Prof. ALK dr Mirosław Antonowicz **Warszawa, 24.04.2025**

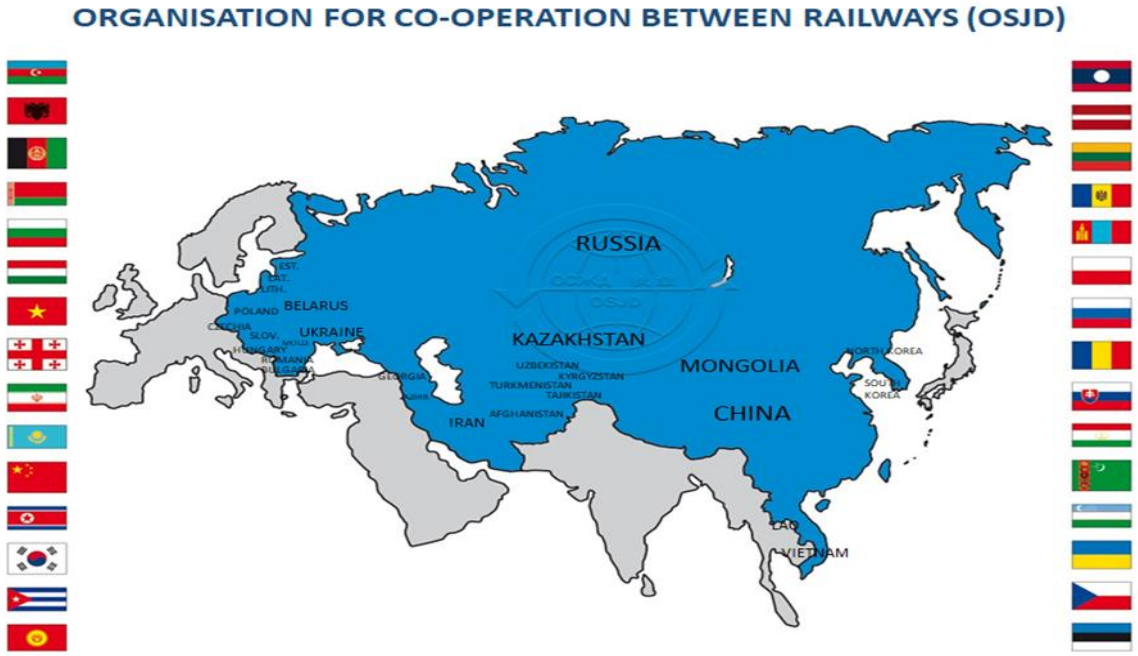
Przewodniczący Organizacji Współpracy Kolei (OSŻD)

OSJD W PERSPEKTYWIE ROKU 2040 – Kierunki Zmian

Wstęp

Rosnący rozwój gospodarczych i ekonomicznych związków między państwami centralnej i wschodniej Europy w drugiej połowie XX wieku spowodowały potrzebę stworzenia jednolitych prawnych i ekonomicznych norm dla zabezpieczenia międzynarodowych przewozów kolejowych w ruchu pasażerskim i towarowym. W rezultacie powstała Organizacja Współpracy Kolei (OSJD) posiada już prawie 70 letnie doświadczenie funkcjonowania w przestrzeni euroazjatyckiej w zakresie działania na rzecz sektora transportu kolejowego. OSJD zrzesza 30 krajów Europy i Azji. (Zob. Rys. 1)

Rys 1. Organizacja OSJD.



Źródło: Materiały własne OSJD

Status obserwatora posiada 4 przedsiębiorstwa kolejowe, a około 40 przedsiębiorstw związanych z działalnością kolejową ma status przedsiębiorstwa stowarzyszonego z OSJD. Całkowita długość eksploatacyjna kolei OSJD wynosi ponad 340 tysięcy km. W krajach członkowskich OSJD, których łączna powierzchnia wynosi ponad 37,5 miliona kilometrów kwadratowych, z populacją ponad 2 miliardów ludzi, transportem kolejowym rocznie przewozi się średnio około 5,5 miliarda pasażerów i 5,5 miliarda ton ładunków. Organizacja notuje (nowi członkowie OSJD np. Korea Południowa, Laos). Jeśli przyjrzymy się innym organizacjom

międzynarodowym to posiadają one dokumenty strategiczne np. UIC- Vision of Rail 2030., OTIF- Long – term Strategy „A single law for international rail transport", Europejska Ekonomiczna Komisja - ONZ – Strategia Komitetu ds. Transportu Międzynarodowego na okres do 2030. Nieprzewidziane zjawiska i wyzwania, przed którymi stanął transport w przestrzeni euroazjatyckiej w ostatnich latach wpłynęły na transport kolejowy, powodując skracanie łańcuchów dostaw, poszukiwanie rozwiązań wariantowych dla korytarzy transportowych ale spowodowały jednocześnie konieczność modyfikacji modeli działalności poprzez opracowanie nowych strategii dla przyszłości z uwzględnieniem nowych parametrów takich jak: odporność na czynniki zewnętrzne (resilience), zdolność do szybkiego reagowania(responsiveness),możliwość szybkiej rekonfiguracji parametrów swoje działalności (reconfigurability). Dodatkowo dążenie do zrównoważonego rozwoju transportu opartego na modelu ESG (Environment, Social Responsibility, Corporate Governance) oraz rozwój automatyzacji i cyfryzacji prowadzący do zwiększania wydajności procesów kolejowych, przepustowości infrastruktury transportu kolejowego, rozwoju przewozów multimodalnych, intermodalnych – (które stanowią o przyszłości współczesnej kolei), winny stanowić podstawę nowej strategii Organizacja OSJD. Zaangażowanie Organizacji OSJD w rozwiązywanie ważnych zagadnień jak np. zarządzanie korytarzami, polityka taborowa, profesjonalny rozwój, cyfryzacja, zmiany klimatu i ochrona środowiska naturalnego muszą wynikać z opracowanego spójnego, przejrzystego dokumentu pod nazwą „Strategia działalności organizacji OSJD" na lata przyszłe w określonym horyzoncie czasowym.

Cele i Zadania OSJD

OSJD koncentruje wysiłki na organizowaniu sprawnych transkontynentalnych systemów szybkich przewozów kolejowych i kombinowanych, kompatybilnych z systemami funkcjonującymi w Europie Zachodniej w systemie prawa COTIF oraz Unii Europejskiej. Oznacza to rozwiązywanie wielu problemów związanych z przewozami międzynarodowymi, które muszą uwzględniać zróżnicowanie prawne i ekonomiczne oraz techniczne w państwach będących członkami Organizacji. Mając to na uwadze OSJD tworzy warunki dla rozwoju współpracy w szeroko rozumianym sektorze transportu kolejowego poprzez utworzenie wspólnej przestrzeni prawa transportowego. Powoduje to wzrost bezpieczeństwa przewozów oraz ich konkurencyjności w perspektywie transkontynentalnych kolejowych korytarzy transportowych.

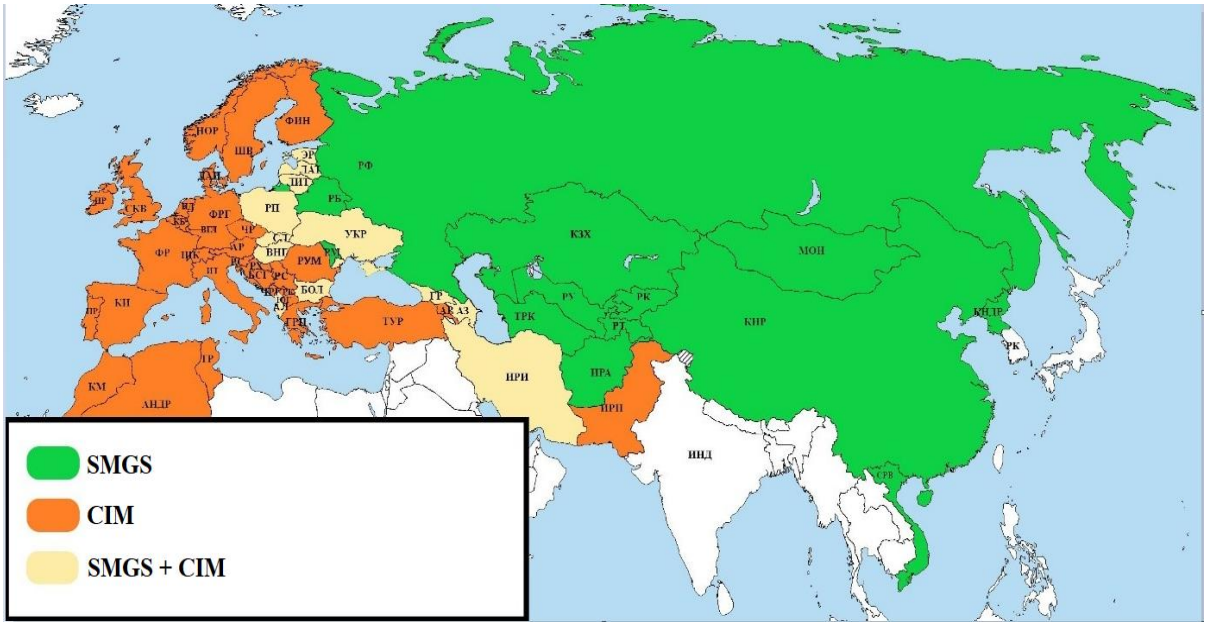
Jednocześnie zastosowanie wytworzonych w ramach OSJD rozwiązań w przewozach międzynarodowych nie wyklucza możliwości ich zastosowania w przewozach wewnętrznych, szczególnie w odniesieniu do państw o stosunkowo krótkiej historii transportu kolejowego. Odpowiadając współczesnym trendom i wyzwaniom dążącym do integracji gospodarczej świata, upraszczaniu procesów transportowych i doskonaleniu korytarzy transportu kolejowego służących rozwojowi współpracy regionalnej i międzyregionalnej OSJD zapewnia na swoim forum warunki dla stopniowego swobodnego zbliżenia wymogów prawnych i technicznych istniejących kolejowych systemów transportowych na całym euroazjatyckim kontynencie i inkorporację ich do międzynarodowych umów, zawartych w ramach Organizacji. Dążąc do osiągnięcia swoich celów, OSJD wypełnia szereg zadań. Za główne zadanie należy uznać ciągłe doskonalenie międzynarodowego prawa transportowego, a w szczególności umów SMPS i SMGS, które w perspektywie powinny być zastąpione nowym aktem tj. „Konwencją o bezpośredniej międzynarodowej komunikacji kolejowej". Istotną role odgrywa Komitet OSJD, który pełni funkcję depozytariusza umów OSJD.[1]

W systemie prawa Europy Zachodniej oraz Afryki Północnej odpowiednikiem SMPS i SMGS jest Konwencja o międzynarodowym przewozie kolejami (COTIF). Szereg państw, w tym i Polska, należy do obu systemów prawnych. Depozytariuszem Konwencji COTIF jest Sekretarz Generalny Międzyrządowej Organizacji Międzynarodowych Przewozów Kolejami (OTIF), z którą OSJD aktywnie współpracuje. Na poziomie roboczym współpraca dotyczy w szczególności dwóch komisji OSJD: prawa transportowego oraz infrastruktury i taboru kolejowego. Dużym osiągnięciem obu Organizacji było uzgodnienie wspólnego listu przewozowego CIM/SMGS, który umożliwia towarom przekraczanie obu systemów prawnych bez konieczności dodatkowych formalności, co skraca czas i obniża koszty przewozów. Przeprowadzona analiza transgranicznego transportu na bazie systemów prawnych SMGS i CIM wykazała, że wiele czasu i wysiłku poświęca się na ponowne wydawanie kolejowych listów przewozowych na przejściach granicznych. Pojawiające się zakłócenia, błędy, nieścisłości, powodowały opóźnienie ładunku na granicy lub problemy z jego terminową dostawą do klienta. Istniejące dwa systemy prawne nie sprzyjały rozwojowi przewozów międzynarodowych w komunikacji Europa – Azja – Europa. List przewozowy CIM/SMGS jest jednolitym listem przewozowym używanym do przewozu towarów do krajów stosujących różne przepisy dotyczące transportu międzynarodowego (SMGS i CIM) i jest wydawany na

[1] W kontekście rozumienia artykułu 76 Konwencji wiedeńskiej o prawie traktatów międzynarodowych z 1969 roku.

całą podróż bez ponownej rejestracji w miejscu zmiany prawa przewozowego. Jest uznawany za dokument celny i upraszcza procedury przekraczania granic towarów przewożonych koleją. Obecnie, list przewozowy CIM/SMGS jest używany na kolei 19 krajów OSŻD.[2](Zob. Map.1) Stosowanie listu przewozowego CIM/SMGS jest dobrowolne. Wdrożenie listu przewozowego CIM/SMGS do praktyki przewozów międzynarodowych przyniosło pozytywne skutki dla transportu kolejowego, między innymi: znaczne skrócenie czasu przestoju pociągów na stacjach granicznych; poprawę jakości usług i obniżenie kosztów transportu; oszczędność czasu przewidzianego na ponowną rejestrację dokumentów na granicach; zmniejszenie kosztów związanych z ponownym wydawaniem dokumentów dotyczących kontynuacji transportu na kolei, na których obowiązuje inne prawo przewozowe; eliminację wielu nieścisłości i błędów popełnionych w wyniku ponownej rejestracji dokumentów przewozowych dla przesyłek; zapewnienie wysokiego poziomu zgodności z normami prawnymi podczas transportu dla ich uczestników; wzrost szybkości dostawy ładunku w wyniku zmniejszenia parkowania w miejscach ponownej wysyłki.

Mapa 1 Obszar stosowania systemów prawnych w przestrzenie Euroazjatyckiej,



SMGS
CIM
SMGS + CIM

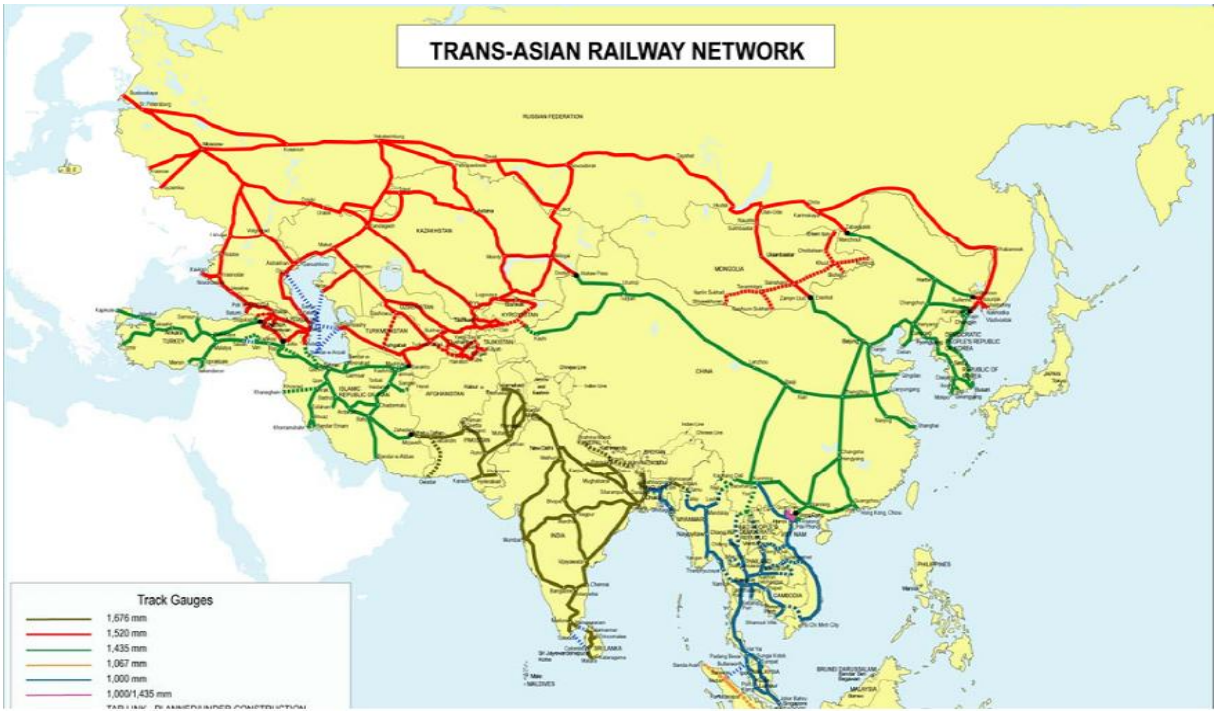
Źródło; Materiały własne OSJD 2021

List przewozowy CIM/SMGS jest używany jako tranzytowy dokument celny.[3] Procesem wdrażania w praktykę listu przewozowego OSJD zajmowała się wraz z Międzynarodowym

[2] Są to następujące państwa: Azerbejdżan, Białoruś, Bułgaria, Węgry, Gruzja, Kazachstan, Chiny, Łotwa, Litwa, Mołdawia, Mongolia, Polska, Rosja, Słowacja, Ukraina, Estonia, Iran, Turcja, Turkmenistan.

[3] Od 2019 roku funkcjonuje elektroniczny list przewozowy CIM/SMGS

Komitetem Transportu Kolejowego[4] (CIT). Innym ważnym zadaniem OSJD jest formowanie wspólnej polityki transportowej oraz strategii w dziedzinie międzynarodowych przewozów kolejowych. Przejawem takiego działania są prace nad rozwojem korytarzy transportowych OSJD. Przesłankami do utworzenia kolejowych korytarzy transportowych OSŻD był fakt, iż ruch kolejowy pomiędzy państwami członkowskimi OSJD odznaczał się znacznymi odległościami (od 5000 do 10000 km i więcej) z podwójną zmianą toru przy ruchu w jednym kierunku (1435 mm - 1520 mm - 1435 mm) oraz wieloma przejściami granicznymi na trasie. Organizacja przewozów na trasach OSJD między Europą a Azją jest regulowana przepisami i zasadami, które w pewnym stopniu odbiegają od obowiązujących w Europie Zachodniej. W ramach OSJD wykonano pracę, pozwalającą na opracowanie zagadnienia „Korytarze transportowe OSJD i ich parametry", które stało się kontynuacją systemu korytarzy paneuropejskich. W pracach wzięli udział eksperci ze wszystkich krajów członkowskich OSJD. W procesie opracowywania schematów głównych linii kolejowych (korytarzy) wykorzystano materiały paneuropejskich korytarzy transportowych przyjęte na Krecie, w Helsinkach i Petersburgu, materiały dotyczące korytarzy TRACECA oraz trasy Kolei Transazjatyckiej opracowane przez UNESCAP. (Zob. Mapę 2)



Mapa 2 Korytarze Transazjatyckie, Źródło: Materiały ESCAP 2022

[4] CIT jest stowarzyszeniem zrzeszającym ponad 200 przedsiębiorstw kolejowych i przedsiębiorstw żeglugowych, a do jego głównych zadań należy wdrażanie przepisów COTIF. W tym celu CIT opracowuje umowy, podstawy umowne, instrukcje oraz standardowe formularze i wzory do ich wykorzystania.

Obecnie funkcjonuje 13 korytarzy transportowych OSJD. Geograficznie obejmują one prawie wszystkie kraje członkowskie OSJD z zachodu na wschód i z północy na południe. W rezultacie przeanalizowanych parametrów geograficznych, technicznych, operacyjnych i technicznych 13 korytarzy oraz danych zebranych na temat infrastruktury i przejść granicznych w OSJD przeprowadzono prace mające na celu poprawę organizacji międzynarodowego transportu kolejowego wzdłuż korytarzy transportowych w komunikacji między Europą a Azją. Zainteresowane kraje podpisały porozumienie w sprawie rozwoju tych korytarzy, które posłużyło jako podstawa do skoordynowanych działań państw w zakresie reorganizacji i modernizacji odpowiednich linii kolejowych. Dla każdego korytarza OSJD podpisano odpowiednie „Memorandum o współpracy w zakresie technicznego, operacyjnego i handlowego rozwoju korytarza kolejowego Organizacji Współpracy Kolejowej". Organizacja OSJD jest organizacją zajmującą się opracowywaniem i rozwojem międzynarodowych korytarzy kolejowych o znacznym zasięgu terytorialnym przy kompleksowości podejmowanych działań rozwojowych i doskonalących. Należy zwrócić uwagę także na inne ważne i różnorodne inicjatywy takie jak TRACECA, TMTM[5] i CCTT[6]. Należy przy tym podkreślić należy wkład Unii Europejskiej w stworzenie Transeuropejskiej Sieci Transportowej (TEN-T), która stanowi instrument służący koordynacji oraz zapewnieniu spójności i komplementarności inwestycji infrastrukturalnych.

Perspektywy rozwoju OSŻD

Unikalność OSJD zawiera się w jej dwustopniowym poziomie uczestnictwa: w skład Organizacji wchodzą jednocześnie organy państwowe właściwe do spraw transportu kolejowego oraz przedsiębiorstwa kolejowe państw członkowskich. Poziom kolejowy OSJD odpowiada za wdrożenie bazy normatywnej, która uchwalana jest przez Naradę Ministrów OSJD. Ma on także za zadanie wypracowywanie rozwiązań ułatwiających kooperację przewoźników w kontekście przewozów międzynarodowych. Duża uwaga w pracach OSJD jest poświęcona problemom eksploatacyjnym kolei, przy czym kwestie te są regulowane na dwóch płaszczyznach. Z jednej strony sprawy te są regulowane umowami zawartymi w ramach OSJD przez przewoźników kolejowych. Dotyczy to np.: „Umowy o użytkowaniu wagonów towarowych i pasażerskich", „Umowy w sprawie zasad rozliczeń w międzynarodowym ruchu

[5] Korytarz TMTM utworzono w 2014 roku w celu zapewnienia połączenia transportowego pomiędzy Chinami i Europą przez Kazachstan, Azerbejdżan, Gruzję, Turcję / Ukrainę. Powstałe Stowarzyszenie Międzynarodowej Trasy Transkaspijskiej TMTM obejmuje koleje Ukrainy, Azerbejdżanu, Gruzji, Kazachstanu, Kirgistanu, Turkmenistanu, Turcji, Chin i Polski.

[6] Niekomercyjne stowarzyszenie zrzeszające około 100 firm, w tym kolejowych przewoźników z 23 państw Europy i Azji zajmujące się rozwojem międzynarodowych korytarzy kolejowych, ze szczególnym uwzględnieniem magistrali transsyberyjskiej.

pasażerskim i towarowym". Umowy kolejowe stanowią niezbędne rozwinięcie postanowień umów bazowych OSJD, czyli SMPS i SMGS, ponieważ w sposób wyczerpujący dookreślają warunki, w jakich odbywa się przewóz pasażerów i towarów w komunikacji międzynarodowej. Depozytariuszem wszystkich tych umów jest Komitet OSJD, natomiast prace związane z ich aktualizacją i zmianą prowadzone są w ramach odpowiednich organów roboczych OSJD. Z drugiej strony w ramach OSJD funkcjonuje system fiszek (kart) OSJD, które są dokumentami regulującymi określony wycinek działalności kolei w kontekście przewozów międzynarodowych. Fiszki OSJD dzielą się na 3 kategorie: obowiązkowe, obowiązkowo-rekomendacyjne i rekomendacyjne. Obecnie w OSJD obowiązuje 530 fiszek, które stanowią przykład pracy wykonanej pod egidą OSJD przez specjalistów z jej państw członkowskich. Część fiszek historycznie była opracowywana wspólnie z Międzynarodowym Związkiem Kolei (UIC), szczególnie dotyczyło to kwestii gabarytów oraz spraw związanych z kodowaniem kolei i obiektów kolejowych, jednakże w ostatnich latach nastąpiła zmiana koncepcji tej współpracy. UIC podjęła decyzję o przejściu z systemu fiszek na system międzynarodowych rozwiązań kolejowych (ang. International Railways Solutions). W chwili obecnej toczą się dyskusje nad dalszym sposobem współpracy w tych obszarach i wypracowaniem nowego modelu współdziałania. Obecnie w ramach OSJD na szczeblu kolejowym prowadzone są prace między innymi w następujących dziedzinach:

- formowania polityki taryfowej za przewozy pasażerskie i towarowe;
- doskonalenia przepisów dotyczących użytkowania wagonów i kontenerów;
- harmonizacji nomenklatury towarów z nazewnictwem przyjętym w Europie Zachodniej;
- organizacji przewozów kontenerowych ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania cyfrowego listu przewozowego CIM/SMGS;
- współpracy z Komisją Gospodarczo-Społeczną Narodów Zjednoczonych ds. Azji i Pacyfiku (UNESCAP) nad wdrożeniem projektów dotyczących rozwoju przewozów towarowych;
- wymiany doświadczeń z zakresu projektowania infrastruktury kolejowej (torów, obiektów inżynieryjnych, sygnalizacji i łączności, urządzeń zaopatrujących w energię oraz sieci trakcyjnej);
- tworzenia bazy danych kolejowych obiektów służbowych i metodologii ich kodowania;

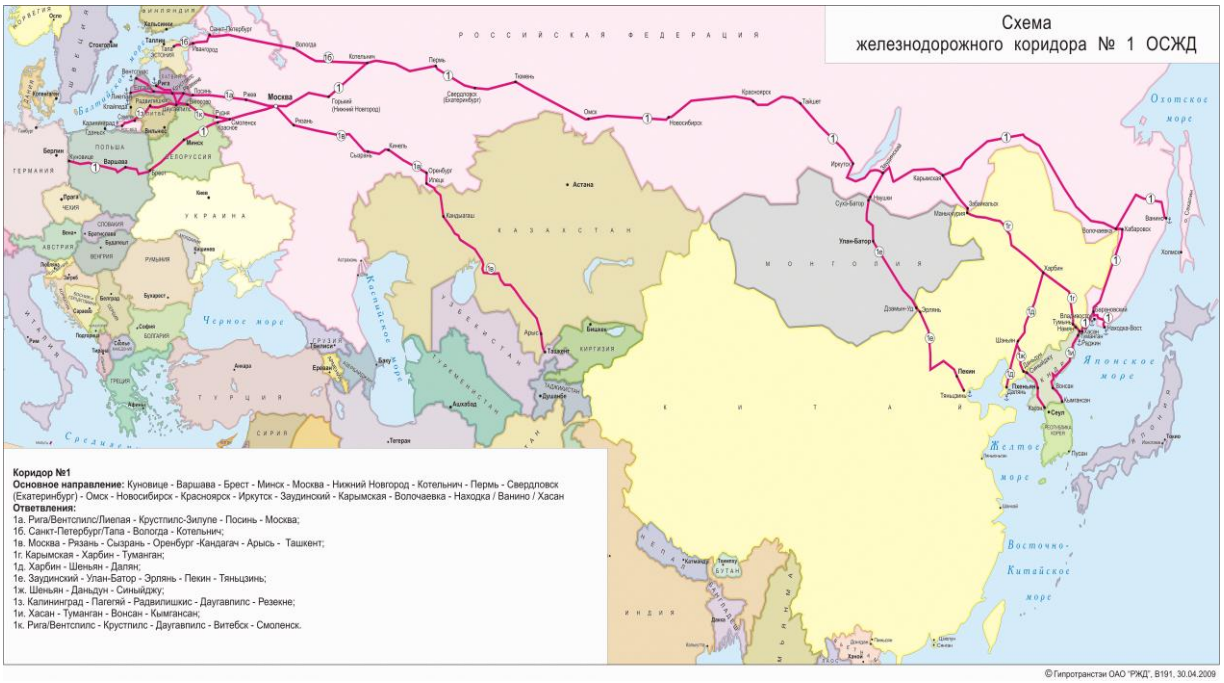
- wspomagania informacyjnego przewozów towarowych w międzynarodowym ruchu kolejowym oraz przewozów z wykorzystaniem elektronicznych dokumentów przewozowych;
- tworzenia technicznych specyfikacji dla wiadomości elektronicznych, wykorzystywanych w przewozach międzynarodowych;

Powyższy hasłowy przegląd zagadnień pozwala uzmysłowić zakres działalności OSJD i komplementarność usług przedstawianą kolejom państw członkowskich. Dzięki tak szerokiej problematyce poruszanej na forum Organizacji, została zachowana kolejowa specyfika OSJD. Sprzyja to nadawaniu kierunkom prac i dyskusjom w obszarach, w których żywotnie są zainteresowane przedsiębiorstwa kolejowe. Obok rozwoju rozumianego jako wzrost liczby państw członkowskich, duży wkład działalności OSJD widoczny jest na przykładzie wzrostu międzynarodowych kolejowych przewozów kontenerowych z Chin do Europy. Wskutek szybkiego wzrostu takich przewozów w ramach prac OSJD opracowano i wdrożono w praktykę od 1.01. 2022 „Umowę o przewozach kontenerów w składach pociągów kontenerowych w komunikacji międzynarodowej," która ułatwia cały proces przewozu kontenerów w korytarzach transportowych. Dodatkowo prowadzi się aktywne dyskusje nad potrzebą zinstytucjonalizowania zarządzania korytarzami transportowymi (np. korytarzem I[7] OSJD), który w połączeniu z korytarzem 2 stanowi o sile przewozów kolejowych między Chinami a Europą[8], przy jednoczesnej cyfryzacji procesów transportowych i cyfryzacji obsługi tych korytarzy. (Zob. Mapy 4 i 5) W modelu, do którego dąży OSJD, cały proces międzynarodowych przewozów kolejowych powinien być zabezpieczony odpowiednimi instrumentami, poczynając od prawnych po techniczno-operacyjne. Dodatkowym atutem OSJD jest jej skład oraz zasięg terytorialny. Członkami Organizacji są potęgi gospodarcze i innowacyjne np. Chiny czy Republika Korei. Szeroki wachlarz zagadnień i zadań organizacji powoduje, że OSJD skupia w sobie różnorodne funkcje w ramach swojej działalności tj. z jednej strony funkcję „ustawodawczą", czyli pełną obsługę procesu stanowienia prawa oraz zmian przepisów SMPS i SMGS oraz następująca po tym funkcję „wdrażania „przepisów prawa poprzez obsługę odpowiednich umów kolejowych oraz wypracowywania decyzji, które stanowią praktyczne rozwinięcie norm prawnych.

[7] Korytarz nr 1 (TRANSSIB) – najdłuższy korytarz transportowy na świecie, przebiegający przez terytorium Polski, Łotwy, Litwy, Estonii, Białorusi, Rosji, Kazachstanu, Uzbekistanu, Chin, Mongolii i Korei Północnej. Jego długość całkowita z odgałęzieniami wynosi 25 210 km;

[8] W 2024 roku w kierunku Europy z chin uruchomiono 19 392 pociągów kontenerowych około 10 % więcej niż w 2023 roku

Mapa 4. Korytarz transportowy OSJD nr 1



Źródło: Materiały własne OSJD

Mapa 5. Drugi korytarz transportowy OSJD[9]

Źródło: Materiały własne OSJD

[9] Korytarz nr 2 – przebiega przez terytorium Rosji, Kazachstanu, Chin i Wietnamu. Długość korytarza wraz z odgałęzieniami wynosi 13 869 km;

Cele rozwojowe do roku 2040

W dokumencie założycielskim, jakim jest Statut OSJD, Organizacja wyznaczyła kierunki swojej działalności, w tym opracowanie strategii działalności transportu kolejowego i strategii działalności organizacji. Przy och opracowaniu konieczna jest praca wszystkich podmiotów OSJD prowadzona w sposób zintegrowany i w dłuższej perspektywie. Realizacja prac w zakresie zarządzania korytarzami, polityki kolejowej, rozwoju profesjonalnego, cyfryzacji, zmian klimatu czy ochrony środowiska naturalnego w sposób konsekwentny i długotrwały jest możliwa dzięki podjęciu wspólnej decyzji dotyczącej dalszego kierunku działań. Kierunek ten na lata przyszłe w określonym horyzoncie czasowym zawarty w strategii i strategiach funkcjonalnych w obszarach jej działalności, winien być odpowiedzą na współczesne wyzwania stawiane przez otoczenie wobec sektora transportu kolejowego. Organizacje funkcjonują w szybko zmieniającym się otoczeniu zarówno geopolitycznym i gospodarczym, jak również technologicznym i klimatycznym, o wzajemnych zależnościach i związkach przyczyno-skutkowych. Wpływ na to mają zjawiska nazywane czarnymi łabędziami, o których pisze w swoich opracowaniach H. Taleb[10], aby wyjaśnić ich wpływ na otoczenie. Inni badacze otoczenie określali jako świat VUCA[11] tj. Volatility (zmienność, ulotność), Uncertainty (niepewność), Complexity (złożoność), Ambiguity (niejednoznaczność) albo świat SPAM-u, który wymaga od organizacji i zarządzających organizacjami kompetencji w obszarze zarządzania zmianą. Efektywne i skuteczne organizacje muszą potrafić odnaleźć się w burzliwej rzeczywistości określanej, jako VUCA. W odpowiedzi na sytuację VUCA niezbędna jest wiedza o pożądanym stanie docelowym, posiadanie wizji organizacji lub wizji konkretnego przedsięwzięcia (np. wsparcie nowych członków w celu dołączenia do organizacji, rozpoczęcie działalności w innych regionach). Wizja taka pozwala na wyznaczenie kierunku w warunkach zmienności. Niemniej w odpowiedzi na dynamicznie postępujące zmiany dla zrozumienia otaczającej rzeczywistości i nadchodzącej przyszłości powstała koncepcji BANI zaprezentowana przez J. Cascio w 2020.[12] Akronim BANI odnosi się od otaczającego nas świata w rozumieniu B(Brittle) – kruchego, A(Anxious) – niespokojnego, N(Non-linear) – nieliniowego I(Incomprehensible) – niezrozumiałego. Koncepcja BANI

[10] Zob. H. Taleb: Czarny Łabędź, Wydawnictwo Zysk i Spółka 2023

[11] Zob. J. P. Kotter i inni, Zmiana w świecie VUCA 3.0, ICAN ISTUTUTE 2022

[12] EY Polska za Le Roux, T., & Sutton, L.B. (2022). From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic? *Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?*

opisuje przyszłość, która niesie wiele wyzwań. W celu sprostania tym wyzwaniom konieczne jest podjęcie określonych aktywności i przyjęcie rozwiązań, dzięki którym funkcjonowanie organizacji pod wieloma aspektami będzie odporne na zakłócenia i prorozwojowe. Temu celowi służy między innymi opracowanie strategii, wskazanie celów, kierunków i obszarów działania i zasobów do rozwoju organizacji. Współczesna rzeczywistość i nadchodząca przyszłość zaburzają logikę łańcucha przyczynowo - skutkowego, zaburzają łańcuchy wartości i transportowe łańcuchy dostaw. To dotyka zarówno świat ekonomii, gospodarki i transportu. Konieczne jest stworzenie elastycznych, realnych i zwinnych zgodnych z metodologią SMART planów do radzenia z kryzysami i wyznaczenia mapy drogowej na przyszłość, czyli Strategii. Zarządzona i wdrożona elastyczna strategia może przynieść odpowiedzi na pytania? Gdzie jesteśmy, gdzie chcemy być, dokąd zmierzamy? Dogłębna obserwacja, odpowiednia diagnoza otaczającego środowiska zwiększa świadomość organizacji i wspiera jej zdolności adaptacyjne do zmieniającego się otoczenia. Większa otwartość na innych, na zmiany, świat i technologie zmniejsza różnice między organizacja a otoczeniem. Im bardziej organizacja jest otwarta na nowości i trendy, tym większa jest szansa, że odpowie na wyzwania otoczenia, nowe tendencje i dostosuje się do nowej, zmieniającej się rzeczywistości. Koncepcja BANI jest użyteczna, z uwagi na skupianie się na odpowiedzi na pytania: „Co robić, jak działać i jak sobie radzić w obecnych czasach, na czym się skupiać i jak funkcjonować winny współczesne organizacje i biznes?", aby stworzyć skuteczny plan działania organizacji na przyszłość jako organizacji świadomych, dążących do większej odporności, adaptacji, uważności i intuicji, by być przygotowanym do nadchodzących zmian. Organizacja OSJD może tak działać. Jeżeli przyjąć, że generalnym celem każdej organizacji jest przetrwanie w długim okresie, to rozwój organizacji jest warunkiem koniecznym jego przetrwania. W tym celu warto postawić na np. wizję, strategie, organizacje i zarządzanie (np. narzędzia zarzadzania różnorodnością w międzynarodowej organizacji) czy modele zarządcze. Dla organizacji OSJD wizja może być przedstawiona na przykład w sposób następujący: „Organizacja Współpracy Kolei - wiodąca na świecie, nowocześnie zorganizowana Globalna Organizacja w sektorze transportu kolejowego łącząca kraje i narody, aktywnie działająca na rzecz rozwoju transportu kolejowego i ochrony środowiska naturalnego", a misją OSJD może być stwierdzenie: „Aktywne kształtowanie nowoczesnego międzynarodowego transportu kolejowego w przestrzeni euroazjatyckiej poprzez podejmowanie przedsięwzięć promujących i wspierających rozwój międzynarodowego transportu kolejowego zgodnie ze współczesnymi oczekiwaniami społeczeństw członków – krajów organizacji i klientów kolei przy poszanowaniu wymogów środowiska naturalnego, wymogów zrównoważonego rozwoju, zastosowaniu nowoczesnych

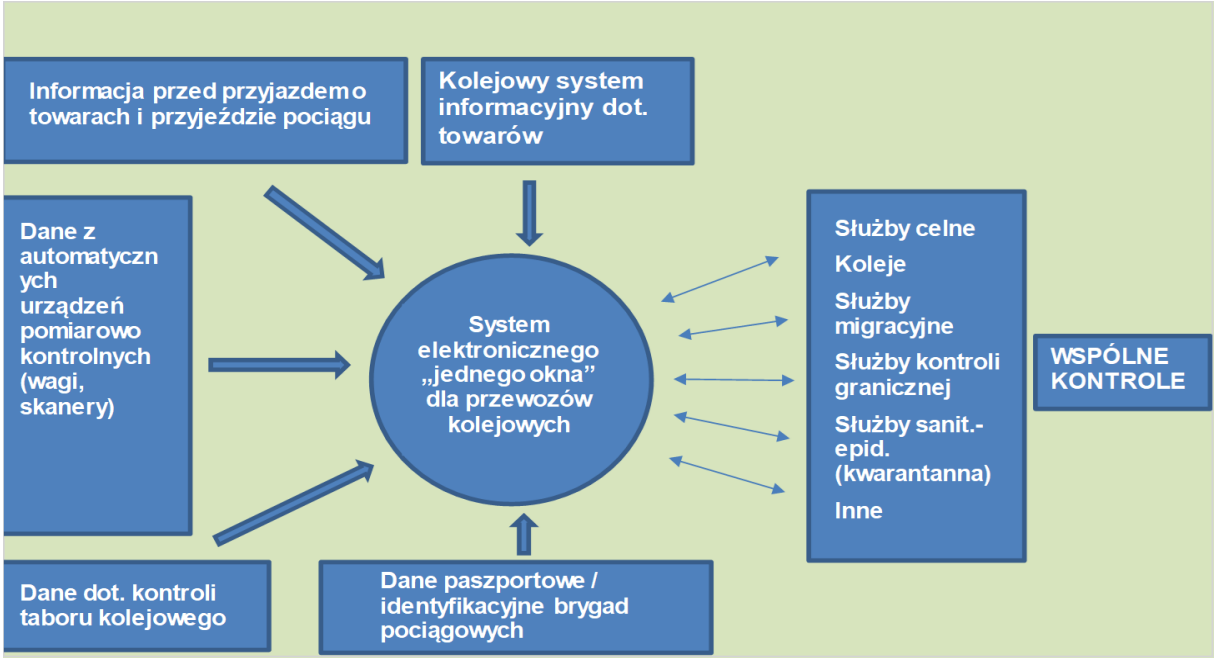
technologii i przy poszanowaniu różnorodności i możliwości gospodarczych krajów członkowskich organizacji". Podstawowe zaś Cele Strategiczne dotyczyć będą ważnych obszarów działań na przykład:

1. Doskonalenie i unifikacja prawa transportu kolejowego na poziomie transkontynentalnym;
2. Wspieranie poprawy organizacji, rozliczeń i rozwoju metod zarządzania transportem kolejowym w przestrzenie euroazjatyckiej;
3. Tworzenie warunków dla sprawnego funkcjonowania rynków transportowych i rozwoju efektywnych systemów przewozowych w przestrzeni euroazjatyckiej np. systemów multimodalnych i intermodalnych opartych na partnerstwie, synergii działań i operacji;
4. Minimalizacja barier technicznych i organizacyjnych w ruchu transgranicznym w przestrzenie euroazjatyckiej;
5. Kreowanie bezpiecznych, niezawodnych i konkurencyjnych warunków świadczenia usług transportu kolejowego w przestrzeni euroazjatyckiej;
6. Przyczynianie się do tworzenia nowoczesnej, spójnej, efektywnej i wydajnej infrastruktury transportowej w przestrzeni euroazjatyckiej;
7. Wspieranie procesu wdrażania nowoczesnych technologii, innowacji i cyfryzacji procesów w systemie transportu kolejowego;
8. Wspieranie rozwoju ekologicznego i niskoemisyjnego transportu kolejowego.
9. Wspieranie rozwoju kadr dla transportu kolejowego poprzez utworzenie Akademii OSJD zajmującej się profesjonalnym doskonaleniem kadry dla transportu kolejowego;
10. Wzmocnienie rangi i znaczenia organizacji poprzez rozwój prawno-organizacyjny i instytucjonalny w aspekcie wprowadzenie życie „Konwencji o bezpośredniej międzynarodowej komunikacji kolejowej (dalej Konwencja)", u podłoża której leży potrzeba unowocześnienia organizacji, dostosowania jej struktur do nowych warunków funkcjonowania transportu kolejowego w państwach członkowskich, a przede wszystkim usystematyzowanie bazy prawnej wykonywania międzynarodowych przewozów kolejowych w relacjach pomiędzy państwami członkowskimi OSJD. Powyższa Konwencja ma na celu przede wszystkim podwyższenie statusu OSJD do rangi międzyrządowej organizacji międzynarodowej, co wymaga jednoznacznego określenia, że stroną przyszłej Konwencji OSJD będą Rządy państw członkowskich.

Gospodarka światowa oparta na globalnych powiazaniach poddana wyzwaniom klimatycznym dla swojego rozwoju potrzebuje nowoczesnej kolei. Między innymi dzięki kolejom i konteneryzacji globalizacja i handel globalny oraz współpraca międzynarodowa się rozwinęła. Nowoczesne technologie, których zastosowanie następuje na kolejach, wysokowydajna

infrastruktura transportowa i nowoczesne modele biznesowe stosowane na kolejach OSJD pozwalają na skracanie „transit time” w przewozach międzynarodowych transportem kolejowym oraz rozwój automatyzacji i cyfryzacji prowadzący do zwiększania wydajności procesów kolejowych, przepustowości infrastruktury transportu kolejowego, rozwoju przewozów multimodalnych, intermodalnych. Nowoczesne technologie stanowią o przyszłości współczesnej kolei i winny stanowić podstawę nowych strategii. W temacie cyfryzacji podkreślenia wymagają podejmowane w ramach współpracy OSJD i ONZ inicjatywy i działania zmierzające do stworzenia systemu pojedynczych okien dla transportu kolejowego, tj. elektronicznego punktu kompleksowej obsługi na przejściach granicznych z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. (ob. Rys. 4).

Rys 4 Koncepcja jednego Okna w przewozach kolejowych



Źródło: Digitalization – next step for future international railway traffic”, OSJD i United Nations ESCAP, Warszawa/Bangkok 2022.

Członkowie Organizacji w ramach porozumienia wielostronnego już działają wedle tej koncepcji w ramach projektu uproszczenia procedury tranzytowej w Transkaspijskim Międzynarodowym Korytarzu Transportowym. Koleje i organy publiczne w dużej mierze potrzebują tych samych dokumentów, świadectw i informacji do przeprowadzenia odpowiednich procedur odprawy celnej. Dane z kilku źródeł, w szczególności z elektronicznych systemów kolei, organów celnych, służb migracyjnych, zautomatyzowanych systemów kontroli i systemów skanowania przemieszczanych obiektów, mogą być przechowywane na neutralnych platformach lub w systemie jednego okna dla transportu kolejowego. Dane i informacje mogą być następnie udostępniane organom kontroli na

przejściach granicznych w celu przeprowadzenia kontroli wymaganych przez stosowne przepisy obowiązujące w poszczególnych krajach. Stworzenie powiązań między systemami informacyjnymi kolei, systemami informacyjnymi organów państwowych z jednym punktem kontaktowym i systemami informacyjnymi przewoźników zapewni skuteczną wymianę informacji i znaczne ograniczy potrzeby ponownego przedkładania tych samych informacji co usprawnia procesy przekraczania granic. W nadchodzącej dekadzie sektor kolejowy ma szansę stać się fundamentem nowoczesnej, ekologicznej i zintegrowanej mobilności. Aby to osiągnąć, konieczne jest połączenie innowacji technologicznych, zrównoważonego rozwoju oraz ścisłej współpracy z partnerami ze sfery publicznej i prywatnej także w różnych dziedzinach transportu, co prowadzić będzie do standaryzacji i ujednolicenia np. dokumentacji. Przy ty należy już zwrócić uwagę na działania ONZ zmierzające do standaryzacji przepływu informacji oraz wprowadzenia technologii bezpapierowego obiegu informacji między ogniwami procesu transportowego (Zob. Tabela 1.) Paperless[13] to strategia działania umożliwiająca pełną rezygnację z papieru przy jednoczesnym budowaniu bezpiecznych procesów cyfrowych z zachowaniem dowodów prawnych. Przyszłość kolei leży w elektryfikacji i dążeniu do niskoemisyjności (ograniczenia emisji CO2). Obecnie około 60% sieci kolejowej w Europie jest zelektryfikowanych, ale w skali globalnej wskaźnik ten wynosi zaledwie 30%. W ciągu najbliższych lat zauważalne mogą być dążenia do zastąpienia pojazdów spalinowych pojazdami elektrycznymi lub napędzanymi wodorem. Według Międzynarodowej Agencji Energii (IEA), kolej zużywa zaledwie 2% globalnej energii transportowej, przewożąc jednocześnie 8% pasażerów i 7% towarów. Inwestycje w infrastrukturę ładowania i tankowania np. wodoru będą kluczowe, aby zapewnić płynne przejście do zeroemisyjnego transportu. Współpraca z dostawcami energii odnawialnej pozwoli na zasilanie sieci kolejowej czystą energią, co znacząco zmniejszy ślad węglowy całego sektora. Kolej może stać się symbolem zielonej transformacji, pokazując, że transport kolejowy może być zarówno efektywny, jak i przyjazny dla środowiska. Aby strategia przyniosła oczekiwane rezultaty, konieczne jest regularne monitorowanie postępów i ewaluacja działań. Kluczowe wskaźniki, takie jak redukcja emisji CO2, wzrost liczby pasażerów czy poziom zadowolenia klientów, powinny być analizowane co najmniej raz w roku.

[13] Zob. Szeroko zagadnienie opisują. M. Antonowicz, H, Zaborowski: „Bezpapierowe łańcuchy dostaw – rola i znaczenie", Economics and Organization of Logistics, SGGW Warszawa ,2023

Tabela 1. **Pakiet dokumentów EKG ONZ dotyczący standardu cyfryzacji przepływu informacji w łańcuchach dostaw**

1. Standards developed for digitalization Information flows in different parts of the supply chain before 2020:	**3.** Standardized data exchange to support intermodal cargo transfers – standards package for digitalization of multimodal data exchange
1. e-CMR 2. Inter-branch invoice 3. Cross-industry delivery 4. Inter-industry catalogue 5. Cross-industry quote 6. Cross-industry advice on money transfers 7. Cross-industry planning 8. Ordering process in various industries 9. Details of the Material Safety Data Sheet (MSDS) 10. Management of the financial implementation of contracts 11. Information about market research 12. Verified gross mass documents (VERMAS) 13. International forwarding and transfer documents 14. Information about smart containers 15. Numerous agricultural certificates, accounting and other documents	1. Inland water transport contract document (IWT "Bill of Lading"; CMNI consignment note, etc.) 2. Sea waybill 3. **CIM/SMGS and SMGS waybills** **4. CIM/SMGS wagon list (+ Trade Act etc.)** 5. eCERT (sanitary and phytosanitary) certificates and basics 6. For other certificates): aligned with Buy-Ship-Pay
2. Standards for exchange logistics data and documents published in October 2020, www.unttc.org and https://unece.org/trade/uncefact/mainstandards	**4.** Standardized documents for air cargo and dangerous goods:
1. Temporary reservation 2. Corporate reservation 3. Confirmation 4. Shipping instructions 5. Waybill 6. Status report 7. Status request 8. Packing list 9. RASFF (Rapid Alert on Food and Feed Safety)	1. Air waybill 2. Declaration of dangerous goods 3. Shipment security declaration Electronic version of the multimodal FIATA Lading bill launched in 2022; work on three other FIATA documents is underway

Źródło: UNECE Package of Standards and Supporting Tools, United Nations Economic Commission for Europe, 2023

Rozwój kolei nie jest możliwy bez ścisłej współpracy z różnymi podmiotami. Rozwój partnerstwa między z przedsiębiorstwami kolejowymi, regionami i rządami jest kluczowym czynnikiem dla rozwoju infrastruktury i integracji usług transportowych. Współpraca z sektorem prywatnym, w tym z firmami technologicznymi i producentami taboru, elementów infrastruktury, pozwoli na szybsze wdrażanie innowacji. Ponadto, ważne jest angażowanie społeczeństwa poprzez programy edukacyjne, które pokazują korzyści płynące z transportu kolejowego i zachęcają do jego wykorzystywania. Kolej stoi przed wyjątkową szansą, by stać się liderem w dziedzinie nowoczesnego, zrównoważonego transportu. Dzięki elektryfikacji, automatyzacji, cyfryzacji i innowacjom, kolej może nie tylko sprostać wyzwaniom współczesności, ale także kształtować przyszłość. Kluczem do sukcesu będzie konsekwentne wdrażanie strategii, ścisła współpraca z partnerami oraz gotowość na zmiany. W nadchodzącej dekadzie kolej ma szansę stać się symbolem postępu, łącząc tradycję z nowoczesnością w służbie społeczeństwom, środowisku naturalnemy, gospodarce oraz handlowi międzynarodowemu.