**Vzpostavitev, uvedba, izvajanje in stalno izboljševanje celovitega sistema vodenja**

**Vsebina smernic**

[Povzetek 2](#_Toc39661879)

[I. UVOD 3](#_Toc39661880)

[II. KAJ IN ZAKAJ JE SISTEM VODENJA 4](#_Toc39661881)

[1 Odgovornost za varnost 4](#_Toc39661882)

[2 Voditeljstvo usmerjeno v varnost 5](#_Toc39661883)

[3 Vodenje za varnost 5](#_Toc39661884)

[4 Sistem vodenja 5](#_Toc39661885)

[4.1 Celovit sistem vodenja 5](#_Toc39661886)

[4.2 Stopenjski pristop 5](#_Toc39661887)

[4.3 Dokumentacija sistema vodenja 6](#_Toc39661888)

[4.4 Vodenje virov 6](#_Toc39661889)

[4.5 Vodenje procesov in aktivnosti 7](#_Toc39661890)

[4.6 Varnostna kultura 7](#_Toc39661891)

[4.7 Merjene, izboljševanje in ocenjevanje 7](#_Toc39661892)

[4.7.1 Merjene, izboljševanje in ocenjevanje voditeljstva usmerjenega v varnost in varnostne kulture 8](#_Toc39661893)

[III. POSTOPEK VZPOSTAVITVE, UVEDBE, IZVAJANJA IN STALNEGA IZBOLJŠEVANJA SISTEMA VODENJA 8](#_Toc39661894)

[1 Program osnovnih aktivnosti za vzpostavitev in uvedbo sistema vodenja 8](#_Toc39661895)

[1.1 Imenovanje vodje projekta za vzpostavitev in uvedbo sistema vodenja 8](#_Toc39661896)

[1.2 Program dela 8](#_Toc39661897)

[1.3 Splošno usposabljanje za sistem vodenja 8](#_Toc39661898)

[1.4 Analiza stanja 9](#_Toc39661899)

[1.5 Določitev procesov 9](#_Toc39661900)

[1.6 Imenovanje lastnikov procesov 9](#_Toc39661901)

[1.7 Izdelava okvirnega spiska dokumentacije sistema vodenja 9](#_Toc39661902)

[1.8 Predstavitev projekta 9](#_Toc39661903)

[1.9 Izdelava poslovnika sistema vodenja 9](#_Toc39661904)

[1.10 Dokumentiranje procesov 10](#_Toc39661905)

[1.11 Uvajanje procesov 10](#_Toc39661906)

[1.12 Izdelava navodil 10](#_Toc39661907)

[1.13 Uvajanje navodil 10](#_Toc39661908)

[1.14 Prva notranja presoja 10](#_Toc39661909)

[1.15 Izvedba dopolnitev po prvi notranji presoji 10](#_Toc39661910)

[1.16 Druga notranja presoja 10](#_Toc39661911)

[1.17 Izvedba dopolnitev po drugi notranji presoji 10](#_Toc39661912)

[1.18 Vodstveni pregled 11](#_Toc39661913)

[1.19 Zaključek projekta uvedba sistema vodenja 11](#_Toc39661914)

[IV. ZAKLJUČEK 11](#_Toc39661915)

[REFERENCE 12](#_Toc39661916)

**Preglednica 1: Ključne aktivnosti, potrebne za vzpostavitev sistema vodenja……………..…13**

# 

# Povzetek

Praktične smernice podajajo priporočila stranki glede vzpostavitve, uvedbe, izvajanja in stalnega izboljševanja sistema vodenja, ki zagotavlja sevalno in jedrsko varnost. Praktične smernice niso obvezujoče in predstavljajo le pomoč organizacijam, ki se odločijo za uvedbo sistema vodenja. Nanašajo se na vse vrste objektov, naprav in dejavnosti, ki povzročajo tveganja, povezana s sevalno in jedrsko varnostjo, uporabljajo jih lahko imetniki dovoljenj in njihovi izvajalci kot tudi vse organizacije, ki imajo določene pristojnosti ali naloge na najširšem področju sevalne in jedrske varnosti.

Pri uvedbi in izvajanju sistema vodenja naj se upošteva stopenjski pristop predvsem glede na stopnjo tveganja posamezne organizacije kot tudi glede na velikost organizacije.

# 

# UVOD

Pričujoče praktične smernice so nastale kot odziv na priporočilo misije Emergency Preparedness Review Service (EPREV), ki je bila v Sloveniji leta 2017.

Eno od priporočil je bilo: »Vzpostaviti učinkovit sistem vodenja v vseh organizacijah, vključenih v pripravljenost in odziv na jedrske in radiološke nesreče.«

Zato je Uprava Republike Slovenije za jedrsko varnost (v nadaljevanju URSJV) pripravila smernice, ki vsebujejo poenostavljena navodila, kako se vzpostavi celovit sistem vodenja v organizacijo, če se le ta odloči za uvedbo sistema vodenja.

Celovit sistem vodenja ne združuje le zahtev, ki se nanašajo na obvladovanje kakovosti, ampak dodatno vključuje še zahteve, ki se nanašajo na obvladovanje varnosti, varovanja, zdravja, varovanja okolja, gospodarnosti, obvladovanje človeškega in organizacijskega faktorja ter socialnih vplivov, pri čemer je zagotavljanje varnosti osnovna zahteva pri izvajanju vseh dejavnosti, ki se nanašajo na sevalno in jedrsko varnost.

Zagotavljanje kakovosti predstavlja del sistema vodenja. Po [Zakonu o varstvu pred ionizirajočimi sevanji in jedrski varnosti](http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7385) (ZVISJV-1; Uradni list RS, št. 76/17 in 26/19) pod pojmom zagotavljanje kakovosti smatramo vse načrtovane in sistematično izvajane dejavnosti v neki organizaciji, s katerimi se zagotavlja sprejemljiva stopnja zaupanja, da so sestava, sistem, komponenta, postopek ali organizacija ukrepa varstva pred ionizirajočimi sevanji ali jedrske varnosti ali kateri koli njihov sestavni del izvedeni zadovoljivo in v skladu z dogovorjenimi standardi. Zagotavljanje kakovosti je eden od delov sistema vodenja in mora vsebovati tudi postopke preverjanja kakovosti.

**Pri uvedbi in izvajanju sistema vodenja naj se upošteva stopenjski pristop predvsem glede na stopnjo tveganja dejavnosti posamezne organizacije kot tudi glede na velikost organizacije.**

Pričujoče praktične smernice:

* opisujejo celovit sistem vodenja, namen vpeljave sistema vodenja in prednosti vpeljave sistema vodenja,
* določajo ključne dejavnosti, potrebne za vzpostavitev, uvedbo, izvajanje in stalno izboljševanje celovitega sistema vodenja in
* podajajo navodila, kako izpolniti obveznosti iz:
* 93. in 94. člena ZVISJV-1,
* V. poglavja Pravilnika o dejavnikih sevalne in jedrske varnosti (JV5; Uradni list RS, št. [74/16](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2016-01-3140) in [76/17](http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2017-01-3698) – ZVISJV-1), ki je naslovljen kot »Sistem vodenja«,
* Pravilnika o posebnih zahtevah varstva pred sevanji in načinu ocene doz (SV5; Uradni list RS, št. 47/18 – ZVISJV-1) v primeru izvajanja sevalnih dejavnosti in
* Pravilnika o pooblaščenih izvedencih za sevalno in jedrsko varnost (JV3; Uradni list RS, št. 50/16 in 76/17).

Praktične smernice so priporočila za uvedbo sistema vodenja ali uskladitev sistema vodenja s Pravilnikom o dejavnikih sevalne in jedrske varnosti in standardom IAEA GSR Part 2 »Leadership and Management for Safety« (v nadaljevanju GSR Part 2) in se nanašajo na vse organizacije, katerih dejavnosti vplivajo na sevalno in jedrsko varnost.

**Pričujoče praktične smernice so namenjene predvsem:**

* **izvajalcem sevalnih dejavnosti in**
* **organizacijam, ki imajo določene pristojnosti ali naloge na najširšem področju jedrske in sevalne varnosti.**

**Pričujoče praktične smernice pa so namenjene tudi:**

* **upravljavcem jedrskih, sevalnih in manj pomembnih sevalnih objektov in**
* **pooblaščenim izvedencem.**

**Organizacije, ki že imajo vzpostavljen sistem vodenja po standardih ISO, ASME, 10 CFR APPENDIX B ali kakšnem drugem standardu in želijo biti usklajene s standardom GSR Part 2, lahko svoj sistem vodenja le dopolnijo z izpolnjevanjem dodatnih zahtev standarda GSR Part 2.**

V skladu s Pravilnikom o posebnih zahtevah varstva pred sevanji in načinu ocene doz morajo izvajalci sevalnih dejavnosti v dokumentu Ocena varstva pred sevanji, v katerem je eno od poglavij »Zagotavljanje in preverjanje kakovosti«, opisati najmanj ključne ukrepe varstva pred sevanji, s katerimi bo zagotovljena visoka stopnja sevalne in jedrske varnosti (npr. postopki za varno delo in ukrepanje v primeru izrednega dogodka, seznanitev zaposlenih z Oceno varstva pred sevanji in internimi postopki organizacije, ki se navezujejo na sevalno dejavnost ter tveganji, ki jih prinaša njihova sevalna dejavnost, izvajanje rednega servisiranja pri pooblaščenem serviserju, ki ima dovoljenje za izvajanje sevalne dejavnosti, izvajanje osebne dozimetrije, uporaba elektronskih dozimetrov, uporaba zaščitne, osebne varovalne in merilne opreme ter redno kalibriranje merilne opreme, skrb za redno usposabljanje iz varstva pred sevanji ter izvajanje zdravniških pregledov, redno preverjanje delovanja varnostnih sistemov, obdobno izvajanje praktičnih vaj glede ukrepanja v primeru izrednega dogodka, vodenje evidenc, izvajanje pregledov in meritev ter ukrepov varovanja virov sevanja, …).

# KAJ IN ZAKAJ JE SISTEM VODENJA

**Z vpeljanim celovitim sistemom vodenja se v organizacijah vzpostavi notranji red, ki pripomore k večji uspešnosti in učinkovitosti organizacije.**

Pri uvedbi sistema vodenja različne vrste organizacij običajno skušajo zadostiti zahtevam določenega standarda, npr. ISO 9001:2015: »Sistemi vodenja kakovosti«. Organizacije, katerih dejavnosti vplivajo na sevalno in jedrsko varnost, običajno upoštevajo standard GSR Part 2, ki zahteva uvedbo celovitega sistema vodenja, katerega prioriteta je zagotovitev varnosti.

Dejstvo je, da vsaka organizacija potrebuje navodila, pravila in vpeljan sistem, ki omogočajo predhodno ali zgodnje zaznavanje nezaželenih odstopanj od vnaprej določenih zahtev ter zgodnje zaznavanje potreb po spremembah in izboljšavah, njihovo načrtno vpeljavo v poslovanje ter vpeljavo korektivnih ukrepov, ki preprečujejo ponovitev odstopanj.

Pri organizacijah, katerih dejavnosti vplivajo na sevalno in jedrsko varnost, je zagotavljanje varnosti osnovno načelo, na katerem mora sloneti sistem vodenja.

Celovit sistem vodenja v organizacij temelji na:

* poslanstvu,
* viziji in
* vrednotah.

Poslanstvo in vizija prispevata k določanju strategij in ciljev organizacije, medtem ko so vrednote temelj vsakega delovanja.

Cilj sistema vodenja je zagotavljanje izvajanja poslanstva organizacije in doseganje njene vizije z upoštevanjem vrednot ob optimalni izkoriščenosti vseh razpoložljivih virov.

## Odgovornost za varnost

Vodstvo imetnika dovoljenja oziroma vodstvo upravnega organa ali organizacije, ki ima določene pristojnosti ali naloge na področju sevalne in jedrske varnosti (organizacija), mora vsak v okviru svojih odgovornosti zagotoviti, da so doseženi temeljni varnostni cilji, in sicer varovanje ljudi in okolja pred škodljivimi vplivi ionizirajočih sevanj.

## Voditeljstvo usmerjeno v varnost

Vodstvo organizacije mora dokazovati voditeljstvo in zavezanost varnosti tako, da oblikuje, zagovarja in spoštuje:

* poslanstvo,
* vizijo,
* vrednote,
* poslovno politiko[[1]](#footnote-1),
* varnostno politiko[[2]](#footnote-2),
* cilje (strateške – dolgoročne, srednjeročne in kratkoročne – letne).

## Vodenje za varnost

Vodstvo organizacij je odgovorno za:

* vzpostavitev, uvajanje, izvajanje in stalno izboljševanje sistema vodenja,
* vzpostavitev varnostne politike,
* preskrbo potrebnih virov,
* določitev strategije organizacije, njenih dolgoročnih in kratkoročnih ciljev ter za načrte organizacije,
* sodelovanje z zunanjimi zainteresiranimi stranmi.

Letni cilji so zbrani v Letnem planu organizacije. Vodstvo organizacije je odgovorno za periodični pregled letni ciljev.

## Sistem vodenja

### 4.1 Celovit sistem vodenja

Celovit sistem vodenja združuje zahteve, ki se nanašajo na obvladovanje kakovosti, varnosti, varovanja, zdravja, varovanja okolja, gospodarnosti, obvladovanje človeškega in organizacijskega faktorja ter socialnih vplivov. Zagotavljanje varnosti je osnovna zahteva pri izvajanju vseh dejavnosti, ki se nanašajo na sevalno in jedrsko varnost.

Sistem vodenja mora biti usklajen z organizacijskimi cilji, zagotavljati mora varnost in visoko stopnjo varnostne kulture.

### 4.2 Stopenjski pristop

Pri vzpostavitvi in izvajanju sistema vodenja mora biti upoštevan stopenjski pristop. Načelo stopenjskega pristopa zahtev sistema vodenja je treba upoštevati za proizvode, storitve in dejavnosti vseh procesov, povezanih s sevalno ali jedrsko varnostjo.

### 4.3 Dokumentacija sistema vodenja

Sistem vodenja mora biti dokumentiran. Dokumentacija sistema vodenja mora biti napisana tako, da jo dobro razumejo tisti, ki jo uporabljajo. Posamezni dokumenti morajo biti obvladljivi, veljavni, redno pregledani in posodobljeni, berljivi, takoj prepoznavni in enostavno dosegljivi tam, kjer se uporabljajo.

Dokumentacija sistema vodenja mora vključevati najmanj:

* izjavo o usmeritvah in ciljih, vključno z vrednotami in pričakovanji vodstva,
* varnostno politiko z navedbo, da je prednostna naloga varovanje ljudi in okolja pred škodljivimi vplivi ionizirajočega sevanja,
* opis organizacijske sestave,
* opis, kako je sistem vodenja usklajen s predpisi,
* opis odgovornosti, pooblastil ter medsebojnih odnosov med vodenjem, izvajanjem in vrednotenjem posameznih dejavnosti,
* določitev odgovornosti in potrebnih ureditev za zagotavljanje varnosti,
* opis glavnih procesov,
* opis, kako se posamezne dejavnosti pripravijo, pregledajo, izvedejo, dokumentirajo, preverijo in izboljšajo,
* opis povezav z zunanjimi zainteresiranimi stranmi,
* opis nadzora nad delom podizvajalcev,
* opis beleženja in pregleda znanja, informacij in podatkov o vseh zadevah, povezanih z varnostjo ter opis načina in vodenja hrambe teh zapisov,
* opis zahtev za zagotavljanje prenosa znanja zaposlenim.

Dokumentacija sistema vodenja se običajno deli na štiri nivoje:

1. nivo: poslovnik, s katerim opredeljujemo koncept celotnega sistema vodenja. Ta nivo vključuje tudi poslanstvo, vizijo, vrednote, izjavo o poslovni politiki organizacije in varnostno politiko,
2. nivo: dokumentacija, ki podrobneje opisuje posamezne procese organizacije (notranje organizacijski predpisi),
3. nivo: dokumentacija, ki podrobneje opisujejo posamezne dejavnosti procesov (organizacijska navodila),
4. nivo: zapisi, ki nastanejo z delovanjem sistema vodenja.

### 4.4 Vodenje virov

Za preskrbo virov je odgovorno vodstvo organizacije, ki določi kompetence in vire, potrebne za varno izvajanje vseh aktivnosti v organizaciji.

Viri vključujejo:

* zaposlene (število zaposlenih in njihove kompetence),
* infrastrukturo,
* delovno okolje,
* informacije in znanja,
* dobavitelje ter
* finančne in materialne vire.

Organizacija mora izdelati dokument, ki ureja zahtevane kompetence za zaposlene, njihova usposabljanja ter način vzdrževanja kompetenc zaposlenih.

### 4.5 Vodenje procesov in aktivnosti

Sistem vodenja mora temeljiti na procesnem pristopu. Praviloma se procesi delijo na:

* vodstvene,
* ključne in
* podporne procese.

Procesi morajo biti dokumentirani.

Zaporedje procesov in njihove povezave morajo biti določene.

Vsak proces mora imeti svojega lastnika, ki je odgovoren za uvedbo, izvajanje in stalno izboljševanje procesov ter za določitev merljivih ciljev procesa (kazalniki uspešnosti / kazalniki učinkovitosti).

Vsak proces mora biti opredeljen in voden na tak način, da so upoštevane vse zahteve in da varnost ni ogrožena.

### 4.6 Varnostna kultura

Varnostno kulturo predstavlja kombinacija vrednot, kompetenc, dojemanj in vzorcev obnašanja. Odraža način obnašanja organizacije in posameznikov, ko je nihče ne nadzoruje ali opazuje.

Vsi posamezniki v organizaciji, vodstvo in zaposleni, morajo spodbujati dejavnosti za zagotavljanje varnosti in prispevati k stalnemu vzdrževanju in izboljševanju varnostne kulture.

Vodstvo organizacije in vodilni v organizaciji morajo podpirati in spodbujati pozitivno varnostno kulturo:

* s krepitvijo komunikacije, ki temelji na vzajemnem zaupanju,
* s seznanjanjem sodelavcev o vrednotah, poslovni politiki, varnostni politiki,
* z odprtim poročanjem o napakah in vseh odstopanjih,
* z rednim usposabljanjem,
* z dogovori o načinu izvedbe dela pred samim začetkom dela,
* s sprejetjem osebne odgovornosti za varnost.

### 4.7 Merjene, izboljševanje in ocenjevanje

Uspešnost sistema vodenja se mora meriti, ocenjevati in izboljševati z namenom, da se izboljšuje varnost in da se zmanjšujejo težave povezane z varnostjo. Merjenje, izboljševanje in ocenjevanje procesov se mora redno izvajati.

Metode za merjenje, izboljševanje in ocenjevanje sistema vodenja so npr.:

* spremljanje procesov,
* merjenje zadovoljstva strank, zaposlenih in ostalih zainteresiranih strani,
* neodvisna vrednotenja (notranje in zunanje presoje),
* samovrednotenje,
* vodstveni pregledi sistema vodenja.

#### 4.7.1 Merjene, izboljševanje in ocenjevanje voditeljstva usmerjenega v varnost in varnostne kulture

Vodstvo organizacije mora redno izvajati neodvisna vrednotenja in samovrednotenja voditeljstva usmerjenega v kakovost dela, varnost in varnostno kulturo. Vrednotenje in samovrednotenje mora zajeti vse organizacijske nivoje in vse funkcije v organizaciji. Namen neodvisnih vrednotenj in samovrednotenj je spodbujati, vzdrževati in stalno izboljševati kakovost izvajanja del, varnost in varnostno kulturo organizacije. O rezultatih neodvisnih vrednotenj in samovrednotenj se vodijo zapisi.

O rezultatih neodvisnih vrednotenj in samovrednotenj morajo biti obveščeni vsi zaposleni v organizaciji.

# POSTOPEK VZPOSTAVITVE, UVEDBE, IZVAJANJA IN STALNEGA IZBOLJŠEVANJA SISTEMA VODENJA

**Za vzpostavitev, uvajanje, izvedbo in stalne izboljšave sistema vodenja je odgovorno najvišje vodstvo v organizaciji.**

## Program osnovnih aktivnosti za vzpostavitev in uvedbo sistema vodenja

V nadaljevanju so navedene potrebne aktivnosti za vzpostavitev in uveljavitev sistema vodenja, prikazane pa so tudi v Preglednici 1 na koncu tega dokumenta.

Pri pripravi programa aktivnosti in izvajanju dejavnosti za vzpostavitev in uvedbo sistema vodenja mora organizacija upoštevati stopenjski pristop. Izvajanje dejavnosti je odvisno od:

* velikosti in značilnosti organizacije,
* kompleksnosti in odnosov med procesi, ki jih organizacija izvaja.

Večje (več kot 250 zaposlenih) in srednje velike organizacije bodo praviloma izvedle vse navedene dejavnosti, medtem ko manjše organizacije (do 20 zaposlenih) lahko posamezne elemente programa preskočijo, pri čemer pri kompleksnosti izvedbe sistema vodenja ključno vlogo odigra velikost tveganja na sevalno oziroma jedrsko varnost.

### Imenovanje vodje projekta za vzpostavitev in uvedbo sistema vodenja

Vodstvo organizacije imenuje vodjo projekta za vzpostavitev in uvedbo sistema vodenja (v nadaljevanju vodja projekta), ki praviloma kasneje, po uvedbi sistema v organizacijo, prevzame funkcijo koordinatorja sistema vodenja. Kljub imenovanju vodje projekta, je vodstvo še vedno v celoti odgovorno za vzpostavitev, uvajanje, izvedbo in stalne izboljšave sistema vodenja.

### Program dela

Vodja projekta v sodelovanju s projektno skupino izdela program za vzpostavitev, uvajanje, izvajanje in stalno izboljševanje sistema vodenja, kot je to opisano v točkah 1.1 do 1.18 tega poglavja. Vse dejavnosti, opisane v programu, morajo biti časovno opredeljene, za izvedbo posamezne dejavnosti mora biti imenovana odgovorna oseba.

### Splošno usposabljanje za sistem vodenja

Pri vzpostavitvi, uvajanju in izvajanju sistema vodenja je ključno stalno usposabljanje članov projektne skupine in vseh ostalih zaposlenih o sistemu vodenja. Pri izdelavi programa usposabljanj naj se upošteva dejavnost in njeno tveganje ter stopenjski pristop.

Za sestavni del usposabljanja o sistemu vodenja se lahko štejejo:

* usposabljanja na tečajih IAEA (npr. sodelovanje na IAEA delavnicah ali tehničnih sestankih),
* usposabljanja, ki se nanašajo na zahteve standardov ISO pri akreditiranih organizacijah in
* usposabljanja za notranje presojevalce.

Dodatno pa se člani projektne skupine in ostali zaposleni lahko usposabljajo in pridobivajo potrebne izkušnje z:

* obiski in razgovori s tistimi primerljivimi organizacijami, ki že imajo uveden sistem vodenja ali pa se pripravljajo na vzpostavitev sistema vodenja,
* obiski in razgovori s sorodnimi organizacijami v tujini, ki uvajajo ali pa že imajo uveden sistem vodenja.

### Analiza stanja

Projektna skupina izdela pred pričetkom izvajanja projekta analizo stanja, na podlagi katere ugotovi odstopanja od zahtev ZVISJV-1, Pravilnika o dejavnikih sevalne in jedrske varnosti ter GSR Part 2. Lahko pa organizacija pri izvedbi analize uporabi tudi dodatne zahteve veljavnih standardov (npr. ISO 9001). Analiza stanja se lahko dopolnjuje med samo izvedbo projekta.

Na podlagi analize stanja organizacija definira in dokumentira posamezne že obstoječe in manjkajoče aktivnosti, ki bodo potrebne za vzpostavitev sistema vodenja.

Na podlagi analize stanja mora vodstvo predvideti zadostne človeške, finančne in druge vire, ki so potrebni za izvedbo projekta.

### Določitev procesov

Projektna skupina prepozna in določi vse procese, ki jih organizacija izvaja:

* vodstvene,
* ključne in
* podporne procese.

Vodstvo organizacije procese pregleda in odobri.

### Imenovanje lastnikov procesov

Projektna skupina predlaga imenovanje lastnikov posameznih procesov, ki jih nato imenuje vodstvo organizacije.

### Izdelava okvirnega spiska dokumentacije sistema vodenja

Projektna skupina v sodelovanju z lastniki procesov pripravi okvirni spisek dokumentacije sistema vodenja.

### Predstavitev projekta

Projektna skupina seznani z uvedbo projekta vse zaposlene.

### Izdelava poslovnika sistema vodenja

Projektna skupina v sodelovanju z lastniki procesov pripravi prvi osnutek Poslovnika sistema vodenja (1. nivo dokumentacije). Poslovnik odobri najvišje vodstvo organizacije.

### Dokumentiranje procesov

Lastniki procesov opišejo in dokumentirajo svoje procese v internih organizacijskih predpisih (2. nivo dokumentacije). Opise procesov pregleda projektna skupina, vodstvo organizacije in izvajalci procesov. Lastniki procesov dopolnijo procese v skladu s pripombami.

### Uvajanje procesov

Lastniki procesov predstavijo procese zaposlenim.

### Izdelava navodil

Lastniki procesov izdelajo spisek organizacijskih navodil (3. nivo dokumentacije), ki podrobneje opisujejo posamezne aktivnosti procesa. S spiskom organizacijskih navodil seznanijo izvajalce navodil, ki kasneje navodila pripravijo. Izdelana navodila odobri lastnik procesa oziroma oseba, ki je imenovana za odobritev organizacijskih navodil.

### Uvajanje navodil

Lastniki procesov predstavijo navodila zaposlenim.

### Prva notranja presoja

Notranjo presojo lahko izvedejo le usposobljeni neodvisni notranji presojevalci. Notranji presojevalci ne smejo presojati aktivnosti, ki jih sami izvajajo oziroma aktivnosti, ki jih izvaja organizacijska enota, v okviru katere delajo. V primeru manjših organizacij, ko na tak način notranje presoje ni možno izvesti, se lahko posamezne organizacije dogovorijo za medsebojno izvedbo neodvisnih presoj.

Namen presoj je:

* ugotoviti, ali se vsi procesi v sistemu vodenja ustrezno izvajajo in ali so učinkoviti pri doseganju zastavljenih strategij, planov in ciljev,
* ugotoviti primernost vodenja in izvajanja dejavnosti,
* prepoznavanje in zahteva po odpravi neskladij v primeru:
* odstopanj od zahtev predpisov,
* odstopanj od dokumentacije sistema vodenja,
* predlagati preventivne, korektivne ukrepe in izboljšave ter zagotoviti njihovo realizacijo.

### Izvedba dopolnitev po prvi notranji presoji

Vodja projekta in lastniki procesov odpravijo najdene pomanjkljivosti in dopolnijo dokumentacijo sistema vodenja.

### Druga notranja presoja

Druga notranja presoja se nanaša na pregled dopolnitev dokumentacije, ki so jih vodja projekta vodenja in lastniki procesov izvedli po prvi notranji presoji.

### Izvedba dopolnitev po drugi notranji presoji

Vodja projekta in lastniki procesov odpravijo ugotovljene pomanjkljivosti in dopolnijo dokumentacijo sistema vodenja.

### Vodstveni pregled

Vodstveni pregled se izvaja v skladu z zahtevami 73. člena Pravilnika o dejavnikih sevalne in jedrske varnosti, standarda, GSR Part 2 ter v skladu s standardom ISO 9001:2015, če se tako odloči organizacija.

### Zaključek projekta uvedba sistema vodenja

Z vodstvenim pregledom se zaključi projekt vzpostavitve in uvedbe sistema vodenja. Po vzpostavitvi in uvedbi sistema vodenja mora organizacija sistem vodenja uporabljati, izvajati in vzdrževati. Vodstvo organizacije mora spodbujati prepoznavanje izboljšav sistema vodenja.

Vodstvo organizacije mora redno izvajati:

* neodvisna vrednotenja[[3]](#footnote-3) (kot npr. notranje in zunanje presoje),
* samovrednotenja[[4]](#footnote-4) in
* vodstvene preglede.

Vodstvo organizacije mora spodbujati prepoznavanje priložnosti za izboljševanje sistema vodenja.

# ZAKLJUČEK

Smernice predstavljajo vodilo za vzpostavitev, uvajanje, izvajanje in stalno izboljševanje sistema vodenja. Slovenska zakonodaja zahteva, da imajo vzpostavljen sistem vodenja le investitorji in upravljavci sevalnih in jedrskih objektov ter organ, pristojen za jedrsko varnost. Izvajanje sistema vodenja tudi v drugih organizacijah, ki imajo določene pristojnosti ali naloge na najširšem področju jedrske in sevalne varnosti, prispeva k uspešnejšemu in učinkovitejšemu delovanju organizacije.

Pri vzpostavitvi, uvajanju in izvajanju sistema vodenja moramo vedno imeti v mislih, da je sevalna in jedrska varnost najpomembnejši del sistema vodenja.

# 

# REFERENCE

1. Zakon o varstvu pred ionizirajočimi sevanji in jedrski varnosti (ZVISJV-1; Ur. l. RS, št. 76/17 in 26/19)
2. Pravilnik o dejavnikih sevalne in jedrske varnosti (JV5; Ur. l. RS, št. 74/16 in 76/17- ZVISJV-1)
3. Pravilnik o posebnih zahtevah varstva pred sevanji in načinu ocene doz (SV5; Ur. l. RS, št. 47/18)
4. Pravilnik o pooblaščenih izvedencih za sevalno in jedrsko varnost (JV3; Ur. l. RS, št. 50/16 in 76/17 – ZVISJV-1)
5. Leadership and Management for Safety, GSR Part 2, IAEA, Dunaj, 2016
6. Application of the Management System for Facilities and Activities, GS-G-3.1, IAEA, Dunaj, 2006
7. Organization, Management and Staffing of the Regulatory Body for Safety, GSG-12, IAEA, Dunaj, 2018
8. Functions and Processes of the Regulatory Body for Safety, GSG-13, IAEA, Dunaj, 2018
9. The Management System for Nuclear Installations, GS-G-3.5, IAEA, Dunaj, 2009
10. Sistemi vodenja kakovosti, SIST EN ISO 9001:2015

Preglednica 1: Ključne aktivnosti, potrebne za vzpostavitev sistema vodenja

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AKTIVNOST** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** | **MM/ LL** |
| **1. Imenovanje vodje projekta za vzpostavitev in uvedbo sistema vodenja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2. Izdelava programa dela** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3. Splošno usposabljanje za sistem vodenja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4. Analiza stanja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5. Določitev procesov** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6. Imenovanje lastnikov procesov** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **7. Izdelava okvirnega seznama dokumentacije sistema vodenja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **8. Predstavitev projekta zaposlenim** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **9. Izdelava poslovnika sistema vodenja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **10. Izdelava organizacijskih predpisov (OP), v katerih so opisani procesi** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **11. Predstavitev OP drugim zaposlenim in pričetek njihovega izvajanja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **12. Izdelava organizacijskih navodil (ON)** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **13. Predstavitev ON drugim zaposlenim in pričetek njihovega izvajanja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **14. Izvedba prve notranje presoje** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **15. Izvedba dopolnitev sistema vodenja glede na ugotovitve prve notranje presoje** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **16. Izvedba druge notranje presoje** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **17. Izvedba vodstvenega pregleda** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **18. Zaključek projekta uvedbe sistema vodenja** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. Poslovna politika opisuje srednje in dolgoročne cilje podjetja ter zavezanost vodstva za izpolnjevanje teh ciljev.

   2 Varnostna politika postavlja na prvo mesto varnost zaposlenih, varnost vseh uporabnikov njihovih proizvodov ter varnost predstavnikov javnosti zaradi uporabe njihovih proizvodov. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. Neodvisna vrednotenja izvaja vedno neodvisni presojevalec, ki ni vključen v izvajanje presojanega procesa. [↑](#footnote-ref-3)
4. Samovrednotenje se izvaja s pomočjo v naprej pripravljenih vprašalnikov. Poročila lastnikov procesov so prav tako element samovrednotenja. [↑](#footnote-ref-4)