

# Raport

## *Evaluarea Matrix a României*

	<i>Elaborat de</i>	<i>Validat de</i>	<i>Aprobat de</i>
<i>Nume</i>	Cecilia Lind Susan Reinartz	Chris Carr	Josef Doppelbauer
<i>Poziție</i>	Project Officers	Head of Safety Unit	Executive Director
<i>Data</i>	Enter a date.	Enter a date.	Enter a date.
<i>Semnătură</i>			

### *Istoria documentului*

<i>Versiune</i>	<i>Data</i>	<i>Comentarii</i>
Versiunea proiect 0.28		Versiunea proiect trimisă României pentru comentarii

## Cuprins

1.	INTRODUCERE.....	3
2.	EXERCIȚIU DE EVALUARE.....	3
3.	CONSTATĂRI GENERALE .....	4
3.1.	Context .....	4
3.2.	Constatări .....	4
3.2.1.	Activități principale .....	4
3.2.2.	Coordonare, cooperare și transparență.....	5
3.2.3.	Abordare bazată pe risc și gestionarea sistemului de reglementare. Error! Bookmark not defined.	6
3.2.4.	Imaginea de ansamblu a nivelelor .....	7
4.	CONCLUZII .....	7
4.1.	Puncte forte.....	7
4.2.	Oportunități pentru îmbunătățire .....	8
5.	OBSERVAȚII SUPLIMENTARE .....	9
Anexa 1	Evaluarea Matrix a României iulie 2015 .....	10

## 1. INTRODUCERE

Sistemul Matrix este un instrument care a fost creat de către agenție, în scopul de a obține o mai bună înțelegere a modului în care armonizarea siguranței feroviare progresează în cadrul Uniunii Europene (UE), astfel încât Agenția și statele membre pot viza mai bine activitățile lor.

Pentru a înțelege pe deplin atât provocările armonizării siguranței feroviare în UE, precum și eventualele soluții la aceste provocări, sistemul Matrix are o perspectivă mai largă decât cerințele de bază ale Directivei privind Siguranța Feroviară (RSD). Acesta combină cerințele din RSD cu unele principii bine recunoscute de bună guvernare, fără de care ar fi greu să se atingă obiectivele generale ale directivei. Printre altele, sistemul Matrix este folosit pentru a analiza interfețele Ministerului, Autorității Naționale de Siguranță (NSA) și Organismului Național de Investigare (NIB), de exemplu: modul în care acestea comunică intern, între ele și cu sectorul feroviar. De asemenea, urmărește modul în care acestea își îndeplinesc atribuțiile astfel cum se prevede în directivă și în ce măsură se străduiesc pentru îmbunătățirea continuă a activităților lor cheie.

Sistemul Matrix este un model de bază de evaluare a sistemului pe care Statele Membre îl pun în aplicare pentru a gestiona siguranța feroviară la nivel național. Se compune din cinci elemente principale, împărțite în 26 de sub-elemente diferite. Evaluarea se face prin evaluarea nivelului de performanță în statul membru cu privire la fiecare sub-element, pe o scară de la 1 la 5, unde 1 reprezintă performanța ad-hoc și 5 reprezintă excelența. Evaluarea se bazează pe o analiză de documente, în combinație cu interviurile reprezentanților Ministerului, NIB, NSA și ai sectorului.

## 2. EXERCITIU DE EVALUARE

Această evaluare Matrix a fost realizată ca parte a unui exercițiu de țară prioritară. Programul de țară prioritară este o activitate pe care agenția o face la cererea Comisiei. Aceasta implică mai multe proiecte diferite în care sistemul feroviar al statului membru este evaluat și are ca rezultat un raport care rezumă constatările și propunerile. Uneori, rezultatele din celelalte proiecte au relevanță pentru evaluarea Matricii. Ori de câte ori este cazul, se menționează în acest raport în mod clar.

Echipa de evaluare a constat din Cecilia Lind (lider de proiect pentru activitățile Matrix) și Susan Reinartz (coordonator pentru Programul de Țară Prioritară în România). Exercițiul Matrix început cu o analiză de documente pentru a dezvolta o imagine de ansamblu a modului în care Ministerul, NSA și NIB își îndeplinesc sarcinile legate de siguranța feroviară și a inclus surse de informații, cum ar fi cele mai recente rapoarte anuale ale NIB și NSA, precum și web site-urilor. În acord cu NSA și NIB, Evaluarea Matricii poate utiliza anumite informații de la auditul-reciproc NSA și rapoarte de evaluare NIB; prin urmare, astfel de cazuri sunt indicate în tabelul de evaluare (Anexa 1).

Interviurile inițiale Matrix au avut loc în legătură cu reuniunea de deschidere pentru Programul de Țară Prioritară (octombrie 2014) cu direcția feroviară din cadrul Ministerului, NSA, NIB și marile companii feroviare - CFR Călători (servicii pentru pasageri); CFR Marfă (transport de mărfuri) și CFR SA (gestionarul infrastructurii).

În timpul vizitei la fața locului (iunie / iulie 2015), Cecilia Lind și Susan Reinartz au efectuat interviurile formale Matrix cu directorii direcției feroviare din cadrul Ministerului, NSA, NIB, CFR Călători și CFR SA. A fost o constrângere faptul că Ministrul interviuat nu a rămas în funcție mai mult de 2 luni de la momentul interviului la fața locului.

Rezumatul interviurilor au fost trimise celor interviuați pentru confirmare. O versiune proiect a acestui raport a fost verificat încrucișat de către personalul Agenției, cu experiență în evaluarea Matrix (pentru a asigura coerența între diferite rapoarte Matrix) și de către echipele proiectului de Țară Prioritară din România (pentru a asigura coerența între diferitele rapoarte de proiect legate de exercițiul românesc).

Rezultatul evaluării Matrix a fost prezentat reprezentanților Ministerului, NSA și NIB în primul rând în timpul unei consultări în scris și în al doilea rând în timpul unei reuniuni de ieșire în data de XXX 2015. Evaluarea finală a fost ulterior convenită.

### 3. CONSTATAȚI GENERALE

#### 3.1. Context

Principalii actori guvernanți în sistemul feroviar românesc sunt direcția feroviară din cadrul Ministerului Transporturilor, Autoritatea Feroviară Română, AFER, NSA, ASFR, și NIB, OIFR.

Ministerul este responsabil de cadrul legislativ feroviar; cu toate acestea, toate activitățile tehnice sunt efectuate de cele patru organisme aflate sub AFER: ASFR, OIFR, ONFR (organismul notificat feroviar) și OIFR (organismul de acordare a licențelor). În conformitate cu legislația recentă, OIFR va deveni un organism independent în cadrul Ministerului Transporturilor.

NSA întreprinde toate sarcinile autorității de siguranță cum au fost desemnate în Directiva privind siguranța feroviară, împreună cu activități de inspecție de stat prevăzute în legislația națională.

Organismul de Investigare Feroviar Român (OIFR) este un singur NIB modal, acoperind investigațiile în accidente și incidentele feroviare și de metrou.

Rețeaua feroviară din România este a 4-a cea mai mare din Europa, cu 17,168 de kilometri de linii de cale ferată (20,077 km de cale), din care 10,634 km alcătuiesc rețeaua feroviară convențională de stat. Administratorul infrastructurii, CFR SA, gestionează în concesiune rețeaua feroviară publică din care 7370 km sunt interoperabili cu infrastructura feroviară Trans-Europeană, inclusiv două coridoare TEN-T.

România are legături feroviare cu cinci vecini, două state membre ale UE, Bulgaria și Ungaria și trei țări non-UE: Republica Moldova, Serbia și Ucraina. Cea mai mare parte din rețea are ecartament 1435, dar există secțiuni scurte de cale cu ecartament 1520 la frontierele cu Ucraina și Republica Moldova.

Din 1998, ca urmare a legislației române, care a împărțit căile ferate de stat în gestionarul de infrastructură CFR SA, operatorul feroviar, CFR Călători pentru transportul de persoane, și CFR Marfă, pentru transportul de marfă, piața a fost deschisă pentru operatorii feroviari privați (RU) și gestionarii de infrastructură (IM).

În plus față de gestionarul infrastructurii de stat, există alți șapte IM; 2830 km din rețeaua feroviară neinteroperabilă (total 3268 km) sunt închiriați la alți IM, deși gestionarea traficului este responsabilitatea CFR SA. În prezent, există 26 de operatori feroviar licențiați (RUs) care funcționează pe rețea.

#### 3.2. Constatări

##### 3.2.1. Activități principale

Principalele activități RSD sunt realizate în România: Ministerul gestionează cadrul legal și emite legislație nouă atunci când este necesar. NSA eliberează certificatele de siguranță și autorizațiile de siguranță și efectuează supravegherea și punerea în aplicare. NIB investighează accidente grave, alte accidente și incidente. NSA și NIB sunt, în esență, libere să decidă cu privire la propriile organizații și să gestioneze activitățile zilnice; ele sunt independente una de alta. Până de curând a fost practica NIB să includă RU sau IM implicat în accident, în comisia de investigare. Acest lucru a ridicat întrebări cu privire la independența NIB din partea sectorului, precum și capacitatea de a învăța din procesul de investigare. În ceea ce privește independența din sector, NSA are coduri de conduită scrise anti-corupție, în timp ce NIB are doar practici nedocumentate. Cu toate acestea, în conformitate cu NIB, practica de a implica RU și IM în cadrul investigației accidentului a fost recent abandonată și acum lucrează pentru a codifica practicile lor privind comportamentul anti-corupție.

NSA și NIB par să aibă mandatele legale necesare pentru a efectua munca lor. Cu toate acestea, după cum investigarea accidentelor este obligatorie, astfel cum este definită prin Decizia 117, acest lucru duce la un

număr relativ mare de investigații. Acest lucru poate limita posibilitățile NIB de a-și gestiona eficient resursele spre investigații privind siguranța în funcție de risc. NSA are mandate pentru a efectua mai multe tipuri diferite de activități de supraveghere. Chiar dacă NSA gestionează bine această variație pe plan intern, ar putea fi benefic să comunicăm mai clar diferența dintre diferitele opțiuni către Sector și să considerăm, probabil, posibilitatea de a eficientiza activitățile de supraveghere, în scopul de a reduce riscul de lucru dublu.

NSA are procese bine dezvoltate pentru efectuarea certificării de siguranță, autorizării de siguranță, supraveghere și aplicare. În special de remarcat, este sistemul lor de clasificare pentru feedback-ul cantitativ la RU și IM și bunăvoința lor de a folosi întreaga gamă de acțiuni de punere în aplicare. NIB face investigații bune, aprofundate privind aspectele tehnice, dar investigarea problemelor organizaționale (SMS) și operaționale (HF) necesită dezvoltarea în continuare. În plus, foarte puține rapoarte de investigare au recomandări privind siguranța. NIB ar trebui să ia în considerare dezvoltarea unei proceduri pentru elaborarea recomandărilor privind siguranța și ar trebui să discute la nivel general, împreună cu NSA despre modul în care își pot dezvolta cooperarea în ceea ce privește urmărirea punerii în aplicare a recomandărilor privind siguranța.

România încă are norme naționale de siguranță detaliate în vigoare, care oferă un obstacol pentru Sector luând în considerare răspunderea sa pentru gestionarea siguranței în funcție de riscuri. Cu toate acestea, NSA progresaază privind dezvoltarea unei strategii pentru curățarea cadrului juridic național în paralel cu sprijinirea sectorului de a dezvolta o cultura pozitivă de siguranță.

Există un proces pentru transpunerea noilor norme UE și elaborarea normelor naționale, inclusiv consultarea cu părțile interesate. Se pare că există o deschidere și dorință de a face orice modificări legislative necesare, care sunt descoperite sau propuse de către diferiți actori din sistem, dar nu există în prezent niciun proces care să revizuiască, în mod regulat, cadrul legal pentru a asigura – într-un mod sistematic – faptul că este clar și actualizat.

### 3.2.2. *Coordonare, cooperare și transparență*

Există o politică națională în vigoare pentru transportul feroviar din România, care a fost comunicată tuturor actorilor din sistem. Nu există nicio coordonare concentrată numai asupra siguranței deoarece este tratată ca o parte integrantă a politicii. Atât NSA cât și NIB dispun de politici și obiective în vigoare ca un cadru pentru activitățile de zi cu zi.

Evaluarea Matrix României arată că există discuții obișnuite între Minister și NSA cu privire la aspectele de siguranță feroviară. Există, de asemenea, contacte regulate între NSA și IM și RU individuali pentru a discuta aspecte similare. Atât în cadrul NSA cât și al NIB obiectivele generale, proceduri și norme de lucru sunt clar comunicate întregului personal. Schimbul de experiență și sugestiile cu privire la măsurile de îmbunătățire, sunt în general încurajate în cadrul organizațiilor. NSA și NIB sunt, de asemenea, foarte active în rețelele ERA și, în general, susțin abordarea UE.

Chiar dacă Ministerul, NSA și NIB au raportat că au o cooperare bună între ele, se observă că NIB are un rol destul de pasiv și nu este implicat în nicio discuție generală de siguranță feroviară fie cu Ministerul sau NSA. Nu există, de asemenea, în prezent un forum în care toți actorii din sistemul feroviar se întâlnesc pentru a discuta împreună probleme de siguranță feroviară. Activitățile care se apropie de un forum sunt întâlnirile organizate de către NSA pentru a informa Sectorul cu privire la noua legislație complexă. Această lipsă de o cooperare mai largă în sistemul feroviar românesc ar putea fi explicată, în parte, de faptul că Ministerul, NIB sau NSA nu au procese în vigoare pentru identificarea și gestionarea interfețelor lor cu diferite părți interesate.

Toți cei trei actori ai Guvernului, Ministerul, NIB și NSA par a fi abordabili și transparenți: reprezentanții Sectorului au raportat că pot găsi o mulțime de informații utile pe paginile lor web și că nu ezită să contacteze direct organizațiile în cazul în care au orice întrebări. Noile proiecte juridice sunt consultate cu Sectorul înainte ca regula să fie finalizată și emisă. NIB ține informate părțile care au fost implicate într-un

accident cu privire la evoluția anchetei (deși, așa cum a fost menționat anterior, implicare ar putea fi prea extinsă) și le invită să comenteze cu privire la concluzii. NSA a publicat informații detaliate despre activitatea sa pe site-ul web, inclusiv procesele sale interne și orientările pentru Sector. NIB este mai puțin detaliat în informațiile pe care le împărtășește și-ar putea dori să ia în considerare să fie mai transparent față de părțile interesate în ceea ce privește procesele interne de lucru. Cu toate acestea se pare că există o dificultate în sistemul administrativ românesc în a-și exprima în mod clar criteriile de luare a deciziilor interne, deoarece acest lucru ar putea constitui o modificare ilegală a legii. Această problemă a fost raportată în primul rând de către NSA, dar este probabil ca aceeași problemă afectează NIB. Criteriile clare de luare a deciziilor sunt esențiale pentru organizații pentru ca NSA să fie consecventă și transparentă în acțiunile ei. Prin urmare, România ar putea dori să ia în considerare revizuirea posibilităților ca NSA și NIB să scrie criteriile de luare a deciziilor.

### 3.2.3. *Abordare bazată pe risc și gestionarea sistemului de reglementare*

Există o conștientizare a abordării bazate pe risc în România; cu toate acestea, se pare că cea mai mare parte este aplicată în activitatea NSA. NSA face progrese pentru a dezvolta metode sistematice pentru a introduce toate informațiile pe care le adună privind operațiunile feroviare în dezvoltarea priorităților sale, planificare de supraveghere și modul în care își îndeplinesc sarcinile. De exemplu, această informație este folosită pentru a determina gradul de risc pe care ei le atribuie RU și IM individuali. Încă este un drum lung de parcurs înainte ca Sectorul să atingă competență suficientă în abordarea bazată pe risc. Ca urmare, NSA efectuează frecvent supravegherea RU și IM.

În plus, există o cultură a vinei care predomină în Sector - probabil provenind din obligația lor legală de a investiga toate accidentele și incidentele pe plan intern și pentru a găsi persoana responsabilă - care reprezintă un obstacol major în punerea în aplicare a unei culturi pozitive de siguranță. NSA a identificat necesitatea de a sprijini Sectorul în a realiza o livrare bazată mai mult pe risc a serviciilor de transport feroviar și a elaborat o strategie. După cum s-a raportat în capitolul 3.2.1, deciziile NIB pentru a investiga nu sunt în prezent dirijate de o abordare bazată pe risc. Nu a fost, de asemenea, nicio dovadă a unui proces structurat pentru a controla riscurile privind schimbările mari în sistemul de reglementare (de exemplu, niciun proces de gestionare al schimbării la nivel de Minister). Abordarea generală în sistemul de reglementare pare să fie cea de reacțiune, mai degrabă decât acțiune. Această constatare este susținută și de faptul că există puține dezbateri între actorii din sistemul feroviar cu privire la problemele comune de siguranță feroviară și modul în care să le gestioneze cel mai bine. În schimb, interacțiunea cu Sectorul este axată, în principal, pe schimbul de informații.

Când vine vorba de gestionarea activităților în sistemul de reglementare, NSA dispune de procese bune de gestionare pentru ambele sarcini principale, precum și activități de sprijin, cum ar fi gestionarea de competență, care sunt revizuite în mod regulat. Ei au, de asemenea, un program de audituri interne care cuprind atât sediul central cât și birourile regionale. Ei iau, în prezent, ultimele acțiunile necesare pentru a implementa un sistem cuprinzător de gestionare al competențelor și un proces pentru revizuirii periodice ale organizației. Acestea sunt elemente esențiale, care luate împreună cu politica lor de ansamblu, obiectivele și strategiile pentru a atinge obiectivele lor, pot fi dezvoltate în continuare într-un sistem de gestionare integrat.

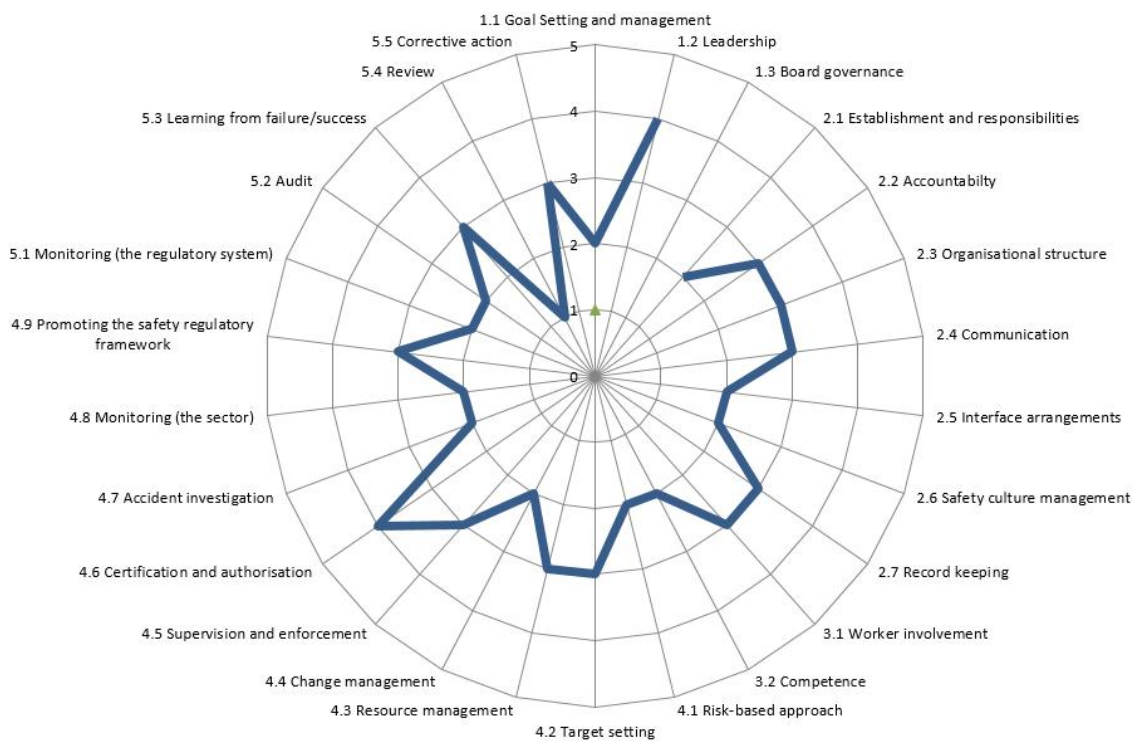
În general, NSA oferă impresia că este o organizație bine structurată, cu o conducere puternică, motivată. NIB este în curs de reorganizare și, prin urmare, are unele procese să le pună în aplicare înainte să poată fi spuscă gestionează toate activitățile lor principale și de sprijin într-un mod controlat și structurat. Cu toate acestea ei încearcă să pună în aplicare cele mai bune practici de la NIB-urileegale, care demonstrează un bun potențial pentru a se maturiza ca o organizație. Atât NIB cât și NSA au sisteme de gestionare a documentelor în vigoare, făcând posibilă urmărirea deciziilor. NSA are un proces de evaluare și de a învăța din realizările interne și neajunsuri, dar nu există o astfel de întoarcere automată a lecțiilor învățate în cadrul NIB.



Există, de asemenea alte domenii pentru dezvoltare în ceea ce privește gestionarea sistemului de reglementare. Nu există, de exemplu, audituri externe ale organizațiilor NSA sau NIB și nu există aproape nicio monitorizare a activităților lor. Chiar dacă acestea sunt obligate să raporteze lunar cu privire la activități, nu pare să existe nicio obligație de a lega aceste rapoarte lunare cu obiectivele generale pentru transportul feroviar național și nu există, de asemenea, nicio urmărire a lor, ceea ce le reduce, în esență, la un simplu exercițiu pe hârtie. În plus, după cum s-a menționat în capitolul 3.2.1, nu există revizuirii periodice ale cadrului legal, inclusiv înființarea NIB sau NSA, pentru a se asigura că acest cadru este clar, actualizat și adecvat scopului.

### 3.2.4. Imaginea de ansamblu a nivelelor

Mai jos este o imagine de ansamblu a rezultatelor în evaluarea Matrix a României (sub-elementul 1.3 Consiliul de Guvernare nu a primit niciun nivel, deoarece nu este relevant pentru România):



Pentru a citi o evaluare în profunzime a sistemului de reglementare al Siguranței Feroviare din România, vă rugăm să consultați tabelul din anexa 1.

## 4. CONCLUZII

### 4.1. Puncte forte

Ministerul, NSA și NIB sunt conștienți de problemele întâmpinate de sistemul feroviar din România și sunt motivați pentru a obține schimbări pozitive. Toți sprijină ferm obiectivele UE pentru căile ferate din Europa și salută deschiderea pieței. În acest scop, sunt deschiși spre adoptarea de bune practici de la alte organizații, atât în interiorul cât și în afara domeniului feroviar.

NSA, în special, demonstrează dorința de a-și îmbunătăți propria performanță; în mod specific, prin accentul pus pe competența personalului și comunicare strânsă între manageri și personal.

Există relații bune și cooperarea între acești actori și cu Sectorul; NSA dorește feedback din partea sectorului în mod regulat. Aceasta abordare are potențialul de a deschide dezbaterile între părțile interesate și pentru schimbul de bune practici.

NSA promovează în mod activ abordarea bazată pe risc atât în cadrul propriilor proceduri și prin interacțiunea activă cu Sectorul, subliniind beneficiile pozitive pentru mediul de afaceri. NSA pune în aplicare un sistem de evaluare a nivelurilor de risc. Acest lucru are potențialul de a fi un instrument puternic atât pentru motivarea cât și pentru monitorizarea progresului Sectorului de a implementa o abordare bazată pe risc, pe baza sistemelor efective de gestionare a siguranței.

NSA recunoaște importanța unei culturi pozitive de siguranță pentru implementarea eficientă a sistemului de gestionare al siguranței. Ei sunt conștienți de problemele care decurg din regimul de sancțiuni (astfel cum este prevăzut în legislația românească, Legea 53/2003), în legătură cu o influență negativă asupra unei raportări sau doar cultură în sistemul feroviar. Atunci când se aplică sancțiuni în cadrul activităților de inspecție, ei încearcă să direcționeze amenzile la nivelul managementului de top.

Ca parte a activităților de supraveghere a gestionării siguranței, se aplică alte măsuri - NSA folosește domeniul de aplicare complet al răspunsurilor posibile, după caz. Recent, NSA a revocat un certificat de siguranță partea B de la unRU. Au judecat problema de siguranță privind consecința suficientă pentru a justifica această măsură; apoi au lucrat îndeaproape cu RU cu scopul de a remedia situația și a emite din nou certificatul în cel mai scurt timp posibil.

Angajamentul NSA de a aplica măsuri adecvate, împreună cu utilizarea unei abordări active - utilizând auditurile de supraveghere ca o oportunitate de învățare - demonstrează bune practici în aplicarea CSM privind supravegherea.

NIB face unele modificări semnificative la procesul lor de investigare; au întrerupt practica anterioară de a include RU sau IM implicat în comisia de investigare. Cu sprijinul psihologilor în echipa de investigare, se vor concentra mai mult pe factorii umani și influența SMS în analiza lor de accidente.

#### 4.2. Oportunități pentru îmbunătățire

Cadrul legislativ pentru funcționarea căilor ferate în România este în principal un set extins de reglementări prescriptive. Pe de o parte, astfel cum a explicat NSA, acesta prevede un sprijin important pentru noii intrați pe piață. Pe de altă parte, este efectiv un obstacol în implementarea unei abordări bazate pe risc de părțile interesate operative, precum și dezvoltarea unor procese și proceduri prin sisteme de management de siguranță pentru a asigura siguranța operațiunilor.

Provocarea în următorii ani va fi pentru Sector de a prelua responsabilitățile care le revin pentru siguranță și să pună în aplicare o abordare bazată pe risc a operațiunilor lor în acest cadru de reglementare existent - pentru a atinge obiectivele de siguranță ale regulamentului prin propriile măsuri și proceduri.

Există o sarcină dificilă de urmat pentru Minister și NSA pentru a gestiona acest proces de schimbare complex; pentru a atinge un echilibru între transformarea cadrului de reglementare pentru a promova maturitatea Sectorului - prin eliminarea regulilor prescriptive - și asigurarea siguranței, până când Sectorul devine mai puțin dependent de acest sprijin prin intermediul unor sisteme eficiente de management al siguranței. NSA dezvoltă un instrument pentru a clasa riscul companiilor individuale din Sector, care vor ajuta această lucrare. Cu toate acestea, va fi, de asemenea, necesar să asigure o gestionare mai structurată a cadrului de reglementare feroviară în sine, cu obiective clare, cu scopul de a revizui și evalua eficacitatea legislației, și de a dezvolta o migrare strategică pentru reformarea acestuia, în conformitate cu politica transportului în Uniunea Europeană.

NSA se poate baza pe contactul apropiat și sesiunile de informare periodică cu Sectorul pentru a stimula dezbateri în rândul părților interesate de cale ferată pentru a identifica problemele comune de securitate, să ia în considerare cel mai bun mod de a le aborda și de a facilita schimbul de bune practici. Acest lucru va fi un beneficiu pentru gestionarea proceselor de schimbare descrise mai sus.



Legislația română stabilește cerințele pentru sancțiuni pentru norma neconformă. În practică, Sectorul răspunde prin a se concentra pe persoana care a efectuat acțiunea - în general, la capăt: mecanic de locomotivă sau semnalizator - pentru a atribui vina și să aplice sancțiunile corespunzătoare, care pot fi grave și pot duce la pierderea poziției sau a locului de muncă. Sectorul trebuie să recunoască consecințele negative ale unei culturi de vină în cadrul organizațiilor lor; în special, aceasta va acționa împotriva dezvoltării unei culturi de raportare, care este esențială pentru un sistem eficient de gestionare al siguranței.

Ministerul și NSA ar trebui să ia în considerare modul de a stimula această dezvoltare culturală prin modificarea legislației privind sancțiunile, ca parte a revizuirii eficienței cadrului de reglementare feroviară.

NIB poate contribui la această dezvoltare prin calitatea și profunzimea investigațiilor lor și, prin urmare, eficacitatea recomandărilor lor.

Scopul principal al investigațiilor NIB este de a învăța despre modul în care a ajuns să se reproducă accidentul, în scopul de a preveni reparația. Pentru a atinge acest obiectiv, este esențial ca investigațiile să se adreseze nu numai acțiunilor imediate care au dus la eveniment, dar, de asemenea, analizează condițiile principale care contribuie la accident. NIB ar trebui să profite de posibilitatea de a învăța din bunele practici de investigare a altor NIB-uri din rețea.

În cele din urmă, deși NSA a împărțit cele trei procese de supraveghere a sistemelor de management al siguranței, inspecții de stat și controlul de stat al sistemului feroviar prin organizarea sa, ei trebuie să facă mai mult pentru a face acest lucru clar pentru Sector, în practică. Este posibil ca Sectorul să observe activitatea de supraveghere – evaluând implementarea sistemului de gestionare al siguranței - ca o altă formă de control de stat pentru respectarea normelor și așa consolidarea dependenței de următoarele norme mai degrabă decât dezvoltarea sistemului de gestionare al siguranței.

De asemenea prin obiectivele respective - și beneficiile ulterioare pentru sistemul feroviar - ale acestor activități mai transparente, NSA va oferi Sectorului un mesaj mai clar care va consolida activitățile sale de monitorizare în sistemul de management al siguranței, mai degrabă decât să conducă la reacții împotriva sarcinilor administrative și inspecții repetitive.

## 5. OBSERVAȚII SUPLIMENTARE

Acest raport este trimis la Ministerul Transporturilor, Autoritatea Națională de Siguranță și Organismul Național de Investigare din România și salvat în Portalul de siguranță ERA pentru analize viitoare. Acesta va fi, de asemenea, inclus în raportul final al lucrării de evaluare din cadrul Proiectului de Țară Prioritară pentru România. Concluziile evaluării MATRIX vor fi folosite ca bază pentru consultanță tehnică care va fi pregătit pentru Comisia Europeană.

Josef DOPPELBAUER  
Director Executiv

Anexa1 Evaluarea Matrix a României iulie 2015

Uneori, informațiile din acest tabel pot fi contradictorii atunci când se compară notele referitoare la diferitele organizații (Ministerul, NSA, NIB și Sectorul). Acest lucru reflectă faptul că diferitele organizații au opinii independente cu privire la modul de funcționare a sistemului de reglementare a siguranței feroviare.

Element de bază	Sub-element	Actor	Colectarea probelor	Evaluare
1. Coordonare	1.1 Stabilirea obiectivelor și management	MIN (SE 1.1)	<p>Există o politică națională de transport în vigoare, "Master Plan", inclusiv un cadru de obiective pe termen scurt, mediu și lung. Planul acoperă timpul până în anul 2030. România este formată din opt regiuni diferite, cu nevoi diferite în probleme comerciale, geografice, demografice și economice. Master Planul le aduce pe toate împreună și le dă un scop comun. Chiar dacă unele dintre recomandările sale sunt contestate planul este considerat a fi util pentru dezvoltarea viitoare a sistemului feroviar românesc. Siguranța este integrată în ansamblu în loc să fie tratată separat. Eficiența economică a rețelei este o prioritate majoră pentru Ministerul ca o bază stabilă pentru susținerea deschiderii pieței, asigurarea accesului egal la rețea. Planul a fost contractat de către Ministerul Transporturilor la un consultant. Acesta a fost pus prin consultare publică și comentariile din Sector au fost luate în considerare. Versiunea finală a fost publicată și va fi votată de Parlament în septembrie 2015.</p> <p>Directiva privind siguranța feroviară este transpusă în principal. Discuțiile recente cu Comisia Europeană au condus la o reorganizare a AFER pentru a sprijini independența NIB. Această nouă înființare a fost inițiată în iulie 2015. Există o procedură pentru a gestiona transpunerea normelor UE și emiterea de noi norme, care include elaborarea de tabele de comparație - dovezile furnizate de tabele de corespondență cu privire la RSD și TDD - și un proces de consultare. Nu există, totuși, în prezent, niciun proces general pentru a gestiona cadrul legal existent, în scopul de a revizui periodic</p>	<p>Nivel 2</p> <p>Există o politică pentru transportul feroviar din România, inclusiv obiective pe termen scurt, mediu și lung, care a fost comunicată tuturor actorilor din sistem. Atât NSA cât și NIB au politici și obiective în vigoare. (Nivel 3)</p> <p>NSA și gestionează activitățile într-un mod extrem de structurat, folosind procese scrise, auditabile pentru activitățile operaționale, precum și activitățile de sprijin. Termenele limită sunt stabilite și monitorizate și sunt efectuate audituri interne regulate. (Nivel 4)</p> <p>NSA este în proces de completare a sistemului său de management prin implementarea unui sistem de</p>

		<p>valabilitatea și claritatea sa. România a recunoscut necesitatea de a curăța cadrul legal și pentru a se muta spre un sistem mai bazat pe risc în paralel cu sprijinirea dezvoltării maturității sectorului.</p>	<p>management al competenței și dezvoltarea unui proces de revizuire periodice ale organizației. (Dovada Nivelul 2 până când acesta este pus în aplicare integral.)</p>
	NSA (SE 1.1)	<p>NSA are o viziune foarte clară a ceea ce sistemul feroviar românesc trebuie să atingă și rolul lor în sprijinirea sectorului pentru a le realiza. Viziunea lor este formulată în obiective strategice, cu obiective pe termen scurt, mediu și lung. Principalul obiectiv în acest moment este de a gestiona tranziția de la un sistem bazat pe norme la un sistem bazat pe risc, de exemplu; să găsească modalități de a implementa cadrul UE privind siguranța feroviară în practică. NSA a elaborat planuri de reducere a numărului de norme detaliate în paralel cu dezvoltarea Sectorului spre-ași asuma responsabilitățile și aplicarea unei operațiuni pe bază de risc. În prezent, strategia NSA este de a sublinia oportunitățile de afaceri pe care le aduce o mai bună gestionare a siguranței. O dificultate este regimul de sancțiuni predominant din legea română. În timp ce NSA încearcă să adreseze sancțiuni lor la nivel de management de top sau de mijloc în RU și IM, acest lucru este de multe ori în cascadă, în jos, pe plan intern, către un membru al personalului (de exemplu, un mecanic de tren).</p> <p>NSA și gestionează activitățile principale prin procese auditabile și în scris. Ei au, de asemenea, procese pentru activități de sprijin cum ar fi gestionarea competențelor și audituri interne. Există o abordare sistematică pentru a controla riscurile de afaceri și pentru a livra sarcinile. Fiecare procedură este susținută de o listă de control. Termenele limită sunt stabilite și gestionate zilnic: în fiecare zi personalul și conducerea au o întâlnire de dimineață pentru a verifica starea de activități în derulare în sediul central și planifică activitatea pentru săptămâna următoare. În dimineața de Luni, această reuniune este urmată de o conferință telefonică cu cei din teritoriu. Ziua de luni este, de asemenea, dedicată lecturii și pentru învățare despre dezvoltarea cadrului juridic al UE. În fiecare trimestru există o întâlnire la fața locului cu cei din teritoriu pentru revizuirea indicatorii de activitate și de a stabili obiective pe termen mediu.</p> <p>NSA este foarte activă în susținerea abordării UE și în trimiterea de personal la grupele</p>	<p>NIB are procese pentru sarcinile sale principale dar este încă în curs de dezvoltare a proceselor pentru sarcinile de sprijin, inclusiv stabilirea unui sistem de management al calității. (Dovada Nivelul 2 până când acesta este pus în aplicare integral.)</p> <p>RSD este transpus în principal, dar încă există teren de acoperit până când cadrul feroviar de siguranță UE este implementat pe deplin în practică: învățarea din accidente ar putea fi în continuare împiedicată de mandatul de investigare NIB și cultura de vină care predomină în companii. În plus, Sectorul încă se bazează foarte mult pe NSA pentru sprijin și norme detaliate atunci când vine vorba de managementul siguranței. (Nivelul 2)</p> <p>Șabloanele comune, cum ar fi CSM și îndrumarea ERA sunt utilizate în mod activ. Atât NSA cât și NIB susțin politica UE privind</p>

		<p>de lucru ERA. Abordarea lor este de a se asigura că tot personalul (cu competență lingvistică adecvată) participă la cel puțin o reuniune pentru a înțelege pe deplin cadrul UE. Este obligatoriu să prezinte un raport organizației după ce au participat la o reuniune UE, astfel încât există o coerență în participarea românească în cadrul grupelor de lucru și că toată lumea are același nivel de cunoștințe.</p> <p>În activitățile lor se utilizează CSM-uri și șabloane. ERA Cross audit a remarcat că CSM privind supravegherea trebuie să fie implementat în continuare prin dezvoltarea unei foi de parcurs strategice pentru NSA și Sector. De atunci, NSA a început să dezvolte o foaie de parcurs. Ei sunt, de asemenea, în procesul de a pune în aplicare o bază de date pentru a monitoriza neconformitățile.</p> <p>NSA din România este, de asemenea, activ în asigurarea legăturii cu NSA-urile vecine, pentru a discuta zone comune de interes. În acest scop, ei au avut o serie de întâlniri care s-au concentrat în principal pe 3 subiecte: supravegherea, GIG și schimbul de bune practici. Au avut loc discuții avansate cu NSA-urile din Ungaria și Bulgaria cu privire la un MOU privind supravegherea. În ceea ce privește interesul grupul geografic, care s-a uitat la activitățile APS, au existat discuții cu privire la modul în care să ia rezultatele de la aceste întâlniri. În ceea ce privește bunele practici, s-au discutat modalități de cum să devenim mai buni la schimbul acestora; o abordare pe care a stabilit-o este de a aduce nu numai de management de nivel superior, dar, de asemenea, management de nivel mediu și experți la vizite bilaterale sau trilaterale, astfel încât aceștia pot discuta și învăța despre soluții la toate nivelurile organizațiilor lor. NSA din România consideră aceste întâlniri benefice, dar se tem că celelalte NSA-uri au probleme în a găsi resursele necesare.</p> <p>În ceea ce privește gestionarea cadrului de reglementare, NSA are o relație de lucru bună cu Ministerul. Există cooperare în sarcina de a curăța normele și, în general, NSA este liberă să propună modificări ori de câte ori sunt descoperite neconcordanțe sau probleme.</p>	<p>transportul feroviar și joacă un rol de lider în regiunea lor pentru a atinge obiectivele comune. (Nivel 4)</p> <p>Există un proces pentru implementarea noilor norme UE și pentru elaborarea și consultarea normelor naționale. (Nivelul 3), dar nu există niciun proces pentru a revizui în mod regulat cadrul legal pentru a se asigura că acesta rămâne actualizat și clar. (Nivelul 1)</p>
	NIB	NIB a definit recent o politică: să îmbunătățească siguranța feroviară prin prevenirea accidentelor prin investigații efectuate cu transparență, integritate, responsabilitate și	

		<p>(SE 1.1) profesionalism. Un obiectiv specific este de a avea un răspuns rapid pentru a merge la fața locului unde s-au produs accidentele. Un alt obiectiv este de a promova o bună practică.</p> <p>NIB-ul din România a elaborat proceduri care să asigure un proces consistent în investigare. De asemenea, ei au dezvoltat recent un QMS, dar din moment ce poziția lor în administrare se schimbă vor aștepta până noua înființare va fi definită înainte de a implementa pe deplin qms. Prin urmare, procesele și obiectivele referitoare la sistemul, în prezent există doar pe hârtie. Un aspect care deja a fost implementat este o comisie permanentă în sediu cu sarcina de a verifica calitatea rapoartelor de investigare. De asemenea, monitorizează mai atent implementarea recomandărilor privind siguranța.</p> <p>Ei iau parte în mod activ în rețeaua ERA NIB și grupurile de lucru și au o colaborare strânsă cu celelalte NIB-uri, cum ar fi NIB maghiar și, recent, NIB-ul din Norvegia. Materialul de îndrumare al ERA privind investigațiile de siguranță a fost tradus în limba română și în mod oficial implementat (din 2014).</p>	
		<p>SEC (SE 1.1) Sectorul a raportat că misiunea și obiectivele NSA și NIB sunt clare. NSA a publicat toate procedurile sale de pe site-ul lor web. Sectorul, de asemenea, consideră cadrul legal foarte clar și ușor de înțeles, datorită modului în care Ministerul și NSA au integrat normele UE în cadrul din România. În plus, NSA este de ajutor în orientarea RU și IM cu privire la modul de implementare a cerințelor atunci când este necesar.</p> <p>Nu există nici un forum dedicat pentru dialogul Sectorului cu NSA, dar reprezentanții Sectorului consideră că NSA este întotdeauna dispus să ajute ori de câte ori este nevoie de consiliere.</p> <p>Sectorul consideră, de asemenea, că există unele încercări de a reduce sarcinile administrative inutile; cu o ocazie recentă NSA a dat informații detaliate despre autorizațiile de punere în funcțiune a vehiculelor și cum RU ar trebui să le implementeze în așa fel încât acestea nu trebuie să contacteze alte agenții guvernamentale. Într-o altă întâlnire recentă între NSA și Sector, NSA a cerut feedback</p>	

		<p>cu privire la modul în care acestea ar putea reduce și mai mult sarcinile administrative.</p> <p>Ceva ce Sectorul crede ar putea îmbunătăți este numărul diferitelor activități de supraveghere. Controlul de stat și auditul de stat sunt practic verificarea aceluiași probleme. Sectorul de asemenea, consideră că există o suprapunere în activitățile de monitorizare și supraveghere efectuate pe plan intern de către organizațiile însele și pe plan extern de către NSA.</p>	
1.2 Leadership	MIN (SE 1.2)	<p>Ministerul nu comunică niciun obiectiv general către NSA sau NIB. Ambele organizații sunt văzute ca entități independente care stabilesc propriile obiective și agende. Potrivit Ministerului există un dialog deschis și constructiv cu NSA și NIB de la caz la caz. Participanții la discuție depind de problemă; uneori este doar cu NSA, uneori doar cu NIB, uneori cu ambele și, uneori, de asemenea, cu reprezentanții sectorului. Din cauza acestor întâlniri frecvente toate au o imagine bună a ceea ce alții fac. Întâlnirile se concentrează mai ales pe aspecte specifice, dar, ocazional, pot fi la un nivel mai general (de exemplu, "Care este cel mai bun proces de aplicat în cazul implementării unei directive").</p>	<p>Nivel 4</p> <p>Există un dialog periodic între NSA și Minister cu privire la modul de gestionare a siguranței feroviare la nivel național, cea mai mare parte concentrându-se pe probleme specifice, dar, de asemenea, uneori, privesc sistemul ca un întreg. (Nivel 4) NIB este rareori implicat în discuțiile generale. (Nivelul 2)</p>
	NSA (SE 1.2)	<p>NSA își recunoaște rolul în sprijinirea Sectorului de a menține și îmbunătăți siguranța feroviară. După cum este descris în sub-elementul anterior, scopul lor principal actual este de a sprijini dezvoltarea unei culturi a siguranței în cadrul sistemului feroviar. Sunt conștienți de faptul că această evoluție necesită o schimbare de atitudine, nu numai în cadrul Sectorului, ci și în cadrul NSA; cred că trebuie să se oprească din a se vedea ca singuri experți în calea ferată și să înceapă să se vadă ca o organizație care înțelege mediul de afaceri al companiilor feroviare. Atunci când comunică cu Sectorul cu privire la importanța stabilirii unei culturi a siguranței, în mare parte vorbesc cu managementul superior și nu cu muncitorii feroviari din domeniu. Au început să utilizeze un model cu care pot demonstra cu ușurință RU sau IM pe o scară modul în care funcționează (în termeni de siguranță), comparativ cu alte organizații din sistemul feroviar. Ideea este de a proiecta o imagine pentru RU și IM cu privire la unde ar trebui să fie și să-i lase să-și găsească propria cale. Atât managerii cât și experții din</p>	<p>Conducerea NSA și NIB sunt privite nu numai ca un rol de management superior, ci ca ceva care ar trebui să fie prezent la toate nivelurile organizației. (Nivelul 3) Managerii sunt numiți pentru abilitățile lor de management și sunt susținuți în rolurile lor. (Nivel 4) Liderii la toate nivelurile sunt credibili și deschiși la idei de îmbunătățire. (Nivel 4) Au existat dovezi că managerii NSA</p>



		<p>cadrul NSA sunt implicați în activitățile de diseminare. Scopul este de a avea o gamă largă de oameni din cadrul NSA implicați, astfel încât fiecare aspect al unei probleme poate fi acoperit la întâlnirea cu operatorii.</p> <p>NSA este foarte activ în diseminarea de informații cu privire la noua legislație UE și au întâlniri frecvente cu Sectorul în acest scop. Ele descriu relația lor cu Sectorul și alți actori din sistemul ca fiind foarte bună.</p> <p>O altă practică a NSA este să profite de ocazia de a disemina informații despre cadrul juridic al UE în timpul certificării și supravegherii; în închiderea reuniunilor, după discutarea problemelor specifice, NSA face o sinteză a legislației relevante care se aplică pentru RU / Im. În plus, NSA are informații detaliate și îndrumări pe site-ul său web.</p> <p>Un alt exemplu: NSA constată că identificarea riscurilor nu este completă în ceea ce privește Regulamentul 352 de cele mai multe RU-uri și IM-uri. Prin urmare, acestea au oferit un exemplu de ceea ce ei cred că ar trebui să fie acolo: un tabel care indică a) riscul b) consecințele și c) atenuarea. Ei știu că acest lucru nu este sarcina lor, dar au crezut că operatorii au nevoie de inspirație și au ajutat în acest sens.</p> <p>NSA este împărțit într-un sediu central și 8 inspectorate regionale. Inspectoratele sunt vizitate în mod regulat de către director pentru a avea activitățile lor evaluate.</p> <p>NSA nu are niciun program special de instruire pentru manageri dar, ca tot personalul, managerii (trimestrial) primesc feedback cu privire la munca lor. Feedback-ul este axat pe punctele forte și zone pentru îmbunătățire. Managerii fac instruire în activitățile principale ale NSA (audituri și evaluări) și, uneori, au zile de formare cu privire la modul de a reacționa în anumite situații în calitate de manager. De exemplu, în 2014 au avut o pregătire cu privire la modul în care să fie evaluați și la modul în care să-și evalueze propriile activități. (A fost o instruire dezvoltată pe plan intern, cu exemple de caz reale.)</p> <p>Când NSA angajează manageri caută persoanele care au deja experiență de gestionare a personalului. Responsabilitatea este delegată managerilor proporțional cu nivelul</p>	<p>primesc în mod regulat feedback despre performanțele lor într-un mod sistematic. (Nivel 4)</p> <p>NSA și NIB recunosc rolurile lor respective în conducerea și sprijinirea Sectorului spre performanța de siguranță îmbunătățită. Își dau seama că au un scop comun și lucrează împreună pentru a ajunge la acest lucru. (Nivelul 4)</p> <p>Managementul NSA de top prezintă o conducere puternică și au identificat cum să sprijine sectorul ca să implementeze o cultură pozitivă de siguranță. (Nivel 4)</p> <p>În scopul de a consolida nivelul 4, ar putea exista mai multă cooperare între toate cele trei organizații, și anume Ministerul, NSA și NIB cu privire la modul de a sprijini cel mai bine Sectorul să îmbunătățească performanța siguranței feroviare la nivel național.</p>
--	--	--	--

		<p>lor. Managerii sunt încurajați să ia propriile decizii și să lucreze împreună cu alți manageri din organizație. Cooperarea între departamente este încurajată pozitiv, care asigură că nu există suprapuneri sau lacune în acoperirea diferitelor aspecte. Cooperarea între departamente, de asemenea, asigură - împreună cu obligația de a raporta la nivel intern, la întoarcerea de la reuniunile grupului de lucru - că tot personalul este ținut la curent cu privire la activitățile NSA și că organizația reprezintă o singură voce în relație cu părțile interesate externe.</p> <p>În general, toți managerii sunt implicați în principalele decizii, nu doar deciziile legate de propriile lor zone. Conducerea superioară a NSA preferă această abordare, deoarece managerii de nivel mediu aduc multă experiență la masă.</p> <p>Activitățile NSA sunt coordonate zilnic cu celelalte organisme AFER, inclusiv NIB. Ei au grijă să nu interfereze cu independența celorlalte organizații. Abordarea este că împărtășesc același scop (pentru a îmbunătăți siguranța) și, prin urmare trebuie să lucreze împreună. Înainte de a reacționa la un accident NSA discută mai întâi strategia cu NIB.</p>	
	<p>NIB (SE 1.2)</p>	<p>NIB nu ia parte la orice discuții cu Ministerul și NSA cu privire la modul de îmbunătățire a siguranței feroviare, în general. După reorganizarea NIB în cadrul administrației, acest lucru este chiar <u>interzis</u> în scopul de a-și asigura independența. Cu toate acestea, Ministerul comunică strategia și obiectivele către NIB (transport durabil din 2015) și NIB informează Ministerul și NSA despre starea investigațiilor în derulare. Conform NIB, Ministerul nu ia nicio acțiune specifică pentru a preveni accidentele. Sistemul este mai degrabă reactiv decât activ.</p> <p>NIB se coordonează cu NSA când emite recomandări de siguranță, dar procesul cu privire la modul de a le emite și cum să coopereze cu NSA în această chestiune este, încă, în curs de dezvoltare. În ceea ce privește accidentele și incidentele NIB comunică direct cu RU și IM implicat. În plus, în cazul în care NIB a identificat o tendință, vor alerta NSA prin intermediul unei scrisori oficiale (cel mai recent exemplu a fost incendiu în locomotive).</p>	

		<p>NIB consideră că scopul lor este de a îmbunătăți siguranța feroviară prin procesul de investigare și prin întâlniri cu actorii implicați. Acestea au ca scop sensibilizarea cu privire la cauzele evenimentelor prin procesul de investigare. Așa cum au descoperit ca 1/3 din accidente și incidente feroviare se referă la problemele legate de factorii umani, din septembrie 2014 au inclus psihologi din investigații.</p> <p>NIB are 29 de angajați din care 5 sunt manageri. Toate au experiență de a fi manageri din alte părți ale sistemului feroviar românesc. Ei sunt instruiți în gestionarea riscului și în probleme de resurse umane, cum ar fi recrutarea, încurajarea și sprijinul personalului. Managerii de mijloc și directorul au întâlniri zilnice pentru a discuta investigațiile în curs de desfășurare și alte aspecte curente.</p>	
	<p>SEC (SE 1.2)</p>	<p>Reprezentanții Sectorului raportează că primesc informații clare de la NSA cu privire la ceea ce se așteaptă de la ei. NSA a avut mai multe sesiuni de instruire cu managerii și experții RU și IM; atât pentru a-i informa cu privire la responsabilitățile Sectorului și de a-i informa cu privire la noua legislație națională și UE. Sectorul, de asemenea, se simte binevenit în a sugera modificări în legislație și alte îmbunătățiri.</p> <p>Reprezentanții Sectorului raportează că sunt adesea în contact cu NSA prin diferitele controale, controale de stat și auditurilor. În plus, certificatele de siguranță sunt reînnoite frecvent (valabilitate 2 ani în loc de termenul normal de 5 ani). Înainte de fiecare activitate, NSA îi informează despre ce subiect vor fi verificați. În timpul activității, NSA informează despre responsabilitățile RU și IM. Ulterior NSA trimite un raport scris cu privire la neconformită. Conform Sectorului, NSA are programe lunare, trimestriale și anuale ale inspecțiilor pe care le efectuează la nivel regional și central.</p> <p>Intervievatorii au remarcat că reprezentanții Sectorului păreau să nu facă o mare diferență între diferitele tipuri de activități de supraveghere efectuate de NSA și nu au putut răspunde în detaliu la întrebarea: care este mesajul principal al NSA cu privire la SMS-ul lor.</p> <p>Sectorul, de asemenea, a raportat că procedura de investigare NIB este bine definită. În caz de incidente ei fac parte din comisia de investigare.</p>	

	1.3. Board governance	NSA (SE 1.3)	<p>NSA are un comitet director prezidat de director. Ei se întâlnesc în fiecare lună, dar pot organiza reuniuni extraordinare în cazul în care un membru al Consiliului solicită aceasta. Ei primesc rapoarte periodice de activitate din sediul central și din diferite birouri regionale. Ei, de asemenea, aprobă raportul anual care este trimis la ERA.</p> <p>Consiliul nu are competențe de supraveghere (audit) asupra activităților conducerii executive. Membrii consiliului sunt experți în domeniul lor de activitate (de exemplu, aspecte juridice) și sunt numiți prin decizie a Ministrului Transporturilor. Ei nu sunt implicați în deciziile zilnice de activitate ale NSA, dar sunt informați despre ele. Consiliul are un rol mai mult sau mai puțin consultativ. (Legislația din România spune că nu poți avea un singur director, trebuie să ai un consiliu de administrație.) Nu există o anumită listă de competențe pe care un membru al consiliului trebuie să le aibă. Este responsabilitatea Ministerului de a decide cine poate fi un membru al Consiliului și cine nu poate.</p>	<p>Niciun nivel atribuit</p> <p>Acest sub-element nu este aplicabil în România deoarece NSA nu este gestionat de un consiliu, în sensul utilizat în sistemul Matrix și NIB este în curs de restructurare. În timp ce NSA are un consiliu, nu este o entitate separată de organizație din moment ce este prezidat de Director. Consiliul are doar un rol consultativ, cu nicio putere reală de a influența politica, strategia sau obiectivele organizației.</p>
		NIB (SE 1.3)	Structura NIBera în curs de schimbare în timpul vizitei la fața locului a echipei Matrix și a fost prea devreme pentru a defini rolul Consiliului în viitoarea organizație.	
2. Organising	2.1 Establishment and responsibilities	MIN (SE 2.1)	<p>A fost recent o problemă a independenței NIB, dar acest lucru a fost acum clarificat. În legătură cu această activitate, întregul cadru de mandate a fost revizuit pentru a se asigura că nu există suprapuneri și că independența este asigurată pentru ambele organizații. Nu există niciun proces sistematic pentru a revizui în mod regulat mandatele NSA și NIB pentru a se asigura că rămân clare și că organizațiile rămân independente una de celălaltă.</p> <p>Sectorul finanțează activitatea NSA, NIB, Organismului de Licențe și Organismului de Notificare. Toate organismele, cu excepția NIB percep taxe pentru serviciile lor. Bugetul NIB provine din fondurile colectate de celelalte trei instituții. Planurile bugetare ale NSA și NIB se bazează pe experiența din anul precedent și pe cât de mult</p>	<p>Nivel 2</p> <p>NSA și NIB sunt înființate, funcționează eficient și au putere juridică pentru a-și îndeplini sarcinile. (Nivel 3), Dar libertatea limitată pentru NIB în a decide cu privire la numărul de investigații prezintă un risc datorită faptului că investigațiile nu pot fi întotdeauna realizate în profunzime și cu o înaltă</p>

		doresc să cheltuiască în anul care vine. Ministerul nu intervine în bugetele NSA și NIB.	calitate. (Nivelul 2)
	NSA (SE 2.1)	<p>Potrivit NSA rolurile și responsabilitățile pentru diferiții actori din sistemul feroviar sunt clare și stabilite în conformitate cu legislația UE. NSA își revizuieste în mod constant propriul rol în sistem și analizează modul în care se pot organiza cel mai bine. O reexaminare a fost efectuată, de exemplu, atunci când au implementat normele ECM și o nouă revizuire are loc în acest moment, în scopul de a se adapta la noua sarcina de a implementa o cultură de siguranță a UE. Ei simt că responsabilitățile lor sunt în creștere, dar încearcă să anticipeze și să fie pregătiți pentru orice tip de dezvoltare. În timpul acestor revizuiridiscută rolul lor împreună cu Ministerul. În plus, solicităfeedback în mod regulat sectorului și altor părți interesate, în scopul de a-și îmbunătăți continuu eficiența și eficacitatea (feedback-ul este, de exemplu, solicitat după fiecare ședință de diseminare a Sectorului).</p> <p>NSA are trei tipuri diferite de activități de supraveghere; inspecții, audituri de stat și control de stat. Ministerul trebuie să aprobe planul de control de stat, deoarece este, de fapt, o acțiune a Ministerului pe care a delegat-o către NSA. Ministerul nu comentează cu privire la plan, deși, ei mai degrabă îl "acceptă" decât îl "aprobă". NSA revizuieste în prezent activitățile sale de supraveghere în scopul de a le face mai eficiente. Se pare că auditurile de stat și controlul de stat acoperă mai mult sau mai puțin aceleași probleme.</p> <p>Conform legislației din România, NSA nu îi poate spune unui angajat al RU sau IM care are o sarcină esențială de siguranță,să-și oprească activitatea, chiar dacă văd că ceea ce face persoan este greșit. Angajații cu sarcini critice de siguranță sunt protejați de o astfel de impunere.</p> <p>NSA are autoritatea de a retrage un certificat de siguranță emis sau de a emite o amendă împotriva companiei și a făcut-o uneori. După cum este descris în SE 1.1 și SE 2.6, este probabil ca societatea va găsi apoi o persoană din cadrul organizației pe care o va muștra (în cel mai rău caz: o va concedia).</p> <p>În raport cu alte autorități, NSA are un protocol cu poliția de a coordona acțiunile lor.</p>	<p>Ambele organizații par să primească fonduri suficiente pentru a-și îndeplini sarcinile. (Nivel 3)</p> <p>Ambele organizații au fișe ale postului. (Nivel 3) Se pare că gestionează riscul de suprapuneri și lacune în ceea ce privește sarcinile individuale pe o bază ad-hoc, prin intermediul ședințelor periodice ale acestora, mai degrabă decât printr-un proces sistematic. (Nivelul 2)</p> <p>Atât NSA cât și NIB au stabilit procese și proceduri de lucru pentru sarcinile lor principale și au stabilit legături între ele. Procedurile sunt aplicate într-un mod sistematic și conștient. (Nivel 3)</p> <p>Rolurile, sarcinile și responsabilitățile Ministerului, NSA și NIB sunt clare pentru Sector. (Nivel 3) Există un risc, după cum se reflectă în punctele de vedere ale Sectorului (a se vedea declarația din SE 1.1: ". există o</p>

		<p>Ei nu au același acord cu alte autorități pentru că nu împărtășesc același tip de sarcini.</p> <p>NSA își planifică bugetul anual. Nu există niciodată dubii că va primi fonduri suficiente. Din moment ce se auto-finanțează, bugetul poate fi planificat de la numărul de activități, care sunt prevăzute pentru anul următor. Bugetul este coordonat pentru cele patru agenții guvernamentale (NSA, NIB, NoBo și Organismul de Licențe) de AFER. Toți își fac propunerile și obțin finanțare pentru fiecare activitate planificată. Pentru a ține evidența cheltuielilor lor, NSA are o persoană responsabilă pentru urmărirea bugetului.</p> <p>Există fișe de post pentru tot personalul. Fiecare activitate este legată de o procedură. Atunci când un nou caz ajunge la organizație, este depus și un manager delegă sarcina unei persoane care trebuie să o îndeplinească. Există un program de anual de evaluare a performanțelor personalului și de a face auditul intern al organizației. Constatările de audit sunt diseminate în întreaga organizație și există planuri de corecție legate de acțiunile de urmărire. Ei aplică, de asemenea, acțiuni la fața locului, dar sunt atenți să nu controleze colegii în exces. Auditorile și acțiunile la fața locului ar trebui să fie educaționale și pozitive, nu ceva de care oamenii se tem.</p>	<p>suprapunere în activitățile de monitorizare și supraveghere efectuate pe plan intern de către organizațiile însele și pe plan extern de către NSA"), care execută un regim de inspecție bazat pe norme în paralel cu un regim de audit bazat pe riscuri ar putea duce la confuzii. (Nivelul 2) NSA ar putea dori să ia în considerare comunicarea transferului între cele două regimuri într-un mod mai clar pentru Sector.</p> <p>În plus, la momentul evaluării NIB, părțile implicate într-un accident au fost incluse în comisia de investigare a accidentelor, împreună cu NIB. (Nivel 1) NIB a declarat în timpul interviurilor Matrix că această practică va fi abandonată, dar încă nu există nicio dovadă scrisă pentru a susține această afirmație.</p>
	<p>NIB (SE 2.1)</p>	<p>Raportul de evaluare NIB a remarcat faptul că NIB românesc este unic modal, acoperind investigațiile accidentelor și incidentelor din calea ferată și de metrou. Procesul de luare a deciziilor al directorului care efectuează investigații este limitat de prevederile detaliate din Decizia 117; investigarea accidentelor astfel cum sunt definite prin Decizia 117 este obligatorie. Acest lucru conduce la un număr relativ mare de investigații. În consecință, această obligație implică un risc pentru calitatea investigațiilor într-un context de resurse limitate.</p> <p>În conformitate cu NIB nu există niciun dialog cu Ministerul și NSA pentru a se asigura că fiecare organizație are roluri clare și că nu există suprapuneri. Ei cred că rolurile sunt deja clar definite în legislație și că orice discuție despre acest lucru este văzută ca un interogatoriu cu privire la independența lor. NIB este, în esență, lăsat să-și execute sarcina. În ceea ce privește legătura cu alte autorități, au un memorandum de</p>	



			<p>înțelegere cu poliția.</p> <p>NIB are acces nerestricționat la site-urile unde se produc accidentele și la dovezi. Nu au avut probleme cu accesibilitate, până acum. Există procese pentru a primi notificări, desfășurarea investigațiilor privind siguranța și scrierea rapoartelor de investigație. Personalul dezvoltă în prezent coduri de conduită pentru investigații. NIB și-au revizuit recent propria organizație în scopul de a îmbunătăți legăturile cu diferite regiuni din România (legate de comunicarea internă).</p> <p>Există descrieri clare ale posturilor pentru toți angajații. Activitățile sunt revizuite zilnic. Fiecare angajat raportează cu privire la activitățile lor către șeful de serviciu și șefii de servicii se întâlnesc zilnic cu directorul pentru a informa despre starea de lucru. Aceste întâlniri zilnice asigură că nu există suprapuneri în sarcini.</p> <p>Conform NIB, au suficiente fonduri pentru a-și îndeplini sarcinile. Este posibil să solicite fonduri suplimentare în cazul în care se produce un accident grav pe o scară mai mare. Bugetul este planificat anual.</p>	
		SEC (SE 2.1)	<p>Sectorul consideră că rolurile și responsabilitățile Ministerului, NSA și NIB sunt clar definite, atât de regulament cât și de modul în care aceste organizații comunică cu părțile interesate externe. NSA și-a identificat, de asemenea, rolul și responsabilitățile în propriile reglementări interne, care sunt publicate pe site-ul web.</p>	
	2.2 Accountability	GOV (SE 2.2)	<p>Există controale externe limitate ale activităților NSA și NIB. Niciun audit nu are loc și nu există nicio monitorizare specială față de, de exemplu, indicatorii de performanță conveniți. Cu toate acestea NSA și NIB sunt obligate să raporteze lunar statistici (de exemplu, numărul de certificate emise sau rapoartele de investigare finalizate) la Ministerul. În plus, acestea oferă rapoarte anuale de siguranță. Ministerul analizează rapoartele anuale și le discută cu NSA și NIB.</p> <p>Nu există nicio activitate pro-activă specifică în ceea ce privește informațiile cu privire la evenimente și incidente în sistemul feroviar, dar Ministerul monitorizează informațiile furnizate de către NSA și le discută cu ei într-un mod de colaborare.</p>	<p>Nivel 3</p> <p>Atât NSA cât și NIB sunt obligate să raporteze cu privire la activitățile lor într-un mod structurat (lunar rapoarte statistice). De asemenea, își îndeplinesc obligațiile care le revin pentru a oferi rapoarte anuale de siguranță, care sunt studiate de către Minister și trimise la ERA.</p>

		Există legi în vigoare împotriva corupției / fraudei, care sunt aplicate de către Biroul Național de combatere a corupției.	Performanța personalului este revizuită în mod regulat, cu scopul de a aborda problemele și a-i ajuta să se îmbunătățească atât în cadrul NSA cât și al NIB. Ambele organizații au, de asemenea, orientare internă privind criteriile de luare a deciziilor. Există legi în vigoare care asigură un control jurisdicțional al deciziilor NSA. (Nivel 3)
	NSA (SE 2.2)	<p>NSA nu a fost vizată de niciun audit extern, altul decât ERA Cross-audit. Le este solicitat să trimită statistici la Ministerul și un raport anual privind siguranța. Ei, de asemenea, raportează zilnic cu privire la evenimentele din rețeaua feroviară. Ministerul aprobă planul de control de stat al NSA, dar așa cum este descris în SE 2.1, acest lucru nu este o formă de monitorizare sau de control asupra NSA, ci doar un efect al controlului de stat fiind în mod oficial sarcina Ministerului, care a fost delegată către NSA. Dialogul cu Ministerul este atât formal cât și informal; în mod normal, deciziile oficiale sunt precedate de discuții informale, pentru care nu există minute ale întâlnirilor.</p> <p>Toate activitățile interne sunt urmare a procedurilor scrise și listelor de verificare care facilitează trasabilitatea deciziilor. Toate procedurile, inclusiv procedurile de resurse umane sunt disponibile personalului pe site-ul web. Este dificil în a avea criterii de decizie internă pentru personalul din România, deoarece acest lucru poate fi ușor de văzut ca o interpretare a legii și acest lucru nu este permis. În schimb NSA folosește alte mijloace pentru a se asigura că toate deciziile sunt în concordanță: ei cer periodic managerilor să-și instruiască personalul și să discute cu ei despre modul în care să-și îndeplinească sarcinile. Toate întâlnirile au ordine de zi, astfel încât personalul poate să-și amintească de ceea ce s-a spus, dacă este necesar. Într-o anumită măsură, au orientări interne, dar acestea sunt foarte atent scrise, pentru a nu deveni amendamente la lege. Datorită întâlnirilor zilnice cu personalul, unde sunt discutate sarcinile în curs și viitoare, riscul de neconcordanțe este foarte scăzut. Dar pentru a fi în siguranță, toate deciziile sunt evaluate de către colegi care nu au fost implicați în caz.</p> <p>NSA publică un raport anual privind siguranța pe baza rapoartelor de siguranță din Sector și îl trimite la ERA. În plus, ei fac rapoarte trimestriale ale activităților celor 8 departamente și oferă un raport anual pentru consiliului de administrație al NSA. Aceasta este, de asemenea, unul dintre elementele-cheie pentru construirea</p>	<p>Analiza actuală de către NSA a motivului pentru care controlul jurisdicțional nu este folosit mai des de către solicitanți, arată un nivel ridicat de maturitate al NSA. (Nivel 4)</p> <p>Este în mod normal clar pentru Sector, modul în care NSA și NIB ajung la deciziile și concluziile lor. Ambele organizații par transparente în activitățile lor; de exemplu, folosesc site-urile lor web pentru a informa cu privire la activitățile lor. Există, de asemenea legi în vigoare care asigură menținerea imparțialității. Toți actorii din sistemul par să acorde prioritate unei colecții a siguranței și de</p>

		<p>strategiei lor de supraveghere.</p> <p>Personalul este evaluat în raport cu obiectivele predefinite (calitative și cantitative), asupra cărora cad de acord și le semnează o dată pe an. Obiectivele semnate sunt de asemenea prezentate către și aprobate de conducere, după care acestea sunt depuse în așteptare pentru revizuirea performanței. Procesul de evaluare a performanței vine din legea administrativă română, care include, de asemenea, liniile directe pentru manageri. NSA are șabloane interne pentru a sprijini managerii în ceea ce privește modul de a efectua evaluarea. Acest proces este revizuit în același mod ca și alte procese interne ale NSA.</p> <p>Există un sistem în vigoare de a face apel împotriva deciziilor. Până în prezent, nu a fost folosit. NSA analizează în prezent motivul acestui lucru; ar putea fi fie pentru că solicitanții sunt fericiți cu deciziile sau ar putea fi faptul că operatorii nu sunt încă suficient de maturi pentru a-și utiliza dreptul de a face apel. Nu există, totuși, niciun risc privind faptul căRU și IM nu sunt conștienți de dreptul lor de a face apel. NSA este, de asemenea, foarte dornică în a se asigura că deciziile sale sunt bine înțelese de către Sector. Aceasta este o provocare, deoarece limba română are un vocabular foarte mare și neînțelegerile sunt frecvente (un cuvânt poate avea mai multe sensuri diferite). Prin urmare, NSA se aplică diferite metode pentru a se asigura că deciziile sunt înțelese corect. De exemplu, ei fac o mulțime de activități de diseminare. Ei folosesc, de asemenea, activitățile de supraveghere ca să înțeleagă motivul pentru neconformități: pentru că operatorul nu a înțeles pe deplin responsabilitatea sa sau pentru că pur și simplu nu vor să ți-o asume? Din acest motiv, NSA a creat o bază de date pentru neconformități, care permite o analiză mai aprofundată.</p> <p>Există legi în vigoare față de luarea de mită și fraudă. În plus, NSA are un cod etic și aplică mijloace practice pentru a asigura un comportament corect al personalului. De exemplu, ei încearcă să stabilească salariile la un nivel rezonabil și descurajează personalul să țină întâlniri unu-la-unu cu operatorii pentru a evita ispitele.</p> <p>NSA colectează toate datele privind perturbările din rețea, nu doar accidente și incidente. Dacă aici este o întârziere mai mare de 60 de minute, RU și IM trebuie să</p>	<p>raportare a datelor de siguranță pentru a se asigura că tipul corect de informații este disponibil la nivelul corect în sistemul feroviar. (Nivel 3)</p> <p>Pentru a consolida nivelul 3 în Responsabilitate, România ar putea lua în considerare stabilirea unui sistem de audituri externe regulate prin NSA-ul și NIB-ul lor. NIB ar putea dori, de asemenea, să ia în considerare faptul să fie mai transparent față de părțile interesate în ceea ce privește procesele lor interne de lucru. În plus, NIB ar trebui să asigure că principiile nescrise pe care le folosesc astăzi pentru a asigura imparțialitatea personalului în investigații în curs de desfășurare într-adevăr sunt codificate.</p> <p>De asemenea, este demn de menționat faptul că trecerea la un cadru mai bazat pe risc – unde multe din normele detaliate sunt eliminate - sporește nevoie criteriilor interne de decizie pentru personalul NSA. Prin urmare, România ar putea dori să</p>
--	--	---	--

		<p>informeze NSA cu privire la ceea ce se întâmplă și de ce. Toate informațiile din rapoartele anuale ale Sectorului, rapoarte de supraveghere, accidente, incidente și întâzieri constituie baza pentru planificarea supravegherii NSA, care este actualizată lunar.</p>	<p>să revizuiască posibilitatea NSA de a scrie aceste criterii fără ca aceasta să fie văzut ca un amendament al legii.</p>
<p>NIB (SE 2.2)</p> <p>Rapoartele NIB sunt publicate pe site-ul lor și transmise pe site-ul ERA. Raportul de siguranță anual este, de asemenea transmis la ERA. Ei compara performanțele lor cu cele din anul precedent.</p> <p>NIB nu este vizat de orice audituri externe, cu excepția evaluării NIB de către ERA.</p> <p>În prezent, performanța personalului este verificată de către AFER, dar după reorganizare acest lucru va fi realizat pe plan intern în NIB. Este parte a sistemului de management al calității, care va fi implementat odată ce reorganizarea a fost stabilită.</p> <p>Există criteria clare de luare a deciziei pentru a ghida personalul în munca lor. Procedurile interne ale NIB nu sunt comunicate către Sector. NIB consideră că legea oferă informații suficiente cu privire la activitățile sale.</p> <p>NIB nu are niciun proces special în vigoare pentru a asigura anticorupție. Motivul pentru aceasta este că ei cred că nu este necesar; ar fi foarte dificil, într-adevăr să corupă o investigație a accidentelor. Aceasta implică în mod natural mai multe părți diferite și în cazul în care una dintre părți ar încerca să schimbe investigația în favoarea sa, celelalte părți ar afla și ar protesta. Procesul este, de asemenea, foarte transparent, ceea ce înseamnă că toate părțile pot urmări evoluția cazului și toți au voie să-și spună punctul lor de vedere – pe care NIB trebuie să-l ia în considerare. NIB dispune de practici interne care asigură că în cazul în care investigatorul are rude implicate în accident sau a lucrat în trecut pentru compania implicată în accident, el sau ea este exclus din investigație (acest lucru chiar s-a întâmplat anterior). NIB intenționează în scurt timp să transforme aceste practici interne în orientări.</p> <p>Până de curând, RU și IM care au fost implicate într-un accident, de asemenea, luau parte în comisia de investigație prezidată de NIB. Această practică este acum în schimbare, iar NIB va efectua investigații în mod independent, dar vor avea</p>			

			<p>posibilitatea de a invita experți din Sector (nu neapărat de la părțile implicate).</p> <p>Dacă este descoperită o încălcare gravă a siguranței în timpul unei investigații, NIB notifică NSA și pe baza acelei notificări NSA va începe un control de stat. Într-un caz recent în care mecanicul a adormit și a provocat un accident NSA a verificat orele de lucru pentru toți mecanicii în ziua următoare.</p>	
		SEC (SE 2.2)	<p>Sectorul percepe NSA și NIB ca fiind transparente și imparțiale. De exemplu, activitățile de supraveghere sunt anunțate în prealabil și investigațiile NIB sunt foarte deschise și cuprinzătoare. Este clar pentru ei modul în care NSA și NIB ajung la propriile decizii / concluzii. Sectorul este familiarizat cu site-urile web ale ambelor organizații și știi unde pot fi găsite pe pagina de internet a NSA procedurile și alte informații utile.</p> <p>Există sisteme interne în cadrul RU și IM pentru a colecta alerte de siguranță. Accidentele și incidentele sunt raportate verbal (prin telefon) către NSA, NIB și alte organisme, după caz, de îndată ce apariția este cunoscută. IM emite rapoarte la fiecare 24 de ore către Minister, NSA, poliție și RU (care operează pe infrastructura lor) despre starea în sistem. În plus, IM analizează anual precursorii, cum ar fi șine rupte sau axe rupte și raportează acestea către NSA.</p> <p>Sectorul raportează că RU și IM implicați în accidente au fost până de curând parte din comitetul de investigare al accidentelor. (Această practică a fost acum întreruptă). Cu toate acestea, ei oferă doar informații și ultimul cuvânt aparține NIB. În cazul în care concluziile nu sunt coerente, adică părțile implicate nu sunt de acord cu privire la cursul evenimentelor, NIB are, de asemenea, un rol de mediator. Toate părțile primesc proiectul de raport pentru comentarii. Reprezentanții Sectorului nu cred că există un risc pentru conflict de interese în cazul în care comitetul de investigare implică, de asemenea, reprezentanți ai părților implicate; deoarece atât IM cât și RU /RU-uri au propriul personal acolo, nimeni nu poate direcționa concluziile departe de ceea ce s-a întâmplat cu adevărat.</p>	
	2.3 Organisationala	MIN	Nu există nicio procedură specifică în vigoare să asigure faptul că înființarea	Nivel 3

	I structure	(SE 2.3)	<p>organismelor guvernamentale, cum ar fi NSA și NIB sunt revizuite periodic pentru a evalua dacă înființarea este în continuare cea mai eficientă și eficace soluție. În România, crearea unor organisme este un răspuns la nevoile obligatorii. Adaptările se fac ori de câte ori o cere o nouă regulă națională sau europeană. În cazul în care sunt descoperite aspecte care nu sunt în ordine, atunci acest lucru va fi tratat. Independența NSA și NIB este garantată prin lege. După cum este descris în sub-elementele anterioare, NSA și NIB sunt în general libere să-și decidă activitățile zilnice.</p>	<p>NSA și NIB sunt independente în raport cu cealaltă. Acestea sunt, în esență, libere să decidă cu privire la propriile organizații și de a-și gestiona activitățile zilnice. (Nivel 3)</p> <p>Finanțarea lor provine din aceeași sursă, dar au bugete separate. (Nivel 3) Până în iunie 2015, NSA și NIB au fost legate sub aceeași organizație "umbrelă", AFER, dar o împărțire și reorganizare este în prezent efectuată. (Nivel 3)</p>
		NSA (SE 2.3)	<p>NSA este parte a Autorității Feroviare Române (AFER). AFER este un organism tehnic specializat al Ministerului Transporturilor. AFER oferă funcții generale de servicii pentru NSA, NIB, NoBo și Organismul de Licențe; de exemplu, alocarea bugetară și administrație, resurse umane, servicii juridice, de comunicații și echipamente. NSA este finanțat prin taxe de la Sector, distribuite de AFER.</p> <p>Înființarea organizațională a NSA constă dintr-un sediu central în București și 8 birouri regionale. NSA a demonstrat că este organizat într-un mod care să permită o activitate eficientă privind siguranța feroviară. Acest lucru este asigurat prin ședințele zilnice în sediul central și întâlnirile săptămânale video cu regiunile. Există procese pentru ambele, activitățile principale și activitățile de sprijin. Aceste procese, împreună cu fișele de post și obiective individuale clare asigură că toată lumea este conștientă de propriile responsabilități și cum să le îndeplinească. Diferitele departamente sunt încurajate să facă schimb de informații și este obligatoriu să prezinte un raport către restul NSA-ului ori de câte ori cineva a fost la o reuniune externă. Numeroasele vizite și auditurile efectuate de către managementul superior în birourile regionale permit o bună imagine de ansamblu a performanței globale a organizației. Au grijă adecvată să nu controleze în exces personalul, astfel încât angajații să se simtă parte dintr-o organizație sănătoasă, pozitivă și responsabilă, mai degrabă decât dintr-un mediu ostil. NSA își revizuieste adesea organizarea în lumina obiectivelor stabilite, în parte ca urmare a unor noi sarcini de la legislația națională sau UE și parțial ca o reacție la feedback-ul din partea sectorului. NSA este în curs de</p>	<p>Atât NSA cât și NIB sunt împărțite în organisme principale (sediul) și organisme regionale, dar întâlnirile frecvente și alte comunicări între sediul central și regiunile lor asigură o activitate eficientă de siguranță feroviară. Există claritate și coerență între activități similare și unități. (Nivel 3)</p> <p>NSA dispune de un sistem de control al calității în vigoare care asigură, printre altele, revizuirii de cazuri, feedback de la părțile interesate și monitorizarea termenelor limită.</p>



		<p>dezvoltare, în prezent, a unui proces de revizuirii periodice, structurate.</p> <p>Potrivit legislației din România, personalului nu îi este permis să fie angajat de către ambele părți, NSA și Sector, în același timp. Legea care reglementează modul în care NSA funcționează, afirmă în mod clar că atât NSA cât și personalul acesteia trebuie să fie independent. NSA, de asemenea, aplică rotație pentru a evita ca angajații săi să lucreze la cazuri referitoare la aceeași RU sau IM pe o perioadă lungă de timp.</p>	<p>(Nivel 3) În prezent NIB implementează un QMS. (Nivelul 2)</p> <p>NSA și NIB sunt separate funcțional de Sector. (Nivel 3) NSA adoptă, de asemenea, măsuri interne extinse pentru a sprijini personalul în luarea deciziei corecte ori de câte ori apare o situație potențială de mită / fraudă. (Nivel 4) Dar practica de a include participanții unui accident sau incident în investigarea accidentului pune independența NIB în fața riscului. (Nivelul 2)</p> <p>În scopul de a consolida nivelul 3, trebuie să existe dovezi solide că RU și IM care au fost implicați într-un accident nu pot influența în niciun fel investigația NIB. De asemenea, NIB trebuie să aibă un QMS implementat complet.</p>
	<p>NIB (SE 2.3)</p>	<p>Raportul de evaluare a NIB de către ERA a concluzionat că NIB are un statut de independență în conformitate cu cadrul legal. De asemenea, raportul a concluzionat, că această independență este limitată în practică că RU, IM și uneori NSA sunt în mod regulat parte din comisia de investigare. NIB a informat echipa Matrix că se schimbă această structură datorită concluziilor în evaluarea NIB. RU și IM care fac parte dintr-un accident nu vor mai face parte din Comitetul de investigare. Aceștia vor fi contactați numai în cazul în care echipa NIB are nevoie de informații și atunci când este timpul să le permită să comenteze cu privire la constatările și concluziile din raport.</p> <p>Până în iunie 2015, NIB a fost parte din AFER (a se vedea de celula anterioară despre NSA pentru mai multe informații despre funcțiile AFER). În urma discuțiilor cu CE în ceea ce privește independența NIB, această înființare se va schimba acum. NIB nu va mai face parte din AFER, dar va deveni în schimb un organism separat în întregime.</p> <p>De asemenea, raportul de evaluare al NIB de către ERA a remarcat faptul că organizația NIB este structurată pe baza unor criterii funcționale și diviziuni teritoriale (în paralel cu structura teritorială a managerului de infrastructură), și a remarcat că schimbările frecvente de Directori crează un risc pentru continuitatea afacerii.</p> <p>Potrivit interviurilor Matrix, NIB nu angajează experți externi, dar are unele colaborări cu profesori universitari și RU-uri neimplicați în accident. Nu este clar dacă există cerințe scrise cu privire la statutul acestui tip de colaborări de expertiză.</p> <p>NIB a început să dezvolte un QMS. Ei au stabilit, de asemenea o comisie care este permanent în sediul central cu sarcina de a verifica calitatea rapoartelor de</p>	

			<p>investigare. Managementul superior are grijă să asculte propunerile personalului pentru o mai bună eficiență. O dată pe lună este o întâlnire cu toți membrii personalului, pentru a discuta acest lucru și alte probleme.</p> <p>Evaluarea NIB remarcat, de asemenea că NIB este obligat să se consulte cu NSA înainte de a emite recomandări. În timpul interviului Matrix la fața locului NIB a exprimat că NSA, în general, nu este dornică de recomandări care evidențiază deficiențe în activitatea lor. Un alt aspect se referă la disponibilitatea transportului pentru NIB. În prezent, NIB nu are resurse de transport; sunt dependenți de transportul furnizat de NSA, astfel încât NIB trebuie să se deplaseze la locul accidentului cu NSA, sau atunci când transportul nu este disponibil nu pot merge la fața locului. Din 01 Iunie 2015 o decizie prevede că investigațiile accidentelor pot folosi toate mijloacele pentru a ajunge la locul accidentului și costul va fi rambursat. În viitorul apropiat, NIB (în București, nu și pentru birourile regionale) ar trebui să i se furnizeze un vehicul, echipat pentru activitățile la fața locului, pentru a ajunge la locul accidentului.</p> <p>În raportul de investigație NIB poate recomanda suspendarea licenței companiei; Cu toate acestea, societatea privată ar putea da în judecată atunci NSA-ul. Au existat cazuri în care NSA a retras licența și a certificatului de siguranță și apoi a existat presiuni pentru a le restabili.</p>	
		SEC (SE 2.3)	<p>Sectorul crede că NSA și NIB sunt, în esență independente una de alta și de Sector. Ei au observat că NSA își rotește personalul, astfel încât orice angajat nu se ocupa de cazurile unui anumit RU pe o perioadă lungă de timp. Sectorul este, de asemenea, conștient de faptul că NSA ca principiu nu permite foștilor angajați ai RU sau IM să verifice vechea lor organizație. NSA și NIB sunt văzute consecvente în abordările lor; în general, RU și IM primesc același mesaj de la ei indiferent cu cine vorbesc.</p>	
	2.4 Comunicati on	MIN (SE 2.4)	<p>Nu a fost posibil să obținem orice informații detaliate despre managementul comunicării al ministerului în timpul Matrixi la fața locului, deoarece subiectul este gestionat de un alt departament din cadrul Ministerului decât cel vizat pentru</p>	

		<p>interview.</p> <p>În general, se poate spune că Ministerul își utilizează site-ul web pentru comunicarea cu publicul și că există o procedură de comunicare care se aplică. Publicul are dreptul legal de a obține răspunsuri de la administrația de stat ori de câte ori au o întrebare (cu excepția cazului în care problema privește chestiunile sensibile ale companiei). În cazul în care problema primește un răspuns mai bun de la o altă entitate din cadrul AFER, Ministerul delegă problema către ei. Ministerul își propune să fie informativ și transparent în toate activitățile sale.</p> <p>Dialogul cu NSA și NIB este atât formal cât și informal. Documentația nu este produsă din ședințe cu excepția cazului în care deciziile sunt semnate.</p> <p>Este obligatoriu să se consulte părțile interesate, cum ar fi NSA, NIB, sectorul, Ministerul Justiției și Ministerul Afacerilor Externe cu privire la noua legislație. Ministerul Afacerilor Externe va transfera consultarea către părțile interesate externe atunci când este necesar.</p>	<p>părțile interesate interne cât și cu cele din alte state membre. (Nivelul 3) Politici, obiectivele de afaceri și procedurile sunt comunicate întregului personal NSA și NIB. (Nivel 3) Schimbul de informații este încurajat în mod activ și informarea este transparentă în cadrul organizațiilor. (Nivel 4)</p> <p>Există procese pentru schimbul în timp util de informații în cadrul NSA (întâlniri zilnice și săptămânale cu personalul atât la sediul central cât și în regiuni). (Nivelul 3) Dar nu a existat nicio dovadă că există un proces structurat în vigoare în NIB pentru a păstra uncontact zilnic sau cel puțin săptămânal cu regiunile. (Nivelul 2) NSA și NIB își analizează activ poziția în sistem și, prin urmare, împărtășesc informațiile corespunzătoare cu Sectorul, prin intermediul site-urilor și al întâlnirilor. (Nivel 3)</p> <p>NSA, de asemenea, caută în mod activ feedback din partea Sectorului cu privire la modul în care își poate</p>
	NSA	<p>NSA comunică cu sectorul pe o scară mai largă prin intermediul reuniunilor de diseminare, scrisori și site-ul lor web. În ceea ce privește RU și IM individuali, folosesc activități de certificare și de supraveghere pentru a se asigura că aceste înțeleg pe deplin propriile responsabilități. Ei informează Sectorul despre legislația aplicabilă, potențiale modificări ale legislației și, în general, cu privire la strategia și procedurile NSA. În plus, după fiecare ședință de diseminare NSA le cere participanților feedback, atât cu privire la modul în care a fost percepută întâlnirea și despre ideile generale pentru modul în care acestea își pot îmbunătăți metodele de lucru și să devină mai eficiente.</p> <p>Site-ul web include informații despre metodologia lor, liniile directoare, legislație (atât UE cât și național), întâlnirile pe care le-au avut și rapoarte săptămânale privind ceea ce s-a întâmplat în rețea. Nu există niciun departament de comunicare; comunicare este gestionată de toate departamentele împreună.</p> <p>NSA colectează informații zilnic cu privire la ceea ce se întâmplă în rețea. Majoritatea</p>	

		<p>informațiilor vin de la IM-ul principal. Informațiile sunt compilate în rapoarte care sunt comunicate zilnic tuturor părților interesate relevante; RU-rilor și IM-urilor, Ministerul și NIB. Ei fac, de asemenea, un rezumat o dată pe săptămână. În plus, directorul NSA are întâlniri zilnice cu directorii celorlalte organisme AFER și întâlniri frecvente cu Ministerul. Comunicarea este atât formală cât și informală. Probleme discutate cu Ministerul sunt, printre altele, feedback-ul de la întâlnirile grupelor de lucru UE, feedback-ul de la întâlniri sectoriale, starea generală a legislației (modul în care legislația a fost implementată și ce probleme au detectat), un proiect de lege, planuri de supraveghere și date privind accidente / incidente.</p> <p>În ceea ce privește comunicarea internă, NSA are metode formale și centralizate pentru schimbul de informații între departamente. Rapoartele pe hârtie sunt distribuite și șefii de serviciu se întâlnesc zilnic să discute numărul cazurilor rezolvate. Există întâlniri zilnice la sediul central. Comunicarea cu cele 8 inspectoratele este făcută în principal prin e-mail și în fiecare luni dimineața au o conferință telefonică. Trimestrial au, de asemenea, întâlniri la fața locului cu inspectoratele.</p> <p>Personalul este conștient de procesele și procedurile care pot fi găsite pe site-ul web. Fiecare departament le are, de asemenea, pe hârtie. Există personal cu sarcina de a colecta informații din rețea și să o transmită persoanelor responsabile pentru planificarea supravegherii.</p> <p>NSA scanează zilnic site-ul web al ERA pentru știri. Au, de asemenea, reprezentanți în cele mai multe grupuri de lucru. Acești reprezentanți raportează atunci când se întorc, astfel încât întreaga organizație este conștientă de actualități. Abordarea NSA este să rotească persoanele pe care le trimite la reuniunile grupului de lucru, astfel încât tot personalul din organizație să învețe despre cadrul feroviar al UE. Coerența este asigurată de obligația de a raporta și a schimbului extins, periodic de informații în cadrul organizației.</p> <p>NSA a încercat să acorde Sectorului posibilitatea de a prezenta intrări înaintea unui grup de lucru sau întâlnirile rețelelor, dar ei nu reacționează. NSA crede că sectorul nu este pro-activ în acest sens.</p>	<p>îmbunătăți activitatea. (Nivelul 5)</p> <p>Atât NSA cât și NIB căuta în mod activ să împărtășească experiență cu alte organizații cu atribuții similare și ține seama să trimită membrii adecvați ai personalului la întrunirile internaționale. Atât NSA cât și NIB sunt angajate în conducerea discuțiilor în rețelele ERA și grupurile de lucru cu scopul de a atinge obiectivele RSD. (Nivel 4)</p> <p>Există o mulțime de dovezi indicând nivelul 4 în acest sub-element. Există chiar o activitate care indică spre Nivelul 5. Dar, în afară de acest exemplu, unde NSA solicită feedback din partea Sectorului privind propria performanță, se pare că există puțină dezbateră cu privire la modul de gestionare a siguranței feroviare în sistemul feroviar românesc. Comunicarea pare că se concentrează în cea mai mare parte pe schimbul de informații, și nu atât de mult pe dialog. Nu există niciun forum în care toți actorii din sistem pot veni împreună și să discute liber și cei mai mulți dintre actori au</p>
--	--	--	--

		<p>NIB (SE 2.4)</p>	<p>Penița nu are nici un proces special pentru a gestiona nevoile lor de informare și comunicare. Nu există o strategie de comunicare în loc.</p> <p>Raportul de evaluare a remarcat NIB că există o cooperare și bună comunicare în cadrul departamentelor. Directorul are drept scop având o abordare deschisă și de colaborare în cadrul organizației. Personalul cunoaște reciproc bine și se simte liber să vorbească deschis. În fiecare dimineață, directorul are grijă ca urmare a vorbi cu fiecare membru al personalului la sediul despre afacerile curente. La 9.30 există o întâlnire de zi cu zi cu șefi de departamente. În plus, există întâlniri lunare cu personalul sediul și întâlnirile trimestriale ale întregului personal, birouri regionale inclus, pentru a obține o bună imagine de ansamblu a activităților în curs de desfășurare. Deciziile directorului ONE sunt transmise prin fax la birourile regionale. Penița are, de asemenea, o foaie imagine de ansamblu a investigațiilor în curs, care este disponibil pentru întreg personalul și actualizat zilnic, inclusiv termenele.</p> <p>Există un serviciu de răspuns la notificările accidentelor și incidentelor. În procesul de investigare, toate părțile sunt implicate în discutarea proiectelor de rapoarte de anchetă înainte de a fi finalizate. Publicul nu este implicat în comunicare din jurul procesului de investigare în sine, ci raportul final este publicat pe site-ul.</p>	<p>declarat la un moment dat în timpul interviurilor Matrix că există o lipsă de proactivitate în sistem. În plus, nici NSA, nici NIB nu par să aibă o strategie de comunicare în vigoare. Din aceste motive, evaluarea Matrix este setată la nivelul 3.</p>
--	--	-------------------------	---	--

		<p>NIB (SE 2.4)</p>	<p>NIB nu are niciun proces special pentru a-și gestiona nevoile de informare și comunicare. Nu există nicio strategie de comunicare în vigoare.</p> <p>Raportul de evaluare NIB a remarcat că există o cooperare și comunicare bună între departamente. Directorul are drept scop o abordare deschisă și de colaborare în cadrul organizației. Personalul se cunoaște reciproc bine și se simte liber să vorbească deschis. În fiecare dimineață, directorul are grijă să vorbească cu fiecare membru al personalului la sediul central despre actualități. La 9.30 este o ședință zilnică cu șefii de servicii. În plus, există întâlniri lunare cu personalul din sediul central și întâlniri trimestriale ale întregului personal, inclusiv birourile regionale, pentru a obține o bună imagine de ansamblu a activităților în curs de desfășurare. Deciziile directorului NIB sunt transmise prin fax către birourile regionale. NIB are, de asemenea, o foaie a imaginii de ansamblu privind investigațiile în curs, fiind disponibilă pentru întreg personalul și actualizată zilnic, inclusiv termenele limită.</p> <p>Există un serviciu de răspuns la notificările privind accidentele și incidentele. În procesul de investigare, toate părțile sunt implicate în discutarea proiectelor de rapoarte de investigare înainte de a fi finalizate. Publicul nu este implicat în comunicarea din jurul procesului de investigare în sine, dar raportul final este publicat pe site-ul web.</p>	
--	--	-----------------------------	---	--



		SEC (SE 2.4)	<p>Sectorul crede că există o bună comunicare cu NSA și NIB. În cazul în care au întrebări, se simt bineveniți să contacteze NSA și NIB. De asemenea, știu unde să găsească informații pe site-urile lor web. Ei cred că informația este extinsă și de încredere și nu cred că le lipsesc informații. Informațiile disponibile se referă la liniile directe, rapoartele accidentelor și incidentelor, legislația relevantă etc. În cazuri individuale, NSA comunică prin scrisori și decizii, dar au, de asemenea, întâlniri frecvente în cazul în care discută activități de supraveghere, printre alte lucruri.</p> <p>Potrivit intervievaților, nu există niciun forum regulat în România unde Sectorul se strânge împreună pentru a discuta probleme comune. Cu toate acestea, NSA organizează întâlniri cu toți RU și IM atunci când au nevoie să disemineze informații și să primească feedback de la Sector.</p> <p>NSA și NIB sunt privite ca organisme independente; se întâmplă ca acestea să ofere mesaje diferite, dar potrivit Sectorului acestea nu sunt mesaje contradictorii, acestea se completează unul pe altul.</p>	
	2.5 Interface	MIN	Interfețe internaționale ale României sunt gestionate de Ministerul Afacerilor Externe,	Nivel 2

	arrangements	(SE 2.5)	inclusiv consultarea transfrontalieră a noilor proiecte legislative. Lucrează cu instrucțiuni (care necesită aprobare prealabilă) și rapoarte de la reuniunile externe. Experții feroviari informează Ministerul pentru Afaceri Externe înainte de orice reuniune de la Bruxelles. Interfețele naționale de comunicare sunt gestionate de Departamentul de Comunicații din cadrul Ministerului Transporturilor.	Există multe interacțiuni între actorii din sistemul feroviar românesc. Unele sunt formalizate (sub formă de memorandumuri de înțelegere), iar unele sunt structurate (reuniuni interne regulate și întâlniri periodice cu NSA-urile și NIB-urile externe). Nu există încă niciun proces pentru a gestiona interfețele într-un mod structurat, controlat.
		NSA (SE 2.5)	NSA nu are nici un proces special de identificare privind care sunt părțile sale interesate sau pentru elaborarea unei strategii cu privire la cel mai bun mod de a comunica cu ei, dar au interacțiuni ample cu toate părțile interesate lor. Nu există, de asemenea, niciun proces scris în vigoare de a gestiona interfețele interne, dar ei consideră că riscul de lacune și suprapuneri în sarcini este gestionat în mod eficient prin intermediul reuniunilor zilnice (minutele sunt scrise pentru a reaminti de sarcinile care au fost discutate și alocate). RU-urile din afara României, care doresc să opereze în România, contactează direct NSA. Canalele de comunicare au fost stabilite cu NSA-urile vecine și există reuniuni periodice cu Bulgaria, Ungaria și Austria, două ori pe an pentru a împărtăși experiența și pentru a discuta problemele comune. Directorul NSA are o întâlnire formală cu directorul NIB în fiecare dimineață pentru a discuta despre orice acțiuni de investigare care ar putea fi necesare (trebuie să lanseze o investigație, concluziile investigațiilor în curs de desfășurare și ce proiectele de rapoarte pot conține). Dar NIB este încă liber să decidă conținutul rapoartelor. NSA nu interferează în concluziile NIB, dar în unele ocazii au ales să nu implementeze o recomandare cu care nu au fost de acord. Cu toate acestea, în cea mai mare parte sunt de acord unul cu celălalt. NSA consideră că are o relație foarte bună cu NIB.  NSA are, de asemenea, interacțiuni cu poliția română și pot efectua acțiuni comune, dacă este necesar. Ei sunt, de exemplu, conectați la linia de urgență 112.	
		NIB (SE 2.5)	NIB nu are nici un proces special de identificare privind care sunt părțile sale interesate sau pentru elaborarea unei strategii cu privire la cel mai bun mod de a comunica cu ei, dar abordarea lor generală este de a fi transparenți față de public și	

			<p>de părțile interesate. Interfața dintre NIB și Minister este în prezent gestionată de AFER, dar în noua structură NIB va stabili o comunicare directă cu Ministerul. Există acorduri pentru cooperarea cu procurorul și poliția pentru a asigura accesul la toate probele.</p> <p>Politica și obiectivele lor au fost dezvoltate în colaborare cu NIB-ul norvegian. Există, de asemenea, cooperarea cu NIB-uri din state membre vecine; de exemplu, au unele investigații comune cu Ungaria. În plus, NIB-ul românesc este foarte activ în rețeaua NIB ERA și caută oportunități de a împărtăși experiența și de a învăța din bunele practici.</p> <p>Cooperarea cu IM în procedura de notificare este organizată.</p> <p>În funcție de contextul investigației; pentru cazuri de trecere de nivel, există contact cu organizația națională pentru transportul rutier și poliția rutieră. NIB este, de asemenea, în contact cu un grup de experți de la Geneva care lucrează în domeniul siguranței la trecerile la nivel.</p>	
		SEC (SE 2.5)	<p>Principalul IM crează, în prezent, un registru al riscurilor de interfață pe rețeaua lor în urma unei recomandări din partea NSA.</p> <p>Nu există măsuri speciale, în picioare privind comunicarea dintre operatori și NSA / NIB, dar Sectorul consideră că toți sunt liberi să se contacteze reciproc ori de câte ori este necesar.</p>	
	2.6 Safety culture management	NSA (SE 2.6)	<p>Sprejinierea dezvoltării unei culturi pozitive a siguranței în sistemul feroviar românesc este o prioritate pentru NSA. O parte din strategia lor de a realiza acest lucru este de a avea personal de înaltă calificare, care este bine familiarizat cu cadrul juridic al UE. În acest scop, NSA a instruit tot personalul ca auditori. Zilele de luni sunt dedicate pentru</p>	<p>Nivel 2</p> <p>Se pare că există o comunicare și cultură de învățare bună în ambele</p>

		<p>consultarea legislației UE și NSA trimite în mod deliberat tot personalul operațional la reuniuni ERA pentru a înțelege pe deplin principiile care stau la baza cadrului de reglementare a siguranței feroviare a UE. De asemenea, NSA implementează un sistem de management al competențelor inspirat de standardele ISO.</p> <p>O altă parte a strategiei este de a asigura un mediu deschis și de cooperare în cadrul organizației. Managementul de nivel mediu și de top are grijă să vorbească zilnic cu personalul și urmăresc să aibă un mediu de lucru deschis și respectuos. Angajaților sunt felicități atunci când și-au efectuat bine treaba și au obținut feedback constructiv atunci când au nevoie pentru a îmbunătăți. Managerii solicită, de asemenea, personalului feedback privind propriile performanțe. Întreaga organizație se concentrează pe învățarea continuă și pe îmbunătățire. Ideile din întâlnirile de brainstorming sunt documentate și urmărite. (Acesta este, de exemplu, modul în care au venit cu ideea de a colecta și de a monitoriza neconformitățile într-o bază de date.)</p> <p>În ceea ce privește sectorul, strategia este de a "vinde" beneficiile de a avea o cultură puternică de siguranță în cadrul companiei la managementul superior al RU și IM. NSA este conștientă de faptul că inițiativa trebuie să vină de la nivelul superior al companiilor, în caz contrar va fi doar ceva care există pe hârtie. Prin urmare, NSA încearcă să folosească motive de afaceri, în comunicarea sa cu RU și IM, mai degrabă decât motive de siguranță. Dacă ei pot arăta unei companii ce vor obține prin a avea o cultură de siguranță, va fi mai ușor pentru companiile feroviare să îmbrățișeze conceptul de cultura de siguranță. NSA este conștientă de faptul că aceasta este o sarcină delicată și dificilă, care presupune reducerea la minimum a numărului de reguli în paralel.</p>	<p>sensuri atât în cadrul NSA cât și în cadrul NIB. (Nivel 3)</p> <p>Chiar dacă NSA și NIB au îmbrățișat cadrul UE bazat pe risc, există o cultură puternică a vinei în cadrul Sectorului. (Nivelul 1)</p> <p>Ministerul, NSA și NIB sunt conștienți de importanța de a nu alocă nicio vină în investigarea accidentelor. NSA a identificat sarcina dificilă și importantă pentru a sprijini dezvoltarea unei culturi pozitive de siguranță în cadrul sistemului feroviar. (Nivelul 2) Dar România are încă o mulțime de muncă de făcut înainte ca acest lucru să poată fi realizat. Un obstacol este regimul predominant în care RU și IM mustră sistematic personalul implicat în accidente, unde, cel mai rău caz este pierderea locului de muncă. (Nivelul 1) Acesta este un obstacol direct pentru RU și IM pentru a afla la un nivel sistemic modul de a preveni accidentele. De asemenea, există riscul ca NIB să evite menționarea anumitor constatări, pentru a nu</p>
	<p>NIB (SE 2.6)</p>	<p>NIB nu repartizează orice vină în rapoartele lor de investigare a accidentelor. Ei sunt foarte clari că scopul este doar de a învăța cum să evite ca același tip de accident să se repete. Sunt încântați atunci când reușesc să-i facă pe RU și IM să-și recunoască problemele lor interne. Dar RU și IM încă au un proces intern care are drept scop</p>	

		<p>găsirea pe cineva din cadrul companiei pentru a da vina pentru incident și să ia măsuri disciplinare. Raportul de evaluare NIB a remarcat faptul că RU și IM sunt, de fapt, <u>obligați</u> să investigheze măsurile disciplinare – pe baza raportului de investigare – și apoi să raporteze înapoi la NIB privind măsurile disciplinare pe care le-au luat.</p> <p>NIB constată că firmele private sunt mai ușor de convins cu privire la efectul negativ al acestei abordări decât companiile de stat. NIB crede că acest lucru ar putea avea o explicație istorică: în trecut accidentele au fost strict legate de vinovăție. Când primul NIB a fost înființat, RU și IM în exercițiu nu au fost încântați. Încă rdzr un proces în curs de desfășurare, dar NIB consideră că încet, dar sigur Sectorul va înțelege că are un rol de cultură de siguranță și că NIB are un rol în susținerea acestuia.</p> <p>Pe plan intern, NIB încearcă să aibă un climat deschis și respectuos, astfel încât să poată învăța din propriile greșeli. Personalul este încurajat să-ți raporteze propriile greșeli. Atunci când o eroare este descoperită, de exemplu, într-un raport de investigare, persoana responsabilă are posibilitatea de a îndrepta greșeala fără repercusiuni.</p> <p>În timpul investigațiilor, NIB nu se uită numai la angajatul individual al RU / IM, dar și managerul acelei persoane. NIB încearcă să facă mai responsabil managementul superior al RU și IM, pentru că ei au nevoie să știe cum să-și folosească propriul personal. NIB studiază, de asemenea, problemele legate de factorul uman ai unui incident și are psihologi să efectueze acest tip de analiză. Raportul de evaluare NIB a remarcat însă că, în cele mai multe cazuri nu există nicio, sau foarte limitat, investigație în SMS. Cele mai multe investigații se încheie cu concluzia cauzei directe și există puține recomandări de siguranță.</p>	<p>provoca probleme pentru angajatul individual al RU / IM.</p> <p>Având în vedere că sectorul nu este încă suficient de matur pentru implementa pe deplin conceptul de SMS, NSA încă execută un control foarte apropiat asupra managementului riscurilor operaționale, în special prin activități de supraveghere frecvente (verificări lunare, trimestriale și anuale). ERA recunoaște că este necesar să se execute control în timpul unei perioade de tranziție, dar consideră că este esențial să se vadă progresul activ către Sector luând pe deplin responsabilitatea lor și o schimbare spre o cultură pozitivă de siguranță.</p>
	SEC (SE 2.6)	<p>RU și IM își fac propriile investigații interne ale accidentelor. Nu numai pentru incidente și accidente, ci și pentru neconformități în ceea ce privește siguranța feroviară, chiar dacă nu au existat consecințe. Scopul este evitarea repetării</p>	

		<p>neconformităților de către personalul vinovat. Măsurile disciplinare pot fi luate (în Codului Muncii 53 / 2003 capitolul privind răspunderea disciplinară); acestea sunt puse în aplicare într-un mod gradual, în funcție de istoria persoanei. Sancțiunile variază de la avertismente, la reduceri salariale sau suspendarea temporară; în cele din urmă persoana poate fi concediată.</p> <p>Sectorul recunoaște că rapoartele NIB nu stabilesc vina. Cu toate acestea, când un raport de investigare a unui incident sau accident feroviar stabilește vinovăția personalului IM pentru cauza accidentului / incidentului, IM efectuează o anchetă disciplinară a personalului propriu acuzat (de către IM) de cauza directă / indirectă a accidentului / incidentului, în conformitate cu HG nr. 117/2010 (pentru aprobarea Regulamentului de investigare a accidentelor și a incidentelor, de dezvoltare și îmbunătățire a siguranței feroviare pe caile ferate și pe rețeaua de transport cu metroul din România).</p> <p>Sectorul consideră că rapoartele NIB oferă un ajutor valoros pentru ei în cadrul investigațiilor interne.</p> <p>Conform Sectorului, recomandările de siguranță ale NIB se axează pe anumite puncte decât pe un nivel general (SMS). Multe rapoarte de incidente au fost finalizate fără recomandările NIB. Ocazional, rapoartele cercetează, de asemenea, în procedurile interne disfuncționale. RU / IM se ocupă de probleme înainte ca raportul să fie finalizat.</p> <p>Potrivit intervievaților nu există niciun dialog în acest moment cu NSA și NIB privind problema de a avea o cultură fără-vină (justă). RU și IM au reguli interne care obligă personalul lor să raporteze orice probleme pe care le văd în rețea. Ei nu cred că personalul va evita raportarea propriilor greșeli (chiar dacă acestea nu au condus la incidente grave), deoarece nu există niciodată doar o singură persoană implicată și</p>	
--	--	---	--

	2.7 Record keeping		pentru că se pedepsește în cazul în care nu se raportează problemele.	
		NSA (SE 2.7)	Raportul privind auditul reciproc al NSA a constatat că NSA ține foarte bine evidența activităților sale. Interviu Matrix a arătat că NSA are un angajat cu normă întreagă pentru perfectarea documentelor și arhivarea lor, fiecărui fișier îi este dat un număr și fiecare document este gestionat prin intermediul istoriei versiunii și aprobarea de către persoana responsabilă în mod direct. Sistemul este revizuit din timp în timp. Acesta nu este încă digitalizat, deoarece ar fi prea scump.	Nivel 3 Atât NSA cât și NIB dispun de sisteme de gestionare a documentelor care permit trasabilitatea deciziilor și dovezi. (Nivel 3) NSA își revizuieste sistemul în mod regulat. (Nivel 4)
		NIB (SE 2.7)	NIB are o procedură formală pentru documentare, arhivare și urmărirea probelor și altor documente în investigații. Aceasta se bazează pe cerințele legale din cadrul administrativ românesc.	
3. rCStaffing	3.1 Worker involvement	NSA (SE 3.1)	<p>În ședințele formale de dimineață (minutele sunt înregistrate), există un schimb privind activitățile curente. Directorul NSA consideră că personalul este motivat. O formă de motivare este de a face disponibil cât mai mult personal cu puțință (competența lingvistică în limba Engleză, este o cerință) pentru a participa la grupele de lucru ERA; există un schimb sistematic de informații cu privire la aceste întâlniri pentru ca toți să le partajeze deoarece importanța este recunoscută pentru ca toți să fie actualizați cu privire la evoluțiile viitoare. Accentul este dat pentru a asigura că personalul are competența necesară - tot personalul a fost instruit ca auditor.</p> <p>În cadrul ședințelor de dimineață, personalul poate face sugestii care vor fi luate în considerare de către manageri pentru implementare. Un exemplu de sugestie care a fost preluată este baza de date a neconformităților.</p> <p>Toți membrii personalului au fișe ale postului și proceduri pentru toate activitățile; există întâlniri trimestriale de evaluare privind performanțele personalului (inclusiv manageri) în care primesc feedback din partea managerului lor de top. Aici accentul se pune pe punctele forte și ce domenii de competență trebuie să fie îmbunătățite. Managerii și experții din activitățile NSA sunt implicați în diverse activități de</p>	<p>Nivel 3 Personalul NSA este conștient de cadrul de reglementare pentru siguranță și modul în care aceasta se referă la activitățile lor individuale de muncă. (Nivel 4)</p> <p>Mai mult, ei înțeleg cum munca lor contribuie la siguranță și fac sugestii proactive pentru a îmbunătăți modul în care poate fi susținută implementarea abordării bazate pe risc. (Nivel 4)</p> <p>Personalului NSA îi este oferit, în mod regulat, posibilitatea de a oferi feedback cu privire la activitățile lor,</p>



		<p>diseminare ale NSA pentru a informa părțile interesate cu privire la legislație și cerințele aferente. Managerii NSA oferă feedback experților privind rolurile și contribuțiile lor la personalul de lucru de diseminare.</p> <p>Directorul încearcă întotdeauna să implice personalul în luarea deciziilor. Managerii sunt implicați în luarea deciziilor la nivel de top, din cauza experienței cu care pot contribui.</p> <p>Personalul este liber să nu fie de acord cu deciziile. Ședințele de dimineață oferă o oportunitate; există, de asemenea, un cod de practică care furnizează mijloacele de comunicare formală pe baza unui dezacord. Acest lucru nu a fost folosit, deoarece deciziile sunt luate într-un mod cooperativ.</p>	<p>să facă sugestii și să contribuie la luarea deciziilor cu privire la politică, strategie și obiective. (Nivel 4)</p> <p>Personalul NIB este constient de cea mai mare parte a cadrului de reglementare și modul în care aceasta se referă la propriile lor sarcini. (Nivel 3) Cu toate acestea, cunoștințe despre rolul NIB pentru a asigura implementarea SMS trebuie să fie dezvoltate în continuare - există intenția de a face acest lucru. (Nivelul 2)</p>
	NIB (SE 3.1)	<p>Există 29 de persoane; cinci manageri, care au avut cursuri de management de resurse umane în selectare, promovare, motivare.</p> <p>Directorul are întâlniri zilnice cu personalul și managementul; el știe 80% din personalul de 10 ani. Îi cunoaște atât la nivel profesional cât și la cel uman care asigură siguranță și încredere. Consideră că este necesară o comunicare strânsă cu personalul din regiuni.</p> <p>În evaluarea NIB, se consideră că personalul NIB este aproape prea apropiat de sector. Au experiență de cale ferată și sunt conștienți de care vor fi implicațiile rezultatelor investigațiilor NIB.</p> <p>Ei consideră că, cei mai mulți oameni din sector știu ce fac, ei vor înțelege problemele care stau la bază și vor lua măsuri, chiar și atunci când acestea nu sunt menționate întotdeauna în rapoartele din motive politice sau de altă natură.</p> <p>Există o procedură care ia în considerare propunerile și ideile de îmbunătățire ale</p>	<p>Procesul și procedurile de investigare sunt bine stabilite, astfel încât personalul NIB poate contribui la siguranța feroviară, dar există unele indicii privind faptul că potențialul de a învăța de la investigațiile accidentelor nu este pe deplin realizat. (Nivelul 2) Există un mod sistematic pentru personal de a contribui la îmbunătățirea activității sale. (Nivel 3)</p>

		<p>personalului; acestea sunt analizate. Ideile personalului sunt luate în considerare; suntem o familie, și toată lumea se ajută reciproc.</p> <p>Gradul de implicare este normal, toată lumea știe ce are de făcut pe baza ordinelor și a procedurilor.</p> <p>(Este NSA care supraveghează SMS.)</p> <p>În timpul investigațiilor NIB comunică direct cu RU implicat.</p>	
	3.2 Competence	<p>NSA (SE 3.2)</p> <p>NSA are un nivel ridicat de angajament față de instruirea personalului și sunt disponibile resurse suficiente. Tot personalul a avut parte de instruire de auditor și pot urma instruirea în limba engleză. Instruirea se bazează pe îndrumare și pe formare profesională. Doar doi tineri recruți fără experiență feroviară (doar unul a rămas). Cea mai mare parte din personal provine din AFER.</p> <p>Există o evaluare anuală a competențelor și cerințele de formare sunt stabilite pe o bază individuală, în special în ceea ce privește modificările sau ce rezultă din legislația UE.</p> <p>Personal nou: Cei mai mulți vin din AFER, astfel încât perioada de formare este mai scurtă. Pentru o persoană nouă recrutată de pe plan extern, procesul durează aproximativ 2 ani: formare profesională în toate sarcinile, citirea rapoarte, prezentarea la întâlnirile zilnice. Când un stagiar a atins un nivel suficient, el / ea poate avansa la participarea în grupele de lucru interne.</p> <p>Problema principală este îmbătrânirea personalului și găsirea de înlocuitori adecvați. Pentru recrutarea externă, salariul nu este considerat suficient pentru volumul mare</p>	<p>Nivel 2</p> <p>Există o abordare eficientă în NSA privind gestionarea competenței; politica privind recrutarea, selectarea și instruirea (în special, competența auditorului și îndrumarea) este în conformitate cu obiectivele (Nivel 4) Cu toate acestea, anumiți factori (vârsta, salariul, volumul de muncă) o fac dificil de realizat. Potrivit NSA, în prezent își formalizează toate procesele legate de competență într-un sistem de management al competenței. (Nivelul 2)</p> <p>NIB are un sistem de management al competențelor în vigoare, cu funcții</p>

			de lucru provocator, deși salariul este adecvat.	<p>împărțite între organizația principală și AFER. Datorită împărțirii curente de AFER, sistemul de management al competenței trebuie să fie restructurat. Au existat dovezi că planificarea noii structuri a început. (Nivelul 2)</p> <p>Nivelul 3 și mai sus poate fi atins în primul rând atunci când restructurarea NIB este finalizată, iar NSA a stabilit și implementat sistemul lor de management al competenței.</p>
		NIB (SE 3.2)	Instruirea este gestionată printr-un sistem Matrix de competență. Fiecare persoană are un nivel stabilit în ceea ce privește aceste competențe. La începutul fiecărui an sunt planificate nevoile necesare de formare. Până acum acest lucru a fost realizat prin resursele umane din AFER. Noua organizație NIB va trebui să preia aceste sarcini.	
		SEC (SE 3.2)	<p>Sectorul consideră că personalul NSA și NIB este competent; majoritatea au un fundal tehnic feroviar. Personalul tânăr are pregătire și este îndrumat.</p> <p>Sectorul consideră că NSA are o bună conștientizare a riscurilor.</p>	
4. Performing	4.1 Risk-based approach	NSA (SE 4.1)	<p>NSA are o abordare bazată pe risc prin examinarea neconformităților / conformităților identificate în timpul auditurilor de supraveghere și activitățile de certificare de siguranță. RU / IM primește un grad al nivelului de risc în funcție de gravitatea (de referință Reg 117) și frecvența neconformităților. Acest sistem de gradare este utilizat pentru a determina planul de supraveghere; este, de asemenea, mult mai semnificativ pentru Sector; cel mai mic grad echivalează cu revocarea certificatului.</p> <p>NSA a modificat sistemul MATRIX ERA pentru aplicarea RU și IM; 10 au răspuns. Așa cum acest instrument are potențialul de a oferi NSA o imagine completă a statutului actual de maturitate sectorului feroviar, NSA are în vedere să-l facă obligatoriu.</p> <p>În plus față de orientările furnizate de NSA, organismul de acreditare a desfășurat cursuri de instruire în evaluarea riscului atât personalului NSA cât și Sectorului. Experții NSA sunt instruiți, astfel încât aceștia pot oferi sfaturi cu privire la aplicarea CSM în timpul auditurilor.</p>	<p>Nivel 2</p> <p>NSA supraveghează implementarea CSM pentru evaluarea riscului; NSA revizuieste dovezile furnizate de Sector, care modificări nu sunt semnificative. (Nivel 3)</p> <p>NSA sprijină în mod activ dezvoltarea competențelor de evaluare a riscurilor în Sector și schimbul de bune practici pentru gestionarea riscurilor. Cu toate acestea, există un drum lung de parcurs înainte ca Sectorul să fi atins competență suficientă în abordarea</p>

		<p>NSA se axează pe evaluarea riscurilor în audituri și recomandă / împinge RU / IM să facă evaluări de risc, acest lucru este subliniat cu referire la avantajele afaceri prin gestionarea / menținerea riscurilor la un nivel scăzut. Sistemul de notare acționează ca un motivator pentru sector pentru a efectua evaluări de risc.</p> <p>Prin această abordare continuă bazată pe risc NSA își implementează obiectivelor de nivel înalt pentru a conduce sectorul într-o abordare bazată pe risc și, în paralel pentru a sprijini acest lucru cu un "curățare" a cadrului normelor naționale care reglementează în prezent și oferă un sprijin puternic pentru sector (în special dei intrați pe piață).</p>	<p>bazată pe risc. (Nivelul 2)</p> <p>NSA a demonstrat că este capabilă să evalueze dacă Sectorul gestionează riscuri și de a acționa în mod constructiv atunci când acesta nu este cazul. (Nivel 3).</p> <p>ANS a adoptat un mijloc eficient pentru a evalua riscurile în sistemul feroviar. Acest influențează prioritățile lor, de planificare de supraveghere și modul în care acestea își îndeplinesc sarcinile. De-a lungul următorul program de 2 ani aceasta va fi revizuită, iar rezultatele folosite pentru a ghida progresele privind curățarea sus a cadrului de norme naționale. (Level 3)</p>

		<p>NIB (SE 4.1)</p>	<p>NIB are posibilitatea de a aplica o abordare bazată pe risc a deciziei de a investiga pe baza raportării de zi cu zi din sector și statisticile și la discreția directorului în relațiile cu gravitatea și frecvența incidentelor. Cu toate acestea, în practică, din cauza numărului de investigații obligatorii (Reg 117), nu a fost în măsură să facă anchete pe această bază. În urma evaluării NIB; NIB este în</p>	<p>Nivelul 2</p> <p>NSA a adoptat un mijloc eficient pentru a evalua riscurile în sistemul feroviar. Acesta influențează prioritățile lor, de planificare, de supraveghere și modul în care acestea își îndeplinesc sarcinile.</p>
--	--	-------------------------	---	--

			căutarea în accidente la trecerile la nivel și include o analiză a problemelor factorilor umani. (Avem nevoie de unele rezultate ale focalizării centrale ale investigațiilor și anume cautarea regulilor nu sunt aplicate, de a încheia la nivel de criterii B.)	De-a lungul următorului program de 2 ani, va fi revizuit, iar rezultatele vor fi folosite pentru a ghida progresele pentru îmbunătățirea cadrului de lucru al normelor naționale. (Nivelul 3) NIB este conștient de responsabilitățile sectorului de gestionare a riscurilor. Până de curând, accentul investigației a fost pus pe faptul dacă regulile sunt respectate (Nivelul 2); cu toate acestea, noi obiective pentru a examina punerea în aplicare a SMS în timpul progresului anchetei arată că NIB progresaază către Nivelul 3.  NIB progresaază spre o bază bazată pe risc pentru decizia de a investiga (Nivelul 2).
	SEC (SE 4.1)		Sectorul consideră că NSA este competentă în modul de abordare a activităților de supraveghere.	
4.2 Setarea scopului	NSA (SE 4.2)		NSA a stabilit obiective pentru trei activități principale: supraveghere, certificare și reglementare pentru un program de doi ani (T). Există obiective, unele specifice, de exemplu, creșterea numărului de audituri cu 10%, (parțial S și M), unele calitative, de exemplu progresul pentru inspecțiile de stat la audituri și cadru de reguli "de curățare". Strategia este revizuită în mod regulat, atât zilnic pentru nivelul de activitate și trimestrial la nivelul indicatorului de activitate, în cazul în care sunt stabilite obiectivele pe termen mediu.	Nivel 3  NSA are un proces pentru a stabili (într-o oarecare măsură), pentru a măsura progresul și obiectivele de revizuire. Acestea sunt în conformitate cu politica și strategia NSA. (Nivel 3) Revizuirea continuă a proceselor s-ar fi următorul pas. NIB are un proces de a stabili obiective; revizuirea obiectivelor în conformitate cu politica și obiectivele se află în fază inițială (Nivel 2 abordarea 3)
	NIB (SE 4.2)		NIB stabilit obiective cantitative, legate de activitățile lor, de exemplu, timpul pentru a ajunge pe locație atunci când există un accident și pentru a reduce timpul investigațiilor - acest ultim obiectiv pare condusă de resurse limitate pentru volumul de muncă. În pregătirea pentru noul organizației NIB pare acum a fi revizuirea obiectivele lor într-un mod mult mai reflexiv de a îmbunătăți calitatea muncii lor de investigare (inclusiv un accent pe SMS și factorul uman). Ei sunt luați riscurile noi și potențiale care rezultă din sub-investiții în considerare. Există, de asemenea, mai mult accent pus pe calitatea și urmărirea recomandărilor ca un mijloc de a reduce repetarea accidentelor din aceleași cauze.	
4.3	NSA		Activitatea de certificare de siguranță este cea mai reglementată prin termene,	Nivelul 3

Gestionare a resurselor	(SE 4.3)	<p>fiecare pas este definit de o perioadă de timp, astfel că activitatea este menținută la timp pentru a respecta termenul final - toate termenele sunt respectate. Perioada de reînnoire de doi ani pentru certificatul de siguranță determină volumul de muncă, deci este previzibil și gestionat. Vârful neașteptate sunt gestionate prin aducerea în personalul de la departamentul de audit pentru a preveni suprasarcina de personalul. Taxe mai mari sunt făcute pentru lucrări urgente; atât resursele umane și financiare sunt adecvate. Activitatea planificării are loc în fiecare zi la ședințe de dimineață, astfel încât volumul de muncă este monitorizat. Personalul nu s-au plâns de supraîncărcare de muncă – observați că directorul a indicat că unul dintre motivele pentru care este dificil să recruteze tineri se datorează faptului că volumul de lucru este considerat ridicat.</p>	<p>NSA dispune de un sistem de planificare, există revizuirii periodice și la timp ale volumului de muncă. Măsurile sunt luate atunci când creșterea neașteptată a volumului de muncă pentru o activitate apare prin aducerea de resurse de la alte departamente. (Nivelul 4) NIB dispune de un sistem de planificare volumului de muncă - volum de muncă poate fi imprevizibil - și alocă activitatea de investigare a experților corespunzători. (Nivelul 3) Cu toate acestea, libertatea limitată de a decide cu privire la evenimentele care necesită investigare (a se vedea în continuare SE 2.1) ar putea, în practică, constrânge managementul resurselor NIB. (Nivelul 2)</p>
	NIB (SE 4.3)	<p>Volumul de muncă este acoperit de către personal. 10 angajați suplimentari sunt necesari în urma reorganizării (pentru a lua preluarea activităților din resurse umane, finanțe și juridic, care au fost efectuate anterior la nivel central de AFER). Când oamenii se pensionează, aceștia sunt înlocuiți; în caz contrar cifra de personal este redusă.</p>	
4.4 Modificare a managementului	MIN (SE 4.4)	<p>Managementul schimbării de către Minister este în general legat de modificarea legislației. Există un cadru legal pentru a efectua modificări ale legislației. Managementul schimbării, de asemenea, ia în considerare impactul financiar; o procedură este urmată pentru acest lucru, care prevede interacțiunea cu cerințele instituției și bugetului. Ministerul Afacerilor Externe informează Departamentul de Relații Internaționale, care informează Departamentul Căilor Ferate al tuturor</p>	<p>Nivelul 2 Există un proces, în loc să se ocupe de schimbările din UE și legislația națională în ceea ce privește noile roluri, sarcini și responsabilități pentru NSA / NIB.</p>

		<p>activităților UE relevante cu impact asupra căilor ferate; aceasta include raportarea punctele de vedere și pozițiile din alte țări. Există o legătură strânsă între Departamentul de Relații Internaționale și Ministerul Afacerilor Externe de la Bruxelles. Departamentul Feroviar gestionează schimbările necesare și determină planificarea de timp; este obligat să informeze Ministerul asupra deciziilor luate.</p>	<p>(Nivelul 3) Atât NSA și NIB sunt conștienți de faptul că schimbarea organizațională ar putea avea un efect negativ asupra capacității organizației de a reglementa / investiga accidentele și să facă eforturi pentru a gestiona acest risc. NSA, dar nu NIB, are un proces de management al schimbării, în loc de a gestiona împinge interne și externe pentru schimbare. (Nivelul 2) Există o conștientizare a nevoii de management al schimbării, atunci când efectuează de dezvoltare de reglementare (de exemplu, curățarea cadrului de reglementare existent), dar nu a existat nici o dovada a unui proces structurat pentru a controla riscurile de impactul schimbărilor. (Nivelul 2)</p>
NSA (SE 4.4)	<p>NSA pregătește o strategie anuală de reglementare pentru a gestiona modificările în legislație, organizare, personal și strategie care pot fi prezise. NSA încearcă să facă evaluări ale impactului schimbărilor și să fie proactive pentru a nu fi surprins atunci când apar modificările; cu toate acestea, modificările se datorează în general, modificărilor legislației și așa trebuie să fie tratate. Dar NSA consideră că riscul pe care trebuie să îl gestioneze este cum să se pregătească sectorul pentru schimbare.</p>		
NIB (SE 4.4)	<p>NIB nu are un proces de gestionare a schimbării; abordarea lor se bazează pe experiență. Se pare că există o evaluare a impactului implicită ca obiectiv în timpul schimbării este că nu ar trebui să fie nici un impact asupra activității de investigare sau siguranței. Managementul curent al schimbării se referă la pregătirile pentru noua formă de organizare în care activitățile juridice, resurse umane și financiare vor fi efectuate în cadrul NIB.</p>		
SEC (SE 4.4)	<p>Sector este conștient de faptul că RA trebuie să fie actualizat atunci când există schimbări. Sector trebuie să se consulte cu NSA cu privire la schimbările legate de siguranță; trebuie să demonstreze că o schimbare nu este semnificativă. Dacă este importantă, atunci se face o analiză a impactului în conformitate cu cerințele NSA (cerințe CSM).</p>		



4.5 Supraveghere și executare	NSA (SE 4.5)	<p>NSA aplică un plan de supraveghere și o strategie pentru activitățile sale de supraveghere. Punerea în aplicare în cadrul activităților de supraveghere este axată pe sancțiunile referitoare la certificatul de siguranță - NSA a revocat recent un certificat partea B, ca răspuns la necorespunderile grave legate de siguranță. Ulterior, NSA lucrat împreună cu IM pentru a rezolva problema de siguranță și pentru a reemite certificatul cât mai repede posibil. Strategia și planurile de supraveghere sunt revizuite în mod regulat, aducând experiența managerilor relevanți. NSA a dezvoltat un sistem de rating pentru IM și RU pentru a oferi feedback cantitativ cu privire la rezultatele auditurilor de supraveghere pentru a motiva și îmbunătățirea sprijin de IM și RU. NSA a pregătit o versiune modificată a instrumentului Matrix ca un mijloc de a ajuta IM și RU pentru a îmbunătăți organizațiile lor. NSA folosește auditurilor ca pe o oportunitate de a ajuta și să informeze IM și RU în legătură cu neconformitățile. NSA îndeplinește, de asemenea, cerințele naționale de a inspecta și verifica IM și RU, privind executarea regulamentelor. NSA lucrează la o reducere a normelor naționale în vederea punerii în aplicare pe deplin a sistemului de supraveghere și audit al UE. Există reuniuni periodice între directorii NSA și NIB. Până de curând, nu părea să existe nici un proces pentru ca NSA că urmeze recomandările. În urma evaluării NIB și restructurarea organizării NIB, este de așteptat că acest lucru se va îmbunătăți. NSA urmărește punerea în aplicare a recomandărilor NIB prin activitatea lor de supraveghere. NSA a inițiat contacte mai strânse cu NSA-urile vecine. NSA este foarte activ în cadrul forțelor de lucru ale rețelei NSA și ERA.</p>	Nivelul 3 NSA a pus în aplicare CSM privind supravegherea și, ulterior, are o politică, planifică și procese pentru activitățile lor de supraveghere și de punere în aplicare. NSA a demonstrat că este capabil să folosească întreaga gamă de acțiuni de punere în aplicare. Informații din diverse surse contribuie la planul de supraveghere, care este actualizat în fiecare lună. Recomandări de siguranță ale NIB par totuși să joace un rol foarte limitat ca o sursă de informații pentru planificarea supravegherii. Au fost stabilite legături cu procesul de certificare / autorizare. (Nivelul 3) Sistemul de rating pentru feedback-ul cantitativ către IM și RU este o potențială bună practică care ar putea fi partajată cu alte NSA. (Nivelul 4)
	SEC (SE 4.5)	<p>Legislația română prevede în mod clar sancțiunile pentru neconformități specifice. Sectorul este bine informat cu privire la activitățile NSA; NSA a oferit sesiuni de informare pentru ceea ce au nevoie pentru certificarea siguranței și auditurilor de supraveghere, explică punerea în aplicare a cerințelor legale, în general, și</p>	NSA monitorizează punerea în aplicare a recomandărilor NIB, dar nu există încă nici un proces care să asigure o colaborare structurată cu NIB privind

			în cazuri specifice. Politica NSA și planul de supraveghere sunt publicate pe site-ul lor.	recomandările de siguranță. (Nivelul 2) Chiar dacă nu există încă nici o activitate transfrontalieră, NSA cooperează cu NSA-urile vecine pentru discutarea problemelor comune și schimbul celor mai bune practici; cu toate acestea nu au fost încă elaborate planuri de supraveghere comune pentru inspecții. (Nivelul 3)
4.6 Certificare și autorizare	NSA (SE 4.6)		NSA a demonstrat procesele și procedurile de lucru clare pentru punerea în aplicare a CSM în timpul auditului X. Procesele sunt reexaminată ca parte a practicilor de lucru din NSA. Directorul revizuieste toate deciziile de certificare; ea va consulta deținătorul dosarului individual după cum este cazul. Ca și mai sus la 4.5; în prezent nu există IM care operează la nivel transfrontalier.	Nivelul 4 CSM privind evaluarea conformității este pe deplin aplicată și procesul este revizuit în mod regulat. Orientările sunt disponibil pe site-ul NSA. IM și RU sunt pe deplin conștienți de procesul pe care îl utilizează NSA, inclusiv modul de a găsi informații despre cazurile lor în curs. IM interesate de activități transfrontaliere sunt invitați să contacteze NSA pentru orice informație sau ajutor de care ar putea avea nevoie.
	SEC (SE 4.6)		Sectorul este, în general, bine informat cu privire la activitățile NSA. Nu avem nici o dovadă pentru cazuri specifice în care solicitanții pot fi informați cu privire la progresele înregistrate cu privire la cererile lor; cu toate acestea, nu par să existe piedici în comunicarea cu NSA. În plus, NSA operează strict cu o abordare pas cu pas pentru termenele din procedurile de certificare, astfel încât această informație ar trebui să fie ușor de obținut.	
4.7 Investigare	NSA (SE		Există o bună comunicare între directorii NSA și NIB. NIB se poate baza pe expertiza NSA pentru consiliere. Recomandări pot fi discutate între NSA și NIB informal înainte de finalizarea raportului. NSA nu interferează cu procesul de	Nivelul 2 NIB a implementat un proces pentru primirea rapoartelor

	accidentelor	4.7)	investigare.	evenimentelor. Deciziile în baza cărora se selectează accidentele care trebuie investigate sunt strict controlate de reg 117, care lasă puțină libertate în realitate pentru NIB să utilizeze resursele pentru a se concentra pe acele accidente care ar putea oferi feed-back și lecții utile pentru sector (Nivelul 3). (Nivelul 2) Potrivit raportului de evaluare NIB, există încă părți ale procesului de investigare, care sunt în curs de elaborare (de exemplu, cum să emită recomandări). (Nivelul 2) Implicarea IM și RU care au făcut parte din accidentul din echipa de anchetă pune în pericol învățarea corespunzătoare din accident, la fel ca ancheta limitată de probleme SMS. Dar aceste practici sunt în schimbare. (Nivelul 2)
	or	NIB (SE 4.7)	<p>Investigarea accidentelor cum este definit în reg 117 este obligatorie pentru BNI; deși există o discrepanță între prezentul regulament și cerințele din Directiva privind siguranța feroviară. Există un proces, în loc de a se conforma cu regulamentul RO. Există o procedură clară pentru sector de a raporta toate evenimentele la NIB (și la NSA). Raportul de evaluare NIB oferă dovezi ale bunelor procedurilor în procesul de investigare care conduc la rapoarte în timp util în limita de 12 luni. Există investigații bune, aprofundate pe probleme tehnice; investigarea organizațională (SMS) și operațională (de exemplu, factorii umani) a problemelor necesită în continuare dezvoltare - NIB a indicat că îmbunătățirea anchetei pentru a include aceste probleme este un obiectiv curent. NIB poate publica recomandările în avans, atunci când există o problemă de siguranță. Există o procedură clară de a consulta părțile implicate atunci când raportul este în fază de proiect, înainte ca recomandările să fie publicate. În prezent, implicarea NSA nu este vizualizată pozitiv de NIB. NIB consideră, de asemenea că NSA nu urmărește punerea în aplicare a recomandărilor din raportul de investigare. În urma evaluării NIB și restructurarea organizării NIB, este de așteptat că aceste probleme vor îmbunătăți.</p>	
	4.8 Monitorizare	MIN (SE 4.8)	Ministerul supraveghează activitatea NSA, care este responsabil pentru activitatea de monitorizare.	Nivelul 2 NSA monitorizează starea de siguranță în rețeaua de cale ferată prin rapoarte zilnice privind

		NSA (SE 4.8)	NSA colectează CSI și pregătește raportul pentru ERA. Directorul verifică raportul. NSA vede necesitatea de a îmbunătăți modul în care utilizează datele CSI și alte informații statistice. În plus, ei au recunoscut că o colaborare oficială cu Organismul Român de Statistică ar oferi mijloacele pentru a verifica calitatea datelor pe care le oferă pentru CSI. Recomandările de siguranță publicate de NIB sunt monitorizate prin audituri de supraveghere - NSA are o bună imagine de ansamblu a recomandărilor deschise. Atunci când punerea în aplicare nu se desfășoară așa cum se prevede - aceasta pare să se refere la modul în care este pusă în aplicare recomandarea NIB, mai degrabă decât că recomandarea nu este pusă în aplicare - se trimite o scrisoare oficială către NIB. NSA nu are un mandat specific pentru a asigura punerea în aplicare a recomandărilor NIB.	evenimentele de la RU principal. IM și RU, de asemenea, sunt obligate să raporteze orice perturbări în traficul normal la NSA. (Nivelul 3) În plus, NSA colectează CSI, dar există planuri de îmbunătățire a calității datelor. (Nivelul 2) Recomandările de siguranță ale NIB sunt puține și nu pare să existe nici un mandat real, pentru a se asigura că acestea sunt aplicate. (Nivelul 2)
		NIB (SE 4.8)	Directorul de NIB intenționează să îmbunătățească frecvența raportărilor privind punerea în aplicare a recomandărilor privind siguranța, ca mijloc de creștere a eficienței acestora pentru îmbunătățirea siguranței. Aceasta se referă la unul dintre obiectivele NIB pentru a reduce repetarea accidentelor cu cauze cunoscute prin recomandările investigații. Se pare că directorul AFER (organismul umbrelă care include NSA și anterior, de asemenea, NIB) a influențat recomandările emise de NIB. NIB consideră ca o mai mare independență NIB se va obține prin restructurare.	
	4.9 Promovarea cadrlui de lucru al siguranței	MIN (SE 4.9)	Ministerul vede NSA ca fiind responsabilă pentru punerea în aplicare a legislației. Cu toate acestea, există un dialog între Ministerul și NSA în acest sens.	Nivelul 3 NSA are o abordare structurată pentru a promova cadrul de reglementare de siguranță UE, care include informații, îndrumare și diseminare către sector, concentrându-se nu numai pe
		NSA (SE	NSA este activ atât în aflarea modului în care sectorul implementează legislația și facilitarea schimbului de bune practici între toate părțile interesate, inclusiv între RU și IM, dar, de asemenea, și sindicatele. NSA nu doar explică, dar, de	

		4.9)	asemenea, ascultă. Obiectivul principal nu pare a fi îmbunătățirea cadrului de reglementare de siguranță; cu toate acestea, întâlnirile nu oferă un canal de feedback de la sector, precum și un forum pentru schimbul de bune practici. NSA organizează aceste întâlniri de diseminare când au loc schimbări în legislație și atunci când recunosc că acest lucru este necesar din activitățile de supraveghere.	comunicarea structurii cadrului juridic ("cum"), dar, de asemenea, și pentru filozofia din spatele ei ("de ce"). Scopul acestor activități este de a facilita o acceptare și executare corectă și intenționată a
		NIB (SE 4.9)	NIB inițiază întâlniri periodice cu RU (în fiecare lună) și cu IM (la fiecare 3 luni), cu scopul de a schimbului de informații și pentru prevenirea accidentelor - acest lucru poate duce la schimbul de bune practici între companiile din sectorul. Întâlnirile cu cel mai mare IM (CFR SA) se referă la aspectele legate de întreținerea infrastructurii și măsurile de menținere a siguranței - reducerea vitezei. Întâlnirile cu alte RU și IM au loc când sunt accidente, în special privitor la întreținerea materialului rulant, de exemplu, la incendiile din locomotive sau probleme legate de mecanicii de locomotivă - oboseală (adormire), ore de lucru.	responsabilităților de gestionare a siguranței ale IM și RU. (Nivelul 4) În momentul de față, focalizarea nu pare a fi pe obținerea de feedback cu privire la modul de îmbunătățire a cadrului de reglementare de siguranță ca atare (care ar ajuta la stabilirea Nivelul 4).
		SEC (SE 4.9)	Sectorul ar dori mmai multe oportunități de a-și exprima opiniile inclusiv propunerile de modificare a legislației - o sugestie propusă de CFR Calatori cu privire la procesul de luare a deciziilor pentru a elibera o locație de accident a fost acceptată - sau de a-și oferi opiniile în cursul anchetei accidentului.	Există unele schimburi de bune practici în sistemul feroviar românesc, dar se pare că se face pe o bază ad-hoc. (Nivelul 1)
5. Evaluare a	5.1 Monitorizarea	MIN (SE 5.1)	În legislația românească este obligatoriu pentru organismele AFER să raporteze rezultatele lor. Ei comunică acest lucru pe o bază lunară către AFER care le transmite la Minister. Cea mai mare parte sunt probleme statistice, aspecte cum ar fi modul în care au fost emise mai multe certificate de siguranță. Ministerul primește, de asemenea, rapoartele anuale de siguranță ale NSA și NIB. În plus, NSA trimite actualizări regulate (zilnic și săptămânal) cu privire la starea generală de siguranță în sistem, în timp ce NIB raportează despre starea investigațiilor în desfășurare.	Nivelul 2 Ministerul primește rapoarte de performanță de la NSA și NIB (prin AFER), dar nu pare să existe o analiză mic și feedback cu privire la conținutul rapoartelor. (Nivelul 2) Atât NSA și NIB se străduiesc să fie cât mai transparente posibil cu privire la activitățile lor. (Nivelul
		NSA	NSA raportează lunare către AFER / Minister cu privire la activitățile lor. Ei nu	

		(SE 5.1)	<p>primesc nici un feedback special de la Minister privire la aceste rapoarte. Pe plan intern urmăresc lunar la termen pentru aplicații (certificarea și autorizarea de siguranță) și alte cazuri în derulare în scopul de a se asigura că acestea sunt efectuate la timp. Fiecare pas al proceselor lor are un termen limită care este monitorizat cu atenție. Fluxurile de lucru ale angajaților sunt, de asemenea, urmărite în mod regulat (chiar dacă sindicatul consideră că este prea ofensator pentru a evalua angajații în acest fel). Actualul director al NSA a introdus un sistem de feedback aș sectorului după fiecare ședință. Este înmănat un formular după fiecare reuniune cu opțiuni multiple de răspunsuri și secțiuni în care participanții la întâlnire pot scrie liber. Scopul formularelor este de a învăța și de a îmbunătăți activitatea NSA; atât modul în care conduce ședințele și modul în care aceasta își desfășoară activitatea, în general. Aceste forme de evaluare sunt colectate și analizate în mod sistematic de către NSA. Ei urmăresc sugestiile și informează sectorul fie la următoarea ședință sau în scris, cu privire la modul în care au preluat acestesugestii.</p>	<p>3) NSA are un proces eficient de monitorizare intern. (Nivelul 3) NIB a planuri în derulare de a implementa un QMS. (Nivelul 2)</p>
		NIB (SE 5.1)	<p>NIB nu are nici o monitorizare sistematică a propriei performanțe în acest moment, dar este în procesul de punere în aplicare a unui sistem de management al calității bazat pe QMS-ul NIB-ului norvegian.</p>	
	5.2 Audit	NSA (SE 5.2)	<p>Nu există în prezent un sistem de audit extern al NSA, dar au fost foarte susținători în dezvoltarea programului de Audit Reciproc ERA și au fost foarte deschiși în timpul activității lor de Audit Reciproc. Pe plan intern, NSA are un program amplu de audit, la sediu și în birourile lor regionale. Manualul ERA de Audit Reciproc a fost, de fapt, folosit ca bază pentru propria procedură. Auditurile interne sunt efectuate o dată pe an la toate departamentele și inspectoratele. Obiectivul lor este de a fi foarte duri cu pe ei înșiși, astfel încât se vor putea îmbunătăți cu adevărat.</p>	<p>Nivelul 2 Procese de audit intern sunt în curs de elaborare de către NSA și NIB. Nu există în prezent un sistem de audit extern al organizațiilor.</p>
		NIB	<p>Nu exista audituri externe ale NIB, cu excepția evaluării NIB a ERA. Nu există</p>	



		(SE 5.2)	auditori interne, fie datorită faptului că nu au pus în aplicare încă un QMS al lor.	
	5.3 Învățarea din eșecuri/succese	NSA (SE 5.3)	NSA pare să fi îmbrățișat pe deplin conceptul de învățare din propriile eșecuri și succese. Ei, de asemenea, se uită la alte organizații, atât din interiorul cât și din afara sectorului feroviar pentru a învăța din cele mai bune practici. Informațiile despre cele mai bune practici sunt diseminate în cadrul ședințelor de dimineață la sediul central și la birourile regionale atunci când sunt vizitate de către conducere. La închiderea fiecărui proiect se compara performanțele lor cu procesul scris și analizează dacă au nevoie să-și revizuiască procesele, dacă au nevoie de instruire sau dacă au nevoie de a lua alte măsuri.	Nivelul 3 NSA își propune să fie o organizație care învață în orice mod posibil. O zi pe săptămână este dedicată lecturării noii legislații, alte organizații și sectoare sunt modele de inspirație și cele mai bune practici, și există un feedback-ul automat de experiență după fiecare proiect terminat. Învățarea nu este doar limitată la grupuri mai mici, dar este împărtășită cu toată lumea în ședințele de dimineață. (Nivelul 4) Nu există încă nici un proces în NIB de învățare sistematică a propriilor activități. (Nivelul 1)
		NIB (SE 5.3)	NIB încă nu efectuează o analiză sistematică a modului în care au efectuat o investigație și modul în care pot îmbunătăți procesul până la o dată viitoare (dacă este necesar). Dacă acest tip de învățare este „furat”, acesta se face de către salariat în parte, din proprie inițiativă.	
	5.4 Revizuire	NSA (SE 5.4)	NSA nu a avut anterior nici un proces de revizuire interne, dar a efectuat o examinare aprofundată a organizației sale, cu ajutorul Matrix. Ei intenționează să implementeze un proces de revizuire periodice, bazate pe principiile Matrix, dar îl va adapta pentru nevoile organizației lor.	Nivelul 1 Planuri sunt în curs de dezvoltare pentru a crea un proces în NSA pentru revizuire periodice ale organizației. (Nivelul 2) Nu există încă nici un proces în NIB pentru revizuire periodice. (Nivelul 1)
		NIB (SE 5.4)	NIB nu efectuează nici o revizuire sistematică a propriei organizații. Evaluarea NIB a adus însă unele modificări ale modului în care își desfășoară activitatea.	



	5.5 Acțiuni de corectare	NSA (SE 5.5)	NSA notează toate acțiunile de corectare planificate privind problemele de monitorizare, descoperirile auditului, etc și alocă responsabilități și termene pentru a se asigura că fiecare problemă este rezolvată. Ideile apărute în cadrul ședințelor sunt tratate în același mod.	Nivelul 3 Atât NSA și NIB au procese care să asigure că sunt identificate orice acțiuni corective, că sunt identificate persoanele responsabile și că sunt stabilite și urmărite termenele de punere în aplicare.
		NIB (SE 5.5)	În mod normal, orice modificare internă trebuie să fie inițiată printr-o decizie oficială de către director și apoi cineva este numit responsabil pentru monitorizarea implementării. În momentul de față, NIB trebuie să aștepte reorganizarea administrației înainte de a putea lua orice decizie cu privire la modul în care este structurată sau cum se organizează activitatea sa pe plan intern.	