
- *de nationale veiligheidsinstanties bij het opstellen van hun toezichtstrategie en -plan(nen);*
- *de nationale veiligheidsinstanties bij het onderling delen van informatie in de gevallen dat er gezamenlijk of gecoördineerd toezicht is op de veiligheidsprestaties in hun respectievelijke lidstaten;*
- *de nationale veiligheidsinstanties bij het delen van informatie met het Bureau na ontvangst van een aanvraag voor verlenging of bijwerking, waarbij het Bureau verantwoordelijk is voor het verlenen van het unieke veiligheidscertificaat; en*
- *de spoorwegondernemingen en infrastructuurbeheerders als een zelfbeoordelingsoefening bij de evaluatie van hun VBS-prestaties, in het bijzonder vóór het indienen van een verlengingsaanvraag voor het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning.*

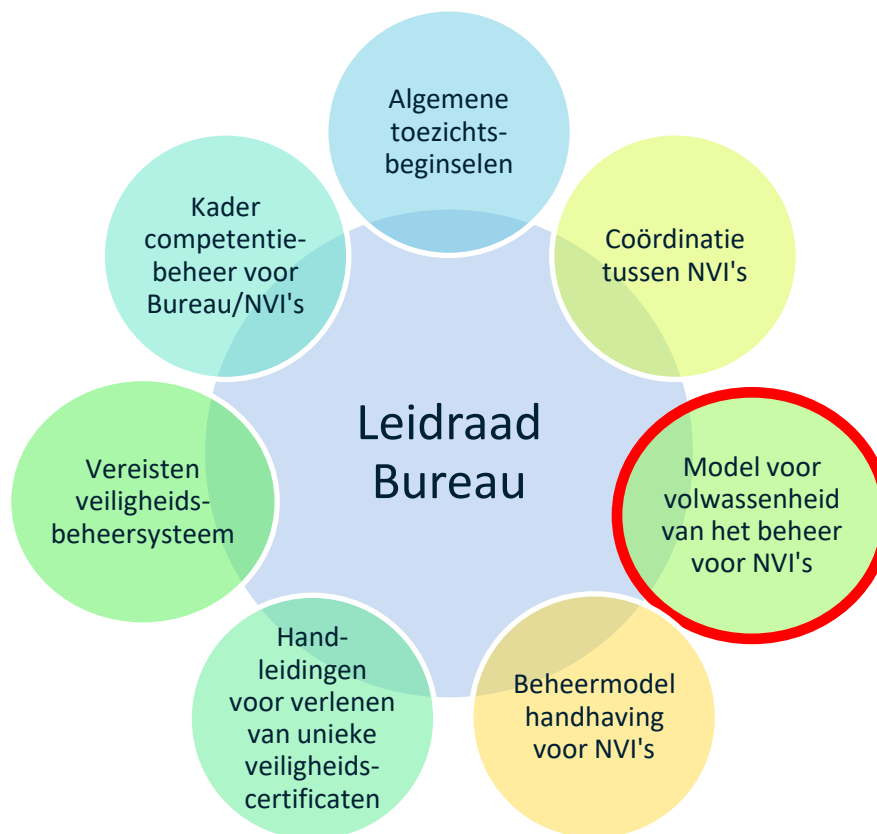
1.3 Werkingsfeer

NVI's moeten beschikken over een manier om de kwaliteit van het VBS in de praktijk in de gebruiksfase te vergelijken met de theorie die wordt beschreven in het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning (in het geval van een infrastructuurbeheerder). Het model voor volwassenheid van management van het Bureau kan aan deze behoefte voldoen. Iedere afzonderlijke NVI mag echter zelf een methode ontwikkelen om dergelijke toezichtinformatie aan het Bureau te melden.

Dit model is niet bedoeld als definitief antwoord op de vraag hoe goed een specifiek VBS is. Het moet eerder gezien worden als middel om het oordeel van de NVI over dit onderwerp zorgvuldiger en gestructureerder te maken.

1.4 Structuur van de leidraad

Dit document maakt deel uit van het compendium van richtsnoeren van het Bureau dat spoorwegondernemingen, infrastructuurbeheerders, nationale veiligheidsinstanties en het Bureau helpt bij het vervullen van hun rollen en taken in overeenstemming met Richtlijn (EU) 2016/798.



Figuur 1: Compendium van richtsnoeren van het Bureau

In het model voor volwassenheid van management van het Bureau wordt gebruikgemaakt van dezelfde structuur als bijlage I en II van Gedelegeerde Verordening (EU) van de Commissie .../... [GVM's inzake VBS] om een oordeel te vellen over de kwaliteit van het VBS van een organisatie. Het voldoet ook aan de NVI-behoefte aan een instrument dat kan worden gebruikt om te voldoen aan de vereisten van artikel 7, lid 1, van Gedelegeerde Verordening (EU) van de Commissie .../... [GVM's inzake toezicht] voor de evaluatie van de doeltreffendheid van het VBS en in artikel 5, lid 2, van dezelfde Verordening, voor de evaluatie van de veiligheidsbeheerprestaties van de spoorwegonderneming of infrastructuurbeheerder. De in artikel 5, lid 2, vastgestelde benadering is gericht op het creëren van een sterke koppeling tussen evaluatie en daaropvolgend toezicht en vergemakkelijkt een betere informatie-uitwisseling in NVI's en tussen NVI's en het Bureau (dat wil zeggen tussen degenen die toezicht houden en degenen die beoordelingen uitvoeren). Tot slot brengt deze benadering de spoorwegsector meer duidelijkheid over de informatievoorziening van hun eigen veiligheidsprestaties ten behoeve van het NVI-toezicht (bijvoorbeeld prioritering van toezichtactiviteiten voor de gebieden waar de grootste veiligheidsrisico's spelen).

Voor elk onderdeel van het model wordt in de doelstelling uitgelegd waar dit onderdeel over gaat en in sommige gevallen zijn ter verduidelijking enkele inleidende opmerkingen toegevoegd. Elk deel heeft 5 niveaus: Basaal - Niveau 1 - Krap voldoende - Niveau 2 - Consistent - Niveau 3 - Anticiperend - Niveau 4 en Excellent - Niveau 5. Voor elk niveau wordt kort uitgelegd wat de prestaties op dit niveau zijn met betrekking tot het criteriumelement. De gebruiker wordt ook gevraagd om het bewijsmateriaal dat is verkregen uit interviews, documentenonderzoek enzovoorts te beoordelen en om een oordeel vellen over het best passende niveau. Vanaf niveau 2 geeft de tekst aan dat de prestaties moeten worden beoordeeld ten opzichte van het voorgaande niveau en het volgende niveau, zodat niveau 4 de elementen van niveau 3 plus de extra elementen voor niveau 4 bevat. Niveau 2 is namelijk het eerste niveau waarop is voldaan aan de wettelijke vereisten.

Voor het genereren van de niveaus voor elk criterium en om een weergave van de resultaten in de vorm van een grafiek te verkrijgen, moet de gebruiker het Excel-spreadsheet bij het model invullen. Door het invullen van de waarden in spreadsheet 1 wordt automatisch het radardiagram/spindiagram in grafiek 1 gecreëerd. Na voltooiing kan de aldus verkregen grafiek worden gekopieerd naar het verslag aan de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder.

De bijlage bevat een tabel waarin de niveaus kunnen worden vastgelegd met behulp van het verkeerslichtsysteem. Ook deze weergave kan na voltooiing worden gekopieerd naar het eindverslag aan de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder. Elke NVI (of spoorwegonderneming / infrastructuurbeheerder) kan kiezen of zij een van beide of beide weergaven van de bevindingen wil gebruiken.

1.5 Vier dingen die u moet weten voordat u het model gebruikt

Er zijn vier dingen waarmee u rekening moet houden bij het gebruik van een dergelijk model:

- 1) Het is een momentopname van het deel van het VBS dat wordt bekeken.
- 2) De getalswaarde van het niveau is minder belangrijk dan het oordeel over hoe goed het VBS werkt.
- 3) Aangezien de resultaten van audits/inspecties van afzonderlijke delen van het VBS waarschijnlijk zullen variëren, *kunnen de bevindingen worden gebruikt als indicatoren voor de gemiddelde prestaties ten behoeve van de algemene capaciteitsbeoordeling* van een spoorwegonderneming of infrastructuurbeheerders. Wanneer het model wordt gebruikt door goed opgeleide medewerkers, geeft het model een beeld van de prestaties van een individueel VBS en wijst aldus de aandachtspunten aan voor het verbeteren van de gebieden die minder goed presteren. Op nationaal niveau kan het model ook een algemeen beeld verschaffen dat aangeeft waar het NVI schaarse middelen moet inzetten voor het verbeteren van de veiligheid. Zo kan uit het model bijvoorbeeld een systemische zwakte in de spoorwegsector op een bepaald gebied van veiligheidsbeheer naar voren komen. Als bijvoorbeeld alle resultaten van de spoorwegonderneming wijzen op een laag niveau voor risicobeoordeling, kan dit voor de NVI een belangrijke gegeven zijn bij het ontwikkelen van de toezichtstrategie.
- 4) Het is essentieel dat zowel de NVI als de organisatie die wordt beoordeeld bij het overeenkomen van de reikwijdte van de beoordeling met behulp van het model zeer duidelijk zijn over de omvang en het niveau van de interventie. Dit is buitengewoon belangrijk, omdat dit het vertrouwen weerspiegelt dat kan worden gesteld in de beoordelingen van de NVI.

Inhoud

1	Inleiding.....	2
1.1	Doel van de leidraad.....	2
1.2	Voor wie is deze leidraad bestemd?.....	3
1.3	Werkingsfeer.....	3
1.4	Structuur van de leidraad.....	3
1.5	Vier dingen die u moet weten voordat u het model gebruikt.....	5
2	Het model voor volwassenheid van management en risicobeheersing.....	8
2.1	Wat is een aanvaardbaar niveau in het model dat een NVI moet bereiken?.....	8
2.2	Gebruik van het Model bij de nationale veiligheidsinstanties met verschillende wettelijke bevoegdheden.....	8
2.3	Verslagen.....	8
2.4	Vereiste voor het gebruik van het model.....	9
2.5	Hoe wordt het model gebruikt?.....	9
3	Modelniveaus.....	14
3.1	Definitie van prestatieniveaus.....	14
3.2	Verslaggeving van de resultaten van het model.....	15
4	Model voor volwassenheid van management.....	19
4.1	C- Context van de organisatie.....	19
4.1.1	C1 - Context van de organisatie.....	19
4.2	L - Leiderschap.....	21
4.2.1	L1 - Leiderschap en betrokkenheid.....	21
4.2.2	L2 - Veiligheidsbeleid.....	24
4.2.3	L3 - Organisatorische rollen, verantwoordelijkheden, verantwoordingsplichten en autorisatie.....	25
4.2.4	L4 - Raadpleging van medewerkers en andere partijen.....	27
4.3	PL - Planning.....	29
4.3.1	PL1 - Risicobeoordeling/planning voor verandering.....	29
4.3.2	PL2 - Veiligheidsdoelstellingen en -planning.....	31
4.4	S - Ondersteuning.....	33
4.4.1	S1 - Middelen.....	33
4.4.2	S2 - Competentie.....	34
4.4.3	S3 - Bewustzijn.....	36
4.4.4	S4 - Informatie en communicatie.....	37
4.4.5	S5 - Gedocumenteerde informatie.....	39
4.5	OP - Operationele activiteiten.....	42
4.5.1	OP1 - Operationele planning en beheersing.....	42

4.5.2	OP2 - Beheer van activa	44
4.5.3	OP3 - Aannemers, partners en leveranciers (regelingen voor interactie)	46
4.5.4	OP4 - Veranderingsmanagement	49
4.5.5	OP5 - Beheer van noodsituaties	50
4.6	PE - Prestatiebeoordeling	52
4.6.1	PE1 - Toezicht	52
4.6.2	PE2 - Interne audit	54
4.6.3	PE3 - Managementonderzoek	55
4.7	I - Verbetering	57
4.7.1	I1 - Leren van ongevallen en incidenten	57
4.7.2	I2 - Voortdurende verbetering	59
	Bijlage - Leidraad voor niveaus	61

2 Het model voor volwassenheid van management en risicobeheersing

De beoordeling van het VBS fungeert als een volmacht voor het vellen van een oordeel over het vermogen van de organisatie om de risico's van haar spoorwegactiviteiten te beheersen. Als het VBS goed werkt, is het een redelijke veronderstelling dat de risico's van de activiteiten van de organisatie goed worden beheerst. Als het VBS van de organisatie zwakke punten heeft, is dit een indicatie dat de risico's in die gebieden niet voldoende worden beheerst, met als gevolg dat in deze gebieden waarschijnlijk de grootste kans bestaat dat er condities heersen waarbij een ongeval of incident voor kan komen, in vergelijking met andere gebieden waar het VBS presteert. Bijgevolg geldt dat hoe hoger de score in het MMM, hoe beter de risicobeheersing is.

2.1 Wat is een aanvaardbaar niveau in het model dat een NVI moet bereiken?

Uitgaande van het onderstaande model, presteert een organisatie die (Niveau 3) heeft bereikt normaliter op een manier die ervoor zorgt dat het VBS het benodigde niveau van risicobeheer en -beheersing realiseert. Uiteraard is dit een niveau boven het niveau waarbij minimale wettelijke naleving wordt bereikt (Niveau 2). Daar is een goede reden voor. Op het niveau van minimale wettelijke naleving bestaat er een constant risico om af te zakken tot Niveau 1, dus onder het niveau van minimale wettelijke naleving. Op Niveau 3 is het niveau daaronder Niveau 2, dus er is enige bescherming tegen prestaties van een onaanvaardbaar niveau. Het zou echter verkeerd zijn als organisaties Niveau 3 als het te behalen niveau beschouwen. De bedoeling van het model is om de NVI te helpen bij overleg met een spoorwegonderneming of infrastructuurbeheerder over de zwakke punten in hun VBS en hoe zij deze kunnen **verbeteren**. Aangezien een NVI middelen moet reserveren voor de gebieden met de grootste risico's, moge het duidelijk zijn dat zij wanneer blijkt dat een spoorwegonderneming of een infrastructuurbeheerder op de hogere niveaus van het model presteert, kan besluiten het toezicht op deze organisatie gedurende een periode te beperken, in vergelijking met een spoorwegonderneming of infrastructuurbeheerder op een lager niveau die presteert en verbetering behoeft. Dit kan voor spoorwegondernemingen en infrastructuurbeheerders een stimulans zijn om hun VBS te verbeteren, zodat zij op de hogere niveaus presteren. Het is belangrijk om te vermelden dat naar de ervaring van sommige NVI's die dergelijke modellen gebruiken, het gebruik van de verschillende niveaus concurrentie creëert tussen spoorwegondernemingen, in het bijzonder in hun streven naar een beter veiligheidsbeheer dan hun concurrenten. Dit kan ook gevolgen hebben voor hun vermogen om in de toekomst nieuwe contracten binnen te halen, afhankelijk van de zakelijke kansen in de afzonderlijke lidstaten.

2.2 Gebruik van het Model bij de nationale veiligheidsinstanties met verschillende wettelijke bevoegdheden

Dit model is bedoeld als hulpmiddel voor NVI's bij het beoordelen van de adequaatheid van het VBS van spoorwegondernemingen en infrastructuurbeheerders in het kader van de Richtlijn Veiligheid op het spoor en de bijbehorende verordeningen. Er moet echter ook worden opgemerkt dat NVI's ook binnen de bevoegdheden die hun door de nationale wetgeving zijn verleend opereren. Dit betekent bijvoorbeeld dat sommige NVI's de verantwoordelijkheid hebben ervoor te zorgen dat kwesties op het gebied van de arbeidsgezondheid op passende wijze worden aangepakt door spoorwegondernemingen en infrastructuurbeheerders in hun lidstaat, en andere niet. In het onderstaande model worden kwesties op het gebied van de arbeidsgezondheid daarom niet behandeld in de tekst van de leidraad. Als een NVI er echter voor kiest om het model toe te passen op kwesties op het gebied van de veiligheid en arbeidsgezondheid, dan kunnen de onderstaande basisprincipes eenvoudig op deze elementen worden toegepast.

2.3 Verslagen

Nadat een beoordeling is uitgevoerd, kan een verslag worden opgesteld met een samenvatting van de gevonden resultaten. Het verslag moet het bewijsmateriaal bevatten dat tot een conclusie van een bepaald

niveau leidt. De bevindingen kunnen als een radardiagram/spindiagram of verkeerslichttabel worden gepresenteerd. Het doel van het verslag is de identificatie van de sterke en zwakke punten en het vormen van een basis voor de discussie met de organisatie over de gebieden die zij tijdens de geldigheid van het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning wil verbeteren. Bij het schrijven van het verslag moet allereerst de grondigheid van de beoordeling duidelijk worden aangegeven, zodat helder is tot welk niveau de NVI de VBS-regelingen op een bepaald gebied heeft onderzocht.

2.4 Vereiste voor het gebruik van het model

Alle NVI-medewerkers die het model gebruiken, worden geacht over de juiste vaardigheden voor het gebruik ervan te beschikken. Het gebruik van het model vereist dat de NVI-medewerkers de onderdelen van het VBS zoals uiteengezet in Bijlage I en II van de GVM over de veiligheidsbeheersystemen en het model zelf begrijpen. De medewerkers moeten ook beschikken over goede interview- en inspectietechnieken. Zij moeten uiteenlopende informatie uit de verschillende bronnen kunnen verzamelen en hieruit de relevante gegevens voor de verschillende onderdelen van het VBS kunnen destilleren. In de praktijk moet indien mogelijk de documentatie eerst worden bestudeerd voordat de interviews op locatie worden uitgevoerd. Het MMM is ontworpen voor gebruik door één bekwaam persoon, maar vanwege de logistieke problemen bij het uitvoeren van meerdere interviews en om extra waarborging te geven met betrekking tot de bevindingen, is het een goed gebruik dat meerdere bekwame personen samenwerken en elkaar tijdens de toezichtactiviteiten ondersteunen.

2.5 Hoe wordt het model gebruikt?

Het MMM-model is geen vervanging van het oordeel van de persoon die het toezicht uitvoert. Het moet gezien worden als een hulpmiddel om tot een scherper gedefinieerd oordeel te komen waarin een nauwere samenhang bestaat tussen het oordeel, het bewijs waarop het oordeel gebaseerd is en de elementen van het VBS. Het model ondersteunt personen die het toezicht uitvoeren daarom bij het presenteren van hun bevindingen aan spoorwegondernemingen en infrastructuurbeheerders en helpt spoorwegondernemingen en infrastructuurbeheerders te begrijpen hoe men tot deze bevindingen is gekomen. Als bijvoorbeeld uit interviews, documentatie-evaluaties en veldwerk blijkt dat een organisatie geen degelijk systeem voor documentenbeheer heeft, kan dit worden gemarkeerd als een zwakte van het VBS door de NVI die toezicht houdt. Vervolgens kan het bewijs hiervoor kan worden besproken met de organisatie en kunnen corrigerende maatregelen worden overeen gekomen. De NVI kan de zwakke punten in het documentenbeheersysteem van een organisatie ook melden tijdens een interne audit en bij het interne toezicht, omdat deze gericht zijn op de ontdekking van dergelijke problemen.

De verschillende rubrieken van het model komen overeen met de onderdelen van het VBS zoals uiteengezet in Bijlage I en II van de GVM over de vereisten van het veiligheidsbeheersysteem. Dit betekent dat er een direct verband is tussen dit model zoals gebruikt bij toezicht en de beoordeling die wordt uitgevoerd door de NVI of het Bureau (optredend als instantie voor veiligheidscertificering) en vereist is voordat een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning kan worden verleend. Dit betekent ook dat zorgvuldig en gepland gebruik van dit model als toezichtmiddel door een NVI kan fungeren als de controle of de organisatie die een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning heeft gekregen, een VBS heeft die levert wat in de aanvraag voor het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning is beloofd, gedurende de geldigheid ervan. De uitkomst van het MMM is dus belangrijke informatie voor de organisatie en de instantie voor veiligheidscertificering, omdat deze relevant is voor aanvragen voor de verlenging van unieke veiligheidscertificaten of veiligheidsvergunningen. Er wordt ook opgemerkt dat de afzonderlijke elementen van het VBS, zoals uiteengezet in het model, allemaal met elkaar zijn verbonden en één geheel vormen. Dit betekent dat de NVI bij het afwegen van de algehele bevindingen de kwestie van de uitvoering van het VBS

per afzonderlijk elementen kan beschouwen, maar ook kan overwegen wat dit betekent voor de algemene prestaties.

Een NVI kan het MMM onmiddellijk na het verlenen van een enkel veiligheidscertificaat of een vergunning gebruiken voor het verkrijgen van een referentiebeeld van de prestaties van een veiligheidsbeheersysteem bij aanvang van de geldigheid van het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning. De in deze fase verkregen informatie vormt dan de basis van het geplande toezicht gedurende de resterende periode van het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning. Deze aanpak is bijvoorbeeld geschikt wanneer de betrokken organisatie eerder een uniek veiligheidscertificaat/veiligheidsvergunning heeft gehad en dus ervaring heeft met de werking van zijn VBS. Voor een nieuwkomer op de markt zonder eerdere VBS-ervaring levert direct toezicht met behulp van het MMM niet veel meer informatie op dan werd verkregen in de beoordelingsfase, omdat het VBS nieuw en onbeproefd is. Aan de andere kant, kan de toezichthoudende autoriteit als het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning is verleend, aan de hand van de informatie over de belangwekkende gebieden die de beoordelingsautoriteit haar heeft verstrekt het gebruik van het MMM inplannen gedurende de geldigheid van het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning, waarbij rekening wordt gehouden met de noodzaak dat het VBS van de organisatie in de praktijk moet zijn beproefd.

De NVI wordt geadviseerd om de resultaten van het MMM te gebruiken als basis voor haar toezichtstrategie (en dus voor de toezichtplannen). In de praktijk kan dit betekenen dat er minder toezicht wordt gehouden op organisaties of delen van organisaties die hoge niveaus behalen op het MMM, dan op de organisaties die in het algemeen of in bepaalde gebieden op een lager niveau presteren. Hoewel deze benadering een legitiem gebruik van de verkregen informatie is voor de prioritering van risico's, moet men wel rekening houden met het relatieve risico van de activiteiten van de alle operationele activiteiten. Bijvoorbeeld kan een vrachtbedrijf dat gespecialiseerd is in het vervoer van gevaarlijke goederen een niveau van 4 en 5 op het MMM behalen en kan aldus worden geconcludeerd dat het een zeer volwassen VBS heeft. Desalniettemin is het nog steeds gepast om nauwlettend toezicht op dit bedrijf te houden, gezien de aard van de risico's waarmee de bedrijfsactiviteiten gepaard gaan.

Bij het op basis van bewijsmateriaal toewijzen van een niveau aan een element zullen waarschijnlijk zowel positieve als negatieve punten naar voren komen. Er moet daarom worden besloten om een hoger of lager niveau toe te kennen. Het moge duidelijk zijn dat hierbij al het beschikbare bewijsmateriaal zorgvuldig moet worden afgewogen. Indien dit ertoe leidt dat er eerder een hoger dan een lager niveau moet worden toegekend, dan dient dit in de genomen beslissing tot uiting te komen. In het geval van onduidelijk bewijsmateriaal dient de persoon die het toezicht uitvoert ofwel meer bewijsmateriaal te verzamelen tijdens gerichte lopende en/of toekomstige toezichtactiviteiten (bijv. realiteitscontroles/inspecties) om een nauwkeuriger oordeel te kunnen vellen, ofwel moet er een lager niveau worden toegekend, omdat er geen bewijsmateriaal voorhanden is op basis waarvan een hoger niveau kan worden toegekend. Tijdens de afsluitende bijeenkomst met de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder kan altijd worden aangegeven dat bepaalde beslissingen omringd zijn met de nodige twijfels en kan de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder de gelegenheid worden geboden om aanvullend bewijsmateriaal aan te leveren. Hierbij moet men er echter wel opletten dat een dergelijke aanvulling een uitzondering moet blijven en geen gewoonte mag worden. Het toestaan van aanvullend bewijs zou er immers toe kunnen leiden dat de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder de zaken pas in deze fase aanpakt, in plaats van deze in het kader van het actieplan na de toezichtactiviteit te behandelen.

Het is moeilijk aan te geven hoeveel bewijsmateriaal nodig is om tot een zorgvuldige beoordeling te komen. Het bewijsmateriaal bestaat in de meeste gevallen uit een combinatie van interviews, documenten, veldobservaties en de uitkomsten van onderzoeken naar incidenten/ongevallen op bepaalde tijdstippen, datums en locaties. De beoordeling moet gebaseerd zijn op het gevonden bewijsmateriaal. Ook al meent de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder dat het verzamelde bewijsmateriaal niet representatief is, dan verandert dat niets aan het resultaat, omdat dit nu eenmaal het verzamelde bewijs is. Dat er een situatie is aangetroffen die de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder niet herkent, is op zich al een

indicatie dat er problemen met de werking van het VBS zijn. Dat de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder dit tegenspreekt, is ook een signaal zijn dat er iets niet in orde is. Als een aantal bewijsstukken aangeeft dat een onderzocht gebied goed is beheerd, zou het legitiem zijn om op dat moment geen verder bewijs meer te zoeken. Als het bewijsmateriaal daarentegen niet die zekerheid geeft, maar het niet mogelijk is om te concluderen waarom dit zo is, moet er naar verder bewijs worden gezocht. Het is niet nodig om alle processen en procedures van het hoge niveau tot de gedetailleerde werkinstructies te onderzoeken om tot een conclusie te komen over de vraag of het systeem effectief functioneert. Er dient voldoende informatie uit documentatie-evaluatie en interviews te worden verzameld om met een redelijke mate van zekerheid te concluderen hoe het beeld er in de praktijk uitziet. Men mag niet vergeten dat een verslag dat is gemaakt m.b.v. het MMM, uiteindelijk een verslag is dat door een competente persoon is gemaakt die het model ter ondersteuning bij zijn/haar professionele beoordeling gebruikten dat het op basis van een steekproef van documenten, interviews en andere informatie is onwaarschijnlijk dat dit een absoluut beeld geeft van de prestaties van een organisatie. Een dergelijk absoluut beeld zou immers de evaluatie vereisen van alle stukjes informatie betreffende de organisatie, evenals de ondervraging van personen die voor de organisatie werken en eventuele organisaties die interacties met de organisatie hebben.

Over het algemeen moet worden gezocht naar bewijsmateriaal voor het feit dat het onderzochte gebied a) veilig wordt beheerd, en b) dat dit beheer coherent is en verband houdt met de manier waarop het VBS volgens de oorspronkelijke aanvraag van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning dient te functioneren en c) dat de organisatie weet wat er gaande is. Wanneer sprake is van a) en b) en c) ontbreken, kan de conclusie worden getrokken dat de veiligheid eerder op goed geluk wordt beheerd dan op basis van een coherent plan. Dit wijst duidelijk op een gebrekkig VBS.

Het is uitermate belangrijk dat bij het presenteren van de bevindingen aan de beoordeelde organisatie, het zeer duidelijk wordt gemaakt wat het niveau van de beoordeling is geweest. Het gevonden bewijs en de geïnterviewde personen moeten in het verslag worden vermeld. Wanneer voorbeelden van gebrekkige documentatie worden gevonden, moeten deze ook aan het verslag worden toegevoegd.

Als het model wordt gebruikt ter beoordeling van specifieke gebieden van het VBS, moeten de niet-beoordeelde gebieden duidelijk worden aangegeven in de reikwijdte van het onderzoek en mogen zij geen niveau in het eindverslag krijgen, tenzij er voldoende bewijsmateriaal uit de gebieden in de reikwijdte van het onderzoek naar voren is gekomen er een opmerking over te maken. Bijvoorbeeld wordt tijdens het uitvoeren van een onderzoek naar vermogensbeheer duidelijk dat het systeem voor competentiebeheer zwak is. In dit geval zou het legitiem zijn om een niveau te geven aan dit gebied, ook al was het niet de belangrijkste focus van de MMM-audit.

De persoon of personen die het toezicht uitvoert/uitvoeren, moet/moeten zo veel gesprekken voeren/documenten lezen/veldwerk doen als nodig is om een goed beeld van de situatie te krijgen. Dit beeld hoeft niet volledig te zijn, maar er dient voldoende bewijsmateriaal te zijn verzameld om de plaats van de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder in het model te kunnen rechtvaardigen. Bij een kleine spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder moeten interviews van de belangrijkste leidinggevende functionarissen voldoende zijn om vast te stellen waar de organisatie zich bevindt op het gebied van bijvoorbeeld leiderschap. Bij een grotere spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder met meerdere vestigingen en een meerlagige managementstructuur wordt het moeilijker om een dergelijk compleet overzicht te krijgen en is het lastiger om te beslissen met welke personen op hoger niveau gesproken moet worden. Onder deze omstandigheden zou het legitiem zijn om een verticale snede door de organisatie te nemen, wellicht op jaarbasis, waarbij steeds naar verschillende gebieden wordt gekeken en een geschikt aantal personen op elk managementniveau wordt ondervraagd om tot een weloverwogen mening over het te beoordelen gebied te komen.

Voor grote en complexe organisaties is het raadzaam om het model te gebruiken voor het verkrijgen van een algemeen beeld van hoe de organisatie wordt geleid, bijvoorbeeld door te kijken naar documentatie op hoog

niveau en senior managers te interviewen. Daarna kan het model worden gebruikt om naar de discrete aspecten van de activiteiten van de organisatie te kijken, bijvoorbeeld het onderhoud van voertuigen op een aantal locaties. In een dergelijk geval zou men bij een goed georganiseerde organisatie met een goed VBS moeten zien dat het beeld op hoog niveau/de documentatie wordt weerspiegeld in elk van de onderzochte onderhoudslocaties. Dit betekent niet dat er geen verschillen tussen de locaties zelf kunnen zijn, maar wel dat de algemene structuur wat betreft de hoofdpunten hetzelfde is en op dezelfde manier wordt beheerd. Evenzo kan men voor een slecht presterende organisatie verschillen verwachten tussen het beeld dat het hogere kader heeft over hoe de organisatie op het niveau van onderhoudslocaties loopt en dat van de locaties depots zelf, evenals grote verschillen tussen de locaties zelf die zouden kunnen resulteren in veiligheidsrisico's, bijv. verschillen in de periodiciteit van examens voor vergelijkbare voertuigen zonder uitleg waarom dit zo kan zijn, terwijl het hogere kader slechts één zo'n onderhoudsstructuur erkent.

De nummering in het model is bedoeld om te helpen bij het categoriseren van de volwassenheid van het management. Het behalen van een bepaalde score moet niet als doel op zich worden beschouwd. Bij het presenteren van de bevindingen aan een spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder is het zeer belangrijk om hierop te wijzen en te benadrukken dat de resultaten het oordeel reflecteren van de persoon die het toezicht heeft uitgevoerd, waarbij deze persoon zijn/haar beoordeling heeft gebaseerd op het bewijsmateriaal zoals door hem/haar op een bepaald tijdstip en een bepaalde plaats gevonden.

Er kan enige weerstand worden verwacht van spoorwegondernemingen of infrastructuurbeheerders die het 'niveau' betwisten. In dergelijk gevallen is het belangrijk om te benadrukken dat de NVI-beeld is gebaseerd op het gevonden bewijsmateriaal (documentatie en interviews) en dat de organisaties recht hebben op een andere zienswijze op basis van hun eigen kennis van de organisatie. Indien de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder de kwestie probeert op te lossen door meer bewijsmateriaal aan te leveren, dan moet er worden besloten om ofwel, zoals hierboven aangegeven, dit bewijs te aanvaarden en de bevindingen op basis daarvan aan te passen, ofwel erop te wijzen dat de bevindingen onveranderd blijven en de bevindingen van dat moment weerspiegelen. Eventueel bewijsmateriaal dat na het toezicht wordt verstrekt en dat een positiever beeld geeft, moet doorgaans worden ingediend als onderdeel van het bewijsmateriaal om te voldoen aan het actieplan dat de organisatie en de NDA zijn overeengekomen.

Na afloop van de afsluitende bijeenkomst dient te worden benadrukt dat deze procedure bedoeld is om de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder te helpen bij het verbeteren van haar/zijn VBS. Voor niveau 1 moeten actiepunten worden geïdentificeerd om eventuele tekortkomingen bij het voldoen aan wettelijke vereisten aan te pakken en voor niveau 2 en hoger moeten verbeterpunten worden geïdentificeerd. Hierover moeten afspraken worden gemaakt met de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder, die een tijdsgebonden actieplan moet presenteren waarin deze punten worden aangepakt en informatie wordt gegeven over wie waarvoor verantwoordelijk is en wanneer de veranderingen moeten zijn doorgevoerd, zodat de NVI kan zorgen voor een passende follow-up van deze punten.

Het model bedoeld is bedoeld als hulpmiddel bij het uitvoeren van toezicht en kan nooit een professionele beoordeling vervangen. Het model pretendeert geen exact antwoord te geven op de kwesties die tijdens het toezicht zijn ontdekt en geeft ook niet aan hoe deze opgelost moeten worden. Alle handhavingsmaatregelen die uit het toezicht op basis van dit model voortvloeien, dienen door de NVI te worden vastgesteld op grond van haar juridische bevoegdheden, waarbij altijd gebruik moet worden gemaakt van het bewijsmateriaal dat gedurende de MMM-audit is aangetroffen. Om NVI's bij te staan bij de beslissing welke handhavingsmaatregelen geschikt zijn, heeft het Bureau een Leidraad beheermodel handhaving opgesteld.

Het model kan ook worden gebruikt om te kijken naar bevindingen uit onderzoeken naar ongevallen of verslagen van bedrijfsaudits. In dat geval moeten de bevindingen uit het verslag worden geanalyseerd om te zien wat zij zeggen over het VBS. Als het relevante criteriumelement is geïdentificeerd, kan een beoordeling worden gemaakt aan de hand van het model over de volwassenheid van de organisatie op basis van de bevindingen in het verslag van de audit of van het onderzoek naar ongevallen. Een enkel verslag zegt

misschien niet veel over de veiligheidsbeheercapaciteiten van een organisatie, maar als elk jaar of elke twee jaar wordt een verslag wordt opgesteld als een oefening en dus meerdere verslagen kunnen worden bekeken, kunnen zij een krachtig hulpmiddel vormen bij de identificatie van gebieden van het VBS van de organisatie met terugkerende problemen.

3 Modelniveaus

De gebruikte structuur is een schaal van 1-5, waarbij 1 voor zwakke prestaties van het managementsysteem staat en 5 voor uitstekende managementprestaties.

3.1 Definitie van prestatieniveaus

Niveau 1 - Basaal

Op dit niveau heeft de organisatie die wordt beoordeeld een veiligheidsbeheersysteem, maar is duidelijk dat er tekortkomingen zijn die het prestatieniveau onder het vereiste niveau brengen voor het verlenen van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning. Er bestaan procedures en instructies voor het beheer van veiligheidsactiviteiten, maar tijdens het toezicht is duidelijk dat er serieuze problemen zijn met betrekking tot hoe coherent deze zijn als geheel. Afzonderlijke risico's worden weliswaar beheerst, maar het algemene proces dat de risico's beheerst, is zwak. In de praktijk werkt de organisatie op een manier die in grote mate inconsistent blijkt te zijn met wat wordt beschreven in het VBS. Beleid, procedures en instructies zijn toegepast op een manier die niet stroken met wat is beschreven in het VBS en daarom worden de risico's van operationele activiteiten door de organisatie of haar aannemers niet afdoende beheerst. Op dit niveau moet de NVI overwegen om actie te ondernemen om te zorgen dat de organisatie weer voldoet aan de wettelijke vereisten (zie de *Leidraad beheermodel handhaving* van het Bureau voor meer informatie over hoe dit proces kan verlopen).

Niveau 2 - Krap voldoende

Op dit niveau presteert de organisatie op het niveau van minimale wettelijke naleving, dat wil zeggen dat het VBS werkt op een niveau dat voldoende was voor toekenning van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning in de beoordelingsfase. Er bestaat een schriftelijk veiligheidsbeheersysteem en dit systeem wordt weliswaar gebruikt om veiligheidsrisico's te beheersen, maar vertoont een gebrek aan structuur en coördinatie. Het systeem is over het algemeen coherent, maar de benadering vertoont op verschillende gebieden lacunes en enige inconsistenties. De organisatie kan inhoudelijk maar net aan haar veiligheidsverantwoordelijkheden voldoen. Er hoeft weinig te gebeuren om een belangrijk probleem te laten ontstaan en terug te vallen naar niveau 1 omdat het gebrek aan integratie tussen procedures en risicobeheer een belangrijk probleem kan worden in het geval van technische, operationele en organisatorische risico's. Sommige onderdelen van het bedrijf presteren op het gebied van veiligheidsbeheer beter dan andere. Risico's worden eerder door de acties van de mensen die voor de organisatie werken beheerst, dan door het ontwerp van het VBS. In de organisatie is het normaal dat er bij het beheer van risico's een 'brandblusbenadering' wordt gehanteerd. Dit houdt in dat het bedrijf veeleer op ongevallen en incidenten reageert en niet zozeer maatregelen neemt om deze te voorkomen.

Niveau 3 - Consistent

Het VBS heeft zich ontwikkeld en het beheer van risico's wordt systematisch en consistent aangepakt. Alle elementen zijn aanwezig en functioneren naar behoren en er wordt rekening gehouden met alle aspecten van veiligheid. Er wordt enige aandacht besteed aan de verbetering van de veiligheidscultuur in de organisatie door middel van de ontwikkeling van een strategische benadering van deze verbetering. Hoewel de organisatie consistent is, probeert zij niet op risico's te anticiperen en is de cultuur in de organisatie niet ontwikkeld genoeg om het proces van risicobeheer zelf te onderhouden. De brandblusbenadering is vervangen door een meer doordachte benadering van risicobeheer, maar er is niet veel voor nodig (bijv. nalaten om belangrijke processen of procedures op lange termijn te beheren) om de organisatie weer af te laten zakken naar het niveau waarin zij de risico's maar net het hoofd kan bieden.

Niveau 4 - Anticiperend

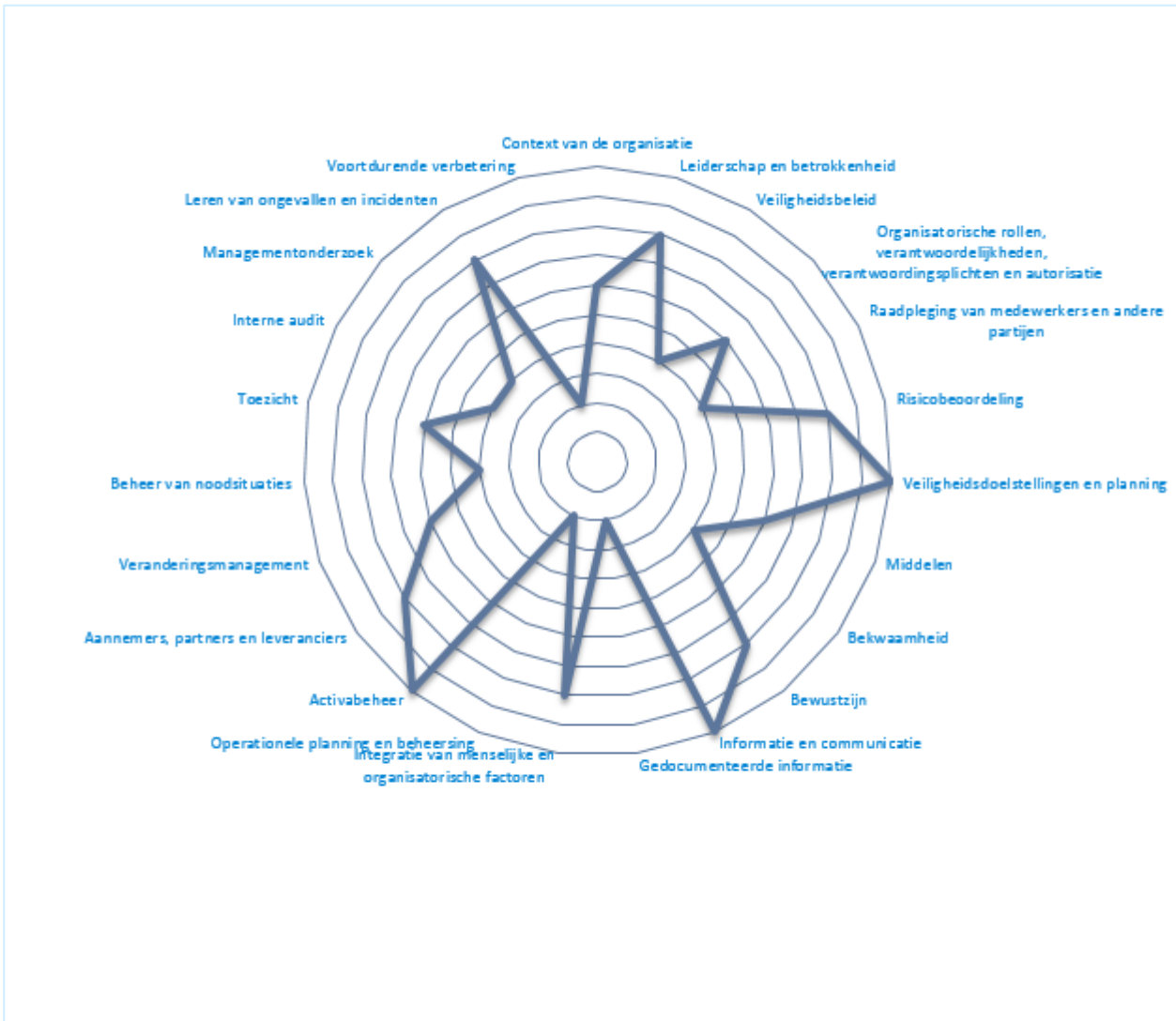
Zelfde als niveau 3, maar daarnaast beheert het VBS risico's voortdurend op proactieve wijze. Op dit niveau houdt de organisatie de voorbodes van risico's in de gaten en onderneemt zij waar mogelijk vooraf actie om te voorkomen dat zich gevaarlijke incidenten kunnen voordoen. De organisatie streeft naar een veiligheidscultuur waarin de werknemers en het bedrijf samenwerken om veiligheid op een coherente en vooruitstrevende manier te beheren. Op dit niveau is er sprake van sterk leiderschap vanuit de top van de organisatie en hebben de medewerkers van de organisatie vertrouwen in en respect voor de benadering van het management. Er wordt veel gedaan om regelmatig de prestaties te beoordelen, te begrijpen met welk soort risico's de organisatie te maken heeft en wat hieraan gedaan kan worden.

Niveau 5 - Excellent

Zelfde als niveau 4, maar daarnaast is het schriftelijke veiligheidsbeheersysteem zodanig opgezet dat voortdurende verbetering mogelijk is. De organisatie zoekt actief naar mogelijkheden om de veiligheid te verbeteren en haar veiligheidscultuur op een positieve manier te ontwikkelen door gebruik te maken van informatie uit de spoorwegsector en andere bedrijfstakken. De organisatie zet haar eigen prestaties af tegen die van andere organisaties in de spoorwegsector en andere bedrijfstakken. Uit bewijsmateriaal blijkt dat de organisatie zich bewust is van de problemen die zij momenteel heeft of in de toekomst zou kunnen krijgen en probeert deze actief met behulp van het VBS aan te pakken. Op dit niveau is de organisatie overtuigd van haar vermogen om de risico's die zij het hoofd moet bieden te beheren, is naar buiten gericht om de partijen waarmee zij contact heeft op te leiden en streeft zij er bovendien naar om te leren van andere sectoren en waar mogelijk het geleerde toe te passen in de eigen bedrijfsvoering. Veiligheid vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van de organisatie.

3.2 Verslaggeving van de resultaten van het model

De resultaten van het model kunnen worden uiteengezet als een radardiagram (koppeling naar een Excel-spreadsheetcalculator invoegen) of als een verkeerslichtsysteem zoals weergegeven in de voorbeelden in Figuur 2 en Tabel 1 hieronder. In beide gevallen worden de VBS-vereisten van Gedelegeerde Verordening (EU) van de Commissie .../... [GVM's inzake VBS] ingedeeld op de 5 prestatieniveaus en wordt in kaart gebracht wat de gevonden relevante prestatieniveau zijn. Dit geeft een sterk visueel beeld van de veiligheidsprestaties van de organisatie.



Figuur 2: Voorbeeld van weergave van de resultaten in een radardiagram/spindial

Tabel 1: Verkeerslichtsysteem per niveau.

<i>PDCA-elementen (Plan-Do-Check-Act) van het VBS</i>	<i>Niveau 1</i>	<i>Niveau 2</i>	<i>Niveau 3</i>	<i>Niveau 4</i>	<i>Niveau 5</i>
Context van de organisatie					
Leiderschap					
Leiderschap en betrokkenheid					
Veiligheidsbeleid					
Organisatorische rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden					
Raadpleging van medewerkers en andere partijen					
Planning					
Acties om risico aan te pakken					
Veiligheidsdoelstellingen en planning					
Ondersteuning					
Middelen					
Bewustzijn					
Informatie en communicatie					
Gedocumenteerde informatie					
Integratie van menselijke en organisatorische factoren					
Operationele activiteiten					
Operationele planning en beheersing					
Activabeheer					
Aannemers, partners en leveranciers					
Veranderingsmanagement					
Beheer van noodsituaties					
Prestatiebeoordeling					
Toezicht					
Interne audit					
Managementonderzoek					
Verbetering					

Tabel 1: Verkeerslichtsysteem per niveau.

PDCA-elementen (Plan-Do-Check-Act) van het VBS	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Leren van ongevallen en incidenten					
Voortdurende verbetering					

Het moet duidelijk zijn dat de grenzen tussen de verschillende niveaus worden gedefinieerd door de overgang van niveau 1 naar niveau 2, omdat niveau 1 niet het niveau van minimale wettelijke naleving is, terwijl niveau 2 dat wel is. De overgang van geel naar groen bij het overschakelen van niveau 2 naar 3 is echter een minder duidelijke grens, omdat de al organisatie voldoet aan de wettelijk vereisten, maar verbeteringen vertoont in de kwaliteit en prestaties van het VBS.

Om dit model te kunnen gebruiken, moet de organisatie onder toezicht een veiligheidscertificaat hebben, aangezien toezicht alleen kan plaatsvinden nadat een certificaat is verleend. De bedoeling van het model is de persoon die het toezicht uitvoert te helpen bij het beoordelen van hoe goed het veiligheidsbeheersysteem in de praktijk is. Niveau 1 wordt beschouwd als een niveau onder de minimale wettelijke naleving en is daarom een niveau waar verbetering nodig is om te voorkomen dat de NVI sancties oplegt voor het niet voldoen aan de voorwaarden waaronder het unieke veiligheidscertificaat of de veiligheidsvergunning werd verleend.

Vanaf niveau 2 (minimale wettelijke naleving) is vindt er ontwikkeling plaats van het ene niveau naar het volgende. Om deze reden wordt in het onderstaande gedeelte niveau 2 niet als cumulatief beschouwd, maar zijn niveaus 3-5 zijn dat wel. Dat wil zeggen dat zodra u niveau 2 hebt bereikt, u voldoet aan de wettelijke basisvereisten. Op niveau 3 hebt u een redelijke en consistente norm voor het veiligheidsbeheersysteem bereikt en bent in staat u dit over de tijd vasthouden, zodat u hierop kunt voortbouwen om de hogere niveaus te bereiken. Met behulp van het verkeerslichtsysteem kan men in algemene bewoordingen gemakkelijk zien dat niveau 1 (rood) overeenkomt met slechte prestaties, dat niveau 2 (geel) voldoende is en overgaat in consistent tot excellent als u niveaus 3, 4 en 5 (groen) bereikt.

In de bijlage wordt ter verduidelijking het 5-niveausysteem weergegeven met de verkeerslichtkleuren, waarbij algemene omschrijvingen aangeven hoe elk niveau er in de praktijk uitziet. De pijl onder de tabel is een herinnering dat de grenzen tussen de niveaus enigszins fluïde zijn:

- **Groen** wanneer de rangorde gelijk is aan niveau 3, 4 of 5 en de prestaties worden beschouwd als consistent, anticiperend of excellent;
- **Geel** voor niveau 2 waarbij de prestaties worden beschouwd als krap voldoende;
- **Rood** voor niveau 1 waarbij de prestaties worden beschouwd als basaal.

4 Model voor volwassenheid van management

4.1 C- Context van de organisatie

Doel

Om een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning te krijgen, moet de aanvragende organisatie het type, de omvang en het gebied van haar activiteiten beschrijven, laten zien hoe zij de ernstige risico's identificeert waarmee de organisatie te maken heeft, 'belanghebbenden' identificeren en aangeven hoe de organisatie voldoet aan haar wettelijke veiligheidsverplichtingen en wat deze zijn, en tot slot de reikwijdte van het VBS van de organisatie uitleggen. Het doel hiervan is om de reikwijdte scope en de schaal van de operationele activiteiten duidelijk te maken voor de beoordelaar. Wat betreft toezicht is het belangrijk om na te gaan of de waarborgen die een aanvrager op dit gebied heeft gegeven, bijvoorbeeld het begrip van het risico en hoe dit wordt behandeld in het VBS, worden weerspiegeld in de dagelijkse realiteit van de werkzaamheden.

Inleidende opmerkingen

Het is van cruciaal belang dat een organisatie in staat is het juiste type, de juiste omvang en het gebied van haar operationele activiteiten duidelijk te maken aan de instantie voor veiligheidscertificering. De reden hiervoor is dat deze elementen de grenzen van de operationele activiteiten bepalen en dat het VBS van de organisatie dit moet weerspiegelen. Dit element is dan het eerste in de beslissingscriteria en geeft de toon aan voor alles wat daarna volgt. Wat betreft toezicht is het daarom van groot belang dat de realiteit van de operationele activiteiten nauwkeurig de positie weergeeft die bij de beoordeling werd vermeld. Als dit niet het geval is, betekent het dat de beoordeling werd uitgevoerd op basis van onvolledige informatie.

In dit geval betekent het identificeren van ernstige risico's dat de aanvrager moet laten zien dat de organisatie zich dankzij haar risicoanalyse bewust is van de belangrijkste risico's. Dit helpt bij het bepalen van de context van de organisatie en toont de beoordelingsautoriteit dat de organisatie de omgeving waarin zij werkzaam is, begrijpt. De activiteiten van andere partijen buiten het spoorwegsysteem kunnen ook van invloed zijn de veiligheid van de operationele activiteiten van de organisatie en moeten daarom ook in aanmerking worden genomen bij de risicobeoordeling.

4.1.1 C1 - Context van de organisatie

Niveau 1

Op dit niveau zijn de basisbeschrijvingen aanwezig en zijn het type, de omvang, het gebied en/of het karakter van de operationele activiteiten redelijk duidelijk, maar in de praktijk blijken er verschillen te zijn in de reikwijdte van het VBS in vergelijking met de beoordeling en zijn er twijfels over het feit of alle ernstige risico's adequaat zijn vastgelegd. Er zijn twijfels of de organisatie daadwerkelijk voldoet aan de wettelijke bepalingen waaraan zij beweert te voldoen. Niet alle belanghebbenden blijken naar behoren te worden weerspiegeld in de VBS-regelingen.

Niveau 2

Op dit niveau zijn de beschrijvingen allemaal aanwezig, maar zijn er zorgen dat de reikwijdte en schaal van de operationele activiteiten niet goed beschreven zijn. De wettelijke en andere vereisten die van belang zijn voor belanghebbenden zijn in kaart gebracht, maar er zijn problemen mee. Er zijn een aantal belanghebbenden gevonden die niet zijn vertegenwoordigd in de oorspronkelijke VBS-indiening en er zijn aanwijzingen dat ernstige risico's niet altijd afdoende worden beheerst. Dit heeft consequenties voor de effectiviteit van het VBS.

Niveau 3

Niveau 2, plus: op dit niveau zijn de beschrijving van de operationele activiteiten, het VBS en van de ernstige risico's waarmee de organisatie te maken heeft in overeenstemming met wat in de praktijk wordt waargenomen. De organisatie is zich duidelijk bewust van wat zij doet en de richting waarin zij zich beweegt. Er is een duidelijk beeld over welke wetgeving van toepassing is en wie de belanghebbenden zijn.

Niveau 4

Niveau 3, plus: de organisatie streeft ernaar zich te ontwikkelen en zichzelf beter te leren presenteren aan belanghebbenden en met hen in gesprek te gaan teneinde veiliger procedures en processen in het VBS te ontwikkelen. In plaats van alleen de wetgeving op te nemen waaraan de organisatie moet voldoen, tracht zij actief in contact te treden met de relevante regelgevende instanties voor het ontwikkelen van strategieën om te voldoen aan wettelijke vereisten. Grenzen met andere onderdelen van het bedrijf worden goed begrepen en beheerd.

Niveau 5

Niveau 4, plus: de organisatie is een lichtend voorbeeld voor andere organisaties in hoe zij zichzelf presenteert. De organisatie is duidelijk over haar eigen karakter en wettelijke verantwoordelijkheden en tracht deze te verder ontwikkelen op basis van haar sterke punten. Zij maakt daarbij niet alleen gebruik van ervaringen binnen de spoorwegsector, maar ook van die daarbuiten.

4.2 L - Leiderschap

Doel

Ervoor zorgen dat de organisatie effectief wordt bestuurd en geleid.

Ervoor zorgen dat het veiligheidsbeleid een duidelijke afspiegeling is van de verwachtingen van het hoogste management, waarbij nauwkeurig wordt gedefinieerd wat de organisatie wil bereiken, op welke manier de organisatie dit denkt te gaan bereiken (door middel van het voorbeeldgedrag van de leiders) en hoe het management weet wanneer aan de verwachtingen is voldaan. Een effectief leider zorgt ervoor dat de leiding, de organisatie, de middelen en het vermogen aanwezig zijn om in het bedrijf de juiste cultuur te realiseren, zodat de gewenste doelen kunnen worden gehaald. Het management moet het bedrijf op effectieve wijze leiden, om te voorkomen dat de veiligheidsdoelstellingen in het gedrang komen door concurrerende zakelijke prioriteiten. Het management moet de medewerkers duidelijk uitleggen wat de veiligheidsdoelstellingen zijn en op welke manier deze gerealiseerd gaan worden.

Ervoor zorgen dat de organisatie (met name de raad van bestuur) op effectieve wijze nagaat of bepaald veiligheidsbeleid en daarmee verbonden activiteiten concreet bestaan en correct en effectief zijn. Ervoor zorgen dat boodschappen consistent en helder zijn en zo opgesteld zijn dat de beste omgeving voor veiligheidsbeheer wordt gecreëerd.

Inleidende opmerkingen

Gebrekkig leiderschap heeft tot een groot aantal grootschalige veiligheidsproblemen geleid. De houding van een organisatie ten opzichte van veiligheid is in veel gevallen een afspiegeling van de houding van de personen die zakelijke beslissingen nemen en stuurt de mening en de houding van de medewerkers van de organisatie.

Het algemene beleid, de daarmee verbonden procedures en het daaruit voortvloeiende veiligheidsklimaat, zoals vastgesteld door het hoger management, zijn van essentieel belang voor het bepalen en in stand houden van de manier waarop de organisatie veiligheid benadert. In het beleid moet duidelijk beschreven worden op welke manier de organisatie veiligheid denkt te gaan beheren. Het senior team en de andere managers dienen het goede voorbeeld te geven en moeten de boodschap van het beleid middels hun optreden versterken. Regelingen voor spoorwegveiligheid zijn in de onderneming geïntegreerd.

4.2.1 L1 - Leiderschap en betrokkenheid

Leiderschap en betrokkenheid gaat over de leiders van organisaties die de richting aangeven en een positieve en toekomstgerichte agenda opstellen voor de medewerkers die voor hen werken ter beheersing van de risico's die waar zij in hun bedrijfsprocessen mee te maken hebben. Het leiderschap bepaalt de toon en cultuur voor de manier waarop de organisatie zich intern gedraagt en ook ten opzichte van de personen/organisaties waarmee zij interactie aangaan. De leidinggevenden zijn degenen met de grootste invloed op de organisatiecultuur, de organisatiestructuur en het efficiënt functioneren van de organisatie. Het is daarom van essentieel belang dat zij hun boodschap kunnen overbrengen aan degenen die voor hen werken. Bij het beoordelen van dit gebied tijdens het toezicht, dienen de NVI-medewerkers waar mogelijk na te gaan of er tegenstrijdige prioriteiten zijn tussen veiligheidsbeheer en andere bedrijfsprocessen.

Niveau 1 - Basaal

Procedures en veiligheidsdoelstellingen zijn verouderd of zijn niet intern in de organisatie meegedeeld. Er zijn bovendien nauwelijks aanwijzingen dat deze procedures en doelstellingen worden begrepen.

Er zijn geen aanwijzingen dat werknemers geraadpleegd worden over veiligheidskwesties en werknemers hebben geen band met het management.

Er is een veiligheidsbeheersysteem, maar dit is van een zeer simplistisch niveau (er wordt bijvoorbeeld wel rekening gehouden met menselijke factoren, maar het systeem daarvoor is zwak) en het is losgekoppeld van de dagelijkse bedrijfsvoering van de organisatie.

Er zijn nauwelijks aanwijzingen dat er vanuit de managementketen enige interesse voor veiligheidskwesties bestaat. Productie is belangrijker. Er zijn amper middelen om problemen op het gebied van risicobeheersing aan te pakken, omdat de organisatie er de noodzaak niet van inziet om hier middelen voor in te zetten.

De betrokkenheid van het management bij de veiligheidscultuur ontbreekt en er is weinig kennis in de organisatie over het concept veiligheidscultuur of waarom veiligheidscultuur belangrijk is voor het verkrijgen van een veilige en efficiënte organisatie. Veiligheid wordt gezien als los van de bedrijfsdoelen van de organisatie en wordt gedefinieerd in termen van naleving van regelgeving en technische of procedurele oplossingen. Veiligheid wordt beheerd en gestuurd door een op zichzelf staande veiligheidsafdeling die wordt gezien als de hoofdverantwoordelijke voor de veiligheidscultuur van de organisatie. De betrokkenheid bij en communicatie over veiligheidsdoelen en -prioriteiten van het management is in zoverre beperkt dat deze niet bekend zijn in de organisatie. Veiligheid wordt gezien als een verplichting, in plaats van als iets dat de organisatie ten goede komt. Er is weinig leiderschap in het nastreven van een positieve veiligheidscultuur.

Incidenten en ongelukken 'komen overal voor': een fatalistische cultuur overheerst. Het zijn altijd menselijke fouten die geïdentificeerd worden als de oorzaak van incidenten en ongevallen, waarbij geen initiatieven worden genomen tot verder onderzoek. De bedrijfscultuur is niet rechtvaardig en medewerkers die zijn betrokken bij incidenten en ongelukken worden vaak tot zondebok gemaakt. Management en werknemers zijn over het algemeen niet geïnteresseerd in veiligheid en gebruiken veiligheid alleen als basis voor andere discussiepunten, zoals beloning, werktijden enzovoorts.

Het prestatieniveau ligt lager dan dat voor minimale wettelijke naleving en de NVI moet dan ook overwegen hoe de prestaties van de organisatie op het vereiste minimale niveau kunnen worden gebracht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Processen op het gebied van veiligheid en bedrijfsprocessen staan los van elkaar. In de verschillende functies van de organisatie heerst een andere organisatiecultuur.

Het leiderschap verstrekt middelen, maar niet voldoende om een toezegging te doen voor een positieve bijdrage aan de veiligheid en cultuur van de organisatie.

Leiderschap wordt erkend als belangrijk voor het beheer van de veiligheid, maar de manier waarop hoe dit wordt weerspiegeld in het VBS is soms inconsistent en rommelig.

Veiligheid wordt gezien als een bedrijfsrisico dat een negatieve invloed kan hebben op de financiële doelstellingen van de organisatie. Veiligheid wordt nog steeds, net als op niveau 1, gedefinieerd in termen van naleving van regelgeving en technische of procedurele oplossingen. De algemene benadering van veiligheid is reactief van het hogere management naar de werkvloer toe. De betrokkenheid van het management wordt gezien als halfslachtig, waarbij het reageert als iets fout loopt, in plaats van proactieve stappen te ondernemen ter verbetering van de gang van zaken.

Op dit niveau voldoet de organisatie aan het minimumniveau dat men kan verwachten voor het verlenen van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: werknemers zijn actief betrokken bij het evalueren en herzien van het veiligheidsbeleid en de veiligheidsdoelstellingen en de manier waarop deze worden toegepast.

Er wordt een begin van de ontwikkeling van een positieve organisatiecultuur waargenomen. Bij het ontwikkelen van de bedrijfsprocessen van de organisatie wordt in toenemende mate op systematische wijze rekening gehouden met de menselijke factoren kennis en methoden.

Veiligheid wordt door het management als belangrijk gezien, maar productie heeft soms voorrang. De basisprincipes van de veiligheid zijn aanwezig en de organisatie opereert steeds meer vanuit een proactief preventieperspectief in plaats van de naleving van regels en voorschriften. De organisatie weet dat betrokkenheid van alle medewerkers belangrijk is voor verdere verbetering en de meeste medewerkers zijn bereid om een positieve bijdrage te leveren. Het merendeel van de medewerkers voelt zich persoonlijk verantwoordelijk voor hun eigen veiligheid. Veiligheid wordt gedreven door campagnes en controle door toezichthouders, voornamelijk van bovenaf, maar met enige betrokkenheid van de werknemers.

Het veiligheidsbeheersysteem beheerst op consistente wijze de meeste risico's waaraan de organisatie wordt blootgesteld.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: iedereen in de managementketen ondersteunt met zijn acties de veiligheidsdoelstellingen.

Er is sprake van concrete inzet voor de voortdurend verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de risicobeheersing. Uit bewijsmateriaal blijkt dat er in de hele managementketen nauw wordt samengewerkt. Uit bewijsmateriaal blijkt dat er rekening wordt gehouden met veiligheidsrisico's als er naar het bedrijfsrisico wordt gekeken.

Het beleid op het niveau van het hoger management wordt:

- *zijn geëvalueerd en herzien om ervoor te zorgen dat verbeteringen op voorspelbare wijze kunnen worden gerealiseerd en*
- *worden op dezelfde wijze geïnterpreteerd door alle onderdelen van de organisatie die het beleid en de maatregelen moeten toepassen.*

De organisatiecultuur is naar buiten gericht en streeft naar verbetering en over het algemeen positief. Op sommige gebieden worden de medewerkers mogelijkheden geboden voor een proactieve bijdrage aan de ontwikkeling van het veiligheidsbeheersysteem.

Over het algemeen worden er middelen vrijgemaakt voor het beheer van veiligheid, maar er zijn nog enkele beperkingen.

Het management begrijpt dat veiligheid en productiviteit met elkaar verweven zijn en dat bij twijfel veiligheid de eerste prioriteit heeft. Het management zet zich in voor veiligheid en wijst aanzienlijke middelen toe voor proactieve veiligheidsmaatregelen zoals risicobeoordelingen, onderzoek naar incidenten en ongevallen en het beheer van veranderingsprocessen. Het belang van veiligheid wordt overal in de organisatie erkend en de medewerkers zijn positief betrokken bij veiligheidsinitiatieven. De veiligheidsprestaties zijn gericht op zowel vooruitlopende ('leading') als achterlopende ('lagging') indicatoren, waarbij alle beschikbare gegevens worden gebruikt.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: het veiligheidsbeleid omvat zakelijke veiligheidsdoelstellingen die in de gehele organisatie worden geïntroduceerd. Er zijn procedures om voldoende personele, economische en technische middelen vrij te maken om de realisatie van deze doelstellingen te ondersteunen en het hogere kader houdt toezicht op de tenuitvoerlegging van de noodzakelijke veiligheidseisen. De effectiviteit van het veiligheidsbeleid wordt geëvalueerd en de resultaten hiervan worden verwerkt in de volgende herziening. Veiligheidsdoelstellingen worden gebruikt om de organisatie aan te zetten tot goede bedrijfsprestaties en het beheer van bedrijfsrisico's, in lijn met de beste prestaties van de best presterende organisaties in en buiten de spoorwegsector.

Er wordt erkend dat het beheer van veiligheidsrisico's geen afzonderlijke functie is, maar een integraal onderdeel vormt van een productieve, concurrerende en winstgevende organisatie.

Veiligheidsrisico's worden gezien als een risico voor de algemene zakelijke prestaties en het veiligheidsbeheersysteem zorgt er op effectieve wijze voor dat bestaande risico's worden beheerst en nieuwe risico's worden voorspeld.

Een veilige productie heeft de hoogste prioriteit en de veiligheid is gekoppeld aan bedrijfsprestaties. De betrokkenheid van het management bij de veiligheid is hoog en de organisatie doet er alles aan om sterkere en duurzamere oplossingen voor veiligheidsproblemen te vinden. De geleerde lessen worden dagelijks toegepast. Medewerkers begrijpen en ondersteunen veiligheidsinitiatieven en weten dat veiligheid een manier van leven is. De organisatie bevordert de veiligheid op het werk en thuis en wijst daarvoor de juiste middelen toe.

4.2.2 L2 - Veiligheidsbeleid

Een effectief veiligheidsbeleid geeft duidelijk aan welke richting de organisatie moet volgen. Dit beleid levert een bijdrage aan alle aspecten van de bedrijfsprestaties als onderdeel van het streven naar voortdurende verbeteringen. Het veiligheidsbeleid is een belangrijk document om te laten zien hoe de organisatie omgaat met haar verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid en haar leiderschap in en haar betrokkenheid bij een goed veiligheidsbeheer vorm geeft.

Niveau 1 - Basaal

De beleidsverklaring is verouderd of is nog niet intern in de organisatie gecommuniceerd.

Er zijn geen aanwijzingen dat werknemers worden geraadpleegd.

Er is weinig erkenning voor de rol die mensen spelen bij een veilige en efficiënte uitvoering van de operationele activiteiten.

De organisatie voldoet aan de minimale wettelijke normen.

Dit prestatieniveau ligt onder de minimumnorm die mag worden verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Het veiligheidsbeleid is actueel en intern in de hele organisatie gecommuniceerd. Lokale managers en supervisors hanteren echter nog inconsistente benaderingen of interpretaties. Hierdoor wordt het beleid op verschillende manieren toegepast in de organisatie.

Het beleid wordt niet gezien als een essentieel onderdeel van het handhaven van de veiligheid.

Er is enige erkenning dat een beter begrip van de menselijke rol waardevol is voor het bedrijf, maar dit is inconsistent.

Het niveau van prestaties voldoet aan het minimale vereiste niveau voor het verkrijgen van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: het veiligheidsbeleid en andere daarmee verbonden beleidsmaatregelen gelden als bijzonder aandachtspunt voor managers. Hierdoor worden dit beleid en deze beleidsmaatregelen door alle medewerkers op dezelfde wijze geïnterpreteerd.

Werknemers zijn actief betrokken bij het evalueren en herzien van het veiligheidsbeleid en de manier waarop dit beleid wordt toegepast.

De menselijke factoren in de organisatie zijn een duidelijk aandachtspunt. De belangrijke rol die mensen spelen bij het verkrijgen van een veilige en efficiënte organisatie en het realiseren van zakelijke doelstellingen wordt erkend.

Niveau 4 - Anticiperend

Iedereen in de managementketen handelt in overeenstemming met het veiligheidsbeleid.

Het veiligheidsbeleid behelst een concrete inzet voor de voortdurend verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de risicobeheersing. Uit bewijsmateriaal blijkt dat er in de hele managementketen nauw wordt samengewerkt, waarbij de waarde van de menselijke bijdrage aan het leveren van verbeterde prestaties wordt erkend.

De capaciteit van de menselijke factoren is gemeten, afgestemd en in verhouding tot de volwassenheid en complexiteit van de organisatie en gericht op verbetering in de loop van de tijd.

Het veiligheidsbeleid en alle daarmee verbonden beleidsmaatregelen:

- *zijn onderling samenhangend;*
- *zijn geëvalueerd en herzien om ervoor te zorgen dat verbeteringen op voorspelbare wijze kunnen worden gerealiseerd en*
- *worden op dezelfde wijze geïnterpreteerd door alle onderdelen van de organisatie die het beleid en de maatregelen moeten toepassen.*

Niveau 5 - Excellent

Het veiligheidsbeleid wordt gebruikt om de organisatie aan te zetten tot bedrijfsprestaties die overeenkomen met de prestaties van de best presterende organisaties.

In het veiligheidsbeleid wordt erkend dat het beheer van veiligheidsrisico's geen afzonderlijke functie is, maar een integraal onderdeel vormt van een productieve, concurrerende en winstgevende organisatie.

Veiligheidsrisico's worden beschouwd als een risico voor de bedrijfsprestaties.

De rol van de mens wordt gezien als wezenlijk voor het succes van de organisatie. Bij elke beoordeling van operationele en zakelijke ontwikkeling wordt dan ook rekening gehouden met de rol van de mens.

De organisatie is naar buiten gericht en zoekt externe kansen om haar efficiëntie en effectiviteit te ontwikkelen, waarbij zij rekening houdt met de menselijke factoren.

4.2.3 L3 - Organisatorische rollen, verantwoordelijkheden, verantwoordingsplichten en autorisatie

Middels deze vereiste kan een organisatie die is onderworpen aan toezicht aantonen dat de organisatie gestructureerd is en aangeven op welke manier de verantwoordelijkheden zijn toegewezen om de bedrijfsdoelstellingen en het veiligheidsbeleid van de organisatie te kunnen realiseren. Op bepaalde werkniveaus kan dit vanuit beleids- en strategisch oogpunt worden ondersteund.

De risicobeheersing moet op passende wijze in de managementstructuren worden geïntegreerd, zodat duidelijk is waar de verantwoordelijkheden liggen. Hierbij moet tevens rekening worden gehouden en effectief worden omgegaan met de risico's die voortvloeien uit de interactie met aannemers, partners en leveranciers.

Deze elementen zijn essentieel om te begrijpen hoe goed het veiligheidsbeheersysteem van de organisatie risico's beheerst. De aanvrager moet aantonen hoe hij/zij bekwame medewerkers aan activiteiten toewijst, hoe hij/zij ervoor zorgt dat die medewerkers een duidelijk begrip hebben van hun rol en verantwoordelijkheden en op welke wijze mensen verantwoording moeten afleggen over hun prestaties. Ook moet worden aangetoond dat de organisatiestructuur en de rollen en verantwoordelijkheden van het individu samen voor een balans zorgen tussen naleving en een veiligheidscultuur, dat wil zeggen dat er een denkcultuur heerst in plaats van dat veiligheid alleen wordt nagestreefd vanwege de nalevingsvereisten.

Niveau 1 - Basaal

De managementstructuren van de organisatie staan volledig los van de veiligheidsdoelstellingen van de organisatie. Hierdoor kan snel verwarring ontstaan over de verantwoordingsplichten en verantwoordingsplichten van de medewerkers.

Als er verantwoordelijkheden worden gedelegeerd, krijgen de medewerkers niet de bevoegdheid of de middelen voor de uitvoering daarvan. Sommige medewerkers die verantwoordelijkheden hebben gekregen, zijn hiervan niet op de hoogte of hebben niet de benodigde bevoegdheid om hieraan te kunnen voldoen. Taakomschrijvingen zijn geen nauwkeurige weergave van de manier waarop mensen hun rollen en verantwoordelijkheden daadwerkelijk uitvoeren.

De toewijzing van rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie is lukraak en niet gekoppeld aan de operationele doelen van de organisatie.

Het prestatieniveau valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Er is een beschrijving van de structuur van de organisatie, met inbegrip van de toewijzing van de rollen en verantwoordelijkheden in het kader van het veiligheidsbeheersysteem. Er zijn plannen om te identificeren hoe het werk in de organisatie daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Uit de structuur van de organisatie blijkt dat de meeste risico's worden beheerd door de personen of de teams die het werk uitvoeren. Sommige risico's zijn echter onderverdeeld, waardoor de veiligheid en andere doelstellingen met elkaar in conflict zijn of kunnen komen.

Er lijkt weinig consistentie te zijn tussen de activiteiten van afzonderlijke bedrijfseenheden of wat betreft de bredere bedrijfsdoelstellingen van de organisatie.

Er lijkt weinig consistentie te zijn wat betreft de structuren van de organisatie, het toewijzen van verantwoordelijkheden en de daarmee verbonden cultuur die noodzakelijk is om deze verantwoordelijkheden op doeltreffende wijze uit te voeren.

De organisatie voldoet aan het minimale niveau van wettelijke naleving voor het verkrijgen van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: de organisatiecultuur van de verschillende onderdelen sluit aan bij de verantwoordelijkheden, die op duidelijke wijze zijn toegewezen aan bedrijfseenheden.

Het algemene beleid en de algemene procedures met betrekking tot rollen en verantwoordelijkheden sluiten aan bij het beleid en de procedures van de relevante bedrijfseenheden.

Er zijn criteria voor het delegeren en toewijzen van verantwoordelijkheden en taken, indien de benodigde competenties en vaardigheden zijn vastgesteld. Deze criteria worden toegepast en bijgevolg worden veiligheidstaken op duidelijke wijze toegewezen en beschikken de medewerkers die deze taken moeten uitvoeren over de benodigde vaardigheden, bevoegdheden en middelen voor de uitvoering ervan.

Indien er verantwoordelijkheden worden gedelegeerd, wordt dit op systematische wijze gedaan. De medewerkers beschikken over de juiste vaardigheden en over adequate middelen en bevoegdheden voor de uitvoering ervan.

Waar nieuwe of gewijzigde rollen en verantwoordelijkheden worden overwogen, is er een analyse uitgevoerd van de menselijke factoren met betrekking tot de verandering en de manier waarop taken daadwerkelijk worden uitgevoerd binnen de organisatie.

Niveau 4 - Anticiperend

Zelfde als niveau 3, maar met duidelijke verbanden tussen de onderdelen van de structuur van de organisatie, van de top tot aan de onderkant van de organisatie, niet enkel op werkniveaus.

Het algemene beleid en de algemene procedures zijn zo opgezet dat zij elkaar over de grenzen van de bedrijfseenheden aanvullen en zo de strategische doelstellingen van de organisatie bevorderen.

Medewerkers met verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid moeten op een eerlijke en consistente manier verantwoording afleggen over hun prestaties. De cultuur van de organisatie stelt medewerkers met verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid in staat om invloed uit te oefenen op de manier waarop de taken worden uitgevoerd en verbeteringen worden aangebracht.

Doordat er inzicht is in hoe het werk daadwerkelijk wordt uitgevoerd, zijn individuele en collectieve inspanningen afgestemd op de operationele prestatiedoelen.

Niveau 5 - Excellent

Zelfde als niveau 4, maar met daarnaast nog effectieve evaluaties van de rollen en verantwoordelijkheden op alle niveaus van de structuur van de organisatie, waarbij de prestaties worden afgezet tegen de strategische en bedrijfsdoelstellingen.

Er is een formeel beoordelingsproces ingesteld om ervoor te zorgen dat de rollen en verantwoordelijkheden geldig, actueel en geïntegreerd zijn met de veranderende organisatie, strategie en omgeving. De organisatie houdt consequent rekening met de mens in het systeem, dit is een standaardonderdeel van het beoordelingsproces.

4.2.4 L4 - Raadpleging van medewerkers en andere partijen

Succesvolle organisaties stimuleren hun werknemers actief om hun kennis en ervaring te gebruiken en zorgen ervoor dat iedereen zich inspant om gezamenlijke doelstellingen te realiseren. Dergelijke organisaties hanteren verschillende manieren om betrokkenheid en raadpleging actief te ondersteunen en te stimuleren.

Bestudering van dit aspect geeft de toezichthoudende autoriteit ook een indicatie hoe de veiligheidscultuur in de organisatie eruit ziet en hoe actief relevante derden worden betrokken bij het beheer van veiligheid in gebieden waar het risico wordt gedeeld.

Niveau 1 - Basaal

Raadpleging vindt niet of nauwelijks plaats.

Werknemers begrijpen niet hoe zij een bijdrage leveren aan hun eigen veiligheid en de veiligheid van diegenen waarmee zij samenwerken.

De organisatie voldoet niet aan de te verwachten norm voor minimale wettelijke naleving.

Niveau 2 - Krap voldoende

Werknemers begrijpen dat zij verantwoordelijk zijn voor hun eigen veiligheid en de veiligheid van hun collega's, maar dit wordt niet in de gehele organisatie even goed begrepen.

Er is sprake van enige raadpleging over gezondheids- en veiligheidskwesties, maar dit vindt niet systematisch plaats of niet alle werknemers zijn hierbij betrokken.

De organisatie voldoet aan de norm voor minimale wettelijke naleving die van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: de organisatie heeft procedures om ervoor te zorgen dat werknemers worden geraadpleegd over veiligheidskwesties.

Werknemers begrijpen hoe zij een bijdrage kunnen leveren aan hun eigen veiligheid en de veiligheid van de spoorwegen en krijgen feedback op hun bijdrage.

Personen met dezelfde rol passen de normen op dezelfde wijze toe.

Niveau 4 - Anticiperend

De organisatie heeft een beleid waarin ernaar gestreefd wordt om werknemers op alle niveaus bij de organisatie te betrekken en de organisatie heeft een duidelijke structuur om dit beleid mee te delen. Arbeiders en werknemers worden geraadpleegd als er beslissingen over maatregelen inzake risicobeheersing worden genomen.

De organisatie raadpleegt haar werknemers regelmatig op verschillende manieren, bijvoorbeeld door middel van enquêtes, workshops, bijeenkomsten met managers en veiligheidsrondleidingen.

Werknemers zijn gemotiveerd om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren en laten zien dat zij goed begrijpen op welke manier deze doelstellingen behaald moeten worden.

Werknemers voelen dat zij in staat zijn om beslissingen te nemen binnen een kader voor het stellen van doelen.

Personen met dezelfde rol passen de normen consistent toe.

Werknemers begrijpen dat er veranderingen moeten worden doorgevoerd en geven aan dat zij geraadpleegd zijn over de manier waarop deze verbeteringen moeten worden geïntroduceerd.

Niveau 5 - Excellent

De organisatie benut het potentieel van haar eigen werknemers en die van andere geïnteresseerde partijen volledig en betreft hen actief bij het ontwikkelen van gedeelde waarden en een cultuur van vertrouwen, openheid en empowerment.

De organisatie gebruikt de betrokkenheid van werknemers om ideeën voor verbeteringen op te doen en past deze in de praktijk toe.

Werknemers laten zien dat zij begrijpen op welke manier zij een bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Dit begrip strookt met het relevante beleid van de organisatie en met de visie van het senior team.

Werknemers laten door bestaande processen te volgen en aan te geven waar deze verbeterd kunnen worden, zien dat zij zich inspannen om beter te presteren dan deze doelstellingen.

4.3 PL - Planning

Doel

Ervoor zorgen dat de organisatie in staat is om maatregelen inzake risicobeheersing te definiëren en te implementeren, zodat de bedrijfsactiviteiten veilig kunnen worden uitgevoerd. Ervoor zorgen dat de organisatie haar operationele activiteiten op een veilige manier plant en daarbij voldoende rekening houdt met het welzijn van haar eigen werknemers en anderen die op enigerlei wijze bij haar activiteiten betrokken zijn.

Inleidende opmerkingen

Goed risicobeheer begint met goede planning. De organisatie dient over de juiste procedures te beschikken, zodat zij aan haar wettelijke verplichtingen kan voldoen en kan functioneren als een onderneming die haar doelstellingen op efficiënte en effectieve wijze realiseert. Goede planning zorgt ervoor dat een organisatie haar veiligheid aanzienlijk beter kan beheren, omdat hierdoor de juiste middelen, waaronder bekwame medewerkers, aanwezig zijn om de taken uit te voeren. Dit zorgt ervoor dat risico's op doeltreffende wijze beheerst kunnen worden en dat er efficiënter gewerkt kan worden.

4.3.1 PL1 - Risicobeoordeling/planning voor verandering

Dit element raakt de kern van het VBS, het is erop gericht dat de aanvrager laat zien hoe met zijn/haar systemen de risico's worden geïdentificeerd en beheerst. Toezicht moet worden gebruikt om de aanvrager te laten zien hoe hij/zij de resultaten van de risicobeoordeling in de praktijk gebruikt om de risicobeheersing te verbeteren en hoe hij/zij op de lange termijn controleert. Het is belangrijk om eraan te denken dat dit element niet rechtstreeks betrekking heeft op het beheren van de risico's door veranderingen (wat een ander element is), maar het er wel mee verbonden is. Er moet ook worden opgemerkt dat er een specifieke vereiste bestaat voor de aanpak door middel van risicobeoordeling van kwesties met betrekking tot menselijke prestaties, zoals taakinvulling en risicobeheer van vermoeidheid. Vanuit het oogpunt van toezicht moet daarom worden gezocht naar bewijsmateriaal dat deze kwesties in het risicobeoordelingsproces worden behandeld.

De systemen voor het plannen en implementeren van maatregelen inzake risicobeheersing moeten worden gecoördineerd om er zeker van te zijn dat zij voldoen aan de relevante wetgeving en om de organisatie in staat stellen haar doelstellingen op efficiënte en effectieve wijze te realiseren.

Niveau 1 - Basaal

De organisatie heeft een risicobeoordelingsproces, maar dit wordt niet consequent toegepast en bijgewerkt, waardoor oude operationele voorschriften of praktijken worden gebruikt voor beheersing terwijl de risico's zijn veranderd.

Niet voor alle relevante activiteiten van het bedrijf worden risicobeoordelingen uitgevoerd of geëvalueerd.

Risicobeoordelingen kunnen niet op de beoogde manier gebruikt worden. Het is duidelijk dat het doel van risicobeoordelingen en de manier waarop deze moeten worden uitgevoerd niet goed begrepen wordt.

Er wordt zeer weinig gebruikgemaakt van maatregelen inzake risicobeheersing en de effectiviteit van de bestaande maatregelen wordt amper gecontroleerd.

De risico's die voortkomen uit menselijke factoren worden niet meegenomen in de risicobeoordeling. Er is geen sprake van een aantoonbare zakelijke eis voor de aanpak van dergelijke kwesties.

De organisatie presteert op een niveau onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

In het risicobeoordelingsproces is weinig bewijs dat bij het veranderingsmanagement voldoende rekening wordt gehouden met veiligheidsrisico's.

Niveau 2 - Krap voldoende

Er worden risicobeoordelingen uitgevoerd, maar de algemene coördinatie is een punt van zorg.

Beheersingsmaatregelen voor een bepaalde activiteit omvatten niet altijd de maatregelen die bij de risicobeoordeling zijn vastgesteld.

Risicobeoordeling wordt veelal gebruikt om aan te tonen dat de bestaande maatregelen inzake risicobeheersing adequaat zijn.

Risicobeoordelingen worden alleen gebruikt om vast te stellen waar maatregelen inzake risicobeheersing nodig zijn, maar deze maatregelen worden niet op adequate wijze door de organisatie ingevoerd.

Er is een opleiding over risicobeoordeling gevolgd door alle medewerkers waarvoor dat nodig is, op het niveau dat vereist is voor de verschillende niveaus van verantwoordelijkheid.

Er zijn aanwijzingen voor het gebruik van maatregelen inzake risicobeheersing en van toezicht daarop.

Er wordt erkend dat rekening gehouden dient te worden met menselijke factoren tijdens de risicobeoordeling, maar de manier waarop dit wordt toegepast, is een punt van zorg. Bijgevolg worden dergelijke kwesties niet zo goed beheerst als het geval zou zijn via het VBS.

Uit bewijsmateriaal blijkt dat in het proces van veranderingsmanagement rekening wordt gehouden met veiligheidsrisico's.

De organisatie presteert op het minimale niveau van wettelijke naleving voor een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: de organisatie heeft een duidelijk beleid met betrekking tot risicobeoordelingen en welke risico's zij tolereert en waarom dit aanvaardbaar is.

Risicobeheer wordt op consistente wijze toegepast in verschillende delen van de organisatie, ook bij het proces van veranderingsmanagement. Managers begrijpen hun rol in het proces.

Er wordt effectief gebruikgemaakt van de maatregelen inzake risicobeheersing en risico's worden bij de wortel aangepakt.

Beoordelingen worden op consistente wijze gecoördineerd en regelmatig geëvalueerd.

Risico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen worden duidelijk aan de medewerkers gecommuniceerd.

Procedures voor risicobeoordeling maken onderdeel uit van het proces van veranderingsmanagement.

Er is een eenvoudig systeem waarmee de organisatie regelmatig de effectiviteit kan controleren van de maatregelen inzake risicobeheersing die naar aanleiding van een risicobeoordeling zijn ingevoerd.

Er bestaan consistente processen voor de identificatie van de risico's van menselijke factoren tijdens het risicobeoordelingsproces. Waar nodig kan het bedrijf gebruikmaken van specialistische deskundigheid als ondersteuning bij deze identificatie.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: er zijn risicobeoordelingen in andere aspecten van de onderneming ingebouwd om ervoor te zorgen dat risicobeheersing op systematische wijze wordt aangepakt.

Alle medewerkers en externe organisaties kunnen een bijdrage leveren aan risicobeoordelingen.

Risicobeoordelingen, met inbegrip van het aanpakken van het risico bij de wortel, zijn onderdeel van het veranderingsproces en de cultuur van de organisatie.

In het kader van het risicobeoordelingsproces worden evaluaties uitgevoerd.

Principes op het gebied van risicobeheer worden op alle niveaus intelligent toegepast.

Er is een complexer systeem waarmee de organisatie regelmatig de effectiviteit kan controleren van de maatregelen inzake risicobeheersing die naar aanleiding van een risicobeoordeling zijn ingevoerd.

Menselijke factoren zijn volledig geïntegreerd in de VBS-processen voor risicobeoordeling en veranderingsmanagement. Degenen die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de risicobeoordeling krijgen feedback over hun prestaties.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de risicobeoordeling wordt gebruikt om het risicoprofiel van de organisatie voortdurend te verbeteren.

De manier waarop risicobeheer wordt aangepakt is verankerd in de organisatie en deze aanpak wordt in de hele organisatie consistent toegepast. Risico's worden grondig beoordeeld en ruim voordat veranderingen plaatsvinden in overweging genomen.

Het aanpakken van het risico bij de wortel maakt onderdeel uit van een consistente aanpak en dit komt tot uiting in het beleid van de organisatie.

Wanneer zich transversale problemen voordoen, zijn er proactieve procedures aanwezig om in samenwerking met andere entiteiten die verantwoordelijk zijn voor het risicobeheer maatregelen voor risicobeheersing te ontwikkelen.

De informatie over menselijke factoren uit de risicobeoordeling wordt in het hele bedrijf gebruikt om naar een voortdurende verbetering van de veiligheid te streven. De resultaten van de beoordelingen worden waar relevant gedeeld met aannemers, partners en leveranciers in het kader van het ontwikkelen van de efficiëntie van de operationele activiteiten van de organisatie.

4.3.2 PL2 - Veiligheidsdoelstellingen en -planning

Om ervoor te zorgen dat de organisatie voldoet aan de wettelijke vereisten en zorgt voor een voortdurende verbetering van de veiligheid, dat veiligheidsdoelen aan de medewerkers worden gecommuniceerd en door het management worden ondersteund, is het noodzakelijk om veiligheidsdoelstellingen te hebben die voldoen aan de 'SMART'-vereisten (zie hieronder).

De organisatie moet aantonen dat zij zinvolle doelstellingen heeft en dat zij over een proces beschikt voor de implementatie ervan en voor de bewaking van de geslaagde verwezenlijking ervan, gedurende de geldigheid ervan. Veiligheidsdoelstellingen dienen 'specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden' (Smart) te zijn. Naast algemene bedrijfsdoelstellingen moet een organisatie ook korte- en langetermijndoelen formuleren en moet de prioriteit ervan worden vastgesteld. Conflicterende prioriteiten moeten worden opgelost om te voorkomen dat de veiligheidsdoelstellingen door andere behoeften van het bedrijf worden overschaduwd. De op verschillende niveaus of voor verschillende onderdelen van de organisatie vastgestelde doelstellingen moeten op elkaar worden afgestemd, zodat deze de algemene beleidsdoelstellingen van de organisatie ondersteunen. Met afzonderlijke personen kunnen ook persoonlijke doelen worden afgesproken om ervoor te zorgen dat de doelstellingen worden gerealiseerd.

Niveau 1 - Basaal

Er zijn weinig tot geen veiligheidsdoelstellingen.

Bestaande veiligheidsdoelstellingen zijn niet Smart of hebben geen prioriteit gekregen.

Het wordt getolereerd dat de veiligheidsdoelstellingen niet worden gehaald en er wordt geen actie ondernomen om eventuele tekortkomingen bij het halen ervan aan te pakken.

Persoonlijke doelen houden geen verband met de doelstellingen van het algemene beleid van de organisatie.

De organisatie presteert op een niveau onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Er zijn veiligheidsdoelstellingen. Een aantal doelstellingen kunnen weliswaar SMART zijn en prioriteit hebben gekregen, maar doelstellingen in verschillende onderdelen van de organisatie zijn niet duidelijk op elkaar afgestemd en kunnen met elkaar in conflict zijn en ondersteunen bijgevolg niet altijd de algemene doelstellingen van het beleid van de organisatie.

Persoonlijke doelstellingen zijn grotendeels afgestemd op de doelstellingen van het algemene beleid van de organisatie.

Er zijn controles op de voortgang in het bereiken van veiligheidsdoelstellingen.

De organisatie voldoet aan de te verwachten minimale norm voor wettelijke naleving.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: er zijn veiligheidsdoelstellingen vastgesteld en er is een veiligheidsplan waarin de organisatie aangeeft op welke manier zij de doelstellingen denkt te gaan realiseren.

Bij het vaststellen van de veiligheidsdoelstellingen is rekening gehouden met alle geldende wettelijke voorschriften en andere vereisten.

Er is geprobeerd om de doelstellingen 'SMART' te maken en doelstellingen en andere doelen prioriteit te geven en op elkaar af te stemmen.

Er zijn systemen om het behalen van doelstellingen op te volgen.

Het bereiken van de doelstellingen is niet goed afgestemd op het beoordelingsproces, dat wil zeggen bij beoordelingen wordt geen rekening gehouden met de gestelde doelstellingen.

De medewerkers zijn zich bewust van de relevantie en het belang van hun activiteiten en van de manier waarop zij een bijdrage leveren aan het realiseren van de veiligheidsdoelstellingen en het plannen van het beheer van veiligheidsrisico's.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: de doelstellingen zijn 'SMART', er is prioriteit aan gegeven en zij zijn op elkaar afgestemd om het algemene beleid te ondersteunen.

Het veiligheidsbeheersysteem zorgt ervoor dat er veiligheidsdoelstellingen worden vastgesteld en dat het behalen van deze doelstellingen wordt gemeten.

Het al dan niet behalen van de doelstellingen wordt vastgelegd en gebruikt om voortdurend verbeteringen aan te brengen.

Er zijn systemen voor het opvolgen van situaties waarin de veiligheidsdoelstellingen mogelijk of daadwerkelijk niet worden behaald.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de organisatie vergelijkt haar prestaties met de prestaties van andere ondernemingen in en buiten de spoorwegsector om er zeker van te zijn dat de doelstellingen van de organisatie excellent zijn.

4.4 S - Ondersteuning

Doel

Het doel van deze vereiste is ervoor te zorgen dat de organisatie voldoende middelen aanwendt, waaronder bekwame medewerkers, zodat het VBS het risico conform zijn doelstellingen kan beheersen.

Beschrijven van de rollen en verantwoordelijkheden voor het verwezenlijken van de veiligheidsdoelstellingen van de organisatie.

Ervoor zorgen dat de personen die beslissingen nemen over de belangrijkste informatie beschikken.

Ervoor zorgen dat de regelingen en acties van de organisatie een cultuur stimuleren die excellente risicobeheersing mogelijk maakt.

Inleidende opmerkingen

De documentatie van het veiligheidsbeheersysteem moet zorgvuldig worden bijgehouden en beheerd en regelmatig worden geëvalueerd, zodat enkel de laatste versie van een bepaald, voor het beheer van de veiligheid noodzakelijk document in omloop is. Alle veranderingen die voortvloeien uit de voortdurende verbetering van risicobeheersing, moeten tijdig worden doorgevoerd.

Het is van cruciaal belang dat het veiligheidsbeheersysteem een uitgebreid en ingevoerd systeem voor competentiebeheer omvat en dat er passende communicatieregelingen van kracht zijn, zowel van het management ten aanzien van de medewerkers als vice versa, als jegens anderen die voor het veiligheidsbeheer in hun eigen organisatie op communicatie van de organisatie vertrouwen. De reden hiervoor is dat deze elementen de efficiëntie en effectiviteit van het VBS ondersteunen. Door te zorgen dat de mensen bekwaam zijn in de taken die zij moeten uitvoeren, wordt de kans op beoordelingsfouten die de werking van het VBS ondermijnt zo klein mogelijk. Tegelijkertijd moet ervoor worden gezorgd dat het communicatiesysteem zowel van boven naar beneden als van beneden naar boven in de organisatie garanderen dat belangrijke boodschappen tijdig door de juiste mensen worden gehoord.

4.4.1 S1 - Middelen

Effectief gebruik van middelen is voor ieder veiligheidsbeheersysteem van cruciaal belang. Het volstaat niet om enkel processen te hebben. Deze processen moeten ook goed functioneren en er moeten genoeg middelen worden vrijgemaakt om de processen efficiënt en effectief te laten verlopen.

Niveau 1 - Basaal

De organisatie maakt middelen vrij om het veiligheidsbeheersysteem goed te laten functioneren. De toewijzing van deze middelen lijkt echter versnipperd en niet systematisch te zijn. Hierdoor zijn middelen ongelijk over de organisatie verdeeld en hebben sommige onderdelen genoeg middelen en andere onderdelen te weinig.

De organisatie is onder het niveau gekomen dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Op dit niveau is de organisatie beter in staat om middelen te beheren zodat taken voltooid kunnen worden. De toewijzing van middelen wordt als een belangrijk element van het veiligheidsbeheersysteem gezien. Het leiderschap van de organisatie beoordeelt de middelen op regelmatige basis.

De organisatie presteert op het basisniveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus op dit niveau kan de organisatie aantonen dat er genoeg middelen beschikbaar zijn en dat deze middelen in alle onderdelen van het bedrijf op consistente wijze worden toegewezen. De afwezigheid van bepaalde medewerkers is geen groot probleem, omdat de processen van het VBS hiermee rekening houden. De organisatie denkt na over manieren om efficiënter gebruik te maken van haar middelen.

Niveau 4 - Anticiperend

Zelfde als niveau 3, maar op dit niveau anticipeert de organisatie daarnaast op de toekomstige behoeften van de organisatie, waardoor de organisatie voorbereid is op komende veranderingen en over de middelen beschikt om hiermee om te gaan.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: op dit niveau beheert de organisatie haar middelen op zeer proactieve wijze en maakt zij in de gehele organisatie flexibel gebruik van deze middelen om meer veiligheid en een grotere efficiëntie te realiseren.

4.4.2 S2 - Competentie

Het is voor het beheer van medewerkers met veiligheidsverantwoordelijkheden op de lange termijn essentieel dat een organisatie beschikt over een systeem voor competentiebeheer, dat onderdeel uitmaakt van het veiligheidsbeheersysteem (VBS). Met behulp van dit mechanisme worden de vaardigheden van de medewerkers beoordeeld, ontwikkeld, op peil gehouden en gevolgd, om ervoor te zorgen dat de veiligheid geen gevaar loopt.

Een effectief systeem voor competentiebeheer stelt organisaties in staat om ervoor te zorgen dat hun medewerkers over de juiste competenties beschikken. Een essentieel onderdeel van elk competentiebeheerproces (CMS) is het op peil houden van competenties. Dit omvat een uitgebreid programma voor permanente professionele ontwikkeling (CPD), waarbij ervaren medewerkers nieuwe ontwikkelingen op het gebied van veiligheid kunnen leren en ervoor kunnen zorgen dat zij hieraan voldoen.

De werking van het systeem voor competentiebeheer kan veel over de veiligheidscultuur van een organisatie zeggen. Bij een goed doordacht competentiebeheersysteem zijn ook de medewerkers betrokken die daadwerkelijk het werk uitvoeren en de taak dus het beste begrijpen. Zij leveren informatie voor het opstellen van het CMS, waardoor zij zowel individuele medewerkers als de organisatie helpen om beter te presteren. Een goed functionerend CMS is een belangrijke indicator voor de veiligheidscultuur van een organisatie.

Niveau 1 - Basaal

Het competentiebeheersysteem is gedocumenteerd maar niet duidelijk geïmplementeerd en niet gekoppeld aan het ontwerp van taken. Het beheer van de competenties van de medewerkers wordt niet eenduidig aangepakt.

De medewerkers beschikken soms wel of soms niet over de juiste vaardigheden, maar is geen consistent proces om dit vast te stellen.

Trainingsbehoeften worden willekeurig beheerd, waarbij onmiddellijke behoeften prioriteit krijgen boven ontwikkeling op de lange termijn.

De organisatie presteert op een niveau onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Training vindt grotendeels plaats 'op de werkvloer' in de afzonderlijke bedrijfseenheden, met behulp van een systeem voor competentiebeheer. Het niveau van naleving van wettelijke vereisten voor werving, selectie en training is minimaal. Er wordt gebruikgemaakt van een selectieproces voor veiligheidskritische rollen.

Het beleid voor werving, selectie en opleiding maakt geen deel uit van een samenhangend systeem en is niet gekoppeld aan de strategische doelstellingen van de organisatie. Het gaat niet veel verder dan de naleving van wettelijke vereisten.

Er bestaat enige erkenning van opleidingsbehoeften, maar de toewijzing van trainingen is vaak bij toeval en wordt gedictreed door de beschikbaarheid van zowel de training als de relevante medewerkers in plaats van als onderdeel van een gestructureerde aanpak.

De organisatie voldoet aan het minimale niveau van wettelijke naleving dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: de organisatie beschikt over een effectief gedocumenteerd competentiebeheersysteem. Dit systeem omvat de competenties die nodig zijn om de strategische doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken en de risico's te beheren. De organisatie is in staat om optimaal gebruik te maken van de competenties van haar medewerkers, voor zover zij deze bezitten.

De organisatie organiseert en ontwikkelt opleidingsprogramma's voor haar medewerkers die taken uitvoeren waarbij veiligheid een rol speelt en zorgt er zo voor dat er aan de relevante behoeften wordt voldaan en dat de vaardigheden van de medewerkers op peil worden gehouden.

Voor medewerkers die een ongeval/incident hebben meegemaakt of langdurig arbeidsongeschikt zijn geweest bestaan regelingen om weer aan het werk te gaan, waarbij aanvullende opleidingen worden aangeboden indien dit nodig is.

De processen voor werving en selectie zijn uitgebreid (bijvoorbeeld psychometrisch en taakgericht) en grotendeels consistent en resulteren over het algemeen in de selectie van geschikte mensen voor de verschillende benodigde rollen.

Trainingen worden gegeven door bekwame mensen conform een vastgesteld programma op basis van de behoeften van een bepaalde rol. Er wordt ook getraind op de reacties van medewerkers onder nominale en minder goede operationele omstandigheden.

Er wordt ingezien dat het nodig is om het competentiebeheersysteem te koppelen aan het ontwerp van de taak.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: beleid op het gebied van werving, selectie en opleidingen houdt duidelijk verband met de strategische doelstellingen van de organisatie, die op hun beurt weer uitwaaiert in doelstellingen voor afzonderlijke medewerkers. Dit beleid is gebaseerd op een nauwkeurige beoordeling van taken (taakanalyse', die dient als bron van informatie voor een duidelijk en samenhangend systeem voor competentiebeheer. Er wordt gebruikgemaakt van een mentorsysteem en veranderingen in rollen zijn goed doordacht.

Het trainingsplan is uitgebreid en gekoppeld aan de vereiste competenties die nodig zijn om effectief te functioneren in bepaalde rollen.

Wervingsprocessen zijn veelomvattend en gericht op de optimale vaardigheden voor een bepaalde rol. Deze processen gaan gepaard met periodieke beoordelingen (evenals beoordelingen van medewerkers die de

organisatie verlaten), om ervoor te zorgen dat ook bij veranderingen en ontwikkelingen binnen de organisatie de juiste mensen worden aangeworven.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de organisatie heeft een goed overzicht van de competenties van haar medewerkers en maakt optimaal gebruik van het potentieel van haar medewerkers. De organisatie betreft haar medewerkers actief bij de onderneming door middel van gedeelde waarden en een cultuur van vertrouwen, openheid en empowerment.

De organisatie gebruikt de betrokkenheid van werknemers om ideeën voor verbeteringen op te doen en past deze in de praktijk toe. Het personeelsbeleid is systematisch en gericht op de bedrijfscontinuïteit.

Er is een op de toekomst en naar buiten gerichte visie om de juiste mensen te werven en te zorgen dat zij de juiste training en ontwikkeling krijgen, zodat vaardigheden worden gehandhaafd op het niveau dat nodig is voor het laten groeien en ontwikkelen van de organisatie, terwijl tegelijkertijd de veiligheidsprestaties worden gehandhaafd en verbeterd.

4.4.3 S3 - Bewustzijn

Bewustzijn houdt in dat de medewerkers op de hoogte wordt gebracht van het veiligheidsbeleid van de organisatie en de manier waarop zij een bijdrage aan de veiligheid in de organisatie kunnen leveren, van de gevaren en risico's waarvan zij zich bewust moeten zijn en van de resultaten van onderzoeken naar ongevallen en incidenten. Dit houdt tevens in dat de medewerkers bewust moeten worden gemaakt van de gevolgen als zij niet meewerken aan de uitvoering van het veiligheidsbeheersysteem, zowel voor henzelf als voor de organisatie. Dit element verschaft dan ook belangrijke informatie over de veiligheidscultuur van de organisatie.

Niveau 1 - Basaal

Op dit niveau heeft de organisatie haar veiligheidsbeleid aan haar medewerkers ter beschikking gesteld en verstrekt zij elementaire informatie over risico's en gevaren. De resultaten van onderzoeken naar incidenten worden niet op systematische wijze aan alle medewerkers gecommuniceerd en er worden geen gecoördineerde pogingen ondernomen om na te gaan of medewerkers hun verantwoordelijkheden en die van de organisatie begrijpen.

De prestaties van de organisatie liggen lager dan wordt verwacht voor wettelijke naleving.

Niveau 2 - Krap voldoende

Op dit niveau wordt weliswaar meer informatie aan de medewerkers verstrekt, maar het formaat van deze informatie blijkt niet consistent en de boodschap komt niet in alle onderdelen van de organisatie duidelijk over. De organisatie probeert ervoor te zorgen dat haar medewerkers weten welke rol zij spelen bij het ontwikkelen van veiligheid in het kader van het veiligheidsbeheersysteem.

De prestaties van de organisatie voldoen aan het minimale niveau van wettelijke naleving dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: de communicatie van het veiligheidsbeleid aan de medewerkers en de communicatie van hun rollen is consistent en de boodschap wordt door de medewerkers begrepen. Er is sprake van enig toezicht om ervoor te zorgen dat medewerkers de informatie tot zich hebben genomen en inzien welke belangrijke bijdrage zij leveren aan het effectief laten functioneren van het VBS.

Niveau 4 - Anticiperend

Zelfde als niveau 3, plus: de organisatie probeert er op proactieve wijze voor te zorgen dat iedereen zich zowel bewust is van de rollen en verantwoordelijkheden van de organisatie als die van de medewerkers. De organisatie probeert haar medewerkers op actieve wijze te overtuigen van de voordelen van betere prestaties op het gebied van veiligheid.

Niveau 5 - Excellent

Zelfde als niveau 4, plus: de organisatie probeert er niet alleen voor te zorgen dat haar eigen medewerkers zich bewuster zijn van de organisatie en hun verantwoordelijkheden, maar streeft er ook naar om deze boodschap over te brengen aan haar aannemers, leveranciers en anderen waarmee de organisatie contact onderhoudt.

4.4.4 S4 - Informatie en communicatie

Naleving van dit element is bedoeld om aan te tonen dat de aanvrager in zijn/haar aanvraag heeft aangetoond dat de organisatie over de juiste middelen beschikt om veiligheidsrelevante informatie op verschillende niveaus te identificeren en op het juiste moment en aan de juiste mensen te communiceren. Dat de organisatie de horizon in de gaten houdt om ervoor te zorgen dat de huidige maatregelen inzake risicobeheersing relevant en actueel blijven en de identificatie mogelijk maken van nieuwe bedreigingen en kansen van buitenaf (politieke, sociale, ecologische, technologische, economische en juridische invloeden). Dat de organisatie ervoor kan zorgen dat de juiste medewerkers (in het bijzonder veiligheidskritische medewerkers) in de organisatie die op deze invloeden moeten reageren, worden bereikt. Hiertoe behoort ook de manier waarop relevante veiligheidsgerelateerde informatie wordt gecommuniceerd naar andere geïnteresseerde partijen waarmee de organisatie interacties heeft.

De regelingen moeten ervoor zorgen dat alle werknemers die een beslissing moeten nemen of een taak moeten uitvoeren over de juiste informatie beschikken, in de vorm van:

- mededelingen van het bedrijf over het belang van veiligheid;
- procedures voor het uitwisselen van informatie met de relevante belanghebbenden;
- procedures en normen op het gebied van veiligheid;
- feitelijke gegevens en informatie; en
- instructies en verslagen.

Niveau 1 - Basaal

Er wordt amper geprobeerd om toepasselijke veiligheidsinformatie te communiceren. Als er procedures zijn, nemen medewerkers hun beslissingen op basis van hun eigen inschatting.

Er wordt weinig informatie over veiligheid verzameld of gedeeld.

Managers overleggen niet met de andere medewerkers of doen dit niet op effectieve wijze.

De interne informatieverspreiding en communicatie van de organisatie is lukraak en niet traceerbaar.

Er is weinig erkenning voor de belangrijke rol die effectieve communicatie speelt bij het beïnvloeden van menselijk gedrag en daarmee veiligheidsprestaties.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

De medewerkers hebben de beschikking over procedures en normen op het gebied van risicobeheersing.

Er wordt enige informatie die wordt verkregen van de medewerkers gebruikt als leidraad voor beslissingen.

Managers geven instructies en ontvangen verslagen met betrekking tot het beheersen van risico's, maar er lijkt een gebrek aan consistentie te zijn.

Er is enige erkenning voor het belang van veiligheidskritische communicatie bij het leveren van veilige operationele prestaties. Er is bewijs voor de ontwikkeling van waarborgplannen ter controle hiervan.

De organisatie presteert op het minimale niveau van wettelijke naleving dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: gebruikers kunnen beschikken over schriftelijke bedrijfsdoelstellingen, -normen en -procedures voor het beheersen en communiceren van belangrijke risico's in een voor hen geschikt formaat.

Bij het delen van ervaringen, het bepalen van toekomstige prestaties en het nemen van beslissingen wordt gebruikgemaakt van feitelijke informatie.

Managers geven instructies die de procedures voor het bereiken van de veiligheidsdoelstellingen versterken.

De medewerkers doen verslag van hun prestaties en ervaringen, omdat de organisatie hen daartoe aanmoedigt.

Er wordt in de organisatie regelmatig gecommuniceerd, zowel omhoog als omlaag in de managementketen en conform een welomschreven procedure.

Rollen en verantwoordelijkheden van personen die als taak hebben om informatie binnen de organisatie te communiceren, moeten helder omschreven zijn.

De communicatieprocessen worden regelmatig onderworpen aan toezicht en beoordeling.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: alles is in overeenstemming met de belangrijkste systemen voor risicobeheersing.

Bij het nemen van beslissingen heeft men de beschikking over de juiste informatie.

Er zijn effectieve procedures voor het verzamelen van feedback, als dit nodig is om ervoor te zorgen dat de communicatie voor iedereen duidelijk is en de reacties van de medewerkers daarop worden begrepen. De relevante medewerkers ontvangen feedback op hun prestaties op een positieve en niet-discriminerende wijze.

De communicatie wordt bewaakt en de resultaten worden gebruikt bij het opstellen en uitvoeren van een organisatiebreed communicatieprogramma.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de kwaliteit van de communicatie en de regelingen hiervoor worden regelmatig vergeleken met vastgestelde goede praktijken in andere sectoren. Informatie wordt proactief gedeeld met organisaties waarmee de organisatie contact onderhoudt, alsmede met aannemers.

De uitwisseling van informatie wordt gedocumenteerd.

Er is een naar buiten gerichte communicatievisie die zowel intern als extern wordt gedeeld met de relevante partners, leveranciers en aannemers.

De rol van menselijke factoren in communicatie wordt goed begrepen en de organisatie heeft een duidelijk doel om de communicatieprestaties continu te verbeteren.

4.4.5 S5 - Gedocumenteerde informatie

Excellente organisaties houden een betrouwbaar archief van belangrijke beslissingen en in de loop der tijd verzamelde informatie bij om aan te tonen dat zij risico's op alle niveaus beheersen.

Om ervoor te zorgen dat informatie over risicobeheersing, werkprocessen en het leren van audits en incidenten tijdig en op efficiënte wijze wordt gecommuniceerd naar de relevante medewerkers, moet een organisatie beschikken over een systeem voor documentenbeheer en controle dat hiervoor zorgt.

Onderdeel van dit element zijn ook de documentatie van het veiligheidsbeheersysteem, het maken en bijwerken van documenten en de controle van gedocumenteerde informatie.

Niveau 1 - Basaal

De VBS-documentatie is opgesteld. De documentatie bestrijkt niet alle activiteiten van het bedrijf en wordt niet regelmatig bijgewerkt als er zich een verandering voordoet die een bijwerking vereist.

De documentatie wordt niet goed verspreid of gedeeld. De organisatie gebruikt het VBS niet als "werkinstructies". Bovendien verschillen de operationele praktijken en zijn deze veelal verbonden met het persoonlijk geheugen van de medewerkers en praktijken uit het verleden, zonder dat hierbij wordt verwezen naar het verloop van de tijd en veranderingen die ten gevolge hiervan moeten worden doorgevoerd.

De documentatie wordt enkel gebruikt voor certificering/autorisatie.

Systemen voor het beheer van documenten zijn zwak, waardoor verschillende onderdelen van het bedrijf verschillende versies van documenten gebruiken.

De organisatie valt onder het prestatieniveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

De spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder werkt over het algemeen in overeenstemming met de in het VBS vermelde procedures en instructies. Hier en daar zijn afwijkingen mogelijk. Sommige informatie over belangrijke maatregelen inzake risicobeheersing wordt gearchiveerd, maar het archief is inconsistent.

Bij de nationale veiligheidsinstantie wordt jaarlijks een veiligheidsverslag ingediend, waarin de structuur van de organisatie wordt beschreven, alsmede de veiligheidsdoelstellingen voor het aankomende jaar en de reden waarom deze zijn gekozen. Dit verslag omvat tevens informatie over onderzoeken naar interne ongevallen en incidenten, details over de veiligheidsindicatoren die gekozen zijn om de prestaties met de doelstellingen te vergelijken en geeft aan of er nog aanbevelingen van het nationaal onderzoeksorgaan moeten worden verwerkt.

Het systeem voor het beheer van documenten is over het algemeen betrouwbaar, maar er zijn nog steeds problemen met het systematisch nummeren en bijwerken van documenten.

De organisatie presteert op het minimale niveau van wettelijke naleving dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: voor de belangrijkste risico's wordt een archief van processen en normen bijgehouden.

Er wordt een archief bijgehouden van de belangrijkste informatie en beslissingen die in de toekomst waarschijnlijk van nut zullen zijn.

Er is een beschrijving van de activiteiten op het gebied van veiligheidsbeheer, alsmede van de interactie van deze processen in het kader van het VBS. Medewerkers passen de processen voor het beheer van veiligheid op consistente wijze toe.

Er is een overzicht van contractuele processen en andere zakelijke overeenkomsten, met inbegrip van gedetailleerde informatie over de manier waarop veiligheidsrisico's worden beheerst. Er is een actuele lijst van aannemers, partners en leveranciers met een beschrijving van de aard en de omvang van de verleende diensten. Deze lijst wordt bijgewerkt op het moment dat er nieuwe taken worden toegewezen.

Het systeem voor het beheer van documenten is betrouwbaar en kan garanderen dat alleen de actuele versie van een document in omloop is.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: gebruikers en beleidsmakers hebben de beschikking over een uitgebreid archief van processen op het gebied van veiligheid, de daaraan verbonden risico's en normen, beslissingen en informatie.

Het beheer van documenten is dermate geavanceerd dat er wordt gemeld wanneer documenten moeten worden bijgewerkt en wie hiervoor verantwoordelijk is.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: er wordt meer gebruikgemaakt van het proces om de efficiëntie en effectiviteit van het beheersysteem te stimuleren. Het VBS geeft de feitelijke operationele werkwijze van de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder weer. Het VBS is een levend document dat voortdurend evolueert om de veiligheid te kunnen blijven verbeteren. Het is geenszins een administratieve last.

Systemen voor documentenbeheer zijn erop gericht om het VBS te verbeteren en te ontwikkelen en worden gezien als een nuttig instrument om de consistentie van het doel van het VBS te waarborgen.

S6 - Integratie van menselijke en organisatorische factoren

Niveau 1 - Basaal

De betrokkenheid van het management bij de menselijke en organisatorische factoren (Human and Organisational Factors, kortweg HOF) ontbreekt en er is weinig kennis in de organisatie over het concept HOF of waarom HOF belangrijk is voor het verkrijgen van een veilige en efficiënte organisatie. Er is een HOF-strategie, maar deze vertoont vele hiaten en niet alle relevante processen worden afgedekt. De HOF-strategie is niet aangepast aan de organisatiestructuur en -processen. Er zijn gedocumenteerde processen voor HOF op sommige gebieden maar niet voor alle, er zijn bijvoorbeeld geen methoden voor de integratie van HOF in risicoanalyses. Er zijn geen beschrijvingen van de rollen en verantwoordelijkheden van HOF, HOF-competentie ontbreekt en er zijn geen middelen toegewezen aan HOF. De HOF-strategie en de HOF-processen die er zijn, worden in de praktijk niet volledig toegepast.

Niveau 2 - Krap voldoende

De HOF-strategie beslaat alle relevante processen binnen de organisatie, maar de structuur is onduidelijk en de processen van sommige HOF-gebieden zijn beter beschreven dan andere. Het is niet duidelijk wanneer en hoe HOF moet worden toegepast. Er zijn omschrijvingen van toegewezen HOF-rollen en -verantwoordelijkheden, maar er zijn niet genoeg middelen toegewezen. Er is een gebrek aan begrip van het concept HOF en wanneer en hoe HOF-methoden moeten worden toegepast. HOF-strategie en HOF-processen worden toegepast wanneer dat nodig is, maar er worden argumenten aangevoerd dat dit niet nodig is. Het HOF-perspectief wordt niet als belangrijk gezien voor het bereiken van veiligheid en efficiëntie in de organisatie.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: een systematische HOF-benadering wordt toegepast in alle delen van de organisatie. HOF-strategie, -processen en -methoden worden meestal, maar niet altijd, toegepast en middelen worden toegewezen aan HOF. HOF-competentie-eisen met betrekking tot verschillende rollen worden omschreven en

vervuld. Bij veranderingsmanagement wordt rekening gehouden met HOF. HOF is een bekend concept voor iedereen in de organisatie en iedereen begrijpt het belang van een systematische benadering van menselijke en organisatorische factoren voor het bereiken van veiligheid en efficiëntie in de organisatie.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: een systematische HOF-benadering wordt consistent toegepast in alle delen van de organisatie. De HOF-benadering is een natuurlijk onderdeel van alle processen. De focus ligt niet op het voldoen aan de wettelijke HOF-vereisten, maar op het toepassen van de HOF-benadering op een manier die voldoet aan de bedrijfsdoelstellingen. Iedereen in de organisatie ziet de voordelen voor veiligheid, efficiëntie en kwaliteit bij het gebruik van een HOF-benadering. De capaciteit van HOF is gemeten, afgestemd en in verhouding tot de volwassenheid en complexiteit van de organisatie en gericht op verbetering in de loop van de tijd.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de organisatie is een lichtend voorbeeld voor andere organisaties in hoe zij zichzelf presenteert. De organisatie is duidelijk over haar eigen karakter en wettelijke verantwoordelijkheden en tracht deze te verder ontwikkelen op basis van haar sterke punten. Zij maakt daarbij niet alleen gebruik van ervaringen binnen de spoorwegsector, maar ook van die daarbuiten. De organisatie is een actieve promotor van het belang van het aanpakken van menselijke factoren in veiligheidsbeheer.

4.5 OP - Operationele activiteiten

Doel

Door operationele activiteiten, interactie en verandering op de juiste manier te beheren kan een organisatie aan haar wettelijke verplichtingen voldoen, flexibel op veranderende omstandigheden reageren en positief gedrag van haar werknemers stimuleren. Dit stelt de organisatie op haar beurt weer in staat om haar bedrijfsdoelstellingen en -behoeften te realiseren.

Inleidende opmerkingen

Dit deel behandelt de onderdelen van het VBS die te maken hebben met interactie (bijvoorbeeld met aannemers, leveranciers en hulpdiensten), het beheer van activa over een langere periode en veranderingsmanagement. Het is voor iedere organisatie van cruciaal belang dat deze onderdelen op efficiënte en effectieve wijze worden beheerd, zodat de gehele onderneming hier de vruchten van kan plukken. Dit gedeelte van het VBS behandelt de praktische aspecten van het leiden van een spoorwegonderneming of infrastructuurbeheerder. Er kunnen in dit deel duidelijke verbanden worden gelegd met het algemene toezicht op de effectiviteit van het VBS. Dit terrein omvat bovendien de onderdelen van de onderneming die de grootste schade aan het imago van de organisatie kunnen veroorzaken, wanneer aannemers, leveranciers of interactie op inadequate wijze worden beheerd. Dit deel is ook sterk gekoppeld aan de Technische specificatie inzake interoperabiliteit - Operationele activiteiten (TSI-OPE), waarin de fundamentele operationele procedures die moeten worden gevolgd in alle functionele werkgebieden zijn gespecificeerd. Aangezien de nationale veiligheidsinstanties de naleving van de TSI-OPE moeten controleren, is het noodzakelijk deze elementen tijdens het toezicht te controleren.

4.5.1 OP1 - Operationele planning en beheersing

Doel

De organisatie moet ervoor zorgen dat bij de technische en operationele vereisten die voortvloeien uit de risicobeoordeling rekening wordt gehouden met de relevante Technische specificaties inzake interoperabiliteit, in het bijzonder wat betreft de subsystemen voor operationele activiteiten en verkeersleiding. Waar nationale regelgeving van toepassing is, wordt hieraan voldaan door de planning, uitvoering en beoordeling van de betreffende operationele processen.

Een goed presterende organisatie heeft een robuust systeem dat ervoor zorgt dat technische en operationele voorschriften worden nageleefd en een cultuur die dit ondersteunt en doet er alles aan om voortdurend verbeteringen aan te brengen door rekening te houden met innovatie in de spoorwegsector en andere sectoren.

Niveau 1 - Basaal

Bij het uitvoeren van operationele activiteiten wordt niet verwezen naar strategieën voor de langere termijn of andere behoeften van het bedrijf. Voor zover competenties en het beheer van medewerkers überhaupt een rol spelen bij operationele activiteiten, wordt hier lukraak mee omgegaan.

De processen op het gebied van risicobeoordeling zijn niet goed afgestemd op de operationele activiteiten. Het ontwerp van de procedures is nagenoeg of helemaal niet toegespitst op problemen die zich voor kunnen doen bij de operationele beheersing om ervoor te zorgen dat de procedures de realiteit van het werk weerspiegelen en niet een geïdealiseerde versie daarvan.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Er is beperkte of geen naleving van de fundamentele operationele beginselen die zijn omschreven in de TSI-OPE.

Niveau 2 - Krap voldoende

De organisatie houdt rekening met relevante technische specificaties inzake interoperabiliteit en nationale regelgeving, indien van toepassing, maar dit gebeurt niet op systematische wijze en aanvullende maatregelen zijn niet duidelijk gebaseerd op het resultaat van een risicobeoordeling.

De medewerkers zijn op de hoogte van de lokale rollen en verantwoordelijkheden van de operationele activiteiten die op hen van toepassing zijn, maar zijn niet betrokken bij de planning of organisatie ervan.

Er is enig ontwerp ten behoeve van operationele werkprocedures, in het bijzonder veiligheidskritische procedures, maar dit is niet systematisch.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

De TSI-OPE wordt nageleefd, maar op het minimaal aanvaardbare niveau.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: bij toepassing van het risicobeoordelingsproces op operationele activiteiten wordt consistent rekening gehouden met het beheer van processen en procedures die ontworpen zijn om ervoor te zorgen dat treinpaden op passende wijze worden gepland en wordt ervoor gezorgd dat de hieraan verbonden risico's voor de medewerkers die deze moet exploiteren op passende wijze zijn afgedekt.

Competentiebeheer en processen op het gebied van informatie en communicatie worden consistent toegepast op operationele processen.

Er is een consistent proces om ervoor te zorgen dat procedures de realiteit van de taak weerspiegelen.

De TSI-OPE wordt consequent nageleefd, bij alle operationele activiteiten van de organisatie.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: er zijn in de gehele organisatie systemen voor het beheer van operationele activiteiten, die gebaseerd zijn op risicobeoordeling. Deze systemen houden rekening met de dynamische gevolgen van operationele activiteiten in één werkgebied (bijv. signaleringsvereisten zullen van invloed zijn op de manier waarop onderhoud aan het spoor wordt uitgevoerd) voor een ander activiteitengebied. De systemen zullen hierop anticiperen en proberen om het risico weg te nemen.

Medewerkers in de hele organisatie omarmen een cultuur die hen in staat stelt om een positieve bijdrage te leveren aan operationele activiteiten en aan alle veranderingen die met betrekking tot deze activiteiten worden doorgevoerd.

Communicatie en informatie-uitwisseling over operationele activiteiten is robuust en het hoger management houdt toezicht op de effectiviteit van dit proces.

De operationele procedures omvatten interactiemaatregelen tussen verschillende taken, waaronder opdrachtgevende rollen. Er wordt enige gegevensverzameling uitgevoerd voor gebruik bij het vaststellen van personele prestaties.

De fundamentele operationele beginselen die zijn omschreven in de TSI-OPE worden nu gebruikt als een manier voor aansturing van de dynamische effecten van operationele activiteiten in het veiligheidsbeheersysteem.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de organisatie zoekt middels 'het afspeuren van de horizon' in en buiten de spoorwegsector voortdurend naar manieren om haar operationele activiteiten te verbeteren. Op alle niveaus worden medewerkers bij dit proces betrokken en kunnen zij er een bijdrage aan leveren.

De organisatie is proactief bij het beoordelen van de vooruitgang in het begrip tussen procedures en de taakrealiteit en probeert deze te gebruiken bij de verbetering van de veiligheid en efficiëntie van haar operationele activiteiten.

De fundamentele operationele beginselen zoals omschreven in de TSI-OPE vormen een integraal onderdeel van een veilige werking van de treinexploitatie en worden door de organisatie op actieve wijze aanbevolen aan hun collega-organisaties als goede praktijken.

4.5.2 OP2 - Beheer van activa

Succesvol beheer van activa houdt onder andere in dat de organisatie vaststelt welke activa zij bezit en beheert. Dit houdt tevens in dat er systemen zijn die ervoor zorgen dat activa in goede staat blijven tijdens hun levenscyclus en enkel in hun beoogde werkgebied worden gebruikt, zodat de organisatie haar bedrijfsdoelstellingen op een veilige, effectieve en efficiënte manier kan realiseren. Dit deel heeft specifiek betrekking op alle veiligheidskritische activa. Verwijzing naar activabeheer betekent in dit verband het beheer van de levenscyclus van de activa, vanaf het ontwerp tot de afvoer ervan. Tot slot moet de organisatie aantonen dat zij in elke fase van de levenscyclus van de activa een mensgerichte benadering heeft toegepast.

Niveau 1 - Basaal

Actief en reactief onderhoud wordt uitgevoerd volgens roosters, maar er is geen alomvattend register van activa en daardoor kan de organisatie er niet zeker van zijn dat alle activa in veilige staat verkeren.

Bij het ontwerp van activa is beperkt rekening gehouden met toekomstige onderhoudsbehoeften, gevolgen voor menselijke factoren of de mogelijkheid om de activa veilig af te voeren bij beëindiging van de levenscyclus.

Er bestaan weinig tot geen criteria voor het ontwerp van nieuw materieel.

Het onderhoudsplan van de activa vertoont lacunes, waardoor er niet met zekerheid van uit kan worden gegaan dat de activa tijdens hun levenscyclus op de juiste wijze zijn onderhouden.

Er wordt informatie gegeven over de staat van de activa, maar deze informatie is onvolledig.

Het bestaande systeem voor het beheer van activa is gericht op conformiteit met de essentiële interoperabiliteitsvereisten, wanneer dit passend is.

Medewerkers worden weliswaar opgeleid, maar er zijn nauwelijks aanwijzingen dat er een alomvattend systeem voor het competentiebeheer bestaat.

Het beheer van de activaregisters is niet actueel.

Er is geen systeem voor het vastleggen van gebruiksrestricties en het systeem voor het uit gebruik halen en weer in gebruik nemen van materieel is onvolledig.

Het ontwerp van activa is gericht op commerciële beschikbaarheid in plaats van op de behoeften van de gebruiker.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Er zijn roosters voor de inspectie en het onderhoud van de meeste, maar niet alle activa.

De frequenties van de inspecties zijn gespecificeerd, maar niet altijd op basis van risico.

Er is geen goede controle op het aanhouden van de inspectiefrequenties en hierdoor kunnen achterstanden ontstaan.

Het algemene beleid op het gebied van activabeheer is niet duidelijk gericht op het verbeteren van de veiligheid. Bij het ontwerp van sommige activa is rekening gehouden met veiligheidsaspecten, zoals het aanpakken van aspecten die betrekking hebben op menselijke factoren, maar dit zijn geïsoleerde gevallen die geen deel uitmaken van een alomvattend plan.

De inspectie van activa stuurt het proces van activabeheer aan en niet het proces dat gericht is op de staat van de activa. Er wordt informatie gedeeld, maar deze informatie geeft geen compleet beeld van de activa, vanaf het ontwerp ervan en verder. Er is slechts beperkte informatie over de manier en het moment waarop activa verwijderd dienen te worden.

Er is een beter register van activa, met aanwijzingen over de toepassing van gebruiksrestricties met betrekking tot materieel dat weer in gebruik wordt genomen.

Het ontwerp is gebaseerd op een combinatie van gezond verstand, operationele ervaring en persoonlijke voorkeur in plaats van een gestructureerde benadering.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: het register van activa is bijgewerkt en inspectie- en onderhoudsroosters worden gemaakt op basis van risico en opgevolgd.

Inspecties kunnen achterstand hebben opgelopen, maar dit wordt erkend en in goede banen geleid met behulp van risicobeperkende maatregelen.

De frequentie van de inspecties wordt soms gecontroleerd en er is sprake van een zeker vermogen om zich aan veranderingen in de staat van activa aan te passen.

Activa worden gebruikt voor hun beoogde doel, waarbij de nominale werkingstoestand ervan in stand wordt gehouden en operationele problemen in normaal en gestoord bedrijf worden aangepakt. Voor de meeste activa bestaan ontwerpdossiers waarin rekening wordt gehouden met menselijke factoren en informatie uit deze documenten wordt verwerkt in het nuldocument dat gebruikt wordt bij het uitvoeren van inspecties. Voor de meeste activa bestaat een duidelijk beheerplan voor de afvoer en verwijdering uit de activabasis.

Beschikbare ontwerpnormen voor menselijke factoren en beste praktijken worden gebruikt. Er is een testschema voor ontwerp waarbij rekening wordt gehouden met menselijke factoren. De eindgebruikers worden betrokken bij de definitie van vereisten en het testproces. Bij het beheer van veranderingsprocessen (zie 4.5.4 OP4 Veranderingsmanagement) wordt rekening gehouden met menselijke factoren als aspect van het ontwerp.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: de frequentie van inspecties wordt op systematische wijze gecontroleerd, is op risico gebaseerd en het systeem is dermate flexibel dat het zich op korte en lange termijn kan aanpassen aan veranderingen in de staat van activa.

Voor alle activa bestaan ontwerpdossiers en alle activa beschikken over een duidelijk beheerplan voor de afvoer ervan. Er bestaat in het proces voor het beheer van activa en de verwijdering van activa waarvan de levenscyclus is verstreken een duidelijk mechanisme voor het opnemen van informatie over veranderingen in de staat van activa.

In plaats van te reageren op veranderingen in de staat van activa streeft de organisatie ernaar op haazer hoede te zijn voordat de staat van activa verandert, bijvoorbeeld door activa op afstand te controleren. De organisatie is tevens in staat om de hiervoor benodigde middelen vrij te maken.

De organisatie heeft een duidelijk plan voor het ontwerpen en beheren van toekomstige activa, dat de veiligheid verhoogt.

Feedback van eindgebruikers op bestaande ontwerpen wordt gebruikt voor de planning van nieuwe activa. Menselijke factoren zijn een integraal onderdeel van het ontwerpproces.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: controles van de frequenties en roosters van inspecties omvatten informatie van buiten de organisatie of de spoorwegsector.

De organisatie streeft ernaar om haar activabeheerbeleid te ontwikkelen op basis van beste praktijken op het gebied van activabeheer in de sector en daarbuiten.

De organisatie heeft een alomvattend systeem voor activabeheer, dat activa volgt vanaf het ontwerp tot de inzet en afvoer ervan. De organisatie past de laatste inzichten op het gebied van activabeheer toe om ervoor te zorgen dat de veiligheid wordt verbeterd en over een langere periode verder wordt ontwikkeld.

Systemen voor activabeheer op afstand geven gedetailleerde informatie over de staat van alle activa en deze informatie wordt in het risicobeheerbeleid van de organisatie verwerkt om ervoor te zorgen dat de activa in de juiste staat zijn.

Er is een alomvattend competentiebeheersysteem, gericht op het ontwikkelen van de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor activabeheer en dit systeem zorgt ervoor dat medewerkers de juiste opleiding hebben gevolgd en over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken om de taken uit te voeren waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

Ontwerpen zijn gebaseerd op een grondige kennis van de activa en hoe zij worden gebruikt. De organisatie tracht beste praktijken voor menselijke factoren te gebruiken bij het introduceren, onderhouden en afvoeren van activa.

4.5.3 OP3 - Aannemers, partners en leveranciers (regelingen voor interactie)

Organisaties moeten de veiligheid van de aannemers, partners, leveranciers en alle andere partijen die bij haar activiteiten betrokken zijn op een effectieve manier beheren, waar deze activiteiten ook worden uitgevoerd.

Dit is niet alleen een kwestie van risicobeoordeling en ook niet van een eenvoudige lijst van alle risico's of categorieën van relevante risico's, maar de aanvrager moet laten zien hoe zijn/haar systemen en procedures als geheel zijn ontworpen en georganiseerd voor het bevorderen van de identificatie, beoordeling en beheersing van deze risico's. Het gebruik van duidelijk geschreven contracten is een algemeen geaccepteerde manier om risico's te beheersen. De hoofdverantwoordelijkheid voor het toezicht houden op aannemers en het controleren van hun levering tegen de vastgestelde specificaties ligt echter bij de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder. Het gebruik van aannemers of onderaannemers ontslaat de spoorwegonderneming/infrastructuurbeheerder in het geheel niet van haar/zijn verantwoordelijkheid voor de juiste uitvoering van de gecontracteerde diensten conform de normen die voor de exploitatie zijn vastgesteld.

De aanvrager moet aantonen dat hij/zij over de processen beschikt voor het vaststellen van de bekwaamheid van aannemers en andere leveranciers en voor het evalueren van hun veiligheidsprestaties, als onderdeel van het aanbestedingsproces.

De belangrijkste elementen van aannemersbeheer zijn:

- een duidelijke omschrijving van de contractuele regelingen;
- een duidelijke omschrijving van de opdracht;
- de aannemer selecteren;
- de aannemer bekend maken met de locatie (indien nodig);

- controle van de veiligheid en kwaliteit van het product;
- werkvergunning (indien nodig);
- overdracht aan het einde van de opdracht; en
- toezicht op en evaluatie van de prestaties.

De afwezigheid of onvolledigheid van een of alle van de bovenstaande elementen is een belangrijk gegeven voor de besluitvorming op het niveau van de volwassenheid van een organisatie.

Niveau 1 - Basaal

Er wordt niet beoordeeld welke gevolgen het inzetten van aannemers voor de veiligheidsprestaties van het bedrijf kan hebben en de hieruit voortvloeiende organisatorische veranderingen worden niet op de juiste manier beheerd. De organisatie doet weinig tot geen moeite om met andere organisaties samen te werken op het gebied van gezamenlijke maatregelen inzake risicobeheersing. Indien er contractuele regelingen zijn, houden deze geen rekening met veiligheidsbeperkingen en is de aannemer zich niet bewust van zijn verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid. Er bestaan geen procedures om dit te realiseren of deze procedures zijn zwak. In de cultuur van de organisatie bestaat de tendens om informatie die van belang is voor de beheersing van risico's niet te delen.

Er wordt geen informatie verzameld of gedeeld en dit is niet verplicht op grond van de contractuele regelingen.

Aannemers worden aangewezen wanneer dat nodig is. Bij het selecteren van aannemers wordt echter alleen rekening gehouden met de kosten. Eerdere prestaties van de aannemer op het gebied van veiligheid zijn tijdens de aanbesteding bijvoorbeeld geen selectiecriteria. Het werk wordt amper gepland en er wordt zelden rekening gehouden met de verantwoordelijkheden op het gebied van risicobeheersing als besloten wordt op welke manier het werk gedaan moet worden.

Er is weinig toezicht op de aannemers of de uitgevoerde opdracht wordt niet geëvalueerd.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Procedures stellen interacties vast tussen bedrijfseenheden op uitvoerend niveau. Er is contact met de andere organisaties over procedures en normen die ten uitvoer moeten worden gelegd, maar dit contact vindt niet op systematische wijze plaats. De medewerkers gebruiken deze in het kader van enkele gezamenlijke maatregelen inzake risicobeheersing, die op dit niveau zijn vastgesteld.

Het systeem voor risicobeheersing omvat een aantal elementen voor het beheer van aannemers, maar er lijkt geen systematisch proces te zijn vanaf de selectie tot de evaluatie na de opdracht.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: interactie tussen de organisatie en aannemers, partners en leveranciers wordt op systematische wijze vastgesteld.

Er zijn procedures en normen voor het beheersen van gedeelde risico's met de partij die verantwoordelijk is voor de zaken die duidelijk zijn vastgesteld.

Er zijn schriftelijke doelstellingen voor de systeemveiligheid en bij het opstellen van de contractuele regelingen wordt rekening gehouden met deze doelstellingen.

Er wordt regelmatig overlegd met andere organisaties waarmee interactie plaatsvindt, om het eens te worden over doelstellingen, normen, processen en regelingen.

Er zijn manieren om informatie op uitvoerend niveau te delen.

Er wordt buiten de organisatie op een dusdanig bevredigende manier gecommuniceerd dat iedereen die op het gebied van risicobeheersing een beslissing neemt waarbij meerdere organisaties betrokken zijn, over de juiste informatie (in de vorm van procedures en normen), feitelijke gegevens en instructies en verslagen beschikt.

Het belang van het beheer van aannemers wordt erkend en dit komt tot uiting in het desbetreffende beleid van de organisatie.

Aannemers worden geselecteerd op basis van hun vermogen om de opdracht op een veilige en bevredigende wijze uit te voeren.

Tijdens de uitvoering van de opdracht wordt toezicht gehouden op de prestaties van de aannemer en er wordt effectief gebruikgemaakt van geschikte prestatie-indicatoren om resultaten te meten.

Niveau 4 - Anticiperend

Beslissingen en regelingen zijn in lijn met alle informatie die in niveau 3 is beschreven.

Er zijn in de hele organisatie regelingen voor het delen van informatie om effectieve controles en voortdurende verbetering te bevorderen.

Het beheer van aannemers wordt systematisch aangepakt.

Er zijn doeltreffende en evenwichtige regelingen voor de voorselectie van aannemers, waarbij rekening wordt gehouden met de prestaties van de potentiële aannemers op het gebied van veiligheid.

Op alle uitvoerende niveaus van de aannemer bestaat een helder begrip van de verantwoordelijkheid. Doeltreffende interactieregelingen zorgen voor een goede werkrelatie tussen de cliënt en alle aannemers.

Aan de hand van prestatie-indicatoren en evaluaties na de opdracht wordt besloten of aannemers meer opdrachten krijgen.

Er is een systeem voor de noodzakelijke traceerbaarheid van relevante dossiers, communicatie enzovoorts.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de organisatie kijkt naar andere bedrijfstakken en landen om problemen en ontwikkelingen op het gebied van systeemveiligheid vast te stellen, die indien van toepassing in de managementregelingen met hun aannemer, partner and leverancier verwerkt kunnen worden.

De opdrachtgevende ondernemingen en hun aannemers, partners en leveranciers werken zeer nauw samen om de gezamenlijke doelstellingen op de best mogelijke manier te verwezenlijken.

Goede praktijken worden gedeeld met andere organisaties, waaronder aannemers, partners en leveranciers.

De toeleveringsketen van de aannemer realiseert probleemloos alle doelstellingen van de organisatie.

De belangrijkste activiteiten van de aannemer, alsmede diens activiteiten op het gebied van veiligheid, zijn in overeenstemming met die van de organisatie.

De werknemers van de aannemer worden op dezelfde manier behandeld als de eigen werknemers van de organisatie. Iedereen krijgt dezelfde opleiding en informatie om hun veiligheid te garanderen.

4.5.4 OP4 - Veranderingsmanagement

Veranderingsmanagement zorgt ervoor dat veranderingen in organisaties op adequate wijze worden gepland, conform EU-vereisten worden doorgevoerd en gecontroleerd, zodat organisaties hun bedrijfsdoelstellingen kunnen verwezenlijken. Effectief veranderingsmanagement zal de eventuele risico's die ontstaan door de verandering beheersen en de organisatie helpen om de juiste beslissing te nemen ter verbetering van haar bedrijfsprocessen zonder dat dit ten koste gaat van de veiligheid.

Het proces moet het mogelijk maken risico's op een evenredige en solide manier te beoordelen, met inbegrip van de menselijke factoren indien van toepassing, en eveneens redelijke controlemaatregelen vast te stellen.

Niveau 1 - Basaal

Sommige soorten veranderingen worden onderkend en sommige aspecten ervan worden beheerd.

Niet alle risico's van een verandering worden vastgesteld en worden daarom niet in ogenschouw genomen.

Er wordt geen rekening gehouden met de gevolgen van de verandering voor de cultuur van de organisatie.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Het belang van veranderingsmanagement wordt ingezien en alle soorten verandering worden tot op bepaalde hoogte beheerst.

Veranderingen worden gepland, maar niet altijd op adequate wijze.

Het systeem voor plannen van veranderingen is onduidelijk, waardoor risico's pas na een verandering worden vastgesteld of beheerst en niet voordat de verandering plaatsvindt.

Er wordt amper rekening gehouden met de gevolgen van een verandering voor de cultuur van de organisatie.

Rollen en verantwoordelijkheden op het gebied van veranderingsmanagement en de bijbehorende veiligheidsrisico's zijn niet helder omschreven.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: veranderingen op het gebied van processen, organisatie en engineering worden op efficiënte wijze beheerd.

In sommige gevallen wordt verandering op gestructureerde wijze aangepakt, waarbij een aantal stappen van het systeem voor veranderingsmanagement worden gevolgd.

Risico's worden voor en na het doorvoeren van de verandering op consistente wijze beoordeeld en beheerst. Risicobeoordeling vormt een essentieel onderdeel van veranderingsmanagement.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: nadat een verandering is doorgevoerd wordt een beoordeling uitgevoerd om ook rekening te houden met het effect dat de verandering op de cultuur van de organisatie heeft.

Er is een uitgebreid probleemregistratiesysteem voor het vastleggen van de ontwikkelingen tijdens de verandering.

Er wordt ingezien dat het voordelig voor de organisatie is als zij haar werknemers bij het veranderingsproces betreft.

Er is een procedure voor het plannen, doorvoeren en controleren van veranderingen in het veiligheidsbeheersysteem wanneer deze zich voordoen.

Er wordt ingezien dat het voordelig voor de organisatie is als zij haar werknemers bij het veranderingsproces betreft.

Het proces van veranderingsmanagement houdt rekening met de gevolgen van voorgestelde veranderingen voor partners, leveranciers en andere partijen waarmee de organisatie contact onderhoudt.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: er wordt ook ingezien dat verandering invloed heeft op andere aspecten van de bedrijfsprocessen. Hierdoor wordt er een koppeling gelegd tussen bedrijfsrisico's en veiligheidsrisico's die tijdens en als gevolg van veranderingen zijn ontstaan.

Aannames over en tijdens de veranderingen worden getest en er zijn passende noodmaatregelen voor het geval deze aannames niet juist blijken te zijn.

4.5.5 OP5 - Beheer van noodsituaties

Solide planningssystemen voor noodsituaties zijn essentieel voor elke taakhouder en in deze systemen moet de informatie aan de orde komen die de hulpdiensten nodig hebben voor het opstellen van hun reactieplannen voor grote incidenten.

De planning voor noodsituaties omvat onder andere de volgende elementen:

- vaststellen van voorzienbare noodsituaties, die zich zouden kunnen voordoen;
- regelingen ontwikkelen om op deze noodsituaties te reageren;
- adequate opleidingen verzorgen en ervoor zorgen dat de benodigde middelen beschikbaar zijn; en
- plannen testen, indien nodig samen met andere personen en organisaties.

Niveau 1 - Basaal

In de organisatie wordt nagenoeg niet vastgesteld welke noodsituaties zich voor kunnen doen en op welke manier op deze noodsituaties moet worden gereageerd wanneer zij zich voordoen.

De organisatie vertrouwt erop dat de hulpdiensten alle aspecten van een noodgeval afhandelen en de enige regeling van de organisatie met andere actoren die eventueel betrokken zijn bij het beheer van een grootschalige noodsituatie, is deze actoren bellen en hen de situatie laten oplossen.

De organisatie valt onder het niveau dat van de houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

De organisatie volgt de regels en de praktijken die door externe organen/organisaties, zoals de infrastructuurbeheerder of andere spoorwegondernemingen, verplicht zijn gesteld en beschikt over een systeem voor het beheer van noodsituaties.

Er wordt vastgesteld welke grootschalige noodsituaties zich zouden kunnen voordoen en er zijn enkele plannen om op deze situaties te reageren.

De medewerkers zijn opgeleid om op noodsituaties te reageren, maar enkel als dit strikt noodzakelijk is.

Er zijn procedures om op noodsituaties te reageren, veelal opgesteld door andere organen/organisaties, en deze zijn intern aangenomen.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: potentiële noodsituaties die kunnen ontstaan door het uitvoeren van bepaalde taken worden vastgesteld tijdens risicobeoordelingen.

Er zijn beheersmaatregelen, waaronder opleidingen en middelen, om met noodsituaties om te gaan en deze worden gedeeld met relevante partijen.

Er worden gezamenlijke nood oefeningen gehouden met andere organisaties die betrokken zijn bij het uitvoeren van een bepaalde taak.

Er zijn uitgebreide procedures voor noodsituaties, waarbij indien nodig andere organisaties zoals hulpdiensten of lokale overheidsdiensten betrokken zijn.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: bij de herziening van procedures wordt rekening gehouden met feedback uit nabeschuivingen van oefeningen om ervoor te zorgen dat reacties op noodsituaties actueel en effectief blijven.

Er is regelmatig contact tussen de organisatie, de hulpdiensten en andere actoren die in actie komen indien zich grootschalige noodsituaties voordoen om ervoor te zorgen dat er op passende wijze rekening wordt gehouden met veranderingen in processen/procedures en technische zaken en dat deze door middel van veranderingsmanagement worden aangepast.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de organisatie past goede praktijken toe op het gebied van het beheer van noodsituaties, met name op het gebied van de coördinatie van interactie, zowel binnen als buiten de spoorwegsector. Er is regelmatig proactief contact met de hulpdiensten en dit contact is bedoeld om een betere gezamenlijke reactie op toekomstige incidenten te ontwikkelen.

4.6 PE - Prestatiebeoordeling

Doel

Het doel van prestatiebeoordeling is ervoor te zorgen dat er maatregelen inzake risicobeheersing zijn, dat deze goed functioneren en dat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd.

Inleidende opmerkingen

Organisaties moeten de effectiviteit van maatregelen inzake risicobeheersing meten om ervoor te zorgen dat risico's in de praktijk worden geïdentificeerd en worden beheerd. Er moet toezicht op veilige werkmethoden worden gehouden om er zeker van te zijn deze geschikt zijn en in de praktijk worden gevolgd. Er moeten systemen zijn om de prestaties te monitoren, controleren en evalueren, zodat kan worden vastgesteld of het veiligheidsbeheersysteem correct functioneert.

Middels een audit wordt gecontroleerd of de organisatie doet wat zij toegezegd heeft te doen. De audit moet ondersteund worden door regelmatige controles om ervoor te zorgen dat de organisatie de juiste bedrijfsdoelstellingen heeft. Daarnaast dient middels een evaluatie te worden vastgesteld of de benodigde regelingen zijn ingevoerd om de bedrijfsdoelstellingen te kunnen realiseren en of deze naar behoren functioneren.

Toezicht, audit en evaluatie vormen tezamen een feedback-lus in het algemene veiligheidsbeheersysteem en vormen een essentieel onderdeel van alle programma's die gericht zijn op voortdurende verbetering en het bereiken van excellentie.

4.6.1 PE1 - Toezicht

De organisatie moet kunnen aantonen dat zij beschikt over een proces voor toezicht op de toepassing en de doeltreffendheid van het veiligheidsbeheersysteem en dat dit proces geschikt is voor de omvang, reikwijdte en het type van haar operationele activiteiten. De organisatie moet aantonen dat het proces defecten in de werking van het VBS kan identificeren, evalueren en corrigeren.

Niveau 1 - Basaal

Er is geen effectief proces voor het opstellen van veiligheidsdoelstellingen en het verzamelen en analyseren van gegevens. De organisatie heeft er amper zicht op of de bestaande maatregelen inzake risicobeheersing effectief functioneren.

Er is geen sprake van een aantoonbare zakelijke eis voor het beheersen en meten van menselijke factoren. Als er al rekening wordt gehouden met deze factoren, is het op ad-hocbasis.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Toezicht vindt plaats, maar vaak op ad-hocbasis: sommige processen worden begeleid en bepaald materieel wordt geïnspecteerd. Dit leidt ertoe dat gegevens op inconsistente wijze worden verzameld.

Het archief is geïsoleerd en wordt niet op bedrijfsniveau geanalyseerd. Als gevolg hiervan worden actieplannen niet helder omschreven en niet op bedrijfsniveau gecoördineerd.

Er is geen duidelijk verband tussen het veiligheidsbeleid, de veiligheidsdoelstellingen van het bedrijf en actieplannen voor verbetering.

Het management ziet de noodzaak van toezicht op risicobeheer niet in en het wordt aan de afzonderlijke afdelingen of eenheden overgelaten om te beslissen welke informatie zij verzamelen.

Er is erkenning dat menselijke factoren een rol kunnen spelen bij bedrijfsprestaties, maar hier wordt niet consequent iets mee gedaan.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: de organisatie probeert de geldende gemeenschappelijke veiligheidsmethode toe te passen om te controleren of het veiligheidsbeheersysteem en alle processen en procedures van het systeem correct worden toegepast en treft alle benodigde corrigerende maatregelen die als gevolg van niet-naleving zijn vereist.

Toezicht is procesmatig, waardoor kritische en kwetsbare systemen geen prioriteit krijgen over het toezicht op minder kritische en kwetsbare systemen. Er wordt gemeten om het meten zelf en het meten heeft geen duidelijk omschreven doel.

Het verband met risicobeoordeling blijft beperkt tot het vaststellen van maatregelen inzake risicobeheersing, die vervolgens op logische wijze worden gecontroleerd.

Er is een toezichtstrategie opgesteld en er zijn plannen ontwikkeld om deze uit te voeren. Hierdoor worden gegevens op consistente wijze verzameld en geanalyseerd. Het management gebruikt deze informatie om beslissingen te nemen en de organisatie te verbeteren.

De toewijzing van middelen voor het toezicht heeft geen prioriteit gekregen in overeenstemming met de resultaten van de risicobeoordeling.

Als onderdeel van de prestatiebeoordeling is er een geaccepteerd proces voor het onderzoeken van de impact van menselijke factoren in het VBS. Waar nodig is er toegang tot specialistische deskundigheid om dit te evalueren.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: er is kennis op het gebied van het toezicht op essentiële en kwetsbare systemen.

De relevante GVM wordt volledig toegepast en het toezicht hierop is volledig op risico's gebaseerd. Kritische processen krijgen tijdens het toewijzen van middelen prioriteit.

Managers en supervisors zijn goed opgeleid en beschikken over de benodigde middelen. Uit bewijsmateriaal blijkt tevens dat bestaande werkmethoden ter discussie worden gesteld om eventuele tekortkomingen in de aanpak te identificeren.

Managers uit het midden- en hoger kader houden toezicht op de resultaten op basis van risico en actieplannen worden op bedrijfsniveau gecoördineerd en besproken. Het toezicht is bedoeld om de achteruitgang van de prestaties op het gebied van veiligheid te voorspellen en verbeterpunten te zoeken, niet enkel om de resultaten van het VBS te meten.

Er zijn specifieke indicatoren voor het evalueren van de invloed van menselijke factoren op de toepassing van het VBS en voor het volgen van het waarborgproces.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: er wordt bij het toezicht gebruikgemaakt van geavanceerde instrumenten. De organisatie beschikt over instrumenten ter ondersteuning van werknemers bij het melden van voorvallen en om oplossingen voor te stellen die in de actieplannen kunnen worden gebruikt.

Data-analyse wordt beschouwd als concurrentievoordeel en toezicht op prestaties op het gebied van veiligheid maakt deel uit van een globaal toezichtproces, waarbij alle eenheden en afdelingen betrokken zijn. De organisatie beschikt over een uitgebreid gegevensbeheersysteem om haar activa en de gebruiksvoorwaarden in kaart te brengen.

Het bedrijf ziet het belang in van het gebruiken van risicomodellen en het delen van gegevens en informatie met andere spoorwegexploitanten, voor het uitbreiden van hun databases van statistische gegevens en het verbeteren van de kwaliteit van de gegevens voor risicobeoordeling.

Verslaggeving is een goede praktijk en er zijn projecten om een sterke verslaggevingscultuur in de organisatie te ondersteunen.

Toezichtprocessen worden geëvalueerd om ervoor te zorgen dat deze blijven aansluiten op het risicoprofiel van de organisatie.

Gegevens uit de waarborging van menselijke factoren vormen een integraal onderdeel van voortdurende verbetering in de organisatie. De uitkomsten worden vervolgens gebruikt bij het nemen van zakelijke en veiligheidsbeheerbeslissingen. De verkregen informatie wordt gedeeld met partners, leveranciers en aannemers.

4.6.2 PE2 - Interne audit

Een interne audit is een cruciale onafhankelijke en systematische controle van de risicobeheersingssystemen en managementregelingen, bedoeld om ervoor te zorgen dat de bedrijfsdoelstellingen worden verwezenlijkt. Daarnaast vermeldt de GVM betreffende toezicht dat er een interne audit moet worden uitgevoerd. Audits beogen doorgaans subjectiviteit aan banden te leggen ten gunste van een aanpak die meer op bewijs is gebaseerd. De systematische aard van een audit in de context van het VBS is erop gericht om het hoger management van duidelijk bewijsmateriaal te voorzien op basis waarvan het beslissingen ter verbetering van de veiligheidsprestaties kan nemen.

Niveau 1 - Basaal

Uit het bewijsmateriaal blijkt dat er niet of nauwelijks audits worden uitgevoerd.

De uitgevoerde audits zijn niet gepland of hebben geen prioriteit gekregen en er wordt geen gevolg gegeven aan de bevindingen.

Auditors zijn niet consequent opgeleid en de koppelingen naar het CMS-proces zijn onvolledig.

Het auditproces is niet gestructureerd, er is geen echt verschil tussen audits en inspecties.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Er worden soms audits uitgevoerd, maar de technieken die hierbij gebruikt worden en de gebieden die aan de audit zijn onderworpen, sluiten niet aan bij de aard of het belang van het specifieke risicobeheersysteem.

Er zijn plannen voor audits, maar deze worden niet gecoördineerd.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: uit bewijsmateriaal blijkt dat audits op een gecoördineerde, effectieve en planmatige manier worden aangepakt. Auditactiviteiten zijn erop gericht om ervoor te zorgen dat wetgeving wordt nageleefd en de bedrijfsdoelstellingen worden verwezenlijkt.

Audits worden systematisch gedocumenteerd en de resultaten worden gearchiveerd. De raad van bestuur van de organisatie is op de hoogte van de resultaten en bespreekt deze tijdens regelmatige bestuursvergaderingen.

De auditors worden opgeleid in het kader van het systeem voor competentiebeheer. Er wordt een register van competente auditors bijgehouden.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: de auditactiviteiten worden gepland, krijgen prioriteit en houden rekening met de resultaten van voorgaande audits en de resultaten van het toezicht.

Er wordt gebruikgemaakt van een geschikte combinatie van audittechnieken om informatie te verstrekken over de prestaties in vergelijking met de bedrijfsdoelstellingen.

Het hoogste management wordt geïnformeerd over de resultaten van de audits en is zo in de positie om het veiligheidsbeheersysteem te evalueren. Op dit niveau wordt de in het kader van het VBS vereiste voortdurende verbetering zelf aan een analyse onderworpen om na te gaan of de verbeteringen in de praktijk de verwachte voordelen hebben opgeleverd of dat deze aangepast moeten worden, zodat er betere resultaten kunnen worden bereikt.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, maar daarnaast zijn de bedrijfsdoelstellingen die tijdens de audit als referentie worden gebruikt uitdagender en worden er vergelijkingen gemaakt met de beste praktijken.

De audit omvat doelstellingen betreffende peer-to-peer audit.

4.6.3 PE3 - Managementonderzoek

Sterk leiderschap van het management op het gebied van veiligheid is essentieel voor de efficiënte en effectieve werking van een veiligheidsbeheersysteem van een organisatie, evenals de voortdurende ontwikkeling ervan in de loop van de tijd. De organisatie moet aantonen dat het management actief betrokken is bij het evalueren van de prestaties van het veiligheidsbeheersysteem en de ontwikkeling ervan voor de toekomst. Managementonderzoek kan gezien worden als onderdeel van het toezicht dat een organisatie houdt om ervoor te zorgen dat haar processen en procedures de beoogde resultaten opleveren.

Niveau 1 - Basaal

De bevindingen van toezicht en audits worden zelden geanalyseerd door het hoogste management. Op eenheids-/afdelingsniveau vinden dit soort analyses vaker plaats.

Bedrijfs- en veiligheidsdoelstellingen worden niet regelmatig geëvalueerd.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

De verrichte onderzoeken maken geen deel uit van een geordende aanpak van verbetering. Zij zijn veelal reactief en worden niet vaak gepland als onderdeel van de managementcyclus.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: het management maakt automatisch gebruik van de bevindingen van het toezicht en de audits om de prestaties van de organisatie te onderzoeken en voert waar nodig veranderingen door.

Aanbevelingen uit onderzoeken worden duidelijk doorgevoerd en gevolgd, waaruit blijkt dat de bredere implicaties in aanmerking worden genomen.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: er wordt geleerd van incidenten in andere organisaties en andere bedrijfstakken.

Het management vraagt de medewerkers om suggesties voor het verbeteren van bedrijfsprocessen en evalueert deze om te zien of zij een verschil kunnen maken in het bedrijf.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: het management voert willekeurige evaluaties uit van de praktijken in bepaalde gebieden van het bedrijf om te testen of de processen en procedures nog steeds geschikt zijn voor hun beoogde doel.

Het management 'speurt de horizon af' op zoek naar nieuwe technologieën en ideeën die de organisatie kunnen helpen verbeteren. Zo kan het gebruik van 'big data' de efficiëntie van het bedrijf en de prestaties op het gebied van veiligheid verbeteren.

4.7 I - Verbetering

Doel

Iedere organisatie moet zich in de loop der tijd ontwikkelen om te voorkomen dat zij stagneert en zelfgenoegzaam wordt. Dat zal uiteindelijk gevolgen hebben voor het beheer van veiligheid. Ter verbetering van de controles van het veiligheidsbeheer moet de organisatie een filosofie omarmen waarin zij van haar fouten en die van anderen leert zodat zij haar controle op veiligheidsbeheer kan verbeteren. De filosofie achter verbetering is om de organisatie te richten op vooruitdenken, waarbij wordt geprobeerd te anticiperen op veranderingen in de toekomst en ervoor wordt gezorgd dat wanneer veranderingen optreden, deze in positieve ontwikkelingen van het VBS resulteert.

Inleidende opmerkingen

Een organisatie kan verbeteren door te leren van haar eigen onderzoek naar ongevallen en incidenten (met inbegrip van incidentele en gevaarlijke voorvallen) en door te leren van andere gebeurtenissen die zich in de spoorwegsector of andere industriële sectoren hebben voorgedaan. Bovendien zouden organisaties incidenten waar mogelijk even grondig moeten onderzoeken als ongevallen, zodat zij erachter komen wat er bijna is gebeurd, hoe de situatie is ontstaan en hoe een gelijksoortig voorval kan worden voorkomen. Samenvattingen van onderzoeken en de resultaten ervan dienen in de gehele organisatie te worden verspreid en indien mogelijk met andere vergelijkbare organisaties te worden gedeeld. Organisaties zouden op proactieve wijze moeten leren verbeteren, niet enkel door te leren van ongevallen en incidenten, maar ook door gebruik te maken van alle andere relevante bronnen van informatie zoals toezicht en audits of de ervaringen van anderen die de organisatie kunnen helpen verbeteren.

4.7.1 I1 - Leren van ongevallen en incidenten

Onderzoeken naar ongevallen en incidenten moeten de prestaties van het veiligheidsbeheersysteem in de aanloop naar de gebeurtenis evalueren en vaststellen welke onderdelen van het systeem goed hebben gefunctioneerd en welke gebieden verbetering behoeven, inclusief geleerde lessen over menselijke prestaties. De organisatie moet er tevens naar streven om te leren van de resultaten van de onderzoeken van het nationale onderzoeksorgaan (NIB), andere NIB's in de EU en van wereldwijd onderzoek naar incidenten en ongevallen.

Niveau 1 - Basaal

Er is weinig bewijs voor effectieve onderzoeken en de cultuur van de organisatie is gericht op het aanwijzen van een schuldige. Er wordt niet geleerd van de onderzoeken naar incidenten die zich buiten de organisatie of in andere bedrijfstakken hebben voorgedaan. De competenties van de personen die het onderzoek uitvoeren, kunnen in twijfel worden getrokken.

Er is weinig of geen indicatie dat er goed is gekeken naar de rol van de mens bij ongevallen of incidenten.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 2 - Krap voldoende

Er wordt onderzoek gedaan naar incidenten, maar zijn weinig tot geen instructies voor wat er onderzocht moet worden en hoe dat onderzoek moet worden uitgevoerd.

Er wordt onderzoek gedaan naar directe oorzaken.

Het soort incidenten waar onderzoek naar wordt gedaan is grotendeels beperkt tot ongevallen en aanbevelingen uit deze onderzoeken beperken zich tot het voorkomen dat hetzelfde in de toekomst nog een keer gebeurt. In deze aanbevelingen worden geen andere punten voor verbetering vermeld.

Er wordt amper geprobeerd om te leren van andere geledingen van de bedrijfstaking.

Medewerkers die het onderzoek uitvoeren, hebben weliswaar enige opleiding genoten, maar maken geen onderdeel uit van een doeltreffend systeem voor competentiebeheer.

Er wordt erkend dat menselijke factoren een rol spelen bij ongevallen en incidenten en er wordt getracht dit nader te onderzoeken, maar deze erkenning en pogingen gaan vaak verloren bij aftekening van de verslagen op managementniveau.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: er zijn standaardregelingen voor het tijdstip en de manier waarop onderzoeken worden uitgevoerd.

De onderliggende oorzaak van een incident wordt onderzocht en ook na een incident worden onderzoeken uitgevoerd.

De medewerkers zijn goed opgeleid op het gebied van onderzoek naar ongevallen en incidenten en maken onderdeel uit van een systeem voor competentiebeheer.

De menselijke factoren bij ongevallen en incidenten zijn een standaard aspect van het onderzoeksproces. Het management beschouwt deze als even belangrijk als andere oorzaken van een gebeurtenis en doet zijn best problemen te verhelpen wanneer deze zich voordoen.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: de onderzoeken zijn van een dermate hoge kwaliteit dat zij aanbevelingen produceren die binnen en buiten de organisatie gebruikt kunnen worden.

Indien van toepassing wordt er ook onderzoek gedaan naar incidenten waarbij het werk is onderbroken en de verwachte resultaten niet zijn gerealiseerd.

Het hoogste management wordt over de resultaten van de onderzoeken en de aanbevelingen geïnformeerd en zorgt ervoor dat deze op passende wijze worden uitgevoerd.

Aanbevelingen uit onderzoeken naar incidenten bij andere spoorwegondernemingen of in andere bedrijfstakingen dan de bedrijfstaking van de organisatie worden bestudeerd om na te gaan of zij relevant zijn voor de organisatie.

De organisatie tracht lessen in menselijke factoren te leren uit andere onderzoeken binnen de spoorwegsector en daarbuiten en deze in haar VBS te behandelen.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de organisatie begrijpt de implicaties van de bevindingen van de onderzoeken van andere organisaties.

De organisatie is bereid om van incidenten te leren door verandering van het gedrag in het gehele bedrijf.

Het hoogste management is betrokken bij het delen van hun eigen ervaringen met andere bedrijven in de spoorwegsector en daarbuiten en geeft gevolg aan de lessen die het geleerd heeft van andere spoorwegondernemingen of andere bedrijfstakingen.

De organisatie probeert de lessen in menselijke factoren die zij heeft geleerd uit ongevallen en incidenten te delen met haar partners, leveranciers en aannemers en anderen.

4.7.2 12 - Voortdurende verbetering

De organisatie moet laten zien dat zij voortdurend probeert te verbeteren door te leren van gebeurtenissen, contact met regelgevers en via andere routes. Tijdens het toezicht wordt van organisaties verwacht dat zij aantonen dat zij een proces hebben voor het identificeren en implementeren van positieve veranderingen in hun VBS, onder meer via de voortdurende verbeteringsstrategie voor veiligheidscultuur. Bij corrigerende maatregelen gaat het om het definiëren, toewijzen en afronden van maatregelen die naar aanleiding van toezicht, onderzoeken, audits en evaluaties als noodzakelijk zijn aangemerkt.

Niveau 1 - Basaal

Ondanks de processen en procedures van het VBS leiden toezicht, audits en controles niet of nauwelijks tot veranderingen, omdat zij niet worden uitgevoerd of omdat er geen gevolg aan wordt gegeven.

De organisatie valt onder het niveau dat van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Incidenten en ongelukken 'komen overal voor': een fatalistische cultuur overheerst. Er is geen echte strategie voor voortdurende verbetering van de veiligheidscultuur. Het zijn altijd menselijke fouten die geïdentificeerd worden als de oorzaak van incidenten en ongevallen, waarbij geen initiatieven worden genomen tot verder onderzoek. De bedrijfscultuur is niet rechtvaardig en medewerkers die zijn betrokken bij incidenten en ongelukken worden vaak tot zondebok gemaakt. Management en werknemers zijn over het algemeen niet geïnteresseerd in veiligheid en gebruiken veiligheid alleen als basis voor andere discussiepunten, zoals beloning, werktijden enzovoorts.

Niveau 2 - Krap voldoende

Eenvoudige bevindingen uit toezicht, onderzoeken, audits en controles leiden tot eenvoudige maatregelen en veranderingen op de lagere niveaus van het veiligheidsbeheersysteem. Er worden weinig pogingen gedaan om onderliggende problemen in de gehele organisatie te identificeren door middel van systematische evaluatie van informatie verkregen uit toezicht, onderzoeken en audits.

De organisatie voldoet net aan de minimale voorwaarden voor wettelijke naleving zoals van een houder van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning wordt verwacht.

Hoewel de veiligheidsafdeling verantwoordelijk wordt gehouden voor de veiligheid, besteedt het management wel tijd en moeite aan incident- en ongevallenpreventie, aangezien men deze vermijdbaar beschouwt. Er is een voortdurende verbeteringsstrategie voor veiligheidscultuur en deze dekt de juiste algemene gebieden. Corrigerende maatregelen zijn echter primair gericht op menselijke fouten door de betrokken werknemers en kunnen straf of andere middelen omvatten, met als doel het loslaten van onveilig gedrag, aangezien dit wordt gezien als de oorzaak van incidenten en ongevallen. De veiligheidsprestaties worden gemeten in achterlopende ('lagging') indicatoren, zoals arbeidsongevallen, medische letsels, ontsporingen, sein gepasseerd bij gevaar enzovoorts. De organisatie heeft meer ernstige incidenten en ongevallen dan haar concurrenten.

Niveau 3 - Consistent

Niveau 2, plus: er is een proces om ervoor te zorgen dat de maatregelen die na toezicht, audits en evaluaties als noodzakelijk zijn aangemerkt ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en dat de verantwoordelijken voor de maatregelen en de tijdschema's voor de uitvoering ervan worden vastgesteld.

Er zijn procedures voor het controleren van de geschiktheid, toereikendheid en effectiviteit van het veiligheidsbeheersysteem, waarbij rekening wordt gehouden met het kader dat uiteen wordt gezet in de gemeenschappelijke veiligheidsmethode en deze procedures leveren consistente resultaten op.

De corrigerende maatregelen vinden plaats op alle niveaus van het veiligheidsbeheersysteem.

Het management erkent dat incidenten en ongevallen worden veroorzaakt door meerdere factoren, waarvan sommige voortkomen uit managementbeslissingen. Ernstige incidenten en ongevallen worden onderzocht en men is gestart met een systematisch proces voor geleerde lessen. Er is een consistente strategie voor de voortdurende verbetering van de veiligheidscultuur. Deze strategie is goed opgebouwd kan op de juiste wijze worden beoordeeld op succes.

Niveau 4 - Anticiperend

Niveau 3, plus: er zijn mechanismen voor het volgen van de vooruitgang en afronding van corrigerende maatregelen.

Corrigerende maatregelen vertonen samenhang met de doelstellingen van het veiligheidsbeheersysteem.

De uitkomsten van veiligheidsdoelen en -planning, risicobeoordeling, betrokkenheid van de medewerkers en andere partijen, informatie en communicatie, toezicht, audits, managementonderzoek en de lessen die geleerd zijn van ongevallen en incidenten worden gebruikt als basis voor het ontwikkelen van strategieën en plannen voor voortdurende verbetering.

Voor alle incidenten en ongevallen wordt een oorzaakanalyse uitgevoerd en er wordt aanvaard dat deze analyses meestal op initiatief van het management zijn gestart. Men beseft dat iedereen niet alleen verantwoordelijk is voor zijn eigen veiligheid, maar ook voor die van zijn collega's. Management en medewerkers behandelen elkaar met respect en er is een systematische benadering om ervoor dat rechtvaardigheid heerst. Een gezonde levensstijl wordt bevorderd en ook niet-arbeidsgebonden ongevallen worden gecontroleerd. De strategie voor voortdurende verbetering van de veiligheidscultuur volgt de beste praktijk met realistische en meetbare doelstellingen.

Niveau 5 - Excellent

Niveau 4, plus: de corrigerende maatregelen leiden tot een managementonderzoek naar gelijksoortige processen buiten het onmiddellijke gebied waar het incident zich heeft voorgedaan om na te gaan of er vergelijkbare tekortkomingen zijn en of er veranderingen moeten worden doorgevoerd.

De preventie van incidenten en ongevallen waarbij werknemers of derden fysiek of psychisch letsel oplopen, is een prioriteit van de organisatie. Sinds jaren is er geen enkel registreerbaar incident of ongeval opgetreden bij de organisatie, maar er is geen sprake van zelfgenoegzaamheid. Er wordt voortdurend gecontroleerd of het goede gedrag en de goede organisatie niet afzakken en er worden maatregelen genomen om dit te voorkomen. De organisatie gebruikt een reeks vooruitlopende indicatoren ('leading') voor het bewaken van de prestaties. De strategie voor voortdurende verbetering van de veiligheidscultuur wordt door collega-organisaties gezien als leidend in het veld, waarbij de beste praktijken van zowel binnen als buiten de spoorwegsector worden gevolgd.

Bijlage - Leidraad voor niveaus

Volwassenheidsniveaus	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Titel	Basaal	Krap voldoende	Consistent	Anticiperend	Excellent
Korte definitie	<p>Op dit niveau heeft de organisatie die wordt beoordeeld een veiligheidsbeheersysteem, maar is duidelijk dat er tekortkomingen zijn die het prestatieniveau onder het vereiste niveau brengen voor het verlenen van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning. Er bestaan procedures en instructies voor het beheer van veiligheidsactiviteiten, maar tijdens het toezicht is duidelijk dat er serieuze problemen zijn met betrekking tot hoe coherent deze zijn als geheel. Afzonderlijke risico's worden weliswaar beheerst, maar het algemene proces dat de risico's beheerst, is zwak. In de praktijk werkt de organisatie op een manier die in grote mate inconsistent blijkt te zijn met wat wordt beschreven in het Veiligheidsbeheersysteem (VBS). Beleid, procedures en instructies zijn toegepast op een manier die niet stroken met wat is beschreven in het VBS en daarom worden de</p>	<p>Op dit niveau presteert de organisatie op het niveau van minimale wettelijke naleving, dat wil zeggen dat het VBS werkt op een niveau dat voldoende was voor toekenning van een uniek veiligheidscertificaat of een veiligheidsvergunning in de beoordelingsfase. Er bestaat een schriftelijk veiligheidsbeheersysteem en dit systeem wordt weliswaar gebruikt om veiligheidsrisico's te beheersen, maar vertoont een gebrek aan structuur en coördinatie. Het systeem is over het algemeen coherent, maar de benadering vertoont op verschillende gebieden lacunes en enige inconsistenties. De organisatie kan inhoudelijk maar net aan haar veiligheidsverantwoordelijkheden voldoen. Er hoeft weinig te gebeuren om een belangrijk probleem te laten ontstaan en terug te vallen naar niveau 1 omdat het gebrek aan integratie tussen procedures en risicobeheer een</p>	<p>Het veiligheidsbeheersysteem heeft zich ontwikkeld en het beheer van risico's wordt systematisch en consistent aangepakt. Alle elementen zijn aanwezig en functioneren naar behoren en er wordt rekening gehouden met alle aspecten van veiligheid. Er wordt enige aandacht besteed aan de veiligheidscultuur in de organisatie. Hoewel de organisatie consistent is, probeert zij niet op risico's te anticiperen en is de cultuur in de organisatie niet ontwikkeld genoeg om het proces van risicobeheer zelf te onderhouden. De brandblusbenadering is vervangen door een meer doordachte benadering van risicobeheer, maar er is niet veel voor nodig (bijv. nalaten om belangrijke processen of procedures op lange termijn te beheren) om de organisatie weer af te laten zakken naar het</p>	<p>Zelfde als niveau 3, maar daarnaast beheert het veiligheidsbeheersysteem risico's voortdurend op proactieve wijze. Op dit niveau houdt de organisatie de voorbodes van risico's in de gaten en onderneemt zij vooraf actie om te voorkomen dat zich gevaarlijke incidenten kunnen voordoen. De organisatie streeft naar een veiligheidscultuur waarin de werknemers en het bedrijf samenwerken om veiligheid op een coherente en vooruitstrevende manier te beheren. Op dit niveau is er sprake van sterk leiderschap vanuit de top van de organisatie en hebben de medewerkers van de organisatie vertrouwen in en respect voor de benadering van het management. Er wordt veel gedaan om regelmatig de prestaties te beoordelen, te begrijpen met welk soort risico's de organisatie te maken heeft en wat hieraan gedaan kan worden.</p>	<p>Zelfde als niveau 4, maar daarnaast is het schriftelijke veiligheidsbeheersysteem zodanig opgezet dat voortdurende verbetering mogelijk is. De organisatie zoekt actief naar mogelijkheden om de veiligheid te verbeteren en haar veiligheidscultuur op een positieve manier te ontwikkelen door gebruik te maken van informatie uit de spoorwegsector en andere bedrijfstakken. De organisatie zet haar eigen prestaties af tegen die van andere organisaties in de spoorwegsector en andere bedrijfstakken. Uit bewijsmateriaal blijkt dat de organisatie zich bewust is van de problemen die zij momenteel heeft of in de toekomst zou kunnen krijgen en probeert deze actief met behulp van het VBS aan te pakken. Op dit niveau is de organisatie overtuigd van haar vermogen om de risico's die zij het hoofd moet bieden te beheren, kijkt zij verder om de partijen waarmee zij contact onderhoudt op te leiden en streeft zij ernaar om te leren van lessen uit andere gebieden die in het bedrijf kunnen worden toegepast. Veiligheid</p>

	<p>risico's van operationele activiteiten door de organisatie of haar aannemers niet afdoende beheerst. Op dit niveau moet de NVI overwegen om actie te ondernemen om te zorgen dat de organisatie weer voldoet aan de wettelijke vereisten (zie de Leidraad Handhaving van het Bureau voor meer informatie over hoe dit proces kan verlopen).</p>	<p>belangrijk probleem kan worden in het geval van technische, operationele en organisatorische risico's. Sommige onderdelen van het bedrijf presteren op het gebied van veiligheidsbeheer beter dan andere. Risico's worden eerder door de acties van de mensen die voor de organisatie werken beheerst, dan door het ontwerp van het VBS. In de organisatie is het normaal dat er bij het beheer van risico's een 'brandblusbenadering' wordt gehanteerd. Dit houdt in dat het bedrijf veeleer op ongevallen en incidenten reageert en niet zozeer maatregelen neemt om deze te voorkomen.</p>	<p>niveau waarin zij de risico's maar net het hoofd kan bieden.</p>		<p>vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van de organisatie.</p>
--	--	--	---	--	---

