

# Organizacja Strategicznego Przeglądu Bezpieczeństwa Narodowego<sup>1</sup>

Strategiczny Przegląd Bezpieczeństwa Narodowego był przedsięwzięciem nowatorskim w wielu aspektach, w tym również pod względem organizacyjnym. Stanowił pierwszy krok w porządkowaniu cyklu planowania strategicznego w dziedzinie bezpieczeństwa i dostarczył wielu doświadczeń, które pozwolą na doskonalenie rozwiązań organizacyjnych dotyczących tego typu przedsięwzięć w przyszłości. Niniejsza publikacja prezentuje refleksje koordynatorów Przeglądu tuż po jego zakończeniu. (oprac. Departament Analiz Strategicznych BBN).

Zapis o cyklicznym prowadzeniu Strategicznego Przeglądu Bezpieczeństwa Narodowego (SPBN) jest zawarty w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2007 r. W związku z nim oraz na podstawie ustawy o powszechnym obowiązku obrony RP, prezydent RP wydał zarządzenie w sprawie przeprowadzenia Przeglądu. W zarządzeniu określił: cel Przeglądu, ogólne ustalenia dotyczące jego zakresu, sposobu przeprowadzania, ram czasowych i organizacyjnych, a także dokumenty wynikowe. Na podstawie zarządzenia prezydenta RP szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego opracował i wprowadził regulamin Przeglądu. Doprecyzował w nim cele i zasady przygotowania i przeprowadzenia Przeglądu, w tym zakres merytoryczny (problemowy), strukturę, zadania i organizację prac Komisji oraz inne ustalenia organizacyjne.

Administracyjne uregulowanie wyżej wymienionych spraw miało szczególne znaczenie ze względu na brak norm formalno-prawnych w tej dziedzinie czy nawet ugruntowanych w praktyce opracowań dotyczących całościowego podejścia do bezpieczeństwa narodowego. O ile o ogólnych założeniach SPBN dyskutowano wcześniej, o tyle praktycznej organizacji podjęto się po raz pierwszy.

---

Opracował Departament Analiz Strategicznych (BBN) na podstawie wniosków SPBN.

<sup>1</sup> Problematyka organizacji SPBN była podejmowana w artykule K. Sikorskiego: *Strategiczny Przegląd Bezpieczeństwa Narodowego na półmetku – bilans przedsięwzięć* („Bezpieczeństwo Narodowe”, nr 19, s. 63-80), gdzie przedstawiono wiele informacji faktograficznych, w tym wykazy uczestników oraz instytucji, tematy ekspertyz itp. Niniejsza publikacja przywołuje tylko niektóre z nich w zakresie niezbędnym do uzasadnienia formułowanych wniosków.

Przegląd stanowił szerszą refleksję dotyczącą bezpieczeństwa państwa i nie był elementem cyklu planowania strategicznego na szczeblu państwa. Dzięki temu istniała możliwość skoncentrowania się na istocie analizowanych problemów, poświęcenie im więcej czasu, niż można byłoby sobie na to pozwolić w rygorach cyklu planistycznego.

Ponadto SPBN odbywał się równoległe z pracami rządu nad strategiami rozwojowymi i zintegrowanymi, które prowadził zespół koordynacyjny pod kierownictwem ministra administracji i cyfryzacji Michała Boniego. W ten sposób została stworzona możliwość pełnej korelacji strategicznego myślenia o bezpieczeństwie i rozwoju: w pracach zespołu koordynacyjnego uczestniczyli przedstawiciele BBN, zaś w pracach nad Przeglądem – przedstawiciele rządu.

**Rysunek 1.** Korelacja czasowa planowania strategicznego w dziedzinie rozwoju i bezpieczeństwa



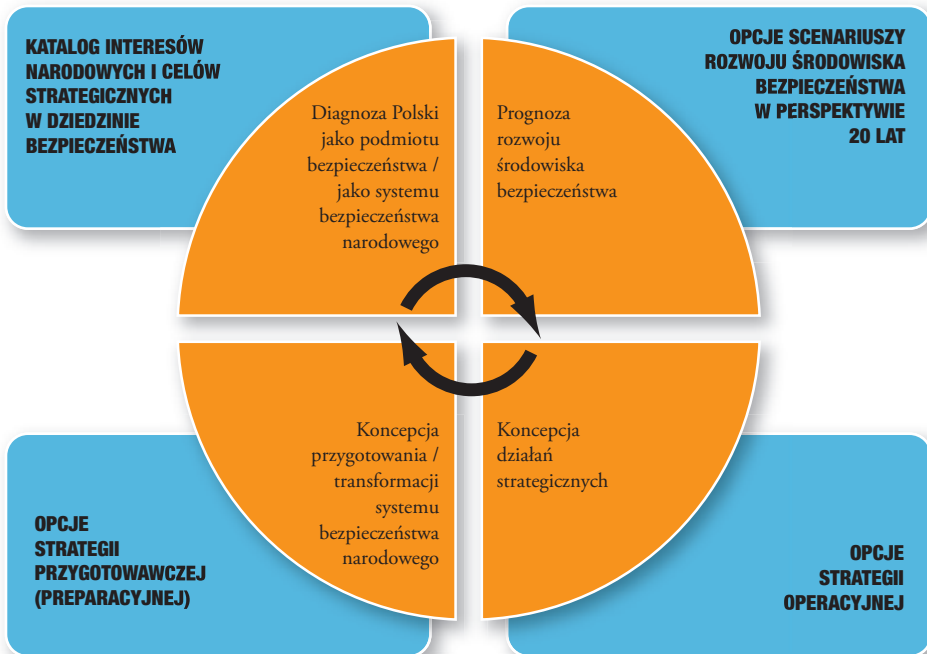
Źródło: opracowanie własne.

W rekomendacjach SPBN przedstawiono propozycje jego umiejscowienia w systemie planowania strategicznego państwa w powiązaniu z cyklem wyborczym, co zapewne będzie przedmiotem opracowań dotyczących merytorycznych i innych aspektów Przeglądu.

Pierwsze dylematy założeń organizacyjnych stanowiących punkt wyjścia do rozpoczęcia SPBN były ściśle związane z zakresem i algorytmem prac. Zadanie było niełatwe, bowiem Przegład zakładał całościowe podejście do bezpieczeństwa narodowego oraz zaangażowanie przedstawicieli możliwie największej liczby podmiotów szeroko rozumianego bezpieczeństwa narodowego. Istniały doświadczenia z pierwszego Strategicznego Przegładu Obronnego (SPO) zakończonego w 2006 r., jednak zgodnie z jego celem zakres rozpatrywanej problematyki był ograniczony do obronności. Z tych samych powodów nie można było wykorzystać doświadczeń kolejnego SPO zakończonego w 2011 r.

W poszukiwaniu doświadczeń odwołano się do przeglądów prowadzonych przez sojuszników, przede wszystkim przez Francję i Wielką Brytanię. Należy podkreślić pełną otwartość naszych rozmówców i ich gotowość do udzielenia daleko idącej pomocy. Analizie poddano również doświadczenia USA, Ukrainy i Gruzji. Okazało się jednak, że każde z nich ma inne. Dlatego też w Polsce przyjęto własne rozwiązania organizacyjne dostosowane do algorytmu badań zakładającego podejście o charakterze diagnostyczno-prognostycznym (rysunek 2).

Rysunek 2. Macierz procesu SPBN



Źródło: opracowanie własne.

Przeгляд przeprowadzono w czterech ściśle ze sobą powiązanych obszarach problemowych. Punktem wyjścia była diagnoza Polski jako strategicznego podmiotu bezpieczeństwa narodowego, prowadząca do identyfikacji interesów narodowych i celów strategicznych w dziedzinie bezpieczeństwa. Kolejne obszary obejmowały:

- prognozę strategicznych zewnętrznych i wewnętrznych warunków bezpieczeństwa narodowego RP – scenariusze rozwoju środowiska bezpieczeństwa w perspektywie 20 lat;
- koncepcję działań strategicznych państwa umożliwiającą osiągnięcie zidentyfikowanych celów strategicznych w dziedzinie bezpieczeństwa w prognozowanych scenariuszach rozwoju środowiska bezpieczeństwa – opcje strategii operacyjnej;
- możliwe i pożądane strategiczne kierunki i sposoby przygotowywania systemu bezpieczeństwa narodowego RP – opcje strategii preparacyjnej.

Przeгляд potraktowano jako przedsięwzięcie praktyczne. Dlatego też przyjęto kilka założeń zapewniających spójność prac oraz zapobiegających angażowaniu się w debaty o charakterze naukowym i akademickim:

- przygotowano matrycę, w której określono problem główny, problemy etapowe oraz szczegółowe zagadnienia studyjne. Matryca ustanawiała ogólne ramy merytoryczne Przeządu oraz wskazywała – w formie pytań – problematykę, która powinna zostać opracowana. W czasie prowadzenia Przeządu dokonywano w niej niewielkich korekt wynikających z prowadzonych dyskusji i rozważań;
- sformułowano definicje głównych i pomocniczych kategorii pojęciowych, przyjętych na potrzeby Przeządu. Wobec znaczących rozbieżności w definiowaniu bezpieczeństwa narodowego oraz innych pojęć w tej dziedzinie przez różne instytucje i indywidualnych ekspertów konieczne było uporządkowanie warsztatu pracy pod tym względem;
- określono strukturę spektrum bezpieczeństwa narodowego, w której wyróżniono dziedziny (obronną, ochronną i bezpieczeństwo społeczno-gospodarcze), sektory (w ramach poszczególnych dziedzin) oraz obszary transsektorowe (np. cyberbezpieczeństwo). Poszczególnym dziedzinom i sektorom przyporządkowano podmioty bezpieczeństwa narodowego – instytucje aktualnie realizujące zadania w poszczególnych sektorach;
- przyjęto zasadę możliwie najszerszego konsultowania rezultatów prac na wszystkich etapach Przeządu, między innymi poprzez różne formy

Tabela 1. Bezpieczeństwo narodowe

DZIEDZINY BEZPIECZEŃSTWA NARODOWEGO																	
Obronna		Ochronna		Społeczna				Gospodarcza									
Sektory bezpieczeństwa narodowego																	
dyplomatyczny	militarny	wywiadowczy	kontrywiadowczy	prawa i porządku publicznego	ratownictwa	kulturowy	edukacyjny	socjalny	demograficzny	migracyjny	...	finansowy	energetyczny	transportowy	infrastruktury krytycznej	środowiska naturalnego	...
Transsektorowe obszary bezpieczeństwa (np. cyberbezpieczeństwo; terroryzm)																	
Podmioty bezpieczeństwa narodowego realizujące strategiczne zadania BN (operacyjno-wspierające)																	
MSZ, ---, MON, MSW	MON, ---, MSW, MSZ	AW, SWW	ABW, SWW	MSW (Policja, SG, BOR), MS (SW) --- MAC, CBA, Prokuratura	MSW (PSP OC) --- MAC, MKE	MKIDN --- MEN, podmioty publiczne i niepubliczne SIOS	MNISZW, MEN --- MKIDN, uczelnie, szkoły publiczne i niepubliczne, SIOS	MPiPS, ---, MZ, ośrodki państwowe i samorządowe	MPiPS --- MZ, SIOS	UDSC --- MAC, MSW	...	MF --- MG, MRIRW, MSP, MRR, MTBiGM	MG --- MSP	MTBiGM --- MG	MTBiGM --- MG, MSP	MŚ --- podmioty państwowe i samorządowe	...

Źródło: opracowanie własne.

angażowania przedstawicieli podmiotów odpowiedzialnych za realizację zadań w poszczególnych sektorach bezpieczeństwa, jak również ekspertów niezależnych i akademików w proporcji umożliwiającej maksymalne ograniczenie wpływu interesów korporacyjnych na rezultaty prac. Temu celowi miało również służyć powierzenie prac w każdym z czterech obszarów problemowych niezależnym zespołom roboczym;

- ustanowiono mechanizm sprzężeń zwrotnych w celu zapewnienia spójności prac, który obejmował systematyczną wymianę informacji oraz konsultacje między zespołami problemowymi w toku Przeglądu – od jego rozpoczęcia do zakończenia – drogą elektroniczną lub poprzez delegowanie swoich przedstawicieli na spotkania innych zespołów;
- uznano konieczność uwzględnienia w rezultatach Przeglądu wyników prac zespołu ministra administracji i cyfryzacji Michała Boniego nad

długo- i średniookresowymi strategiami rozwoju oraz strategiami zintegrowanymi, zwłaszcza nad Strategią rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego.

Stosownie do przyjętych założeń do przeprowadzenia Przeglądu powołana została przez prezydenta RP Komisja, w której skład wchodziły: cztery zespoły problemowe (Zespół interesów narodowych i celów strategicznych – nr 1, Zespół oceny środowiska – nr 2, Zespół koncepcji działań strategicznych – nr 3, Zespół systemu bezpieczeństwa narodowego – nr 4), Zespół doradczo-konsultacyjny oraz Sztab. Ogółem Komisja w ostatnim etapie Przeglądu liczyła ponad 80 osób reprezentujących ponad 30 instytucji. Uczestniczyli w niej przedstawiciele prezydenta RP, parlamentu, instytucji rządowych i samorządowych, uczelni, instytucji pozarządowych oraz niezależni eksperci.

Prezydent RP powierzył funkcję przewodniczącego Komisji Przeglądu szefowi Biura Bezpieczeństwa Narodowego Stanisławowi Koziejowi. Na przewodniczących zespołów problemowych i ich zastępców powołani zostali praktycy i akademicy, odpowiednio: w pierwszym zespole – dr Janusz Onyszkiewicz (były minister obrony narodowej, przewodniczący zespołu) i prof. dr hab. Stanisław Zajac (prorektor w Akademii Obrony Narodowej, z-ca przewodniczącego zespołu), w drugim zespole – dr hab. Jerzy M. Nowak (były ambasador w Madrycie i b. stały przedstawiciel RP przy NATO, przewodniczący zespołu) i prof. dr hab. Edward Haliżak (Instytut Stosunków Międzynarodowych, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW, z-ca przewodniczącego zespołu), w zespole trzecim – Paweł Świeboda (prezes Fundacji demosEUROPA, Centrum Strategii Europejskiej, przewodniczący zespołu) i dr Tomasz Aleksandrowicz (Collegium Civitas, Akademia Humanistyczna im. A. Gieysztorą w Pułtuskach, z-ca przewodniczącego zespołu), w zespole czwartym – dr Andrzej Karkoszka (były wiceminister obrony narodowej, przewodniczący zespołu) i płk dr hab. Maciej Marszałek (dziekan Wydziału Bezpieczeństwa Narodowego, Akademia Obrony Narodowej, z-ca przewodniczącego zespołu). Zespół Doradczo-Konsultacyjny nie posiadał przewodniczącego.

Osobiste zaangażowanie prezydenta RP w prace SPBN, który uczestniczył we wszystkich konferencjach plenarnych oraz udostępniał na ten cel reprezentacyjne pomieszczenia Pałacu Prezydenckiego, podnosiło rangę Przeglądu i zwiększało możliwości angażowania w to przedsięwzięcie specjalistów najwyższej klasy.

Główny wysiłek merytoryczny spoczywał na zespołach problemowych. Przygotowywały one analizy, ekspertyzy i inne materiały. Zasadniczymi rezultatami

ich prac były materiały robocze przedstawiane na konferencjach plenarnych Komisji, korygowane o wnioski i propozycje wynikające z dyskusji w czasie tych konferencji. Te były następnie dyskutowane podczas spotkań zespołów. Spotkania były podstawową formą ich pracy i odbywały się głównie w siedzibie BBN. Ogółem odbyło się 46 spotkań roboczych i 4 seminaria.

Każdy zespół był wspierany organizacyjnie i merytorycznie przez koordynatora ze Sztabu Komisji, pracownika BBN, co zapewniało sprawny obieg informacji między zespołami a kierownictwem Komisji, zespołami a Sztabem oraz zespołami a wspierającymi je ekspertami zewnętrznymi. Współpraca z ekspertami zewnętrznymi była niezwykle istotna, bowiem wspierali oni zespoły wiedzą w tych obszarach, w których członkowie zespołów potrzebowali pogłębionych analiz, a nie posiadali w swoim składzie kompetentnych merytorycznie ekspertów. Ogółem na potrzeby Przeglądu przygotowano 84 ekspertyzy.

Stosunkowo duża autonomiczność zespołów problemowych utrudniała niekiedy uzyskanie porozumienia między nimi, zwłaszcza jeśli chodzi o eliminowanie dublowania się diagnostycznych elementów analiz środowiska bezpieczeństwa oraz szczegółowości i proporcji objętościowej prezentowania problematyki pozamilitarnych sektorów bezpieczeństwa narodowego. Niektórzy specjaliści, odnosząc się z uznaniem do możliwości zaprezentowania po raz pierwszy danej problematyki w kontekście bezpieczeństwa narodowego, dążyli do jak najpełniejszego jej opisu. Rozstrzygnięcie spornych kwestii w wielu przypadkach ułatwiały recenzje opracowywane przez ekspertów spoza Komisji, zamawiane przez przewodniczących poszczególnych zespołów problemowych. Recenzje były omawiane przed konferencjami plenarnymi podczas spotkań zespołów.

Sprężenia zwrotne potwierdziły swoją przydatność dla zachowania spójności prac zespołów, choć konieczne było wzbogacenie form współpracy stosowanych w ramach tego mechanizmu. Obok elektronicznej wymiany roboczych dokumentów, organizowano wspólne posiedzenia zespołów. W miarę zaawansowania prac pojawiły się symptomy obniżenia zaangażowania i chęci niektórych specjalistów, a w konsekwencji całych zespołów, do weryfikacji rezultatów swoich analiz, dlatego też w drugiej części Przeglądu zaistniała potrzeba ściślejszej koordynacji prac. Dla jej zapewnienia przewodniczący Komisji Przeglądu organizował comiesięczne posiedzenia Kolegium przewodniczących zespołów, w czasie których uzgadniano najważniejsze kwestie wymagające rozstrzygnięcia na szczeblu kierownictwa Komisji. Dotyczyły one zarówno strony merytorycznej, jak i organizacyjnej Przeglądu.

Konieczność większej koordynacji prac dostrzegli także przewodniczący zespołów problemowych, gdy założenia ogólne Przeglądu – opracowane przed jego rozpoczęciem – okazały się niewystarczające do rozstrzygnięcia kompetencji merytorycznych w stosunku do problemów cząstkowych pojawiających się równolegle w różnych zespołach. W związku z tym Sztab Komisji opracował koncepcję uszczegóławiającą matrycę problematyki SPBN (tzw. *concept paper*). Przedstawiono ją w postaci spisu treści raportu końcowego SPBN rozwiniętego do poziomu problemów niższego rzędu zidentyfikowanych przez zespoły. W ten sposób została uporządkowana problematyka Przeglądu we wszystkich rozpatrywanych kontekstach: diagnozy, prognozy, koncepcji działań operacyjnych i koncepcji działań preparacyjnych (przygotowawczych).

Zespół doradczo-konsultacyjny wspierał merytorycznie zespoły problemowe. W jego skład wchodził przewodniczący komisji parlamentarnych zajmujących się bezpieczeństwem, przedstawiciele prezydenta RP, ośrodków akademickich i badawczych, byli szefowie BBN oraz indywidualni eksperci. Zasadniczą formą pracy zespołu był udział w dyskusjach na forum Komisji Przeglądu. Członkowie zespołu uczestniczyli także w seminariach i warsztatach zespołów problemowych, organizowanych zwykle w celu przedyskutowania przygotowanych przez nie materiałów na konferencje plenarne.

Uwagi i propozycje – dotyczące spraw merytorycznych i organizacyjnych – zgłaszane przez Zespół doradczo-konsultacyjny były niezwykle cenne; wdrażano je na bieżąco.

Sztab Komisji tworzyło Biuro Bezpieczeństwa Narodowego. Szefem Sztabu, a równocześnie zastępcą przewodniczącego Komisji był zastępca szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego Zdzisław Lachowski, zaś jego zastępcą dyrektor Departamentu Analiz Strategicznych BBN Kazimierz Sikorski. Zadaniem Sztabu było zapewnienie obsługi organizacyjnej podmiotów uczestniczących w SPBN. Sztab pełnił rolę sekretariatu Komisji, wspierał organizacyjnie prace zespołów problemowych oraz Zespołu doradczo-konsultacyjnego. Przygotował merytorycznie i organizacyjnie wszelkie przedsięwzięcia związane z pracami w ramach SPBN, w tym konferencje, warsztaty oraz konsultacje społeczne za pośrednictwem platformy internetowej. Wyznaczeni przez szefa BBN pracownicy BBN udzielali organizacyjnego wsparcia poszczególnym Zespołom.

Ze składu Sztabu zostali wyznaczeni specjaliści pełniący rolę ekspertów kierunkowych (koordynatorów), którzy utrzymywali stałe, robocze kontakty z przewodniczącymi poszczególnych Zespołów Problemowych, m.in.

w celu udostępniania niezbędnych materiałów i opracowań będących wynikami prac innych grup i ekspertów oraz udzielania pomocy w organizowaniu spotkań, warsztatów lub seminariów – stosownie do potrzeb.

Przedstawiciele Sztabu uczestniczyli w spotkaniach roboczych i seminariach zespołów problemowych oraz konferencjach plenarnych Komisji Przeglądu. Sztab pełnił kluczową rolę na etapie redagowania dokumentów końcowych Przeglądu.

Główną formę pracy Komisji stanowiły konferencje plenarne. W każdej z nich uczestniczył prezydent RP. Ogółem odbyło się sześć konferencji plenarnych, w tym: konferencja inauguracyjna (20 grudnia 2010 r.), cztery konferencje Zespołów Problemowych (nr 1 – w kwietniu 2011 r., nr 2 – w czerwcu 2011 r., nr 3 – w listopadzie 2011 r., nr 4 – w marcu 2012 r.) oraz podsumowująca (w maju 2012 r.). Celem konferencji zespołów problemowych była dyskusja nad przygotowanymi przez nie materiałami oraz przedstawianie wniosków i propozycji. W czasie konferencji podsumowującej zaprezentowano wypracowane rezultaty wszystkich zespołów, a także przedstawiono wnioski i propozycje.

Przeгляд miał trzy etapy: przygotowawczy, wykonawczy i końcowy. W etapie przygotowawczym zostały wydane zarządzenia prezydenta RP i szefa Biura, a także odbyła się inauguracyjna konferencja plenarna Komisji. W czasie konferencji przedstawiono ogólne założenia Przeglądu, a prezydent RP wręczył akty nominacyjne do składu Komisji.

W etapie wykonawczym zespoły problemowe wypracowały i w czasie konferencji plenarnych Komisji przedstawiły – w kolejności – swoje materiały robocze. Materiały te były poddane pod dyskusję, a następnie w jej wyniku – skorygowane. Czas trwania etapu wykonawczego został przedłużony. Wynikało to przede wszystkim z dłuższego czasu przygotowywania materiałów roboczych na konferencje plenarne przez zespoły problemowe – głównie z powodu konieczności rozpatrywania wielu problemów po raz pierwszy w kontekście bezpieczeństwa narodowego.

W etapie końcowym redagowano Raport Komisji Przeglądu. Powołany został nieformalny zespół redakcyjny, który odpowiadał za przygotowanie finalnej wersji Raportu. W skład zespołu wchodził wybrani członkowie zespołów problemowych oraz koordynatorzy. Następnie odpowiedzialność za redagowanie Raportu przejął Sztab Komisji – Biuro Bezpieczeństwa Narodowego. Sztab skupił szczególną uwagę na zapewnieniu spójności wszystkich części Raportu oraz rekomendacjach.

Zainteresowanie Przeglądem wzrastało w czasie jego trwania, a także po zakończeniu prac. Przejawiało się ono w liczniejszym uczestnictwie w konferencjach plenarnych, a także coraz częstszym napływaniem sugestii od przedstawicieli administracji publicznej oraz środowisk eksperckich niezwiązanych bezpośrednio z Przeglądem, dotyczących problemów, które ich zdaniem należałoby jeszcze uwzględnić. Stawiało to Sztab Komisji przed dylematem konieczności weryfikowania rezultatów analiz lub uzupełniania treści zamieszczonych w Raporcie. Duża dynamika wydarzeń w środowisku bezpieczeństwa w 2012 r. spowodowała konieczność aktualizowania treści raportu SPBN zarówno na podstawie sugestii napływających z zewnątrz, jak i z powodu autokorekt, co spowodowało wydłużenie prac na tym etapie.

7 września 2012 r. Raport Komisji Przeglądu został przedstawiony prezydentowi RP. Z przebiegiem oraz wynikami Przeglądu zapoznana została Rada Bezpieczeństwa Narodowego: w styczniu oraz w listopadzie 2012 r.

Informacje o przebiegu Przeglądu były przedstawiane przez przedstawicieli BBN i innych członków Komisji – zarówno w czasie jego trwania, jak i po zakończeniu – w ramach spotkań, seminariów oraz konferencji na różnych forach. Były także publikowane w prasie, w różnej formie.

Na potrzeby Przeglądu zostały uruchomione: strona internetowa<sup>2</sup> oraz forum internetowe. Strona internetowa spełniła pokładane w niej nadzieje w zakresie popularyzowania informacji o SPBN oraz wspomagania sprzężeń zwrotnych między zespołami problemowymi: była platformą publikowania materiałów oraz udostępniania bieżących i archiwalnych informacji o Przeglądzie. Do dzisiaj jest wartościowym bankiem informacji dla zainteresowanych SPBN. Forum internetowe, które miało wesprzeć merytorycznie dyskusje Komisji, nie spotkało się jednak z oczekiwanym zainteresowaniem i nie wniosło wartości dodanej, na którą liczyli organizatorzy. Stało się tak prawdopodobnie ze względu na zamknięty charakter forum (dostęp na podstawie zaproszenia bądź zgody administratora).

Doświadczenia organizacyjne i metodologiczne z przebiegu Przeglądu gromadził ekspert spoza składu Komisji Przeglądu – dr hab. inż. Andrzej Dawidczyk. Uczestniczył on w pracach Przeglądu, dzieląc się uwagami z jego uczestnikami oraz zgłaszając wnioski i propozycje co do dalszego prowadzenia tego i kolejnych przeglądów. Zgromadzone przez niego materiały i opracowania zostały zarchiwizowane. Uznano konieczność dalszego doskonalenia założeń organizacyjnych i merytorycznych przyjętych na

<sup>2</sup> <http://www.spbn.gov.pl/>.

potrzeby tego Przeglądu po jego zakończeniu – w szczególności konieczność teoretycznego uzasadnienia głównych problemów podejmowanych w Przeglądzie. W związku z tym opracowano i zgłoszono do Komitetu Sterującego Narodowego Centrum Badań i Rozwoju założenia do projektu naukowo-badawczego „System bezpieczeństwa narodowego”. Komitet włączył je do konkursu w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa.

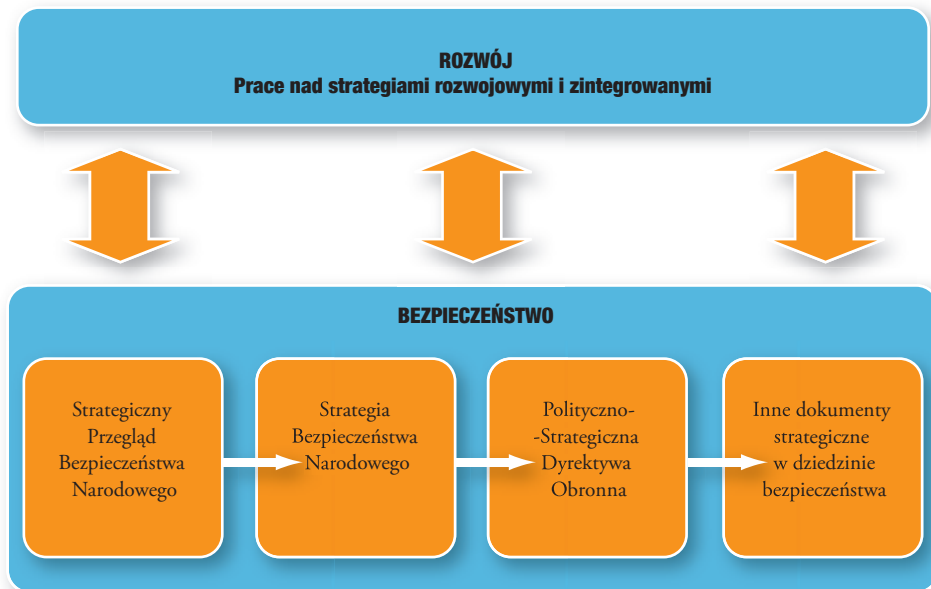
Zakres rozpatrywanych problemów spowodował konieczność zaangażowania szerokiego grona przedstawicieli różnych środowisk. Dzięki temu możliwe było prowadzenie pogłębionej, wszechstronnej i otwartej dyskusji uwzględniającej teoretyczne i praktyczne aspekty problematyki bezpieczeństwa państwa, w tym przedstawienie dorobku najważniejszych ośrodków i instytucji naukowych i akademickich oraz społecznych: Polskiej Akademii Nauk, Uniwersytetu Warszawskiego, Akademii Obrony Narodowej, Szkoły Głównej Handlowej, Wyższej Szkoły Policji, Szkoły Głównej Służby Pożarnej, Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych, Fundacji im. Kazimierza Pułaskiego, Fundacji Demos-Europa, Stowarzyszenia Euroatlantycznego i wielu innych.

Uczestniczenie w pracach Przeglądu sprzyjało nawiązywaniu relacji między różnymi instytucjami i ekspertami zajmującymi się bezpieczeństwem, a także wypracowywaniu dobrych zasad współpracy i współdziałania w tych kręgach. Niezbędne jest pielęgnowanie i rozwijanie tych doświadczeń. Jednym ze sposobów ich wykorzystania może być wirtualne forum debat z użyciem narzędzi stworzonych na potrzeby SPBN, a także organizowanie bezpośrednich systematycznych konsultacji na wybrane tematy bezpieczeństwa, np.: interesów narodowych i celów strategicznych w dziedzinie bezpieczeństwa, przyszłości NATO, rozwijania Wspólnej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony, nowelizacji Europejskiej Strategii Bezpieczeństwa oraz edukacji na rzecz bezpieczeństwa. Szef BBN podjął już cykliczne konsultacje dotyczące kluczowych problemów bezpieczeństwa narodowego z przedstawicielami różnych środowisk, między innymi: niezależnymi ekspertami, dziennikarzami, ośrodkami analitycznymi i innymi instytucjami pozarządowymi zajmującymi się tą problematyką.

Sformułowanie wniosków na przyszłość będzie wymagało wnikliwej analizy zgromadzonych doświadczeń. Jednak już dzisiaj nasuwa się kilka istotnych spostrzeżeń dotyczących kolejnych przeglądów:

- BBN jako sekretariat Rady Bezpieczeństwa Narodowego wydaje się podmiotem właściwym do koordynowania SPBN, lecz uczestniczyć w nim powinni przedstawiciele wszystkich instytucji zajmujących się sprawami bezpieczeństwa, w tym przedstawiciele rządu, samorządu oraz instytucji pozarządowych;
- w cyklu planowania strategicznego na szczeblu państwa wskazane byłoby zapewnienie równoległej pracy umożliwiającej budowanie tandemowych zdolności (bezpieczeństwo i rozwój). W dziedzinie bezpieczeństwa należałoby zapewnić następującą sekwencję wydarzeń: SPBN, Strategia Bezpieczeństwa Narodowego, Polityczno-Strategiczna Dyrektywa Obronna, inne dokumenty strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa;
- przeglądy powinny być organizowane cyklicznie, najlepiej w okresie prezydenckiej kampanii wyborczej, tak aby kandydaci do urzędu prezydenckiego mieli możliwość odniesienia się do kluczowych problemów identyfikowanych w czasie przeglądu, a zwycięzca już od początku swojego urzędowania posiadał merytoryczne podstawy do realizacji swoich kompetencji ustawowych w dziedzinie bezpieczeństwa państwa.

**Rysunek 3.** Rekomendowana kolejność prac w dziedzinach bezpieczeństwa i rozwoju



Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się, że Strategiczny Przegląd Bezpieczeństwa Narodowego spełnił swoje zadanie. Przede wszystkim zainicjował nowy rodzaj kultury strategicznej opartej na całościowym podejściu do bezpieczeństwa, szerokiej bazie konsultacji międzyinstytucjonalnych i społecznych, ścisłej korelacji problematyki bezpieczeństwa i rozwoju oraz postrzeganiu systemu bezpieczeństwa państwa jako zbioru wszystkich jego struktur, uporządkowanego ze względu na funkcje realizowane na rzecz bezpieczeństwa narodowego.