



Rozwój regulacji europejskich w zakresie bezpieczeństwa systemu kolejowego

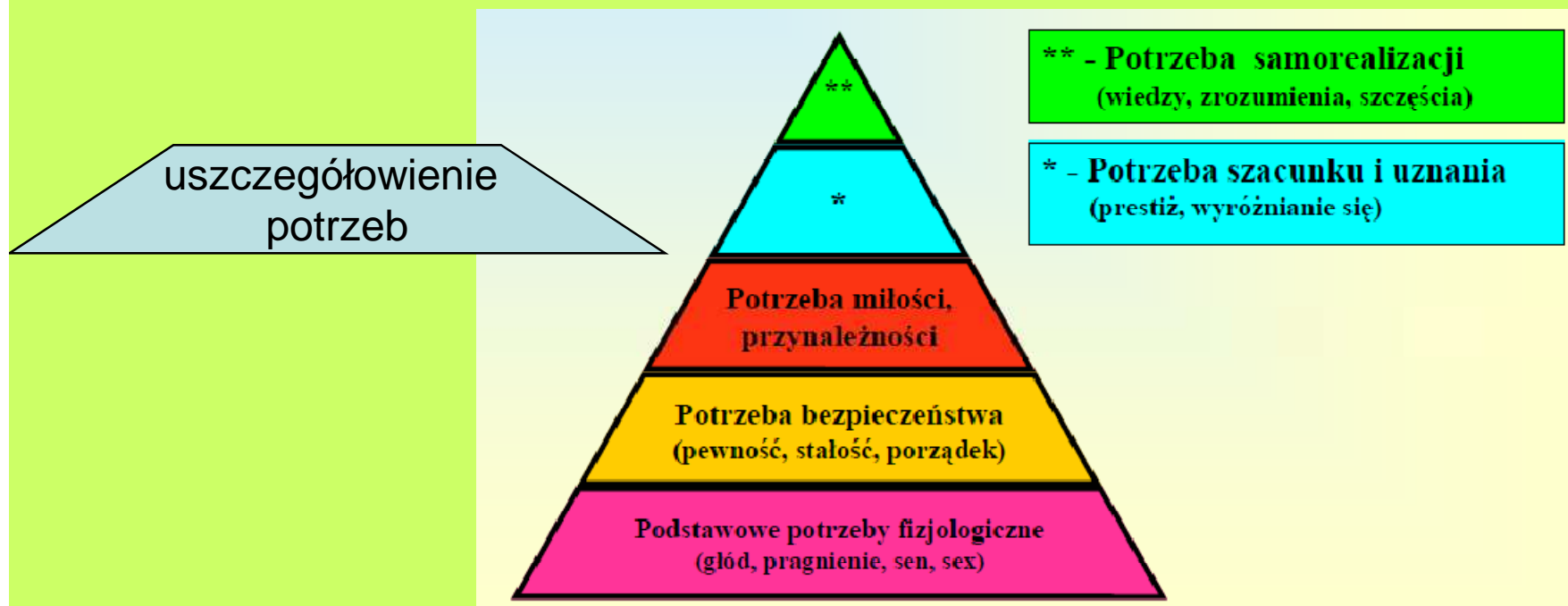


Krzysztof Banaszek

Łądek Zdrój, 18-19 marca 2010 r.

O Człowieku, jego potrzebach i bezpieczeństwie

Piramida Abrahama Maslow:



O Człowieku, jego potrzebach i bezpieczeństwie o prawach i uwarunkowaniach współczesnej rzeczywistości

- ❖ Ochrona **wartości aksjologicznych**, jako źródło prawnych regulacji dotyczących bezpieczeństwa
- ❖ Aspekty bezpieczeństwa i różne perspektywy percepcji i rozumienia
- ❖ Polityki i strategie regulacyjne UE – podejście ogólne i sektorowe
- ❖ Strategia regulacyjna w zakresie *rynku wewnętrznego*
- ❖ Sektor kolejowy jako część *rynku wewnętrznego*
- ❖ Rozwiązania regulacyjne i zagadnienia transpozycji
- ❖ Dyrektywa bezpieczeństwa i **Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem** – w przedsiębiorstwach kolejowych
- ❖ Systemowe podejście do zarządzania bezpieczeństwem zorientowane procesowo; specyfika przedsiębiorstwa i specyfika systemu wynikająca z przedmiotu zarządzania
- ❖ **Bezpieczeństwo i Higiena Pracy**, jako składowa problematyki bezpieczeństwa w polityce Unii Europejskiej
- ❖ Kluczowe elementy SMS oraz czynniki warunkujące uzyskanie zakładanych korzyści w skali przedsiębiorstwa i UE
- ❖ Kryteria oceny SMS
- ❖ Kierunki rozwoju regulacji dotyczących bezpieczeństwa i perspektywa standaryzacji
- ❖ Konwergencja instytucjonalna

O Człowieku, jego potrzebach i bezpieczeństwie ochrona **wartości aksjologicznych**

W wymiarze społecznym i ogólnopaństwowym **bezpieczeństwo** odnoszące się do ogółu obywateli i dóbr wspólnie tworzonych jest *jedną z wartości zasadniczych o charakterze aksjologicznym*.

Znajduje to swój wyraz w dokumentach o charakterze konstytucyjnym, co tworzy mocną podstawę formalno-prawną dla działań mających na celu ochronę tej wartości i umożliwia proste jej przenoszenie z poziomu ogólnospołecznego na niższe szczeble struktur instytucjonalnych i społecznych, do działalności gospodarczej, edukacyjnej i wychowawczej oraz prewencyjnej.

Główną podstawą mechanizmów przenoszenia tej wartości **w dół** jest oczywiście naturalny obowiązek ochrony **najwyższych wartości aksjologicznych – jakimi są życie i zdrowie człowieka**, obok których, hierarchicznie w następnej kolejności stoją **wolność i własność**.

O Człowieku, jego potrzebach i bezpieczeństwie ochrona **wartości aksjologicznych**

To, co w obecnym świecie składa się na **zasady i wymagania bezpieczeństwa** objęte systemem regulacji prawnych nie zawsze odnosi się wyłącznie lub bezpośrednio do ochrony życia lub zdrowia ludzi.

Często przedmiotem tych zasad i wymagań jest również ochrona **wartości** innych niż zasadnicze.

W ogólnym ujęciu przedmiotem ochrony mogą tu być pewne „wartości” uznane za ważne przez określoną *grupę interesu* lub nawet *jednostkę*, ale nie będące jednocześnie ważnymi w równym stopniu dla innej strony życia społecznego lub gospodarczego.

Z tych i innych jeszcze względów dochodzić może do **relatywizacji** kwestii bezpieczeństwa.

Ochrona *wartości aksjologicznych*

Zapewnienie tej **ochrony** to nic innego, jak w sferze materialnej zapewnienie spójności i integralności systemu oraz stałości warunków otoczenia w którym proces jest realizowany; a w odniesieniu do udziału człowieka, jest to przede wszystkim zbudowanie **ciągłości łańcucha odpowiedzialności**.

Strategia i rozwój regulacji wspólnotowych z założenia uwzględniają powyższe aspekty, jednak wdrożenie przyjmowanych rozwiązań regulacyjnych w tak ogromnej skali jest sprawą niezwykle trudną, wymagającą wspólnej świadomości o potrzebach, wiedzy bazowej i tej wynikającej z doświadczeń oraz odpowiednich zasobów i czasu.

Powyższe uzasadnia i wyjaśnia dlaczego możemy mówić o różnych rodzajach bezpieczeństwa (rynkowym, socjalnym, wewnętrznym, dostaw, technicznym, chemicznym, transportu itd.).

Pamiętać należy, że o randze problemu przesądza, w jakim stopniu dane zagadnienie odnosi się do zagrożenia lub ochrony wartości zasadniczych uznanych konstytucyjnie za ważne w wymiarze ogólnospołecznym.

Aspekty bezpieczeństwa i różne perspektywy percepcji i rozumienia

Aspekty - Różne klasyfikacje np.:

Polityczne/państwowe, społeczne (ogólnospołeczne i personalne), gospodarcze, środowiskowe, techniczne, techniczne z czynnikiem ludzkim ...a nawet globalne i cywilizacyjne

Różne perspektywy

Polityk, żołnierz, prawnik, urzędnik nadzoru administracyjnego, obywatel, pracodawca, pracownik, inżynier, architekt, lekarz,

przedsiębiorca, biznesmen ...

Różne cele i metody doskonalenia

////////////////////////////////////????????????????????////////////////////////////////////,

Różne źródła wiedzy

??

Strategia regulacyjna w zakresie rynku wewnętrznego **Sektor kolejowy jako część rynku wewnętrznego**

Podstawowym kontekstem dla problematyki bezpieczeństwa pracy w ujęciu sektorowym jest analiza zasad funkcjonowania **rynku wewnętrznego**, które oparte zostały na **wysokim poziomie ochrony** życia i zdrowia konsumentów i użytkowników oraz wysokim poziomie ochrony środowiska naturalnego.

Podkreślić należy, że w tym podejściu zawarta jest problematyka bezpieczeństwa stanowiąca zarówno pochodną zagadnień technicznych, jak i organizacyjnych i społecznych.

Polityki i strategie regulacyjne UE – **strategiczne podejście horyzontalne**
Nadzór nad podsystemem – podejście sektorowe

DECYZJA NR 1692/96 P I RADY

Stworzenie i rozbudowa sieci transeuropejskich przyczynia się do osiągnięcia głównych celów Wspólnoty, takich jak:

sprawne funkcjonowanie rynku wewnętrznego
i zwiększenie spójności gospodarczej i społecznej

cele szczególne polegające na zapewnieniu przewozów rzeczy i osób w najlepszych warunkach, uwzględniając:

- aspekty społeczne,
- ochronę środowiska i **bezpieczeństwo**, oraz
- na integrowaniu wszystkich form transportu, z uwzględnieniem porównywalnych korzyści;
- tworzenie miejsc pracy jest jedną z możliwych korzyści ubocznych rozwoju sieci transeuropejskiej.

Traditional

Safety is ensured by compliance with rules.
In case of incidents and accidents, the rules are revised and adapted **reactively**.

Definitions taken from
ICAO Safety Management Manual
DOC 9859, AN/460

Modern

Based on legislation and rules the risks are **proactively** anticipated, evaluated and mitigated by means of process based management elements .

Systematic hazard identification and risk management are the pillars of safety management to avoid accidents and fatalities.

Polityki i strategie regulacyjne UE – **strategiczne podejście horyzontalne**
Nadzór nad podsystemem – podejście sektorowe

W szczegółowej analizie, konieczne jest uwzględnienie specyfiki danego sektora

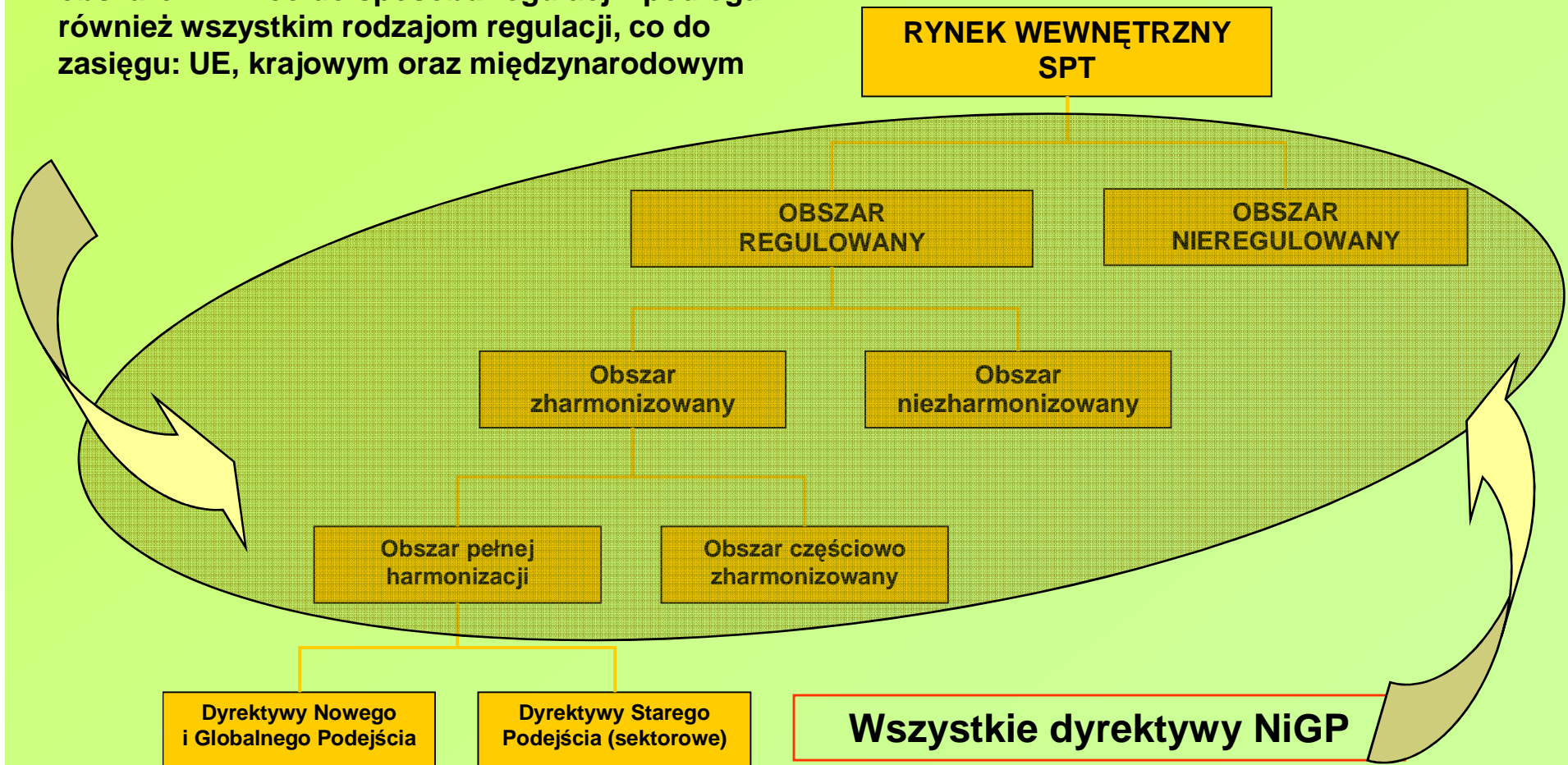
Należy jednak pamiętać, że
Bezpieczeństwo pracy to wspólny mianownik dla wszystkich środowisk społecznych i zawodowych

Należy zapewnić
ciągłość łańcucha odpowiedzialności
w implementacji **prawnej i instytucjonalnej**
w tym
kompletność ciągów wymagań **dla wyrobów, systemów i podsystemów;**
oraz
spójność całego **systemu kolejowego**
właściwą dla wymaganego poziomu bezpieczeństwa
na bazie
wiarygodnych badań oraz kompetentnego nadzoru

Polityki i strategie regulacyjne UE

-- podejście ogólne – horyzontalne i podejście sektorowe --

Sektor kolejowy zawiera wszystkie rodzaje obszarów RW co do sposobu regulacji i podlega również wszystkim rodzajom regulacji, co do zasięgu: UE, krajowym oraz międzynarodowym



-- Wdrażanie regulacji UE dot. **sektora kolejowego** --
działania dostosowawcze na poziomie krajowym

Zakres transpozycji

Regulacje UE dotyczące:

- **rynku wewnętrznego**
- rozwoju kolei wspólnotowych
- bezpieczeństwa
- regulacji rynku w transporcie kolejowym
- ochrony konkurencji
- **zamówienia publiczne**

.....
**PRAWO
NARODOWE**

↑
**Decyzje i
rozporządzenia
UE**

**Dyrektywy
sektorowe UE**

91/440/EEC

95/18/EC

95/19/EC

96/48/EC

01/12/EC

01/13/EC

01/14/EC

01/16/EC

04/49/EC

04/50/EC

04/51/EC

... **07/32/WE**

07/59/WE

07/58/WE

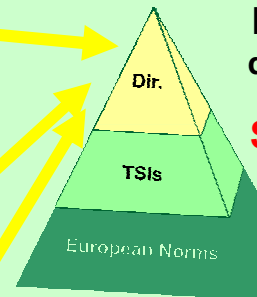
08/57/WE

08/110/WE

09/149/WE

...

Legislacja UE
„nowe podejście”



Dyrektywy – nie tylko
dot. interoperacyjności

Specyfikacje TSI

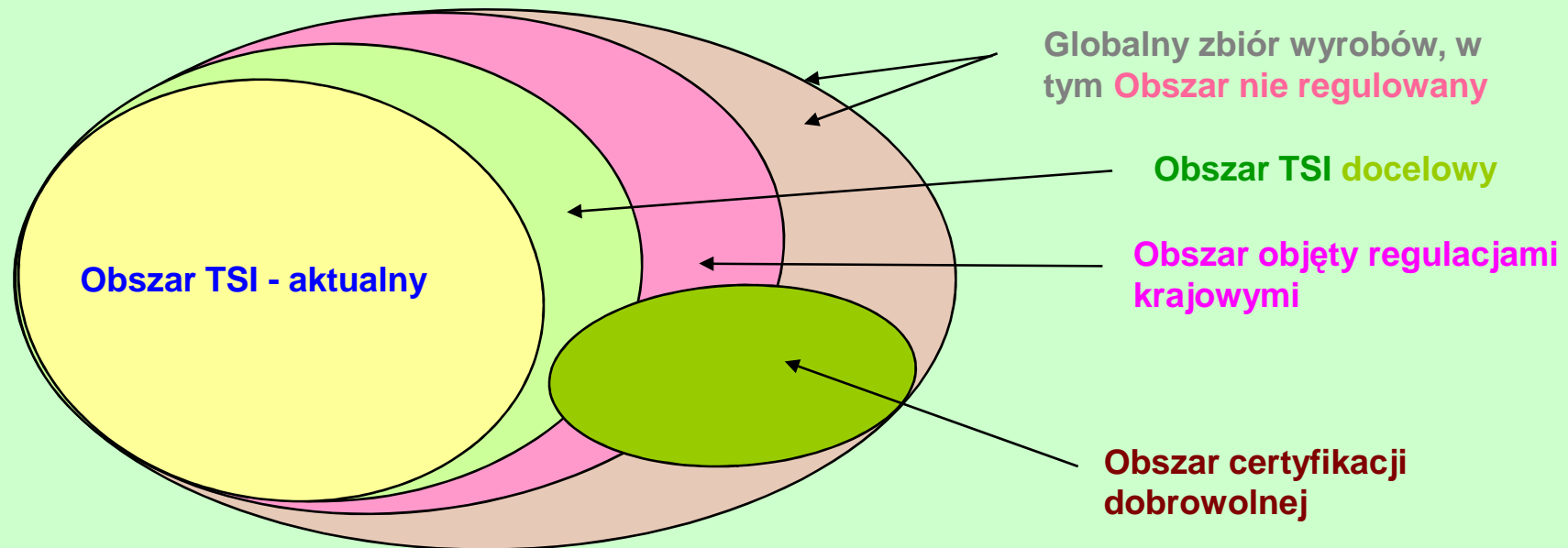
Normy i specyfikacje
Europejskie oraz
inne specyfikacje

+ Wytyczne i
przewodniki ERA
oraz KE

**Krajowy system przepisów technicznych
i/lub norm, specyfikacji**

Spójność techniczna systemu kolejowego właściwa dla wymaganego poziomu bezpieczeństwa

Podział sieci krajowej na **interoperacyjną** i nie interoperacyjną
Co taki podział oznacza i co jest jego podstawą ?



Prymat aspektów bezpieczeństwa w polityce regulacyjnej UE

Prawo krajowe

Dyrektywa 2004/50/WE zmieniająca

Dyrektywa 96/48/WE w sprawie interoperacyjności transeuropejskiego systemu kolei dużych prędkości

Dyrektywa 2001/16/WE w sprawie interoperacyjności transeuropejskiego systemu kolei konwencjonalnych

TSI...

TSI...

TSI...

TSI...

.....

TSI...

TSI...

TSI...

TSI...

.....

Nowa inicjatywa legislacyjna: Konsolidacja dyrektyw dotyczących interoperacyjności - z modyfikacjami; zmiany do dyr. 2004/49/WE; nowe zadania dla ERA

dyrektywa 2004/49/WE
w sprawie bezpieczeństwa kolei wspólnotowej

Dyrektywa 91/440/EWG w sprawie rozwoju kolei wspólnotowych
Dyrektywa 2001/14/WE w sprawie alokacji ...oraz przyznawania **certyfikatów bezpieczeństwa**; Dyrektywy 2001/12/WE oraz 2004/51/WE zmieniające 91/440/EWG

Prymat aspektów bezpieczeństwa w polityce regulacyjnej UE

Prawo krajowe

Prawo międzynarodowe

**dyrektywa 2004/49/WE + dyrektywa zmieniająca 2008/110/WE
w sprawie bezpieczeństwa kolei wspólnotowej**

Prace ERA i Komisji

Mające na celu uzupełnienie już zaplanowanych składników *acquis* oraz monitoring i dalsze doskonalenie wdrożenia prawa UE przez PCz
oraz Nowe inicjatywy legislacyjne
mające na celu rozwój strategii regulacyjnej i pełną spójność wewnętrzną prawa UE oraz harmonizację z prawem międzynarodowym

**Dyrektywa 2008/57WE w sprawie interoperacyjności systemu
kolei we Wspólnocie**

TSI...

TSI...

TSI...

TSI...

TSI...

TSI...

TSI...

.....

**Dyrektywa 91/440/EWG w sprawie rozwoju kolei wspólnotowych
Dyrektywa 2001/14/WE w sprawie alokacji ...oraz przyznawania **certyfikatów
bezpieczeństwa**; Dyrektywy 2001/12/WE oraz 2004/51/WE zmieniające 91/440/EWG**

Nowe składniki *acquis* dotyczące sektora kolejowego

2008/57/WE z dnia 17 czerwca 2008 r. w sprawie interoperacyjności systemu kolei we Wspólnocie

[stanowi ona skonsolidowaną wersję dotychczas obowiązujących dyrektyw dotyczących interoperacyjności dla kolei dużych prędkości (96/48/WE) i dla kolei konwencjonalnej (2001/16/WE), z bardzo istotnymi modyfikacjami]

2008/110/WE z dnia 16 grudnia 2008 r. zmieniającej dyrektywę 2004/49/WE z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie bezpieczeństwa kolei wspólnotowych

2009/149/WE z dnia

oraz

rozporządzenia 1335/2008 z 16 grudnia 2008 r. zmieniającego rozporządzenie nr 881/2004 ustanawiające Europejską Agencję Kolejową

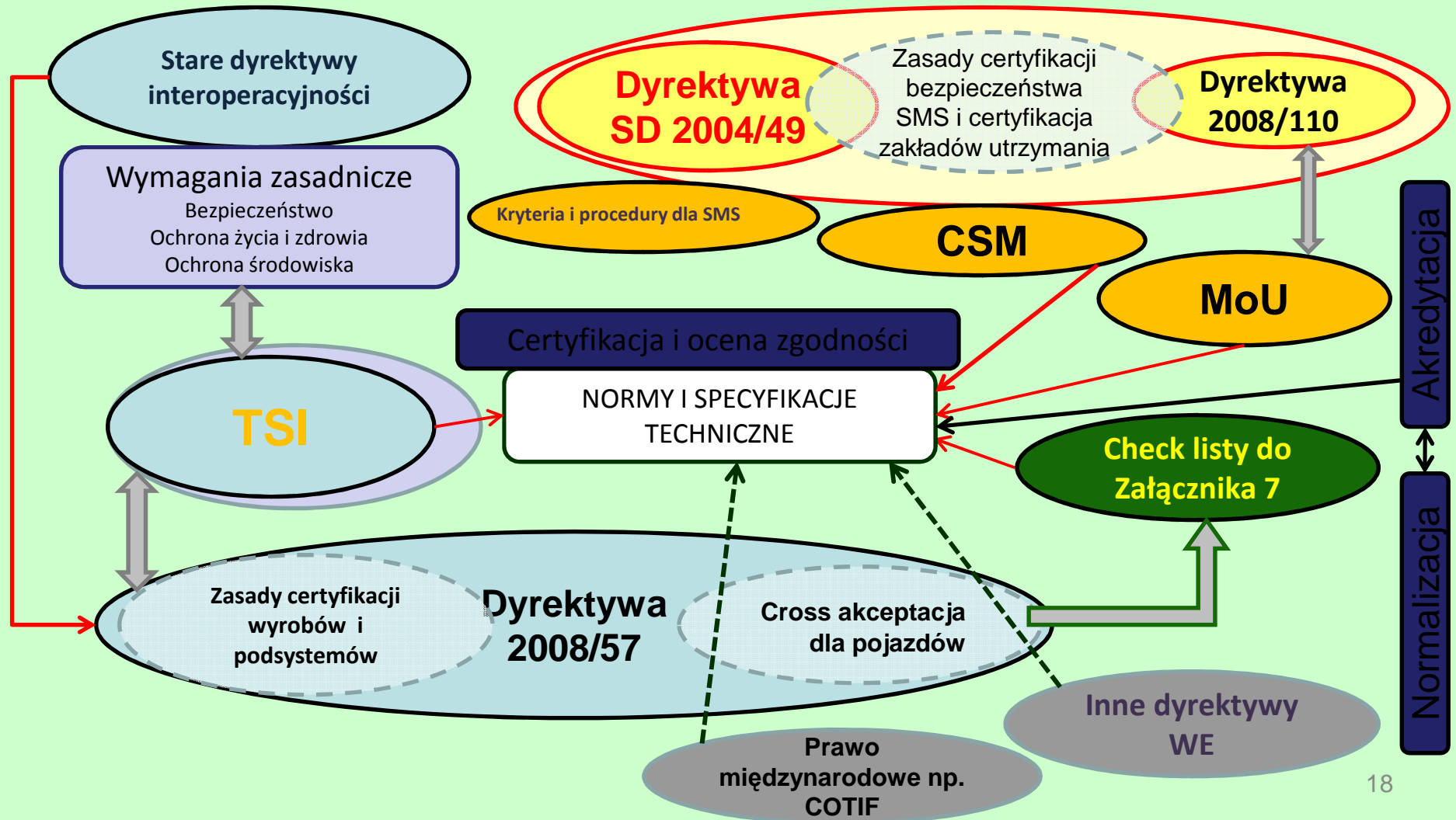
[m. in. ustala rolę ERA w zakresie wzajemnego uznawania taboru kolejowego oraz prawo nadzoru nad jednostkami notyfikowanymi]

Powiązania pomiędzy dokumentami

Zasady *rynku wewnętrznego*

Wprowadzanie wyrobów do obrotu

Nadzór nad rynkiem wyrobów



Nowe składniki *acquis* – tzw. *Pakiet towarowy*

- 1. Decyzja Parlamentu Europejskiego I Rady Nr 768/2008/We** z dnia 9 lipca 2008 r. w sprawie wspólnych ram dotyczących wprowadzania produktów do obrotu, uchylająca decyzję Rady 93/465/EWG
- 2. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego I Rady (We) Nr 764/2008** z dnia 9 lipca 2008 r. ustanawiające procedury dotyczące stosowania niektórych krajowych przepisów technicznych do produktów wprowadzonych legalnie do obrotu w innym państwie członkowskim oraz uchylające decyzję nr 3052/95/WE
- 3. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego I Rady (We) Nr 765/2008** z dnia 9 lipca 2008 r. ustanawiające wymagania w zakresie akredytacji i nadzoru rynku odnoszące się do warunków wprowadzania produktów do obrotu i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 339/93

Kluczowe obszary związane z bezpieczeństwem w sektorze kolejowym

Infrastruktura

Pojazdy

Zarządzanie ruchem

Systemy Komunikacyjne – wewnątrz sektorowe

Bezpieczeństwo pracy

Spójność systemu (techniczna, funkcjonalna, syntaktyczna, semantyczna)

Interoperacyjność

Kwalifikacje personelu: kierujący, zarządzanie ruchem, utrzymanie (pojazdy, infrastruktura)

Bezpieczeństwo procesu transportowego

Ładunek

Ochrona środowiska

Ochrona praw pasażerów

Badanie wypadków

Systemy zarządzania bezpieczeństwem

Safety Management Systems (SMS)

w przedsiębiorstwach kolejowych

Podstawy formalne

- ❖ Dyrektywa ws. bezpieczeństwa kolei wspólnotowych 2004/49/WE
- ❖ dyrektywy dotyczące interoperacyjności 96/48/WE + 2001/16/WE
- ❖ Rozporządzenie KE w sprawie certyfikatów europejskich
- ❖ Wspólne metody bezpieczeństwa CSM – wytyczne ERA + **projekt rozporządzenia**
- ❖ Zadania krytyczne dla bezpieczeństwa - wytyczne ERA
- ❖ Kryteria oceny systemu zarządzania bezpieczeństwem - wytyczne ERA
- ❖ Prace ERA nad modelami rozwiązań systemowych
- ❖ -----
- ❖ Krajowe akty transponujące prawo wspólnotowe dotyczące sektora kolejowego, w szczególności:
 - **ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym Dz. U. 2007 r. Nr 16 poz. 94**
 - **rozporządzenie Ministra Transportu z dnia 19 marca 2007 r. w sprawie systemu zarządzania bezpieczeństwem w transporcie kolejowym**
 -

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

Z preambuły Dyrektywy 2004/49/WE

[ogólne podejście do bezpieczeństwa]

(5) Wszyscy operatorzy systemów kolejowych, zarządcy infrastruktury i przewoźnicy kolejowi powinni ponosić pełną odpowiedzialność za bezpieczeństwo systemu, każdy w swoim zakresie. We właściwych przypadkach operatorzy powinni współpracować przy wprowadzaniu środków nadzoru ryzyka.

Państwa Członkowskie powinny dokonać jasnego rozróżnienia między odpowiedzialnością bezpośrednią za bezpieczeństwo, a zadaniem władzy bezpieczeństwa dostarczenia krajowych ram regulacyjnych i nadzoru działalności operatorów.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

(6) Odpowiedzialność zarządców infrastruktury i przewoźników kolejowych za działanie systemu kolejowego nie wyklucza innych aktorów, takich jak producenci, podmioty prowadzące utrzymanie, właściciele wagonów, usługodawcy i podmioty realizujące zakupy przedsiębiorstwa biorą na siebie odpowiedzialność za swoje produkty czy usługi zgodnie z postanowieniami dyrektywy Rady 96/48/WE z dnia 23 lipca 1996 r. w sprawie interoperacyjności transeuropejskiego systemu kolei dużych prędkości oraz dyrektywy 2001/16/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 marca 2001 r. w sprawie interoperacyjności transeuropejskiego systemu kolei konwencjonalnych czy innymi podobnymi aktami Wspólnoty.

(13) Realizując swój zakres obowiązków i odpowiedzialności zarządcy infrastruktury i przewoźnicy kolejowi powinni wdrażać **system zarządzania bezpieczeństwem** spełniający wymagania Wspólnoty i zawierający wspólne elementy. Informacje o bezpieczeństwie i wdrożeniu systemu zarządzania bezpieczeństwem powinny być składane władzy bezpieczeństwa we właściwym Państwie Członkowskim.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

(14) **System zarządzania bezpieczeństwem** powinien uwzględniać fakt, że postanowienia dyrektywy 89/391/ WE z dnia 12 czerwca 1989 r. **w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy**

oraz odnośnych, osobnych dyrektyw mają pełne zastosowanie w ochronie zdrowia i bezpieczeństwa pracowników branży transportu kolejowego. System zarządzania bezpieczeństwem powinien także brać pod uwagę dyrektywę Rady 96/49/WE z dnia 23 lipca 1996 r. w sprawie zbliżenia ustawodawstwa Państw Członkowskich w odniesieniu do kolejowego transportu towarów niebezpiecznych

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

(17) Każdy zarządca infrastruktury ponosi zasadniczą odpowiedzialność za projekt — uwzględniający bezpieczeństwo oraz za bezpieczne utrzymanie i eksploataowanie własnej sieci kolejowej. Analogicznie do certyfikacji w zakresie bezpieczeństwa przewoźników kolejowych — zarządca infrastruktury powinien być poddany autoryzacji w zakresie bezpieczeństwa przez władzę bezpieczeństwa, odnośnie do jego systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz innych przepisów dla spełnienia wymagań dotyczących bezpieczeństwa.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

Artykuł 4

Rozwój i poprawianie bezpieczeństwa kolei

1. Państwa Członkowskie zapewnią zachowanie bezpieczeństwa

kolei oraz, tam gdzie to uzasadnione, stałą jego poprawę, uwzględniając rozwój prawodawstwa Wspólnoty, postęp naukowo-techniczny oraz przyznając priorytet zapobieganiu poważnym wypadkom.

.....

2. Państwa Członkowskie zapewniają, że środki stosowane dla rozwoju i poprawy bezpieczeństwa kolei uwzględniają potrzebę **podejścia systemowego**.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

ZAŁĄCZNIK II Dyrektywy 2004/49/WE

ZGŁOSZENIE KRAJOWYCH PRZEPISÓW BEZPIECZEŃSTWA

Krajowe przepisy bezpieczeństwa, które muszą być zgłoszone Komisji zgodnie z procedurą opisaną w art. 8, obejmują:

- 1) przepisy dotyczące istniejących krajowych wymagań bezpieczeństwa i metod oceny bezpieczeństwa;
- 2) przepisy dotyczące wymagań wobec systemów zarządzania bezpieczeństwem i certyfikacji w zakresie bezpieczeństwa przedsiębiorstw kolejowych;
- 3) przepisy dotyczące wymagań dla zezwolenia na dopuszczenie do eksploatacji i utrzymania nowego lub istotnie zmodyfikowanego taboru kolejowego, nieujęte jeszcze w TSI. Zgłoszenie powinno obejmować zasady wymiany taboru między przedsiębiorstwami kolejowymi, systemy rejestracji oraz wymagania dotyczące procedur testowych;
- 4) wspólne zasady funkcjonowania sieci kolejowej nieujęte jeszcze w TSI, łącznie z przepisami dotyczącymi systemów sygnalizacji oraz zarządzania ruchem;
- 5) przepisy ustanawiające wymagania dotyczące dodatkowych wewnętrznych zasad operacyjnych (zasad firmowych), które muszą być ustanowione przez zarządców infrastruktury i przedsiębiorstwa kolejowe;
- 6) przepisy dotyczące wymagań wobec personelu wykonującego zadania krytyczne dla bezpieczeństwa, obejmujące kryteria selekcji, stan zdrowia i szkolenie zawodowe, jak również przepisy dotyczące certyfikacji personelu, o ile nie zostały jeszcze ujęte w TSI;
- 7) przepisy dotyczące badania wypadków i incydentów.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

Artykuł 9 cd. Dyrektywy 2004/49/WE

2. System zarządzania bezpieczeństwem spełnia wymagania i zawiera elementy wymienione w załączniku III, dostosowane do charakteru, rozmiaru i innych warunków realizowanej działalności.

Zapewnia on nadzór wszystkich ryzyk związanych z działalnością zarządcy infrastruktury lub przedsiębiorstwa kolejowego, łącznie z dostarczaniem im usługami utrzymania i dostawą materiałów oraz zaangażowaniem podwykonawców.

Bez szkody dla odpowiedzialności cywilnej wynikającej z istniejących krajowych i międzynarodowych przepisów, system zarządzania bezpieczeństwem uwzględnia, gdy to właściwe i uzasadnione, ryzyko powstające w wyniku działalności stron trzecich.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

ZAŁĄCZNIK III Dyrektywy 2004/49/WE

SYSTEMY ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM

1. *Wymagania wobec systemu zarządzania bezpieczeństwem*

Wszystkie właściwe części systemu zarządzania bezpieczeństwem muszą być **udokumentowane**, w szczególności musi być opisany rozkład odpowiedzialności w strukturach organizacyjnych zarządcy infrastruktury lub przedsiębiorstwa kolejowego. Dokumentacja musi wskazywać jak kierownictwo panuje nad działalnością na różnych poziomach, jaki jest w tym udział pracowników i poszczególnych przedstawicieli kierownictwa na wszystkich poziomach oraz jak jest zapewniane ciągle doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

ZAŁĄCZNIK III cd. Dyrektywy 2004/49/WE

2. *Podstawowe elementy systemu zarządzania bezpieczeństwem*

Podstawowymi elementami systemu zarządzania bezpieczeństwem są:

- a) polityka bezpieczeństwa zatwierdzona przez dyrektora zarządzającego organizacji i przekazana ocalej załodze;
- b) ilościowe i jakościowe cele organizacji dla utrzymania i polepszenia bezpieczeństwa oraz plany osiągnięcia tych celów;
- c) procedury służące osiągnięciu istniejących, nowych i zmienionych standardów technicznych i operacyjnych oraz innych przewidzianych warunków, ustanowionych w:
 - TSI, lub
 - krajowych przepisach bezpieczeństwa, o których mowa w art. 8 i załączniku II, lub
 - innych, stosownych przepisach, lub
 - decyzjach władzy bezpieczeństwa,

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

ZAŁĄCZNIK III cd. Dyrektywy 2004/49/WE

- oraz **procedury** służące do zapewnienia zgodności ze standardami i innymi przewidzianymi warunkami w całym cyklu życiowym sprzętu i okresie działalności;
- d) procedury i metody przeprowadzania ocen ryzyka i stosowania środków nadzoru ryzyka w sytuacjach, kiedy zmiana warunków prowadzenia działalności lub wprowadzenie nowego materiału powoduje nowe ryzyko dla infrastruktury lub prowadzonej działalności;
 - e) określenie programów szkolenia personelu i systemów dla zapewnienia, że kompetencje personelu zostaną utrzymane, a zadania wykonane odpowiednio;
 - f) ustalenia zapewniające odpowiedni dostęp do informacji w ramach organizacji oraz, gdzie to właściwe, wymianę informacji między organizacjami działającymi w ramach tej samej infrastruktury;
 - g) procedury i formaty dla dokumentowania informacji dotyczącej bezpieczeństwa i wskazanie procedury ustalającej sposób nadzoru nad ważnymi informacjami dotyczącymi bezpieczeństwa;
 - h) procedury zapewniające, że wypadki, incydenty, wypadki, których uniknięto, i inne niebezpieczne zdarzenia są zgłaszane, badane i analizowane oraz że niezbędne kroki zapobiegawcze zostały podjęte;
 - i) postanowienia wynikające z planów działania, alarmowania i informowania w razie niebezpieczeństwa, uzgodnione z odpowiednimi władzami publicznymi;
 - j) postanowienia dotyczące okresowych **wewnętrznych audytów** systemów zarządzania bezpieczeństwem.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

Podział zadań i odpowiedzialności oraz relacje międzyinstytucjonalne

Przykłady

(40) Po dopuszczeniu danego podsystemu do eksploatacji należy zagwarantować, że jest on użytkowany i utrzymywany zgodnie z *zasadniczymi wymaganiami*, które go dotyczą. Zgodnie z dyrektywą 2004/49/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie bezpieczeństwa kolei wspólnotowych odpowiedzialność za spełnienie tych wymagań, w odniesieniu do poszczególnych podsystemów, spoczywa odpowiednio na zarządcy infrastruktury lub na przedsiębiorstwie kolejowym.

Państwa członkowskie mogą skontrolować przestrzeganie tych wymagań w chwili przyznawania świadectwa bezpieczeństwa i autoryzacji ????? w zakresie bezpieczeństwa, zgodnie z art. 10 i 11 dyrektywy w sprawie bezpieczeństwa kolei.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

Biorąc zatem pod uwagę Art. 4 ust 2.:

*Państwa Członkowskie zapewniają, że środki stosowane dla rozwoju i poprawy bezpieczeństwa kolei uwzględniają potrzebę **podejścia systemowego***

oraz dodatkowo

- przyjęte już - kierunkowe rozwiązania zawarte w projektowanych rozwiązaniach regulacyjnych dotyczących **sektora kolejowego** oraz tzw. *Nowe Ramy Regulacyjne* dotyczące **rynku wewnętrznego** w zakresie *harmonizacji technicznej* i zasad *wprowadzania wyrobów do obrotu* - z szerokim zastosowaniem **akredytacji** oraz **systemów zarządzania jakością** - najkorzystniejsze wydaje się zastosowanie **podejścia procesowego** w zakresie organizacji działań administracyjnych oraz oparcie się na modelach systemów zarządzania jakością.

Systemy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach kolejowych

Kary za naruszenie przepisów krajowych transponujących dyrektywy o bezpieczeństwie

Artykuł 32

Kary

Państwa Członkowskie ustanawiają przepisy dotyczące kar za naruszenie przepisów krajowych przyjętych w związku z niniejszą dyrektywą i podejmą wszelkie niezbędne działania w celu zapewnienia, że są one stosowane.

Kary muszą być skuteczne, proporcjonalne, niedyskryminujące i zniechęcające. Państwa Członkowskie informują Komisję o tych postanowieniach najpóźniej do dnia określonego w art. 33 oraz bezzwłocznie powiadamiają Komisję o jakichkolwiek późniejszych zmianach tych przepisów.

Państwa Członkowskie informują Komisję o tych postanowieniach najpóźniej do dnia określonego w art. 33 [30 kwietnia 2006r.] oraz bezzwłocznie powiadamiają Komisję o jakichkolwiek późniejszych zmianach tych przepisów.

Wymagane dokumenty dla SMS – Zgodność z obowiązującymi przepisami prawa

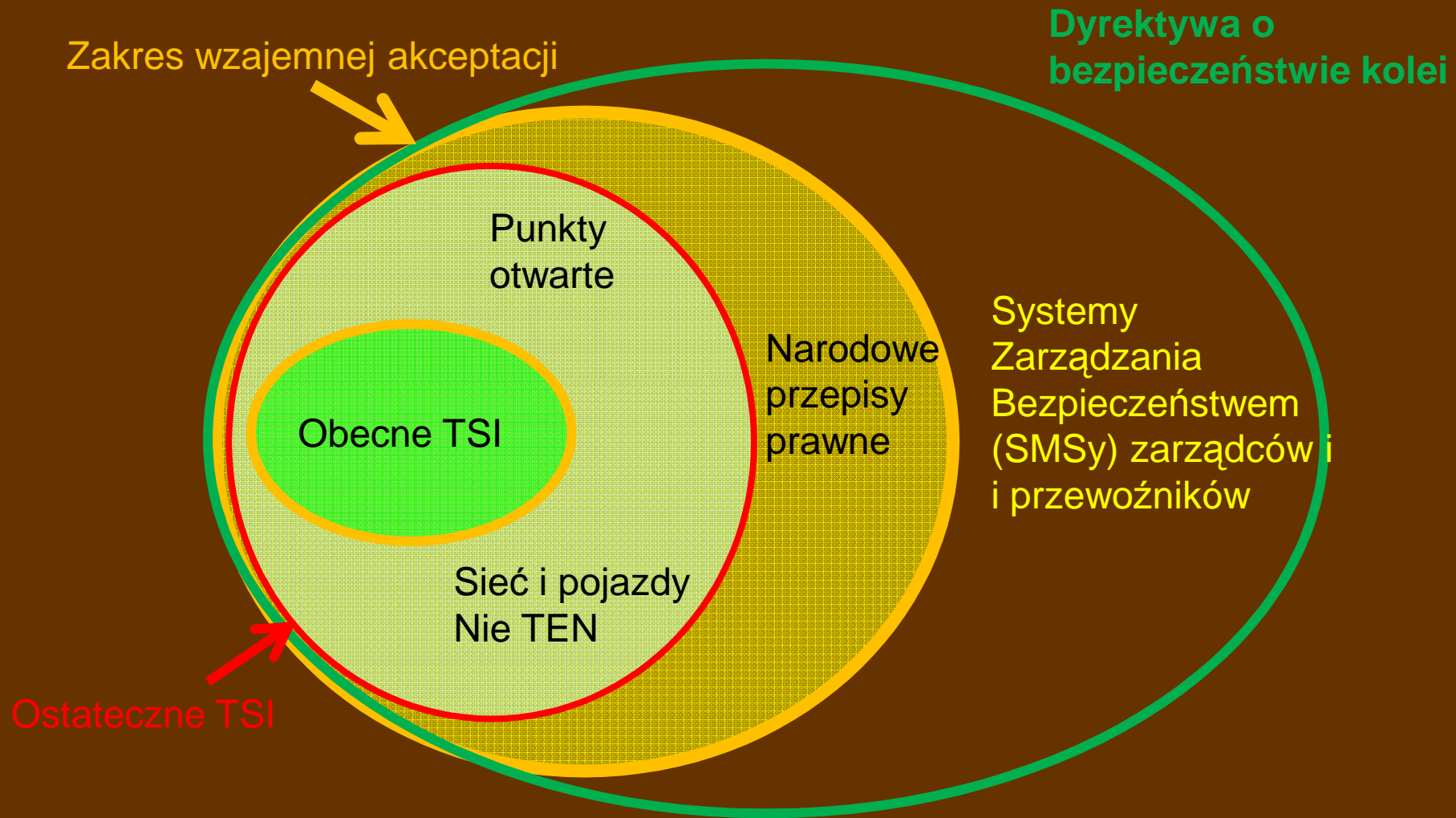
Zgodność z obowiązującymi przepisami prawa:

- Rejestr obowiązujących aktów prawa i regulacji
- Dokumentacja weryfikacji odpowiednich regulacji
- Dokumentacja dotycząca wpływu nowego prawa i regulacji

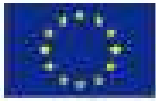
Kompetencje personelu:

- Udokumentowane kwalifikacje wstępne dla każdej grupy personelu
- Plany szkoleń dla każdej grupy personelu
- Opis kwalifikacji personelu odpowiedzialnego za prowadzenie szkoleń
- Dokumentacja odbytych szkoleń
- Opis procesu egzaminowania
- Opis kwalifikacji egzaminatorów
- Specyfikacja i plany przyszłych szkoleń
- Specyfikacja planów dotyczących kontroli i nadzoru oraz opis przeprowadzanych kontroli i sprawowanego nadzoru

Interoperacyjność ↔ bezpieczeństwo



Gdzie mamy wzajemną akceptację?



System zarządzania bezpieczeństwem

Kryteria oceny przedsiębiorstw kolejowych i zarządców infrastruktury

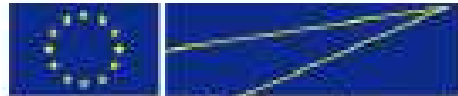
stosowane przez krajowe władze bezpieczeństwa do oceny zgodności z wymaganiami bezpieczeństwa określonymi w certyfikatach bezpieczeństwa i autoryzacjach w zakresie bezpieczeństwa wydawanych zgodnie z art. 10 ust. 2 lit. a) oraz art. 11 ust. 1. lit. a) dyrektywy 2004/49/WE

opublikowane przez Europejską Agencję Kolejową

Wersja:	ocena wpływu krajowych władz bezpieczeństwa
Data:	31/05/2007
Status:	ogólnodostępny
Autor:	Zespół SafeCert — Agencja Bezpieczeństwa Kolejowego, Jednostka ds. Bezpieczeństwa

Spis treści

1	Wstęp	4
2	Koncepcja systemów zarządzania bezpieczeństwem określona w dyrektywie 2004/49/WE	6
3	Artykuł 9 — Systemy zarządzania bezpieczeństwem	7
	3.1 Artykuł 9 ust. 1	7
	3.2 Artykuł 9 ust. 2	8
	3.3 Artykuł 9 ust. 3	11
	3.4 Artykuł 9 ust. 4	12
4	ZAŁĄCZNIK III	13
	4.1 Załącznik III pkt 1 — Ogólne wymagania wobec systemu zarządzania bezpieczeństwem	13
	4.2 Załącznik III pkt 2 — Podstawowe elementy systemu zarządzania bezpieczeństwem	18



1 Wstęp

Na podstawie art. 16 ust. 2 lit. e) dyrektywy 2004/49/WE (dyrektywy w sprawie bezpieczeństwa kolei) krajowym władzom bezpieczeństwa powierzono zadanie wydawania certyfikatów oraz autoryzacji w zakresie bezpieczeństwa zgodnie z art. 10 i 11 dyrektywy. W związku z tym krajowe władze bezpieczeństwa muszą oceniać, czy są spełniane warunki i wymogi ustanowione w tych artykułach. W celu wsparcia krajowych władz bezpieczeństwa, w art. 6 ust. 3 lit. b) dyrektywy w sprawie bezpieczeństwa kolei przewidziano opracowanie wspólnej metody oceny bezpieczeństwa (CSM) w celu sprawdzenia spełnienia wymagań bezpieczeństwa w certyfikatach i autoryzacjach wydawanych zgodnie z art. 10 i 11. We wrześniu 2009 r. Agencja musi przedstawić Komisji zalecenia dotyczące CSM.

Zespół SafeCert zajmujący się w Agencji opracowaniem CSM podzielił pracę na cztery części: 1) kryteria oceny systemu zarządzania bezpieczeństwem; 2) procedury oceny systemu zarządzania bezpieczeństwem (certyfikatów bezpieczeństwa i autoryzacji w zakresie bezpieczeństwa wydawanych zgodnie z art. 10 ust. 2 lit. a) oraz art. 11 ust. 1 lit. a); 3) kryteria i procedury oceny certyfikatów bezpieczeństwa wydawanych zgodnie z art. 10 ust. 2 lit. b); oraz 4) kryteria i procedury oceny autoryzacji w zakresie bezpieczeństwa wydawanych zgodnie z art. 11 ust. 1 lit. b). Wszystkie części zostaną opracowane we współpracy z grupą roboczą ds. certyfikacji i autoryzacji w zakresie bezpieczeństwa (ERA WG SafeCert) oraz siecią krajowych władz bezpieczeństwa. Dokumentacja realizacji każdego zasadniczego celu następuje po osiągnięciu wspólnego stanowiska. Końcowe zalecenie dotyczące CSM będzie się składać w sumie z czterech dokumentów.



Ponadto

prace nad oceną zgodności systemów zarządzania bezpieczeństwem uzupełniają dwa inne dokumenty:

- Badanie systemu zarządzania bezpieczeństwem („SMS Survey”) będące wprowadzeniem do koncepcji systemu, podejścia systemowego oraz systemu zarządzania bezpieczeństwem oraz zawierające przegląd względów historycznych przemawiających za potrzebą struktury organizacji w celu zarządzania bezpieczeństwem kolei, a także innych sektorów, w których istotne znaczenie ma bezpieczeństwo, oraz streszczenia aktów prawnych lub regulacji odnoszących się do wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem (dostępne od kwietnia 2007 r.);
- Wytyczne dla przedsiębiorstw kolejowych i zarządców infrastruktury dotyczące opracowania i wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem zgodnie z dyrektywą w sprawie bezpieczeństwa kolei. Jest to uzupełnienie stanowiska krajowych władz bezpieczeństwa na temat systemu zarządzania bezpieczeństwem (dostępne w 2009 r.).

3.2 Artykuł 9 ust. 2

System zarządzania bezpieczeństwem spełnia wymagania i zawiera elementy wymienione w załączniku III, dostosowane do charakteru, rozmiaru i innych warunków realizowanej działalności. Zapewnia on nadzór wszystkich ryzyk związanych z działalnością zarządcy infrastruktury lub przedsiębiorstwa kolejowego, łącznie z dostarczaniem im usługami utrzymania i dostawą materiałów oraz zaangażowaniem podwykonawców. Bez szkody dla odpowiedzialności cywilnej wynikającej z istniejących krajowych i międzynarodowych przepisów, system zarządzania bezpieczeństwem uwzględnia, gdy to właściwe i uzasadnione, ryzyko powstające w wyniku działalności stron trzecich.

KRYTERIA OCENY

1) RYZYKO ZWIĄZANE Z DZIAŁALNOŚCIĄ ZARZĄDCY INFRASTRUKTURY LUB PRZEDSIĘBIORSTWA KOLEJOWEGO (również RYZYKO WSPÓLNE)

II.1 Stosowane są procesy służące do rozpoznania ryzyka związanego z działalnością kolejową, w tym ryzyka bezpośrednio wynikającego z działalności innych organizacji/osób.

II.2 Stosowane są procesy i procedury służące do opracowania i wykonywania środków nadzoru ryzyka.

II.3 Stosowane są procesy i procedury służące do monitorowania skuteczności zasad w zakresie nadzoru ryzyka oraz do wprowadzania koniecznych zmian.



2) *USŁUGI UTRZYMANIA I DOSTAWA MATERIAŁÓW*

II.8 Istnieją procedury w celu ustalenia wymogów/standardów/procesów konserwacji na podstawie danych o bezpieczeństwie lub/i wiarygodności oraz, gdzie to stosowne, na podstawie przydzielania taboru kolejowego na potrzeby usług.

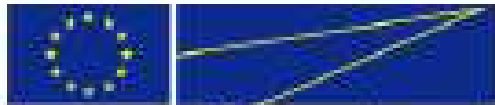
II.9 Istnieją procesy w celu dostosowania/dopasowania przerw na konserwację według rodzaju i zakresu usługi świadczonej przez przedsiębiorstwo kolejowe/zarządcę infrastruktury, w stosownym przypadku.

3) *ZAANGAŻOWANIE WYKONAWCÓW ORAZ KONTROLA DOSTAWCÓW*

II.14 Istnieją procesy w celu wcześniejszego sprawdzenia kompetencji wykonawców (w tym podwykonawców) i dostawców.

II.15 Obowiązki i zadania w zakresie bezpieczeństwa kolei są wyraźnie określone, znane i przydzielone wykonawcom i innym zainteresowanym stronom.

II.16 Przedsiębiorstwo kolejowe/zarządca infrastruktury stosuje proces służący do zapewnienia identyfikacji odpowiedniej dokumentacji i umów.



**4) RYZYKO POWSTAJĄCE W WYNIKU DZIAŁALNOŚCI STRON TRZECICH
(GDY TO WŁAŚCIWE I UZASADNIONE)**

II.20 Przedsiębiorstwo kolejowe/zarządca infrastruktury:

- rozpoznało potencjalne ryzyko związane z udziałem innych stron spoza systemu kolejowego;
- ustanowiło odpowiednie środki nadzoru w celu ograniczenia powiązanego ryzyka.



4.1 Załącznik III pkt 1 — Ogólne wymagania wobec systemu zarządzania bezpieczeństwem

A) Wszystkie właściwe części systemu zarządzania bezpieczeństwem muszą być udokumentowane (...)

STRESZCZENIE/OPIS

A.0 Istotną częścią systemu zarządzania bezpieczeństwem na poziomie organizacyjnym i operacyjnym powinny być procesy i procedury opisujące działania bezpośrednio i pośrednio wpływające na bezpieczeństwo kolei.

Dokumentacja systemu zarządzania bezpieczeństwem powinna być odpowiednio aktualizowana w razie istotnej zmiany technicznej, operacyjnej lub organizacyjnej, nawet jeżeli zmiany nie wpływają bezpośrednio na bezpieczeństwo operacyjne.

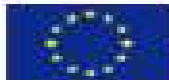
Dokumentacja musi zapewniać zdolność identyfikacji procesów systemu zarządzania bezpieczeństwem.

KRYTERIA OCENY

A.1 Istnieje opis rodzajów działań, które są lub będą wykonywane przez organizację kolejową, objaśniający rodzaj, zakres i ryzyko działania.

A.2 Przedsiębiorstwo kolejowe/zarządca infrastruktury przedstawił opis struktury systemu zarządzania bezpieczeństwem przedstawiający podział zadań i obowiązków.

A.3 Przedsiębiorstwo kolejowe/zarządca infrastruktury posiada dokument opisujący wszystkie procesy systemu zarządzania bezpieczeństwem zgodnie z wymogami załącznika III ust. 2, spójny z rodzajem i zakresem wykonywanych usług.



4.1 Załącznik III pkt 1 — Ogólne wymagania wobec systemu zarządzania bezpieczeństwem

B) (...) w szczególności musi być opisany rozkład odpowiedzialności w strukturach organizacyjnych zarządcy infrastruktury lub przedsiębiorstwa kolejowego.

STRESZCZENIE/OPIS

B.0 Każde przedsiębiorstwo kolejowe/każdy zarządca infrastruktury powinien wyraźnie opisać i określić dziedziny odpowiedzialności w celu ich przydzielenia w systemie organizacyjnym powiązanemu personelowi lub do konkretnych zadań. Każda dziedzina odpowiedzialności powinna być dokładnie opisana i udokumentowana (dalszy opis niniejszego punktu zgodnie z załącznikiem III ust. 1 część C).

Podział zadań i ustalenie odpowiedzialności w zakresie bezpieczeństwa powinno odbywać się formalnie i być zatwierdzone przez kierownictwo wyższego szczebla lub przez pracownika odpowiedzialnego za konkretne stanowisko i zadanie w zakresie bezpieczeństwa.

KRYTERIA OCENY

B.1 Przedsiębiorstwo kolejowe/zarządca infrastruktury wyznaczyło osobę, zatrudnioną przez organizację i posiadającą wykazaną wiedzę w zakresie systemu kolejowego, która ma bezpośredni kontakt z zarządem i/lub dyrektorem zarządzającym i koordynuje system zarządzania bezpieczeństwem na szczeblu kierowniczym (nie na poziomie procesu).

B.2 Osoby w organizacji, którym powierzono obowiązki, mają uprawnienia, kompetencje i odpowiednie środki do wykonywania swoich obowiązków, tzn. funkcja, obowiązki i kompetencje powinny być spójne i odpowiadać danej roli/danemu zadaniu.

B.3 Wyraźnie opisano dziedziny odpowiedzialności związane z bezpieczeństwem i obowiązki przydzielone do konkretnych powiązanych funkcji.



Schemat i harmonogram działań w zakresie certyfikacji bezpieczeństwa:



Działania ERA w zakresie Certyfikacji Bezpieczeństwa

Część A Certyfikatu (SMS)

Wymagania i
podstawowe składniki SMS

Kryteria Oceny SMS

Procedury Oceny SMS

Część B Certyfikatu (Cz. Sieciowa dla Przewoźnika)

Wymagania
dla części B

Kryteria Oceny Części B

Procedury Oceny Części B

Część B Autoryzacji (Cz. Sieciowa dla Zarządcy)

Wymagania
dla części B

Kryteria Oceny Części B

Procedury Oceny Części B

Pozostałe elementy opracowane zostaną przez ERA
do jesieni 2009 r.



Railway Safety Management System Guide

Canada

February 2001 (TP 13548)

Experiences with Safety Management Systems

Survey on existing SMS legislation and SMS practices in the railway sector and other safety critical sectors throughout the world

5	The existing experiences in the railway sector.....	17
	5.1 Europe	17
	5.1.1 United Kingdom.....	22
	5.1.2 Italy.....	27
	5.1.3 Switzerland.....	29
	5.1.4 One manufacturer's experience (ALSTOM).....	32
	5.1.5 The rail carrier experience (SQAS).....	35
	5.2 Non – European Countries	36
	5.2.1 Canada.....	36
	5.2.2 Australia	40
	5.2.3 South Africa	46
	5.2.4 MTR – Hong Kong metro and train system.....	52



Managing fatigue in safety critical work

**Railways and Other Guided Transport
Systems (Safety) Regulations 2006**

July 2006

Safety Certification and Authorisation Assessment Manual

**Assessment Criteria for Safety Certificate
and Authorisation applications made under ROGS**

April 2006

**HM Railway Inspectorate Safety Certificate
and Authorisation Assessment Manual**

HUMAN FACTORS GOOD PRACTICE GUIDE

The guide has been created for designers, suppliers, managers, supervisors, trainers, investigators, and health and safety staff who work in the railway industry.



Kluczowy problem **TRANSPOZYCJA** unijnych dyrektyw

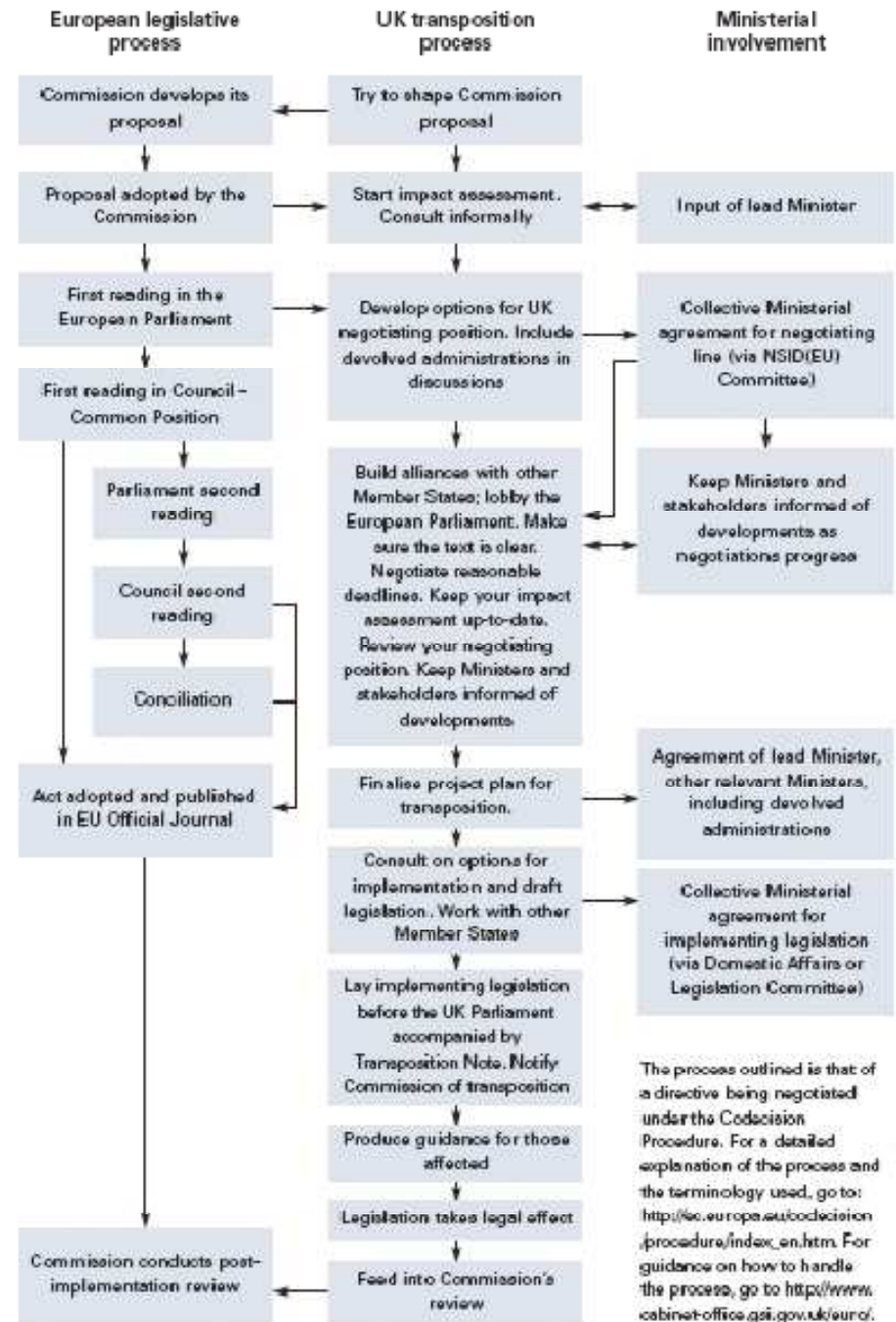


Department for Business, Enterprise
& Regulatory Reform

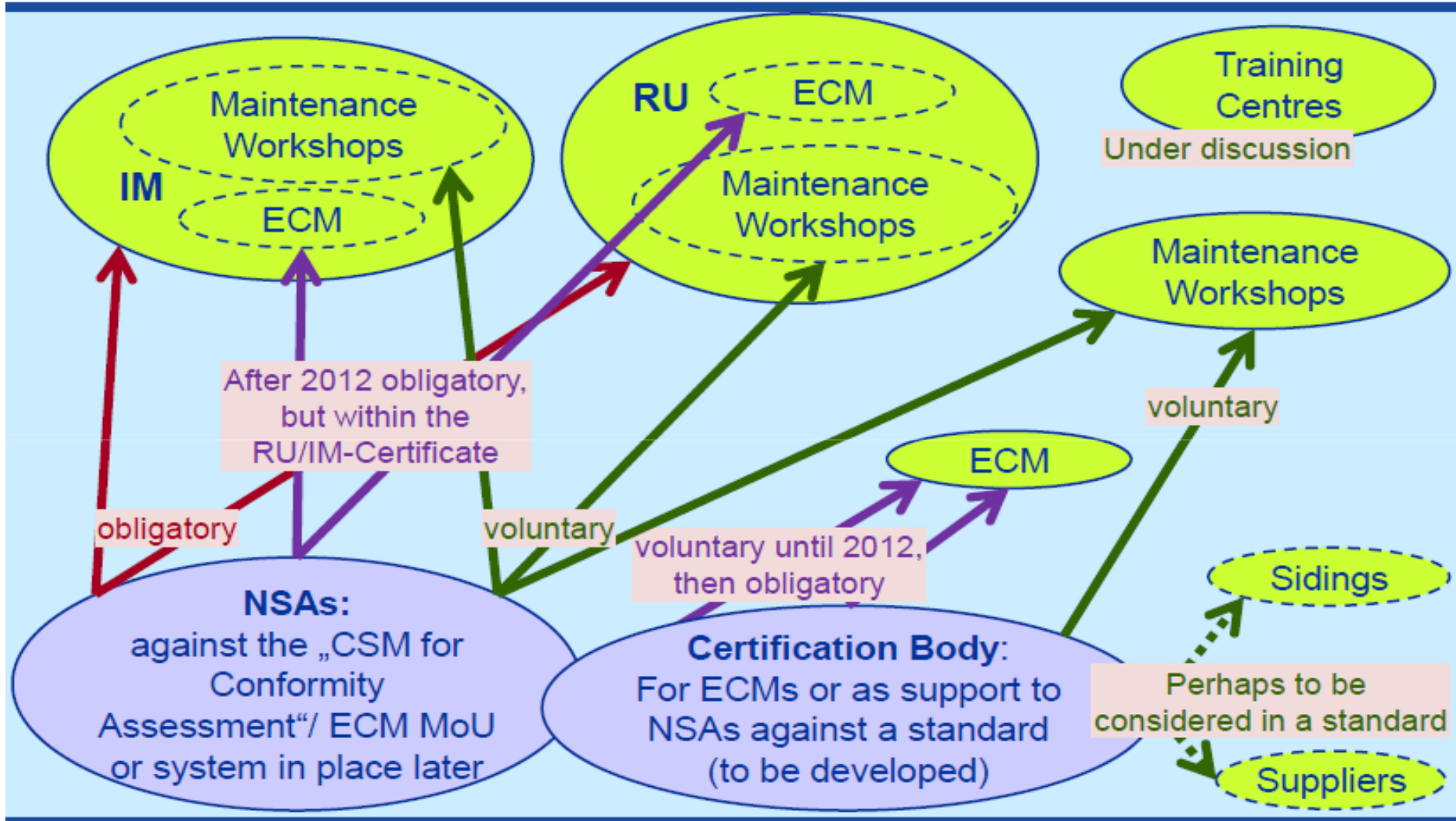
Transposition guide: how to implement European directives effectively



European decision-making and transposition

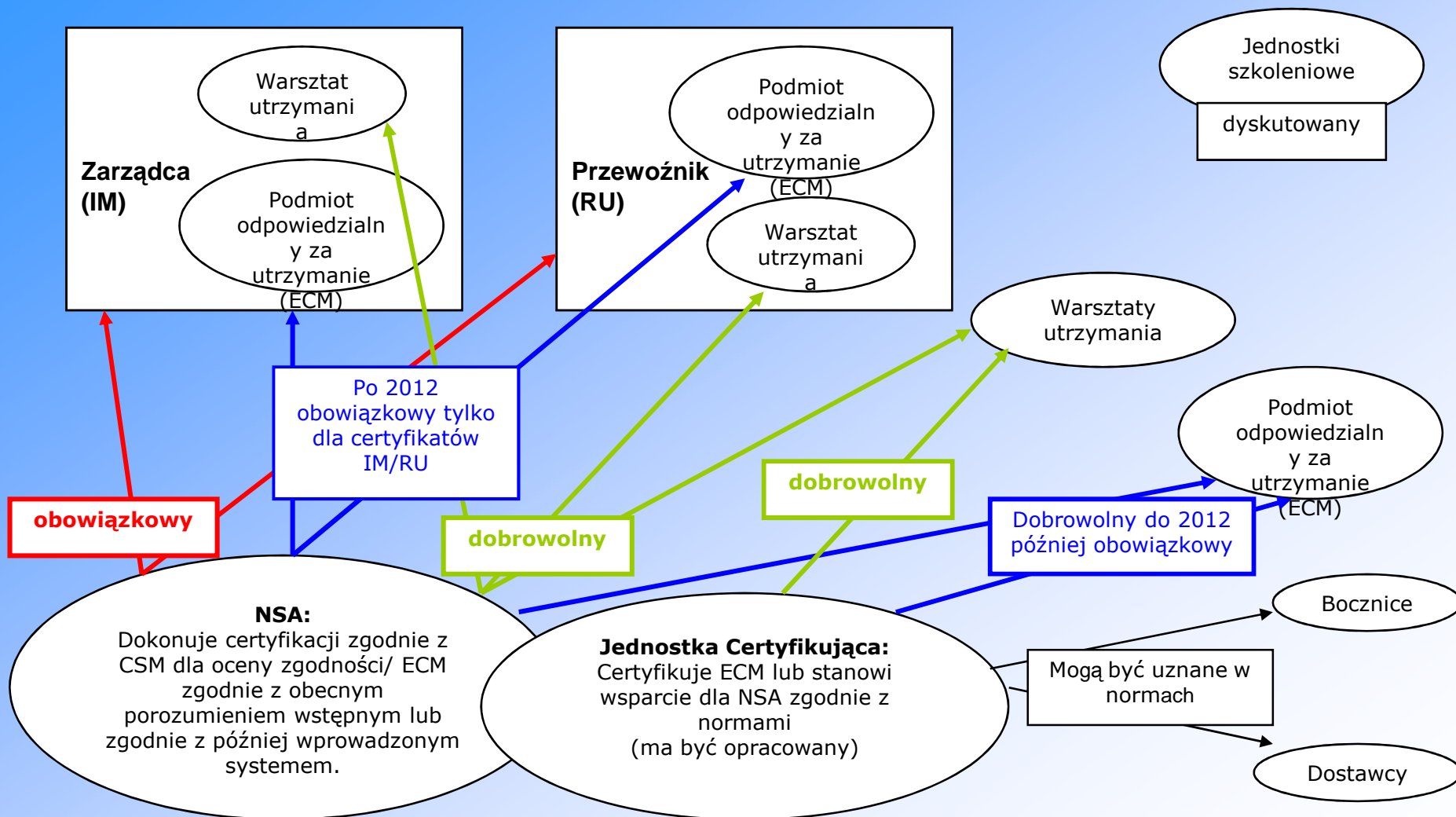


Railway certification in the Directives...



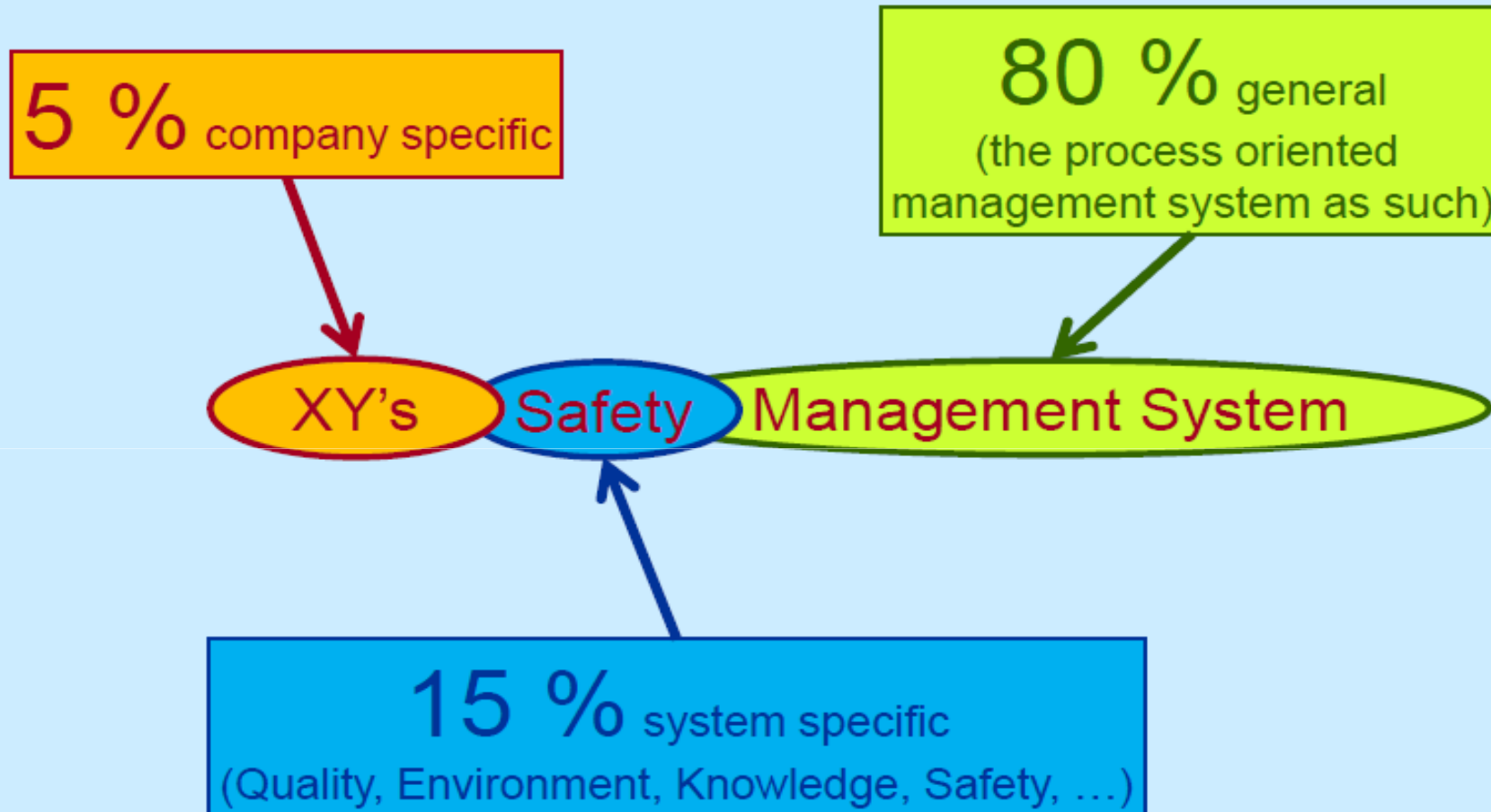


Zakres Certyfikacji Bezpieczeństwa w świetle dyrektyw europejskich:



- Integration of all certification regimes in the railway sector into two schemes
 1. Mandatory assessment and presumption of conformity by the NSAs according to the „Common Safety Method for Conformity Assessment“
 2. Voluntary assessment and presumption of conformity by accredited bodies according to pertinent standards

- This should help to ensure that
 - companies with different services / areas of operation can be certified in only one procedure,
 - the bureaucratic burden on both, companies and authorities, will be likewise minimised,
 - the certification systems are transparent and
 - mutual trust will be strengthened.



The Implementation of the Railway Safety Directive

Challenges for Safety Regulation

**Kurt Lentz,
Head of Sector**

Request for the examination

- The Commission has requested the assistance of the Agency in examining the transposition of the Railway Safety Directive into national measures to identify possible problems of compliance.
- The priorities for the examination will be decided in agreement with the Commission.

This is really a huge task!
But, it is very important that we are all working from the same legal base!

It may appear straightforward to implement certain measures in the Railway Safety Directive into the national legislation; however, in practice some requirements are much more difficult to fulfil – and to evaluate!

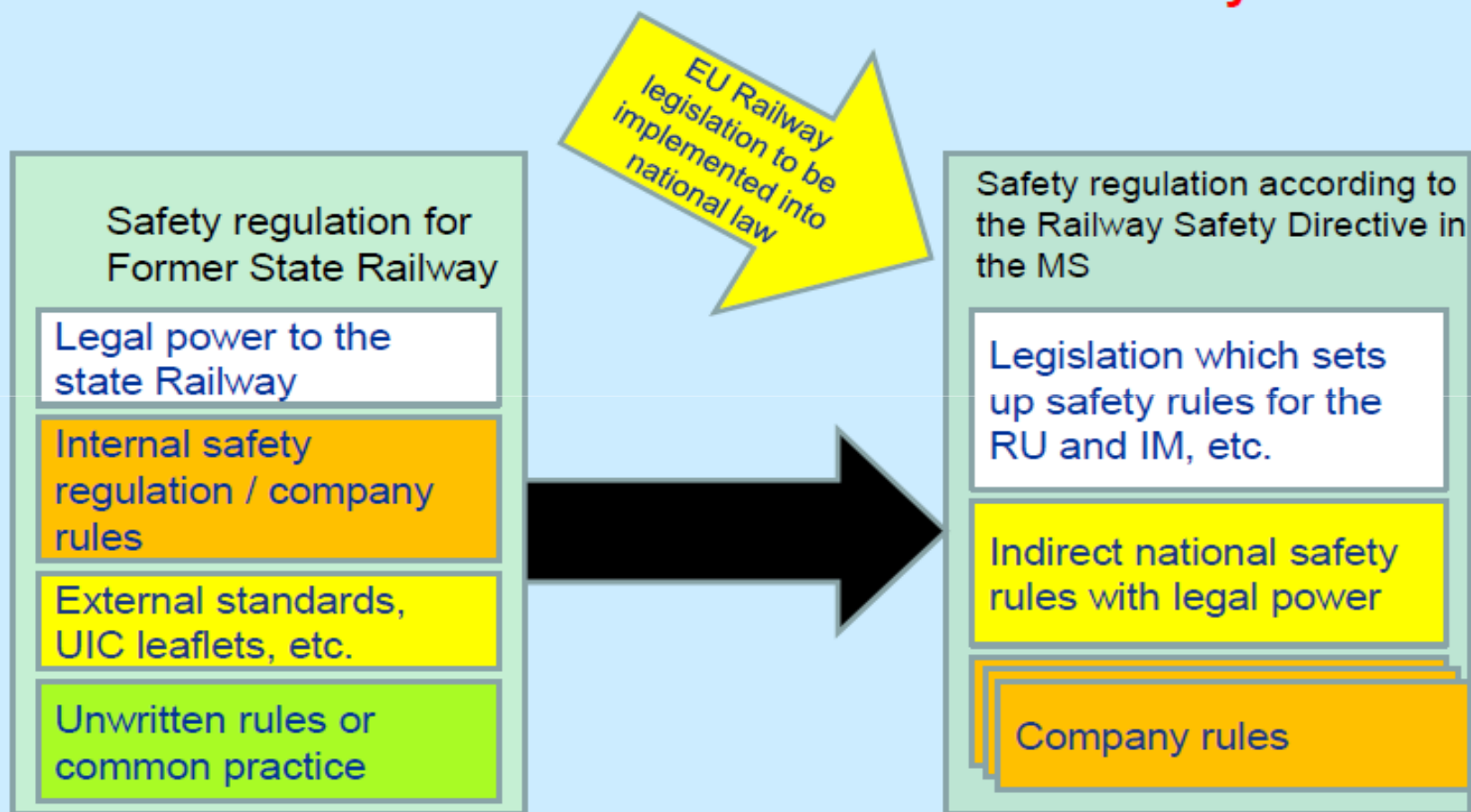
This is certainly the case for these two measures :

- Article 4(1):
Member States shall ensure that safety rules are laid down, applied and enforced in an open and non-discriminatory manner....
- Article 8(1):
In application of this Directive, Member States shall establish binding national safety rules and shall ensure that they are published and made available to all IM, RU, applicants for safety certificate and applicants for a safety authorisation in a clear language that can be understood by the parties concerned.

- Probably no Member State fulfils Article 8(1) of the Directive entirely – some types of national safety rules are missing.
- Some Member States do not have a clear safety regulatory framework.
- Most Member States have realised that their safety regulatory framework needs to be improved to comply with the Directive and they are taking steps to achieve this.

Why is the MS safety regulation not very clear?

Most MS are somewhere between these two systems:



18-11-2008

Safety Conference 2008

N° 5

For the Member States and their NSA:

- Transforming the old safety regulation systems to comply with the Railway Safety Directive
- Implementing new EU legislation and ensuring that existing national rules are consistent with the new requirements
- Monitoring and, when necessary, improving, the safety regulation framework, so it is consistent and sufficient
- Consulting and informing stakeholders on new national regulation and providing guidance on the rules

For the railway undertakings and infrastructure managers:

- To actively follow the development of new safety rules so that their views and experience will be taken into account
- To respond to new safety regulation and review and revise their company rules as necessary
- To inform their staff about new safety rules and provide training
- To monitor adherence to (new) safety rules

For the Commission assisted by the Agency:

- To monitor and keep the introduction of new safety rules to a minimum with a view to the gradual harmonisation of safety rules
- To assist the Member States and NSA in the implementation of new EU legislation
- To propose harmonised safety rules where national safety rules are missing in the Member States

Draft EC regulation on CSM

- Different approaches currently in use
- Formalised risk based approach is relatively new in some MS
- Two steps approach proposed in the draft of the EC regulation on CSM
 - for vehicles, when required in the Directive 2008/57/EC or when required by TSIs
 - for the whole scope



- Support the different actors concerned by the CSM on risk assessment so they gain experience
- Recommend potential improvement of the CSM process

Support – Dissemination of the 1st set of CSM

- ✓ Begin next year – After vote at the RISC
- ✓ With involvement of all concerned actors (RU, IM, Manufacturers, NSA, NOBOs, ISAs, ...)
- ✓ Guides for application translated in all EU languages
- ✓ Standard presentation + practical examples
- ✓ Pilot project with Czech Republic and Slovakia
- ✓ Permanent update of the presentation according to raised concerns

NSAs support for organising this dissemination

Further development on the Risk Acceptance Criteria

- For technical systems not covered by the RAC-TS defined in the draft of the EC regulation on CSM
- For operational procedures / human actions

Close collaboration with the sector

Take care of the numerous interfaces with other development like among others the SMS

Metody i środki identyfikacji przez ERA stanu wyjściowego do analiz poszczególnych zagadnień, stanu realizacji zobowiązań przez PCz w ramach prac nad rozwojem regulacji wspólnotowych oraz oceną ich wpływu na osiągnięcie zasadniczych celów WE

??? **Podjąć ambitne czy naiwne** ???

Realne problemy w zakresie działań dostosowawczych

Przemiany ustrojowe w zakresie prawa, stosunków własnościowych, itd.
Kontrole ze strony administracji UE

Jakie wnioski?



Wyzwania w zakresie dostosowania

Zaangażowanie środowisk gospodarczych we współpracę wzajemną z dążeniem do utworzenia organizacji reprezentatywnej i partnerskiej dla wsparcia administracją państwową

Analiza potrzeb w zakresie dalszej korekcji oraz przebudowa relacji między instytucjonalnych

Wyprzedzająca analiza jakości transpozycji wymaganych składników *acquis* (zanim sprawdzenia dokona KE)

Rozwój prac nad upowszechnieniem wiedzy w zakresie zagadnień bezpieczeństwa i strategii regulacyjnych w tym zakresie, z uwzględnieniem dziedzin związanych / wspierających legislację, takich jak normalizacja, akredytacja, nowoczesne metody systemowego podejścia do zarządzania



Dziękuję Państwu za uwagę