

# Vägledning

## Förvaltningsmognadsmodell

	<i>Utarbetad av</i>	<i>Validerad av</i>	<i>Godkänd av</i>
<i>Namn</i>	S. D'ALBERTANSON	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Position</i>	Projektansvarig	Projektledare	Enhetschef
<i>Datum</i>	6.10.2017	6.10.2017	Ange ett datum
<i>Underskrift</i>			

### Dokumenthistoria

<i>Version</i>	<i>Datum</i>	<i>Kommentar</i>
0.14	19.7.2017	Inklusive synpunkter från samrådet
0.15	31.7.2017	Inklusive synpunkter från samrådet
0.16	6.10.2017	Efter interngranskningen
0.18	8.12.2017	Efter interngranskningen

Detta dokument utgör en icke rättsligt bindande vägledning från Europeiska unionens järnvägsbyrå. Det har ingen inverkan på de beslutsprocesser som föreskrivs i tillämplig EU-lagstiftning. Europeiska unionens domstol är dessutom ensamt behörig att utfärda en bindande tolkning av unionsrätten.

## 1 Inledning

Efter att ha beviljat ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd måste de nationella säkerhetsmyndigheterna se till att det den som söker ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd har presenterat som sitt säkerhetsstyrningssystem genomförs effektivt och fortsätter att uppfylla de rättsliga skyldigheterna. Med andra ord måste de nationella säkerhetsmyndigheterna genomföra en tillsyn avseende ett järnvägsföretags eller en infrastrukturförvaltares verksamhet för att säkerställa att det som angavs i ansökan om ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd överensstämmer med verkligheten.

Europeiska unionens järnvägsbyrå (nedan kallad *byrån*) har utarbetat denna förvaltningsmognadsmodell för att hjälpa de nationella säkerhetsmyndigheterna att bedöma järnvägsföretagens och infrastrukturförvaltarens säkerhetsstyrningssystem under tillsynen av dessa företag och förvaltare.

Användningen av en förvaltningsmognadsmodell kan även fungera som ett "fönster" in till en organisations säkerhetskultur och hjälpa de nationella säkerhetsmyndigheterna och organisationerna de reglerar att diskutera hur dessa organisationer kan förbättra sina säkerhetsstyrningssystem.

Modellen har införts av byrån som vägledning. Det står de nationella säkerhetsmyndigheterna fritt att använda den eller inte. Om en nationell säkerhetsmyndighet har en egen modell eller ett annat sätt att bedöma hur bra ett säkerhetsstyrningssystem är kan den använda sin egen metod. Ingenting i detta dokument ifrågasätter giltigheten hos befintliga modeller som uppnår samma resultat.

Det står också alla järnvägsföretag eller infrastrukturförvaltare fritt att använda förvaltningsmognadsmodellen på sin egen organisation närhelst de vill. Materialet är fritt tillgängligt och kan laddas ner från byråns webbplats. Byrån föreslår att ett järnvägsföretag eller en infrastrukturförvaltare använder modellen under hela femårsperioden för att utföra sin egen bedömning, präglad av tillsynsverksamheten, och granska resultaten under ansökningsförfarandet om förnyelse av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd. Vid denna tidpunkt kan modellen användas för att understryka de eventuella områden med svagheter i säkerhetsstyrningssystemet som järnvägsföretaget eller infrastrukturförvaltaren kan ha och ge dem tillfälle att åtgärda eventuella brister innan ansökan om ett nytt gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd lämnas in.

### 1.1 Vägledningens syfte

De nationella säkerhetsmyndigheterna erbjuder i denna vägledning en enkel modell som låter dem bedöma hur väl järnvägsföretagens och infrastrukturförvaltarens säkerhetsstyrningssystem fungerar.

Syftet med modellen är att den med hjälp av enkla nivåer ska kategorisera säkerhetsstyrningssystemets prestanda eller kapacitet så att man erhåller den information som behövs för att göra en rimligt korrekt bedömning av en organisations säkerhetsstyrningssystem, i sin helhet eller en del av det, beroende på vad den nationella säkerhetsmyndigheten beslutar sig för att titta på under tillsynen.

Observera att modellen tillämpas under tillsynen och att tillsynen endast kan utföras efter det att ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd har beviljats. Modellens olika nivåer utgår därför från en punkt där en organisation har underskridit den miniminivå som krävs för att ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd ska beviljas. På nivå 1 förväntas den nationella säkerhetsmyndighet som utför tillsynen att vidta åtgärder för att göra något åt situationen. I de mest extrema fallen kan detta innebära att det gemensamma säkerhetsintyget eller säkerhetstillståndet dras in eller att ärendet hänvisas till säkerhetscertifieringsorganet för övervägande. Detta beror på att en ansökan om förnyelse av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd skulle avslås om en organisation presterar på denna nivå.

## 1.2 Vem är vägledningen till för?

Detta dokument vänder sig till

- *de nationella säkerhetsmyndigheterna när de bedömer järnvägsföretagens och infrastrukturförvaltarnas säkerhetsstyrningssystem under tillsynen av dessa,*
- *de nationella säkerhetsmyndigheterna när de utarbetar sin tillsynsstrategi och sin(a) tillsynsplan(er),*
- *de nationella säkerhetsmyndigheterna när de, vid gemensam eller samordnad tillsyn, utbyter information sinsemellan om säkerhetsnivån inom deras respektive medlemsstat,*
- *de nationella säkerhetsmyndigheterna när de utbyter information med byrån efter det att en ansökan om förnyelse eller uppdatering har mottagits, i de fall byrån ansvarar för utfärdandet av det gemensamma säkerhetsintyget, och*
- *järnvägsföretagen och infrastrukturförvaltarna som en självutvärderingsövning för bedömning av prestandan hos deras säkerhetsstyrningssystem, i synnerhet innan de lämnar in en ansökan om förnyelse av deras gemensamma säkerhetsintyg eller säkerhetstillstånd.*

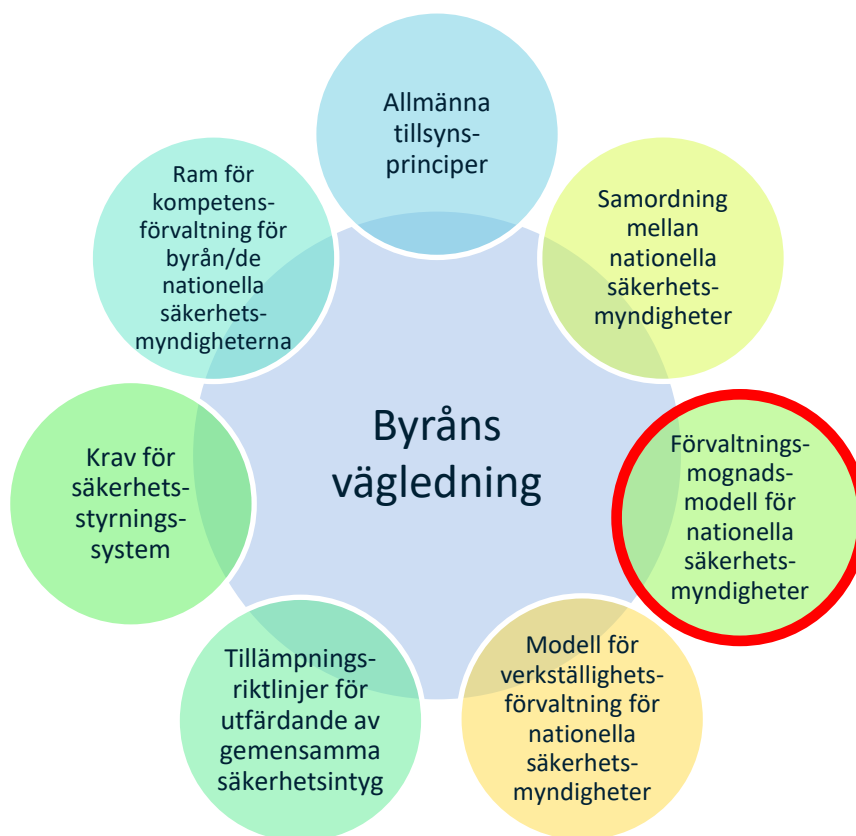
## 1.3 Syfte

De nationella säkerhetsmyndigheterna måste ha ett sätt på vilket de kan mäta kvaliteten på säkerhetsstyrningssystemet i praktiken jämfört med den teoretiska kvalitet som presenteras under ansökningsstadiet för det gemensamma säkerhetsintyget eller säkerhetstillståndet (när det gäller en infrastrukturförvaltare). Byråns förvaltningsmognadsmodell kan uppfylla detta behov men det står varje enskild nationell säkerhetsmyndighet fritt att utarbeta en egen metod för att tillhandahålla sådan tillsynsinformation till byrån.

Modellen är inte avsedd att vara ett definitivt svar på frågan om hur bra ett enskilt säkerhetsstyrningssystem är, utan snarare ett sätt att ge den nationella säkerhetsmyndighetens beslut i frågan stringens och struktur.

## 1.4 Vägledningens uppbyggnad

Detta dokument ingår i byråns kompendium över vägledning till stöd för järnvägsföretag, infrastrukturförvaltare, nationella säkerhetsmyndigheter och byrån när de fullgör sina uppgifter och utför sina uppdrag i enlighet med direktiv (EU) 2016/798.



Figur 1: Kompendium över byråns vägledning

Byråns förvaltningsmognadsmodell har samma struktur som bilagorna I och II till kommissionens delegerade förordning (EU) .../... [*Gemensamma säkerhetsmetoder för säkerhetsstyrningssystem*] för att man ska kunna göra en bedömning av kvaliteten hos en organisations säkerhetsstyrningssystem. Den uppfyller också den nationella säkerhetsmyndighetens behov av ett verktyg som kan användas för att uppfylla de krav som anges i artikel 7.1 i kommissionens delegerade förordning (EU) .../... [*Gemensamma säkerhetsmetoder för tillsyn*] för att utvärdera säkerhetsstyrningssystemets effektivitet och artikel 5.2 i samma förordning för att utvärdera järnvägsföretagets eller infrastrukturförvaltarens säkerhetsstyrning. Den strategi, som inrättades i enlighet med artikel 5.2, syftar till att skapa en robust koppling mellan bedömningen och den därpå följande tillsynen, underlättar ett bättre informationsutbyte inom de nationella säkerhetsmyndigheterna och mellan de nationella säkerhetsmyndigheterna och byrån (dvs. mellan de som utför tillsynen och de som utför bedömningen) och ger avslutningsvis större klarhet för järnvägssektorn när det gäller att förstå hur deras egen säkerhetsnivå påverkar de nationella säkerhetsmyndigheternas tillsyn (t.ex. prioritering av tillsyn på de områden som har de största säkerhetsriskerna).

Varje avsnitt av modellen har som syfte att förklara vad avsnittet handlar om och innehåller i vissa fall några inledande kommentarer för att ge ytterligare klarhet. För varje avsnitt anges fem nivåer: Grundläggande – nivå 1, Acceptabel – nivå 2, Konsekvent – nivå 3, Förebyggande – nivå 4 och Utmärkt – nivå 5. Till var och en av dessa nivåer hör en text som förklarar hur prestandan på denna nivå definieras jämfört med kriterierna. Användaren måste utvärdera de bevis denne har samlat in från intervjuer, dokumentgenomgångar, osv., och göra en bedömning av vilken nivå som bäst motsvaras av bevisen. Från nivå 2 och därutöver anges i texten att prestandan bör bedömas i jämförelse med föregående nivå plus nästa nivå, så att nivå 4 inbegriper faktorerna på nivå 3 plus de extra faktorerna för nivå 4. Detta beror på att nivå 2 är den första prestandanivå som anses uppfylla de rättsliga kraven.

För att skapa nivåerna för varje kriterium och få en framställning av resultaten i diagramform måste användaren fylla i det kalkylblad i Excel som medföljer modellen. När man fyller i siffrorna på kalkylblad 1 skapas radardiagrammet/spindelnätsdiagrammet i diagram 1. När det är färdigt kan det diagram som blir resultatet kopieras och klistras in i rapporten till järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren.

I bilagan presenteras en tabell som gör att nivåerna kan återges med hjälp av ett trafikljussystem. Detta kan återigen kopieras och klistras in i den slutliga rapporten till järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren när denna är färdig. Om man ska använda det ena eller det andra eller båda sätten att representera resultaten är ett val som görs av varje nationell säkerhetsmyndighet (eller järnvägsföretag/infrastrukturförvaltare).

## 1.5 Fyra saker man behöver veta innan man använder modellen

Det finns fyra saker man måste komma ihåg när man använder en modell av denna typ:

- 1) Oberoende av vilken del av säkerhetsstyrningssystemet man tittar på utgör den en ögonblicksbild.
- 2) Den numeriska nivån är mindre viktig än vad som sägs i bedömningen av hur väl säkerhetsstyrningssystemet fungerar.
- 3) Eftersom resultaten från revisioner/inspektioner av enskilda delar av säkerhetsstyrningssystemet sannolikt varierar *kan resultaten användas som indikatorer som kan påverka den övergripande kapacitetsbedömningen* av ett järnvägsföretags eller en infrastrukturförvaltares genomsnittliga prestanda. När modellen används av välutbildad personal ger den upphov till en bild av ett enskilt säkerhetsstyrningssystemets prestanda och skapar därmed ett fokus för förbättringar av de områden där prestandan är mindre bra. På nationell nivå kan den även ge den nationella säkerhetsmyndigheten en övergripande bild över var deras knappa resurser bör sättas in för att förbättra säkerheten, eftersom den till exempel kan visa att det finns en systemisk svaghet som är gemensam för hela järnvägsbranschen på ett särskilt säkerhetsstyrningsområde. Om alla järnvägsföretags resultat till exempel tyder på en låg nivå när det gäller riskbedömning kan detta utgöra ett viktigt underlag för den nationella säkerhetsmyndigheten när den utarbetar en tillsynsstrategi.
- 4) Det är av avgörande betydelse att både den nationella säkerhetsmyndigheten och den organisation som blir bedömd är mycket tydliga vad gäller insatsens omfattning och nivå när de kommer överens om omfattningen av bedömningen med hjälp av modellen. Detta är ytterst viktigt eftersom det kommer att återspeglas i den grad av förtroende som man kan hysa för de omdömen som fälls av den nationella säkerhetsmyndigheten.

## Innehåll

1	Inledning.....	2
1.1	Vägledningens syfte.....	2
1.2	Vem är vägledningen till för? .....	3
1.3	Syfte.....	3
1.4	Vägledningens uppbyggnad .....	3
1.5	Fyra saker man behöver veta innan man använder modellen.....	5
2	Förvaltningsmognadsmodellen och riskkontroll .....	8
2.1	Vilken nivå är godtagbar att uppnå inom ramen för modellen för en nationell säkerhetsmyndighet? 8	
2.2	Tillämpning av modellen för nationella säkerhetsmyndigheter med olika rättsliga befogenheter..	8
2.3	Rapporter.....	9
2.4	Förutsättningar för att använda modellen.....	9
2.5	Hur använder man modellen?.....	9
3	Modellnivåer.....	13
3.1	Definition av prestandanivåer .....	13
3.2	Rapportering av modellens resultat.....	14
4	Förvaltningsmognadsmodellen .....	18
4.1	C – Det sammanhang som organisationen verkar inom .....	18
4.1.1	<b>C1 – Det sammanhang som organisationen verkar inom.....</b>	<b>18</b>
4.2	L – Ledarskap .....	20
4.2.1	<b>L1 – Ledarskap och engagemang.....</b>	<b>20</b>
4.2.2	<b>L2 – Säkerhetspolicy .....</b>	<b>22</b>
4.2.3	<b>L3 – Organisatoriska roller, ansvarsområden, ansvarsskyldighet och befogenheter .....</b>	<b>24</b>
4.2.4	<b>L4 – Rådfrågning av personal och andra parter .....</b>	<b>25</b>
4.3	PL – Planering .....	27
4.3.1	<b>PL 1 – Riskbedömning/Planering för förändring.....</b>	<b>27</b>
4.3.2	<b>PL2 – Säkerhetsmål och säkerhetsplanering.....</b>	<b>29</b>
4.4	S – Stöd .....	31
4.4.1	<b>S1 – Resurser .....</b>	<b>31</b>
4.4.2	<b>S2 – Kompetens.....</b>	<b>32</b>
4.4.3	<b>S3 – Medvetenhet.....</b>	<b>34</b>
4.4.4	<b>S4 – Information och kommunikation .....</b>	<b>34</b>
4.4.5	<b>S5 – Dokumenterad information.....</b>	<b>36</b>
4.5	OP – Verksamhet.....	40
4.5.1	<b>OP1 – Planering och styrning av verksamheten .....</b>	<b>40</b>
4.5.2	<b>OP2 – Förvaltning av tillgångar .....</b>	<b>42</b>

4.5.3	OP3 – Entreprenörer, partner och leverantörer (samverkansarrangemang)	44
4.5.4	OP4 – Hantering av förändringar	46
4.5.5	OP5 – Krishantering	47
4.6	PE – Prestandautvärdering	49
4.6.1	PE1 – Övervakning	49
4.6.2	PE2 – Internrevision	51
4.6.3	PE3 – Förvaltningsgranskning	52
4.7	I – Förbättring	53
4.7.1	I1 – Dra lärdom av olyckor och incidenter	53
4.7.2	I2 – Kontinuerlig förbättring	54
	Bilaga – Vägledning rörande nivåer	57

## 2 Förvaltningsmognadsmodellen och riskkontroll

Bedömningen av säkerhetsstyrningssystemet fungerar som ett indirekt mått på hur man fastställer organisationens kapacitet att kontrollera riskerna i dess järnvägsverksamhet. Om säkerhetsstyrningssystemet fungerar väl är det rimligt att anta att riskerna som följer av organisationens verksamhet kontrolleras väl. Om organisationens säkerhetsstyrningssystem har svagheter är detta en indikation på att riskerna på dessa områden inte kontrolleras tillräckligt väl, och som en följd av detta är det sannolikt att det på dessa områden finns omständigheter som leder till att olyckor eller incidenter inträffar, jämfört med andra områden där säkerhetsstyrningssystemet fungerar väl. Därför gäller att ju högre resultatet är enligt förvaltningsmognadsmodellen, desto bättre är riskkontrollen.

### 2.1 Vilken nivå är godtagbar att uppnå inom ramen för modellen för en nationell säkerhetsmyndighet?

När man tittar på modellen nedan kan man anse att en organisation när den har nått (nivå 3) vanligtvis fungerar på ett sätt som säkerställer att säkerhetsstyrningssystemet leder till en lämplig nivå för riskhantering och riskkontroll. Detta är naturligtvis en nivå högre än den som innebär att miniminivån för rättslig efterlevnad har uppnåtts (nivå 2). Det finns goda skäl för detta. På miniminivån för rättslig efterlevnad finns det en konstant risk för att man halkar ner och hamnar på nivå 1, som underskrider denna miniminivå. Nivån under nivå 3 är naturligtvis nivå 2, så där är man till viss del skyddad från en oacceptabelt låg prestationsnivå. Det skulle dock vara fel av organisationerna att sikta på nivå 3 som den önskvärda nivån att uppnå. Syftet med modellen är att hjälpa den nationella säkerhetsmyndigheten att diskutera med ett järnvägsföretag

eller en infrastrukturförvaltare svaga områden i deras säkerhetsstyrningssystem och var de kan **göra förbättringar**. Från de nationella säkerhetsmyndigheternas perspektiv står det klart – under förutsättning att de bör rikta in sina resurser på områdena med de största riskerna – att myndigheten kan besluta att minska tillsynen av ett järnvägsföretag eller en infrastrukturförvaltare under en period om organisationen befinns prestera på modellens högre nivåer jämfört med ett järnvägsföretag eller en infrastrukturförvaltare som presterar på lägre nivåer och måste göra förbättringar. Detta kan utgöra ett incitament för järnvägsföretag och infrastrukturförvaltare att försöka förbättra sina säkerhetsstyrningssystem så att deras resultat når de högre nivåerna på skalan. Det är också värt att påpeka att en del nationella säkerhetsmyndigheter som använder sådana modeller har gjort erfarenheten att användningen av olika nivåer skapar konkurrens mellan järnvägsföretagen, i synnerhet när det gäller att försöka bli bättre än sina konkurrenter inom säkerhetsstyrning. Detta kan också påverka deras förmåga att erhålla nya kontrakt i framtiden, beroende på de affärsmöjligheter som finns att tillgå i de enskilda medlemsstaterna.

### 2.2 Tillämpning av modellen för nationella säkerhetsmyndigheter med olika rättsliga befogenheter

Den föreliggande modellen syftar till att hjälpa de nationella säkerhetsmyndigheterna att bedöma kapaciteten hos järnvägsföretagens och infrastrukturförvaltarnas säkerhetsstyrningssystem i enlighet med järnvägssäkerhetsdirektivet och de därmed förbundna förordningarna. Det bör dock noteras att även om de nationella säkerhetsmyndigheterna respekterar detta lagrum agerar de även inom ramen för de befogenheter som de har i enlighet med nationell lag. Detta betyder till exempel att vissa nationella säkerhetsmyndigheter ansvarar för att se till att arbetsmiljöfrågor hanteras på lämpligt sätt av järnvägsföretagen och infrastrukturförvaltarna inom deras medlemsstat och att andra inte gör det. I modellen nedan tas därför inte arbetsmiljöfrågor upp i den vägledande texten. Om en nationell säkerhetsmyndighet väljer att tillämpa modellen både på säkerhets- och arbetsmiljöfrågor kan dock de grundläggande principer som kortfattat beskrivs nedan lätt tillämpas även på dessa faktorer.



## 2.3 Rapporter

När en bedömning har gjorts kan man skriva en rapport som sammanfattar resultaten. I rapporten bör anges de bevis som leder till en slutsats rörande en viss nivå. Resultaten kan presenteras antingen i ett radardiagram/spindelnätsdiagram eller en trafikljustabell. Syftet med rapporten är att kartlägga styrkor och svagheter och att tillhandahålla en grund för diskussion med organisationen rörande de områden som den ska förbättra under det gemensamma säkerhetsintygets eller säkerhetstillståndets giltighetstid. När man skriver rapporten bör bedömningens omfattning tydligt anges redan från början, så att det skapas en förståelse av hur ingående den nationella säkerhetsmyndigheten har granskat arrangemangen i säkerhetsstyrningssystemet på ett visst område.

## 2.4 Förutsättningar för att använda modellen

All personal vid de nationella säkerhetsmyndigheterna som använder modellen anses ha kunskap i hur den används. För att använda modellen krävs att personalen vid den nationella säkerhetsmyndigheten förstår både de delar av säkerhetsstyrningssystemet som anges i bilagorna I och II till den gemensamma säkerhetsmetoden för säkerhetsstyrningssystemen och modellen i sig. Personalen måste också ha god kunskap om lämpliga intervju- och inspektionstekniker och kunna hämta in en lång rad upplysningar från olika källor och sammanfatta dem i de relevanta avsnitten i säkerhetsstyrningssystemet. I praktiken bör man där så är möjligt göra dokumentgenomgångar innan man gör intervjuer på plats. Förvaltningsmognadsmodellen har utarbetats så att en enda kompetent person ska kunna använda den. Det är dock god praxis att använda flera kompetenta personer som kan stödja varandra under tillsynens gång på grund av de logistiska svårigheterna med att utföra ett flertal intervjuer och för att ge ytterligare säkerhet vad gäller resultaten.

## 2.5 Hur använder man modellen?

Förvaltningsmognadsmodellen är inte en ersättning för den bedömning som görs av personen som utför tillsynen. Den är snarare ett hjälpmedel för att göra en bedömning som möjliggör ett tydligare fokus och bättre kopplingar mellan bedömningen, de bevis på vilka den bygger och delarna i ett säkerhetsstyrningssystem. Den hjälper därför både dem som utför tillsynen att lägga fram sina resultat till järnvägsföretag och infrastrukturförvaltare, och järnvägsföretagen och infrastrukturförvaltarna att förstå varför dessa resultat har framkommit. Om till exempel intervjuer, dokumentgenomgångar och fältarbete visar att en organisation inte har ett kraftfullt dokumenthanteringssystem kan detta flaggas som en svaghet i säkerhetsstyrningssystemet av den nationella säkerhetsmyndighet som utför tillsynen, och bevisen för detta kan diskuteras med organisationen och avhjälpande åtgärder kan gemensamt beslutas. Den nationella säkerhetsmyndigheten kan också använda svagheterna i en organisations dokumenthanteringssystem för att lyfta fram problem med internrevision och interngranskning, eftersom dessa borde ha identifierat sådana problem.

De olika rubrikerna i modellen motsvarar de olika delarna i säkerhetsstyrningssystemet såsom detta beskrivs i bilagorna I och II till den gemensamma säkerhetsmetoden för säkerhetsstyrningssystemkrav. Detta betyder att det finns en direkt koppling mellan denna modell såsom den används för övervakning, och den bedömning som utförs av den nationella säkerhetsmyndigheten eller byrån (i sin egenskap av certifieringsorgan) och som är nödvändig innan ett gemensamt säkerhetsintyg eller säkerhetstillstånd beviljas. Detta betyder också att en noggrann och planerad användning av denna modell som ett tillsynsverktyg av en nationell säkerhetsmyndighet kan uppfylla funktionen att kontrollera att den organisation som har beviljats ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd har ett säkerhetsstyrningssystem som levererar vad det i ansökningen påstods kunna leverera under det gemensamma säkerhetsintygets eller säkerhetstillståndets giltighetstid. Resultatet av förvaltningsmognadsmodellen är således viktig information för organisationen och säkerhetscertifieringsorganet eftersom det är av relevans för ansökningar om

förnyelse av gemensamma säkerhetsintyg eller säkerhetstillstånd. Det bör även noteras att säkerhetsstyrningssystemets enskilda delar såsom de beskrivs i denna modell alla är förbundna med varandra och utgör en helhet. Detta betyder att när den nationella säkerhetsmyndigheten reflekterar över de övergripande resultaten kan den fundera på säkerhetsstyrningssystemets prestanda inom de enskilda delarna, men den kan även överväga vad detta betyder för säkerhetsstyrningssystemets prestanda överlag.

En nationell säkerhetsmyndighet kan använda förvaltningsmognadsmodellen omedelbart efter det att ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd har beviljats för att ge en bild av utgångsvärdet för ett säkerhetsstyrningssystemets prestanda vid inledningen av giltighetstiden för det gemensamma säkerhetsintyget eller säkerhetstillståndet. Den information som inhämtas under detta stadium kan sedan utgöra grundvalen för planerad tillsyn under återstoden av det gemensamma säkerhetsintygets eller säkerhetstillståndets giltighetstid. Denna strategi kan vara lämplig om den berörda organisationen tidigare har haft ett gemensamt säkerhetsintyg/säkerhetstillstånd och därför har en viss resultathistoria när det gäller hur väl dess säkerhetsstyrningssystem fungerar. För en nykomling på marknaden utan tidigare erfarenhet av säkerhetsstyrningssystem ger direkt tillsyn med hjälp av förvaltningsmognadsmodellen eventuellt inte upphov till mer information än vad som fanns att tillgå på bedömningsstadiet eftersom säkerhetsstyrningssystemet är nytt och obeprövat. Alternativt kan tillsynsmyndigheten, efter det att det gemensamma säkerhetsintyget eller säkerhetstillståndet har beviljats, planera för användningen av förvaltningsmognadsmodellen under det gemensamma säkerhetsintygets eller säkerhetstillståndets giltighetstid genom att använda all den information som har lämnats in av den bedömande myndigheten om områden av intresse för tillsynen, och då ta hänsyn till behovet av att sätta av tid för att pröva organisationens säkerhetsstyrningssystem i praktiken.

Det rekommenderas att den nationella säkerhetsmyndigheten använder resultaten från förvaltningsmognadsmodellen som indata för sin tillsynsstrategi (och därmed för sina tillsynsplaner). I praktiken kan detta betyda att mindre tillsyn ges till organisationer eller delar av organisationer som bedöms ha uppnått höga nivåer i förvaltningsmognadsmodellen än till organisationer som uppnår mer blygsamma nivåer totalt eller på särskilda områden. Även om denna strategi är ett rimligt sätt att använda den information som inhämtats för att prioritera riskerna, bör de ställas mot den relativa risken för hela verksamheten. Ett fraktbolag som specialiserar sig på transport av farligt gods kan till exempel nå nivå 4 och 5 på förvaltningsmognadsmodellen och kan därför anses ha ett mycket välutvecklat säkerhetsstyrningssystem, men det skulle ändå vara lämpligt att utföra en noggrann tillsyn av detta på grund av den typ av risker som förknippas med verksamheten.

När man tilldelar en nivå till en del på grundval av bevisen är det sannolikt att man under tillsynen kommer att hitta både positiva och negativa sidor. Man måste därför fatta ett beslut rörande om man ska tilldela en högre eller lägre nivå på skalan. Det står klart att man måste fatta ett beslut genom att väga de bevis som finns mot varandra. Om denna avvägning lutar mot en högre i stället för en lägre nivå bör detta avspeglas i det beslut som fattas. Om bevisen är mångtydiga ska antingen den person som utför tillsynen försöka hitta fler bevis under riktade pågående och/eller framtida tillsynsaktiviteter (t.ex. verklighetskontroller/inspektioner) för att fatta ett mer korrekt beslut, eller så ska en lägre nivå tilldelas på grund av att det inte finns bevis som stöder tilldelningen av en högre nivå. När man håller det avslutande mötet med järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren kan man alltid ta upp svårigheten med att fatta ett beslut och ge järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren möjlighet att lämna in ytterligare bevis. Man bör dock vara försiktig när man gör detta. Det bör vara undantag snarare än regel, eftersom följden av att tillåta ytterligare bevis kan vara att järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren åtgärdar saker på detta stadium hellre än att åtgärda dem inom ramen för den handlingsplan som följer på tillsynen.

Frågan om hur mycket bevis det krävs för att fatta ett korrekt beslut är svår att besvara. Bevisen utgörs av en kombination av intervjuer, skriftlig bevisning, fältobservationer och resultat från utredningar av incidenter/olyckor som i de flesta fall utförts på särskilda tider, datum och platser. Grundvalen för beslutet måste vara de bevis som har hittats, så att om järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren hävdar att det som har hittats inte är representativt ändrar detta inte resultatet eftersom det som har hittats de facto har hittats.

Att det var möjligt att hitta en situation som järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren inte känner igen är i sig ett tecken på att det finns problem med hur säkerhetsstyrningssystemet fungerar. Att järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren bestrider detta är också ett tecken på att saker och ting inte står rätt till. Om ett antal bevis pekar på att ett område som undersöks är välskött är detta ett välgrundat skäl för att då sluta söka efter ytterligare bevis. Om däremot bevisen inte ger denna försäkran men det är omöjligt att avgöra varför bör man försöka hitta ytterligare bevis. Det är inte nödvändigt att undersöka allt, från processer och förfaranden på en hög nivå till detaljerade arbetsinstruktioner, för att dra slutsatser rörande huruvida systemet fungerar på ett effektivt sätt. Tillräckligt mycket information från dokumentgenomgångar och intervjuer måste inhämtas för att dra rimligt säkra slutsatser om hur bilden ser ut i praktiken. Man bör komma ihåg att en rapport som baseras på förvaltningsmognadsmodellen till syvende och sist är en rapport som har utarbetats av en kompetent person som använder modellen som stöd för sitt professionella omdöme, och eftersom den bygger på ett urval dokument, intervjuer och annan information är det osannolikt att den någonsin kan ge en fullständig bild av en organisations prestanda eftersom detta skulle kräva att man granskar varje uppgift som rör organisationen och intervjuar varje person som arbetar för den och alla organisationer som samverkar med den.

Vad man i allmänhet försöker hitta är bevis för att det område som undersöks a) förvaltas på ett säkert sätt och b) att denna förvaltning är enhetlig och förbunden med det sätt på vilket säkerhetsstyrningssystemet förment ska fungera enligt den ursprungliga ansökan om ett gemensamt säkerhetsintyg eller säkerhetstillstånd, och c) att organisationen är medveten om vad som pågår. Om a) förekommer utan b) eller c) kan det sägas att säkerheten styrs av ren tur snarare än av en enhetlig plan, något som klart tyder på ett bristfälligt säkerhetsstyrningssystem.

Det är ytterst viktigt att man, när man lägger fram resultaten för den organisation som har bedömts, klagör hur ingående bedömningen har varit. De bevis som har undersökts och de personer som har intervjuats bör anges i rapporten. Om man har hittat exempel på bristfällig dokumentation bör dessa också bifogas rapporten.

Om modellen används för att bedöma särskilda områden av säkerhetsstyrningssystemet bör de områden som inte bedöms tydligt anges i avsnittet om studiens omfattning och bör inte tilldelas en nivå i slutrapporten, såvida inte tillräckliga bevis framkommer från de områden som omfattas av studien för att lämna synpunkter på de områden som inte bedöms. När man genomför en studie om förvaltning av tillgångar kan det till exempel framkomma att det finns ett svagt kompetensförvaltningssystem. I ett sådant fall skulle det vara befogat att tilldela en nivå till detta område även om det inte utgjorde huvudfokus för en revision som använder denna modell.

Den eller de person(er) som utför tillsynen bör göra tillräckligt många intervjuer/dokumentgenomgångar och tillräckligt mycket fältarbete för att försäkra sig om att de har god överblick över vad som pågår. Bilden behöver inte vara komplett men man behöver samla in tillräckligt med bevis för att motivera det ställe där järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren placeras i modellen. För ett litet järnvägsföretag eller en liten infrastrukturförvaltare kan det räcka med intervjuer med den högsta ledningen för att fastställa var organisationen hör hemma, till exempel med avseende på ledarskap. För ett stort järnvägsföretag eller en stor infrastrukturförvaltare med flera olika säten och en ledningsstruktur med flera olika nivåer kan det vara svårt att skapa sig en komplett bild, och fler val måste göras när det gäller vem som ska intervjuas på hög nivå. Under dessa omständigheter skulle det vara befogat att titta på organisationen i genomskärning uppifrån och ned, kanske på årlig basis, och då titta på olika områden varje gång och intervju ett lämpligt antal personer på varje ledningsnivå för att kunna bilda sig en väl övervägd uppfattning av ämnesområdet.

För stora och komplexa organisationer skulle det vara lämpligt att använda modellen för att skapa en övergripande bild av hur organisationen sköts, till exempel genom att titta på dokumentationen på hög nivå och intervju högre chefer, innan man använder modellen för att titta på skilda aspekter av verksamheten, till exempel fordonsunderhåll vid ett antal olika anläggningar. Om det gäller en välskött organisation med ett bra säkerhetsstyrningssystem bör det vara möjligt att se att uppfattningen/dokumentationen på hög nivå

avspeglas på samma sätt i var och en av de underhållscentraler som man tittar på. Detta innebär inte att det inte kan finnas skillnader mellan de olika centralerna, bara att den övergripande strukturen i sina nyckelaspekter är likadan och drivs på samma sätt. På samma sätt skulle man för en lågpresterande organisation förvänta sig att se skillnader mellan den uppfattning som den övergripande ledningen har om hur organisationen sköts på underhållscentralnivå och uppfattningen vid själva centralerna, såväl som betydande skillnader mellan de olika centralerna som kan omvandlas till säkerhetsrisker, t.ex. skillnader i undersökningsfrekvensen för liknande fordon utan någon förklaring till varför detta är fallet, samtidigt som ledningen endast är medveten om en enda sådan underhållsstruktur.

Numreringssystemet i modellen finns till för att underlätta kategoriseringen av förvaltningsmognaden. Att erhålla en viss poäng ska inte ses som ett självändamål. När man presenterar resultaten för ett järnvägsföretag/en infrastrukturförvaltare är det mycket viktigt att man klargör detta och betonar att resultaten utgör uppfattningen hos den person som utför tillsynen på grundval av de bevis som undersökts vid en särskild tidpunkt och på en särskild plats.

Man kan förvänta sig ett visst motstånd från järnvägsföretag eller infrastrukturförvaltare och att de antingen ifrågasätter "nivån" – och det är då viktigt att betona att detta är den nationella säkerhetsmyndighetens åsikt som bygger på de bevis man har sett och hört, och att företagen och förvaltarna har rätt till en annan åsikt som bygger på deras egen kunskap om organisationen – eller att de försöker hantera saken genom att tillhandahålla ytterligare bevis – och man måste då välja om man ska godta detta, som nämndes ovan, och modifiera resultaten som en följd av detta, eller om man ska påpeka att resultaten är de som framkom vid en särskild tidpunkt. Eventuella bevis som lämnas in efter tillsynen och som ger en mer positiv uppfattning bör i allmänhet lämnas in som en del av bevismaterialet för att fullborda den handlingsplan som har avtalats mellan organisationen och den nationella säkerhetsmyndigheten.

Vid det avslutande mötet bör man framhålla att syftet med övningen är att hjälpa järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren att förbättra sina säkerhetsstyrningssystem. Handlingspunkter bör fastställas för att åtgärda eventuella brister i uppfyllandet av de rättsliga kraven, dvs. på nivå 1, och förbättringspunkter bör fastställas för nivå 2 och därutöver. Dessa bör avtalas med järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren, och järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren bör förbinda sig att utarbeta en handlingsplan med tidsgränser för genomförandet av dessa punkter som innehåller detaljer om vem som ansvarar för vad och när ändringarna senast bör genomföras, så att den nationella säkerhetsmyndigheten i förekommande fall kan göra uppföljningar.

Modellen finns till för att hjälpa till med utförandet av tillsynen, inte för att ersätta någons professionella omdöme. Den gör inte anspråk på att ge det exakta svaret på vad som upptäcks under tillsynen, och inte heller visar den vad som ska göras åt det. Det är den nationella säkerhetsmyndighetens sak att på grundval av sina rättsliga befogenheter besluta om eventuella verkställighetsåtgärder som kan vidtas efter den tillsyn som har utförts med hjälp av modellen, men dessa åtgärder ska klart och tydligt utgå från de bevis som har uppdagats under revisionen med förvaltningsmognadsmodellen. Byrån har utarbetat en vägledning till en modell för verkställighetsförvaltning för att hjälpa de nationella säkerhetsmyndigheterna att räkna ut vilka verkställighetsåtgärder som kan vara lämpliga.

Modellen kan också användas för att titta på resultat från utredningar om olyckor eller ett företags revisionsrapporter. I detta fall bör resultaten i rapporten analyseras för att se vad de säger om säkerhetsstyrningssystemet. När det relevanta kriteriet har fastställts kan ett beslut om organisationens mognad fattas med hjälp av modellen på grundval av resultaten i revisions- eller olycksrapporten. En enda rapport säger kanske inte så mycket om kapaciteten hos organisationens säkerhetsstyrningssystem, men om denna övning genomförs en gång per år eller vartannat år och man kan undersöka flera rapporter kan detta vara ett kraftfullt verktyg för att identifiera områden i organisationens säkerhetsstyrningssystem där problem hela tiden uppstår.

### **3 Modellnivåer**

Den struktur som används är en skala mellan 1 och 5 där 1 står för svag prestanda hos styrningssystemet och 5 står för en utmärkt styrningsprestanda.

#### **3.1 Definition av prestandanivåer**

##### **Nivå 1 – grundläggande**

På denna nivå har den organisation som bedöms ett säkerhetsstyrningssystem, men det står klart att det finns brister som drar ner prestandanivån till under det som krävs för beviljandet av ett gemensamt säkerhetsintyg eller säkerhetstillstånd. Det finns förfaranden och anvisningar för hantering av säkerhetsverksamhet, men under tillsynen står det klart att det finns allvarliga problem om hur sammanhängande dessa är som helhet. Enskilda risker kontrolleras, men de övergripande processerna som styr detta är bristfälliga. Organisationen verkar i praktiken på ett sätt som verkar ha stora brister när det gäller överensstämmelsen med det sätt som beskrivs i säkerhetsstyrningssystemet. Ledande principer, förfaranden och anvisningar tycks tillämpas på sätt som inte stämmer överens med de sätt som anges i säkerhetsstyrningssystemet, och därför kontrolleras inte nödvändigtvis de risker som följer av organisationens och dess entreprenörers verksamhet på lämpligt sätt. På denna nivå bör den nationella säkerhetsmyndigheten överväga att vidta åtgärder för att få organisationen att åter uppnå rättslig efterlevnad (se byråns vägledning till en modell för verkställighetsförvaltning för mer information om hur denna process kan fungera).

##### **Nivå 2 – acceptabel**

På denna nivå presterar organisationen på miniminivån för rättslig efterlevnad, dvs. säkerhetsstyrningssystemet fungerar på en nivå som räcker för att ett gemensamt säkerhetsintyg eller säkerhetstillstånd skulle beviljas på bedömningsstadiet. Det finns ett skriftligt säkerhetsstyrningssystem som används för att kontrollera säkerhetsrisker, men det har brister när det gäller struktur och samordning. Systemet är sammanhängande i det stora hela, men det finns luckor och en del bristande överensstämmelse vad gäller strategin på olika områden. Organisationen klarar i huvudsak av att uppfylla sina skyldigheter när det gäller säkerhet, men med knapp nöd. Det skulle inte behövas mycket för att ett betydande problem skulle skapas och organisationen skulle falla tillbaka till nivå 1 på grund av att bristen på integrering mellan förfaranden och riskhantering kan bli ett stort problem när det gäller tekniska, operativa och organisatoriska risker. En del områden inom verksamheten klarar sig bättre när det gäller säkerhetsstyrning än andra. Riskerna begränsas mer genom organisationens anställdas handlingar än genom säkerhetsstyrningssystemets utformning. En uttryckningsstrategi för riskhantering är sakernas normala tillstånd, vilket gör att företaget agerar reaktivt när det gäller olyckor och incidenter i stället för att proaktivt vidta åtgärder för att förhindra dem.

##### **Nivå 3 – konsekvent**

säkerhetsstyrningssystemet har utarbetats för att skapa en systematisk och konsekvent strategi för riskhanteringen. Alla delar är på plats och fungerar, och alla säkerhetsaspekter har beaktats. Man har tagit viss hänsyn till förbättringar av säkerhetskulturen inom organisationen genom att utarbeta en förbättringsstrategi för säkerhetskultur. Samtidigt som organisationen är konsekvent försöker man inte förebygga risker i förväg och inte heller är kulturen inom organisationen tillräckligt utvecklad för att riskhanteringsprocessen ska vara självgående. Utryckningsstrategin har ersatts av en mer väl övervägd strategi för riskhantering, men det skulle inte behövas mycket (t.ex. brister i hanteringen av centrala processer eller förfaranden över tid) för att organisationen ska falla tillbaka till nivån acceptabel.

##### **Nivå 4 – förebyggande**

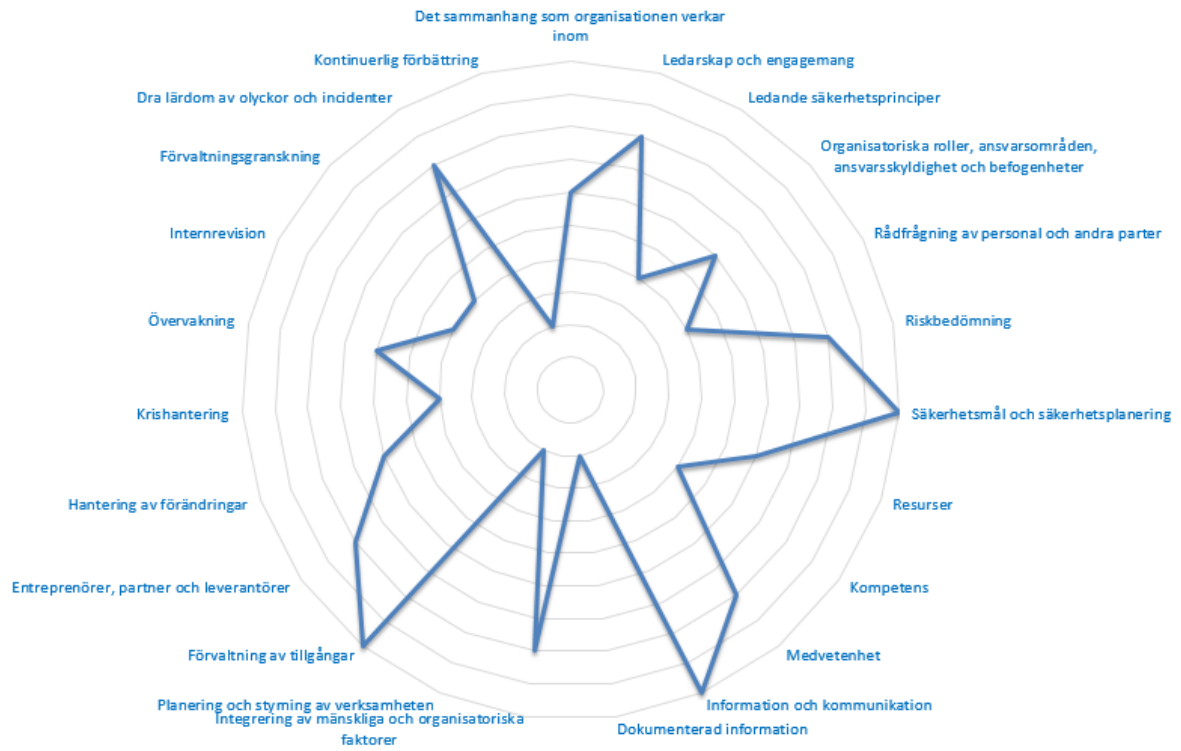
Vad gäller nivå 3 och därutöver hanterar säkerhetsstyrningssystemet kontinuerligt risker på ett proaktivt sätt. Här övervakar organisationen förebud till risker och vidtar om möjligt åtgärder i förväg för att förhindra att farliga incidenter uppkommer. Organisationen har åtagit sig att utveckla en säkerhetskultur, och de anställda är engagerade i att styra säkerheten på ett enhetligt och framåtriktat sätt. På denna nivå förekommer det sant ledarskap från organisationens ledning och personalen tror på och respekterar ledningens strategier. Mycket arbete ägnas åt att regelbundet granska prestandan och att förstå beskaften hos de risker organisationen möter och vad som kan göras åt dem.

#### **Nivå 5 – utmärkt**

Vad gäller nivå 4 och därutöver har det skriftliga säkerhetsstyrningssystemet utformats på ett sätt som möjliggör kontinuerliga förbättringar. Organisationen söker aktivt efter möjligheter att förbättra säkerheten och utvecklar sin säkerhetskultur på ett positivt sätt med hjälp av information både inifrån järnvägsbranschen och utifrån. Organisationen jämför sin egen prestanda med andra organisationer, både inom och utanför järnvägssektorn. Det finns bevis för att man i organisationen är medveten om de problem den har eller kan komma att ha i framtiden och aktivt försöker åtgärda dem genom säkerhetsstyrningssystemet. På denna nivå litar man på organisationens förmåga att hantera de risker som uppkommer och vänder sig utåt för att utbilda dem som organisationen samverkar med, och man försöker dessutom dra lärdom från andra områden som kan införlivas i verksamheten. Säkerhet är en integrerad del av organisationens verksamhet.

### **3.2 Rapportering av modellens resultat**

Modellens resultat kan presenteras i ett radardiagram (infoga länk till Excel kalkylbladsräknare här) eller som ett trafikljussystem, som i exemplen i Figur 2 och Tabell 1 nedan. I båda fallen kartläggs de krav för säkerhetsstyrningssystemet som anges i kommissionens delegerade förordning (EU) .../... [*säkerhetsmetoder för säkerhetsstyrningssystem*] i förhållande till de fem resultatnivåerna genom att man anger den relevanta resultatnivån för att få en mycket visuell bild av organisationens säkerhetsnivå.



Figur 2: Exempel på presentation av modellens resultat i ett radardiagram/spindelnätsdiagram.

Tabell 1: Trafikljussystem indelat per nivå.

Inslag av PDCA-modellen (Planera–Göra–Studera–Agera) i säkerhetsstyrningssystemet	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5
<b>Det sammanhang som organisationen verkar inom</b>					
<b>Ledarskap</b>					
Ledarskap och engagemang					
Ledande säkerhetsprinciper					
Organisatoriska roller, ansvarsområden och befogenheter					
Rådfrågning av personal och andra parter					
<b>Planering</b>					
Åtgärder för riskhantering					
Säkerhetsmål och säkerhetsplanering					
<b>Stöd</b>					
Resurser					
Medvetenhet					
Information och kommunikation					
Dokumenterad information					
Integrering av mänskliga och organisatoriska faktorer					
<b>Verksamhet</b>					
Planering och styrning av verksamheten					
Förvaltning av tillgångar					
Entreprenörer, partner och leverantörer					
Hantering av förändringar					
Krishantering					
<b>Utvärdering av prestanda</b>					
Övervakning					
Internrevision					
Granskning av ledningen					
<b>Förbättring</b>					
Dra lärdom av olyckor och incidenter					
Kontinuerlig förbättring					



Man bör dock vara medveten om att gränserna mellan de olika nivåerna är tydliga när det gäller övergången från nivå 1 till nivå 2 eftersom nivå 1, till skillnad från nivå 2, inte är miniminivån för rättslig efterlevnad. Övergången från gult till grönt när man rör sig från 2 till 3 är dock en mer oklar gräns eftersom organisationen i båda fallen efterlever de rättsliga kraven men förbättrar samtidigt sitt säkerhetsstyrningssystemets kvalitet och prestanda.

För att kunna använda denna modell måste den organisation som står under tillsyn ha ett säkerhetsintyg eftersom tillsynen endast kan ske efter det att ett intyg har beviljats. Syftet med modellen är att hjälpa den person som utför tillsynen att göra en bedömning av hur bra säkerhetsstyrningssystemet är i praktiken. Nivå 1 anses vara den nivå som understiger miniminivån för rättslig efterlevnad och är därför en nivå där det är nödvändigt med förbättringar för att undvika att den nationella säkerhetsmyndigheten utdömer påföljder för att de villkor för vilka det gemensamma säkerhetsintyget eller säkerhetstillståndet beviljades inte uppfylls.

Från och med nivå 2 (miniminivån för rättslig efterlevnad) och uppåt representerar varje nivå en högre grad av utveckling. Av detta skäl ska man inte i avsnittet nedan se nivå 2 som kumulativ men det ska man för nivåerna 3–5, dvs. när man når nivå 2 uppfyller man de grundläggande rättsliga kraven. På nivå 3 har man nått en rimlig och konsekvent standard för säkerhetsstyrningssystemet och kan vidmakthålla detta över tid så att man kan bygga vidare på det för att nå högre nivåer. Med hjälp av trafikljussystemet kan man lätt se i grova drag att nivå 1 (rött) motsvarar dålig prestanda, nivå 2 (gult) är acceptabel, och när man övergår till nivåerna 3, 4 och 5 (grönt) är prestandan konsekvent till utmärkt.

I bilagan kan man för tydlighetens skull se trafikljusfärgerna inlagda i femnivåsystemet, med allmänna beskrivningar som visar hur varje nivå ser ut i praktiken. Pilen under tabellen är en påminnelse om att gränserna mellan nivåerna inte är fasta:

- **Grönt** när rangordningen motsvarar nivåerna 3, 4 och 5 och prestandan anses vara konsekvent, förebyggande eller utmärkt,
- **Gult** för nivå 2, där prestandan anses vara acceptabel,
- **Rött** för nivå 1, där prestandan anses vara grundläggande.

## 4 Förvaltningsmognadsmodellen

### 4.1 C – Det sammanhang som organisationen verkar inom

#### Syfte

För att få ett gemensamt säkerhetsintyg eller säkerhetstillstånd måste sökanden beskriva typen av, omfattningen av och området för sin verksamhet, visa hur man fastställer de allvarliga risker man står inför, fastställa "berörda parter", beskriva hur man uppfyller sina rättsliga säkerhetsförpliktelser och vilka de är, samt förklara omfattningen av sitt säkerhetsstyrningssystem. Syftet med detta är att fastställa verksamhetens omfattning och storlek för bedömaren. Från ett tillsynsperspektiv är det viktigt att kontrollera att de försäkringar som gavs på detta område av sökanden, till exempel förståelsen av risker och hur de hanteras i säkerhetsstyrningssystemet, avspeglas i den faktiska dagliga driften av företaget.

#### Inledande kommentarer

Det är av avgörande betydelse att en organisation kan förmedla till säkerhetscertifieringsorganet den korrekta typen och omfattningen av, samt området för, sin verksamhet. Detta beror på att dessa faktorer fastställer gränserna för verksamheten, och detta bör återspeglas i organisationens säkerhetsstyrningssystem. Det är därför denna faktor är den första bland beslutskriterierna, eftersom den utgör grundlaget för allt som följer därefter. Från ett tillsynsperspektiv är det därför mycket viktigt att den faktiska verksamheten korrekt återspeglar läget vid tiden för bedömningen, eftersom man annars måste dra slutsatsen att bedömningen gjordes på grundval av ett ofullständigt underlag.

Att fastställa allvarliga risker betyder i detta fall att sökanden ska kunna visa att dennes organisation på grundval av den egna analysen är medveten om vilka risker som är viktigast av de risker den står inför. Detta bidrar till att fastställa det sammanhang som organisationen verkar inom och visar den bedömande myndigheten att organisationen förstår miljön i vilken den är verksam. De aktiviteter som utförs av andra parter som står utanför järnvägssystemet kan också påverka verksamhetens säkerhet, och i detta avseende måste dessa också övervägas i riskbedömningen.

#### 4.1.1 C1 – Det sammanhang som organisationen verkar inom

##### **Nivå 1**

*På denna nivå finns de grundläggande beskrivningarna på plats, och verksamhetens typ, omfattning, område och/eller beskaffenhet är tämligen tydliga. I praktiken tycks det dock finnas skillnader mellan säkerhetsstyrningssystemets omfattning jämfört med bedömningen och det är oklart om alla allvarliga risker har registrerats på lämpligt sätt. Det är oklart om organisationen på ett effektivt sätt efterlever alla de rättsliga bestämmelser som den påstår sig efterleva. Det verkar inte som om alla berörda parter avspeglas på lämpligt sätt i strategierna i säkerhetsstyrningssystemet.*

##### **Nivå 2**

*På denna nivå finns alla grundläggande beskrivningar på plats, men det finns farhågor för att verksamhetens omfattning och skala inte har beskrivits korrekt. En kartläggning av de rättsliga och andra krav som påverkar de berörda parterna har gjorts, men det finns problem med den. Det finns en del berörda parter som inte omfattas av det ursprungliga underlaget om säkerhetsstyrningssystemet och det finns bevis på att allvarliga risker ibland inte kontrolleras i tillräckligt hög grad, med påföljande konsekvenser för säkerhetsstyrningssystemets effektivitet.*

##### **Nivå 3**

*Nivå 2+: på denna nivå stämmer beskrivningen av verksamheten, säkerhetsstyrningssystemet och de allvarliga risker som förekommer överens med vad som kan ses i praktiken. Det står klart att organisationen*

är medveten om vad den gör och den riktning den rör sig i. Det finns en tydlig åsikt om vilken lagstiftning som gäller och vilka de berörda parterna är.

#### **Nivå 4**

*Nivå 3+:* organisationen försöker utvecklas och lära sig att framställa sig själv på ett bättre sätt till berörda parter samt samarbeta med dem för att utarbeta säkrare förfaranden och processer inom ramen för sitt säkerhetsstyrningssystem. Hellre än att bara räkna upp den lagstiftning som den måste efterleva försöker organisationen aktivt samarbeta med de relevanta regleringsmyndigheterna för att utarbeta strategier i syfte att uppfylla de rättsliga kraven. Gränserna till andra delar av verksamheten förstås och hanteras på ett tydligt sätt.

#### **Nivå 5**

*Nivå 4+:* organisationen fungerar som en ledstjärna för andra organisationer när det gäller att framställa sig själv. Den är tydlig med sina egna egenskaper och sina rättsliga förpliktelser och försöker utveckla detta genom att bygga vidare på sina starka sidor och dra nytta av erfarenheter både inom järnvägsbranschen och utanför denna.

## 4.2 L – Ledarskap

### Syfte

Att se till att organisationen styrs och leds på ett effektivt sätt.

Att se till att säkerhetspolicyn tydligt uttrycker den högsta ledningens förväntningar, korrekt fastställer vad organisationen vill åstadkomma, hur den vill åstadkomma det (genom de beteenden som uppvisas med avseende på ledarskap) och hur ledningen kan veta när dessa förväntningar uppnås. Effektivt ledarskap kan uppfattas som att tillhandahålla vägledning, organisation, resurser och förmågan att ingjuta rätt kultur i verksamheten för att uppnå de önskade målen. Ledningen bör sköta verksamheten effektivt så att säkerhetsmålen inte äventyras på grund av rivaliserande affärsprioriteringar. Ledningen bör göra klart för personalen vilka säkerhetsmålen är och hur de ska åstadkommas.

Att se till att organisationen (i synnerhet styrelsen) på ett effektivt sätt ifrågasätter om en säkerhetspolicy och den verksamhet som är knuten till den är korrekt, har införts och är verkningfull. Att se till att budskapen är konsekventa, tydliga och utformade för att skapa den bästa miljön för säkerhetsstyrning.

### Inledande kommentarer

Dåligt ledarskap har varit orsak till många uppmärksammade misslyckanden på säkerhetsområdet. En organisations säkerhetsstrategier återspeglar ofta inställningen hos dem som tar affärsbesluten och styr åsikterna och inställningen hos organisationens personal.

Den allmänna policy, den verksamhet som är knuten till denna och det säkerhetsklimat som följer därav och som har införts av den högsta ledningen är av yttersta betydelse för att fastställa och vidmakthålla organisationens säkerhetsstrategier. Denna policy bör ge en tydlig förståelse av hur organisationen avser att hantera säkerheten. Den högsta ledningen och annan ledningspersonal bör även föregå med gott exempel och agera på sätt som förstärker de budskap som policyn innehåller. Järnvägssäkerhetsstrategierna är integrerade i verksamheten.

#### 4.2.1 L1 – Ledarskap och engagemang

Ledarskap och engagemang handlar om att organisationens ledning pekar ut riktningen och utarbetar en positiv och framåtblickande agenda för den personal som arbetar för dem för att hantera risker i alla organisationens affärsprocesser. Ledningen anger tonen för hur organisationen betar sig och skapar kulturen i vilken detta sker, både internt och gentemot dem den samverkar med. De som sitter i ledningspositioner är de som har det största inflyandet på organisationens kultur och struktur och på att organisationen sköts på ett effektivt sätt, och det är därför av avgörande betydelse att de kan förmedla sitt budskap till sin personal. När den nationella säkerhetsmyndighetens personal bedömer detta område under tillsynen bör de där så är möjligt överväga om det finns motstridiga prioriteringar mellan säkerhetsstyrning och andra affärsprocesser.

#### Nivå 1 – grundläggande

*Förfaranden och säkerhetsmål är föråldrade och har inte förmedlats inom organisationen, och det finns få bevis för att det finns en förståelse för dem.*

*Det finns inga bevis på att personalen rådfrågas om säkerhetsfrågor och det finns ingen kontakt mellan personalen och ledningen.*

*säkerhetsstyrningssystemet finns på en mycket förenklad nivå (även om hänsyn tas till mänskliga faktorer är till exempel det system som har införts för att göra detta bristfälligt) och är inte kopplat till organisationens löpande verksamhet.*

*Det finns få bevis för att ledningskedjan har något intresse av säkerhetsfrågor. Produktionen är viktigare för dem. Det är svårt att få resurser till att ta itu med riskhanteringsfrågor, eftersom organisationen inte sätter något värde på vikten av att använda resurser på detta sätt.*

Ledningen engagerar sig inte i säkerhetskulturen och det finns dåliga kunskaper i organisationen om säkerhetskultur som begrepp eller om skälen till varför säkerhetskulturen är viktig för att åstadkomma en säker och effektiv organisation. Säkerheten uppfattas som skild från organisationens affärsmål och definieras som efterlevnad av föreskrifter och som tekniska och förfarandemässiga lösningar. Säkerheten hanteras och styrs av en fristående säkerhetsavdelning som uppfattas som primärt ansvarig för organisationens säkerhetskultur. Ledningens engagemang för och förmedling av säkerhetsmål och prioriteringar är begränsade till den grad att de är okända i organisationen. Säkerheten uppfattas som något som måste göras, hellre än något som organisationen har nytta av. Det finns inte mycket ledarskap i organisationens strävan efter en positiv säkerhetskultur.

Incidenter och olyckor "kommer alltid att hända" – en fatalistisk kultur dominerar. Fel beroende på den mänskliga faktorn som begåtts av personer som är direkt inblandade fastställs alltid som orsak och det görs inga försök att driva utredningarna vidare. Det finns ingen rättvisekultur och de personer som är inblandade i incidenter och olyckor görs ofta till syndabockar. Ledningen och personalen är i allmänhet ointresserade av säkerhet och använder eventuellt säkerhet endast som grund för andra argument, såsom lön, arbetstid, osv.

Prestationsnivån understiger miniminivån för rättslig efterlevnad och den nationella säkerhetsmyndigheten bör därför överväga hur organisationens prestanda kan höjas till den miniminivå som krävs.

### **Nivå 2 – acceptabel**

Det finns en brist på samband mellan säkerhetsrelaterade processer och affärsprocesser. Organisationens kultur varierar mellan dess olika funktioner.

Resurser görs tillgängliga genom ledarskap men räcker inte för att leda till ett engagemang för att bidra positivt till organisationens säkerhet och kultur.

Ledarskap erkänns vara viktigt för säkerhetsstyrningen, men det avspeglas i säkerhetsstyrningssystemet på ett något inkonsekvent och rörigt sätt.

Säkerhet uppfattas som en affärsrisk som kan ha negativa konsekvenser för organisationens finansiella mål. Säkerhet definieras fortfarande, precis som på nivå 1, som efterlevnad av föreskrifter och som tekniska och förfarandemässiga lösningar. Den allmänna strategin när det gäller säkerhet är reaktiv, från högsta ledningen ner till på verkstadsgolvet. Ledningens engagemang ses som halvhjärtat – de reagerar när något har gått fel snarare än att vidta proaktiva åtgärder för att förbättra förhållandena.

På denna nivå uppfyller organisationen den miniminivå som kan förväntas för beviljandet av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

### **Nivå 3 – konsekvent**

Nivå 2+: de anställda är aktivt engagerade i att se över och revidera säkerhetspolicyn och säkerhetsmålen och hur de tillämpas.

Man kan se början till att en positiv organisatorisk kultur utvecklas. Man börjar ta hänsyn till kunskap och metoder rörande mänskliga faktorer på ett systematiskt sätt vid utvecklingen av organisationens affärsprocesser.

Ledningen ser säkerhet som något viktigt men produktionen prioriteras ibland. Den grundläggande säkerheten finns på plats och organisationen är på väg mot ett proaktivt förebyggande perspektiv snarare än ett som bygger på efterlevnad av regler och föreskrifter. Organisationen vet att det är viktigt att all personal deltar för att man ska kunna göra ytterligare förbättringar och de flesta är villiga att bidra på ett positivt sätt. De flesta anställda tar personligt ansvar för sin egen säkerhet. Säkerheten drivs på genom kampanjer och tillsyn, huvudsakligen uppifrån och ned men med visst deltagande från personalens sida.

säkerhetsstyrningssystemet är konsekvent när det gäller att kontrollera de flesta risker som organisationen utsätts för.

#### **Nivå 4 – förebyggande**

Nivå 3+: säkerhetsmålen underbyggs genom beteendet hos alla som agerar i ledningskedjan.

Det finns ett förverkligat engagemang för att kontinuerligt förbättra riskkontrollernas effektivitet och verkningsfullhet. Det finns bevis för ett utbrett samarbete genom hela ledningskedjan. Det finns bevis för att säkerhetsrisker övervägs när man tittar på affärsrisker.

Policyer på ledningsnivån

- ses över och revideras för att driva fram förbättringar på ett förutsebart sätt, och
- tolkas på samma sätt i alla de delar av organisationen som tillämpar dem,

är utåtriktade och inriktade på förbättring. Organisationens kultur är överlag positiv och det finns möjligheter för personalen på vissa områden att bidra proaktivt till utvecklingen av säkerhetsstyrningssystemet.

Resurser görs i allmänhet tillgängliga för säkerhetsstyrning men det finns fortfarande vissa begränsningar.

Ledningen förstår att säkerhet och produktivitet är sammankopplade och att säkerheten ska prioriteras högst i oklara fall. Ledningen är engagerad i säkerheten och avsätter betydande resurser till proaktiva säkerhetsåtgärder såsom riskbedömningar, utredningar av incidenter och olyckor samt processer för hantering av förändringar. Vikten av säkerhet accepteras genom hela organisationen och personalen är engagerad på ett positivt sätt i säkerhetsinitiativ. Säkerhetsprestandan är inriktad på både ledande och eftersläpande indikatorer som använder all data som finns att tillgå.

#### **Nivå 5 – utmärkt**

Nivå 4+: Säkerhetspolicyn inbegriper säkerhetsmål som sprids inom organisationen. Det finns förfaranden för att avsätta tillräckliga mänskliga, ekonomiska och tekniska resurser till stöd för uppnåendet av dessa mål, och ledningen överser genomförandet av de nödvändiga säkerhetskraven. Säkerhetspolicyns effektivitet utvärderas och resultaten beaktas i följande revision. Säkerhetsmålen används för att sporra organisationen till att uppnå ett affärsresultat och hantera affärsrisker på ett sätt som ligger i linje med prestandan hos de organisationer som har bäst prestanda inom och utanför järnvägssektorn.

Det finns en medvetenhet om att hantering av säkerhetsrisker inte är en separat funktion utan en integrerad del i en produktiv, konkurrenskraftig och lönsam organisation.

Säkerhetsrisker erkänns som en risk för hela affärsresultatet och säkerhetsstyrningssystemet är effektivt när det gäller att kontrollera befintliga risker och förutse nya.

Säker produktion är högsta prioritet och säkerheten är förbunden med affärsresultatet. Ledningens engagemang för säkerheten är stort och i organisationen vidtar man alla åtgärder för att hitta kraftfullare och mer hållbara lösningar på säkerhetsproblem. De lärdomar som dras tillämpas varje dag. Personalen förstår och stöder säkerhetsinitiativen och att säkerhet är en livsstil. Organisationen främjar säkerhet på arbetet och hemma och avsätter tillräckliga resurser för att göra detta.

#### **4.2.2 L2 – Säkerhetspolicy**

En effektiv säkerhetspolicy stakar ut en tydlig riktning för organisationen att följa. Den bidrar till alla aspekter av ett företags resultat som en del av en förpliktelse att åstadkomma kontinuerliga förbättringar. Säkerhetspolicyn är ett viktigt dokument för att visa hur organisationen hanterar sina säkerhetsförpliktelser och sitt ledarskap och engagemang för en lämplig hantering av säkerheten.

#### **Nivå 1 – grundläggande**

Policyförklaringen är föråldrad eller har inte vidarebefordrats inom organisationen.

Det finns inga tecken på att personalen rådfrågas.

*Den roll som människor spelar i att åstadkomma en säker och effektiv verksamhetsnivå erkänns endast i liten omfattning.*

*Organisationen uppfyller minimistandarderna för reglering.*

*Denna prestationsnivå ligger under den minimistandard som man kan förvänta sig.*

### **Nivå 2 – acceptabel**

*Säkerhetspolicyn är aktuell och vidarebefordras inom organisationen, men lokala chefer och arbetsledare har oförenliga strategier eller tolkningar. Detta leder till att policyn tillämpas på olika sätt i olika delar av organisationen.*

*Policyn ses inte som avgörande för att upprätthålla säkerheten.*

*Det finns ett visst erkännande av det värde en förbättring av förståelsen av den mänskliga rollen kan ge till verksamheten, men det är ojämnt fördelat.*

*Prestationsnivån uppfyller miniminivån för kraven för att beviljas ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: Säkerhetspolicyn och andra därmed förbundna policyer används som fokus för cheferna, vilket leder till att de tolkas på samma sätt av all personal.*

*Personalen är aktivt engagerad i att se över och revidera säkerhetspolicyn och hur den tillämpas.*

*Det finns en tydlig inriktning på frågor rörande mänskliga faktorer inom organisationen och ett erkännande av den viktiga roll som människor spelar när det gäller att åstadkomma en säker och effektiv organisation och att åstadkomma affärsmålen.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Säkerhetspolicyn stämmer överens med beteendet hos alla som agerar i ledningskedjan.*

*Säkerhetspolicyn inbegriper ett förverkligat engagemang för att kontinuerligt förbättra riskkontrollernas effektivitet och verkningsfullhet. Det finns bevis för ett utbrett samarbete i hela ledningskedjan där värdet av människan erkänns när det gäller att åstadkomma förbättrad prestanda.*

*De mänskliga faktorernas kapacitet mäts, skräddarsys och görs proportionerliga till organisationens mognad och komplexitet och inriktas på förbättring över tid.*

*Säkerhetspolicyn och alla därmed förbundna policyer*

- *stämmer överens med varandra,*
- *ses över och revideras för att driva fram förbättringar på ett förutsebart sätt, och*
- *tolkas på samma sätt i alla de delar av organisationen som tillämpar dem.*

### **Nivå 5 – utmärkt**

*Säkerhetspolicyn används för att sporra organisationen att uppnå en affärsprestanda som ligger i linje med prestandan hos de organisationer som presterar bäst.*

*Det finns en medvetenhet i säkerhetspolicyn om att hantering av säkerhetsrisker inte är en separat funktion utan en integrerad del i en produktiv, konkurrenskraftig och lönsam organisation.*

*Säkerhetsrisker erkänns som en risk för affärsprestandan.*

*Människans roll erkänns som nödvändig för organisationens framgång och beaktas vid varje översyn av den operationella utvecklingen och affärsutvecklingen.*

*Organisationen är utåtblickande och söker efter externa möjligheter att utveckla sin effektivitet och verkningsfullhet och tar hänsyn till frågor rörande mänskliga faktorer när den gör detta.*

#### **4.2.3 L3 – Organisatoriska roller, ansvarsområden, ansvarsskyldighet och befogenheter**

Syftet med detta krav är att den organisation som står under tillsyn ska visa vilken struktur den har och hur ansvarsområdena fördelas för att uppfylla organisationens företagsmål och säkerhetspolicy. Det kan finnas arbetsnivåer som stöder detta ur policysynvinkel och ur ett strategiskt perspektiv.

Riskkontrollerna bör passa in på ett lämpligt sätt i ledningsstrukturerna så att det står klart var ansvaret ligger. De bör också känna igen och effektivt hantera de risker som uppkommer på grund av samverkan med entreprenörer, partner och leverantörer.

Dessa faktorer är centrala för förståelsen av hur väl organisationens säkerhetsstyrningssystem kontrollerar risker. Sökanden bör visa hur de anvisar kompetent personal till verksamheter, hur de ser till att denna personal har en klar förståelse av sina roller och ansvarsområden och hur människor hålls ansvariga för sina prestationer. Den organisatoriska strukturen och de enskilda personernas roller och ansvarsområden når en balans mellan efterlevnad och säkerhetskultur – en tänkande kultur snarare än säkerhet som motiveras endast av efterlevnad för dess egen skull.

##### **Nivå 1 – grundläggande**

*Organisationens ledningsstrukturer har inget samband med dess säkerhetsmål, så personalens ansvarsområden och ansvarsskyldighet blandas lätt ihop.*

*Vid anvisningen av ansvarsområden ges personalen inte de befogenheter eller de resurser som behövs för att utföra dem. En del personal som anvisas ansvarsområden är kanske inte medvetna om dem eller har den kompetens som behövs för att utföra dem. Arbetsbeskrivningarna speglar inte på ett korrekt sätt hur människor faktiskt hanterar sina roller eller ansvarsområden.*

*Fördelningen av roller och ansvarsområden över hela organisationen är slumpartad och inte förbunden med organisationens operativa mål.*

*Prestationsnivån understiger den som kan förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

##### **Nivå 2 – acceptabel**

*Det finns en beskrivning av organisationens struktur inklusive fördelningen av roller och skyldigheter inom ramen för säkerhetsstyrningssystemet. Det finns planer för hur man fastställer hur arbete verkligen utförs inom organisationen.*

*Organisationens struktur betyder att de flesta risker hanteras av de människor eller grupper som utför arbetet, men en del risker är uppdelade så att det förekommer, eller det kan förekomma, konflikter mellan säkerhet och andra mål.*

*Det tycks finnas brist på samstämmighet mellan de enskilda affärsenheternas verksamhet och de bredare målsättningarna i organisationens verksamhetsmål.*

*Det tycks finnas brist på samstämmighet i de organisatoriska strukturerna, fördelningen av ansvarsområden och den därmed förknippade kultur som krävs för att kunna genomföra dem på ett effektivt sätt.*

*Organisationen uppfyller miniminivån för efterlevnad för att beviljas ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*



### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: den organisatoriska strukturen över flera olika delar stämmer överens med de ansvarsområden som har blivit tydligt fördelade över olika affärsenheter.*

*Övergripande policyer och förfaranden som täcker roller och ansvarsområden stämmer överens med policyerna och förfarandena för de relevanta affärsenheterna.*

*Det finns kriterier för att fördela och tilldela ansvarsområden och uppgifter till de personer som har den nödvändiga kompetensen och de nödvändiga kunskaperna. Dessa kriterier tillämpas och säkerhetsuppgifterna tilldelas därför på ett tydligt sätt, och den personal som utför dem har den lämpliga kompetensen samt de befogenheter och resurser som krävs för att utföra dem.*

*När fördelningen av ansvarsområden utförs finns det en systematisk strategi för hur detta ska göras. Personalen är kompetent och ges tillräckligt med resurser och maktbefogenheter för att hantera dessa ansvarsområden.*

*När man överväger nya eller förändrade roller och ansvarsområden analyseras frågor rörande mänskliga faktorer i relation till förändringen och till det sätt på vilket åliggandena faktiskt utförs inom organisationen.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Samma som för nivå 3 och därunder, men med tydliga kopplingar mellan delarna i den organisatoriska strukturen genom hela organisationen, inte endast på arbetsnivåerna.*

*Övergripande policyer och förfaranden har utformats för att komplettera varandra över alla affärsenheter för att främja organisationens strategiska mål.*

*Personal med säkerhetsåligganden hålls ansvariga för sina prestationer på ett rättvist och konsekvent sätt. Organisationens kultur gör det möjligt för personal med säkerhetsåligganden att påverka hur uppgifterna utförs och förbättringar görs.*

*Som en följd av att man förstår hur arbetet faktiskt utförs ligger de individuella och kollektiva insatserna i linje med de operationella prestandamålen.*

### **Nivå 5 – utmärkt**

*Samma som för nivå 4, med tillägg av effektiva granskningar av organisationens struktur, roller och ansvarsområden på alla nivåer, i jämförelse med uppnåendet av strategiska och affärsrelaterade mål.*

*En formell granskningsprocess har införts för att se till att rollerna och ansvarsområdena fortsatt är giltiga, aktuella och integrerade med den föränderliga organisationen, strategin och miljön. Organisationen tar på ett konsekvent sätt hänsyn till människan i systemet som en standarddel i granskningsprocessen.*

## **4.2.4 L4 – Rådfrågning av personal och andra parter**

Framgångsrika organisationer låter personalen aktivt delta för att uppmuntra dem att använda sin kunskap och sina erfarenheter och för att skapa engagemang för att uppnå de gemensamma målen. Sådana organisationen stöder aktivt och uppmuntrar till engagemang och samråd på olika sätt.

En undersökning av denna aspekt ger även tillsynsmyndigheten en indikation på hur säkerhetskulturen ser ut inom organisationen och hur aktivt den låter de relevanta tredjeparterna delta i säkerhetsstyrningen på områden med delade risker.

### **Nivå 1 – grundläggande**

*Det förekommer få eller inga samråd.*

*Personalen förstår inte hur de bidrar till sin egen säkerhet och till sina medarbetares säkerhet.*

Organisationen uppfyller inte den standard som kan förväntas på miniminivån för rättslig efterlevnad.

### **Nivå 2 – acceptabel**

Personalen förstår att de ansvarar för sin egen säkerhet och för sina medarbetares säkerhet, men detta är inte jämnt fördelat över hela organisationen.

Det förekommer en del samråd rörande hälsa och säkerhet, men de tycks inte utföras på ett systematiskt sätt och alla anställda deltar inte.

Organisationen uppfyller de rättsliga miniminormer som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

### **Nivå 3 – konsekvent**

Nivå 2+: organisationen har förfaranden som ser till att personalen rådfrågas om säkerhetsfrågor.

Personalen förstår hur de bidrar till sin egen och järnvägens säkerhet och får återkoppling om sina bidrag.

Personer i liknande roller tillämpar standarder på samma sätt.

### **Nivå 4 – förebyggande**

Organisationens policy är att försöka engagera personalen på organisationens alla nivåer, och det finns en tydlig struktur genom vilken denna policy kan vidarebefordras. Arbetstagare och personal rådfrågas när beslut ska tas om riskkontrollåtgärder.

Organisationen rådfrågar regelbundet sin personal på en rad olika sätt, såsom genom enkäter, workshoppar, möten med chefer och rundturer om säkerhet.

Personalen är motiverad till att uppnå verksamhetsmålen och uppvisar en konsekvent förståelse för hur detta ska åstadkommas.

Personalen känner att de kan fatta beslut inom en ram med fastställda mål.

Personer i liknande roller tillämpar standarder på ett konsekvent sätt.

Personalen förstår behovet av förändring och bekräftar att de rådfrågas om hur förändringar ska införas.

### **Nivå 5 – utmärkt**

Organisationen använder sina arbetstagares och andra berörda parter potential fullt ut och låter dem aktivt delta för att utarbeta gemensamma värderingar och en kultur som bygger på tillit, öppenhet och medbestämmande.

Organisationen använder sig av personalens deltagande för att samla in idéer om förbättring och omvandlar dem till praxis.

Personalen visar att de förstår hur de bidrar till att uppnå organisationens mål. Denna förståelse stämmer överens med organisationens relevanta policyer och ledningens vision.

Personalen engagerar sig i att överträffa dessa mål genom att följa befintliga processer och visa var de kan förbättras.

## 4.3 PL – Planering

### Syfte

Att se till att organisationen kan fastställa och tillämpa riskkontroller som gör det möjligt för verksamheten att bedrivas på ett säkert sätt. Att planera verksamheten på ett säkert sätt med vederbörlig hänsyn till den egna personalens välfärd och välfärden för andra som påverkas av verksamheten.

### Inledande kommentarer

Bra planering är utgångspunkten för riskhantering. Organisationen bör ha infört lämpliga förfaranden så att organisationen kan uppfylla sina rättsliga förpliktelser och prestera som en verksamhet som uppfyller sina mål på ett effektivt och verkningsfullt sätt. Bra planering förbättrar betydligt sättet på vilket organisationen hanterar säkerheten genom att se till att de rätta resurserna finns tillgängliga inklusive kompetent personal som kan utföra uppgifterna. Detta leder till en verkningsfull riskkontroll och effektivt arbete.

#### 4.3.1 PL 1 – Riskbedömning/Planering för förändring

Denna faktor har att göra med kärnan av säkerhetsstyrningssystemet, och syftar till att få sökanden att visa hur deras system fastställer och begränsar de risker man står inför. Tillsyn bör användas för att få sökanden att visa hur man använder resultaten från riskbedömningen i praktiken för att förbättra riskkontrollen och hur man kontrollerar detta över tid. Det är viktigt att komma ihåg att denna faktor inte direkt handlar om hantering av riskerna från förändringar (vilket är en annan faktor), men den står i nära samband med denna. Man bör även notera att det är ett särskilt krav att man via riskbedömningar ska hantera frågor som har att göra med mänskliga prestationer, såsom arbetsutformning och trötthetsriskhantering. Från ett tillsynsperspektiv bör man därför försöka hitta bevis för att dessa frågor hanteras inom ramen för riskbedömningsprocessen.

De system som är förknippade med planering av riskkontroller och med att införa dem bör samordnas för att se till att de följer de relevanta lagarna och gör det möjligt för organisationen att uppfylla sina mål på ett effektivt och verkningsfullt sätt.

#### **Nivå 1 – grundläggande**

*Företaget har en riskbedömningsprocess men den har inte införts på ett konsekvent sätt och uppdateras inte heller på ett konsekvent sätt, vilket leder till att gamla operativa regler eller gammal verksamhetspraxis används för att kontrollera risker när risken har förändrats.*

*Riskbedömningar genomförs inte eller granskas inte för verksamhetens alla relevanta aktiviteter.*

*Riskbedömningarna är olämpliga för sin avsedda användning. Det förekommer tydliga missförstånd av riskbedömningarnas syfte och hur de ska utföras.*

*Riskkontrollerna används på ett bristfälligt sätt och det förekommer inte mycket granskning av verkningsfullheten av de kontroller som har införts.*

*Riskerna som kommer av frågor rörande mänskliga faktorer beaktas inte under riskbedömningen. Det finns inget medvetet affärsbehov av att hantera sådana frågor.*

*Organisationen presterar på en nivå som understiger den som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

*Det finns få bevis inom riskbedömningsprocessen på att man tar tillräcklig hänsyn till säkerhetsrisker när man hanterar förändringar.*

#### **Nivå 2 – acceptabel**

*Riskbedömningar genomförs, men den övergripande samordningen utgör ett orosmoment.*

*Kontrollåtgärderna inom ramen för en verksamhet inbegriper inte alltid de åtgärder som har fastställts genom en riskbedömning.*

*Riskbedömningarna används ofta bara för att visa att riskkontrollerna redan finns på plats och är tillräckliga.*

*Riskbedömningarna används endast för att fastställa var riskkontrollerna behövs, men kontrollerna införs inte på ett lämpligt sätt av organisationen.*

*Utbildning om riskbedömning har erbjudits till alla medlemmar av personalen som behöver detta på den nivå som är lämplig för olika ansvarsnivåer.*

*Det finns bevis för att riskkontroller används och att de övervakas.*

*Det finns en medvetenhet om att frågor rörande mänskliga faktorer bör beaktas under riskbedömningen men tillämpningen av detta utgör ett orosmoment. Som en följd av detta kontrolleras inte sådana problem i så hög grad som de borde genom säkerhetsstyrningssystemet.*

*Det finns bevis för att säkerhetsrisker övervägs inom ramen för processen för hantering av förändringar.*

*Organisationen presterar på miniminivån för efterlevnad för en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: organisationen har en tydlig policy för användningen av riskbedömningar och för vilka risker som tolereras och varför detta är godtagbart.*

*Riskhanteringen används på ett konsekvent sätt i olika delar av organisationen, inklusive inom ramen för processen för hantering av förändringar. Cheferna förstår sin roll i processen.*

*Man gör effektivt bruk av riskkontrollerna och avlägsnande av risk vid källan.*

*Samordningen av bedömningar är konsekvent och bedömningarna granskas regelbundet.*

*Riskerna och de därmed förbundna kontrollåtgärderna vidarebefordras på ett tydligt sätt till personalen.*

*Riskbedömningsförfaranden är en del av processen för hantering av förändringar.*

*Det finns ett enkelt system på plats för att kontrollera verkningsfullheten hos de riskkontroller som införts på grund av regelbundna riskbedömningar.*

*Det har införts konsekventa processer för att fastställa de risker som är förknippade med mänskliga faktorer under riskbedömningens gång. Verksamheten kan vid behov dra nytta av specialiserad expertkunskap för att underlätta detta.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: riskbedömningarna har byggts in i andra aspekter av verksamheten för att säkerställa att det finns en systematisk strategi med avseende på riskkontroll.*

*Alla nivåer av arbetsstyrkan såväl som externa organisationer kan bidra till riskbedömningarna.*

*Riskbedömningar, inklusive avlägsnande av risken vid källan, är en del av förändringsprocessen och organisationens kultur.*

*Granskningar utgör en del av riskbedömningsprocessen.*

*Riskhanteringsprinciper tillämpas på ett intelligent sätt på alla nivåer.*

*Det finns ett mer komplext system på plats för att kontrollera verkningsfullheten hos de riskkontroller som införts på grund av regelbundna riskbedömningar.*

Frågorna rörande den mänskliga faktorn har helt integrerats i säkerhetsstyrningssystemets processer för riskbedömning och ändringshantering. De som ansvarar för utförandet av riskbedömningar ges återkoppling om hur väl de presterar.

#### **Nivå 5 – utmärkt**

Nivå 4+: riskbedömningarna används som en drivkraft för kontinuerliga förbättringar av organisationens riskprofil.

Strategin för riskhantering är integrerad i och tillämpas konsekvent genom hela organisationen. Riskerna bedöms noggrant och övervägs långt i förväg innan några förändringar genomförs.

Att avlägsna en risk vid källan är en del av en konsekvent strategi och avspeglas i organisationens policyer.

Det finns proaktiva förfaranden på plats för att utarbeta riskkontrollåtgärder i samverkan med andra enheter med ansvar för riskkontroll där det förekommer övergripande problem.

Informationen från riskbedömningarna om mänskliga faktorer används i hela verksamheten som en drivkraft för kontinuerlig förbättring av säkerheten. Resultaten av bedömningarna delas där så är relevant med entreprenörer, partner och leverantörer som en del av målet med att förbättra effektiviteten i organisationens verksamhet.

### **4.3.2 PL2 – Säkerhetsmål och säkerhetsplanering**

För att se till att personalen meddelas om och ledningen tror på att organisationen uppfyller de rättsliga kraven och säkerställer en kontinuerlig förbättring av säkerheten är det nödvändigt att man har säkerhetsmål som uppfyller de s.k. SMART-kraven.

Organisationen måste visa att den har meningsfulla mål och en process som den kan genomföra och övervaka framgången med att uppnå målen under sin livstid. Säkerhetsmålen måste vara "specifika, mätbara, uppnåeliga, realistiska och ha en lämplig tidsskala" (SMART). Både kortsiktiga och långsiktiga mål bör fastställas och prioriteras jämte omfattande affärs mål. Prioriteringar som står i konflikt med varandra bör hanteras så att säkerhetsmålen inte kommer till korta i jämförelse med andra affärsbehov. Mål som har fastställts på olika nivåer eller för olika delar av en organisation bör anpassas till varandra så att de stöder de övergripande målen i organisationens policy. Personliga mål kan också avtalas med enskilda personer för att se till att målen uppnås.

#### **Nivå 1 – grundläggande**

Det finns få eller inga säkerhetsmål.

De säkerhetsmål som finns är inte SMARTa eller prioriteras inte.

Uraktlåtenhet att uppnå säkerhetsmålen tolereras och inga åtgärder vidtas för att ta itu med brister i uppnåendet av målen.

De personliga riktmärkena står inte i samband med målen i organisationens övergripande policyer.

Organisationen presterar på en nivå som understiger den som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

#### **Nivå 2 – acceptabel**

Det finns säkerhetsmål. En del kan vara SMARTa och prioriteras, men målen inom olika delar av organisationen är inte tydligt anpassade till varandra och kan stå i konflikt med varandra, och som en följd av detta stöder de inte alltid de övergripande målen i organisationens policy.

De personliga målen sammanfaller i huvudsak med målen i organisationens övergripande policy.

*Det finns kontroller av framstegen rörande uppnåendet av säkerhetsmålen.*

*Organisationen uppfyller den minimistandard som kan förväntas för rättslig efterlevnad.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: säkerhetsmålen har fastställts och det finns en säkerhetsplan som visar hur organisationen ska uppnå sina mål.*

*De fastställda säkerhetsmålen tar hänsyn till tillämpliga rättsliga och andra krav.*

*Man försöker att fastställa SMARTa mål och att prioritera mål och riktmärken och anpassa dem till varandra.*

*Det finns system på plats för uppföljning av uppnåendet av målen.*

*Uppnåendet av målen är inte väl anpassat till granskningsprocessen, dvs. granskningarna tar inte hänsyn till de fastställda målen.*

*Personalen är medveten om relevansen och vikten av sin verksamhet och hur de bidrar till uppnåendet av säkerhetsmålen och till planeringen för hanteringen av säkerhetsrisker.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: Målen är SMARTa, prioriteras och ligger i linje med varandra för att stödja den övergripande policyn. säkerhetsstyrningssystemet säkerställer att säkerhetsmålen fastställs och resultatet mäts.*

*Uppnående eller brist på uppnående registreras och används för att bidra till den kontinuerliga förbättringen.*

*Det finns system på plats för uppföljning av potentiella och faktiska misslyckanden med att uppnå säkerhetsmålen.*

### **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+ och därunder: organisationen jämför sina resultat med andra organisationers, inom och utanför järnvägsbranschen, för att se till att målen representerar högsta kvalitet.*

## 4.4 S – Stöd

### Syfte

Syftet med detta krav är att se till att organisationen bidrar med tillräckligt med resurser inklusive kompetent personal så att säkerhetsstyrningssystemet kan kontrollera riskerna i enlighet med målen:

Att fastställa roller och ansvarsområden för uppnåendet av organisationens säkerhetsmål.

Att se till att viktig information finns att tillgå för de personer som fattar beslut.

Att se till att organisationens arrangemang och åtgärder främjar en kultur som möjliggör högsta kvalitet när det gäller riskkontroller.

### Inledande kommentarer

Dokumentationen för säkerhetsstyrningssystemet måste kontrolleras noggrant, hanteras och regelbundet ses över så att endast den senaste versionen av varje enskilt dokument som krävs för säkerhetskontroll är i omlopp. Alla ändringar av dokumentationen som följer av processen för kontinuerlig förbättring av riskkontroller måste genomföras i god tid.

Det är av avgörande betydelse att säkerhetsstyrningssystemet innehåller ett övergripande och tillämpat kompetensförvaltningssystem och att lämpliga kommunikationsstrategier har införts både från ledningen till personalen och tvärtom, och till andra parter som förlitar sig på meddelanden från organisationen för att hantera säkerheten inom sina egna organisationer. Detta beror på att dessa faktorer underbygger säkerhetsstyrningssystemets effektivitet och verkningsfullhet. Att ha kompetent personal i tjänst som utför de uppgifter som krävs av dem minimerar risken för felbedömningar som undergräver säkerhetsstyrningssystemets funktion. Att samtidigt se till att kommunikationssystemet både uppifrån och ned och nedifrån och upp genom hela organisationen säkerställer att de centrala meddelandena uppfattas i god tid av rätt personer.

#### 4.4.1 S1 – Resurser

En effektiv användning av resurser är en central faktor i alla säkerhetsstyrningssystem. Det räcker inte att ha infört processer, de måste också fungera, och detta kräver att tillräckligt med resurser tilldelas för att detta ska hända på ett effektivt och verkningsfullt sätt.

##### **Nivå 1 – grundläggande**

*Organisationen tillhandahåller resurser som gör det möjligt för säkerhetsstyrningssystemet att fungera, men detta görs inte på ett systematiskt sätt utan enligt en lappverksstrategi. Följden av detta är att fördelningen av resurser inom organisationen blir ojämn, så att några delar får tillräckligt med resurser medan andra delar får för få.*

*Organisationen underskrider den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

##### **Nivå 2 – acceptabel**

*På denna nivå är organisationen bättre på att hantera resurser för att möjliggöra genomförandet av uppgifter. Tilldelningen av resurser anses vara en viktig del av säkerhetsstyrningssystemet. Organisationens ledning granskar regelbundet resurserna.*

*Organisationen presterar på den grundläggande nivå som kan förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: på denna nivå kan organisationen visa att det finns tillräckligt med resurser och att fördelningen av dem är konsekvent över alla delar av verksamheten. Frånvaron av en del personal är inte ett viktigt problem eftersom detta åtgärdas inom ramen för säkerhetsstyrningssystemets processer. Man börjar inom organisationen tänka på hur man kan använda sig av resurserna på ett mer effektivt sätt.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Samma som för nivå 3, men här förutser organisationen sina framtida behov så att den är förberedd för kommande förändringar och har resurser på plats för att hantera detta.*

### **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: här hanterar organisationen sina resurser på ett mycket proaktivt sätt och använder dem på ett flexibelt sätt över hela organisationen för att uppnå större säkerhet och effektivitet.*

## **4.4.2 S2 – Kompetens**

Det är av avgörande betydelse för förvaltningen av personal med säkerhetsansvar över tid att en organisation har ett kompetensförvaltningssystem som utgör en del av säkerhetsstyrningssystemet. Det är genom denna mekanism som personalens kompetens utvärderas, utvecklas, bibehålls och övervakas så att säkerheten inte undergrävs.

Organisationer behöver ha ett effektivt system för kompetenshantering för att bidra till att säkerställa att personalen har den lämpliga kompetensen. En avgörande del av alla kompetenshanteringsprocesser är bibehållandet av kompetens. Detta inbegriper ett övergripande kontinuerligt yrkesmässigt utvecklingsprogram där mer erfaren personal kan lära sig om nyheter på säkerhetsområdet och se till att de efterlever dessa.

Hur kompetenshanteringssystemet fungerar kan säga en hel del om en organisations säkerhetskultur. Ett väl uttänkt kompetenshanteringssystem är inkluderande och innebär att personal som faktiskt utför arbetet och som därför bäst förstår uppgiften lämnar synpunkter om utformningen av kompetenshanteringssystemet, vilket därmed hjälper både enskilda personer och organisationen att prestera bättre. Ett fungerande kompetenshanteringssystem är en nyckelindikator för en organisations säkerhetskultur.

### **Nivå 1 – grundläggande**

*Kompetenshanteringssystemet har dokumenterats men har inte genomförts på ett tydligt sätt och är inte kopplat till utformningen av arbetsuppgifter. Det finns en rörig strategi rörande hur personalens kompetens ska hanteras.*

*Personalen är kanske kompetent (eller inte), men det finns ingen följdriktig process för att fastställa detta.*

*Utbildningsbehoven hanteras slumpmässigt, och omedelbara behov prioriteras framför långsiktig utveckling.*

*Organisationen presterar på en nivå som understiger den som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 2 – acceptabel**

*Utbildning sker i enskilda verksamhetsenheter och huvudsakligen genom praktikutbildning inom ramen för ett kompetenshanteringssystem. Det finns en miniminivå för efterlevnad av de rättsliga kraven för rekrytering, antagning och utbildning. Det finns en antagningsprocess för säkerhetsroller av avgörande betydelse.*

*Rekryterings-, antagnings- och utbildningspolicyerna ingår inte i ett enhetligt system och är inte kopplade till organisationens strategiska mål, och går inte mycket längre än att uppfylla de rättsliga kraven.*



*Det förekommer ett visst fastställande av utbildningsbehov, men tilldelningen av utbildningen är ofta slumpartad och styrs av tillgången både på utbildningen och den relevanta personalen i stället för att utgöra en del av en strukturerad strategi.*

*Organisationen uppfyller den miniminivå för efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: organisationen har infört ett effektivt dokumenterat kompetenshanteringssystem. Detta omfattar den kompetens som behövs för att uppfylla organisationens strategiska mål och hantera risker. Organisationens kan fullt ut utnyttja personalens kompetens när den känner till vad denna är.*

*Organisationen kan organisera och utarbeta utbildningsprogram för den del av sin personal som utför säkerhetsuppgifter av avgörande betydelse, vilket säkerställer att de relevanta behoven uppfylls och att personalens kompetens bibehålls.*

*Tillbaka-till-arbetet-strategier finns att tillgå för personal efter olyckor/incidenter eller lång bortavaro från arbetet, däribland strategier som fastställer behovet av ytterligare utbildning där så krävs.*

*Rekryterings- och antagningsprocesserna är omfattande (t.ex. psykometriska och uppgiftsbaserade) och i stort konsekventa, och de resulterar vanligen i att lämpliga personer väljs ut för de olika roller som krävs.*

*Utbildningssystemet tillhandahålls av kompetenta personer inom ramen för ett fastställt program som bygger på behoven hos en viss roll. Utbildningen inbegriper reaktioner på normala och dåliga arbetssätt.*

*Det finns en förståelse för behovet av att koppla kompetenshanteringssystemet till uppgiftens utformning.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: rekryterings-, antagnings- och utbildningspolicyerna har tydliga kopplingar till organisationens strategiska mål, som i sig sprids ner till målen för enskilda arbetstagare. De bygger på en korrekt bedömning av uppgifter (uppgiftsanalys), som bidrar till ett tydligt och konsekvent kompetenshanteringssystem.Handledning används och förändringar av roller är väl genomtänkta.*

*Utbildningssystemet är omfattande och kopplat till den kompetens som krävs och behövs för att man ska kunna fungera effektivt i särskilda roller.*

*Rekryteringsprocesserna är övergripande och inriktade på den optimala uppsättningen färdigheter för en särskild roll. De stöds av regelbunden granskning (såväl som granskningar när personal lämnar organisationen) för att se till att rätt personer rekryteras allteftersom organisationen förändras och utvecklas.*

### **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: organisationen förstår personalens kompetens och utnyttjar deras potential till fullo. Organisationens låter dem aktivt delta genom delade värderingar och en kultur som bygger på tillit, öppenhet och medbestämmande.*

*Organisationen använder sig av personalens engagemang för att samla in idéer om förbättring och omvandla dem till praxis. Personalplanering utförs för att säkerställa verksamhetens kontinuitet.*

*Det finns en framåt- och utåtriktad vision som syftar till att säkerställa att rätt personer rekryteras och ges lämplig utbildning och utvecklingsmöjligheter för att se till att uppsättningar med färdigheter bibehålls på en nivå som låter organisationen växa och utvecklas samtidigt som säkerhetsprestandan bibehålls och förbättras.*

#### **4.4.3 S3 – Medvetenhet**

Medvetenhet betyder att göra personalen medveten om organisationens säkerhetspolicy och hur de bidrar till säkerheten inom organisationen, de faror och risker som de behöver känna till och resultaten från olycks- och incidentutredningar. Det omfattar även att göra personalen medveten om följderna av att inte bidra till tillämpningen av säkerhetsstyrningssystemet, både från deras eget och från organisationens perspektiv. Denna faktor tillhandahåller därför viktig information om organisationens säkerhetskultur.

##### **Nivå 1 – grundläggande**

*Här har organisationen gjort säkerhetspolicyen tillgänglig för personalen och vidarebefordrar viss grundläggande information om risker och faror. Resultaten av incidentutredningar meddelas inte systematiskt till all personal och det finns inga samordnade försök att verifiera att personalen förstår vilka deras egna och organisationens ansvarsområden är.*

*Organisationens prestanda understiger den som kan förväntas för rättslig efterlevnad.*

##### **Nivå 2 – acceptabel**

*På denna nivå lämnas mer information till personalen men den verkar inte ha ett fast format och de meddelanden som sänds ut är inte tydliga över hela organisationen. Organisationen försöker se till att personalen förstår sin roll i att utveckla säkerheten inom ramen för säkerhetsstyrningssystemet.*

*Organisationens prestanda motsvarar den miniminivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

##### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: kommunikationsprocessen för säkerhetspolicyen till personalen och kommunikationen till personalen om deras roller är konsekvent och meddelandena förstås av personalen. Viss övervakning utförs för att se till att personalen har tagit till sig informationen och att de förstår vikten av sina roller när det gäller att se till att säkerhetsstyrningssystemet fungerar på ett effektivt sätt.*

##### **Nivå 4 – förebyggande**

*Samma som för nivå 3+: organisationen försöker proaktivt att främja medvetenheten om sina egna och personalens roller och ansvarsområden. Organisationen försöker aktivt främja fördelarna för personalen själva med en förbättrad säkerhetsprestanda.*

##### **Nivå 5 – utmärkt**

*Samma som för nivå 4+: organisationen försöker förbättra medvetenheten inte bara hos sin egen personal om organisationen och dess ansvarsområden utan försöker också vidarebefordra detta till sina entreprenörer, leverantörer och andra som den samverkar med.*

#### **4.4.4 S4 – Information och kommunikation**

Efterlevnad av denna faktor ämnar visa att sökanden i sin ansökan har visat att den har infört lämpliga sätt att hitta säkerhetsrelaterad information på olika nivåer och att vidarebefordra denna i rätt tid och till rätt personer. Att de använder sig av s.k. horizon-scanning (situationsanalys och framtidsspaning) för att se till att de föreliggande riskkontrollerna fortsatt är relevanta och aktuella och kan identifiera nya hot och möjligheter i inflytandet utifrån (det politiska, sociala, miljömässiga, tekniska, ekonomiska och rättsliga). Att de kan se till att informationen når rätt personal (särskilt personal som är avgörande för säkerheten) inom organisationen som behöver reagera på den. Detta inbegriper hur man tillhandahåller relevant säkerhetsrelaterad information till andra berörda parter som man samverkar med.

Strategierna behöver säkerställa att all personal som fattar ett beslut eller utför en uppgift har rätt information, i form av

- företagsmeddelanden om vikten av säkerhet,
- förfaranden för utbyte av information med de berörda intressenterna,
- förfaranden och standarder som rör säkerhet,
- faktauppgifter och underrättelser, och
- anvisningar och rapporter.

### **Nivå 1 – grundläggande**

*Det görs knappt några försök att förmedla den lämpliga säkerhetsinformationen. Om förfaranden har införts fattar personalen beslut på grundval av sin egna omdömen.*

*Endast lite information om säkerhet samlas in och delas med andra.*

*Cheferna pratar inte med sina underlydande eller gör det på ett ineffektivt sätt.*

*Informationsutbytet och kommunikationen inom organisationen är slumpartade och ej spårbara.*

*Det finns liten medvetenhet om den viktiga roll som effektiv kommunikation spelar när det gäller att påverka mänskliga beteenden och därmed säkerhetsprestandan.*

*Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 2 – acceptabel**

*Personalen har tillgång till förfaranden och standarder avseende riskkontroller.*

*En del information som erhålls från personalen används för att påverka beslut.*

*Chefer ger anvisningar och erhåller rapporter med avseende på riskkontroll, men det verkar finnas viss brist på följdriktighet.*

*Det finns ett visst erkännande av vikten av kommunikationer som är avgörande för säkerheten för att uppnå säker operativ prestanda. Det finns bevis på att försäkringsplaner utarbetas för att kontrollera detta.*

*Organisationen presterar på den miniminivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: skriftliga verksamhetsmål, standarder och förfaranden för att kontrollera och förmedla betydande risker förekommer i format som är lämpliga för användarna.*

*Faktauppgifter används för att utbyta erfarenheter och fungera som vägledning för framtida prestationer och beslut.*

*Cheferna ger anvisningar som förstärker förfaranden som bidrar till att uppnå säkerhetsmålen.*

*Personalen rapporterar om sina prestationer och erfarenheter eftersom organisationen uppmuntrar dem att göra detta.*

*Kommunikationen inom organisationen är regelbunden och utförs enligt ett fastställt förfarande både uppåt och nedåt i ledningskedjan.*

*Rollerna och ansvarsområdena för personer vars uppgift är att vidarebefordra information över hela organisationen bör tydligt definieras.*

*Övervakning och bedömning av kommunikationerna utförs regelbundet.*

#### **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: allt ligger i linje med de huvudsakliga riskkontrollsystemen.*

*Rätt information finns tillgå för att fatta beslut.*

*Effektiva förfaranden för insamling av återkoppling har införts där så är lämpligt för att se till att kommunikationerna förstås och att man förstår personalens reaktion på kommunikationerna. Den relevanta personalen ges återkoppling om deras prestationer på ett positivt och icke-diskriminerande sätt.*

*Kommunikationerna övervakas och resultaten används för att påverka ett organisationsomfattande kommunikationsprogram.*

#### **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: kvaliteten på kommunikationerna och kommunikationsstrategierna granskas regelbundet och jämförs med god praxis i andra sektorer. Informationen delas på ett proaktivt sätt med organisationer med vilka företaget samverkar, såväl som med entreprenörer.*

*Informationsutbyten dokumenteras.*

*Det finns en utåtriktad vision för kommunikationen som delas både internt och externt med berörda partner, leverantörer och entreprenörer.*

*Den roll som spelas av mänskliga faktorer inom ramen för kommunikationsverksamheten förstås tydligt och organisationen har ett tydligt mål att hela tiden förbättra kommunikationsprestandan.*

#### **4.4.5 S5 – Dokumenterad information**

Högkvalitativa organisationer tillhandahåller en tillförlitlig förteckning över viktiga beslut och information som har insamlats över åren, för att visa att de kontrollerar risker på alla nivåer.

För att se till att information om riskkontroll, arbetsprocesser och lärdomar från revisioner och incidenter vidarebefordras till den berörda personalen i god tid och på ett effektivt sätt måste organisationen ha ett dokumenthanterings- och kontrollsystem som åstadkommer detta.

I denna faktor ingår dokumentering av säkerhetsstyrningssystemet, skapande och uppdatering av dokument samt kontroll av dokumenterad information.

#### **Nivå 1 – grundläggande**

*Dokumentationen för säkerhetsstyrningssystemet utarbetas. Den täcker inte företagets hela verksamhet och uppdateras inte regelbundet efter alla typer av förändringar som skulle kräva att detta görs.*

*Dokumentationen sprids eller delas inte på lämpligt sätt. Organisationen använder inte säkerhetsstyrningssystemet som "arbetsinstruktioner" utan den operativa praxisen är annorlunda och ofta kopplad till personalens och arbetstagarnas personliga minnen och till historisk praxis utan beaktande av tidens gång och av de förändringar som kan vara nödvändiga på grund av detta.*

*Dokumentationen används endast av intygs-/tillståndsskäl.*

*Dokumentkontrollsystemen är bristfälliga, vilket leder till att olika delar av verksamheten använder olika versioner av samma dokument.*

*Organisationen når inte upp till den prestandanivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

## **Nivå 2 – acceptabel**

Järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren arbetar vanligtvis i enlighet med de förfaranden och anvisningar som anges i säkerhetsstyrningssystemet. Vissa avvikelser är möjliga. Det finns en del förteckningar över information om viktiga riskkontroller, men förteckningarna är osammanhängande.

Det finns en årlig säkerhetsrapport som lämnas in till den nationella säkerhetsmyndigheten och som innehåller den organisatoriska strukturen, säkerhetsmålen för det kommande året och varför dessa har valts ut. Den innehåller också information om interna olycks- och incidentutredningar, detaljer om de säkerhetsindikatorer som har valts ut för att övervaka prestandan jämfört med målen och huruvida det finns några öppna rekommendationer från det nationella utredningsorganet.

Dokumentkontrollsystemet är i allmänhet tillförlitligt men det förekommer fortfarande problem med versionsnumrering och uppdatering av dokument på ett systematiskt sätt.

Organisationen presterar på den miniminivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

## **Nivå 3 – konsekvent**

Nivå 2+: det finns förteckningar över processer och standarder för de huvudsakliga riskerna.

Det förs register över viktig information och beslut som sannolikt kommer att vara värdefulla i framtiden.

säkerhetsstyrningssystemet innehåller en beskrivning av de verksamheter som avser säkerhetsstyrningsprocesser och samspelet mellan dessa processer. Personalen tillämpar säkerhetsprocesserna på ett konsekvent sätt.

Det finns en översikt över avtalsenliga processer och andra affärsavtal inklusive detaljerad information om hur säkerhetsriskerna kontrolleras. Det finns en aktuell förteckning över entreprenörer, partner och leverantörer med en beskrivning av typen och omfattningen av den tjänst som erbjuds, vilken uppdateras närhelst nya uppgifter tilldelas.

Dokumenthanteringssystemet är tillförlitligt och kan säkerställa att endast den aktuella versionen av ett dokument är i omlopp.

## **Nivå 4 – förebyggande**

Nivå 3+: det finns omfattande förteckningar över säkerhetsrelaterade processer och de risker som är förknippade med dem samt standarder, beslut och information att tillgå för användare och beslutsfattare.

Dokumentkontrollen är tillräckligt avancerad för att flagga dokument som behöver uppdateras och den person som är ansvarig för detta.

## **Nivå 5 – utmärkt**

Nivå 4+: den process som är drivkraften bakom effektiviteten och verkningsfullheten hos styrningssystemet används i högre grad. säkerhetsstyrningssystemet speglar järnvägsföretagets/infrastrukturförvaltarens faktiska operativa praxis. säkerhetsstyrningssystemet är ett levande dokument som hela tiden utvecklas för att förbättra säkerheten och är inte en administrativ börda.

Dokumentkontrollsystemen verkar för att förbättra och utveckla säkerhetsstyrningssystemet och ses som ett användbart verktyg för att se till att säkerhetsstyrningssystemet har ett enhetligt syfte.

## S6 – Integrering av mänskliga och organisatoriska faktorer

### **Nivå 1 – grundläggande**

*Ledningens engagemang i mänskliga och organisatoriska faktorer är bristfällig och det finns dåliga kunskaper i organisationen om mänskliga och organisatoriska faktorer som begrepp eller om skälen till varför begreppet mänskliga och organisatoriska faktorer bör användas för att åstadkomma en säker och effektiv organisation. Det finns en strategi för mänskliga och organisatoriska faktorer, men det finns många luckor och den omfattar inte alla de relevanta processerna. Strategin för mänskliga och organisatoriska faktorer har inte anpassats till den organisatoriska strukturen och till de organisatoriska processerna. Det finns dokumenterade processer för mänskliga och organisatoriska faktorer på vissa områden men inte på alla. Till exempel finns det inga metoder för integrering av mänskliga och organisatoriska faktorer i riskanalyserna. Det finns inga beskrivningar av roller och ansvarsområden med avseende på mänskliga och organisatoriska faktorer, kompetensen rörande mänskliga och organisatoriska faktorer saknas och det tilldelas inga resurser till mänskliga och organisatoriska faktorer. De strategier och processer rörande mänskliga och organisatoriska faktorer som har införts tillämpas inte fullt ut i praktiken.*

### **Nivå 2 – acceptabel**

*Strategin för mänskliga och organisatoriska faktorer täcker alla relevanta processer inom organisationen, men strukturen är otydlig och processerna på en del områden rörande mänskliga och organisatoriska faktorer är mer fullständigt beskrivna än andra. Det står inte klart när och hur de mänskliga och organisatoriska faktorerna bör tillämpas. Det finns beskrivningar av de roller och ansvarsområden som har tilldelats inom ramen för mänskliga och organisatoriska faktorer, men det har inte avsatts tillräckligt med resurser. Det finns en brist på förståelse för begreppet mänskliga och organisatoriska faktorer och för när och hur metoder avseende mänskliga och organisatoriska faktorer bör tillämpas. Strategier och processer rörande mänskliga och organisatoriska faktorer tillämpas vid behov, men det framförs synpunkter på att de inte behövs. Perspektivet rörande mänskliga och organisatoriska faktorer anses inte vara viktigt för att uppnå säkerhet och effektivitet i organisationen.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: en systematisk strategi för mänskliga och organisatoriska faktorer tillämpas i organisationens alla delar. Strategier, processer och metoder avseende mänskliga och organisatoriska faktorer tillämpas för det mesta men inte alltid, och resurser tilldelas mänskliga och organisatoriska faktorer. Krav på kompetens rörande mänskliga och organisatoriska faktorer med avseende på olika roller beskrivs och uppfylls. Man tar hänsyn till mänskliga och organisatoriska faktorer inom hanteringen av förändringar. Mänskliga och organisatoriska faktorer är ett välkänt begrepp för alla i organisationen och alla förstår vikten av att använda en systematisk strategi för mänskliga och organisatoriska faktorer för att uppnå säkerhet och effektivitet i organisationen.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: en systematisk strategi för mänskliga och organisatoriska faktorer tillämpas konsekvent i organisationens alla delar. Strategin rörande mänskliga och organisatoriska faktorer utgör en naturlig del i alla processer. Fokus ligger inte på att uppfylla de rättsliga kraven rörande mänskliga och organisatoriska faktorer utan i stället på att tillämpa metoden med mänskliga och organisatoriska faktorer på ett sätt som uppfyller företagets mål. Alla i organisationen inser fördelarna för säkerheten, effektiviteten och kvaliteten med att tillämpa metoden med mänskliga och organisatoriska faktorer. Kapaciteten rörande mänskliga och organisatoriska faktorer är avpassad, skräddarsydd och proportionerlig till organisationens mognad och komplexitet, och är inriktad på förbättring över tid.*

**Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: organisationen fungerar som en ledstjärna för andra organisationer när det gäller att framställa sig själv. Den är tydlig med sina egna egenskaper och sina rättsliga förpliktelser och försöker utveckla detta genom att bygga vidare på sina starka sidor och dra nytta av erfarenheter både inom järnvägsbranschen och utanför denna. Organisationen är en aktiv främjare av vikten av att diskutera frågor rörande mänskliga faktorer i säkerhetsstyrningen.*

## 4.5 OP – Verksamhet

### Syfte

En korrekt hantering av den operativa verksamheten, av samverkan och av förändringar gör det möjligt för en organisation att uppfylla sina rättsliga förpliktelser, att reagera på ett flexibelt sätt på ändrade förhållanden och att skapa positiva beteenden hos sina anställda. Detta kommer i sin tur att göra det möjligt för organisationen att uppfylla sina affärs mål och affärsbehov.

### Inledande kommentarer

Detta avsnitt innehåller de delar av säkerhetsstyrningssystemet som har att göra med samverkan (t.ex. med entreprenörer, leverantörer och larmtjänster), förvaltning av tillgångar över tid och hantering av förändringar. Det är av avgörande betydelse för alla organisationer att hantera dessa områden på ett effektivt och verkningfullt sätt till fördel för branschen som helhet. Det är den del av säkerhetsstyrningssystemet som tar upp de praktiska aspekterna av driften av ett järnvägsföretag eller en infrastrukturförvaltare. Det finns tydliga kopplingar i detta avsnitt till den övergripande tillsynen av säkerhetsstyrningssystemets effektivitet. I detta område ingår även de delar av verksamheten som har den största förmågan att skada anseendet genom otillräcklig hantering av entreprenörer, leverantörer och samverkan. Detta avsnitt har starka kopplingar till den tekniska specifikationen för driftskompatibilitet – Drift och trafikledning (TSD Drift och trafikledning) som fastställer grundläggande driftsförfaranden som ska följas på alla funktionella verksamhetsområden. Eftersom de nationella säkerhetsmyndigheterna måste verifiera efterlevnaden av TSD Drift och trafikledning är det nödvändigt att kontrollera dessa faktorer under tillsynens gång.

#### 4.5.1 OP1 – Planering och styrning av verksamheten

### Syfte

Organisationen måste se till att de tekniska krav och verksamhetskrav som framkommer efter riskbedömningar tar hänsyn till de relevanta tekniska specifikationerna för driftskompatibilitet som avser delsystemen för drift och trafikledning. När nationella regler är tillämpliga uppfylls dessa genom planering, genomförande och granskning av de lämpliga verksamhetsprocesserna.

En högpresterande organisation har infört kraftfulla system för att uppnå efterlevnad med tekniska och operativa föreskrifter och har en kultur som stöder detta, och försöker alltid förbättra sig genom att ta hänsyn till innovationer inom järnvägssektorn och i andra branscher.

### Nivå 1 – grundläggande

*Operativa aktiviteter utförs utan hänvisning till mer långsiktiga strategier och andra affärsbehov. När operativa aktiviteter inbegriper personalens kompetens och ledningen av personalen hanteras detta på ett slumpmässigt sätt.*

*Riskbedömningsprocesserna tillämpas inte på lämpligt sätt på den operativa verksamheten. Det förekommer liten eller ingen utformning av de förfaranden som återspeglar driftskontrollfrågor så att de speglar verkligheten bakom arbetet och inte en idealiserad version av det.*

*Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

*Det förekommer begränsad eller ingen efterlevnad av de grundläggande operativa principer som fastställs i TSD Drift och trafikledning.*



## **Nivå 2 – acceptabel**

Organisationen tar hänsyn till de relevanta tekniska specifikationerna för driftskompatibilitet och till nationella regler där så är tillämpligt, men detta sker inte på ett systematiskt sätt och tilläggsåtgärderna bygger inte tydligt på resultaten av riskbedömningar.

Personalen är medveten om de lokala rollerna och ansvarsområdena för den operativa verksamhet som påverkar dem men deltar inte i planeringen eller organiseringen av dem.

Viss utformning görs av operativa arbetsförfaranden, i synnerhet sådana som är av avgörande betydelse för säkerheten, men inte på ett systematiskt sätt.

Organisationen uppfyller nätt och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

Man efterlever TSD Drift och trafikledning men på minsta godtagbara nivå.

## **Nivå 3 – konsekvent**

Nivå 2+: när riskbedömningsprocessen tillämpas på den operativa verksamheten på ett konsekvent sätt tar den hänsyn till hanteringen av processer och förfaranden som utformats för att se till att t.ex. tåglägen planeras på lämpligt sätt och att de risker som är förbundna med den personal som sköter dem omfattas på lämpligt sätt.

Kompetenshanteringen samt informations- och kommunikationsprocesser tillämpas konsekvent på de operativa processerna.

Det finns en konsekvent process för att säkerställa att förfarandena återspeglar verkligheten bakom uppgiften.

Man efterlever TSD Drift och trafikledning konsekvent i organisationens hela verksamhet.

## **Nivå 4 – förebyggande**

Nivå 3+: det har införts system för hantering av den operativa verksamheten som bygger på riskbedömning i hela organisationen. Dessa system tar hänsyn till de dynamiska effekter som den operativa verksamheten på ett verksamhetsområde har på ett annat (signalkraven påverkar t.ex. hur man tillhandahåller nödvändigt underhåll av spåren) och försöker förutse dessa för att avlägsna risker.

Personal i hela organisationen anammar en kultur som gör det möjligt för dem att bidra på ett positivt sätt till den operativa verksamheten och till eventuella förändringar av den.

Kommunikationen och informationsutbytet om den operativa verksamheten är robusta och processens effektivitet övervakas av den högsta ledningen.

Operativa förfaranden inbegriper samverkansarrangemang mellan olika uppgifter, däribland upphandlingsroller. Viss uppgiftsinsamling utförs som används för att fastställa mänskliga prestationer.

De grundläggande operativa principer som fastställs i TSD Drift och trafikledning börjar användas som ett sätt att driva på en dynamisk verksamhetsfaktor i säkerhetsstyrningssystemet.

## **Nivå 5 – utmärkt**

Nivå 4+: organisationen söker hela tiden efter nya sätt att förbättra sin operativa verksamhet genom att använda sig av s.k. horizon-scanning (situationsanalys och framtidsspaning) inom och utanför järnvägsbranschen. Personal på alla nivåer deltar i denna process och kan bidra till den.

Organisationen är proaktiv när det gäller att bedöma landvinningar i förståelsen mellan förfaranden och verkligheten bakom uppgifterna och försöker använda dessa landvinningar till att förbättra verksamhetens säkerhet och effektivitet.

*De grundläggande operativa principer som fastställs i TSD Drift och trafikledning utgör en integrerad del av en säker tågdrift och främjas aktivt av organisationen som god praxis bland dess likar.*

#### **4.5.2 OP2 – Förvaltning av tillgångar**

En framgångsrik förvaltning av tillgångar inbegriper att fastställa de tillgångar en organisation äger och förvaltar. Det inbegriper också att ha system på plats för att se till att tillgångarna fortsatt är i gott skick under sin livscykel och endast används inom deras avsedda verksamhetsområden, så att organisationen kan uppfylla sina affärsmål på ett säkert, effektivt och verkningfullt sätt. I detta avsnitt hänvisas särskilt till alla tillgångar som är av avgörande betydelse för säkerheten. Hänvisningar till förvaltning av tillgångar betyder i detta sammanhang en förvaltning av tillgångens livscykel från utformning till bortskaffande. Avslutningsvis bör organisationen visa att den har tillämpat ett människocentrerat synsätt på varje stadium i tillgångens livscykel.

##### **Nivå 1 – grundläggande**

*Aktivt och reaktivt schemalagt underhåll utförs men det finns ingen övergripande förteckning över tillgångar, så organisationen kan inte vara säker på att alla tillgångar bibehålls i ett säkert skick.*

*Tillgångarna är utformade med begränsad hänsyn till framtida underhållsbehov, konsekvenser för mänskliga faktorer eller möjligheten att bortskaffa tillgången på ett säkert sätt i slutet av dess livscykel.*

*Det finns få eller inga kriterier för utformning av ny utrustning.*

*Planen för underhåll av tillgångarna har luckor så att det inte är möjligt att vara säker på att tillgången har underhållits på ett korrekt sätt under sin livscykel.*

*Det utbyts information om tillgångarnas skick men den är ofullständig.*

*Det system som har införts för underhåll av tillgångar åtgärdar efterlevnaden av de viktigaste kraven för driftskompatibilitet där så är lämpligt.*

*Samtidigt som människor utbildas finns det få bevis för att det finns ett övergripande kompetenshanteringssystem.*

*Hanteringen av förteckningarna över tillgångar är inte aktuell.*

*Det finns inget system för att registrera användningsbegränsningar, och systemet för att ta artiklar ur drift och åter ta dem i drift är ofullständigt.*

*Utformningen av tillgångar inriktas på kommersiell tillgänglighet snarare än på att spegla användarens behov.*

*Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

##### **Nivå 2 – acceptabel**

*Det finns scheman för inspektion och underhåll av de flesta, men inte alla, tillgångar.*

*Inspektionsfrekvensen anges, men den vilar inte alltid på riskbasis.*

*Underlåtenhet att uppfylla inspektionsfrekvensen hanteras inte på ett tydligt sätt och eftersläpningar i arbetet uppstår på grund av detta.*

*Den övergripande policyn om förvaltning av tillgångar syftar inte på ett tydligt sätt till att förbättra säkerheten. En del tillgångar har utformats med avseende på säkerhetsfördelarna inklusive diskussion av frågor rörande mänskliga faktorer, men dessa är enstaka exempel som inte ingår i någon övergripande plan.*

*Inspektionsprocessen för tillgångar är drivkraften bakom förvaltningen av tillgångar, inte tillgångarnas skick. Informationsutbyte förekommer men ger inte en fullständig bild av tillgången från utformningen och framåt. Informationen om hur och när en tillgång ska bortskaffas är begränsad.*

*Det finns en bättre förteckning över tillgångar där tillämpningen av begränsningar av användningen anges för utrustning som åter tas i drift.*

*Utformningen bygger på en blandning av sunt förnuft, operativ erfarenhet och personliga preferenser snarare än ett strukturerat synsätt.*

*Organisationen uppfyller nått och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: förteckningen över tillgångar är aktuell, och inspektions- och underhållsschemana baseras på risk och följs.*

*Det kan förekomma en del eftersläpning av inspektionerna, men man är medveten om detta och hanterar det genom förmildrande åtgärder som införts för att minska risken.*

*Det förekommer viss granskning av inspektionsfrekvensen, och man har viss förmåga att anpassa sig till förändringar av tillgångens skick.*

*Tillgångarna används för det avsedda syftet samtidigt som deras avsedda driftsskick bibehålls och driftsproblem i normalt och försämrat skick åtgärdas. Det finns dokumentation av utformningen för de flesta tillgångar som inbegriper beaktande av mänskliga faktorer, och informationen i denna utgör en del av det referensskick jämfört med vilket inspektionerna utförs. De finns bortskaffningsplaner för de flesta tillgångar med en tydlig väg till ett styrt avlägsnande från tillgångsbasen.*

*Man använder sig av tillgängliga designstandarder för mänskliga faktorer och bästa praxis. Det finns ett testsystem för utformning som inbegriper frågor rörande mänskliga faktorer. Slut användarna har del i fastställandet av krav och i testprocessen. Processer för hantering av förändringar (se 4.5.4 OP4 Hantering av förändringar) inbegriper frågor rörande mänskliga faktorer som en del av övervägandet av utformningen.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: inspektionsfrekvensen granskas systematiskt och är riskbaserad. Systemet medger flexibilitet för att kunna anpassa sig till förändringar i tillgångarnas skick både kort- och långsiktigt.*

*Det finns dokumentation av utformningen för alla tillgångar och alla tillgångar har en tydlig väg till ett styrt bortskaffande. Det finns en tydlig mekanism för att införliva information om förändringar av tillgångarnas skick inom ramen för processen för hantering av tillgångarna och bortskaffande av dem i slutet av deras livscykel.*

*Snarare än att reagera på förändringar i tillgångarnas skick försöker organisationen i förväg vara medveten om tillgångarnas föränderliga skick, till exempel genom användning av fjärrövervakning av tillgångar, och kan tilldela de nödvändiga resurser som krävs för att hantera detta.*

*Organisationen har en tydlig plan för utformning och förvaltning av framtida tillgångar som förbättrar säkerheten.*

*Återkoppling från slutanvändare om befintlig utformning används för att planera nya tillgångar. Att ta hänsyn till mänskliga faktorer är en integrerad del av utformningsprocessen.*

### **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: granskningar av inspektionsfrekvenser och inspektionsscheman inbegriper information som har sitt ursprung utanför organisationen eller järnvägsbranschen.*

*Organisationen försöker utveckla sin förvaltningspolicy för tillgångar genom att följa bästa praxis på området, både inom branschen och globalt.*

*Organisationen har ett övergripande förvaltningssystem för tillgångar som följer dessa från utformningen genom driften till bortskaffandet. Organisationen tillämpar det senaste tankesättet rörande tillgångsförvaltning för att se till att säkerheten förbättras och utvecklas över tid.*

*Fjärrförvaltningssystem för tillgångar ger detaljerad information om alla tillgångars skick och detta påverkar organisationens riskhanteringspolicy så att tillgången kan bibehållas i lämpligt skick.*

*Det finns ett övergripande kompetenshanteringssystem som hjälper personal som ansvarar för förvaltning av tillgångar att utvecklas och ser till att de utbildas på lämpligt sätt och har den nödvändiga kunskapen och kompetensen för att kunna utföra det arbete som de är ansvariga för.*

*Utformningar bygger på en ingående kunskap om vad tillgången är avsedd för och hur den används. Organisationen försöker använda sig av bästa praxis när det gäller mänskliga faktorer för att införskaffa, introducera, underhålla och bortskaffa tillgångar.*

#### **4.5.3 OP3 – Entreprenörer, partner och leverantörer (samverkansarrangemang)**

Organisationer behöver hantera säkerheten hos sina entreprenörer, partner och leverantörer på ett effektivt sätt, såväl som hos dem som påverkas av deras verksamhet, oberoende av var denna verksamhet utförs.

Detta är inte endast en fråga om riskbedömning och inte heller krävs det en förteckning över alla risker eller kategorier av relevanta risker, men det kräver att sökanden visar hur dennes system och förfaranden som helhet är utformade och organiserade för att underlätta fastställandet, bedömningen och kontrollen av dessa risker. Att använda sig av välskrivna avtal är ett allmänt accepterat sätt att hantera risker. Det främsta ansvaret för att hantera entreprenörer och kontrollera deras tillhandahållande av tjänster gentemot de fastställda specifikationerna ligger dock hos järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren. Användningen av entreprenörer eller underentreprenörer betyder inte att järnvägsföretaget/infrastrukturförvaltaren delegerar något av sina ansvarsområden rörande att se till att de upphandlade tjänsterna utförs i enlighet med de standarder som fastställts före det att verksamheten inletts.

Sökanden bör visa att denne har processer på plats för att fastställa entreprenörers och andra leverantörers kompetens och bedöma deras säkerhetsprestanda som en del av sin upphandlingsprocess.

Huvudfaktorerna i entreprenörskontroll inbegriper

- en tydlig definition av avtalsvillkoren,
- att tydligt specificera arbetet,
- att välja entreprenören,
- att låta entreprenören bekanta sig med arbetsplatsen (i förekommande fall),
- att kontrollera produktsäkerheten och produktkvaliteten,
- arbetstillstånd (i förekommande fall),
- överlåtelse i slutet av arbetet, och
- övervakning och granskning av prestationen.

Frånvaron av eller en ofullständighet när det gäller någon eller alla faktorerna ovan är ett viktigt underlag för beslut som fattas på den nivå som rör organisationens mognad.

### **Nivå 1 – grundläggande**

Den potentiella inverkan på säkerhetsprestandan hos det företag som använder en entreprenör bedöms inte och de därpå följande organisatoriska förändringarna hanteras inte på lämpligt sätt. Organisationen gör bristfälliga försök att identifiera eller samarbeta om arbete med andra organisationer med avseende på gemensamma riskkontroller. Avtalsvillkoren tar i förekommande fall inte hänsyn till säkerhetsrestriktioner och entreprenören är inte medveten om sitt säkerhetsansvar. Förfarandena för att åstadkomma detta är bristfälliga eller obefintliga. Ur kultursynpunkt finns det en tendens att inte utbyta information som är lämplig för riskkontroll.

Ingen information samlas in eller utbyts och det finns inga krav på detta i avtalsvillkoren.

Entreprenörer utses när de behövs. När entreprenörerna väljs ut tar man dock inte hänsyn till mycket annat än kostnaden. Tidigare entreprenörers säkerhetsprestanda är till exempel inte ett urvalskriterium under upphandlingsprocessen. Det förekommer knapphändig planering av arbetet och det tas liten hänsyn till ansvaret för riskkontrollen när man bestämmer hur arbetet ska utföras.

Det förekommer bristfällig övervakning av entreprenörerna eller granskning av det genomförda avtalet.

Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

### **Nivå 2 – acceptabel**

Förfarandena identifierar verkligen samverkan mellan verksamhetsenheter på arbetsnivå. Det förekommer kontakter med andra organisationer rörande förfaranden och standarder som ska tillämpas, men detta görs inte på ett systematiskt sätt. Kontakterna används av personalen för en del gemensamma riskkontroller som har fastställts på denna nivå.

Vissa faktorer i ett riskkontrollsystem har införts för kontroll av entreprenörerna, men det tycks inte finnas någon systematisk process från urvalet fram till och med eftergranskningen av avtalet.

Organisationen uppfyller nätt och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

### **Nivå 3 – konsekvent**

Nivå 2+: organisatorisk samverkan med entreprenörer, partner och leverantörer fastställs på ett systematiskt sätt.

Förfaranden och standarder har införts för att kontrollera gemensamma risker med ett tydligt fastställande av vilken part som har ansvar för vad.

Det finns skriftliga mål för systemsäkerhet och man tar hänsyn till dessa mål när man utarbetar avtalsvillkor.

Regelbundna diskussioner förs med andra organisationer med vilka man samverkar för att komma överens om mål, normer, processer och arrangemang.

Det finns sätt att utbyta information på arbetsnivå.

Kommunikationerna utanför organisationen är tillräckligt goda för att se till att de personer som fattar beslut avseende riskkontroller som korsar de organisatoriska gränserna innehar rätt information (i form av förfaranden och standarder), faktauppgifter och underrättelser samt anvisningar och rapporter.

Man är medveten om vikten av kontroll av entreprenörerna och detta avspeglas i organisationens relevanta policyer.

Entreprenörerna väljs ut på grundval av deras förmåga att slutföra arbetet på ett säkert sätt och till en tillfredsställande standard.

*Entreprenörens prestationer övervakas under avtalets löptid och lämpliga prestationsmått används för att spåra utförandet på ett effektivt sätt.*

#### **Nivå 4 – förebyggande**

*Beslut och åtgärder är förenliga med all den information som anges på nivå 3.*

*Det finns ett system för informationsutbyte genom hela organisationen för att främja effektiva granskningar och kontinuerlig förbättring.*

*Det finns ett systematiskt tillvägagångssätt när det gäller kontroll av entreprenörerna.*

*Effektiva förhandskvalificeringsåtgärder gör att man har ett väl avvägt tillvägagångssätt som inbegriper att man tar hänsyn till de potentiella entreprenörernas säkerhetsprestanda.*

*Det finns en klar förståelse av ansvarsskyldighet på alla stadier av entreprenadarbetet. Goda arbetsförhållanden mellan kunden och alla entreprenörer skapas genom effektiva samverkansarrangemang.*

*Prestationsmått och eftergranskning av avtalet fungerar som vägledning för beslut om valet av entreprenörer för ytterligare arbeten.*

*Det finns ett system som ser till att de relevanta besluten, kommunikationerna, osv. är spårbara.*

#### **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: organisationen tittar på andra sektorer och länder för att kartlägga problem med säkerhetssystemet och utvecklingsmöjligheter som kan ha en inverkan på deras hanteringssystem för entreprenörer, partner och leverantörer där så är lämpligt.*

*Samarbete mellan det upphandlande företaget och deras entreprenörer, partner och leverantörer används för att uppnå bästa möjliga resultat när det gäller gemensamma mål.*

*Man utbyter god praxis med andra organisationer, inklusive entreprenörer, partner och leverantörer.*

*Försörjningskedjan för entreprenörer gör att organisationens mål uppnås på ett friktionsfritt sätt.*

*Entreprenörens huvudsakliga och säkerhetsrelaterade verksamhet ligger i linje med organisationens egen.*

*Det görs ingen skillnad på behandlingen av entreprenörens anställda och företagets egna – alla får samma utbildning och information för att garantera deras säkerhet.*

#### **4.5.4 OP4 – Hantering av förändringar**

Syftet med förändringshantering är att se till att förändringar inom en organisation planeras på lämpligt sätt, genomförs i enlighet med krav på EU-nivå och kontrolleras för att hjälpa organisationen uppnå sina verksamhetsmål. En effektiv förändringshantering kontrollerar de risker som skapas av förändringen och hjälper organisationen att fatta rätt beslut när det gäller att förbättra sin verksamhet utan att kompromissa med säkerheten.

Processen bör göra det möjligt att bedöma risker på ett proportionerligt och kraftfullt sätt, inklusive frågor rörande mänskliga faktorer där så är lämpligt, såväl som att införa rimliga kontrollåtgärder.

#### **Nivå 1 – grundläggande**

*Man är medveten om vissa typer av förändringar och aspekter av dem hanteras.*

*Man identifierar inte alla risker förknippade med en förändring och tar därför inte hänsyn till dem.*

*Man överväger inte den effekt förändringen har på organisationens kultur.*

*Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

## **Nivå 2 – acceptabel**

*Vikten av hantering av förändringar förstås och det finns viss kontroll över alla typer av förändringar.*

*Förändringar planeras men är inte alltid lämpliga.*

*Systemet för planering av förändringar är inte tydligt, vilket leder till att risker identifieras eller kontrolleras efter en förändring snarare än innan den genomförs.*

*Man tar inte mycket hänsyn till den effekt förändringen har på organisationens kultur.*

*Roller och ansvarsområden för hantering av förändringar och de därmed förknippade säkerhetsriskerna har inte tydligt fastställts.*

*Organisationen uppfyller nätt och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

## **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: det finns ett effektivt tillvägagångssätt när det gäller hantering av processrelaterade, organisatoriska och tekniska förändringar.*

*Det kan finnas en strukturerad strategi för förändringar som omfattar ett antal stadier i hanteringssystemet för förändringar.*

*Det finns en konsekvent strategi för riskbedömningar och riskkontroller före och efter det att en förändring genomförs. Riskbedömningar är en avgörande del av förändringshanteringsprocessen.*

## **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: en granskning utförs efter att en förändring har genomförts för att också ta hänsyn till den inverkan förändringen har haft på organisationens kultur.*

*Det finns en övergripande problemlagg för att registrera utvecklingsaspekter allteftersom de inträffar under förändringens gång.*

*Man är medveten om de fördelar som kommer av att låta personalen delta i förändringsprocessen.*

*Det finns ett förfarande för planering, genomförande och kontroll av förändringar av säkerhetsstyrningssystemet allteftersom de uppstår under förändringens gång.*

*Man är medveten om de fördelar som kommer av att låta personalen delta i förändringsprocessen.*

*I förändringshanteringsprocessen ingår effekterna av föreslagna förändringar på partner, leverantörer och andra med vilka organisationen samverkar.*

## **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: det finns också en förståelse för att förändringar påverkar andra aspekter av verksamheten. Detta leder till att affärsrisker kopplas till säkerhetsrisker under förändringens gång och som ett resultat av denna.*

*Antaganden som gjorts om förändringen och under förändringens gång sätts på prov och lämpliga beredskapsåtgärder införs i fall det visar sig att antagandena inte stämmer.*

### **4.5.5 OP5 – Krishantering**

Kraftfulla system för krisplanering är viktiga för alla ansvariga och måste omfatta den information som ska vidarebefordras till räddningstjänsten så att de kan utarbeta sina beredskapsplaner för större olyckor.

Krisplaneringsfaktorer inbegriper

- att identifiera förutsebara kriser som kan inträffa,

- att utarbeta beredskapsstrategier för dessa kriser,
- att tillhandahålla lämplig utbildning och se till att de nödvändiga resurserna finns tillgängliga, och
- att testa planerna, tillsammans med andra personer och organisationer där så krävs.

### **Nivå 1 – grundläggande**

*Det förekommer ringa organisatorisk identifiering av möjliga kriser och hur man ska agera om de inträffar.*

*Organisationen förlitar sig på att räddningstjänsten hanterar alla aspekter av en kris och har inte infört några strategier tillsammans med andra aktörer som kan vara inblandade i hanteringen av större olyckor annat än att ringa upp dem och låta dem hantera händelsen.*

*Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 2 – acceptabel**

*Organisationen följer de regler och den praxis som krävs av externa organ/organisationer såsom infrastrukturförvaltaren eller andra järnvägsföretag och har infört ett system för krishantering.*

*Större kriser som kan uppstå identifieras och det har till viss del införts planer för att hantera dem.*

*Personalen får utbildning i krisåtgärder endast när det är strikt nödvändigt.*

*Det finns krisinsatsåtgärder som ofta har utarbetats av andra organ/organisationer och införts internt.*

*Organisationen uppfyller nätt och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: potentiella kriser som uppstår på grund av arbetsuppgifter identifieras som en del av riskbedömningarna.*

*Kontrollåtgärder, inklusive utbildning och resurser, har införts för att hantera kriser och utbyts med de relevanta parterna.*

*Gemensamma krishanteringsövningar genomförs med andra organisationer som deltar i en arbetsuppgift.*

*Det finns övergripande krishanteringsförfaranden som inbegriper andra organisationer, såsom räddningstjänsten eller de lokala myndigheterna beroende på vad som är lämpligt.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: Man tar hänsyn till återkoppling från övningsrapporter när man granskar förfarandena för att se till att krishanteringen fortsatt är aktuell och effektiv.*

*Det förekommer regelbundna kontakter mellan organisationen, räddningstjänsten och andra inblandade aktörer när större kriser inträffar för att se till att man tar lämplig hänsyn till förändringar av processer/förfaranden och tekniska frågor och anpassar dem genom hela förändringshanteringsprocessen.*

### **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: organisationen använder god praxis vid krishantering, i synnerhet vad gäller samverkanssamordning, både inom och utanför järnvägsbranschen. De regelbundna kontakterna med räddningstjänsten är proaktiva i syfte att utarbeta bättre gemensamma insatser för eventuella framtida kriser.*



## 4.6 PE – Prestandautvärdering

### Syfte

Målet är att se till att riskkontroller finns på plats, att de fungerar som de ska och att de uppnår organisationens mål.

### Inledande kommentarer

Organisationer måste mäta riskkontrollernas verkningsfullhet för att se till att risker identifieras och hanteras i praktiken. Säkra arbetssystem måste övervakas för att se till att de är lämpliga och att de rent faktiskt följs. System för övervakning, revision och granskning av prestandan bör införas för att se till att säkerhetsstyrningssystemet fungerar på ett korrekt sätt.

Genom en revision kontrolleras att organisationen gör vad den har lovat att göra. Revisionen bör understödjas av regelbundna granskningar för att se till att organisationens verksamhetsmål är korrekta. Granskningen bör också kontrollera att de strategier som har införts för att uppnå verksamhetsmålen fungerar som planerat.

Övervakning, revision och granskning bildar ett återkopplingskretslopp inom det övergripande säkerhetsstyrningssystemet och utgör en viktig del av programmen för fortlöpande förbättring och för att uppnå en utmärkt standard.

#### 4.6.1 PE1 – Övervakning

Organisationen bör kunna visa att den har infört ett förfarande för övervakning av tillämpning av säkerhetsstyrningssystemet och dess verkningsfullhet, och att detta förfarande är lämpligt för verksamhetens storlek, omfattning och typ. Organisationens bör kunna visa att processen kan identifiera, utvärdera och korrigera eventuella brister i säkerhetsstyrningssystemets funktionssätt.

##### **Nivå 1 – grundläggande**

*Det finns ingen effektiv process på plats för att fastställa säkerhetsmål och samla in och analysera data. Det finns ringa eller ingen förståelse av huruvida de riskkontroller som införts fungerar på ett effektivt sätt.*

*Det finns inget medvetet affärsbehov av att hantera och mäta problem rörande mänskliga faktorer. Om de alls övervägs sker detta från fall till fall.*

*Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

##### **Nivå 2 – acceptabel**

*Övervakning genomförs men ofta bara från fall till fall: en del processer ställs under tillsyn och en del utrustning inspekteras, vilket leder till en osammanhängande strategi för datainsamling.*

*Redogörelser är separata och analyseras inte på företagsnivå. Följden är en strategi för handlingsplaner som inte är tydligt definierad och inte samordnad på företagsnivå.*

*Det finns ingen tydlig koppling mellan säkerhetspolicy, företagets säkerhetsmål och handlingsplaner för förbättringar.*

*Det finns ingen medvetenhet hos ledningen om behovet av att övervaka riskkontroller, och man låter enskilda avdelningar och enheter bestämma vilken information som ska samlas in.*

*Det finns ett erkännande av att mänskliga faktorer kan spela en roll i affärsprestandan men tillämpningen är inkonsekvent.*

Organisationen uppfyller nätt och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

### **Nivå 3 – konsekvent**

Nivå 2+: organisationen försöker tillämpa den tillämpbara gemensamma säkerhetsmetoden för att kontrollera den korrekta tillämpningen av säkerhetsstyrningssystemet och alla de processer och förfaranden som det omfattar, och genomför de eventuella korrigerande åtgärder som krävs som en följd av de exempel på bristande efterlevnad som har fastställts.

Övervakningen är processtyrd, så viktiga och sårbara system prioriteras inte över övervakningen av mindre viktiga eller sårbara system. Mätningar utförs för sin egen skull och utan ett tydligt fastställt syfte.

Kopplingen till riskbedömning begränsas till att identifiera riskkontroller, som sedan övervakas på ett logiskt sätt.

En övervakningsstrategi fastställs och planer utarbetas för att tillämpa den. Detta leder till ett konsekvent tillvägagångssätt för att samla in och analysera data, och informationen används av ledningen för att fatta beslut och förbättra organisationen.

Resursfördelningen när det gäller övervakning prioriteras inte i enlighet med resultaten från riskbedömningen.

säkerhetsstyrningssystemet innehåller en godkänd process som en del av prestandautvärderingen för att undersöka inverkan av frågor rörande mänskliga faktorer. Där så är nödvändigt finns tillgång till specialiserad expertkunskap för utvärdering av detta.

### **Nivå 4 – förebyggande**

Nivå 3+: det finns förståelse av övervakningen av viktiga och sårbara system.

Den relevanta gemensamma säkerhetsmetoden tillämpas fullt ut och övervakningen är helt igenom riskbaserad. Avgörande processer prioriteras vid resurstilldelningen.

Chefer och arbetsledare är välutbildade och har de resurser som krävs, och det finns bevis för att befintliga arbetssystem testas för att fastställa eventuella brister i tillvägagångssättet.

Chefer på medel- och toppnivå övervakar resultaten på riskbasis och handlingsplaner samordnas och diskuteras på företagsnivå. Syftet med övervakningen är att förutsäga försämringen i säkerhetsprestandan och att hitta områden som kan förbättras, inte endast att mäta resultaten från säkerhetsstyrningssystemet.

Det finns särskilda indikatorer för utvärdering av inverkan av mänskliga faktorer på tillämpningen av säkerhetsstyrningssystemet och för att spåra försäkringsprocessen.

### **Nivå 5 – utmärkt**

Nivå 4+: avancerade verktyg används för övervakning. Organisationens har verktyg för att hjälpa anställda rapportera händelser och för att föreslå lösningar som ska diskuteras i handlingsplanerna.

Dataanalyser anses vara en konkurrensfördel och övervakningen av säkerhetsprestandan ingår i en global övervakningsprocess som inbegriper alla enheter och avdelningar. Organisationen har ett övergripande datahanteringssystem för att kartlägga sina tillgångar och deras användningsvillkor.

Företaget är medvetet om vikten av att använda riskmodeller och utbyta uppgifter och information med andra järnvägsföretag för att utöka sina datamängder och förbättra uppgiftskvaliteten för riskbedömning.

Rapportering är god praxis och det finns projekt som stöder en stark rapporteringskultur inom företaget.

Övervakningsförfarandena granskas för att säkerställa att de hela tiden är relevanta för organisationens riskprofil.

Data från kontroller av problem rörande mänskliga faktorer är en nödvändig del av kontinuerliga förbättringar inom organisationen. Resultaten används sedan när man fattar affärs- och säkerhets-hanteringsbeslut. Den information som erhålls delas med partner, leverantörer och entreprenörer.

#### **4.6.2 PE2 – Internrevision**

En internrevision är en oberoende och systematisk kontroll av riskkontrollsystem och ledningsstrategier som syftar till att säkerställa att verksamhetsmålen uppfylls. En internrevision krävs också enligt den gemensamma säkerhetsmetoden för övervakning. Revisioner är vanligen utformade för att försöka begränsa subjektiviteten till förmån för ett mer evidensbaserat tillvägagångssätt. Revisionens systematiska natur inom ramen för säkerhetsstyrningssystemet avser att ge den högsta ledningen tydliga bevis på vilka de kan grunda sina beslut om att förbättra säkerhetsnivån.

##### **Nivå 1 – grundläggande**

*Det finns få eller inga bevis för att revisioner genomförs.*

*De revisioner som utförs är inte planerade eller prioriterade, och man agerar inte på grundval av resultaten.*

*Revisorer utbildas inte på ett konsekvent sätt och kopplingen till processen för kompetenshanteringssystemet är ofullständig.*

*Revisionsprocessen är inte strukturerad, och det finns ingen reell skillnad mellan revisioner och inspektioner.*

*Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

##### **Nivå 2 – acceptabel**

*Det förekommer en del revisioner, men de tekniker som används och de områden som omfattas tar inte hänsyn till det särskilda riskkontrollsystemets natur eller vikt.*

*Det finns planer för revisioner men dessa är inte samordnade.*

*Organisationen uppfyller nått och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

##### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: det finns bevis på ett samordnat, effektivt och planerat tillvägagångssätt när det gäller revisioner. Revisionsverksamheten är inriktad på att uppnå efterlevnad med lagstiftning och på att uppnå verksamhetsmålen.*

*Revisionerna dokumenteras på ett systematiskt sätt och resultaten registreras. Organisationens styrelse är medveten om resultaten och diskuterar dessa på regelbundna styrelsesammanträden.*

*Kompetenshanteringssystemet innehåller bestämmelser om utbildning av revisorer. Man upprätthåller ett register över duktiga revisorer.*

##### **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: revisionsverksamheten planeras och prioriteras, och man tar då hänsyn till resultaten från tidigare revisioner och resultaten från övervakningen.*

*En lämplig kombination av revisionstekniker används för att skaffa fram information om prestandan jämfört med verksamhetsmålen.*

*Den översta ledningen informeras om revisionens resultat, så att de har möjlighet att se över säkerhetsstyrningssystemet. På denna nivå analyseras den kontinuerliga förbättring i sig som krävs av*

säkerhetsstyrningssystemet för att kontrollera om förbättringarna faktiskt leder till de förväntade fördelarna eller om de måste modifieras för att förbättra resultaten.

#### **Nivå 5 – utmärkt**

Samma som för nivå 4 med tillägg av att de verksamhetsmål i jämförelse med vilka revisionen genomförs är mer krävande och det ingår en jämförelse med bästa praxis.

Mål för kollegiala revisioner ingår.

### **4.6.3 PE3 – Förvaltningsgranskning**

Ett kraftfullt ledarskap från ledningens sida är av avgörande betydelse för att en organisations säkerhetsstyrningssystem ska fungera på ett effektivt och verkningsfullt sätt samt fortsätta utvecklas över tid. Organisationen bör visa att ledningen aktivt deltar i granskningen av säkerhetsstyrningssystemets prestanda och i att utveckla detta för framtiden. Förvaltningsgranskningar kan anses utgöra en del av den övervakning som en organisation utför för att se till att dess processer och förfaranden leder till de önskade resultaten.

#### **Nivå 1 – grundläggande**

Det förekommer ringa analys från högsta ledningens sida av resultaten från övervakning och revisioner. Detta görs snarare på enhets-/avdelningsnivå.

Verksamhets- och säkerhetsmålen granskas inte regelbundet.

Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

#### **Nivå 2 – acceptabel**

De granskningar som utförs ingår inte i en ordnad strategi för förbättring. De är ofta reaktiva och planeras oftast inte som en del av förvaltningscykeln.

Organisationen uppfyller nått och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.

#### **Nivå 3 – konsekvent**

Nivå 2+: ledningen använder automatiskt resultaten från övervakning och revisioner för att granska organisationens prestanda och göra ändringar där så behövs.

Rekommendationerna från granskningarna anvisas och spåras på ett tydligt sätt, och visar att man tar hänsyn till de vidare följderna.

#### **Nivå 4 – förebyggande**

Nivå 3+: man tar lärdom av incidenter i andra organisationer och andra branscher.

Ledningen ber personalen om förslag avseende förbättringar i affärsprocesserna och granskar dessa för att se om de skulle ha en inverkan på verksamheten.

#### **Nivå 5 – utmärkt**

Nivå 4+: ledningen genomför slumpvis granskningar av praxis på särskilda områden i företaget i syfte att utvärdera om processer och förfaranden fortfarande är ändamålsenliga.

Ledningen använder sig av s.k. horizon-scanning (situationsanalys och framtidspaning) i syfte att identifiera ny teknik eller nya idéer som kan förbättra verksamheten. Man överväger till exempel användning av stordata för att förbättra verksamhetens effektivitet och säkerhetsprestanda.

## 4.7 I – Förbättring

### Syfte

Organisationer måste utvecklas över tid, eftersom de annars kommer att stagnera och bli självbelåtna. Detta har förr eller senare följder för säkerhetsstyrningen. Organisationen bör anamma en filosofi som innebär att man lär sig av sina och andras misstag för att förbättra sina säkerhetsstyrningskontroller. Filosofin bakom förbättringen är att organisationen ska inriktas på att tänka framåt, på att försöka förutse förändringar i framtiden och se till att dessa förändringar, när de inträffar, leder till att säkerhetsstyrningssystemet utvecklas på ett positivt sätt.

### Inledande kommentarer

En organisation kan förbättras genom att dra lärdom av sina egna utredningar av olyckor och incidenter (inklusive incidenter och farliga händelser) samt av andra händelser som inträffar inom järnvägssektorn eller andra industrisektorer. Organisationerna bör även, där så är möjligt, utreda incidenter lika noggrant som de skulle utreda en olycka så att de förstår vad som var på väg att hända, hur situationen uppstod och hur liknande händelser kan undvikas. Sammanfattningar av utredningar och deras resultat bör delas i hela organisationen och med andra liknande organisationer så långt som det är möjligt. Organisationer bör vara proaktiva när det gäller att försöka lära sig att förbättras, inte endast genom att lära sig av olyckor och incidenter men även av andra relevanta informationskällor som finns att tillgå, såsom övervakning och revisioner eller andras erfarenheter som kan hjälpa organisationerna att förbättras.

#### 4.7.1 I1 – Dra lärdom av olyckor och incidenter

Utredningen av olyckor och incidenter bör granska säkerhetsstyrningssystemets prestanda under upptakten till händelsen och utröna vilka delar av systemet som fungerade väl och vilka områden som kräver förbättring, inklusive alla lärdomar som man har dragit om mänskliga prestationer. Organisationen bör också försöka dra lärdom av resultaten av de utredningar som har gjorts av det nationella utredningsorganet, andra nationella utredningsorgan inom EU och av incident- och olycksutredningar från hela världen.

##### **Nivå 1 – grundläggande**

*Det finns få bevis för att effektiva utredningar utförs, och organisationens kultur går ut på att hitta någon att skylla på. Det dras inga lärdomar av incidentutredningar som genomförs utanför organisationen eller i andra branscher. Kompetensen hos de personer som utför utredningarna kan ifrågasättas.*

*Det finns få eller inga tecken på att människans roll i olyckor och incidenter övervägs på lämpligt sätt.*

*Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

##### **Nivå 2 – acceptabel**

*Incidenter utreds men det förekommer ringa vägledning om hur utredningen ska gå till eller vad som ska utredas.*

*De omedelbara orsakerna utreds.*

*Det urval incidenter som utreds begränsas i huvudsak till olyckor, och de rekommendationer som blir resultatet av utredningarna begränsas till att förhindra att samma sak sker igen. Områden för mer omfattande förbättringar fastställs inte.*

*Det förekommer vissa försök att lära sig av andra olyckor i olika delar av branschen.*

*Personal som kan utföra utredningar har fått en del utbildning men de deltar inte i ett effektivt kompetenshanteringssystem.*

*Det finns en medvetenhet om att mänskliga faktorer spelar en roll i olyckor och incidenter och man försöker till viss del att utforska detta i utredningarna, men detta går ofta förlorat när rapporterna godkänns på ledningsnivå.*

*Organisationen uppfyller nätt och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: det finns standardiserade strategier för när och hur utredningarna utförs.*

*Den underliggande orsaken till en incident utreds och utredningar genomförs också efter en incident.*

*Personalen har fått övergripande utbildning i olycks- och incidentutredningar och deltar i ett kompetenshanteringssystem.*

*Mänskliga faktorer som en aspekt av olyckor och incidenter är en standardaspekt i utredningsprocessen. Ledningen anser att dessa är lika viktiga som andra orsaker till en händelse och arbetar för att korrigera problemen när de uppstår.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Nivå 3+: utredningarnas kvalitet leder till rekommendationer som kan tillämpas både inom och utanför organisationen.*

*Det urval av incidenter som utreds inbegriper, i förekommande fall, störningar av arbetet och uraktlåtenhet att uppnå förväntade resultat.*

*Den högsta ledningen informeras om resultaten av utredningarna och om rekommendationerna och ser till att de tillämpas i förekommande fall.*

*Rekommendationer från incidentutredningar i andra järnvägsföretag eller affärsverksamheter utanför organisationen studeras för att se om resultaten är av relevans för verksamheten.*

*Organisationen försöker lära sig de lärdomar som kan dras av andra utredningar inom järnvägsbranschen och utanför denna, och att åtgärda dessa inom ramen för sitt säkerhetsstyrningssystem.*

### **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: det finns en förståelse för följderna av resultaten av andra organisationers utredningar.*

*Det finns en villighet att lära sig av incidenter genom att förändra beteendet i hela verksamheten.*

*Den högsta ledningen deltar i att förmedla sina egna erfarenheter till andra företag i järnvägssektorn och bortom denna, och agerar på grundval av lärdomar som dragits av andra järnvägsföretag eller andra branscher.*

*Organisationen försöker främja de lärdomar rörande mänskliga faktorer som har dragits från olyckor och incidenter som har inträffat hos partner, leverantörer och entreprenörer och i en vidare krets.*

## **4.7.2 12 – Kontinuerlig förbättring**

Organisationen måste visa att de hela tiden försöker förbättras genom att dra lärdom av händelser, hålla kontakten med tillsynsmyndigheter och på andra sätt. Under tillsynen förväntas organisationerna att visa att de har ett förfarande för att identifiera och genomföra positiva förändringar av sina säkerhetsstyrningssystem, däribland genom den löpande förbättringsstrategin för säkerhetskultur. Korrigerande åtgärder rör fastställandet, fördelningen och genomförandet av de åtgärder som identifierats som nödvändiga som ett resultat av övervakning, utredning, revision och granskning.

### **Nivå 1 – grundläggande**

*Till trots för processerna och förfarandena i säkerhetsstyrningssystemet leder övervakning, revisioner och granskningar till små eller inga förändringar, antingen på grund av att de inte utförs alls eller inte följs upp.*

*Organisationen når inte upp till den nivå som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

*Incidenter och olyckor "kommer alltid att hända" – en fatalistisk kultur dominerar. Det finns ingen riktig strategi för en kontinuerlig förbättring av säkerhetskulturen. Fel beroende på den mänskliga faktorn som begåtts av personer som är direkt inblandade fastställs alltid som orsak och det görs inga försök att driva utredningarna vidare. Det finns ingen rättvisekultur och de personer som är inblandade i incidenter och olyckor görs ofta till syndabockar. Ledningen och personalen är i allmänhet ointresserade av säkerhet och använder eventuellt säkerhet endast som grund för andra argument, såsom lön, arbetstid, osv.*

### **Nivå 2 – acceptabel**

*Enkla rön från övervakning, efterforskning, revision och översyn ger upphov till enkla åtgärder och förändringar av säkerhetsstyrningssystemets lägre nivåer. Det görs få försök att leta efter underliggande orsaker i hela organisationen på grundval av en systematisk granskning av information som har inhämtats från övervakning, utredning och revisioner.*

*Organisationen uppfyller nätt och jämnt de minimivillkor för rättslig efterlevnad som förväntas av en innehavare av ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd.*

*Säkerhetsavdelningen uppfattas som ansvarig för säkerheten, men ledningen lägger ner tid och arbete på att förebygga incidenter och olyckor eftersom dessa ses som möjliga att förebygga. Det finns en kontinuerlig förbättringsstrategi för säkerhetskultur som omfattar de korrekta allmänna områdena, men de korrigerande åtgärderna inriktas främst på fel beroende på den mänskliga faktorn som begåtts av personal som är direkt inblandad och avhjälpas genom negativa åtgärder såsom straff eller annat för att minska farliga beteenden, eftersom dessa anses vara orsaken till incidenter och olyckor. Säkerhetsprestandan mäts i eftersläpande indikatorer såsom arbetsskador, medicinska skador, urspårningar, obehöriga stoppsignalpassager, osv. Organisationens incidenter och olyckor är allvarligare än dess konkurrenters.*

### **Nivå 3 – konsekvent**

*Nivå 2+: det har införts en process för att se till att de nödvändiga åtgärder som har fastställts genom övervakning, revisioner och granskningar genomförs och för att fastställa vem som har ansvar för åtgärderna och tidsfristerna för att genomföra dem.*

*Det finns förfaranden på plats för övervakning av säkerhetsstyrningssystemets lämplighet, tillräcklighet och verkningsfullhet som tar hänsyn till den ram som fastställs i den tillämpliga gemensamma säkerhetsmetoden, och de leder till konsekventa resultat.*

*Korrigerande åtgärder kan vidtas på alla nivåer av säkerhetsstyrningssystemet.*

*Ledningen är medveten om att incidenter och olyckor orsakas av flera olika faktorer, och att vissa av dessa har sitt ursprung i ledningsbeslut. Allvarliga incidenter och olyckor utreds och en systematisk process har inletts för att dra lärdom av dem. Det finns en konsekvent strategi för en kontinuerlig förbättring av säkerhetskulturen som är välkonstruerad och som kan bedömas på lämpligt sätt med avseende på dess resultat.*

### **Nivå 4 – förebyggande**

*Samma som för nivå 3+ men med mekanismer för att spåra framsteg och genomföra korrigerande åtgärder. De korrigerande åtgärderna är kopplade till mål som fastställs i säkerhetsstyrningssystemet.*

*Resultaten av säkerhetsmål och säkerhetsplanering, riskbedömning, deltagande av personal och andra parter, information och kommunikationer, övervakning, revisioner, förvaltningsgranskning och att dra lärdom av olyckor och incidenter används som grundval för att utarbeta strategier och planer för kontinuerlig förbättring.*

*Analyser av de underliggande orsakerna utförs för alla incidenter och olyckor, och man accepterar att de flesta har sitt ursprung i ledningsbeslut. Det finns en förståelse för att alla är ansvariga inte endast för sin egen säkerhet men även för sina kollegers. Ledningen och personalen behandlar varandra med respekt och det finns en systematisk strategi för att garantera rättvis behandling. Man främjar en hälsosam livsstil och olyckor utanför arbetstid övervakas. Strategin för kontinuerlig förbättring av säkerhetskulturen följer bästa praxis med realistiska och mätbara mål.*

#### **Nivå 5 – utmärkt**

*Nivå 4+: korrigerande åtgärder leder till en granskning av ledningen rörande liknande processer utanför det omedelbara område där incidenten inträffade för att utröna om det finns liknande brister och identifiera eventuella förändringar som måste genomföras.*

*Det är en organisatorisk prioritet att förebygga incidenter och olyckor som är orsak till fysiska och psykologiska skador hos personalen eller hos tredjeparter. Organisationen har inte haft någon registrerbar incident eller olycka på flera år, men man känner sig ändå inte självbelåten. Gradvis beteendemässig eller organisatorisk försämring övervakas hela tiden och åtgärder inleds för att förhindra att detta sker. Organisationen använder sig av en rad ledande indikatorer för att övervaka prestandan. Säkerhetskulturens strategi för kontinuerlig förbättring anses av kollegor vara ledande på området och följa bästa praxis inom och utanför järnvägssektorn.*



## Bilaga – Vägledning rörande nivåer

Mognadsnivåer	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Nivå 5
Benämning	Grundläggande	Acceptabel	Konsekvent	Förebyggande	Utmärkt
Kortfattad definition	<p>På denna nivå har den organisation som bedöms ett säkerhetsstyrningssystem, men det står klart att det finns brister som drar ner prestandanivån till under det som krävs för beviljandet av ett gemensamt säkerhetsintyg eller säkerhetstillstånd. Det finns förfaranden och anvisningar för hantering av säkerhetsverksamhet, men under tillsynen står det klart att det finns allvarliga problem om hur sammanhängande dessa är som helhet. Enskilda risker kontrolleras, men de övergripande processerna som styr detta är bristfälliga. Organisationen verkar i praktiken på ett sätt som verkar ha stora brister när det gäller överensstämmelsen med det sätt som beskrivs i säkerhetsstyrningssystemet. Ledande principer, förfaranden och anvisningar tycks tillämpas på sätt som inte stämmer överens med de sätt som anges i säkerhetsstyrningssystemet, och därför kontrolleras inte</p>	<p>På denna nivå presterar organisationen på miniminivån för rättslig efterlevnad, dvs. säkerhetsstyrningssystemet fungerar på en nivå som var tillräcklig för att ett gemensamt säkerhetsintyg eller ett säkerhetstillstånd skulle beviljas på bedömningsstadiet. Det finns ett skriftligt säkerhetsstyrningssystem som används för att kontrollera säkerhetsrisker, men det har brister när det gäller struktur och samordning. Systemet är sammanhängande i det stora hela, men det finns luckor och en del bristande överensstämmelse vad gäller strategin på olika områden. Organisationen klarar i huvudsak av att uppfylla sina skyldigheter när det gäller säkerhet, men med knapp nöd. Det skulle inte behövas mycket för att ett betydande problem skulle skapas och organisationen skulle falla tillbaka till nivå 1 på grund av att bristen på integrering mellan förfaranden och riskhantering kan bli ett stort problem när det gäller tekniska,</p>	<p>säkerhetsstyrningssystemet har utvecklats för att skapa en systematisk och konsekvent strategi för riskhantering. Alla delar är på plats och fungerar, och alla säkerhetsaspekter har beaktats. Säkerhetskulturen inom organisationen övervägs till viss del. Samtidigt som organisationen är konsekvent försöker man inte förebygga risker i förväg och inte heller är kulturen inom organisationen tillräckligt utvecklad för att riskhanteringsprocessen ska vara självgående. Utryckningsstrategin har ersatts av en mer väl övervägd strategi för riskhantering, men det skulle inte behövas mycket (t.ex. brister i hanteringen av centrala processer eller förfaranden över tid) för att organisationen ska falla tillbaka till nivån acceptabel.</p>	<p>När det gäller nivå 3 och därutöver hanterar säkerhetsstyrningssystemet kontinuerligt risker på ett proaktivt sätt. Här övervakar organisationen förebud till risker och vidtar åtgärder i förväg för att förhindra att farliga incidenter uppkommer. Organisationen har åtagit sig att utveckla en säkerhetskultur, och de anställda är engagerade i att styra säkerheten på ett enhetligt och framåtblickande sätt. På denna nivå förekommer det sant ledarskap från organisationens ledning och personalen tror på och respekterar ledningens strategier. Mycket arbete ägnas åt att regelbundet granska prestandan och att förstå beskaffenheten hos de risker organisationen möter och vad som kan göras åt dem.</p>	<p>Vad gäller nivå 4 och därutöver har det skriftliga säkerhetsstyrningssystemet utformats på ett sätt som möjliggör kontinuerliga förbättringar. Organisationen söker aktivt efter möjligheter att förbättra säkerheten och utvecklar sin säkerhetskultur på ett positivt sätt med hjälp av information både inifrån järnvägsbranschen och utifrån. Organisationen jämför sin egen prestanda med andra organisationers, både inom och utanför järnvägssektorn. Det finns bevis för att man i organisationen är medveten om de problem den har eller kan komma att ha i framtiden och aktivt försöker åtgärda dem genom säkerhetsstyrningssystemet. På denna nivå litar organisationen på sin förmåga att hantera de risker den möter och vänder sig utåt för att utbilda dem som den samverkar med, och den försöker dra lärdom från andra områden som kan införlivas i verksamheten. Säkerhet är en integrerad del av organisationens verksamhet.</p>

	<p>nödvändigtvis de risker som följer av organisationens och dess entreprenörens verksamhet på lämpligt sätt. På denna nivå bör den nationella säkerhetsmyndigheten överväga att vidta åtgärder för att få organisationen att åter uppnå rättslig efterlevnad (se byråns vägledning till en modell för verkställighetsförvaltning för mer information om hur denna process kan fungera).</p>	<p>operativa och organisatoriska risker. En del områden inom verksamheten klarar sig bättre när det gäller säkerhetsstyrning än andra. Riskerna begränsas mer genom organisationens anställdas handlingar än genom säkerhetsstyrningssystemets utformning. En uttryckningsstrategi för riskhantering är sakernas normala tillstånd, vilket gör att företaget agerar reaktivt när det gäller olyckor och incidenter i stället för att proaktivt vidta åtgärder för att förhindra dem.</p>			
--	--	--	--	--	--

