

dr Sławomir Kamiński
Biuro Bezpieczeństwa Narodowego
eskamin@wp.pl

ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNO- -METODOLOGICZNE, MIEJSCE, FUNKCJE I CHARAKTER *STRATEGICZNEJ KONCEPCJI BEZPIECZEŃSTWA MORSKIEGO RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ*

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL SOLUTIONS, PLACE, FUNCTIONS AND CHARACTER OF *POLAND'S STRATEGIC CONCEPT FOR MARITIME SECURITY*

Streszczenie: Polska niemal zawsze zorientowana była bardziej na ląd, niż na morze. Przez wiele lat – w odróżnieniu od innych państw morskich – nie potrafiliśmy dostrzec szans i potencjału, jakie stwarzało nadmorskie położenie naszego państwa. W treści obecnie obowiązujących dokumentów strategicznych w Polsce również nie ma należytych odniesień do bezpieczeństwa morskiego. W artykule zaprezentowano miejsce, funkcje i charakter wyjątkowego dokumentu poświęconego bezpieczeństwu morskiemu: *Strategiczna Koncepcja Bezpieczeństwa Morskiego RP*. Autor przedstawia również zastosowane podczas prac rozwiązania organizacyjno-metodologiczne, a także katalog postulatów i rekomendacji, które mogą poprawić skuteczność procesu opracowywania i wdrażania analogicznych koncepcji w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego w przyszłości.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo narodowe, bezpieczeństwo morskie, strategia, koncepcja, planowanie strategiczne.

Summary: Poland has been almost always more land-oriented than towards the sea. For many years, unlike other maritime states, we have not been able to see the opportunities and potential of our country's coastal location. The content of the current strategic documents in Poland does not have proper references to maritime safety either. The article presents the place, functions and character of the exceptional document devoted to the maritime security: *Poland's Strategic Concept for Maritime Security*. The author also presents organizational and methodological solutions implemented during the work, as well as a catalog of postulates and recommendations that can improve the efficiency of the process of developing and implementing similar concepts in the field of national security in the future.

Keywords: national security, maritime security, strategy, concept, strategic planning.

Wstęp

Zaprezentowana 10 lutego 2017 r. *Strategiczna Koncepcja Bezpieczeństwa Morskiego RP* (SKBM RP) jest wynikiem rocznej pracy zespołu autorskiego złożonego z ekspertów z Biura Bezpieczeństwa Narodowego (BBN), Akademii Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte, Rady Budowy Okrętów i Instytutu gen. Józefa Hallera, wspomaganych wiedzą, kompetencją i doświadczeniem przedstawicieli innych resortów i instytucji. Podstawę prawną tego przedsięwzięcia stanowiło Zarządzenie Nr 2/2016 Szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego z dnia 23 lutego 2016 r. w sprawie powołania Zespołu do spraw opracowania *Strategicznej Koncepcji Bezpieczeństwa Morskiego RP*, wydanego na podstawie § 4 ust. 2 Regulaminu Biura Bezpieczeństwa Narodowego, stanowiącego załącznik do Zarządzenia Nr 2 Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 11 sierpnia 2010 r. w sprawie organizacji oraz zakresu działania Biura Bezpieczeństwa Narodowego. Celem opracowania *Koncepcji* było przyczynienie się do bardziej precyzyjnego określenia potrzeb państwa w obszarze bezpieczeństwa morskiego, optymalizacji przyszłych działań i wysiłków podmiotów państwa posiadających kompetencje w zakresie bezpieczeństwa morskiego oraz związanych z nimi obciążeń i kosztów finansowych, a tym samym wpłynięcie na poprawę spójności całego systemu bezpieczeństwa narodowego. Przedsięwzięcie to – ze względu na specyficzny charakter poruszanej problematyki, dynamikę zmian zachodzących we współczesnym środowisku bezpieczeństwa oraz pionierski charakter pracy – wymaga przedstawienia wniosków z niego płynących w sposób usystematyzowany. W tym celu wskazane jest przedstawienie motywów i zakresu pracy, a także miejsca SKBM RP w systemie planowania strategicznego w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego oraz najważniejszych zastosowanych metod i narzędzi badawczych, których przyjęcie przyczyniło się do uporządkowania i zobiektywizowania pracy nad *Koncepcją* oraz jej wyników. W części końcowej artykułu przedstawiono postulaty i rekomendacje, mające służyć poprawie skuteczności całego procesu opracowywania i wdrażania analogicznych koncepcji w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego¹.

Pojęcie i zakres znaczeniowy koncepcji, bezpieczeństwa, bezpieczeństwa morskiego, sił morskich oraz planowania strategicznego

Dla precyzyjnego określenia zakresu znaczeniowego zastosowanych w niniejszym artykule pojęć oraz zdefiniowania obszaru problemowego zasadne jest przedstawienie definicji wybranych terminów, które są stosowane w niniejszej pracy. W szczególności dotyczy to pojęć i zakresu znaczeniowego: koncepcji, bezpieczeństwa, bezpieczeństwa morskiego, sił morskich oraz planowania strategicznego.

¹ Opinie, postulaty i rekomendacje wyrażone w niniejszym artykule są poglądami autora i nie wyrażają oficjalnego stanowiska żadnej instytucji. *Strategiczna Koncepcja Bezpieczeństwa Morskiego Rzeczypospolitej Polskiej*. Pobrano: 10.05.2017, z: https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/SKBM_RP.pdf.

Autorzy *Słownika języka polskiego PWN* definiują „koncepcję” jako:

- pomysł, plan, ideę, projekt;
- przestarzałe: poczęcie (*Słownik języka polskiego PWN*. Pobrano: 4.05.2017).

Definicja tego pojęcia może więc obejmować określenie ogólnego planu działania lub rozwiązania danego problemu (*Słownik języka polskiego* pod red. W. Doroszewskiego. Pobrano: 4.05.2017). *Koncepcję* należy zatem postrzegać zarówno jako inicjatywę ukierunkowaną na analizę jakiegoś podmiotu lub zjawiska, autorski sposób postrzegania podmiotu lub rozumienia zjawiska, jak i przedstawienie w sposób uporządkowany najważniejszych elementów składających się na ten przedmiot lub zjawisko. W słowniku synonimów „koncepcja” kojarzona jest z bogatym zestawem pojęć bliskoznacznych, m.in. z: projektem, inicjatywą, ideą, teorią, planem, sugestią, stanowiskiem czy przekonaniem (*Synonimy.pl*. Pobrano: 4.05.2017). Analogiczne do wyżej wymienionych definicje zawarte są w słownikach zagranicznych, zarówno zachodnich, jak i rosyjskojęzycznych (*Dictionary.com*. Pobrano: 4.05.2017; *Cambridge Dictionary*. Pobrano: 4.05.2017; *Your Dictionary*. Pobrano: 4.05.2017; *English Oxford Living Dictionaries*. Pobrano: 4.05.2017; *The Free Dictionary by Fairlex*. Pobrano: 4.05.2017; *Academic.ru*. Pobrano: 4.05.2017; *TolkSlovar.ru*. Pobrano: 4.05.2017). *Koncepcję* należy postrzegać jako narzędzie stosowane do uzyskania celowej i uporządkowanej podstawy do dokonywania przyszłych wyborów i podejmowania decyzji.

Jeśli koncepcja ma mieć charakter strategiczny, powinna w swojej treści mieścić tzw. wyznaczniki strategiczności, tj. horyzont czasowy (myślenie strategiczne odnosi się w swojej istocie do przyszłości w dłuższej perspektywie czasowej), poziom (czyli patrzenie z perspektywy całego podmiotu oraz środowiska, w którym ten podmiot funkcjonuje, a nie z punktu widzenia poszczególnych elementów tego podmiotu), szeroki zakres rozpatrywanych problemów (przekrojowy, obejmujący zazwyczaj cały system zarządzania danym podmiotem) oraz ich wagę (duże znaczenie dla całego podmiotu). W tym kontekście powinna zawierać pewną ogólną myśl przewodnią postępowania podmiotu, zwłaszcza sposoby osiągania celów strategicznych z uwzględnieniem uwarunkowań środowiska, którego dotyczy (w tym przypadku: zagrożenia, wyzwania, szanse i ryzyko wynikające z funkcjonowania w środowisku morskim oraz z nadmorskiego położenia naszego państwa). Zawierać też powinna zadania służące osiągnięciu celów strategicznych w zdefiniowanym otoczeniu oraz siły, środki i zasoby, które są konieczne do realizacji tych zadań.

Bezpieczeństwo – od zarania dziejów – jest podstawową, elementarną potrzebą człowieka. W literaturze przedmiotu definiowane jest w bardzo różnorodny sposób, najczęściej jako stan bez troski (bez pieczy), bez zmartwienia, niepokoju, stan pewności i braku zagrożeń, a także jako stan porządku, czyli braku chaosu wzbudzającego poczucie zagrożenia (łac. *sine cura; securitas*)², czyli jako pewne osiągnięte poczucie bezpieczeństwa danego podmiotu. Współcześnie coraz częściej dostrzega się jednak, że bezpieczeństwo

² Więcej: *Webster's Third New International Dictionary* (1993), s. 2053–2054. Zięba, *Pojęcie i istota bezpieczeństwa państwa w stosunkach międzynarodowych*, „Sprawy Międzynarodowe”, 1989, nr 10, 49; A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Warszawa 2007, s. 50–78, 150–197; W. Kopaliński, W. (1983). *Słownik języka polskiego*, t. I, Warszawa 1983, s. 147.

nie jest stanem, lecz rozłożonym w czasie naturalnym i niekończącym się procesem, ukierunkowanym na zapewnianie poczucia bezpieczeństwa podmiotu. W tym ujęciu bezpieczeństwo może być definiowane jako dziedzina aktywności podmiotu, która polega na zapewnianiu możliwości przetrwania (egzystencji) i swobody realizacji własnych interesów w niebezpiecznym środowisku, w szczególności przez wykorzystywanie szans (okoliczności sprzyjających), stawianie czoła wyzwaniom, redukcjonowanie ryzyka oraz przeciwdziałanie (zapobieganie i przeciwstawianie się) wszelkiego rodzaju zagrożeniom dla podmiotu i jego interesów (Koziej, 2011, s. 19). W związku z tym należy przyjąć, że bezpieczeństwo nie oznacza jedynie wolności od zagrożenia militarnego lub przymusu politycznego, ponieważ przejawia się ono praktycznie we wszystkich elementach funkcjonowania podmiotu i obejmuje wszystkie sfery jego aktywności. Współczesne definicje bezpieczeństwa nabierają coraz to nowych treści, rozszerzają jego zakres pojęciowy, w szczególności podkreślając znaczenie niemilitarnych, zewnętrznych i wewnętrznych, zagrożeń, wyzwań, szans i ryzyka dla bezpieczeństwa, w tym sferę przekonań, przeświadczeń i wartości dotyczących tego, jakie warunki powinny być stworzone w danym środowisku, aby ten podmiot mógł trwać, funkcjonować i aktywnie się rozwijać³. Zapewnienie bezpieczeństwa nie polega zatem wyłącznie na obronie i ochronie podmiotu przed zagrożeniami i wyzwaniami, ale także na zapewnieniu mu odpowiednich warunków do rozwoju i ochrony tych wartości, które są dla niego szczególnie cenne i bliskie mu, tj. jakość życia, solidarność społeczna, prawa człowieka, kultura, obyczaje, zwyczaje lub narodowa tożsamość (Kitler, 2011, s. 22–23 i 27).

W tym kontekście należy przyjąć, że przymiotnik „morskie” pochodzi od rzeczownika „morze”. On określa bezpieczeństw tych państw czy narodów, które mają dostęp do morza i prowadzą związane z tym faktem działania na akwenach morskich. Wspólnota takich grup wykształciła lub jest w trakcie kształtowania określonych podwalin politycznych i militarnych, a także społecznych, etnicznych, gospodarczych czy historyczno-kulturowych. Wyróżnikiem tak zdefiniowanej wspólnoty jest utożsamianie się z morskimi elementami rzeczywistości społecznej, istnienie przekonania o posiadaniu specyficznej tożsamości, określonej przez wspólne poglądy i realizowane interesy wynikające z nadmorskiego położenia terytorium zamieszkiwanego przez tę wspólnotę. W związku z tym bezpieczeństwo morskie to przeciwstawianie się lub minimalizowanie subiektywnie ocenianych zagrożeń i wyzwań odnoszących się do działalności ludzkiej na obszarach morskich, które są efektem technicznej, proceduralnej lub osobowej niedoskonałości, na którą nakładają się warunki hydrometryczne (*Strategiczna Koncepcja Bezpieczeństwa Morskiego Rzeczypospolitej Polskiej, 2017, 73*).

Pod pojęciem bezpieczeństwa morskiego państwa rozumie się ochronę terytorium lądowego i morskiego państwa, infrastruktury, gospodarki, środowiska i zasobów ludz-

³ Utożsamianie bezpieczeństwa z obronnością (bezpieczeństwa narodowego z bezpieczeństwem militarnym) obecne jest także w społeczeństwie polskim. Może wynikać z doświadczeń historycznych Polski i innych państw naszego regionu po II wojnie światowej i ówczesnego dwubiegunowego podziału świata wspieranego wzajemnym odstraszeniem militarnym. Dopiero po zakończeniu zimnej wojny w Polsce dostrzeżone zostały niemilitarne elementy bezpieczeństwa narodowego, co znalazło odzwierciedlenie zarówno w literaturze, jak i dokumentach oficjalnych.

kich przed wyzwaniami i zagrożeniami pochodzącymi z kierunku morskiego. Obejmuje ono również egzekwowanie obowiązującego prawa krajowego i międzynarodowego oraz zapewnienie integralności terytorialnej państwa. Stwarza warunki zapewniające wykorzystywanie akwenów uznanych dla państwa za żywotne, zgodnie z jego wolą i interesem narodowym⁴.

Ze względu na ekspansywność i antropocentryczność bezpieczeństwa we wszelkich jego dziedzinach, sektorach i obszarach oraz zmieniających się w czasie i przestrzeni warunków środowiska bezpieczeństwa nie można zakładać, że przytoczone definicje wyczerpują treść tego pojęcia. Co więcej, należy przyjąć, że zakres pojęciowy bezpieczeństwa wciąż ewoluuje i – wraz z rozwojem cywilizacyjnym ludzkości – będzie obejmować kolejne sfery aktywności człowieka. Zakres przytoczonych definicji wskazuje jednak na to, że współczesne rozumienie bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa morskiego, wykracza poza kwestie polityczno-militarne. Obejmuje ono także zagadnienia gospodarcze, ekologiczne, społeczne, etniczne i inne, które mogą być rozpatrywane zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. W tym kontekście należy też postrzegać siły morskie, które – wbrew obiegu opinii – nie powinny być utożsamiane wyłącznie z marynarką wojenną. Idea nowoczesnych sił morskich wywodzi się bowiem z całokształtu morskiej aktywności państw i narodów, których znaczenie i rozwój cywilizacyjny zbudowane zostały dzięki dostępowi do morza. Siły morskie należy więc rozumieć jako ogół posiadanych przez państwo środków do prowadzenia polityki na morzu. W Polsce w ich skład wchodzi: Marynarka Wojenna RP wraz ze służbą hydrologiczną, morskie jednostki działań specjalnych, Straż Graniczna (Morski Oddział Straży Granicznej i jednostka odpowiedzialna za nadzór granicy morskiej z powietrza), terenowe organy administracji morskiej, Morska Służba Poszukiwania i Ratownictwa, Służba Celna, Policja wodna (morska) oraz inne podmioty wchodzące w skład szkolnictwa wojskowego, organizacje naukowe, centra szkoleniowe i żeglarskie (*Strategiczna Koncepcja Bezpieczeństwa Morskiego Rzeczypospolitej Polskiej, 2017, s. 76*).

Siły morskie nie mogą być rozwijane bez metodycznego określenia wizji ich funkcjonowania, wytyczenia głównych kierunków przeznaczenia i możliwości ich wykorzystania w zmieniających się i coraz bardziej złożonych uwarunkowaniach bezpieczeństwa. Koniecznością staje się nakreślenie warunków stworzenia spójnego systemu wykorzystania wszystkich podmiotów, których działania służą budowaniu bezpieczeństwa państwa w odniesieniu do jego morskich aspektów. Nie będzie to możliwe bez zdefiniowania, czym jest planowanie strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego. Przyjmuje się, że jest to jedna z funkcji kierowania i dowodzenia, wiążąca się z podejmowaniem decyzji o przyszłych działaniach w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego na wypadek zagrożenia dla bezpieczeństwa tego narodu (państwa) (*Słownik terminów z zakresu bez-*

⁴ Od wyżej wymienionych definicji należy odróżniać „bezpieczeństwo na morzu”, które jest nadrzędnym terminem określającym łącznie bezpieczeństwo morskie i bezpieczeństwo morskie państwa. Oznacza stan na Wszechoceanie, na którym efektywnie egzekwowane jest prawo międzynarodowe i prawo krajowe, gwarantowana jest wolność żeglugi oraz skutecznie chronieni są obywatele, infrastruktura, transport, środowisko i zasoby morskie. *Strategiczna Koncepcja Bezpieczeństwa Morskiego Rzeczypospolitej Polskiej, 2017, s. 73*.

pieczeństwa narodowego, 2009, s. 97). Jest to długofalowy proces, stanowiący integralną część zarządzania państwem, o sformalizowanym charakterze, stosowany do realizacji interesów i osiągnięcia celów w dziedzinie bezpieczeństwa. Według innych definicji planowanie strategiczne to: systematyczny proces przewidywania pożądanej przyszłości w określonej rzeczywistości (środowisku bezpieczeństwa) i sztuka przekładania tej przyszłości na wizję szeroko rozumianych celów oraz sekwencję działań w celu ich osiągnięcia (*Business Dictionary.com*. Pobrano: 4.05.2017); analityczny proces definiowania strategii oraz identyfikowania niezbędnych działań i alokacji zasobów, które są niezbędne do wdrożenia tych działań, aby zapewnić osiągnięcie zakładanych w strategii celów (Mitzberg, Quinn, 1996); zdyscyplinowany wysiłek służący wytworzeniu podstawowych decyzji i działań, które kształtują i określają, z naciskiem na przyszłość, czym dana organizacja jest, co robi i dlaczego to robi (Bryson, 2011, s. 25–27).

Planowanie strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego powinno zatem przyczyniać się do zapewnienia optymalnego, a zarazem konsekwentnego ukierunkowania działań wszystkich struktur państwa, na wszystkich szczeblach, a także organizacji pozarządowych oraz całego społeczeństwa i wszelkich jego struktur na rzecz bezpieczeństwa narodowego, przez spójną i skoordynowaną realizację interesów narodowych i skuteczne osiągnięcie celów strategicznych. Wartość dodana tak rozumianej funkcji planowania strategicznego będzie polegać nie tylko na dostarczaniu informacji niezbędnych do dalszego funkcjonowania państwa i zamieszkującego go społeczeństwa (narodu) w środowisku bezpieczeństwa, ale też na minimalizacji ryzyka popełnienia błędów, których uniknięcie byłoby mało prawdopodobne, gdyby planowanie odbywało się w inny sposób i w krótszej perspektywie czasowej.

Można wyróżnić dwa sposoby (modele) planowania. Istota pierwszego sposobu wyraża się w opisanu (diagnozie) stanu obecnego, środowiska (okoliczności, w jakich przychodzi nam funkcjonować), posiadanych środków i zasobów oraz nakreśleniu – na tej podstawie – wizji przyszłości. Sposób drugi, który może prowadzić do rzeczywistych zmian, to wyobrażenie sobie przyszłości takiej, do jakiej chcemy dążyć, która jest przez nas pożądana i najbardziej oczekiwana, a następnie podjęcie takiej próby ułożenia rzeczywistości, która będzie nas prowadzić do urzeczywistnienia zakładanej przez nas wizji. Wyobrażenie przyszłości i zderzenie jej z teraźniejszością pozwala określić braki i błędy teraźniejszości, które utrudniają nam dojście do oczekiwanej przez nas przyszłości, a w konsekwencji stworzyć lepsze warunki do zaspokojenia teraźniejszych i przyszłych potrzeb (Dziemianowicz, Szmigiel-Rawska, Nowicka, Dąbrowska, 2012, s. 16–17).

Motywy opracowania SKBM RP

Polska niemal zawsze zorientowana była bardziej na ląd niż na morze. Przez wiele lat – w odróżnieniu od innych państw morskich – nie potrafiliśmy dostrzec szans i potencjału, jakie stwarzało nadmorskie położenie naszego państwa. Tymczasem strategiczne znaczenie Morza Bałtyckiego, mimo jego peryferyjnego położenia i półzamkniętego charakteru, systematycznie wzrasta. Coraz więcej państw na świecie rozwija się na bazie gospodarki morskiej, wykorzystując infrastrukturę morską i transport morski. Morzem

przewożone jest 90% globalnej wymiany towarowej (Z kmdr. dr. hab. Tomaszem Szubrychtem rozmawia Michał Sobczyk i Nowy Obywatel. *Wszystkie ręce na pokład! Pobrano: 9.05.2017*). Morze Bałtyckie stało się niemal morzem wewnętrznym Unii Europejskiej, a wszystkie państwa nadbałtyckie – z wyjątkiem Rosji, Szwecji i Finlandii – należą też do NATO. Względy polityczne, militarne, a także gospodarcze i społeczne, w coraz większym stopniu uzasadniają konieczność opracowania *Strategii morskiej RP*, a następnie – w oparciu o jej misję i wizję kompleksowej i zintegrowanej w skali całego państwa polityki morskiej.

Potrzebę opracowania dokumentu o charakterze koncepcji strategicznej sygnalizowali początkowo eksperci związani ze środowiskami morskimi, przede wszystkim z Akademią Marynarki Wojennej, Radą Budowy Okrętów i Instytutem gen. Józefa Hallera. Po przeprowadzonej w Biurze Bezpieczeństwa Narodowego diagnozie potwierdzono, że taka potrzeba jest uzasadniona, ponieważ Polska nie wykorzystuje w sposób optymalny swojego potencjału wynikającego z nadmorskiego położenia w warunkach dynamicznych zmian zachodzących w środowisku bezpieczeństwa, a posiadany potencjał nie jest adekwatny do postawionych zadań i akwenów, na których mają być one realizowane. Co więcej, niektóre treści opublikowanych w ostatnich latach *Koncepcji Rozwoju Marynarki Wojennej do roku 2030 oraz Programu Operacyjnego – Zwalczanie zagrożeń na morzu 2013–2022/2030 mogą budzić wątpliwości co do trafności wyboru głównych kierunków modernizacyjnych Marynarki Wojennej RP, ponieważ wydaje się, że zostały one opracowane głównie w związku z doraźnymi potrzebami i oczekiwaniami.*

W treści obecnie obowiązujących dokumentów strategicznych w Polsce również nie ma należytych odniesień do bezpieczeństwa morskiego, co przyczynia się do tego, że w systemie kierowania i dowodzenia bezpieczeństwem narodowym, zwłaszcza w kontekście bezpieczeństwa morskiego, w niewystarczającym stopniu uwzględnia się instrumenty kreowania i koordynowania polityki państwa w tym obszarze. Polska wciąż nie wykorzystuje w pełni swego potencjału, o czym świadczą wieloletnie zaniedbania, które w szczególności dotknęły Marynarkę Wojenną RP. Stanowi ona bardzo ważne, lecz wciąż niedoceniane ogniwo systemu bezpieczeństwa naszego państwa, a jej zdolności, stopniowo ograniczane, w niedługim czasie nie pozwolą na realizację wszystkich postawionych przed nią zadań. W związku z tym istnieje potrzeba określenia wizji funkcjonowania i doskonalenia sił morskich w Polsce, systemowego doskonalenia rozwiązań organizacyjnych oraz metod i sposobów zwalczania zagrożeń i podejmowania wyzwań, a także ograniczania ryzyka i wykorzystania szans wynikających z nadmorskiego położenia Polski. W tym kontekście zasadne jest zredefiniowanie i ponowne ukierunkowanie priorytetów modernizacyjnych dla Marynarki Wojennej RP i innych komponentów sił morskich, w szczególności przedstawienie koncepcji realizacji zadań strategicznych dla sił morskich oraz ich przygotowania i użycia dla zapewnienia bezpieczeństwa narodowego i rozwoju gospodarczo-społecznego państwa.

Co więcej, poza granicami Polski coraz wyraźniej obserwuje się stopniowe, ewolucyjne odchodzenie od dominacji problematyki wojskowej w treści planowania strategicznego i przechodzenie w kierunku problematyki zintegrowanego bezpieczeństwa narodowego. Zintegrowane podejście do spraw bezpieczeństwa, dostrzeganie rosnącego

znaczenia niemilitarnych zagrożeń i wyzwań, opracowywanie koncepcji całościowego reagowania na te zagrożenia i wyzwania, rozwijanie zintegrowanych systemów kierowania i struktur wykonawczych – to nieunikniony kierunek ewolucji współczesnych systemów bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego, obejmujących także akweny morskie. Rosnące znaczenie zagrożeń i wyzwań o charakterze pozamilitarnym powoduje także konieczność angażowania coraz większej liczby podmiotów do osiągnięcia celów polityki bezpieczeństwa. Stanowi to kolejną istotną zmianę w postrzeganiu bezpieczeństwa państwa jako całości.

Tak więc współcześnie o bezpieczeństwie decyduje cały kompleks powiązanych ze sobą czynników, wśród których – obok zagadnień obronnych i ochronnych – coraz ważniejsze miejsce znajdują sprawy gospodarcze i społeczne. W związku z tym zasadne było wykorzystanie doświadczeń innych państw morskich, a także wybranych międzynarodowych organizacji bezpieczeństwa, dysponujących dokumentami strategicznymi w obszarze bezpieczeństwa morskiego (np. Strategia Unii Europejskiej w zakresie bezpieczeństwa morskiego z 2014 r., Strategia bezpieczeństwa morskiego NATO z 2011 r.), które umożliwiają zmniejszenie nakładów finansowych i skrócenie procesu dochodzenia do własnych rozwiązań. W ten sposób Polska stwarza sobie szansę na wypracowanie dokumentu, którego treść i forma przyczynią się do takiego planowania rozwoju i kształtowania systemu bezpieczeństwa narodowego wraz z tworzącymi go procedurami, zasobami i zdolnościami, by skutecznie odpowiadał on na zagrożenia i wyzwania pierwszej połowy XXI wieku, a także inspirował i ukierunkowywał przyszłe działania wszystkich organów państwa posiadających kompetencje w obszarze bezpieczeństwa morskiego. W świetle powyższego uznano, że Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, we współpracy z Akademią Marynarki Wojennej, Radą Budowy Okrętów i innymi podmiotami, jest właściwym miejscem w aktualnie obowiązującym systemie prawnoustrojowym w Polsce do zainicjowania debaty publicznej w tym ważnym, a niedocenianym dotychczas obszarze bezpieczeństwa narodowego.

Miejsce SKBM RP w systemie planowania strategicznego w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego

Określenie miejsca *Strategicznej Koncepcji Bezpieczeństwa Morskiego RP* w systemie planowania strategicznego w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego w Polsce jest przedsięwzięciem trudnym. Nie może też być ono precyzyjne z kilku zasadniczych przyczyn, do których należy w szczególności zaliczyć niżej wymienione uwarunkowania i okoliczności.

Po pierwsze, system zarządzania rozwojem Polski, w tym system planowania strategicznego w dziedzinie rozwoju, regulowany jest przepisami ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658 ze zm.). Natomiast system planowania strategicznego w dziedzinie bezpieczeństwa regulowany jest przepisami ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 2015 poz. 827 ze zm.). Związek między bezpieczeństwem

a rozwojem jest oczywisty, ale podkreślić należy, że dokumenty rozwojowe i dokumenty bezpieczeństwa odnoszą się do różnych, choć powiązanych ze sobą spraw, co odzwierciedlają także odmienne dla systemu planowania rozwoju oraz systemu planowania bezpieczeństwa podstawy prawne.

W Polsce *de facto* funkcjonują więc dwa systemy planowania strategicznego: zintegrowanego rozwoju realizowanego w ramach projektu rządowego dotyczącego polityki spójności oraz zintegrowanego bezpieczeństwa narodowego. Może to rodzić wątpliwości dotyczące docelowego kształtu, struktury, treści oraz relacji między różnymi dokumentami strategicznymi, odnoszącymi się przecież do funkcjonowania państwa jako całości. Chociaż jeden system planowania strategicznego ukierunkowany jest na rozwój, a drugi na bezpieczeństwo, jednak ze względu na wzajemne relacje i współzależności między rozwojem a bezpieczeństwem wskazane jest formalne zapewnienie powiązania obydwu systemów na szczeblu państwa (np. przez uporządkowanie procesu planowania strategicznego w Polsce w proponowanej ustawie o kierowaniu bezpieczeństwem narodowym).

Po drugie, strategia bezpieczeństwa narodowego z założenia ma charakter kompleksowy i interdyscyplinarny. Obejmuje swym zakresem różne dziedziny i obszary bezpieczeństwa, w tym także kwestie rozwojowe (postrzegane przez pryzmat zapewnienia warunków realizacji interesów narodowych i osiągnięcia celów strategicznych, wykorzystywania zidentyfikowanych szans lub unikania ryzyka w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego). Strategie sektorowe obejmują natomiast swym zakresem jedynie przypisane im sektory. Tym samym z definicji nie mogą one posiadać charakteru kompleksowego, a ich integracyjny charakter może być definiowany jedynie przez pryzmat jednolitego, równorzędnego umocowania w systemie planowania strategicznego, jednorodny kształt oraz brak zidentyfikowanych sprzeczności w analizie krzyżowej treści poszczególnych strategii w dziedzinie bezpieczeństwa i rozwojowych.

Po trzecie należy przyjąć, że strategia bezpieczeństwa narodowego, obejmująca w swojej treści i zakresie także zagadnienia z obszaru bezpieczeństwa morskiego, powinna zajmować nadrzędne miejsce w systemie planowania strategicznego, co wynika z jej szerokiego i kompleksowego zakresu problemowego oraz formalnoprawnego umocowania (zawarty w ustawie o powszechnym obowiązku obrony RP zapis obligujący Prezydenta RP do zatwierdzania strategii bezpieczeństwa narodowego – Dz.U. 2015 poz. 827 ze zm. art. 4a ust. 1). W ten sposób zapewniony zostanie komplementarny charakter tej strategii odnoszący się do wszystkich obszarów funkcjonowania państwa nie tylko w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, lecz także – w pewnych obszarach – w dziedzinie rozwoju. Rodzi to jednak problem wynikający z tego, że planowanie strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego oraz w dziedzinie rozwoju w Polsce podlega przepisom innych aktów prawa. Skutkuje to tym, że relacje wzajemne pomiędzy strategiami bezpieczeństwa a strategiami rozwojowymi nie są wciąż określone w sposób formalny.

Po czwarte więc, konieczna jest refleksja nad integralnością i efektywnością polityki bezpieczeństwa narodowego z perspektywy państwa, na wszystkie jego aspekty, znacznie wykraczające poza tradycyjne postrzeganie bezpieczeństwa narodowego jedynie przez pryzmat obronności oraz wprzęgnięcie w tę politykę najważniejszych kwestii rozwojowych.

W świetle powyższych uwarunkowań i okoliczności autorzy *Koncepcji* uznali, że zasadne jest takie umiejscowienie tego dokumentu w systemie polskich dokumentów strategicznych, aby nie naruszać obowiązujących przepisów prawa w tym zakresie, nie zaburzać relacji w stosunku do obowiązujących obecnie dokumentów ani istniejących elementów kultury strategicznej. W związku z tym kierownictwo i członkowie zespołu autorskiego zdecydowali się na „miękką” formułę *Koncepcji*, jako oddolną inicjatywę ośrodka prezydenckiego, wynikającą z jego kompetencji i realizowanych zadań w ramach systemu bezpieczeństwa narodowego, ukierunkowaną na przedstawienie pożądanej wizji rozwoju Marynarki Wojennej RP i pozostałych komponentów sił morskich, wraz z rekomendacjami głównych kierunków działań w tym obszarze w skali całego państwa. Ranga dokumentu została jednak dodatkowo podniesiona przez fakt, że słowem wstępnym opatrzył *Koncepcję* Prezydent RP, Zwierzchnik Sił Zbrojnych RP.

Autorzy SKBM RP dołożyli wszelkich starań, aby treść i forma tego dokumentu miały charakter całościowy i zintegrowany, uzupełniający i uszczegóławiający zarówno do *Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP* z 2014 r., jak i *Strategii rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP 2022* oraz innych rządowych strategii rozwojowych. W tym kontekście konieczne było systematyczne poddawanie tego opracowania analizie krzyżowej, porównującej tekst dokumentu z zapisami obowiązujących w Polsce dokumentów strategicznych celem uniknięcia ewentualnych sprzeczności lub rozbieżności. Dzięki temu opracowany został dokument nowatorski, ale wnoszący wartość dodaną do systemu planowania strategicznego przez optymalizowanie relacji pomiędzy kosztami a efektami działań wykonywanych w obszarze bezpieczeństwa morskiego w skali państwa, a nie tylko wybranych resortów. Wszystkie przedstawione w *Koncepcji* propozycje i rekomendacje działań w obszarze bezpieczeństwa morskiego możliwe są do wprowadzenia w ramach już istniejącego systemu bezpieczeństwa narodowego. Proponowane przez zespół autorski zmiany mają więc charakter dostosowawczy, transformacyjny w odniesieniu do już istniejących rozwiązań i planów działania. Te rozwiązania, które wymagałyby wprowadzenia zmian prawnych lub programowych, zostały wyraźnie wyodrębnione i uzasadnione, mimo to nawet one mogą być wdrażane z wykorzystaniem już istniejących struktur i procedur.

W tym kontekście założono, że *Koncepcja* będzie służyć jako inspiracja i podstawa do przyszłych prac rządowych w zakresie wypracowania strategii morskiej państwa. Sprzyjającą okolicznością był przy tym fakt, że *Koncepcja* została zaprezentowana w trakcie prac nad Strategicznym Przeglądem Obronnym (SPO) prowadzonym w Ministerstwie Obrony Narodowej. Jako ważny dokument opracowany w ośrodku prezydenckim i opatrzony podpisem Prezydenta RP, został on uwzględniony w procesie opracowywania dokumentów wynikowych przeglądu, chociaż zauważyć należy, że autorzy SPO nie byli zobligowani prawnie do uwzględniania rekomendacji zawartych w *Koncepcji* (Kancelaria Sejmu. Biuro Komisji Sejmowych, 2017).

Organizacja pracy, zastosowane metody i narzędzia badawcze

W lutym 2016 r., na podstawie Zarządzenia Nr 2/2016 Szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego, powołany został dziewięcioosobowy zespół zadaniowy do spraw opracowania *Strategicznej Koncepcji Bezpieczeństwa Morskiego RP*. Na czele zespołu stanął zastępca szefa BBN Jarosław Brysiewicz, zastąpiony 1 listopada 2016 r. przez Dariusza Gwizdałę. Funkcję zastępcy szefa zespołu przez cały okres jego pracy pełnił kmdr rez. prof. dr hab. Andrzej Makowski z Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni. Inauguracja prac zespołu odbyła się 25 lutego 2016 r. na okolicznościowej konferencji w Belwederze. Zespół został rozwiązany z chwilą opublikowania *Strategicznej Koncepcji Bezpieczeństwa Morskiego RP*, co formalnie nastąpiło 10 lutego 2017 r., na konferencji podsumowującej prace zespołu, która odbyła się w Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni⁵.

Zespół autorski obradował na posiedzeniach, które odbywały się co kilka tygodni w siedzibie Biura Bezpieczeństwa Narodowego lub w siedzibie Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni. Na niektóre posiedzenia – w zależności od bieżącej potrzeby – przewodniczący zespołu zapraszał przedstawicieli wybranych resortów w celu skonsultowania z nimi wybranych treści projektu *Koncepcji*, uzyskania dodatkowych informacji i wyjaśnień, podzielenia się wątpliwościami lub uzyskania opinii eksperckiej. Wszyscy członkowie zespołu byli stale i na bieżąco informowani o postępie prac, uzyskanych ekspertyzach i materiałach dodatkowych. Na bieżąco również uczestniczyli w dodatkowych przedsięwzięciach i konferencjach poświęconych bezpieczeństwu morskemu, tj. Forum Bezpieczeństwa Morskiego lub seminariach roboczych organizowanych przez redakcję Defence24.pl, Fundację im. Kazimierza Pułaskiego i inne podmioty, podczas których promowali i upowszechniali ideę opracowania *Koncepcji*. Zgodnie z treścią Zarządzenia Szefa BBN członkom zespołu nie przysługiwało wynagrodzenie z tytułu uczestnictwa w jego pracach.

Ogólny układ *Koncepcji* oparty został na czterech rozdziałach odpowiadających czterem głównym obszarom problemowym, (tj. Środowisko morskie; Siły morskie RP; Kierunki rozwoju zdolności sił morskich RP; Rekomendacje na rzecz rozwoju sił morskich RP), zgodnie z czterema fazami składającymi się na klasyczny cykl strategiczny (określenie interesów danego podmiotu i przypisanych im celów strategicznych, ocena warunków bezpieczeństwa, koncepcja osiągnięcia celów strategicznych w określonych warunkach bezpieczeństwa oraz zasoby, siły i zdolności wydzielone przez podmiot do realizacji tej koncepcji). W związku z tym zakres merytoryczny prac obejmował: charakterystykę środowiska morskiego, w tym: przestrzeni aktywności ludzkiej na morzu; zagrożeń, ryzyka, wyzwań i szans w obszarze bezpieczeństwa morskiego; opis obszarów działań sił morskich RP; definicję sił morskich RP jako całości i ich poszczególnych elementów; kierunki rozwoju sił morskich RP pod kątem realizacji interesów morskich RP i osiągnięcia celów strategicznych w obszarze bezpieczeństwa morskiego oraz rekomen-

⁵ 10 lutego 1920 r. odbył się symboliczny akt zaślubin Polski z morzem, którego dokonał gen. Józef Haller w Pucku, obejmując 140 km wybrzeża Bałtyku. Data ukończenia prac nad *Koncepcją* miała nawiązywać do tego wydarzenia.

cje na rzecz rozwoju polskich sił morskich (pożądanych kierunków transformacji systemu bezpieczeństwa narodowego). Rozdziały merytoryczne *Koncepcji* uzupełnione zostały dwoma załącznikami poświęconymi opisowi porządku prawnego mórz i oceanów oraz charakterystyce, statusowi prawnomiędzynarodowemu i sytuacji geopolitycznej Morza Bałtyckiego, a także słownikiem pojęć oraz wykazem skrótów i skrótowców.

W trakcie prowadzonych prac nad poszczególnymi rozdziałami *Koncepcji* wykorzystywano teoretyczne i empiryczne metody badawcze. Metody te zostały zastosowane na wszystkich etapach tworzenia dokumentu: diagnostycznym, prognostycznym i rekomendacyjnym. Wykorzystano także dotychczasowy dorobek Biura Bezpieczeństwa Narodowego w zakresie organizacji i metodyki opracowania dokumentów koncepcyjnych.

Spośród metod teoretycznych wykorzystane zostały: analiza, abstrahowanie, porównanie, synteza i analogia oraz uogólnienie. Analiza pozwoliła na zbadanie dostępnych dokumentów, literatury i opracowań eksperckich przez rozłożenie badanych problemów na części składowe i badanie każdej części osobno, w trzech wymiarach bezpieczeństwa morskiego (bałtyckim, europejskim i euroatlantyckim oraz globalnym) oraz w trzech przestrzeniach aktywności ludzkiej na morzu (polityczno-militarnej, gospodarczej i społeczno-kulturowej). Abstrahowanie polegało na wydzieleniu tych elementów, które mogą mieć wpływ na miejsce, funkcje i charakter bezpieczeństwa morskiego (typologia obszarów działań sił morskich RP; wydzielenie komponentów sił morskich; charakterystyka zasad planowania rozwoju sił morskich). Zastosowanie metody porównania i analogii umożliwiło wykorzystanie doświadczeń innych państw i organizacji międzynarodowych (UE, NATO), które mogły przyczynić się do opracowania rekomendacji dla polskich sił morskich, wykorzystanie doświadczeń z prowadzonych przez Biuro Bezpieczeństwa Narodowego prac koncepcyjnych w przeszłości przez wyodrębnienie w *Strategicznej Koncepcji Bezpieczeństwa Morskiego RP* obszarów problemowych zgodnych z cyklem klasycznego planowania strategicznego oraz opracowanie rekomendacji w zakresie rozwoju pożądanych zdolności morskich. Synteza i analogia umożliwiły sformułowanie wniosków oraz propozycji rozwiązań i określenie rekomendacji zmian systemowych w skali całego państwa. Natomiast uogólnienie (generalizacja), jako metoda pozwalająca na sprowadzenie pojęcia do mniej szczegółowej postaci, umożliwiło m.in. umiejscowienie Marynarki Wojennej RP w ramach kategorii flot wojennych świata.

Wśród metod empirycznych za wyróżnienie zasługują: sondaż diagnostyczny, badanie ankietowe oraz obserwacja uczestnicząca. Metodę sondażu diagnostycznego wykorzystano w trakcie odbywania rozmów z ekspertami zawodowo zajmującymi się problematyką bezpieczeństwa morskiego, posiadającymi wszechstronną i kompleksową wiedzę oraz bogate doświadczenie zawodowe.

Badanie ankietowe przeprowadzone zostało z wykorzystaniem narzędzia – kwestionariusza ankiety. W badaniach tych wykorzystano metodę delficką jako instrument podejmowania decyzji, na podstawie wiedzy, doświadczenia i opinii ekspertów z danej dziedziny, w celu określenia prawdopodobieństwa lub czasu pojawienia się określonych zjawisk albo wydarzeń oraz zobiektywizowania opinii osób i podmiotów kompetentnych w danej dziedzinie lub obszarze. Natomiast obserwacja uczestnicząca stosowana była podczas udziału przedstawicieli zespołu w konferencjach tematycznych dotyczących

bezpieczeństwa morskiego, gremiach rządowych i pozarządowych, zajmujących się kwestiami planowania strategicznego oraz zagadnieniami z obszaru bezpieczeństwa morskiego.

W trakcie prac diagnostycznych i prognostycznych nad *Koncepcją* wykorzystywano metodę oceny ryzyka (*Common Analise and Risk Assessment and Management Methodology*). W metodzie tej wykorzystane zostały dwa parametry ryzyka: ciężkość następstw (skutków) wystąpienia zagrożeń oraz prawdopodobieństwa, z jakim mogą one wystąpić. Poszczególne zagrożenia poddane zostały procedurze wyznaczenia wartości ważonej, jako iloczyn ciężkości następstw i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Metoda ta umożliwiła zważenie znaczenia poszczególnych czynników dla bezpieczeństwa morskiego RP, a przez to ich zhierarchizowanie. Analizę środowiska bezpieczeństwa przeprowadzono także z wykorzystaniem metody PESTEM, polegającej na usystematyzowaniu informacji przez podzielenie (segmentację) środowiska na podzbiory czynników: politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, ekologicznych i militarnych. W analizie uwzględniony został także czynnik regulacyjny (prawny), w związku z jego szczególnym znaczeniem dla środowiska morskiego oraz funkcją regulacyjną w stosunku do wszystkich pozostałych czynników. W dalszej kolejności zastosowano proces hierarchizacji zagrożeń, wyzwań, ryzyk i szans w celu wypracowania zestawu atutów i ograniczeń rozwojowych, co umożliwiło zidentyfikowanie interesów narodowych w obszarze bezpieczeństwa morskiego oraz przypisanych im celów strategicznych. Na podstawie otrzymanych wyników opracowany został wykaz zdolności operacyjnych, a w konsekwencji zadań dla sił morskich RP. W odróżnieniu od metod algorytmicznych, analiza PESTEM ma charakter heurystyczny – wskazuje cel i podpowiada, jak go osiągnąć, nie narzucając przy tym obowiązkowych reguł postępowania.

W związku z tym, że analiza strategiczna zawarta w *Koncepcji* objęła swoim zasięgiem szeroki obszar zarówno terytorialny, jak i tematyczny, określaną może być mianem analizy *foresight*. Ten typ analizy można zdefiniować jako usystematyzowany, grupowy proces zbierania informacji o przyszłości, aby na tej podstawie budować średnio- i długoterminowe wizje rozwoju, w celu ułatwienia podejmowania decyzji o charakterze bieżącym i przyszłościowym (strategicznym). Jest procesem prowadzącym do przewidzenia i sformułowania możliwych dróg rozwoju oraz warunków ich realizacji.

Prace na etapie rekomendacyjnym opracowane zostały z wykorzystaniem interpretacji i wnioskowania indukcyjnego, co umożliwiło wyjaśnienie wyników ankiety i ustalenie ich znaczenia (interpretacja) oraz sformułowanie wniosków i rekomendacji na podstawie szczegółowych przesłanek (wnioskowanie indukcyjne).

Na wszystkich etapach wytwarzania dokumentu, w szczególności diagnostycznym i prognostycznym, prace zespołu autorskiego były obiektywizowane, korygowane i uzupełniane przez wsparcie ze strony instytucji współpracujących. W trakcie prac zespół zwracał się z prośbą o wsparcie (które otrzymywał) do podmiotów i osób posiadających wiedzę i kompetencje w dziedzinie bezpieczeństwa morskiego, w szczególności z resortów: Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Spraw Zagranicznych, Obrony Narodowej, Spraw Wewnętrznych i Administracji, a także z Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, w tym Inspektoratu Marynarki Wojennej i Inspektoratu Wojsk

Specjalnych, Sztabu Generalnego WP, Dowództwa Operacyjnego Rodzajów Sił Zbrojnych, Morskiego Oddziału Straży Granicznej, Morskiej Służby Poszukiwania i Ratownictwa i Centrum Zarządzania Kryzysowego Województwa Pomorskiego. Projekt dokumentu został też poddany procedurze recenzowania zewnętrznego i uzyskał pozytywne recenzje. Był też dwukrotnie przedstawiany i prezentowany członkom sejmowej Komisji Obrony Narodowej, na posiedzeniach w dniu 24 lutego 2016 r. (zaraz po formalnym uruchomieniu prac) oraz 23 marca 2017 r. (tj. po opublikowaniu *Koncepcji*) (Kancelaria Sejmu. Biuro Komisji Sejmowych, 2016 i 2017).

Funkcje SKBM RP

Prezydent RP w słowie wstępnym do *Koncepcji* napisał, że „brak koncepcji w zakresie przeznaczenia i wykorzystania sił morskich prowadzi do selektywnego planowania ich rozwoju i – co za tym idzie – przyjmowania programów modernizacyjnych, które jedynie w ograniczonym stopniu przystają do zmieniających się warunków bezpieczeństwa” (*Strategiczna koncepcja...*, s. 5). W związku z tym celem opracowania *Strategicznej Koncepcji Bezpieczeństwa Morskiego RP* było – jak podkreślił szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego Paweł Soloch – „doprowadzenie do tego, aby o siłach morskich zacząć myśleć w perspektywie strategicznej, nie ograniczając się tylko do dotrzymywania zdolności technicznych istniejącej floty” (*Marynarka potrzebuje strategii. Soloch dla Defence24 o modernizacji sił morskich, celach BBN i reformie dowodzenia [WYWIAD]*). Pobrano: 27.04.2017). Cel ogólny opracowania *Koncepcji* uzupełniony został celem użytecznym, który wyrażał się w wypracowaniu podstaw merytorycznych dla instytucji i organów państwa do podejmowania działań w obszarze bezpieczeństwa morskiego, które „staną się zaczynem, inspiracją do przygotowania strategii bezpieczeństwa morskiego w formie dokumentu rządowego” (Kancelaria Sejmu. Biuro Komisji Sejmowych, 2017). Takie podejście wynikało z przekonania, że zainicjowanie debaty publicznej na temat bezpieczeństwa morskiego Polski, zainspirowanie podmiotów państwowych różnego szczebla do podjęcia wspólnych działań systemowych na rzecz jego zapewnienia oraz warunków nieskrępowanego rozwoju jest nie tylko pilną potrzebą, ale wręcz nieodzownym warunkiem funkcjonowania w niestabilnym otoczeniu międzynarodowym.

Osiągnięcie tak zdefiniowanych celów *Koncepcji* wymagało więc realizacji trzech zasadniczych funkcji koncepcji strategicznej, tj. diagnostycznej, prognostycznej i rekomendacyjnej. Funkcja diagnostyczna jest spełniona dzięki dokonaniu diagnozy obszaru bezpieczeństwa morskiego państwa w taki sposób, aby zwrócić szczególną uwagę na jego mocne i słabe strony. W związku z tym diagnozie podlegał przede wszystkim system bezpieczeństwa narodowego w analizowanym obszarze, wraz ze wszystkimi sektorami i podmiotami wchodzącymi w jego skład, oraz to, w jakich warunkach przychodzi mu funkcjonować (środowisko bezpieczeństwa w wymiarze bałtyckim, europejskim i euroatlantyckim oraz globalnym).

Funkcja prognostyczna polegała na sporządzeniu prognozy rozwoju środowiska bezpieczeństwa morskiego RP w taki sposób, aby móc wskazać na możliwe zagroże-

nia, wyzwania, ryzyko i szanse, które mogą wpływać na bezpieczeństwo morskie Polski w przyszłości. Tak zarysowany obraz przyszłości pozwolił na określenie pożądanej z punktu widzenia realizowanych interesów w obszarze bezpieczeństwa morskiego i osiągniętych celów strategicznych sytuacji docelowej, którą możemy postrzegać jako korzystną oraz pożądaną i do której urzeczywistnienia powinniśmy dążyć w długiej perspektywie czasowej⁶.

Funkcję rekomendacyjną należy uznać za najważniejszą funkcję *Koncepcji*, ponieważ jest efektem analiz uzyskanych w toku spełnienia dwóch poprzednio wymienionych funkcji. Wyraża się ona w zaproponowaniu reform i zmian koniecznych do wdrożenia z punktu widzenia warunków realizacji interesów w obszarze bezpieczeństwa morskiego i osiągnięcia zakładanych celów strategicznych w trzech przenikających się i przez to współzależnych przestrzeniach aktywności ludzkiej na morzu: polityczno-militarnej, gospodarczej oraz społeczno-kulturowej.

Można przyjąć, że spełnienie pozostałych funkcji *Koncepcji* (informacyjno-edukacyjnej, popularyzatorskiej, porządkowej, kontrolnej, stanowiącej, inspiracyjnej, integracyjnej) zawiera w swojej istocie spełnienie funkcji rekomendacyjnej, która polega na postawieniu zadań dla systemu bezpieczeństwa narodowego w obszarze bezpieczeństwa morskiego, a także określeniu instrumentów, sił, środków i zasobów niezbędnych do ich realizacji. Mają one jednak charakter rozszerzający względem funkcji rekomendacyjnej, dlatego wymagają dodatkowej charakterystyki.

Funkcja informacyjno-edukacyjna *Koncepcji* wyraża się w uporządkowaniu i przedstawieniu wiedzy oraz informacji z obszaru bezpieczeństwa morskiego zarówno organom władzy państwowej wszystkich szczebli administracji, jak i ogółowi obywateli. Angażowanie szerokiego grona aktorów, moderowanie gry interesów poszczególnych grup oraz selekcjonowanie i hierarchizowanie propozycji rozwiązań dla systemu bezpieczeństwa narodowego jest bardziej wiarygodne i skuteczne, jeśli zachowana jest transparentność procesu transformacji przez ustanowienie płaszczyzny komunikacji ze społeczeństwem i zapewnienie, że poszczególne instytucje nie będą zastrzegać informacji na swój temat. Założeniem zespołu autorskiego *Koncepcji* było opracowanie takiego dokumentu, który będzie przyczyniać się do budowania i kształtowania tożsamości morskiej obywateli rozumianej jako identyfikowanie się z morskimi elementami rzeczywistości społecznej, ujmowanymi w kategoriach psychologicznych, socjologicznych i kulturowych, kształtowanych przez nadmorskie środowisko państwa, w której zachodzi socjalizacja jednostki (*Strategiczna Koncepcja...*, s. 77).

Funkcja informacyjno-edukacyjna *Koncepcji* nie będzie miarodajnie zrealizowana bez spełnienia funkcji popularyzatorskiej, polegającej na precyzyjnym zdefiniowaniu jakości i zakresu przekazu informacji dotyczących bezpieczeństwa morskiego społeczeństwu oraz najważniejszym podmiotom administracji państwowej. Kierownictwo BBN, jak również wyznaczeni członkowie zespołu autorskiego, podjęli więc działania

⁶ Zdefiniowane w *Koncepcji* interesy w obszarze bezpieczeństwa morskiego wynikają z morskich interesów narodowych, które z kolei są rozwinięciem i uszczegółowieniem interesów narodowych określonych w art. 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej.

w celu upowszechnienia głównych treści, a zwłaszcza rekomendacji zawartych w *Koncepcji* przez współpracę ze środkami masowego przekazu, wystąpienia publiczne, udział w konferencjach i innych spotkaniach poświęconych sprawom morskim.

Funkcja porządkowa *Koncepcji* polega na zaprezentowaniu tego dokumentu jako narzędzia polityki i planowania strategicznego, które może wpływać na uporządkowanie i podniesienie efektywności oraz harmonizację procesu planowania strategicznego w obszarze bezpieczeństwa morskiego w Polsce. Wymiar użytkowy tej funkcji przejawia się także w zebraniu, uporządkowaniu i hierarchizowaniu informacji w dziedzinie bezpieczeństwa morskiego państwa, tak aby był to materiał, który może być efektywnie wykorzystany w trakcie dalszych prac koncepcyjno-planistycznych ukierunkowanych na rozwijanie i realizowanie zadań strategicznych w tym obszarze bezpieczeństwa. Za szczególnie istotne uznać należy wyróżnienie w *Koncepcji* Słownika pojęć, a także ponadresortowe, ponadbranżowe, zintegrowane podejście do zagadnień z obszaru bezpieczeństwa morskiego, ich roli i znaczenia w systemie bezpieczeństwa państwa.

Funkcja kontrolna *Koncepcji* jest definiowana przez fakt, że różni uczestnicy systemu bezpieczeństwa narodowego (podmioty i przedmioty; różne grupy interesów związanych z morzem i wykorzystujących nadmorskie położenie naszego państwa) mogą odmiennie hierarchizować swoje interesy i cele strategiczne, i – co za tym idzie – mieć odmiennie oczekiwania co do systemu. Dlatego tak istotne jest trafne zdefiniowanie problemów dla bezpieczeństwa o charakterze fundamentalnym, ogólnonarodowym, rozpatrywanych w kontekście wyraźnie kształtujących się megatrendów rozwoju cywilizacyjnego. System bezpieczeństwa narodowego jest także swoistym miernikiem i wyznacznikiem dyskusji na temat kompromisu pomiędzy prawami obywateli i dopuszczalnych granic ich inwigilacji przez państwo. Zachowanie równowagi pomiędzy fundamentalnymi wartościami wolności, sprawiedliwości, przejrzystości, odpowiedzialności w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego jest kwestią bardzo delikatną, szczególnie w obszarze, gdzie poziom wiedzy i świadomości obywateli jest relatywnie niski (tj. obszar bezpieczeństwa morskiego). O ile bowiem państwo demokratyczne jest zobowiązane do ochrony wszystkich tych wartości, o tyle zdarzają się wyjątkowe sytuacje, kiedy między nimi będzie zachodzić nierozwiązywalny konflikt. Organy państwa muszą więc być systemowo przygotowane i zdolne do rozwiązywania takich kontrowersji, a obywatele powinni mieć wiedzę, czy i w jakich sytuacjach zasadne jest pozostawienie władzom państwa większej swobody działania w sferze narodowego bezpieczeństwa (funkcja budowania świadomości obywatelskiej, w tym przypadku – świadomości morskiej).

Funkcja stanowiąca *Koncepcji* polega na propozycji ustanowienia wiążącego prawnie charakteru dla zawartych w niej rekomendacji, w celu nadania im trwałego i powszechnie obowiązującego charakteru. *Strategiczna Koncepcja Bezpieczeństwa Morskiego RP* nie ma bowiem umocowania prawnego rangi ustawowej, które obligowałoby rządowe organy państwa do wdrażania wypracowanych rekomendacji. Z tego powodu rekomendacje zawarte w tym dokumencie mogły mieć jedynie charakter nieobowiązujących propozycji, inspiracji dla innych organów państwa do podjęcia działań, które w opinii zespołu autorskiego byłyby korzystne dla systemu bezpieczeństwa narodowego lub dla kształtowania środowiska bezpieczeństwa w kierunku pożądanym z punktu widzenia realizacji intere-

sów narodowych i osiągnięcia celów strategicznych zarówno w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego, jak i rozwojowych (funkcja inspiracyjna *Koncepcji*).

Natomiast funkcja integracyjna *Koncepcji* polega na tym, że dokument ten obejmuje swym zakresem różne dziedziny bezpieczeństwa, w tym także kwestie rozwojowe (postrzegane przez pryzmat zapewnienia warunków realizacji interesów w obszarze bezpieczeństwa morskiego i osiągnięcia przypisanych im celów strategicznych, wykorzystywania zidentyfikowanych szans lub unikania ryzyka, tworzenia i doskonalenia kadr w oparciu o system szkoleń zawodowych, rozwój kluczowych kompetencji, kwalifikacji i zdolności, wykorzystanie potencjału uczenia się innego niż formalne)⁷. Ze względu na relacje i współzależności pomiędzy rozwojem a bezpieczeństwem wskazane jest zapewnienie powiązania obydwu systemów planowania strategicznego na szczeblu państwa, aby zapewnić prowadzenie równoległej pracy umożliwiającej budowanie tandemowych zdolności (bezpieczeństwo i rozwój) i mającej na celu zidentyfikowanie potrzeb co do pożądaných zmian formalnoprawnych i strukturalnych dla lepszego zintegrowania polityki bezpieczeństwa i rozwoju Polski. Pozwoli przy tym nie tylko na stworzenie niezbędnych powiązań między obydwoma systemami, ale też na niepowielanie środków i zasobów w ramach planowania strategicznego na szczeblu całego państwa. Znacząco ograniczy pole do wystąpienia sytuacji, w której analitycy pracujący nad strategiami rozwojowymi dojdą do odmiennych (sprzecznych, rozbieżnych) wniosków i rekomendacji niż analitycy opracowujący dokumenty strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego. Nie można też obecnie wykluczyć wystąpienia rozbieżności innego typu (np. metodologicznych, funkcjonalnych), które również mogą zaburzać spójność całego systemu planowania strategicznego.

Niedociągnięcia SKBM RP

Opracowanie *Strategicznej Koncepcji Bezpieczeństwa Morskiego RP* było przedsięwzięciem nowatorskim, niemającym dotąd swojego odpowiednika w całej historii naszego kraju. Było też projektem zakrojonym na dużą skalę, angażującym znaczny potencjał intelektualny i obejmującym wszechstronną analizę wielu sfer funkcjonowania państwa. Było wreszcie procesem trudnym, o dużym stopniu złożoności, realizowanym w warunkach niewielu posiadanych doświadczeń i wzorców oraz metod jego opracowania ze względu na specyfikę tematu pracy. Mimo dużej wartości uzyskanych wyników,

⁷ Konkurencyjny charakter dokumentów strategicznych w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego i w dziedzinie rozwoju w Polsce może wynikać nie tylko z zawartych w nich zapisów, ale też z faktu, że prace nad strategiami rozwojowymi prowadzone były i są w ośrodkach rządowych (ministerstwach), a prace nad dokumentami stanowiącymi podwaliny *Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP* prowadzone były z inicjatywy oraz według przepisów administracji prezydenckiej. Wkomponowanie elementu konkurencyjności dwóch ośrodków władzy wykonawczej do treści opracowywanych w nich dokumentów strategicznych obniża merytoryczną wartość tych prac, a ponieważ ich ranga jest znacząco obniżona, nie mają też charakteru ogólnopaństwowego, wiążącego wszystkie podmioty wchodzące do systemu bezpieczeństwa narodowego. Tym samym nie przyczyniają się one do uporządkowania systemu planowania strategicznego w Polsce i nie są wyłączone, mimo strategicznego charakteru, z bieżącej walki politycznej.

opracowanie *Koncepcji* nie pozostało więc wolne od niedociągnięć natury zarówno organizacyjnej, jak i metodologicznej.

Po pierwsze, niemożliwe w obecnych warunkach formalnoprawnych jest precyzyjne umiejscowienie tego dokumentu w systemie planowania strategicznego, co jest niezbędne do zoptymalizowania relacji pomiędzy kosztami a efektami działań wykonywanych w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego w skali całego państwa oraz wszystkich jego podmiotów i struktur. Zespół autorski – świadomy tych ograniczeń – podjął więc trud opracowania takiego dokumentu, który nie jest wiążący prawnie, lecz jest deklaracją intencji i usystematyzowanym zbiorem propozycji działań w obszarze bezpieczeństwa morskiego państwa. Tym samym dokument ten może mieć jedynie charakter ekspertyzy dotyczącej strategii bezpieczeństwa narodowego (obecnie obowiązującej lub tej, która zostanie opracowana w przyszłości). Uzasadnia potrzebę wprowadzenia porządku i sekwencyjności rozwoju polskich sił morskich jako całości oraz wykorzystywania szans wynikających z nadmorskiego położenia naszego państwa. W konsekwencji, rekomendacje zawarte w ostatnim rozdziale *Koncepcji* przeznaczone są do wykorzystania podczas dalszych prac planistycznych w celu opracowania w przyszłości kompleksowej *Strategii morskiej RP*.

Po drugie, istotnym problemem organizacyjnym była doraźność procesu, brak jego instytucjonalizacji. Prace nad *Koncepcją* uruchomione zostały nie na skutek bezpośredniej potrzeby systemowej czy w wyniku wiążących uregulowań formalnoprawnych, lecz były efektem głębokiego przekonania zdeterminowanej grupy osób, że podjęcie takiego wysiłku przyczyni się do poprawy funkcjonowania systemu bezpieczeństwa narodowego jako całości oraz poprawy warunków rozwoju naszego państwa. Chociaż opracowanie i opublikowanie *Koncepcji* jest istotną wartością samą w sobie, to nie może przesłaniać jednak faktu, że polski system planowania strategicznego wciąż ma istotne luki i niedociągnięcia, ponieważ nie posiada najważniejszego atrybutu systemowości: nie wnosi w pożądanym stopniu efektu synergii wynikającej z funkcjonowania powiązanych ze sobą w sposób uporządkowany elementów składowych. Zespół autorski dzięki opracowaniu SKBM RP wykazał, że bardzo ważny obszar bezpieczeństwa narodowego, jakim jest bezpieczeństwo morskie, nie był dotychczas objęty refleksją strategiczną w skali państwa.

Po trzecie, dla jak największego zobiektywizowania prac strategicznych i w celu podniesienia kultury strategicznej w państwie konieczne jest zapewnienie transparentności i odpolitycznienie procesu opracowania dokumentu – niezbędnego dla budowy i rozwoju systemu bezpieczeństwa na morzu, jako części systemu obronnego państwa – definiującego, gromadzącego, organizującego i uruchamiającego zasoby obronne społeczeństwa i służącego jego ochronie oraz obronie. Oznacza to, że o ile prace nad SKBM RP – jako pionierskie w swoim charakterze i inspirujące organy rządu do podjęcia skoordynowanych działań w obszarze bezpieczeństwa morskiego – mogły mieć charakter autorski i częściowo zamknięty, o tyle w przyszłe prace nad *Strategią morską RP* powinny być zaangażowane nie tylko podmioty administracji państwowej mające stosowne kompetencje, ale też przedstawiciele środowisk eksperckich i akademickich oraz przedstawiciele środowisk opozycyjnych. Takie podejście powinno stanowić podstawę opracowania

koncepcji wykorzystania i rozwoju Marynarki Wojennej RP, której obecnie brak (wśród ekspertów ścierają się dwie wizje dotyczące zasadniczej roli sił morskich: wypełnianie przez MW RP funkcji *stricte* militarnych i realizacja zadań głównie w ramach odstraszania i wzbraniania dostępu; nacisk na promocję i ochronę interesów Polski zarówno na Morzu Bałtyckim, jak i poza jego obszarem)⁸.

Po czwarte, zbudowanie koncepcji funkcjonowania państwa w ważnym obszarze bezpieczeństwa na wiele lat wymaga bardzo precyzyjnych i bardzo dobrze opracowanych danych, obejmujących np. prognozowane potrzeb państwa we wszystkich niemal sferach jego funkcjonowania. To właśnie te potrzeby, wyrażone następnie w języku polityki, stanowią narzędzie decydentów politycznych do podejmowania strategicznych decyzji w dziedzinie bezpieczeństwa. W tym miejscu należy więc stwierdzić, że dostęp do informacji, zwłaszcza w pierwszym okresie trwania prac nad *Koncepcją*, był niedostateczny. Skutkowało to tym, że ma ona rozbudowaną część opisową i ogólną część rekomendacyjną. Autorzy *Koncepcji* skupili się przede wszystkim na przedstawieniu nowej filozofii podejścia do obszaru bezpieczeństwa morskiego oraz elementów składowych systemu bezpieczeństwa narodowego odnoszących się do tego obszaru, na dalszy plan odkładając precyzyjne wskazanie kierunków działań w obszarze polityki morskiej i bezpieczeństwa morskiego, czas, kolejność wdrażania zadań oraz narzędzia ich realizacji. Dokument nie odnosi się więc w wystarczającym stopniu do współdziałania i relacji występujących między poszczególnymi komponentami sił morskich, nie określa też w pełnym zakresie współzależności występujących między Marynarką Wojenną RP a innymi rodzajami sił zbrojnych. W konsekwencji, w ogólnym stopniu wskazane zostały związki działań morskich z działaniami na lądzie. Są to zarzuty istotne, nieprzekreślające jednak innych walorów merytorycznych *Koncepcji* oraz tego, że jej treść, forma i zakres już przyczyniły się do uruchomienia publicznej dyskusji na temat bezpieczeństwa morskiego w ogóle i kierunków modernizacji sił morskich w szczególności. Jakkolwiek w przypadku prac nad *Koncepcją*, w miarę upływu czasu współpraca z poszczególnymi instytucjami państwa stopniowo się poprawiała, kwestia dostępu do informacji pozostawać będzie kluczowa dla skuteczności kolejnych tego typu inicjatyw.

Wydaje się też, że przyszłe prace nad *Strategią morską RP* powinny być prowadzone na wyższym poziomie metodologicznym niż w przypadku *Strategicznej Koncepcji Bezpieczeństwa Morskiego RP*. Niewątpliwie podstawą opracowania państwowych dokumentów strategicznych, zwłaszcza o tak dużym stopniu złożoności, jest zastosowana metoda. Sprawna realizacja prac zawsze jest wynikiem posiadania planu metodologicznego badań ze zdefiniowanymi i przyjętymi na wstępie czynnościami badawczymi oraz metodami, technikami i narzędziami badawczymi. Zastosowanie takich rozwiązań nie tylko skraca czas prowadzonych prac, ale też przyczynia się do rozwiązania problemu jakości uzyskiwanych rezultatów. Wyniki prac, zarówno w warstwie analitycznej, jak i w warstwie planistycznej oraz wdrożeniowej, wymagają wszechstronnej oceny pod kątem efektyw-

⁸ Zespół autorski przedstawia w *Koncepcji* wiele argumentów przemawiających za koniecznością zastosowania drugiego podejścia, ponieważ interesy morskie Polski zlokalizowane są na całym światowym obszarze morskim, a nie tylko na Bałtyku.

ności. Chodzi o optymalizację przyszłych decyzji politycznych, a także towarzyszących tym decyzjom prognozowanych nakładów na sferę bezpieczeństwa, co jest konieczne dla określenia stopnia i zakresu zaspokajania potrzeb przez system bezpieczeństwa państwa, działania systemu zgodnie z przeznaczeniem, określenia jego zdolności do osiągnięcia zakładanych celów. Bez ich wprowadzenia uzyskiwane wyniki prac mogą mieć ograniczoną wartość, osłabiając pożądaną efekt.

Zakończenie

Doświadczenia wyniesione z prac nad *Strategiczną Koncepcją Bezpieczeństwa Morskiego RP* pokazują, że w świetle dużej dynamiki zmian zachodzących w świecie oraz złożoności współczesnego bezpieczeństwa rozpatrywanie tej problematyki obejmuje coraz więcej różnych obszarów. Rozszerza się też zakres bezpieczeństwa, wskutek czego rozpatrywanie go nie tylko przez pryzmat zagrożeń i wyzwań, ale także ryzyka i szans, powoduje, że skuteczne radzenie sobie w tej materii jest przedsięwzięciem coraz trudniejszym i bardziej złożonym. Sytuację komplikuje dodatkowo obecne rozproszenie wysiłków analitycznych, co związane jest z istnieniem w Polsce dwóch nurtów planowania strategicznego – zintegrowanego bezpieczeństwa oraz rozwojowego. Warunkiem uzyskania kompletnego spojrzenia jest zachowanie komplementarności i spójności planowania oraz posiadanie odpowiednich struktur, wyposażonych w instrumentarium prawne, strukturalne i organizacyjne. Należy oczekiwać, że prowadzone w naszym kraju równoległe prace nad dokumentami strategicznymi w dziedzinie bezpieczeństwa narodowego oraz rozwoju także będą prowadziły do integrowania i optymalizacji systemu planowania strategicznego, a nie jego rozbijania. W tym kontekście propozycje zawarte w *Koncepcji* mogą być bardzo pomocne w procesie wdrażania idei zintegrowanego bezpieczeństwa narodowego, rozwiązań służących uporządkowaniu i uspołnieniu systemu planowania na szczeblu całego państwa oraz upowszechniania wiedzy dotyczącej tej problematyki w społeczeństwie.

Cechą specyficzną bezpieczeństwa narodowego, we wszystkich jego dziedzinach i obszarach, jest nieunikniony pierwiastek subiektywizmu w ocenie jego stanu, wynikający z zakresu współczesnych procesów globalizacyjnych, w znacznym stopniu dotykających m.in. Polskę. Wynika z tego przekonanie – które stało się też u podstaw opracowania niniejszego artykułu – o potrzebie wypracowania ponadresortowego mechanizmu wytyczania długofalowych kierunków zmian w zakresie polityki bezpieczeństwa na szczeblu państwa, w tym w obszarze bezpieczeństwa morskiego. Opracowanie SKBM RP, przez kompleksowość tego dokumentu, jego zintegrowany charakter oraz wielofunkcyjność, przyczynia się do obligowania organów państwa do bieżącego, a nie tylko doraźnego zajmowania się strategicznymi problemami bezpieczeństwa narodowego.

Rozstrzygające dla ostatecznej oceny *Koncepcji* będzie jednak to, czy osiągnie ona zakładane cele. Czy pozostanie ona „motorem” publicznej dyskusji w Polsce na tematy bezpieczeństwa morskiego i efektywnego wykorzystania nadmorskiego położenia naszego państwa do rozwoju gospodarczego; czy będzie wykorzystana przez instytucje i organy

państwa do podejmowania działań w obszarze bezpieczeństwa morskiego; czy uruchomi proces opracowania Strategii morskiej RP; czy przyczyni się do rozwoju tożsamości morskiej w społeczeństwie polskim? To wciąż są pytania pozostające bez odpowiedzi. Należy dążyć do tego, aby wkrótce były to odpowiedzi twierdzące.

BIBLIOGRAFIA

- Academic.ru*. Pobrano: 4.05.2017, z: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/2537/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A6%D0%95%D0%9F%D0%A6%D0%98%D0%AF; *TolkSlovar.ru*. Pobrano 4.05.2017, z: <http://tolkslovar.ru/k8601.html>
- Alliance Maritime Strategy*. (2011). Pobrane z: http://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_75615.htm
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations. A Guide for Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 4th Edition. August 2011.
- Cambridge Dictionary*. Pobrano: 4.05.2017, z: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/concept>.
- Dictionary.com*. Pobrano: 4.05.2017, z: <http://www.dictionary.com/browse/concept>
- Dziemianowicz, W., Szmigiel-Rawska, K., Nowicka, P., Dąbrowska, A. (2012). *Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- English Oxford Living Dictionaries*. Pobrano: 4.05.2017, z: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/concept>
- EU Strategy for the Baltic Sea Region*. (2009). Pobrane z: <http://www.balticsea-region-strategy.eu/about>
- Giddens, A. (2007). *Nowoczesność i tożsamość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grove, E. (1990). *The Future of Sea Power*. US Naval Institute Press.
- Kitler, W. (2011). *Bezpieczeństwo narodowe RP. Podstawowe kategorie, uwarunkowania, system*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 12 kwietnia 1997 roku. (1997). Pobrane z: <http://isap.sejm.gov.pl/Download.jsessionid=052E0BA02FE796B2E30A7BC0482489C7?id=WDU19970780483&type=3>.
- Kopaliński, W. (1983). *Słownik języka polskiego*. T. I. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Koziej, S. (2011). *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*. „Kwartalnik Bezpieczeństwo Narodowe”, II/2011-18. Warszawa.
- Marynarka potrzebuje strategii. Soloch dla Defence24 o modernizacji sił morskich, celach BBN i reformie dowodzenia [WYWIAD]*. Pobrane z: <http://www.defence24.pl/561120,marynarka-potrzebuje-strategii-soloch-dla-defence24-o-modernizacji-sil-morskich-celach-bbn-i-reformie-dowodzenia-wywiad>
- Mitzberg, H., Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.
- Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Obrony Narodowej (nr 10) z dnia 24 lutego 2016 r.* (2016). Warszawa: Kancelaria Sejmu. Biuro Komisji Sejmowych.
- Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Obrony Narodowej (nr 54) z dnia 23 marca 2017 r.* (2017). Warszawa: Kancelaria Sejmu. Biuro Komisji Sejmowych.
- Regulamin Biura Bezpieczeństwa Narodowego stanowiący załącznik do Zarządzenia Nr 2 Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 11 sierpnia 2010 roku w sprawie organizacji oraz zakresu działania Biura Bezpieczeństwa Narodowego. (2010). Warszawa.
- Słownik języka polskiego PWN*. Pobrano: 4.05.2017, z: <http://sjp.pl/koncepcja>
- Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, Wydawnictwo Naukowe PWN. Pobrano: 4.05.2017, z: <http://sjp.pwn.pl/doroszewski/koncepcja.html>.
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. (2009). Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*. (2014). Warszawa.
- Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*. (2013). Warszawa.
- Strategiczna Koncepcja Bezpieczeństwa Morskiego Rzeczypospolitej Polskiej*. (2017). Warszawa-Gdynia. *Synonimy.pl*. Pobrano: 4.05.2017, z: <https://www.synonimy.pl/synonim/koncepcja/>.

- The European Union Maritime Security Strategy*. (2014). Pobrano z: <https://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2011205%202014%20INIT>
- The Free Dictionary by Fairlex*. Pobrano: 4.05.2017, z: <http://www.thefreedictionary.com/concept>.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. 2015 poz. 827 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach planowania polityki rozwoju (Dz.U. 2006 nr 227 poz. 1658 ze zm.).
- Webster's Third New International Dictionary*. (1993). Könemann.
- Your Dictionary*. Pobrano: 4.05.2017, z: <http://www.yourdictionary.com/concept>;
- Z kmdr. dr. hab. Tomaszem Szubrychtem rozmawia Michał Sobczyk i Nowy Obywatel. *Wszystkie ręce na pokład!* Pobrane z: <http://nowyobywatel.pl/2013/07/26/wszystkie-rece-na-poklad/>
- Zarządzenie Nr 2/2016 Szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego z dnia 23 lutego 2016 roku w sprawie powołania Zespołu do spraw opracowania Strategicznej Koncepcji Bezpieczeństwa Morskiego RP. (2016). Warszawa.
- Zięba, R. (1989). *Pojęcie i istota bezpieczeństwa państwa w stosunkach międzynarodowych*. „Sprawy Międzynarodowe”, nr 10.