

# Przywództwo w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

1

planowanie

2

realizacja

3

monitorowanie

4

kontrola

**DZIAŁANIA  
PRZYWÓDCZE  
DLA DYREKTORÓW ORAZ  
CZŁONKÓW ZARZĄDU**

„ Zaangażowanie zarządu stanowi istotny aspekt etyki biznesowej w XXI wieku. Postawy wobec bezpieczeństwa i higieny pracy kształtowane są przez szefów i nie zależą od rozmiaru organizacji. ”

„ Bezpieczeństwo i higiena pracy to integralna część sukcesu. Członkowie zarządu, którzy nie są przywódcami w tej dziedzinie, nie wywiązują się ze zobowiązań spoczywających na nich jako dyrektorach, nie dopełniają swoich obowiązków moralnych i szkodzą swojej organizacji. ”

„ Żadna organizacja nie będzie w stanie spełnić najwyższych standardów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy bez aktywnego zaangażowania dyrektorów. Interesariusze przyglądający się takiej organizacji z zewnątrz zaobserwują brak wyznaczonego kierunku. ”

„ Bezpieczeństwo i higiena pracy to podstawowe składniki biznesu. Zarządy potrzebują ludzi z pasją i energią, którzy sprawią, że kwestie te pozostaną w centrum zainteresowania organizacji. ”

Cytaty z wypowiedzi szefów zespołów ds. bezpieczeństwa i higieny pracy z sektora publicznego i prywatnego.

## PODZIĘKOWANIA

Institute of Directors oraz Health and Safety Executive pragną podziękować następującym organizacjom za pomoc udzieloną grupie sterującej, która opracowała niniejsze wytyczne: Confederation of British Industry, Federation of Small Businesses, Institution of Occupational Safety and Health, Local Authorities Coordinators of Regulatory Services, Local Government Association, National Council for Voluntary Organisations, NHS Confederation, The Princess Alice Hospice, Trades Union Congress, University of Warwick.

# Wprowadzenie

Niniejsze wytyczne przedstawiają program na rzecz efektywnego przywództwa w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Zostały one opracowane na użytek dyrektorów, prezesów, członków zarządu, kierowników i osób sprawujących podobne funkcje w organizacjach prywatnych, publicznych i trzeciego sektora. Wytyczne dotyczą każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości.\*

Ochrona bezpieczeństwa i higieny pracowników i członków społeczeństwa, którzy mogą odczuwać skutki naszych działań, stanowi istotny element zarządzania ryzykiem. Przywództwo w tej dziedzinie należy do zarządu.

Nieuwzględnienie przez zarząd bezpieczeństwa i higieny pracy jako kluczowego ryzyka biznesowego podczas podejmowania decyzji może mieć katastrofalne skutki. Wiele głośnych spraw dotyczących bezpieczeństwa, które toczyły się w ostatnich latach, miało swoje źródło w nieodpowiednim przywództwie.

Przepisy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy nakładają na organizacje i pracodawców określone obowiązki, zaś dyrektorzy mogą osobiście odpowiadać za ich niedopełnienie: członkowie zarządu ponoszą zarówno zbiorową, jak i indywidualną odpowiedzialność za bezpieczeństwo i higienę pracy.

Stosując się do niniejszych wytycznych, pomożesz swojej organizacji określić najlepsze metody promowania bezpieczeństwa i higieny pracy i kierowania tym obszarem, a tym samym wywiązać się z jej zobowiązań prawnych.

Punkt wyjścia stanowią opisane poniżej podstawowe zasady. Zasady te mają konstituować fundament działań opisanych w niniejszych wytycznych i powinny przyczynić się do poprawy wyników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

\*Health and Safety Executive (HSE) oferuje więcej porad na temat przywództwa dla małych firm oraz przedsiębiorstw dużego ryzyka – patrz: Źródła.

## PODSTAWOWE ZASADY

- Silne i aktywne przywództwo na najwyższym szczeblu:
  - widoczne, aktywne zaangażowanie zarządu;
  - stworzenie skutecznych systemów komunikacji „odgórnej” i struktur zarządzania;
  - zintegrowanie skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z decyzjami biznesowymi.
- Zaangażowanie pracowników:
  - angażowanie personelu w promowanie oraz wdrażanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy;
  - skuteczna komunikacja „oddolna”;
  - zapewnienie wysokiej jakości szkoleń.
- Ocena i kontrola:
  - identyfikacja rodzajów ryzyka w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zarządzanie nimi;
  - dostęp do specjalistycznych porad (i stosowanie się do nich);
  - monitorowanie, raportowanie i kontrola wyników.

## Kosztowne braki w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy

Statystyki opracowane przez HSE pokazują finansowe i ludzkie koszty zaniedbań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

- Każdego roku w Wielkiej Brytanii ginie w pracy ponad 200 osób. Liczba ta nie obejmuje związanych z pracą śmiertelnych wypadków drogowych.
- W 2006 r. z powodu chorób zawodowych i obrażeń utracono tam 30 milionów dni roboczych, co kosztowało społeczeństwo 30 mld funtów w skali roku (ponad 3% PKB).
- Badania wykazują, że około dwóch milionów ludzi cierpi z powodu chorób, które ich zdaniem wywołała lub zaostrzyła wykonywana przez nich praca.
- Co roku wiele tysięcy zgonów można przypisać chorobom zawodowym, w tym niektórym nowotworom i chorobom układu oddechowego.

Organizacje mogą ponosić w związku z tym dalsze koszty, takie jak nieubezpieczone straty czy uszczerbek na reputacji.

## W NINIEJSZYCH WYTYCZNYCH

na dalszych stronach przedstawiono:

- czteropunktowy program wdrożenia podstawowych zasad bezpieczeństwa i higieny pracy;
- podsumowanie zobowiązań prawnych;
- listę kwestii kluczowych dla szefów;
- listę materiałów i publikacji, które ułatwią szczegółowe wdrożenie niniejszych wytycznych.

Na program składają się:

**Podstawowe działania** dla zarządów i poszczególnych ich członków, które odnoszą się bezpośrednio do zobowiązań prawnych organizacji. *Działania te mają na celu wyznaczenie określonego standardu.*

**Wytyczne dotyczące dobrych praktyk**, które przedstawiają sposoby podejmowania podstawowych działań. *Zawierają pomysły na to, jak działania te wprowadzić w życie.*

**Opisy przypadków** dobrane tak, aby były użyteczne dla większości sektorów.

Na stronie internetowej [www.hse.gov.uk/leadership](http://www.hse.gov.uk/leadership) znajdują się odnośniki do wszystkich wymienionych

## Zalety skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Zajmowanie się kwestiami bezpieczeństwa i higieny pracy nie powinno być postrzegane jako obciążenie regulacyjne: ze sferą tą wiążą się różnorodne możliwości. Potencjalne korzyści obejmują:

- obniżenie kosztów i zmniejszenie ryzyka — ograniczone zostają nieobecności pracownicze, spada wskaźnik rotacji personelu, dochodzi do mniejszej liczby wypadków oraz maleje ryzyko postępowania sądowego;
- poprawę opinii u dostawców i partnerów;
- polepszenie reputacji w zakresie odpowiedzialności biznesu wśród inwestorów, klientów i społeczności;
- wzrost wydajności — pracownicy są zdrowsi, rośnie ich poziom zadowolenia i motywacja.

tu materiałów, w tym do wersji online i wersji do pobrania niniejszych wytycznych, a także do dodatkowych porad dla małych przedsiębiorstw.

### Obowiązki prawne pracodawców

Przepisy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy nakładają na organizacje następujące obowiązki:

- opracowanie pisemnej polityki bezpieczeństwa i higieny pracy (jeżeli zatrudnionych jest co najmniej pięć osób);
- ocena zagrożeń dla pracowników, klientów, partnerów i innych osób, na które może wpływać działalność organizacji;
- przygotowanie rozwiązań w zakresie efektywnego planowania, organizacji, kontroli, monitorowania i weryfikacji środków ochronnych i zapobiegawczych;
- zadbanie o dostęp do specjalistycznych porad w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- konsultacje z pracownikami na temat zagrożeń, na jakie są narażeni w pracy, oraz bieżących środków zapobiegawczych i ochronnych.

Niezastosowanie się do powyższych wymogów może mieć poważne konsekwencje negatywne — zarówno dla organizacji, jak i poszczególnych jej członków. Sankcje obejmują karę grzywny, pozbawienia wolności i zakazu pełnienia danej funkcji.

Zgodnie z Corporate Manslaughter and Corporate Homicide Act 2007 [Ustawa o nieumyślnym spowodowaniu śmierci lub zabójstwie w miejscu pracy z 2007 r.] przestępstwem jest takie uchybienie ze strony kierownictwa organizacji, które w znaczący sposób przyczynia się do jakiegokolwiek rażącego niedopełnienia obowiązku opieki należytej pracownikom organizacji lub członkom społeczeństwa i skutkuje przez to śmiercią. Maksymalną karą jest nieograniczona grzywna, a sąd może dodatkowo wydać nakaz opublikowania przez organizację informacji na temat wyroku skazującego i nałożonej kary. (Patrz również: tylna okładka tego dokumentu).

# Planowanie kierunku działań związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy

Zarząd powinien wyznaczyć kierunek skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Członkowie zarządów muszą przyjąć politykę bezpieczeństwa i higieny pracy, która będzie czymś więcej niż tylko dokumentem – powinna stanowić integralną część kultury danej organizacji, jej wartości i standardów działania.

Wszyscy członkowie zarządu powinni przejąć odpowiedzialność za informowanie pozostałych członków organizacji o obowiązkach i korzyściach związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Dyrektorzy zarządzający muszą opracować zasady, które pozwolą zapobiegać problemom w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, muszą również szybko reagować w przypadku wystąpienia trudności lub nowych zagrożeń; dyrektorzy niewykonawczy muszą zadbać o to, by do kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy przywiązywać zawsze odpowiednią wagę.

## PODSTAWOWE DZIAŁANIA

Aby stworzyć taką politykę, członkowie zarządu muszą być świadomi istotnych zagrożeń napotykanym przez ich organizację.

Polityka powinna określać rolę zarządu oraz jego poszczególnych członków w sterowaniu bezpieczeństwem i higieną pracy w organizacji. Powinna ona wymagać od zarządu, aby jego członkowie:

- przejęli odpowiedzialność za najważniejsze kwestie i je rozumieli;
- zdecydowali, jak najlepiej informować pracowników o bezpieczeństwie i higienie pracy oraz jak nagłaśniać i promować związane z tą dziedziną zagadnienia.

Polityka bezpieczeństwa i higieny pracy jest „żywym” dokumentem, który z biegiem czasu powinien ewoluować, np. w świetle poważnych zmian organizacyjnych, takich jak restrukturyzacja lub istotna akwizycja.

## DOBRE PRAKTYKI

- Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy powinno się regularnie poruszać na posiedzeniach zarządu.
- Dyrektor generalny może być najbardziej widocznym przywódcą w organizacji, jednak niektóre zarządy uważają, że dobrym posunięciem jest mianowanie jednego z członków zarządu „rzecznikiem” bezpieczeństwa i higieny pracy.
- Obecność w składzie zarządu dyrektora ds. bezpieczeństwa i higieny pracy może być wyraźnym sygnałem, że kwestie te są traktowane poważnie i że zarząd rozumie ich strategiczne znaczenie.
- Wyznaczanie celów pomoże zarządowi zdefiniować, co dokładnie chciałby osiągnąć.
- Dyrektor niewykonawczy może pełnić funkcję skrutacyjną i dbać o to, aby zarząd zmagający się z poważnymi zagrożeniami w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy dysponował solidnymi procesami wsparcia.

## Ład korporacyjny

W wielu organizacjach bezpieczeństwo i higienę pracy traktuje się jako element ładu korporacyjnego. Zarząd powinien zintegrować bezpieczeństwo i higienę pracy z głównymi strukturami zarządzania, w tym z podległymi zarządowi komitetami ds. ryzyka, wynagrodzeń i audytu. Wytuczne Turnbulla dotyczące dokumentu Combined Code on Corporate Governance [Kodeks ładu korporacyjnego] wymagają od spółek giełdowych, aby dysponowały solidnymi systemami kontroli, które obejmują nie tylko „zawężony” obszar ryzyka finansowego, ale także różne rodzaje ryzyka związane ze środowiskiem naturalnym, reputacją firmy oraz bezpieczeństwem i higieną pracy.

## Opis przypadku – North Staffordshire Combined Healthcare NHS Trust [Fundusz brytyjskiej służby zdrowia w North Staffordshire]

Zarząd miał do zrealizowania ambitne cele związane z rozwojem funduszu. Posiłkując się wytycznymi korporacyjnymi i klinicznymi, członkowie zarządu postanowili przyjąć „systemowe” podejście do zarządzania ryzykiem korporacyjnym, przekazując po raz pierwszy jednemu z dyrektorów odpowiedzialność za sterowanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Z zagadnień w tym zakresie uczyniono również jeden z kluczowych punktów programu posiedzeń zarządu. Zaowocowało to znacznie lepszą integracją systemu

zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, który oferuje więcej możliwości identyfikacji i zarządzania wszystkimi rodzajami ryzyka korporacyjnego, jak również znacznie bardziej otwartą kulturą oraz poprawą w dziedzinie raportowania i monitorowania. Zarząd aktywnie promuje kulturę, w której pracownicy bez obaw zgłaszać mogą wszelkie incydenty. Spowodowało to:

- spadek o 16% wskaźnika częstotliwości incydentów w ciągu dwóch lat;
- zmniejszenie o 10% składek na ubezpieczenie.



# Zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy

Realizacja celów w tym zakresie jest uzależniona od skuteczności systemu zarządzania w możliwie najwyższym stopniu zapewniającego bezpieczeństwo pracowników, klientów i członków społeczeństwa.

Organizacje powinny starać się chronić ludzi poprzez wprowadzanie systemów i praktyk zarządzania zapewniających takie podejście do ryzyka, które jest świadome, odpowiedzialne i proporcjonalne do wielkości zagrożenia.

## PODSTAWOWE DZIAŁANIA

Przejmując odpowiedzialność za kwestie związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, członkowie zarządu muszą upewnić się, że:

- ✓ wszystkim mechanizmom dotyczącym bezpieczeństwa i higieny pracy przydzielono odpowiednie zasoby;
- ✓ organizacja ma dostęp do specjalistycznych porad w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- ✓ przeprowadzane są oceny ryzyka;
- ✓ pracownicy bądź ich przedstawiciele uczestniczą w podejmowaniu decyzji, które mają wpływ na ich zdrowie i bezpieczeństwo.

Wprowadzając do organizacji nowe procesy, metody pracy lub pracowników, zarząd powinien uwzględnić ich możliwy wpływ na bezpieczeństwo i higienę pracy, przeznaczyć na realizację takich zadań odpowiednie zasoby i — w razie potrzeby — skorzystać z porad specjalistów.

Decyzje zarządu muszą być podejmowane w kontekście polityki bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji; ważne jest też, aby kwestie te brać pod uwagę podczas wprowadzania wszelkich zmian.

## DOBRE PRAKTYKI

- ✓ Przywództwo jest bardziej skuteczne, jeśli jest widoczne — członkowie zarządu mogą wzmacniać przekaz polityki bezpieczeństwa i higieny, pojawiając się w hali produkcyjnej i osobiście stosując wszystkie środki ochronne, a także natychmiast reagując na wszelkie naruszenia zasad bezpieczeństwa.
- ✓ Kwestie związane z bezpieczeństwem i higieną pracy należy także uwzględnić przy powoływaniu menedżerów wyższego szczebla.
- ✓ Stosowanie standardów w zakresie zamawiania towarów, urządzeń i usług może zapobiec powstawaniu zagrożeń dla bezpieczeństwa i higieny pracy, których skutki bywają kosztowne.
- ✓ Należy przeprowadzić ocenę rozwiązań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy stosowanych przez partnerów, głównych dostawców i wykonawców: ich działania mogą mieć negatywny wpływ na bezpieczeństwo organizacji.
- ✓ Stworzenie w ramach zarządu odrębnego komitetu ds. zarządzania ryzykiem lub bezpieczeństwem i higieną pracy pod przewodnictwem jednego z członków zarządu pozwoli zapewnić, że wszystkie kluczowe kwestie są brane pod uwagę, oraz zaoszczędzić czas i wysiłek związane z błahymi zagrożeniami lub niepotrzebną biurokracją.
- ✓ Przeszkolenie niektórych lub wszystkich członków zarządu w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy może przyczynić się do promowania wiedzy na temat kluczowych zagadnień wewnątrz organizacji.
- ✓ Wspierając inicjatywy personelu w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy w stopniu wykraczającym poza prawny obowiązek konsultowania się z pracownikami, możesz zwiększyć ich zaangażowanie i udowodnić swoje własne.

## Opis przypadku — British Sugar

Przedsiębiorstwo British Sugar przeżyło ciężkie chwile w 2003 r., gdy zmarło trzech jego pracowników. Firma zawsze traktowała bezpieczeństwo i higienę pracy jako priorytet. Zarząd zrozumiał jednak, że potrzebne są zmiany. Jego członkowie dokonali kompleksowej weryfikacji zasad obowiązujących w firmie:

- dyrektor generalny scedował odpowiedzialność za bezpieczeństwo i higienę pracy na wszystkich dyrektorów;
- zarząd zaczął otrzymywać comiesięczne raporty w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- wprowadzono skuteczniejsze, oparte na partnerstwie metody współpracy z personelem, związkami zawodowymi i innymi podmiotami;
- wdrożono podlegający nadzorowi i audytowi program zmian zachowań;
- opublikowano roczne cele w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz inicjatywy mające na celu ich osiągnięcie.

Uzyskano następujące rezultaty:

- skrócenie w ciągu dwóch lat o 43% czasu straconego z powodu urazów pracowników;
- zmniejszenie w ciągu jednego roku o 63% liczby poważnych problemów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- znacznie lepsze zrozumienie zagrożeń związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy wśród dyrektorów.

# Monitorowanie

## bezpieczeństwa i higieny pracy

Monitorowanie i raportowanie to istotne elementy kultury dbającej o bezpieczeństwo i higienę pracy. Systemy zarządzania muszą umożliwiać zarządowi otrzymywanie raportów dotyczących realizacji polityki bezpieczeństwa i higieny pracy – zarówno tych dotyczących konkretnych sytuacji (np. wypadków), jak i tych rutynowych.

Wiele bieżących informacji dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy potrzebnych jest jedynie w czasie formalnego przeglądu (patrz: działanie 4). Jednak tylko solidny system monitoringu może zagwarantować, że formalny przegląd odbędzie się zgodnie z planem i że istotne zdarzenia, do których doszło pomiędzy kontrolami, zostaną zgłoszone zarządowi.

### PODSTAWOWE DZIAŁANIA

Zarząd powinien zadbać o to, aby:

- ✓ przywiązywać odpowiednią wagę zarówno do zgłaszania informacji prewencyjnych (np. postępów w dziedzinie szkoleń i programów konserwacyjnych), jak i danych o zdarzeniach (np. wypadkach i absencjach chorobowych);
- ✓ przeprowadzać okresowe audyty efektywności struktur zarządzania i środków kontroli ryzyka w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- ✓ niezwłocznie uzyskiwać informacje o efektach wprowadzonych zmian, takich jak nowe procedury, procesy lub produkty, bądź istotnych zaistniałych naruszeniach zasad bezpieczeństwa i higieny pracy;
- ✓ zapewnić istnienie procedur wdrażania nowych bądź zmienionych wymogów prawnych oraz uwzględniania innych, zewnętrznych wydarzeń i okoliczności.

### DOBRE PRAKTYKI

- ✓ Dzięki skutecznemu monitorowaniu absencji chorobowych i stanu zdrowia pracowników zarząd może uzyskać wiedzę o ukrytych problemach, które mogłyby poważnie zagrozić wydajności lub doprowadzić do wypadków i przewlekłych chorób.
- ✓ Zbieranie danych dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy może sprawić, że zarządowi łatwiej będzie porównać wyniki organizacji z wynikami innych podmiotów w sektorze.
- ✓ Oceny członków kadry kierowniczej mogą obejmować ich wkład w działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy.
- ✓ Zarządy mogą otrzymywać regularne raporty na temat wyników i działań podwykonawców w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.
- ✓ Niektóre organizacje zaobserwowały, że uzyskują większe poparcie dla inicjatyw związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy, gdy w monitorowanie tego obszaru angażują personel.

### Opis przypadku – Straż Pożarna i Ratownicza Środkowej i Zachodniej Walii

Straż Pożarna i Ratownicza Środkowej i Zachodniej Walii uznała, że niezwykle ważne jest pokazanie pracownikom, że bezpieczeństwo i higiena pracy ma fundamentalne znaczenie dla powodzenia świadczonych przez nich usług oraz że zaangażowanie w ochronę zdrowia i bezpieczeństwa wpływa z górnych warstw organizacji. Dyrektora ds. polityki i planowania mianowano dyrektorem ds. bezpieczeństwa i higieny pracy. Wprowadził on w tym zakresie nowe zasady. Odbывał wizytacje terenowe, by zwiększyć zaangażowanie pracowników, kładł też nacisk na konieczność usprawnienia procesów zgłaszania incydentów, dochodzenia ich przyczyn i monitorowania. Straż odnotowała:

- obniżenie składek na ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej o 100 tys. funtów w ciągu jednego roku za sprawą poprawy zarządzania ryzykiem strategicznym;
- zmniejszenie w ciągu dwóch lat o 50% wskaźnika absencji chorobowych wynikających z urazów doznanych w pracy;
- analogiczne zmniejszenie liczby samych urazów.

# Przeglądy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

Niezbędne jest prowadzenie przez zarząd formalnych przeglądów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Pozwolą one zarządowi ustalić, czy podstawowe zasady w tej dziedzinie – silne i aktywne przywództwo, zaangażowanie pracowników, oceny i kontrole – stały się częścią kultury organizacji. Dowiesz się dzięki nim, czy Twój system pomaga Ci skutecznie zarządzać ryzykiem i ochroną personelu.

## PODSTAWOWE DZIAŁANIA

Zarząd powinien dokonywać przeglądów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy co najmniej raz w roku. W ramach tej procedury należy:

- ✔ zbadać, czy polityka bezpieczeństwa i higieny pracy odzwierciedla bieżące priorytety, plany i cele organizacji;
- ✔ zweryfikować, czy system zarządzania ryzykiem i inne systemy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy skutecznie generują raporty dla zarządu;
- ✔ sporządzić raporty dotyczące wszelkich niedociągnięć w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny oraz konsekwencji istotnych decyzji zarządu i kadry kierowniczej;
- ✔ zdecydować, jakie działania należy podjąć w celu wyeliminowania wszelkich niedociągnięć i stworzenia systemu monitorowania takich działań;
- ✔ rozważyć przeprowadzanie przeglądów natychmiast po stwierdzeniu poważnych niedociągnięć lub incydentów.

### Audyty i sprawozdawczość

Większe organizacje publiczne i prywatne muszą dysponować formalnymi procedurami audytu i sprawozdawczości w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Zarząd powinien zadbać o to, aby audyty były postrzegane jako pozytywny instrument ułatwiający zarządzanie organizacją. Powinien mieć też nieograniczony dostęp do audytorów zewnętrznych i wewnętrznych. Należy jednak monitorować ich opłacalność, niezależność i obiektywizm.

Istnieje wiele kodeksów i wytycznych (często przeznaczonych dla określonego sektora), których celem jest ułatwienie organizacjom przygotowania raportów o bezpieczeństwie i higienie pracy oraz o zarządzaniu ryzykiem w ramach skutecznego sterowania przedsiębiorstwem. Patrz: Źródła.

## DOBRE PRAKTYKI

- ✔ Wyniki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dobrostanu pracowników coraz częściej zamieszczane są w corocznych sprawozdaniach dla inwestorów i interesariuszy.
- ✔ Członkowie zarządu mogą składać dodatkowe wizyty w hali zakładu w celu zebrania informacji do formalnego przeglądu.
- ✔ Dobre wyniki w zakresie bezpieczeństwa można docenić na szczeblu centralnym oraz lokalnym.

### Opis przypadku – Sainsbury's

Sieć supermarketów Sainsbury's zrewidowała swoją postawę wobec kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy po tym, jak kontrola zewnętrzna wykazała potrzebę wprowadzenia w całym przedsiębiorstwie bardziej jednolitego podejścia. Kluczowym elementem była wizja bezpieczeństwa i higieny pracy nakreślona przez dyrektora HR i uzupełniona planem, który przedstawiał cele na najbliższe trzy lata.

W ramach planu wszyscy członkowie zarządu odbyli szkolenia dotyczące spoczywających na nich obowiązków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Bezpieczeństwo i higiena pracy to temat, który obecnie często figuruje w porządku obrad posiedzeń zarządu.

Korzyści biznesowe obejmują:

- ograniczenie o 17% absencji chorobowych;
- zmniejszenie o 28% liczby zgłaszanych incydentów;
- wynikające z ankiet przeprowadzonych wśród pracowników wyższe morale oraz poczucie dumy z bycia pracownikiem firmy.



# Gdy przywódcy zawodzą

Gdy członkowie zarządu nie kierują skutecznie obszarem bezpieczeństwa i higieny pracy, może to mieć poważne konsekwencje. Poniższe przykłady sygnalizują problemy, które każdy zarząd powinien wziąć pod uwagę.

## Specjalistyczne doradztwo, szkolenia oraz nadzór

Po śmiertelnym urazie pracownika odpowiedzialnego za konserwację maszyn w pewnej firmie recyklingowej zatrudniającej około 30 osób jej dyrektor został skazany na 12 miesięcy pozbawienia wolności za nieumyślne spowodowanie śmierci członka personelu. Urządzenia nie zostały właściwie zaizolowane i uruchomiły się niespodziewanie. Dochodzenie policyjne zainicjowane przez HSE wykazało, że firma nie dysponuje bezpiecznym systemem prac konserwatorskich oraz ma braki w zakresie szkoleń i nadzoru. Główny inspektor prowadzący śledztwo z ramienia HSE stwierdził: „Dowody wskazują, że dyrektor postanowił nie zastosować się do zaleceń swojego doradcy ds. bezpieczeństwa i higieny pracy. Zamiast tego przyjął postawę lekceważącą, pozwalając na to, by standardy w jego firmie uległy obniżeniu”.

## Monitorowanie

Dyrektor zarządzający w firmie produkcyjnej zatrudniającej około 100 osób został skazany na 12 miesięcy pozbawienia wolności za nieumyślne spowodowanie śmierci pracownika, który doznał obrażeń na skutek obsługi niezabezpieczonej maszyny. Dochodzenie wykazało, że gdyby spółka odpowiednio zabezpieczyła otoczenie przenośnika taśmowego, śmierci można byłoby uniknąć. Sędzia stwierdził, że to, czy dyrektor był świadomy sytuacji, nie było istotne — powinien był zdawać sobie sprawę z zagrożenia, ponieważ problem istniał od dawna. Dyrektora regionalnego również skazano na karę pozbawienia wolności. Firma ukarana została ponadto wysoką grzywną i musiała pokryć koszty powództwa.

## Ocena ryzyka

Pewna firma oraz jej dyrektorzy zostali ukarani grzywnami na sumę 245 tys. funtów oraz obciążeni kosztami sądowymi w wysokości 75,5 tys. funtów w sprawie dotyczącej usuwania azbestu. Firma zatrudniała dziesięciu — w większości nieletnich — pracowników tymczasowych, którzy nie zostali przeszkoleni i przygotowani do bezpiecznego usuwania azbestu, nie byli też świadomi związanego z tym ryzyka. Dwaj dyrektorzy otrzymali również zakaz pełnienia funkcji zarządczych w innych firmach — odpowiednio przez rok i dwa lata.

## Osobista odpowiedzialność prawna członków zarządu za uchybienia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

Jeśli przestępstwo w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy zostaje popełnione za zgodą lub cichym przyzwoleniem dyrektora, kierownika, sekretarza organizacji lub osoby pełniącej podobną funkcję lub jeśli może być przypisane zaniedbaniu ze strony którejś z powyższych osób, wówczas osoba ta (oraz organizacja) może być ścigana na mocy ust. 37 Health and Safety at Work etc Act 1974 [Ustawy o bezpieczeństwie i higienie pracy z 1974 r.]

Najnowsze orzecznictwo potwierdza, że dyrektorzy nie mogą uniknąć zarzutu zaniedbania z ust. 37 powyższej ustawy, nawet jeśli zorganizują działalność spółki tak, że nie będą świadomi okoliczności, które nakładają na nich obowiązek zareagowania na naruszenie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

Osoby uznane za winne podlegają karze grzywny oraz — w niektórych przypadkach — pozbawienia wolności. Ponadto ust. 2(1) Company Directors Disqualification Act 1986 [Ustawy o dyskwalifikacji dyrektorów z 1986 r.] upoważnia sąd do zdyskwalifikowania osoby uznanej za winną popełnienia przestępstwa związanego z zarządzaniem firmą. Dotyczy to również przestępstw w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Sądy mogą korzystać z tego uprawnienia wedle własnego uznania — nie wymaga to żadnego dodatkowego dochodzenia ani dowodów.

Dyrektorzy są również potencjalnie odpowiedzialni za inne powiązane przestępstwa, takie jak dopuszczenie się rażącego zaniedbania prowadzącego do nieumyślnego spowodowania śmierci. Zgodnie z prawem zwyczajowym przestępstwo takie zostaje udowodnione, jeżeli dany funkcjonariusz spółki (dyrektor lub właściciel) spowoduje swoim rażącym zaniedbaniem czyjąś śmierć. Maksymalną karą grożącą za to przestępstwo jest dożywotnie pozbawienie wolności.

Uwaga: równoważne ustawodawstwo istnieje w Irlandii Północnej — art. 34A Health and Safety at Work (Northern Ireland) Order 1978 [Rozporządzenie w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy (Irlandia Północna) z 1978 r.] oraz art. 3(1) Company Directors Disqualification (Northern Ireland) Order 2002 [Rozporządzenie w sprawie dyskwalifikacji dyrektorów (Irlandia Północna) z 2002 r.].

# Bezpieczeństwo i higiena pracy – lista kontrolna

Poniższa lista pomoże Ci zweryfikować, jak sprawdzasz się w roli szefa ds. bezpieczeństwa i higieny pracy. W sekcji „Źródła” znajdziesz porady i narzędzia, które mogą pomóc Ci w udzieleniu odpowiedzi na te pytania.

- W jaki sposób wykazujesz zaangażowanie zarządu w kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy?
- Co robisz, aby zapewnić odpowiednią kontrolę bezpieczeństwa i higieny pracy na poziomie zarządu?
- Co zrobiłeś, aby dopilnować, że wszystkie szczeble Twojej organizacji (w tym zarząd) korzystają ze specjalistycznych porad w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy?
- W jaki sposób dbasz o to, aby wszyscy pracownicy (w tym zarząd) byli odpowiednio wyszkoleni i posiadali właściwe kompetencje w zakresie swoich obowiązków dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy?
- Czy jesteś pewien, że Twój pracownicy, a zwłaszcza przedstawiciele ds. bezpieczeństwa, w odpowiednim zakresie uczestniczą w konsultacjach na temat bezpieczeństwa i higieny pracy oraz że ich obawy docierają na odpowiedni szczebel organizacji, w tym — gdy zajdzie taka potrzeba — do zarządu?
- Jakie systemy stosuje Twoja organizacja, aby upewnić się, że każdy rodzaj ryzyka podlega analizie oraz że działają w niej odpowiednie środki kontroli?
- Jak dobrze orientujesz się w tym, co dzieje się w na niższych szczeblach organizacji, oraz jakie audyty lub oceny przeprowadza się, aby informować Cię o faktycznych działaniach organizacji i pracujących dla niej wykonawców?
- Jakie informacje z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy — np. dane o wydajności i raporty dotyczące urazów i chorób związanych z pracą — regularnie wpływają do zarządu?
- Jakie cele wyznaczyłeś, aby poprawić bezpieczeństwo i higienę pracy? Czy porównujesz swoje wyniki z osiągnięciami innych podmiotów z Twojego sektora lub spoza niego?
- Jeżeli zmiany w warunkach pracy mają istotne znaczenie dla bezpieczeństwa i higieny pracy, w jaki sposób są one podawane do wiadomości zarządu?

# Najważniejsze źródła

Aby zapewnić zarządom i ich członkom dostęp do dalszych porad i wytycznych, stworzyliśmy dedykowany serwis internetowy. Zawiera on odnośniki do różnych publikacji i stron internetowych oraz do niniejszych wytycznych w wersji online i do pobrania.

Serwis ten znajduje się pod adresem: [www.hse.gov.uk/leadership](http://www.hse.gov.uk/leadership).

Dalsze informacje można uzyskać od następujących organizacji: Health and Safety Executive [Inspektorat ds. bezpieczeństwa i higieny pracy] (HSE) ([www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)).

- *Successful health and safety management [Skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy]* HSG65 HSE Books 1997 ISBN 978 0 7176 1276 5
- *Leadership for the major hazard industries [Przywództwo w gałęziach przemysłu dużego ryzyka]* – ulotka INDG277(rev1) [www.hse.gov.uk/pubns/indg277.pdf](http://www.hse.gov.uk/pubns/indg277.pdf)
- małe przedsiębiorstwa
- zasady rozsądnego zarządzania ryzykiem
- pomiar wyników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy
- specjalistyczna pomoc w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy
- zaangażowanie pracowników
- opisy przypadków i narzędzia
- egzekwowanie

Health and Safety Executive for Northern Ireland [Inspektorat ds. bezpieczeństwa i higieny pracy w Irlandii Północnej] ([www.hseni.gov.uk](http://www.hseni.gov.uk))

Institute of Directors [Instytut Dyrektorów] (IoD) ([www.iod.com](http://www.iod.com))

- dedykowany serwis pod adresem: [www.iod.com/hsguide](http://www.iod.com/hsguide)
- *Wellbeing at work: A Director's Guide [Dobrostan pracowników: przewodnik dla dyrektora]* IoD 2006 ISBN 978 1 9045 2048 1

Institution of Occupational Safety and Health [Instytucja ds. bezpieczeństwa i higieny pracy] (IOSH) ([www.iosh.co.uk](http://www.iosh.co.uk))

- *Questioning performance: The director's essential guide to health, safety and the environment [Kwestionowanie wyników. Przewodnik dla dyrektora w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz środowiska]* IOSH ISBN 978 0 901357 37 3
- zestawy narzędzi
- specjalistyczna pomoc w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy

Royal Society for the Prevention of Accidents [Królewskie Towarzystwo Zapobiegania Wypadkom] (RoSPA) ([www.rospace.com](http://www.rospace.com))

- DASH: Director Action on Safety and Health [Działania dyrektorów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy]
- GoPoP: Going Public on Performance – measuring and reporting on health and safety performance [Publikowanie wyników – pomiar i sprawozdawczość wyników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy]
- opisy przypadków

Trades Union Congress [Kongres Związków Zawodowych] (TUC) ([www.tuc.org.uk](http://www.tuc.org.uk))

- przedstawiciele ds. bezpieczeństwa

Business Link ([www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk))

- zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy ([www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu))

## O NINIEJSZYCH WYTYCZNYCH

Niniejsze wytyczne, wydane wspólnie przez Institute of Directors oraz Health and Safety Executive, skierowane są do dyrektorów (i osób sprawujących równoważne funkcje) organów spółek i organizacji sektora publicznego i trzeciego. Organizacje takie mają obowiązek spełniać wymogi prawne w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. W niniejszym dokumencie odnosimy się do aktualnie obowiązujących wymogów prawnych, jednak stosowanie się do wytycznych jako takich nie jest obowiązkowe. Osoby, które zdecydują się postępować zgodnie z wytycznymi, będą w normalnych okolicznościach w stanie spełnić wszystkie wymogi, jakie prawo nakłada na ich organizację.

Decydując o odpowiedzialności organizacji w ramach Corporate Manslaughter and Corporate Homicide Act 2007 [Ustawa o nieumyślnym spowodowaniu śmierci lub zabójstwie w miejscu pracy z 2007 r.], sędziowie muszą uwzględnić wszelkie naruszenia przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, mogą też mieć na uwadze wszystkie wytyczne w tym zakresie. W zależności od okoliczności danej sprawy niniejsze wytyczne mogą stanowić jeden z dokumentów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, który sędziowie wezmą pod uwagę.

## DALSZE INFORMACJE

Aby uzyskać więcej informacji na temat bezpieczeństwa i higieny pracy lub zgłosić błędy bądź nieścisłości w niniejszym poradniku, odwiedź serwis [www.hse.gov.uk/](http://www.hse.gov.uk/). Na naszej stronie internetowej możesz zapoznać się z wytycznymi HSE oraz zamówić płatne publikacje. Płatne publikacje HSE dostępne są także w księgarniach.

Niniejsza ulotka zawiera uwagi na temat dobrych praktyk, które nie są obowiązkowe, ale mogą okazać się przydatne przy podejmowaniu decyzji, jakie działania podjąć.

Niniejszą ulotkę można nabyć w pakietach po 5 egzemplarzy od HSE Books, ISBN 978 0 7176 6267 8. Pojedyncze kopie są bezpłatne. Ulotka dostępna jest również na stronie: [www.hse.gov.uk/pubns/indg417.pdf](http://www.hse.gov.uk/pubns/indg417.pdf).

© Materiał objęty prawami autorskimi Korony Brytyjskiej. Informacje na temat możliwości jego wykorzystania dostępne są na stronie [www.hse.gov.uk/copyright.htm](http://www.hse.gov.uk/copyright.htm). Pierwsze wydanie: 10/07.



When you have finished with this publication please recycle it

**50% recycled**

This publication is printed on 50% recycled paper

**hse**  
ni  
CONTROLLING RISK TOGETHER

INDG417

09/11

Materiał wydany i opublikowany przez Health and Safety Executive.