### **SADA CHECKLISTŮ KE KULTUŘE BEZPEČNOSTI**

Tato sada checklistů je vytvořena jako pomůcka pro zaměstnavatele (provozovatele), aby při rozvíjení kultury bezpečnosti neopomněli nějaký její důležitý aspekt. Checklisty jsou rozděleny do sedmi dílčích oblastí na základě významných aspektů kultury bezpečnosti podle materiálu HSE pro inspektory[[1]](#footnote-2).

Těmito aspekty jsou:

1. Závazek vedení.
2. Komunikace.
3. Účast zaměstnanců.
4. Školení a informace.
5. Motivace.
6. Dodržování pracovních postupů, bezpečné chování.
7. Poučení ze zkušeností.

Součástí checklistů je stručný popis jednotlivých aspektů a ke každému z nich návrh možných položek, který si uživatel může upravit podle svých individuálních potřeb. Tento návrh však není konečným a univerzálním výčtem všech položek.

Pod pojmem bezpečnost, používaným v jednotlivých checklistech, je možné chápat jak bezpečnost a ochranu zdraví při práci, tak procesní bezpečnost.

**Závazek vedení**

*Jedná se o přístup vedení organizace, co se týče bezpečnosti na pracovištích, ale také míry projevované podpory, motivování zaměstnanců k zájmu o zdraví a bezpečnost atd. Projevuje se podporou a postavením bezpečnosti ve srovnání s výrobou. Vedoucí zaměstnanci musí jít v oblasti bezpečnosti příkladem. Dobří manažeři se pravidelně objevují na pracovištích, hovoří o bezpečnosti a viditelně demonstrují svůj zájem svými činy – například zastavením výroby za účelem vyřešení bezpečnostních problémů. Je důležité, aby vedení bylo vnímáno jako skutečně angažované v oblasti bezpečnosti. V opačném případě budou zaměstnanci obecně předpokládat, že se od nich očekává, že budou upřednostňovat obchodní zájmy. V organizaci by měla být opravdová kultura bezpečnosti, která proniká do všech jejích úrovní. Závazek vrcholového vedení k bezpečnosti by měl být takový, aby byl ve zbytku organizace pociťován jako opravdový a vážně myšlený a nejenom jako prázdná slova.*

*Vedení by mělo:*

* *Jasně vyhlásit a zviditelnit závazek k bezpečnosti.*
* *Podporovat iniciativu zaměstnanců a jejich pozornost v zájmu bezpečnosti.*
* *Zajistit, aby si zaměstnanci byli vědomi svých úloh a odpovědností.*
* *Podporovat zaměstnance ke sdílení svých zkušeností.*
* *Vytvořit ovzduší, podporující důvěru.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspekt kultury bezpečnosti – **závazek vedení** | ANO | NE | Poznámka |
| 1. Vedení chodí pravidelně a často na pracoviště, účastní se prohlídek i auditů.
 |  |  |  |
| 1. Vedení pravidelně a často sděluje a prosazuje svá očekávání v souladu s bezpečností jako prvořadou prioritou.
 |  |  |  |
| 1. Pokud jde o bezpečnost, má vedení důvěru zaměstnanců.
 |  |  |  |
| 1. Manažeři se zúčastňují nápravných akcí po nehodách.
 |  |  |  |
| 1. Vedení dělá to, co říká. Chová se v souladu s tím, co prohlašuje.
 |  |  |  |
| 1. Z chování vedení je zřejmé, že je pro ně bezpečnost důležitější než veřejná pověst.
 |  |  |  |
| 1. Vzniklé bezpečnostní problémy řeší vedení rychle a účinně.
 |  |  |  |
| 1. Pokud je nahlášen bezpečnostní problém, soustředí se vedení na jeho vyřešení, a nikoli na toho, kdo problém nahlásil.
 |  |  |  |
| 1. V případě konfliktu mezi bezpečnostními a provozními úkoly má přednost bezpečnost.
 |  |  |  |
| 1. U nových projektů/návrhů je věnován čas otázkám bezpečnosti.
 |  |  |  |
| 1. Bezpečnosti je věnována stejná pozornost jako ostatním oblastem – výkonnosti, efektivitě, životnímu prostředí apod.
 |  |  |  |
| 1. Odměny a sankce za bezpečnost odpovídají těm za produkci/zisk.
 |  |  |  |
| 1. Organizace pracovní činnosti je řešena s ohledem na bezpečné provádění všech úkonů.
 |  |  |  |
| 1. V organizaci je vše dobře připraveno na mimořádné situace.
 |  |  |  |
| 1. V organizaci není vysoká míra absencí, která by byla na úkor bezpečnosti.
 |  |  |  |
| 1. Není akceptováno překračování/nedodržování bezpečných provozních parametrů.
 |  |  |  |
| 1. Je podporována dobře fungující týmová práce i spolupráce jednotlivých týmů.
 |  |  |  |
| 1. Vedení a vedoucí zaměstnanci mají takovou odbornost, aby mohli všichni členové jejich týmů pracovat bezpečně.
 |  |  |  |
| 1. Neúčast na školeních není tolerována.
 |  |  |  |
| 1. Vedoucí zaměstnanci jsou pravidelně vzděláváni v oblasti kultury bezpečnosti.
 |  |  |  |
| 1. Pracovní pozice a odpovědnosti jsou jednoznačně definovány a jsou jasné.
 |  |  |  |
| 1. Hierarchie řízení je jasně stanovena.
 |  |  |  |
| 1. Je zajištěn dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, a to i v období dovolených nebo pro případ výskytu bezpečnostních problémů či neobvyklých situací.
 |  |  |  |
| 1. Vedení deleguje příslušné povinnosti v oblasti bezpečnosti na kompetentní zaměstnance.
 |  |  |  |
| 1. V celkovém rozpočtu jsou stanoveny odpovídající zdroje pro bezpečný provoz a stejně tak jsou příslušné zdroje rychle a operativně poskytnuty v naléhavých případech.
 |  |  |  |
| 1. V organizaci nedochází ke zvýhodňování / k protekci.
 |  |  |  |
| 1. S každým je nakládáno s důstojností a respektem.
 |  |  |  |
| 1. Organizační změny nejsou příliš časté.
 |  |  |  |
| 1. V organizaci je nastaven systém pro řízení rizik v souvislosti se změnami.
 |  |  |  |

**Komunikace**

*Je nezbytné, aby byla komunikace funkční mezi všemi úrovněmi zaměstnanců. V pozitivní kultuře by měly být otázky týkající se bezpečnosti součástí každodenních pracovních rozhovorů. Vedení by mělo aktivně naslouchat tomu, co jim zaměstnanci říkají, a brát vážně to, co slyší. Komunikace uvnitř organizace by měla být taková, aby výměna informací byla svobodná a oboustranná. Vedení by mělo zajistit, aby všichni příslušní zaměstnanci měli přístup ke všem informacím, potřebným pro bezpečnostní problematiku.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspekt kultury bezpečnosti – **komunikace** | ANO | NE | Poznámka |
| 1. V organizaci funguje oboustranná otevřená a upřímná komunikace v oblasti bezpečnosti.
 |  |  |  |
| 1. Mezi vedením organizace a ostatními zaměstnanci je udržována pozitivní a produktivní atmosféra.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci dostávají dostatek informací, jak postupovat v zájmu bezpečnosti.
 |  |  |  |
| 1. O rizicích v organizaci se běžně a otevřeně mluví.
 |  |  |  |
| 1. Klíčová zjištění z hodnocení rizik jsou zaměstnancům sdělována a zaměstnanci je znají.
 |  |  |  |
| 1. V organizaci je nastaven postup zajišťující, že zaměstnanci mají přístup ke všem informacím týkajícím se bezpečnosti.
 |  |  |  |
| 1. Potřebné informace (např. o změnách, o nových skutečnostech) dostávají zaměstnanci včas.
 |  |  |  |
| 1. Otázky bezpečnosti jsou na programu pravidelných schůzí (od správní rady až po každodenní operativní schůzky).
 |  |  |  |
| 1. Jednotliví zaměstnanci i pracovní týmy spolu komunikují a koordinují své činnosti tak, aby zajistili bezpečný provoz zařízení.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že jim vedení v oblasti bezpečnosti naslouchá.
 |  |  |  |
| 1. Při střídání směn funguje dostatečná komunikace.
 |  |  |  |
| 1. O otázkách bezpečnosti zaměstnanci pravidelně diskutují s přímým nadřízeným/podřízeným.
 |  |  |  |
| 1. O otázkách bezpečnosti zaměstnanci pravidelně diskutují se svými kolegy.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci provozu a údržby spolu dostatečně komunikují.
 |  |  |  |

**Účast zaměstnanců**

*Aktivní účast zaměstnanců na zajištění bezpečnosti je klíčová. Pomáhá vytvářet odpovědnost za bezpečnost na všech úrovních a zároveň využívá jedinečné znalosti, které mají zaměstnanci o své práci. Může zahrnovat aktivní účast na seminářích, přípravu pracovních postupů, provádění hodnocení rizik, projektování zařízení atd. V organizacích s dobrou kulturou se setkáme s tím, že pohled na bezpečnost ze strany zaměstnanců a vedení je shodný a bezpečnost je vnímána jako společné dílo. Pravomoc přijímat klíčová rozhodnutí o bezpečnosti přirozeně přechází na příslušné osoby na základě jejich znalostí a zkušeností, nikoli na základě postavení nebo funkce.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspekt kultury bezpečnosti – **účast zaměstnanců** | ANO | NE | Poznámka |
| 1. Zaměstnanci (na všech úrovních, zejména operátoři) jsou zapojeni do řešení bezpečnostních otázek, včetně posouzení rizik.
 |  |  |  |
| 1. Jednotliví zaměstnanci jsou žádáni o vyjádření k bezpečnostním otázkám.
 |  |  |  |
| 1. Je podporováno, aby zaměstnanci dávali vlastní podněty pro zvyšování bezpečnosti.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci se vždy účastní tvorby písemných postupů.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci mají příležitost předávat své myšlenky a návrhy, týkající se bezpečnosti, třeba i anonymně.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci (operátoři) hlásí nebezpečné podmínky nebo skoronehody.
 |  |  |  |
| 1. Je vytvořena příznivá atmosféra pro to, aby všichni zaměstnanci mohli podniknout akce v zájmu bezpečnosti bez strachu z možných negativních následků.
 |  |  |  |
| 1. V organizaci existuje aktivní, strukturované zapojení zaměstnanců (operátorů) v oblasti bezpečnosti, např. workshopy, projekty, bezpečnostní kolečka.
 |  |  |  |
| 1. V organizaci funguje skutečná spolupráce v oblasti bezpečnosti – společné úsilí všech zaměstnanců.
 |  |  |  |
| 1. Odpovědnost za řešení bezpečnostních otázek je přidělována na základě znalostí a zkušeností, nikoliv na základě postavení nebo funkce.
 |  |  |  |
| 1. Na podněty a připomínky zaměstnanců je adekvátně reagováno.
 |  |  |  |
| 1. Relevantní podněty zaměstnanců v oblasti bezpečnosti jsou v organizaci zaváděny.
 |  |  |  |
| 1. Bezpečnost je odpovědností každého jednotlivce.
 |  |  |  |
| 1. Systémové změny jsou prováděny s ohledem na uživatele, a proto jsou zapojeni odborníci z praxe.
 |  |  |  |
| 1. Změny s vlivem na bezpečnost jsou s dotčenými zaměstnanci z provozu konzultovány.
 |  |  |  |

**Školení a informace**

*Jde o šíření informací v organizaci, které se týkají bezpečnosti, jejich včasnost a dostatečný rozsah. Vedení by se mělo snažit vytvořit prosperující bezpečnou organizaci. Aby tohoto cíle dosáhlo, musí nastavit systém, který napomáhá zajistit, že:*

* *všichni zaměstnanci jasně chápou své pracovní úkoly;*
* *personální obsazení na všech úrovních odpovídá pracovním povinnostem a má odpovídající odbornost;*
* *všichni zaměstnanci jsou školeni, jsou schopni používat své znalosti pro bezpečný výkon svých pracovních úkolů a jsou odborně schopni zvládat i havarijní situace;*
* *zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu o bezpečnostních aspektech své práce.*

*Vedení organizace by mělo usilovat o zvýšení povědomí o rizicích a jejich pochopení jako prostředku k neustálému zlepšování výkonnosti v oblasti bezpečnosti.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspekt kultury bezpečnosti – **školení a informace** | ANO | NE | Poznámka |
| 1. Vzdělávání v oblasti bezpečnosti je pravidelné a přínosné.
 |  |  |  |
| 1. Plánovaná školení jsou prováděna ve stanovených termínech (bez odkladů, bez zpoždění).
 |  |  |  |
| 1. Školení k bezpečnosti je plně provázáno s příklady z praxe.
 |  |  |  |
| 1. V případě vzniku mimořádné události každý zaměstnanec ví, co má dělat.
 |  |  |  |
| 1. V organizaci je nastaven postup k identifikování potřeb školení o bezpečnosti jednotlivých (pracovních pozic) zaměstnanců.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci mají jistotu, že absolvovali všechna potřebná školení pro svou každodenní pracovní činnost i pro mimořádné situace.
 |  |  |  |
| 1. Školení o bezpečnosti efektivně splňuje požadavky a potřeby zaměstnanců vzhledem k náročnosti a odbornosti prováděné práce.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci jsou školeni o rizicích technologických operací a o materiálech, které se používají.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci dostávají odpovídající informace o bezpečnosti a těmto informacím rozumějí.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci jsou dostatečně proškoleni, aby rozuměli pracovním postupům, které se týkají jejich práce, a používali je.
 |  |  |  |
| 1. Školení i poskytované informace jsou v jazyce/jazycích, kterému/kterým všichni zaměstnanci rozumějí.
 |  |  |  |
| 1. Bezpečnostní informace jsou aktuální a snadno dostupné.
 |  |  |  |
| 1. Zveřejňování materiálů se vztahem k bezpečnosti je zajištěno (např. na nástěnkách, pomocí newsletterů, e-mailem, cílenými kampaněmi, pobídkovými programy).
 |  |  |  |
| 1. Všeobecná úroveň odbornosti zaměstnanců je odpovídající.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci znají a jsou jim dostupné všechny nezbytné předpisy, pravidla a postupy.
 |  |  |  |
| 1. K dispozici jsou užitečné školicí podklady a kompetentní školitelé.
 |  |  |  |
| 1. Pravidelně jsou prováděny kontroly aktuálnosti a správnosti bezpečnostních informací (pravidel, postupů, schémat, diagramů, značení…).
 |  |  |  |
| 1. Je stanovena odpovědnost za plánování a provádění školení (v oblasti bezpečnosti).
 |  |  |  |
| 1. Je stanovena odpovědnost za předávání a distribuci bezpečnostních informací.
 |  |  |  |
| 1. Seznámení se změnami, stejně jako výcvik/zaškolení pro práci na novém zařízení, je prováděno včas.
 |  |  |  |
| 1. Existuje přehled o současném stavu bezpečnosti v organizaci.
 |  |  |  |

**Motivace**

*Motivace úzce souvisí se závazkem vedení. Podpora zaměstnanců ze strany vedení a nastavení ovzduší, které podporuje vzájemnou důvěru, jsou nezbytné pro bezpečný provoz zařízení. Takové klima dává zaměstnancům pocit, že jsou důležitou součástí organizace a že jejich bezpečné chování / přístup k bezpečnosti a dodržování nastavených postupů má smysl. Měly by být vytvořeny obousměrné komunikační cesty pro přenos informací týkajících se bezpečnosti mezi vedením organizace a zaměstnanci. To přispěje k vytvoření a udržení vysoké úrovně motivace všech zaměstnanců k bezpečnému provozu. V zájmu snížení rizika lidské chyby by zaměstnanci měli být podněcováni ke vzájemné výměně zkušeností.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspekt kultury bezpečnosti – **motivace** | ANO | NE | Poznámka |
| 1. Vedení poskytuje zpětnou vazbu ohledně výkonu v oblasti bezpečnosti.
 |  |  |  |
| 1. Je podporována důvěra mezi zaměstnanci i pracovními skupinami napříč organizací.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci, kteří kladou důraz na bezpečnost, jsou za to odměňováni.
 |  |  |  |
| 1. Je pravděpodobné, že si vedoucí zaměstnanci všimnou nebezpečného chování / nebezpečných činů.
 |  |  |  |
| 1. Vedoucí zaměstnanci (na všech úrovních) vždy zakročí proti nebezpečnému chování / nebezpečným činům.
 |  |  |  |
| 1. Vždy je vyžadováno dodržování bezpečnostních předpisů.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci znají očekávání manažerů.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci mají pocit, že je tu dobré místo pro práci.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci jsou na svou organizaci hrdí.
 |  |  |  |
| 1. Je podporován pozitivní vztah k bezpečnosti.
 |  |  |  |

**Dodržování pracovních postupů, bezpečné chování**

*Jde o projevy chování zaměstnanců, do jaké míry směřují k dodržování bezpečnosti, tj. zachovávání stanovených pracovních postupů, technologií apod. K rizikovým činnostem by měly být vždy zpracovány písemné postupy se vztahem k bezpečnosti. Postupy by měly být předány zaměstnancům a pomocí školení by mělo být zajištěno, že tyto postupy budou pochopeny a dodržovány.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspekt kultury bezpečnosti – **dodržování pracovních postupů, bezpečné chování** | ANO | NE | Poznámka |
| 1. Pracoviště jsou běžně udržována čistá a upravená.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci se vždy automaticky řídí bezpečnostními postupy, opatřeními a pokyny.
 |  |  |  |
| 1. Neexistuje zde snaha o obcházení bezpečnostních požadavků, i když je k tomu příležitost.
 |  |  |  |
| 1. Mezi zaměstnanci dochází běžně k aktivní vzájemné pomoci, aby pracovní činnost probíhala bezpečně.
 |  |  |  |
| 1. Dodržování předpisů je stanoveno jako povinnost každého zaměstnance.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci vykonávají svou činnost bezpečně i bez dozoru nadřízeného.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci rozumějí tomu, že dodržování bezpečnostních opatření ochraňuje především je samé.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci jsou seznámeni s písemnými postupy a jejich znění rozumějí.
 |  |  |  |
| 1. Písemné postupy jsou užitečné.
 |  |  |  |
| 1. Písemné postupy obsahují potřebné, nikoli nadbytečné (zdlouhavé a zbytečné) informace.
 |  |  |  |
| 1. Bezpečnostních postupů a pravidel není příliš mnoho.
 |  |  |  |
| 1. Dodržování bezpečných postupů, pravidel a opatření je účinně kontrolováno.
 |  |  |  |
| 1. Písemné postupy jsou vždy (podle zaměstnanců/operátorů) bezpečné.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci mají možnost podat podnět ke změně písemného postupu.
 |  |  |  |
| 1. Pravidla pro vstup do objektu jsou důsledně uplatňována.
 |  |  |  |
| 1. Nedodržování předpisů není tolerováno.
 |  |  |  |
| 1. Při rozhodování dávají zaměstnanci přednost rozumným konzervativním variantám před snadným řešením.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnancům je zřejmé, že jsou v případě nebezpečné situace oprávněni přerušit činnost a že za to nebudou potrestáni.
 |  |  |  |
| 1. Nebezpečné chování není tolerováno.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci se vzájemně kontrolují a upozorňují na nebezpečné chování.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci si navzájem důvěřují.
 |  |  |  |

**Poučení ze zkušeností**

*Rychlé a důkladné vyšetření nehod, hledání použitelných zkušeností mimo organizaci, jejich sdílení a případné uplatňování získaných zkušeností v rámci celé organizace jsou prostředky k neustálému zlepšování výkonnosti v oblasti bezpečnosti. Výsledkem získaného poučení z nehod by měly být účinné nápravné akce. Vyšetřování by mělo být činností zaměřenou na vyhledávání faktů pro poučení ze zkušenosti, nikoli akce určená k přiřknutí viny nebo odpovědnosti. Pokud se uplatnila „lidská chyba“, je třeba, aby vyšetřující osoby přesně zjistily, které okolnosti k případné lidské chybě přispěly. Takovými okolnostmi mohla být např. únava, stres, přepracování nebo nedostatečné proškolení.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspekt kultury bezpečnosti – **poučení ze zkušeností** | ANO | NE | Poznámka |
| 1. Organizace se učí z proběhlých nehod.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci mají pocit jistoty při hlášení nehod nebo nebezpečných podmínek.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci hlásí nehody nebo nebezpečné podmínky.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu v návaznosti na své hlášení.
 |  |  |  |
| 1. Relevantní doporučení a opatření z vyšetřování nehod, včetně skoronehod, z kontrol a auditů jsou implementována a komunikována.
 |  |  |  |
| 1. S výsledky vyšetřování nehod jsou zaměstnanci seznamováni.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci jsou ostražití vůči nestandardním nebo abnormálním stavům.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci přeruší/zastaví svou činnost, pokud se setkají s neznámou překážkou či podmínkou (pokud to přímo neohrozí bezpečnost jejich a dotčeného systému) a před identifikací, zhodnocením a řízením souvisejících rizik dále nepokračují.
 |  |  |  |
| 1. Organizace systematicky, efektivně a včas shromažďuje, vyhodnocuje a učí se z relevantních interních i externích provozních zkušeností.
 |  |  |  |
| 1. Vedení si je vědomo proběhlých nehod souvisejících s bezpečností.
 |  |  |  |
| 1. Je zavedeno porovnávání s ostatními organizacemi s cílem určit oblasti, kde je možné další zlepšení.
 |  |  |  |
| 1. Hlášení nehod, včetně skoronehod, je považováno za příležitost k poučení se.
 |  |  |  |
| 1. Pokud dojde k neúmyslně způsobené nehodě, není nikdo potrestán a postižení mají podporu organizace.
 |  |  |  |
| 1. V organizaci je snaha každou nehodu důkladně vyšetřit.
 |  |  |  |
| 1. Hlášení bezpečnostních událostí (skoronehody, nebezpečné podmínky…) pomáhá zlepšovat bezpečnost.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci mají přístup ke zprávám z hlášení bezpečnostních událostí (vhodně anonymizovaným).
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci mají čas se seznámit se zprávami z hlášení bezpečnostních událostí i s výsledky vyšetřování nehod.
 |  |  |  |
| 1. Bezpečnostní události (skoronehody, nebezpečné podmínky…) jsou pravidelně a často diskutovány.
 |  |  |  |
| 1. Zaměstnanci sdílejí své zkušenosti.
 |  |  |  |

1. HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE). *Inspectors toolkit: human factors in the management of major accident hazards* [online]. Sudbury: HSE, 2005 [cit. 2024-09-27]. Dostupný z: <https://www.hse.gov.uk/humanfactors/assets/docs/toolkit.pdf>. [↑](#footnote-ref-2)