

POLITYKA  
INSIGHT

# Rating rządu 2025

A B<sup>+</sup> C

# Polityka Insight

Jesteśmy niezależnym centrum analitycznym, zespołem ekspertów i ekspertek. Codziennie analizujemy, porządkujemy i tłumaczymy politykę i procesy gospodarcze. Z bieżących wydarzeń wybieramy te najbardziej znaczące, warte uwagi i pogłębienia.

Od ponad dekady rozwijamy zdolność selekcji i przekazywania kluczowych informacji w zwartej i czytelnej formie. Za pomocą tej metodologii tworzymy serwisy Polityki Insight, które są źródłem wiedzy dla przedstawicieli biznesu, polityków i dyplomatów. Nasze briefingi, analizy i raporty pomagają śledzić i szybko zrozumieć, jak polityczne i gospodarcze procesy kształtują rzeczywistość.

Stawiamy odpowiednie pytania, szukamy odpowiedzi i przyglądamy się szerszemu kontekstowi. To tworzy unikalną jakość produktów Polityki Insight i pozwala nam konkurować o uwagę subskrybentów oraz słuchaczy naszych podcastów, m.in. Nasłuchu, PI Podcast i Energii do zmiany.

Organizujemy debaty, które są przestrzenią merytorycznej dyskusji w gronie ekspertów i praktyków. A raporty i autorskie opracowania, przygotowane na prośbę klientów, stanowią punkt wyjścia do rozmów o rozwiązaniach, trendach i zagrożeniach w wielu specjalistycznych tematach – energetyce, bezpieczeństwie, przemyśle i wielu innych.

**Tworzymy społeczność odbiorców, która chce lepiej i szybciej rozumieć świat.**

# Spis treści

Wstęp	6
<b>Donald Tusk</b> premier	9
<b>Maciej Berek</b> minister ds. nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu	12
<b>Waldemar Żurek</b> minister sprawiedliwości	15
<b>Marcin Kierwiński</b> minister spraw wewnętrznych i administracji	19
<b>Krzysztof Gawkowski</b> wicepremier, minister cyfryzacji	22
<b>Agnieszka Dziemianowicz-Bąk</b> ministerka rodziny, pracy i polityki społecznej	25
<b>Radosław Sikorski</b> wicepremier, minister spraw zagranicznych	28
<b>Andrzej Domański</b> minister finansów i gospodarki, szef Ministerstwa Finansów	31
<b>Władysław Kosiniak-Kamysz</b> wicepremier, minister obrony narodowej	34
<b>Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz</b> ministerka funduszy i polityki regionalnej	37
<b>Dariusz Klimczak</b> minister infrastruktury	41
<b>Miłosz Motyka</b> minister energii	44
<b>Wojciech Balczun</b> minister aktywów państwowych	47
<b>Barbara Nowacka</b> ministerka edukacji narodowej	50
<b>Jan Grabiec</b> szef Kancelarii Premiera	53
<b>Tomasz Siemoniak</b> minister, koordynator służb specjalnych	56
<b>Jakub Rutnicki</b> minister sportu i turystyki	59
<b>Andrzej Domański</b> minister finansów i gospodarki, szef Ministerstwa Rozwoju i Technologii	62
<b>Stefan Krajewski</b> minister rolnictwa i rozwoju wsi	65
<b>Jolanta Sobierańska-Grenda</b> ministerka zdrowia	68
<b>Paulina Hennig-Kłoska</b> ministerka klimatu i środowiska	72
<b>Marta Cienkowska</b> ministerka kultury i dziedzictwa narodowego	75
<b>Marcin Kulasek</b> minister nauki i szkolnictwa wyższego	78

# Skróty

<b>KanPrez</b>	Kancelaria Prezydenta
<b>KanPrem</b>	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
<b>RadMin</b>	Rada Ministrów
<b>ProkGen</b>	Prokurator Generalny
<b>MinCyfr</b>	Ministerstwo Cyfryzacji, minister cyfryzacji
<b>MinEdu</b>	Ministerstwo Edukacji Narodowej, minister edukacji narodowej
<b>MinEner</b>	Ministerstwo Energii, minister energii
<b>MinFin</b>	Ministerstwo Finansów, minister finansów i gospodarki
<b>MinInfra</b>	Ministerstwo Infrastruktury, minister infrastruktury
<b>MinKult</b>	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, minister kultury i dziedzictwa narodowego
<b>MinNau</b>	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, minister nauki i szkolnictwa wyższego
<b>MinObr</b>	Ministerstwo Obrony Narodowej, minister obrony narodowej
<b>MinRoz</b>	Ministerstwo Rozwoju i Technologii, minister finansów i gospodarki
<b>MinRodz</b>	Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, minister rodziny, pracy i polityki społecznej
<b>MinRol</b>	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, minister rolnictwa i rozwoju wsi
<b>MinSpor</b>	Ministerstwo Sportu i Turystyki, minister sportu i turystyki
<b>MinWew</b>	Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, minister spraw wewnętrznych i administracji
<b>MinZagr</b>	Ministerstwo Spraw Zagranicznych, minister spraw zagranicznych
<b>MinSpra</b>	Ministerstwo Sprawiedliwości, minister sprawiedliwości
<b>MinKlim</b>	Ministerstwo Klimatu i Środowiska, minister klimatu i środowiska
<b>MinPrzem</b>	Ministerstwo Przemysłu, minister przemysłu
<b>MinZdro</b>	Ministerstwo Zdrowia, minister zdrowia
<b>MinAkt</b>	Ministerstwo Aktywów Państwowych, minister aktywów państwowych
<b>MinFun</b>	Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, minister funduszy i polityki regionalnej
<b>KomEur</b>	Komisja Europejska
<b>ParlEur</b>	Parlament Europejski
<b>TrybSpra</b>	Trybunał Sprawiedliwości UE
<b>TrybKon</b>	Trybunał Konstytucyjny

---

**Redakcja:** Leszek Baj

**Koordynacja:** Leszek Baj, dr Tomasz Sawczuk

**Korekta:** Kamil Kowalski

**Projekt graficzny:** Karolina Tomaszewska

# WARSAW EUROPEAN CONVERSATION 27/03/26

## SAVE THE DATE

Warsaw European Conversation to coroczna konferencja organizowana przez Politykę Insight we współpracy z warszawskim biurem Europejskiej Rady Spraw Zagranicznych (ECFR). Wydarzenie gromadzi około 400 uczestników – liderów polityki, biznesu, środowisk eksperckich i mediów z całej Europy – którzy wspólnie debatują nad najważniejszymi wyzwaniami stojącymi przed Unią Europejską.

To unikalne forum wymiany myśli o przyszłości Europy – jej konkurencyjności, bezpieczeństwie, suwerenności cyfrowej oraz miejscu w zmieniającym się świecie.

Do tej pory odbyły się trzy edycje konferencji, a kolejna zaplanowana jest na 27 marca 2026 r. w Warszawie.

**W przypadku zainteresowania partnerstwem  
prosimy o kontakt:**

[d.bochynska@politykainsight.pl](mailto:d.bochynska@politykainsight.pl)

# Co bierzemy pod uwagę przy tworzeniu ratingu rządu

W ratingu Polityki Insight całościowo ocenimy pracę członków RadMin, zarówno kierujących resortami, jak i zatrudnionych w KanPrem. Oceny wystawiamy w dwunastostopniowej skali od A++ (ocena wzorcowa) do D (ocena najgorsza). Zakładamy, że B – (6/12) oznacza przeciętny rating, który dotyczy poprawnego i niewyróżniającego się ministra lub ministerki. Ocena końcowa jest średnią ważoną z ocen składowych w trzech kategoriach: jakość rządzenia (70 proc. wagi), komunikacja publiczna (20 proc.), siła polityczna (10 proc.). Do tego ocena w kategorii jakość rządzenia ustalana jest na podstawie trzech podkategorii: polityka publiczna (60 proc. wagi), administracja (30 proc.) i zarządzanie kryzysowe (10 proc.). Przedstawiamy, jakie kryteria przyjmujemy w procesie oceny.

**Dużą wagę przykładamy do polityki publicznej.** W tym obszarze sprawdzamy, które elementy programu rządu dotyczące obszaru odpowiedzialności ministra udało się wprowadzić w życie, a których i dlaczego nie udało się zrealizować. Chodzi tu w szczególności o treść umowy koalicyjnej, obietnic wyborczych, a także o priorytety członków RadMin. Oceniamy również, czy działania ministra dobrze odpowiadają na obiektywne potrzeby państwa, takie jak zwiększenie zdolności obronnych albo transformacja energetyczna. W tym celu badamy, z jakimi znaczącymi inicjatywami legislacyjnymi lub politycznymi udało się wyjść ministrom w ostatnim roku i na jakim są etapie realizacji. Doceniamy kreatywność i zgłoszone dobre pomysły. Patrzymy też, na jakim etapie jest realizacja kamieni milowych z KPO, za które odpowiada minister.

**Sprawdzamy jakość administracji.** W tej kategorii interesuje nas jakość legislacji, a także sprawność w organizacji i zarządzaniu bieżącymi pracami resortu. Sprawdzamy, jak przebiegają prace nad ustawami przygotowanymi w ministerstwie i jaka jest jakość współpracy z innymi instytucjami rządowymi. Patrzymy, jakie wyzwania organizacyjne stały przed ministrem i jakie środki zostały podjęte w odpowiedzi. Interesuje nas również polityka kadrowa, zarówno na szczeblu kierowniczym, jak i w departamentach. Sprawdzamy, ile osób zatrudnia resort i jak zmieniło się zatrudnienie na przestrzeni ostatniego roku, a także ile jest wakatów.

**Zwracamy uwagę na zarządzanie kryzysowe.** Chodzi o sposób reagowania ministra i resortu na zdarzenia nadzwyczajne. W pierwszej kolejności znaczenie ma to, czy minister jest zdolny skutecznie unikać kryzysów. Następnie sprawdzamy, jak radzi sobie z kryzysami pojawiającymi się w sposób niezależny, takimi jak katastrofy naturalne. Oceniamy też, czy minister sam nie jest przyczyną kryzysów politycznych w rządzie. Uwzględniamy różnorodne sytuacje, takie jak skandale korupcyjne, nieprzemyślane decyzje, a także problemy wynikające z braku nadzoru np. nad instytucjami podległymi. Oceniamy zarówno źródła kryzysu, jak i sposób reagowania – może być tak, że kryzys polityczny wynikał z decyzji, która była konieczna, a którą minister następnie dobrze wyjaśnił, w związku z czym kryzys został zażegnany.

**Oceniamy komunikację, odbiór publiczny i pozycję polityczną.** W kontekście komunikacji sprawdzamy, czy minister dobrze przedstawia własne działania w mediach i czy prowadzi efektywny dialog z istotnymi interesariuszami. Przy odbiorze publicznym badamy, jakie emocje budzi minister w społeczeństwie, w tym jaki ma poziom rozpoznawalności i zaufania. Pozycja polityczna oznacza relację ministra z premierem, partiami politycznymi i podmiotami pozarządowymi. Chodzi m.in. o to, jak łatwo minister może przeforsować własne propozycje, czy łatwo można go zdymisjonować bez kłopotliwych konsekwencji politycznych oraz jakie jest jego umocowanie w partii politycznej. Znaczenie ma również to, czy jest niezależny od grup interesu spoza rządu.

Celem dorocznego ratingu rządu Polityki Insight jest głębsze spojrzenie na pracę RadMin, niż jest to możliwe na co dzień. Z jednej strony takie podejście pozwala na analizę większego niż zwykle zakresu pracy ministrów – niektóre wydarzenia, inicjatywy legislacyjne albo procesy polityczne mają zbyt małą wagę, by poświęcić im istotne miejsce w serwisie, ale nabierają znaczenia w pełniejszym kontekście, przy podsumowaniu roku. Z drugiej strony pogłębiona refleksja nad pracą rządu pozwala porównać działania ministrów z wyzwaniami największymi, czyli strukturalnymi problemami państwa.



**dr Tomasz Sawczuk**

starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich  
Polityka Insight

# Oceny członków Rady Ministrów

<b>Donald Tusk</b> premier	<b>B+</b>
<b>Maciej Berek</b> minister ds. nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu	<b>A</b>
<b>Waldemar Żurek</b> minister sprawiedliwości	<b>A-</b>
<b>Marcin Kierwiński</b> minister spraw wewnętrznych i administracji	<b>B+</b>
<b>Krzysztof Gawkowski</b> wicepremier, minister cyfryzacji	<b>B+</b>
<b>Agnieszka Dziemianowicz-Bąk</b> ministerka rodziny, pracy i polityki społecznej	<b>B+</b>
<b>Radosław Sikorski</b> wicepremier, minister spraw zagranicznych	<b>B+</b>
<b>Andrzej Domański</b> minister finansów i gospodarki, szef Ministerstwa Finansów	<b>B+</b>
<b>Władysław Kosiniak-Kamysz</b> wicepremier, minister obrony narodowej	<b>B+</b>
<b>Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz</b> ministerka funduszy i polityki regionalnej	<b>B+</b>
<b>Dariusz Klimczak</b> minister infrastruktury	<b>B+</b>
<b>Miłosz Motyka</b> minister energii	<b>B+</b>
<b>Wojciech Balczun</b> minister aktywów państwowych	<b>B</b>
<b>Barbara Nowacka</b> ministerka edukacji narodowej	<b>B</b>
<b>Jan Grabiec</b> szef Kancelarii Premiera	<b>B</b>
<b>Tomasz Siemoniak</b> minister, koordynator służb specjalnych	<b>B-</b>
<b>Jakub Rutnicki</b> minister sportu i turystyki	<b>B-</b>
<b>Andrzej Domański</b> minister finansów i gospodarki, szef Ministerstwa Rozwoju i Przedsiębiorczości	<b>B-</b>
<b>Stefan Krajewski</b> minister rolnictwa i rozwoju wsi	<b>B-</b>
<b>Jolanta Sobierańska-Grenda</b> ministerka zdrowia	<b>B-</b>
<b>Paulina Hennig-Kloska</b> ministerka klimatu i środowiska	<b>C+</b>
<b>Marta Cienkowska</b> ministerka kultury i dziedzictwa narodowego	<b>C+</b>
<b>Marcin Kulasek</b> minister nauki i szkolnictwa wyższego	<b>C</b>



# Donald Tusk

premier

## Premier coraz bardziej dominujący w rządzie

Donald Tusk korzysta na konfrontacji z prezydentem, a jego rząd działa sprawniej po rekonstrukcji. Jednak większość obietnic z kampanii pozostaje niezrealizowana.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D

B+

RATING OGÓLNY

B

jakość rządzenia

A-

komunikacja i odbiór publiczny

A+

pozycja polityczna

B+

### OCENA OGÓLNA

Premier Donald Tusk dominuje na polskiej scenie politycznej. Ma kontrolę nad Koalicją Obywatelską oraz nad rządem, w którym po wyborach prezydenckich spadła pozycja mniejszych koalicjantów KO – Polski 2050, PSL i Nowej Lewicy. Przegrana prezydenta Warszawy Rafała Trzaskowskiego w wyborach prezydenckich pogrzebała nadzieje Tuska na realizację sporej części obietnic koalicji 15 października. Jednocześnie w nowej sytuacji politycznej premier i jego gabinet zyskali więcej energii do działania w obszarze legislacyjnym i konfrontacji z nowym prezydentem Karolem Nawrockim na różnych polach.

B

### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Przeprowadził dość udaną rekonstrukcję rządu.** W lipcu 2025 r., wbrew zapowiedziom, nie doszło do znaczącego uszczuplenia liczby ministrów i wiceministrów ani też do istotnych zmian strukturalnych w gabinecie. W tym ostatnim obszarze wprowadzono korekty, takie jak m.in. stworzenie MinEner z poszerzonymi kompetencjami w miejsce dawnego MinPrzem, przeniesienie pionu europejskiego z KanPrem do MinZagr czy przesunięcie MinRoz pod nadzór MinFin Andrzeja Domańskiego. Bardziej znaczące były zmiany personalne, z których najważniejsze okazały się: wymiana MinSpra Adama Bodnara na Waldemara Żurka, powrót

Marcina Kierwińskiego na funkcję MinWew i awans MinZagr Radosława Sikorskiego na wice-premiera. Rząd, który spowolnił działania w kampanii prezydenckiej, od czasu rekonstrukcji funkcjonuje sprawniej. Jednak ze względu na nieprzychylność prezydenta nie ma wiele legiślacyjnych sukcesów.

**Nie przedstawił wizji i nie zrealizował wielu obietnic.** Premier miał przedstawić wizję rządzenia i plany na nową sytuację kohabitacji z prezydentem przy okazji lipcowej rekonstrukcji. Tak się jednak nie stało. Zamiast tego priorytety rządu – z własnej inicjatywy – zebrał i przedstawił we wrześniu minister Maciej Berek. W konferencji w tej sprawie nie wziął udziału premier, a wydarzenie nie zyskało politycznej wagi ani większego rozgłosu. Tusk kieruje więc rządem bez zarysowania planów na przyszłość, skupiając się na bieżącym zarządzaniu. Korzysta na dobrej koniunkturze, wzroście gospodarczym i pozytywnych nastrojach konsumentów. Z drugiej strony trudna sytuacja finansów publicznych ogranicza możliwości wdrażania niektórych obietnic m.in. podwyższenia kwoty wolnej od podatku. O ograniczonym wpływie Tuska na rzeczywistość świadczy to, że po dwóch latach rządów zrealizował 33 ze 100 obietnic, które KO obiecywała wdrożyć w pierwszych 100 dniach gabinetu. Osiągnięciem ostatnich tygodni jest jednak przyspieszenie rozliczeń polityków PiS.

**Chętnie konfrontuje się z prezydentem.** Zmiana w pałacu prezydenckim dodała Tuskowi wiatru w żagle – zyskał wyrazistego i popularnego, a zarazem mniej doświadczonego politycznie rywala. Prezydent dąży do konfliktu z Tuskiem, ponieważ zależy mu na rozszerzeniu kompetencji ustrojowych, spowolnieniu prac rządu oraz autopromocji. W rywalizacji z Nawrockim Tusk jednak zyskuje przewagę, zarówno retoryczną (tak było przy okazji przemówień na radzie gabinetowej), jak i polityczną (prezydent nie potrafi przekonująco wytłumaczyć sensu tak częstego stosowania wet wobec rządowych ustaw).

**Nie udało mu się utrzymać dobrych relacji z partnerami zagranicznymi.** Zmiana prezydenta USA w styczniu 2025 r. utrudniła rządowi dialog z amerykańskim sojusznikiem. Zaangażowanie Donalda Trumpa w rozmowy w sprawie pokoju w Ukrainie wpłynęło też na spadek pozycji Polski w tym procesie i ograniczenie jej wpływu na decyzje. Pogorszyły się również relacje Polski z Ukrainą. Rząd utrzymuje wsparcie dla Kijowa, ale na poziomie retorycznym jest bardziej asertywny i ograniczył zakres pomocy dla mieszkających w Polsce obywateli Ukrainy. Tusk w sytuacji kryzysowej potrafi szybko zmobilizować do rozmowy i współpracy najważniejszych przywódców państw NATO (nie licząc USA). Jednak, pomimo udanej prezydencji Polski w RadEur w I poł. 2025 r., pozycja Polski w UE słabnie. Premier nie ma jednoznacznej agendy w relacjach z Brukselą, nieraz krytykuje decyzje wspólnoty i nie buduje pozycji Polski jako unijnego lidera. Niedawna konfrontacyjna postawa Tuska wobec kanclerza Niemiec Friedricha Merza po polsko-niemieckich konsultacjach międzyrządowych zwiastuje też pogorszenie stosunków z Niemcami.

**Skutecznie zarządza w czasie kryzysów.** Premier dobrze sobie radzi w sytuacjach, w których musi podejmować szybkie decyzje i wykazywać szczególne zaangażowanie wobec zagrożenia. Tak było w 2024 r. w czasie powodzi na południu kraju, a także w tym roku, gdy w nocy z 9 na 10 września w polską przestrzeń powietrzną wtargnęły rosyjskie drony. Premier, oprócz zaangażowania i sprawnej komunikacji, pokazał wówczas też gotowość do współpracy z prezydentem. Odbył także konsultacje z sojusznikami europejskimi i z NATO, co przypomniało o jego wciąż niezłych relacjach z ważnymi przywódcami.

**Odchudził kancelarię i lekko ją wzmocnił medialnie.** KanPrem pozostaje centralnym ośrodkiem władzy, który, dzięki zaangażowaniu ministra Berka, kontroluje i sprawnie wdraża legislację. Kancelaria zajmuje się też obsługą medialną rządu, a w pierwszej połowie roku wykonywała zadania związane z polską prezydencją w Radzie Unii oraz zajmowała się opracowywaniem projektów deregulujących gospodarkę. Po prezydencji i rekonstrukcji z KanPrem odeszło ponad 200 urzędników, m.in. w związku z przeniesieniem pionu europejskiego do MinZagr. Po czerwcowej nominacji Adama Szłapki na rzecznika rządu doszło do wzmocnienia i przebudowy Centrum Informacyjnego Rządu (CIR) odpowiedzialnego za komunikację gabinetu i premiera.

A-

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Komunikacja premiera w ostatnich miesiącach poprawiła się. O aktywności Donalda Tuska i rządu na bieżąco informuje rzecznik gabinetu Adam Szłapka. Sam Tusk w czasie kampanii prezydenckiej był wycofany, a czasem zaliczał medialne wpadki. W ostatnim czasie wykazuje się jednak wzmoczoną aktywnością w mediach społecznościowych, a dzięki nowym, popularnym wśród młodszych formom przekazu (chodzi np. o krótkie, humorystyczne filmiki) zyskuje wysokie zasięgi na TikToku. Premier nie unika pytań od dziennikarzy podczas konferencji, rzadko jednak udziela dłuższych wywiadów w mediach. W ciągu ostatniego roku w badaniach CBOS nie zmienił się poziom zaufania do niego (39 proc.) ani nieufności (48 proc.). Odsetek zwolenników rządu od września do listopada wzrósł o 5 pkt proc. (do 34 proc.), jednak w porównaniu z odczytem sprzed roku jest taki sam.

A+

## POZYCJA POLITYCZNA

Na polskiej scenie politycznej Donald Tusk nie ma rywali, którzy mogliby mu zagrozić – ani w KO, ani w partiach koalicji rządowej. Jego odwieczny przeciwnik, lider PiS Jarosław Kaczyński, zмага się z kryzysami we własnej partii i rywalizacją z coraz silniejszą Konfederacją. Z kolei rywalizacja z Karolem Nawrockim wydaje się premierowi służyć. W październiku Tusk skonsolidował władzę w KO, włączając do swojej partii Nowoczesną i Inicjatywę Polską. W rządzie wzmocniła go marginalizacja Polski 2050, która wcześniej często skupiała się na realizacji własnej agendy, nieraz sprzecznej z celami Tuska. W efekcie KO urosła w sondażach i w listopadzie osiągnęła największą od wyborów w 2023 r. przewagę nad PiS (34,3 vs 28,9 proc.). Do najważniejszych współpracowników Tuska należą niezmiennie szef gabinetu politycznego Paweł Graś, doradca Igor Ostachowicz, szef KanPrem Jan Grabiec, szefowa CIR Agnieszka Rucińska i minister Maciej Berek. W podróży Tusku zwykle towarzyszy Adam Szłapka i odpowiedzialny za media społecznościowe Dawid Szala.

## PERSPEKTYWY

Wiosną Donald Tusk znalazł się w defensywie, wydawał się nie mieć energii ani pomysłu na rządzenie. W ostatnim czasie jednak odbudował swoją pozycję, którą wzmacnia m.in. dzięki dobrym wynikom gospodarczym, rywalizacji partii prawicowych, przyspieszeniu rozliczeń polityków PiS i rosnącym sondażom KO. Choć jego partia nie może być pewna utrzymania władzy po wyborach w 2027 r., to ten scenariusz przestał być nieprawdopodobny.



**Joanna Sawicka**

starsza analityczka ds. politycznych



## Maciej Berek

minister ds. nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu

# Legislator Tuska i nadzorca prac rządu

Maciej Berek pozostaje na uboczu, ale jest kluczową postacią gabinetu Donalda Tuska.

A++ A+ **A** A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Maciej Berek jest jednym z najbliższych współpracowników premiera Donalda Tuska. Odpowiada za sprawność legislacyjną większości rządzącej. Do jego zadań należy też mediowanie między koalicjantami i szukanie porozumienia w bardziej drażliwych sprawach dotyczących regulacji. Awansował przy okazji lipcowej rekonstrukcji rządu, podobnie jak m.in. MinZagr Radosław Sikorski i MinFin Andrzej Domański. Do tego czasu jego pozycja – jako przewodniczącego komitetu stałego RadMin i ministra bez teki – była mocna, ale Berek nie miał formalnych narzędzi, aby wymagać od ministrów bardziej zdecydowanych działań w obszarze legislacji. Po rekonstrukcji to się zmieniło – kieruje on nowym komitetem powołanym w ramach RadMin, dzięki czemu zyskał możliwość oddziaływania na pracę innych członków rządu. Z jednej strony jego rola dzięki temu rośnie, ale z drugiej może on być rozliczany, jeśli jego praca nie będzie przynosiła zadowalających rezultatów.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Przewodzi komitetowi nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu.** To nowy organ utworzony w ramach KanPrem po lipcowej rekonstrukcji. W jego skład wchodzi bliscy współpracownicy Berka z kancelarii, m.in. przewodniczący zespołu ds. programowania prac rządu Grzegorz Karpiński oraz prezeska Rządowego Centrum Legislacji i sekretarzynie RadMin Joanna Knańska. Na jego posiedzenia mogą być wzywani inni ministrowie, w zależności od problematyki,

którą akurat komitet się zajmuje. Do zadań komitetu należy głównie ustalanie, we współpracy z właściwymi członkami rządu, priorytetowych zadań służących realizacji polityki rządu oraz wyznaczanie dla nich celów cząstkowych. W ramach KanPrem powołany został też departament, który obsługuje działanie komitetu. Pracuje w nim około 20 osób. Jego dyrektor Adam Kądziała także jest członkiem komitetu.

**Jest mocno zaangażowany w proces deregulacji.** W marcu 2025 r. w KanPrem powstał specjalny zespół, któremu przewodniczy Berek. Zajmuje się on wstępną analizą propozycji deregulacyjnych oraz przedstawia rekomendacje do przedłożonych propozycji rozwiązań legislacyjnych. W praktyce wygląda to tak, że osobny zespół, nazwany SprawdzaMY, zorganizowany wokół miliardera i szefa spółki InPost Rafała Brzoski, przesyła propozycje do zespołu Berka, który je analizuje i zamienia w projekty ustaw. 24 listopada w wykazie prac legislacyjnych RadMin pojawił się wpis dotyczący setnego projektu deregulacyjnego. Z naszych informacji wynika, że niebawem zmieni się model deregulacji. Mają być przygotowywane bardziej obszerne zmiany zamiast wielu drobnych, rozwiązujących punktowe problemy, ale spadnie częstotliwość ich zgłaszania – mogą się one pojawiać mniej więcej raz na kwartał.

**Rząd znacznie przyspieszył prace.** Choć nie odpowiada za to wyłącznie Berek, to jego rola w całym procesie, jako osoby odpowiedzialnej za sprawność procesu legislacyjnego, jest duża. Od momentu powstania obecnego rządu, czyli od 13 grudnia 2023 r., do 26 listopada 2024 r. rząd rozpoczął konsultacje 213 projektów ustaw. Od 27 listopada 2024 r. do 26 listopada 2025 r. było to już 300 projektów. Zmiany jeszcze wyraźniej widać na kolejnych etapach legislacyjnych. W pierwszym analizowanym okresie rząd skierował do Sejmu 109 projektów ustaw, a w kolejnym już 235 projektów. Jeszcze lepiej wypada porównanie uchwalonych ustaw – jest to odpowiednio 109 i 269 ustaw.

**Pomaga tworzyć sprawne odpowiedzi na weta prezydenta.** Karol Nawrocki od początku prezydentury (6 sierpnia) kilkanaście razy zawetował rządowe ustawy. W przypadku niektórych z nich – m.in. przy nowelizacji ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy, przy ustawie wiatrakowej (zawierającej regulacje w sprawie mrożenia cen energii) czy w kwestiach zapasów ropy i gazu – rządzący musieli sprawnie stworzyć nowe projekty, by brak nowelizacji nie zablokował ważnych procesów i nie utrudnił życia obywateli czy przedsiębiorców. W szybkim tworzeniu alternatywnych przepisów, które miały następnie ponownie przejść całą ścieżkę legislacyjną i trafić do prezydenta, kluczową rolę odgrywał Berek. Ostatecznie Nawrocki podpisał nowe, zmienione wersje ustaw: o pomocy Ukraińcom, o zapasach paliw i mrożeniu cen energii.

A-

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Maciej Berek przez wiele lat działał na zapleczu polityki i dopiero kilkanaście miesięcy temu zdecydował się na regularne występy w mediach. CBOS nie bada jego rozpoznawalności ani poziomu zaufania, ale można się spodziewać, że jest on politykiem raczej mało znanym. W mediach spokojnie i merytorycznie tłumaczy priorytety, decyzje i plany rządu. Jest też aktywny w mediach społecznościowych, gdzie relacjonuje efekty spotkań swojego zespołu z ministrami, przedstawia część planów i osiągnięć rządu oraz efekty prac stałego komitetu RadMin. Zdarza mu się podejmować własne inicjatywy polityczno-medialne – jedną z nich było zebranie i przedstawienie (bez udziału premiera, ale za jego zgodą) priorytetów rządu we wrześniu 2025 r. Berek jest lubiany i wysoko ceniony przez ministrów ze wszystkich partii

koalicyjnych, którzy chwalą jego merytoryczne przygotowanie i sprawność legislacyjną. Dobrze komunikuje się m.in. z MinFin Andrzejem Domańskim, nieźle też współpracuje z budzącą nieufność w rządzie MinFun Katarzyną Pełczyńską-Nałęcz z Polski 2050.

A-

## POZYCJA POLITYCZNA

Maciej Berek należy do wąskiego grona najważniejszych doradców Donalda Tuska. Oprócz tego, że odpowiada za legislację, doradza też premierowi politycznie i towarzyszy mu w spotkaniach z liderami partii. Jego funkcja nadzorca wobec innych ministrów jest wyrazem jego silnej pozycji, aczkolwiek jest to władza teoretyczna i ostateczne decyzje o losie członków rządu zależą od premiera i innych liderów koalicji. Minister ds. nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu nie należy do grona współpracowników premiera, którzy spotykają się z nim w rezydencji na ul. Parkowej w mniej oficjalnych okolicznościach – regularnie bywają tam m.in. szef gabinetu premiera Paweł Graś, szef KanPrem Jan Grabiec i doradca Tuska Igor Ostachowicz, a Berek rzadko. Jego pozycja polityczna wynika z merytorycznych predyspozycji i zaufania, jakim obdarzył go szef rządu. Jednocześnie jest w pełni zależna od Tuska. Berek nie był członkiem i nie planuje wstąpić do KO, nie chce też startować w wyborach.

## PERSPEKTYWY

Maciej Berek jest jednym z najważniejszych członków rządu, który dba o sprawne i skuteczne procedowanie oraz – o ile to możliwe – wdrażanie ustaw. Wydaje się, że w KanPrem Donalda Tuska jest na swoim stanowisku niezastępowalny, bo żaden ze współpracowników premiera nie ma wystarczających kompetencji, by zająć jego miejsce. Jednocześnie jego kariera polityczna jest zależna od premiera i rządu koalicji 15 października. W razie zmiany władzy i utraty funkcji premiera przez Tuska Berek zapewne odejdzie z polityki.



**Maciej Czapluk**

starszy analityk ds. prawnych



**Joanna Sawicka**

starsza analityczka ds. politycznych



# Waldemar Żurek

minister sprawiedliwości

## Minister od rozliczeń w rządzie PiS

Potencjalne weta prezydenta hamują pomysły Waldemara Żurka na zmiany legislacyjne w sądownictwie. Minister sprawiedliwości dużą wagę przykładą więc do rozliczeń rządów PiS.

A++ A+ A **A-** B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

W lipcu 2025 r. sędzia Waldemar Żurek został ministrem sprawiedliwości i prokuratorem generalnym, co było sporym zaskoczeniem. Jego poprzednik Adam Bodnar był wprawdzie krytykowany za powolne tempo pracy i małą dynamikę przy rozliczeniach PiS, jednak równocześnie trudno było mu zarzucić niekompetencję czy rażące błędy. Premiera Donalda Tuska do zmiany ministra mogły przekonać wybory prezydenckie wygrane przez Karola Nawrockiego. Stało się jasne, że prezydent będzie wetował ustawy dotyczące wymiaru sprawiedliwości, przez co nie będzie większych zmian legislacyjnych w tym obszarze, a relacje pomiędzy nim a rządem się zaostrzą. Tusk uznał więc, że w takich warunkach musi mieć człowieka o innym temperamencie i cechach niż wyważony i spokojny Bodnar. Pierwsze trzy miesiące urzędowania Żurka rzeczywiście cechowały się większą intensywnością, co doceniają wyborcy KO.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Jest twarzą rozliczeń polityków PiS.** 7 listopada Sejm uchylił immunitet byłego MinSpra Zbigniewa Ziobry. Wcześniej do sądu został skierowany akt oskarżenia przeciwko posłowi PiS Dariuszowi Mateckiemu. Obie sprawy mają związek z wyprowadzaniem pieniędzy z Funduszu Sprawiedliwości w czasach rządów PiS. Waldemar Żurek jest ProkGen od kilku miesięcy, więc

nie miał zapewne wielkiego wpływu na przebieg postępowania. Ale w mediach i w internecie aktywnie komentuje kwestie dotyczące rozliczeń PiS i przekonuje, że działania podległych mu śledczych są słuszne. W najbliższych miesiącach można się spodziewać kolejnych wniosków o tymczasowe aresztowania czy uchylenie immunitetów w związku z prowadzonymi postępowaniami. Chodzi m.in. o aferę wokół Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych, która polegała na wyprowadzaniu publicznych pieniędzy przy okazji zakupów środków ochrony przed koronawirusem, czy sprawę nielegalnego wykorzystywania oprogramowania Pegasus, którym w czasie rządów PiS inwigilowana była ówczesna opozycja.

**Podjmuje zdecydowane działania w sądach.** Od objęcia urzędu do końca listopada Żurek usunął 45 prezesów i wiceprezesów sądów, którzy uczestniczyli w procedurach awansowych przed nieprawidłowo ukształtowaną Krajową Radą Sądownictwa (KRS) lub udzielali jej poparcia, składając podpisy na listach kandydatów do tego organu. Ruch MinSpra wywołał kontrowersje, ponieważ mniej więcej połowa tych zmian odbyła się pomimo negatywnej opinii kolegów sądów. Innym kontrowersyjnym ruchem Żurka była zmiana rozporządzenia określającego regulamin urzędowania sądów. Dzięki niemu minister ograniczył działanie systemu losowego przydziału spraw sędziom. Opozycja go za to krytykowała, zarzucając mu, że chce ręcznie wyznaczać sędziów do procesów. Żurek dokończył też zapoczątkowany przez Bodnara proces odwoływania rzeczników dyscyplinarnych, którzy zostali powołani jeszcze przez Ziobrę.

**Finalizuje prace nad ustawą „praworządnościową”.** Chodzi o projekt ustawy regulującej status sędziów, którzy przeszli procedurę nominacyjną przed wadliwie ukształtowaną KRS. Zakłada on, że sędziowie ci zostaną podzieleni na trzy grupy – w pierwszej znajdują się osoby, które nie poniosą żadnych konsekwencji, w drugiej osoby, które zostaną cofnięte na poprzednio zajmowane stanowiska sędziowskie, a w trzeciej – te, które przestaną pełnić funkcje sędziowskie. Choć prace nad projektem toczyły się praktycznie od momentu wygrania wyborów przez obecną koalicję w 2023 r., to resort pod kierownictwem Bodnara nie skierował go nawet do konsultacji publicznych. Po objęciu urzędu Żurek najpierw wycofał go z opiniowania przez Komisję Wenecką, a 17 października skierował projekt do konsultacji. W ich toku projekt został skrytykowany przez rzecznika praw obywatelskich Marcina Wiącka. RPO zarzucił, że nie realizuje on celów, które były przed projektem stawiane, a jego ewentualne wejście w życie może doprowadzić do jeszcze większego kryzysu rządów prawa.

**Zgłasza swoje pomysły dotyczące sądownictwa.** Żurek przedstawił kilka projektów, które mają skrócić czas postępowania sądowych i zapobiec zwiększaniu się liczby sędziowskich wakatów. Jeden z nich zakłada, że KRS nie będzie musiała wyrażać zgody na to, by sędzia mógł orzekać po ukończeniu 65. roku życia, czyli w momencie przejścia w stan spoczynku. Ma to powstrzymać odpływ z systemu najbardziej doświadczonych sędziów. Projekt jest obecnie na etapie konsultacji. MinSpra przygotował też ustawę, która ma umożliwić asesorum sądowym orzekanie w sprawach rozpoznawanych przez wydziały rodzinne i nieletnich w sądach rejonowych (projekt czeka już na podpis prezydenta). Innym pomysłem, na razie tylko zapowiedzianym, jest ułatwienie powrotu do orzekania sędziom, którzy przeszli w stan spoczynku w czasach rządów PiS.

**Wprowadził zmiany w ministerstwie.** Gdy Żurek obejmował stanowisko, w resorcie był jeden wakat na stanowisku wiceministra po Krzysztofie Śmiszku z Lewicy. W sierpniu z MinSpra odeszła wiceministerka Zuzanna Rudzińska-Bluszcz, która pełniła urząd z nadania Polski 2050. Obie partie chciały więc wprowadzić do ministerstwa swoich ludzi. Żurek jednak przekonał premiera, aby powołał na to stanowisko jego bliskiego współpracownika, sędziego Sławomira

Pałkę, z którym pracował w Krajowej Radzie Sądownictwa w latach 2014-2018. Ponadto minister odwołał z delegacji do MinSpra dziewięciu pracujących tam sędziów, bo podpisali oni listy poparcia dla kandydatów do nieprawidłowo ukształtowanej KRS albo sami brali udział w konkursach. Żurek wzmocnił też pozycję działających przy resorcie komisji kodyfikacyjnych.

A

### KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

W listopadowych badaniach CBOS Waldemarowi Żurkowi ufa 29 proc. badanych, 22 proc. nie ufa, a dla 9 proc. jest on obojętny. Nie zna go 35 proc. respondentów, co nie jest złym wynikiem – dla porównania MinRodz Agnieszki Dziemianowicz-Bąk nie kojarzy 47 proc. badanych, a MinFin Andrzeja Domańskiego – 50 proc. Tym, co wyróżnia Żurka na tle innych ministrów, jest jego umiejętność angażowania użytkowników internetu. Nagrywa on sporo krótkich filmów, które cieszą się zainteresowaniem. Z danych kolektynu analitycznego Res Futura, który zajmuje się m.in. analizowaniem zachowania internautów, wynika, że reakcje na działalność Żurka w internecie są na ogół pozytywne, czym buduje pozycję rządu w sieci.

B

### POZYCJA POLITYCZNA

Żurek po objęciu urzędu ministra był w podobnej sytuacji, co jego poprzednik Bodnar – cieszył się zaufaniem premiera, ale musiał od podstaw zbudować swoje wpływy i znajomości polityczne. Po trzech miesiącach w fotelu ministra widać, że Żurka cenią Tusk oraz inni członkowie rządu, a popularność MinSpra w internecie szybko rośnie. Entuzjastycznie na jego działania reagują bardziej radykalni wyborcy KO, którzy wiążą z nim spore nadzieje, zwłaszcza w kontekście przyspieszenia rozliczeń PiS. Jeśli Żurkowi uda się postawić przed sądem ważnych polityków PiS i utrzymać popularność w internecie, może stać się jednym z najważniejszych politycznie ministrów.

### PERSPEKTYWY

Waldemar Żurek dzięki swoim działaniom stał się nadzieją rządu na ponowne rozbudzenie przed wyborami w 2027 r. tych samych emocji, które towarzyszyły wyborcom obecnej koalicji w 2023 r. Jego sposób bycia, wchodzenie w interakcje z krytykującymi go politykami opozycji czy nagrywanie krótkich filmów, na których wręcz prowokuje ich swoim zachowaniem, ale w sposób stonowany i wyważony, na razie się sprawdza i przynosi mu popularność. Żurek w przyszłości może w coraz większym stopniu skupiać się na rozliczeniach, ponieważ zmiany legislacyjne w wymiarze sprawiedliwości będą blokowane przez prezydenta Karola Nawrockiego. Politycy PiS już zapowiadają, że jeśli przejmą władzę, rozliczą Żurka za wszystko, co robi jako minister i prokurator generalny.



**Maciej Czapluk**

starszy analityk ds. prawnych

# Tworzymy społeczność odbiorców, która chce lepiej i szybciej rozumieć świat.



Jesteśmy niezależnym centrum analitycznym, zespołem ekspertów i ekspertek, który codziennie analizuje politykę i procesy gospodarcze. Nasze briefingi i analizy pomagają śledzić i szybko zrozumieć otaczający nas świat. Wydając newslettery, nagrywając podcasty, pisząc raporty i organizując wydarzenia, przetwarzamy informację na użyteczną wiedzę.

## **POLITYKA INSIGHT**

Jedyny w Polsce codzienny, dwujęzyczny serwis analityczny o polskiej, europejskiej i globalnej polityce i gospodarce dla liderów biznesu, polityków i dyplomatów.

## **P ENERGY**

Codzienny serwis dla profesjonalistów sektora energetycznego oraz doradców i prawników obsługujących branżę. Nasłuch ze spółek, zmiany regulacyjne, trendy technologiczne, personalia.

## **P ENERGY Weekly**

Cotygodniowa selekcja najważniejszych informacji i analiz o branży energetycznej, transformacji energetycznej oraz polskich i europejskich regulacjach. Po angielsku.

## **P FINANCE**

Cotygodniowy przegląd wiadomości o sektorze finansowym – regulatorach, bankach, ubezpieczycielach i funduszach. Wyniki, transakcje, produkty, personalia.



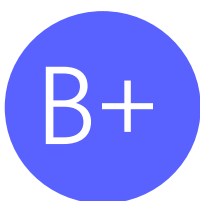
# Marcin Kierwiński

minister spraw wewnętrznych i administracji

## Bliski człowiek premiera od pilnowania porządku

Marcin Kierwiński niespodziewanie powrócił na fotel szefa resortu spraw wewnętrznych i administracji. Na razie sprawnie sobie radzi z zadaniami, które stawia przed nim premier.

A++ A+ A A- **B+** B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna

B+

### OCENA OGÓLNA

Przed lipcową rekonstrukcją Marcin Kierwiński był ministrem w KanPrem, który zajmował się usuwaniem skutków powodzi z września 2024 r. – premier Donald Tusk ściągnął go to tego zadania z ParlEur. Przejęcie w lipcu przez Kierwińskiego resortu spraw wewnętrznych od Tomasza Siemoniaka było dużym zaskoczeniem. Premier, podejmując tę decyzję, mógł kierować się podobną logiką jak w przypadku wymiany Adama Bodnara na Waldemara Żurka w MinSpra. Po przegranych przez Rafała Trzaskowskiego wyborach prezydenckich uznał, że potrzebuje w fotelu szefa MinWew kogoś o mocniejszym charakterze i osobowości niż spokojny i wyważony Siemoniak. MinWew to jedno z bardziej rozległych ministerstw, które nadzoruje m.in. policję i straż pożarną, wdraża ustawy o ochronie ludności, zajmuje się kwestiami związanymi z cudzoziemcami. Jak dotąd Kierwiński skutecznie wywiązuje się ze stawianych przed nim zadań.

A-

### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Przygotował projekt uszczelniający świadczenia dla obcokrajowców.** W sierpniu 2025 r. prezydent Karol Nawrocki zawetował tzw. specustawę ukraińską, która przedłużała świadczenia dla obywateli Ukrainy przybyłych do Polski w związku z wojną. W odpowiedzi MinWew szybko

przygotowało ustawę, która m.in ograniczyła zakres świadczeń opieki zdrowotnej, z których mogą w Polsce korzystać obywatele Ukrainy, ale też przedłużyła ich dostęp do rynku pracy. Powiązała ona wypłaty świadczenia 800 plus z aktywnością obcokrajowców na rynku pracy. Rozwiązania przewidziane w ustawie obowiązują do marca 2026 r. Jednocześnie szef KanPrez Zbigniew Bogucki powiedział, że jest to ostatnia ustawa, którą prezydent podpisuje, „dotycząca takiej formy pomocy obywatelom Ukrainy”.

**Wydaje się skuteczny w kwestii granic.** Od końca marca 2025 r. obowiązuje przygotowana przez MinWew ustawa, która czasowo ograniczyła prawo do ubiegania się o azyl wzdłuż granicy z Białorusią. Ponadto resort zmodernizował fizyczną zaporę na granicy z Białorusią oraz rozwinął barierę elektroniczną, czyli system kamer i czujników, który wspomaga działających w terenie funkcjonariuszy Straży Granicznej. Dodatkowo w lipcu MinWew wydał rozporządzenie, które czasowo przywróciło kontrole na granicach z Niemcami i Litwą. Działania te zdają się przynosić efekty, ponieważ presja migracyjna na polską wschodnią granicę zmniejszyła się. Nie wiadomo, na ile jest to zasługa przygotowanych przez MinWew rozwiązań, a na ile decyzja Rosji i Białorusi, których władze świadomie wysyłały migrantów na polską granicę. Wpływ na mniejszą presję migracyjną mogła mieć też decyzja z września 2025 r. o zamknięciu na niecałe dwa tygodnie przejść granicznych z Białorusią. Zamknięcie wywołało zamieszanie, bo utrudniło sprowadzanie do Europy chińskich towarów drogą lądową.

**Stopniowo poprawia się sytuacja w policji.** Według danych udostępnionych przez Komendę Główną Policji pod koniec października w policji służyło 100,3 tys. funkcjonariuszy. W grudniu 2023 r., gdy obecna koalicja przejmowała władzę, policjantów było niecałe 97 tys. Wzrost liczby policjantów jest sporym sukcesem obecnego kierownictwa resortu, bo policja notorycznie boryka się z brakami kadrowymi. Praca w policji stała się bardziej atrakcyjna po wejściu w życie ustawy, która przewiduje dodatek mieszkaniowy dla policjantów w wysokości od 900 zł do 1800 zł. Była to jedna z bardziej wyczekiwanych regulacji w środowisku policyjnym. Ponadto Sejm przyjął ustawę wprowadzającą program modernizacji służb mundurowych. Przewiduje ona, że w latach 2026-2029 do służb podległych MinWew trafi dodatkowe 13 mld zł.

**Wdraża ustawę o ochronie ludności i obronie cywilnej.** Pod koniec czerwca rząd przyjął „Program ochrony ludności i obrony cywilnej na lata 2025–2026”. To dokument, którego wydanie przewiduje ustawa. Określa on podstawowe kierunki działań na dwa lata (chodzi m.in. o inwentaryzację zasobów związanych z ochroną ludności), a także precyzuje poziom ich finansowania i uszczegóławia adresatów zadań. MinWew koordynuje też proces szkolenia samorządowców z zadań związanych z ochroną ludności i obroną cywilną. Na ostatnim etapie jest także projekt kluczowego rozporządzenia określającego wymagania, które muszą spełniać nowo budowane schrony. Ma ono zacząć obowiązywać od 1 stycznia 2026 r. Wtedy też powinna zacząć się budowa tego typu konstrukcji.

**W resorcie pracują skuteczni wiceministrowie.** Mowa tu zwłaszcza o Czesławie Mroczk (rekomendowany przez PO), Macieju Duszczyku (powołany z inicjatywy Polski 2050, z końcem listopada odszedł z resortu do KanPrem) i Wiesławie Leśniakiewicz (związany z PSL). Pierwszy z nich odpowiada za sprawy związane z policją. Biorąc pod uwagę kryzys, z jakim mierzy się największa formacja mundurowa, działania Mroczka są tym bardziej istotne i przynoszą efekty. Duszczyk z kolei odpowiadał za kwestie związane z obcokrajowcami, w tym obywatelami Ukrainy, oraz z zawieszaniem prawa do azylu. Działania te budzą kontrowersje, ale dosyć skutecznie realizują one politykę rządu. Leśniakiewicz zajmuje się w resorcie sprawami związanymi z wdrażaniem ustawy o ochronie ludności, co w kontekście zagrożenia ze

strony Rosji jest szczególnie istotne. Grono wiceministrów uzupełnia ściągnięta do resortu bliska współpracowniczka Kierwińskiego, posłanka KO Magdalena Roguska, która wcześniej pracowała z nim w KanPrem.

B-

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Choć Marcin Kierwiński jest jedną z bardziej wpływowych postaci polskiej polityki, w której aktywnie działa od wielu lat, to według CBOS nie rozpoznaje go 34 proc. Polaków. Ufa mu 22 proc., a nieufność deklaruje 27 proc. osób. Kierwiński regularnie – choć niezbyt często – występuje w mediach tradycyjnych i organizuje konferencje prasowe, na których odpowiada na pytania dziennikarzy. Jest też aktywny w mediach społecznościowych, choć publikowane przez niego posty mają charakter głównie informacyjny i raczej nie angażują emocjonalnie odbiorców. Na jego umiarkowanie pozytywny odbiór publiczny wpływa to, że ma wizerunek polityka skupionego na partyjnych układach i skutecznym budowaniu wpływów oraz pozycji w Koalicji Obywatelskiej.

A

## POZYCJA POLITYCZNA

Marcin Kierwiński jest jednym z najsilniejszych politycznie przedstawicieli rządu. Dobrze zna partię i jej struktury dzięki sprawowanej od lat funkcji sekretarza generalnego KO (wcześniej PO). W partii słychać ostatnio głosy o potrzebnej zmianie na tym stanowisku, bo Kierwińskiemu trudno łączyć zarządzanie KO z funkcją ministra. Decyzja w tej sprawie zapadnie przy okazji planowanych na grudzień wyborów wewnętrznych, ale wszyscy nasi rozmówcy w KO przyznają, że Kierwiński nie ma oczywistego następcy, bo mało kto tak dobrze zna struktury i potrafi nimi zarządzać. Kierwiński jest szefem KO w Warszawie, gdzie kontroluje m.in. radę miejską i obsadę części ważnych stanowisk. Ma też wpływ na struktury mazowieckie, gdzie przewodniczącym jest jego współpracownik i szef KanPrem Jan Grabiec. MinWew pozostaje bliskim – choć nie najbardziej zaufanym – doradcą premiera. W ostatnich tygodniach słabnie jego wpływ na obsadę krajowych spółek. Pozycję MinWew osłabiła też niedawna kradzież samochodu premiera, zaparkowanego w pobliżu jego domu, bo to Kierwiński odpowiada za Służbę Ochrony Państwa.

## PERSPEKTYWY

Marcin Kierwiński dobrze sobie radzi jako minister spraw wewnętrznych. Równolegle stara się utrzymać wpływy w partii i – przynajmniej częściowo – rolę kadrowego w spółkach. Jednak w tym ostatnim obszarze wpływy zyskuje rywalizująca z nim frakcja związana z MinAkt Wojciechem Balczunem, który cieszy się zaufaniem premiera. Nie zmienia to faktu, że Kierwiński pozostaje jednym z najbardziej wpływowych polityków KO. Zbudowane przez niego relacje w partii i zaplecze osobowe pozwalają mu utrzymać silną pozycję i bronić jej nawet w momentach, gdy zyskują jego rywale. W najbliższych miesiącach czekają go spore wyzwania w MinWew. Już na początku roku możliwy jest kolejny spór z prezydentem o ustawę dotyczącą obywateli Ukrainy przebywających w Polsce. Innym polem sporu może być kwestia zmian w nadawaniu obywatelstwa polskiego. Nad swoją propozycją pracuje MinWew, ale własne pomysły w tym zakresie ma także Karol Nawrocki.



**Maciej Czapluk**  
starszy analityk ds. prawnych



**Joanna Sawicka**  
starsza analityczka ds. politycznych



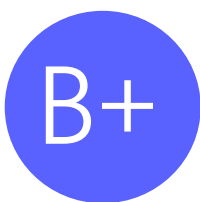
# Krzysztof Gawkowski

wicepremier, minister cyfryzacji

## Koordynator cyfrowej transformacji

Krzysztof Gawkowski wzmocnił się jako grający drużynowo koalicjant gotowy wziąć większą odpowiedzialność za cyfryzację państwa.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

W drugim roku urzędowania wicepremier i minister cyfryzacji Krzysztof Gawkowski zwiększył aktywność w resorcie i na krajowej scenie politycznej. Jego MinCyfr jednocześnie realizowało na bieżąco wiele małych projektów oraz pilotowało duże, trudne inicjatywy legislacyjne i strategiczne. W pierwszym obszarze resort zanotował wiele sukcesów, ale w drugim nie udało mu się dokończyć żadnego z przedsięwzięć. Kluczowe z nich, np. opóźnione unijne regulacje, są jednak blisko końca procesu legislacyjnego i mogą trafić na biurko prezydenta jeszcze w tym roku.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Gawkowski próbuje zamknąć temat cyfrowych regulacji unijnych.** Po miesiącach dyskusji w Rad-Min do parlamentu trafiły ostatnio dwa kluczowe projekty dostosowujące prawo polskie do wspólnotowego. Sejm przyjął już nowelizację ustawy o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Ma ona wdrożyć w Polsce obowiązujący od lutego 2024 r. unijny akt w sprawie usług cyfrowych (DSA). Niektóre organizacje pozarządowe zarzucają Gawkowskiemu, że opóźnienia wynikły m.in. z prób nadregulacji i że niedostatecznie broni ustawy przed krytyką opozycji, która m.in. przytacza argumenty amerykańskiej prawicy o cenzurze. Sejm zaczął też zajmować się procedowaną od siedmiu lat nowelizacją ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (KSC). Wdraża ona dyrektywę NIS2, a kluczowym elementem projektu jest eliminacja z infrastruktury państwa dostawców wysokiego ryzyka. Tu też resort mierzy się z zarzutami, że ustawa wykracza

poza implementację unijnego prawa. Obu ustawom grozi prezydenckie weto, ale resort może próbować je obejść, rozbijając projekty na mniejsze, by uniknąć kar KomEur za opóźnienia. Na etapie konsultacji międzyresortowych są dwa inne projekty ustaw MinCyfr wdrażających unijne prawo: o zarządzaniu danymi i o systemach sztucznej inteligencji.

**Zwiększa wysiłki na rzecz cyfryzacji administracji.** W lipcu weszła w życie nowelizacja ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne. Umocowała ona prawnie architekturę informacyjną państwa, która ma m.in. zintegrować rozsiane systemy i rejestry administracji publicznej. Stworzyła ona nowy ośrodek koordynacji polityki cyfrowej państwa: komitet ds. cyfryzacji. Dużym i jak dotąd raczej udanym przedsięwzięciem resortu jest wdrażanie w administracji opracowanego przez NASK systemu elektronicznego zarządzania dokumentami EZD RP. Gawkowski w dalszym ciągu buduje się też na mObywatelu – aplikacji, która zawiera m.in. cyfrowe dokumenty. Popularne narzędzie zostało odświeżone wizualnie i wzbogacone o szereg funkcji (np. nowe legitymacje cyfrowe czy zgłaszanie zdarzeń drogowych mStłuczka). Do końca roku ma się w nim pojawić długo zapowiadany asystent obywatela oparty na modelu sztucznej inteligencji PLLuM.

**Powoli rozwija inicjatywy własne ministerstwa.** 5 listopada resort opublikował i ponownie skierował do konsultacji „Strategię cyfryzacji państwa” – jest to dokument nadrzędny dla wszelkich planów cyfrowej transformacji kraju. „Polityka rozwoju dla sektora półprzewodników” czeka na wpis do wykazu prac RadMin, a „Polityka rozwoju sztucznej inteligencji do 2030 r.” i „Założenia polityki rozwoju technologii kwantowych” są w konsultacjach. Wolne tempo prac niecierpliwi branże, których dotyczą te dokumenty. Jednocześnie interesariusze MinCyfr doceniają, że mogą uczestniczyć w pracach nad nimi. W toku konsultacji strategii cyfryzacji to od nich wyszedł pomysł, by zbadać możliwość wprowadzenia w Polsce podatku od usług cyfrowych. Mimo negatywnej reakcji koalicjantów w rządzie Gawkowski wziął go na sztandar, czym zapunktował u wyborców – inicjatywa jednak raczej przypadnie w Sejmie lub spotka ją prezydenckie weto.

**Stara się poprawić cyberbezpieczeństwo.** Tegoroczne nakłady administracji centralnej na ten cel mają przekroczyć 3 mld zł. To m.in. dodatki do pensji dla pracowników IT z Funduszu Cyberbezpieczeństwa (387 mln zł), programy „Cyberbezpieczny rząd” (258 mln zł) i „Cyberbezpieczny samorząd” (ok. 1,5 mld zł). W sferze legislacyjnej MinCyfr przygotowało ustawę o krajowym systemie certyfikacji cyberbezpieczeństwa (weszła w życie w sierpniu), która stworzyła podstawy prawne do dobrowolnej certyfikacji produktów, usług i procesów IT pod kątem zgodności z europejskimi normami. W marcu 2025 r. resort zaktualizował standardy bezpieczeństwa chmur obliczeniowych. Trwają prace nad „Strategią cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2025-2029”, która jest na etapie konsultacji. Mimo dużych nakładów i działań legislacyjnych eksperci są zgodni, że w obliczu wojny rosyjsko-ukraińskiej tempo poprawy cyberbezpieczeństwa powinno przyspieszyć.

**Unika tarć personalnych w resorcie i podległych instytucjach.** Współpraca Gawkowskiego z zastępcami układa się poprawnie. Najlepsze relacje ma z Dariuszem Standerskim (Nowa Lewica), który najczęściej odpowiada za regulacje wychodzące z MinCyfr. Minister dobrze układa się też z Pawłem Olszewskim z KO, który pilotował prace nad nowelizacją ustawy o KSC i przekonywał MinFin do nieblokowania tej regulacji i wyłożenia na nią pieniędzy. Michał Gramatyka z Polski 2050 prowadzi w resorcie tematy związane z telekomunikacją i ochroną nieletnich w sieci. Najsłabszą pozycję ma Rafał Rosiński, który nadzoruje departament GovTech (zajmujący się innowacjami w sektorze publicznym). W ostatnim roku w instytucjach podległych MinCyfr nie było większych konfliktów i kryzysów.

**B+**

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

W listopadowym badaniu CBOS zaufanie do Gawkowskiego deklarowało 23 proc. respondentów, a nieufność 15 proc. Mimo pozycji wicepremiera pozostaje politykiem o dość niskiej rozpoznawalności: 48 proc. badanych stwierdziło, że go nie zna. W wąskim gronie interesariuszy cieszy się raczej sympatią, choć na dobrą prasę resortu silniej od Gawkowskiego pracuje Standerski. Biznes i organizacje pozarządowe doceniają odbywające się co pół roku ogólne konsultacje publiczne MinCyfr, choć pojawiają się głosy, że ich formuła się wyczerpuje. Sam Gawkowski dość konsekwentnie trzyma się zasady, że rozmawia z firmami tylko poprzez izby i inne organizacje branżowe – szczególnie po krytyce, która spotkała go za spotkania z big techami podczas wizyty w USA rok temu. Indywidualnie z przedsiębiorcami spotykają się jego wiceministrowie. Napięcia w relacjach Gawkowskiego z amerykańskimi firmami stworzył temat podatku cyfrowego. Mimo deklaracji poparcia dla technologicznej suwerenności minister wciąż mierzy się z krytyką, że MinCyfr zbyt słabo wspiera polską branżę cyfrową, np. przy organizacji przetargów.

**A**

## SIŁA POLITYCZNA

Pozycję polityczną Gawkowskiego wzmacnia to, że jest jednym z trzech wicepremierów. W administracji chwalony jest za chęć współpracy i kompromisowość. Dzięki nowelizacji ustawy o informatyzacji może wreszcie stać się koordynatorem rządowych prac nad ucyfrowieniem państwa. Ustanowienie pełnomocników MinCyfr w resortach, jak słyszymy, zostało docenione w KanPrem. W ostatnim roku Gawkowskiemu udało się wypromować jednego z bliskich współpracowników – Konrada Gołotę, który był szefem gabinetu politycznego w MinCyfr, a został wiceministrem w MinAkt, gdzie nadzoruje spółki zbrojeniowe. Gawkowski ma silną pozycję wiceprzewodniczącego w Nowej Lewicy, a ma szansę zostać liderem partii po wyborach wewnętrznych, które odbędą się w grudniu 2025 r. Może w nich liczyć na lokalnych działaczy, których wspiera w czasie podróży po kraju.

## PERSPEKTYWY

Dla Krzysztofa Gawkowskiego przełomowa może być końcówka roku, bo wreszcie jest szansa na zakończenie prac nad kluczowymi projektami ustaw. Ewentualny sukces w walce o fotel szefa Nowej Lewicy wzmocniłby Gawkowskiego w rządzie, co mogłoby pomóc przyspieszyć prace nad ustawami tkwiącymi na etapie uzgodnień w RadMin. Zagrożeniem dla MinCyfr byłby istotny spadek notowań Nowej Lewicy. Zmusiłby wicepremiera do większego skupienia się na partii kosztem tematów cyfryzacyjnych. Scenariusz ten wzmocniłby natomiast ważnego już w MinCyfr Dariusza Standerskiego. Wyzwaniem dla Gawkowskiego jest znalezienie odpowiedniego balansu w relacjach w trójkącie Warszawa-Bruksela-Waszyngton. Polski biznes i organizacje pozarządowe chcą, by minister silniej wspierał dążenia Polski i Europy do większej suwerenności technologicznej, co stawiałoby go jednak w kontrze do resortów (np. MinObr) i spółek skarbu państwa (np. Orlenu) promujących współpracę z USA. Utrudnieniem dla Gawkowskiego mogą być kontakty z prezydentem Karolem Nawrockim, orędownikiem polsko-amerykańskich relacji technologicznych. Wicepremier wydaje się jednak otwarty na konstruktywny dialog z prezydentem, czego oczekują od niego interesariusze z biznesu i trzeciego sektora.

**Jan Jęcz**

analityk ds. gospodarki cyfrowej

**Karol Tokarczyk**

starszy analityk ds. gospodarki cyfrowej



# Agnieszka Dziemianowicz-Bąk

ministerka rodziny, pracy i polityki społecznej

## Ministerka próbująca reformować rynek pracy

Agnieszka Dziemianowicz-Bąk realizuje propracownicze postulaty i obiecane w kampanii wyborczej programy socjalne. Czekają ją trudne negocjacje kluczowych reform.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna

B+

### OCENA OGÓLNA

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej jest jednym z najbardziej aktywnych resortów. Ministerka Agnieszka Dziemianowicz-Bąk realizuje agendę Lewicy i do niedawna wykazywała dużą sprawczość – jej projekty były szybko przygotowywane, przegłosowywane i wdrażane (np. wypłacane od 2025 r. renta wdowia czy świadczenie „Aktywny rodzic” na dwu- i trzyletnie dzieci). Teraz mierzy się jednak z opozycją wewnątrz rządu w sprawie swoich projektów i musi negocjować z MinFin wysokość świadczeń. Ministerka jest aktywna w mediach społecznościowych i tradycyjnych, co nie przekłada się jednak na jej dużą rozpoznawalność. Interesariusze, m.in. organizacje związkowe i pracodawców, skarżą się na niewystarczający dialog.

A-

### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Walcz o reformę Państwowej Inspekcji Pracy.** Wzmocnienie PIP, w tym nadanie jej uprawnień do przekształcania umów cywilnych lub B2B w umowy o pracę, zostało w 2025 r. dopisane do krajowego planu odbudowy w miejsce oskładkowania umów cywilnoprawnych. W ten sposób rząd złagodził kamień milowy dotyczący przeciwdziałania segmentacji rynku pracy. Dziemianowicz-Bąk przekonuje, że reforma PIP to niezbędne narzędzie do ochrony praw pracowniczych i wdrożenie unijnej dyrektywy o pracy platformowej, mającej uregulować i poprawić warunki pracy m.in. kierowców i kurierów z popularnych aplikacji. Zgodnie z harmonogramem KPO

reforma powinna obowiązywać od 1 stycznia 2026 r., a w PIP trwają już wewnętrzne przygotowania do nowych obowiązków. Prawdopodobieństwo wejścia w życie w terminie ustawy poszerzającej uprawnienia PIP jest niewielkie. Krytycznie wobec idei przekształcania umów w drodze decyzji administracyjnej wypowiadają się m.in. minister ds. nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu Maciej Berek, a uwagi do projektu zgłaszają też MinSpra i MinZdro. Nie ma też pewności, że krytykowaną przez biznes ustawę podpisałby prezydent Karol Nawrocki.

**Przygotowała pilotaż skróconego czasu pracy.** Od sierpnia 2025 r. MinRodz prowadziło nabór do programu pilotażu skróconego czasu pracy, który ma trwać przez cały 2026 r. Pilotaż to spełnienie obietnicy wyborczej zarówno KO, jak i Lewicy, które obiecywały skrócenie czasu pracy jako wyznacznik nowego etapu rozwoju gospodarczego kraju. Program zakłada, że uczestnicy skrócą czas pracy swoim pracownikom o 20 proc. (przez pierwsze pół roku można o 10 proc.) poprzez skrócenie dni pracy, tygodnia pracy lub przyznanie dodatkowych dni urlopu, otrzymując w zamian grant z Funduszu Pracy (maksymalnie 20 tys. zł na pracownika, łączny budżet programu to 50 mln zł). W pilotażu weźmie udział 90 pracodawców i 5 tys. pracowników – według MinRodz to największy taki program w Europie. Mimo to jest on krytykowany od momentu upublicznienia listy uczestników: choć w naborze wzięło udział prawie 2 tys. pracodawców, ostatecznie zakwalifikowano tylko 37 firm prywatnych. Pozostali uczestnicy to głównie urzędy i jednostki podległe samorządom (domy kultury, wodociągi itp.). Ekonomisci uważają, że taki dobór próby nie zapewnia reprezentatywności i doprowadzi do fałszywie optymistycznych wniosków.

**Podejmuje się licznych reform prawa pracy.** W czerwcu 2025 r. w życie weszła ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia, która poszerzyła grono osób mogących ubiegać się o status bezrobotnych oraz zwiększyła kompetencje urzędów pracy. MinRodz pracuje także nad mniejszymi, punktowymi reformami. Od 1 stycznia 2026 r. dzięki zmianom w kodeksie pracy do okresu zatrudnienia zaliczane będą umowy cywilnoprawne oraz prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Umożliwi to wcześniejsze uzyskanie dodatkowego urlopu wypoczynkowego czy wypłatę dodatków stażowych. Parlament uchwalił także ustawę o zbiorowych układach pracy, którą podpisał prezydent. Do komitetu stałego RadMin skierowane zostały ustawy dotyczące m.in. zaostreżenia regulacji w zakresie przeciwdziałania mobbingowi oraz modyfikacji sposobu ustalania wysokości minimalnego wynagrodzenia na podstawie dyrektywy UE. Resort przygotował ponadto ustawę mającą wprowadzić zakaz prowadzenia bezpłatnych staży i powołującą nową instytucję – rzecznika praw pracownika.

**Aktywnie działa w obszarze opieki społecznej.** Resort rodziny jako jeden z priorytetów wskazał wprowadzenie corocznej weryfikacji kryteriów dochodowych uprawniających do korzystania ze świadczeń opieki społecznej – obecnie proces ten następuje co trzy lata. MinRodz udało się także przevorsować ustawę o asystencji osobistej dla osób z niepełnosprawnościami – prace nad projektem trwały wiele miesięcy i były jedną z osi sporu w koalicji rządowej (głównie przez napiętą sytuację fiskalną). 21 listopada odbyło się pierwsze czytanie projektu w Sejmie. MinRodz prowadzi także monitoring programu „Aktywny rodzic”, aby dopłaty do opieki żłobkowej nie powodowały wzrostu cen usług. Ponadto resort, dzięki współfinansowaniu projektu z KPO, planuje uruchomienie do 2026 r. ok. 320 tys. miejsc opieki nad dziećmi (od grudnia 2023 r. zredukowano liczbę gmin bez miejsc opieki o 20,7 proc.). Sukcesem Dziemianowicz-Bąk było też podniesienie zasiłków pogrzebowych: od 2026 r. wzrosną z 4 do 7 tys. zł.

**Dereguluje prawo pracy i system ubezpieczeń społecznych.** Do MinRodz trafiło sporo Rafała Brzosi – dotyczą one głównie uproszczeń dla pracodawców w prowadzeniu dokumentacji pracowniczej czy w kontaktach z ZUS. Z dziesięciu przygotowanych projektów pięć przeszło już pełną ścieżkę legisla-

cyjną, a jeden jest w Sejmie. Są to raczej drobne zmiany, jak likwidacja obowiązku przechowywania niektórych dokumentów przez pracodawców, lub usprawnienia polegające na cyfryzacji wymiany informacji np. pracodawcy z ZUS. MinRodz pracuje też wraz z MinRoz nad cyfryzacją umów o pracę.

B

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Agnieszka Dziemianowicz-Bąk jest polityczką bardzo aktywną w mediach, zarówno społecznościowych, jak i tradycyjnych. Nie przekłada się to jednak na jej rozpoznawalność – w listopadowym badaniu CBOS 47 proc. respondentów zadeklarowało jej nieznaną. Zaufanie zadeklarowało natomiast 26 proc. – wśród trzech przedstawicieli Nowej Lewicy w badaniu wyższym odsetkiem w tym zakresie może pochwalić się tylko Włodzimierz Czarzasty (31 proc.). Negatywnie współpracę z MinRodz oceniają przedstawiciele strony pracodawców, niezadowoleni ze wzrostu kosztów pracy i obawiający się zwłaszcza reformy PIP. Związki zawodowe kierunkowo popierają prace MinRodz, ale narzekają na brak dialogu.

B+

## POZYCJA POLITYCZNA

Agnieszka Dziemianowicz-Bąk ma stabilną pozycję w rządzie – jest szanowana przez premiera Donalda Tuska za skuteczność we wdrażaniu kluczowych obietnic rządu (jak świadczenie „Aktywny rodzic”), choć w ostatnim czasie jej pozycja nieznacznie osłabła, głównie ze względu na forsowanie własnej wizji reformy PIP. W koalicji doceniane jest też jej podejście do doboru kierownictwa MinRodz. Otacza się zaufanymi, doświadczonymi osobami, jak wiceminister Sebastian Gajewski (członek Nowej Lewicy; był w 2024 r. przymierzany do stanowiska prezesa ZUS) czy dyrektor generalny resortu Liwiusz Laska, co sprzyja efektywności prac resortu. Pomimo względnie sprawnej realizacji lewicowej agendy Dziemianowicz-Bąk nie zdołała zbudować sobie silnej pozycji w Nowej Lewicy. Jej praca jest dla partii ważna wizerunkowo, jednak wokół ministerki nie wykształciła się większa frakcja. Z tego powodu nie ma szans na zwycięstwo w grudniowych wyborach nowych władz partii.

## PERSPEKTYWY

Do tej pory ministerka rodziny mogła wykazywać sprawczość, bo część jej agendy pokrywała się z głównymi punktami programu rządzącej koalicji. Zmniejszająca się przestrzeń fiskalna utrudnia jednak rozbudowywanie systemu świadczeń społecznych. Mimo to resort rodziny prawdopodobnie będzie musiał zaproponować jakiś nowy program przed wyborami w 2027 r. W nadchodzących miesiącach do najważniejszych zadań MinRodz będzie należało przeprowadzenie przez rząd i parlament reformy PIP bez jej rozwodnienia, a także wprowadzenie w życie kosztownej i wymagającej dużych zasobów kadrowych ustawy o asystencji. Źródłem ryzyka dla resortu jest też pilotaż skróconego czasu pracy, na którym MinRodz bardzo chciało budować swoją pozycję jako resortu nowoczesnego i eksperckiego. Jednak wady w konstrukcji i realizacji programu mogą zmienić jego społeczny odbiór i przesądzić o wizerunkowej klęsce przedsięwzięcia. Tymczasem od sprawczości i popularności Agnieszki Dziemianowicz-Bąk zależy w dużej mierze pozycja Nowej Lewicy – jest ona bowiem główną twarzą tej partii w rządzie.



**Aleksander Kieroński**  
analityk ds. gospodarczych



**Hanna Cichy**  
szefowa działu gospodarczego



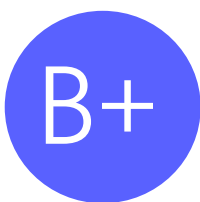
# Radosław Sikorski

minister spraw zagranicznych

## Minister z prezydenckimi ambicjami

Radosław Sikorski jest wyróżniającym się mówcą, popularnym wśród wyborców. Został wicepremierem, ale jego ambicje wykraczają poza pełnione urzędy.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna

B+

### OCENA OGÓLNA

MinZagr Radosław Sikorski jest jednym z najpopularniejszych i najlepiej wypowiadających się ministrów gabinetu Donalda Tuska. W lipcu w ramach rekonstrukcji rządu został wicepremierem, chociaż nie wpłynęło to znacząco na jego pozycję w RadMin. W praktyce ważniejsze było przejście od KanPrem pionu europejskiego, związane z likwidacją urzędu ministra ds. europejskich, co strukturalnie wzmacnia MinZagr. W polityce zagranicznej Sikorski utrzymuje wyraźne wsparcie Ukrainy i poprawne relacje z głównymi partnerami w UE i USA, przy czym wykazuje ograniczoną inicjatywę na forum międzynarodowym. Jego głównym wyzwaniem jest zmiana w podejściu Stanów Zjednoczonych, które oddalają się politycznie od Europy.

B

### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Chce wspierać Ukrainę wobec agresji Rosji.** Rząd Donalda Tuska utrzymuje wsparcie Ukrainy, ale z powodów politycznych jest ono ostrożniejsze niż za rządów PiS. Na tym tle Sikorski wyróżnia się dość jednoznaczną postawą. MinZagr wskazał wielowymiarowe wsparcie dla Ukrainy jako priorytet w jesiennym wykazie priorytetów RadMin. Wielokrotnie wypowiadał się na rzecz Ukrainy na arenie międzynarodowej, w tym popierał finansowanie pomocy dla Ukrainy z zamrożonych rosyjskich aktywów. W listopadzie zdecydował o przekazaniu 100 mln dol. na zakup amerykańskiego uzbrojenia dla Ukrainy w ramach mechanizmu PURL (Priority Ukraine Requirements List). Przyjmuje

stanowisko, że wojna może zakończyć się tylko wtedy, gdy Rosja uzna, że koszty jej przedłużania przeważają nad korzyściami. Pod koniec 2024 r. Sikorski wspólnie z MinZagr Ukrainy Andrijem Sybihą poinformował o odblokowaniu ekshumacji ofiar rzezi wołyńskiej na terenie Ukrainy.

**Mierzy się z rosnącymi trudnościami w relacjach z USA.** W 2025 r. urząd prezydenta USA objął Donald Trump, którego Sikorski w przeszłości wielokrotnie krytykował. W odróżnieniu od większości europejskich odpowiedników nie wstrzymuje się też od bieżącej krytyki jego polityki, nawet jeśli czyni to łagodnie. Nie ułatwia to relacji z amerykańską administracją, chociaż MinZagr podejmuje pewne środki zaradcze. Sikorski powołuje się m.in. na regularne kontakty z szefem Departamentu Stanu Markiem Rubio. We wrześniu wręczył Nagrodę Solidarności kubańskiej dysydencie Bercie Soler Fernandez. Stało się to w obecności Rubio, który pochodzi z rodziny kubańskich imigrantów, w jego rodzinnym Miami. Relacje między USA a Polską na razie nie ucierpiały znacząco pod wpływem zwrotu Trumpa w polityce międzynarodowej.

**Zwiększył krytykę Izraela w kontekście interwencji w Gazie.** Wcześniej Polska wykazywała stanowisko jednoznacznie proizraelskie, obawiając się m.in. zarzutów o antysemityzm. Jednak Sikorski krytykował odpowiedź Izraela na atak terrorystyczny Hamasu z października 2023 r., w tym krwawą inwazję lądową na Strefę Gazy, której skutkiem była katastrofa humanitarna. Przypominał, że Izrael wiąże prawo humanitarne. W lipcu podpisał list szefów dyplomacji 25 krajów, zainicjowany przez Wielką Brytanię, wzywający do natychmiastowego zakończenia wojny i wyrażający wstrząśnienie losem cywilów w Strefie Gazy. Ogłosił też konkurs na działania humanitarne na Bliskim Wschodzie, w tym w Palestynie. Jednocześnie odrzucał pogląd, że działania Izraela noszą znamiona ludobójstwa.

**Dopuścił do osłabienia pozycji Polski.** Trump objął prezydenturę w pierwszej połowie 2025 r., gdy Polska sprawowała prezydencję w Radzie UE. Działania USA mobilizowały Sikorskiego do intensywnych konsultacji z szefami dyplomacji Niemiec, Francji czy Włoch (format Weimar Plus), czasem też Wielkiej Brytanii. Od początku prowadził mniej aktywną politykę w formatach regionalnych np. z krajami bałtyckimi. Od paru miesięcy, m.in. po wyborach prezydenckich w Polsce, wielostronne spotkania szefów MinZagr największych krajów UE z udziałem Polski stały się rzadsze. Zastąpiły je konsultacje Francji, Wielkiej Brytanii i Niemiec (E3), które przyjęły przywództwo koalicji chętnych pomagających Ukrainie. Sikorski nie zdołał na razie umocować udziału Polski w tym węższym gronie. Do Brukseli przyjeżdża z krótkimi wizytami z okazji obrad ministerialnych UE i NATO, ale nie angażuje się w żmudną pracę dyplomatyczną.

**Wprowadził zmiany personalne w resorcie.** W czerwcu wiceministrem został poseł KO Marcin Bosacki, wspierający Sikorskiego politycznie. W lipcu w wyniku rekonstrukcji rządu stanowisko stracił wiceminister Andrzej Szejna z Nowej Lewicy, wokół którego narosło wiele kontrowersji. W ramach rekonstrukcji zlikwidowano urząd ministra ds. europejskich, który pełnił Adam Szłapka z Nowoczesnej – pion europejski przeszedł z KanPrem do MinZagr, a w randze wiceministra nadzoruje go Ignacy Niemczycki z Polski 2050, który wcześniej był zastępcą Szłapki. We wrześniu odwołana została wiceministerka w MinZagr Anna Radwan-Röhrenscheff z Polski 2050, a z kierownictwa odszedł doświadczony Marek Prawda. Mimo rekonstrukcji kierownictwo resortu wciąż liczy osiem osób. W październiku w centrali MinZagr było 215 wakatów na 1833 etaty, a na placówkach 470 wakatów na 2800 etatów.

**Prowadzi ostry konflikt z Nawrockim.** Sikorski wielokrotnie upominał publicznie prezydenta Karola Nawrockiego w sprawie prowadzonej przez niego polityki zagranicznej, a także w innych sprawach politycznych. Zwracał m.in. uwagę, że prezydent powinien jedynie realizować politykę

rządu jako reprezentant kraju, a MinZagr przekazuje mu w tym celu „instrukcje”. To powodowało rozdrażnienie w obozie prezydenckim. Zaognił się konflikt o ambasadorów. Poprzednik Nawrockiego, Andrzej Duda, nie chciał podpisywać nominacji ambasadorskich bez wcześniejszych konsultacji MinZagr co do kandydatów, ale ostatecznie zgodził się na ponad 20 nominacji. Nawrocki nie zgodził się dotąd na żadną nominację, co powoduje, że Polska wciąż nie ma kilkudziesięciu ambasadorów, w tym w ważnych stolicach, takich jak Waszyngton. Strony spotkały się w tej sprawie w październiku, ale jak dotąd nie doszło do uzgodnień.

A+

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Radosław Sikorski należy do najlepiej komunikujących się polityków rządu. Jego wystąpienia są bardzo sprawne retorycznie i zapadają w pamięć. Często wypowiada się w mediach, które są zainteresowane jego opiniami na wiele tematów politycznych. Popularne w krajowych i międzynarodowych mediach społecznościowych były jego wypowiedzi na forum ONZ, krytykujące agresję Rosji wobec Ukrainy. Zdarza mu się też jednak wypowiadać w sposób impulsywny albo konfliktowy, co nie jest typowe dla dyplomaty. Jest jednym z najbardziej wyrazistych krytyków PiS w rządzie, co buduje jego wiarygodność w elektoracie koalicji rządzącej. Jest też w stanie apelować do części wyborców prawicy, co pokazywał przez spotkanie z liderem Konfederacji Sławomirem Mentzenem w czasie kampanii prezydenckiej. Według CBOS Sikorski cieszy się wysokim zaufaniem społecznym: 44 proc. w listopadzie, co daje drugie miejsce po Karolu Nawrockim, ex aequo z MinObr Władysławem Kosiniakiem-Kamyszem i prezydentem Warszawy Rafałem Trzaskowskim.

A-

## SIŁA POLITYCZNA

W ramach lipcowej rekonstrukcji rządu Radosław Sikorski został wicepremierem. Formalnie oznacza to wzrost jego pozycji politycznej, ale nie przekłada się w widoczny sposób na działanie gabinetu. Głównym przejawem jest udział MinZagr w posiedzeniach tzw. koalicji chętnych, czyli krajów skłonnych pomagać Ukrainie, gdzie zastępuje premiera Donalda Tuska. Jako jeden z nielicznych polityków zabiera głos w dyskusjach na posiedzeniach RadMin, co wyraża jego polityczną niezależność. Niezmiennie należy do najpopularniejszych polityków rządu, słabsza jest jednak jego pozycja w KO, gdzie utrzymuje jedynie ograniczone wpływy – w prawyborach na kandydata na prezydenta wyraźnie przegrał z Rafałem Trzaskowskim, którego w praktyce poparł Donald Tusk. Pozycja Sikorskiego w rządzie jest niezagrożona – nie jest łatwo go zastąpić, spekulowano również o scenariuszu, w którym przed upływem kadencji zastąpiłby Tuska w fotelu premiera.

## PERSPEKTYWY

Radosław Sikorski tradycyjnie przedstawiał politykę zagraniczną Polski w kategoriach dwóch polis ubezpieczeniowych – sojuszu obronnego z USA w ramach NATO i sojuszu gospodarczo-politycznego w ramach UE. Jednak zwrot w amerykańskiej polityce w czasach Donalda Trumpa i wzrost ambicji oraz pozycji gospodarczej Polski powodują, że dotychczasowy porządek zmienia się. Kraj przechodzi od pozycji biornego uczestnika reguł współdziałania do pozycji gracza w niepewnym systemie międzynarodowym. To wymaga nowych dostosowań w wielu obszarach polityki państwa. W celu wzmocnienia pozycji międzynarodowej Polska musiałaby prowadzić bardziej aktywną politykę zagraniczną, np. poprzez różne inicjatywy oraz rozwój współpracy międzynarodowej. Mogłoby to być elementem dorocznego wystąpienia MinZagr o kierunkach polityki zagranicznej w 2026 r.



**dr Tomasz Sawczuk**

starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich

współpraca:

Tomasz Bielecki



# Andrzej Domański

minister finansów i gospodarki,  
szef Ministerstwa Finansów

## Minister trudnych budżetów

Andrzej Domański musi balansować między politycznymi oczekiwaniami koalicjantów a dbaniem o stabilność finansów publicznych.

A++ A+ A A- **B+** B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna

B+

### OCENA OGÓLNA

Andrzej Domański jest ministrem finansów w rządzie Donalda Tuska od samego początku kadencji. Stopniowo przejmował nadzór nad kolejnymi ośrodkami rządowymi odpowiedzialnymi za kwestie gospodarcze – w lutym 2024 r. został przewodniczącym komitetu ekonomicznego RadMin, a w tym roku po lipcowej rekonstrukcji rządu objął także tekę ministra w Ministerstwie Rozwoju i Technologii. Stał się w ten sposób ministrem finansów i gospodarki, odpowiedzialnym za dwa resorty. Był aktywny w czasie polskiej prezydencji w Radzie UE. Zarządzany przez niego resort finansów odgrywa ważną rolę w deregulacji polskiej gospodarki, która jest jednym z priorytetów rządu. Te kwestie sprawiły, że w MinFin spowolniły prace nad innymi istotnymi reformami. Kluczowym wyzwaniem Domańskiego jest przeprowadzenie Polski przez unijną procedurę nadmiernego deficytu bez ponoszenia kosztów społecznych, które mogłyby doprowadzić do utraty władzy przez obecną koalicję rządową w 2027 r.

B+

### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Przygotował budżet z minimalną redukcją deficytu.** Andrzej Domański przy projektowaniu budżetu na 2026 r. musiał balansować między politycznymi oczekiwaniami koalicjantów (m.in. wyższe nakłady na naukę, Państwową Inspekcję Pracy czy budownictwo mieszkaniowe) a koniecznością obniżania deficytu sektora finansów publicznych, czego od Polski wymaga KomEur. Finalnie MinFin przedstawiło projekt budżetu, który zakłada 271,7 mld zł deficytu, czyli o 17,1 mld mniej niż w 2025 r. Budżet, który został już przyjęty przez Sejm, jest oparty o realistyczne założenia makroekonomiczne, co ogranicza ryzyko niezrealizowania dochodów np. z podatku VAT. Min-

Fin zdecydowało się jednak wpisać w plan dochodów budżetowych, których wzrost ma sięgnąć 43,8 mld zł/r, ustawy podnoszące m.in. akcyzę czy podatek CIT dla banków. Prezydent zgodził się na podwyżkę CIT (oznacza to dodatkowe 6,6 mld zł dla budżetu), co obniża ryzyko niezrealizowania dochodów budżetowych w przyszłym roku, ale losy ustawy podwyższającej akcyzę są niepewne.

**Pracuje w warunkach szybko rosnącego długu publicznego.** Według najnowszej „Strategii zarządzania długiem sektora finansów publicznych” państwowy dług publiczny (czyli liczony według polskiej definicji, bez uwzględnienia m.in. funduszy w Banku Gospodarstwa Krajowego) przekroczy 55 proc. PKB w 2028 r. Oznaczałoby to złamanie polskich reguł fiskalnych po raz pierwszy w historii, co wymagałoby m.in. opracowania budżetu na 2030 r. bez deficytu. Równocześnie koszty obsługi długu mają zwiększyć się z 1,94 proc. PKB w 2025 r. do 2,7 proc. PKB w 2029 r. W tym samym okresie zadłużenie pozabudżetowe ma wzrosnąć o 349 mld zł. Na pogarszającą się sytuację finansów publicznych uwagę zwracają agencje ratingowe – w 2025 r. Fitch i Moody’s obniżyły perspektywę polskiego ratingu kredytowego ze stabilnej do negatywnej. MinFin jednak jest w stanie sprawnie obsługiwać polskie zadłużenie – pozyskuje finansowanie głównie na rynku krajowym, co pozwala na zachowanie zdrowej struktury długu.

**Stawia na uszczelnienie systemu podatkowego.** Według danych MinFin kwota ustaleń (czyli dodatkowych dochodów budżetu państwa uzyskanych przez Krajową Administrację Skarbową) w I poł. 2025 r. wzrosła o 21 proc. w skali roku. KAS rozwija usługę e-Urzędu Skarbowego, co ogranicza ryzyko nieprawidłowości np. przy rozliczaniu podatku PIT. W KAS trwają także prace nad budową jednolitego, centralnego systemu informatycznego do poboru, dystrybucji i egzekucji podatków oraz należności niepodatkowych. MinFin prowadzi też działania mające uszczelnić system podatkowy – odpowiednie ustawy mają m.in. ograniczyć nieprawidłowości przy rozliczaniu podatku CIT czy wykorzystywanie fundacji rodzinnych do optymalizacji podatkowej (obecnie propozycje te znajdują się na różnych etapach legislacyjnych, od analizy uwag do prac w Sejmie). Ministerstwo doprowadziło do wdrożenia unijnej dyrektywy DAC 7, co ułatwia walkę z szarą strefą w internecie i stworzyło centrum kompetencyjne w Krakowie, które skupia się na zwalczaniu nadużyć w obszarze cen transferowych. W 2026 r. w życie ma wejść także Krajowy System e-Faktur, nad którego poprawą resort pracował od początku kadencji i który ma dodatkowo uszczelnić system podatkowy, w szczególności w obszarze VAT.

**Resort finansów stał się głównym ośrodkiem deregulacji.** Według danych MinFin do resortu skierowanych zostało ok. 140 postulatów deregulacyjnych. MinFin w całości lub częściowo uwzględniło ok. 60 proc. z nich. Według MinFin część postulatów jest jeszcze na etapie konsultacji ze stroną społeczną lub wymaga dodatkowych analiz. Sejm dotychczas przyjął 26 projektów ustaw deregulacyjnych przygotowanych przez resort. Procedowane przez MinFin projekty dotyczą głównie kwestii podatkowych i działania rynku finansowego. Nie wszystkie projekty zyskują jednak aprobatę prezydenta – zawetował on np. ustawę znoszącą obowiązek każdorazowego karania zakładów ubezpieczeń przez Komisję Nadzoru Finansowego za opóźnienia w likwidacji szkód. Współpracę z MinFin w obszarze deregulacji dobrze ocenia minister Maciej Berek, koordynator procesu deregulacji ze strony rządu.

**Deregulacja spowodowała opóźnienie innych dużych projektów.** Chodzi przede wszystkim o reformę rynku kapitałowego, która jest przez sektor finansowy bardzo wyczekiwana. Ma ona także służyć jako wzmocnienie modelu wzrostu polskiej gospodarki za pomocą mobilizacji kapitału prywatnego. MinFin udało się jak dotąd przedstawić tylko część reformy – wprowadzenie do polskiego systemu Osobistych Kont Inwestycyjnych (OKI) i wdrożenie programu Innovate Poland. OKI ma być narzędziem dostępnym od połowy 2026 r., które ma zachęcać Polaków do oszczędzania na giełdzie. Resort finansów, po ponad czterech miesiącach od pokazania założeń OKI, skierował pełny projekt ustawy do konsultacji. Innovate Poland ma z kolei ułatwiać pozyskiwanie finansowa-

nia start-upom na rynku. Kolejną ustawą, której procedowanie spowolniło w 2025 r., jest reforma systemu budżetowego, dzięki której wzrosnąć ma efektywność wydatków publicznych. Reforma ta jest kamieniem milowym z krajowego planu odbudowy.

A-

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Andrzej Domański jest politykiem słabo rozpoznawalnym – z listopadowego sondażu CBOS wynika, że nie zna go 50 proc. respondentów. Zaufanie do niego zadeklarowało 22 proc., a nieufność 14 proc. badanych. MinFin stara się jednak budować rozpoznawalność – jest aktywny w mediach społecznościowych i nie stroni od wywiadów w największych stacjach i serwisach informacyjnych. Pojawia się także na istotnych wydarzeniach międzynarodowych, np. corocznym spotkaniu Banku Światowego w Waszyngtonie, gdzie spotyka się z przedstawicielami zagranicznego biznesu i rozmawia o potencjale inwestycyjnym Polski. Interesariusze pozytywnie oceniają kontakty z resortem, zarówno z samym ministrem, jak i wiceministrami. Uważają też, że Domański dobrze komunikuje solidne wyniki gospodarcze Polski, dzięki czemu buduje wizerunek silnego gospodarczo kraju, co pozytywnie wpływa na sentyment inwestorów.

A-

## SIŁA POLITYCZNA

Domański ma silną pozycję w rządzie i dzięki przejściu kierownictwa w MinRoz i przewodniczeniu komitetowi ekonomicznemu RadMin odpowiada za koordynację jego gospodarczej agendy. Pozwala mu to na ograniczanie zapędów wydatkowych pozostałych ministrów (np. poprzez blokowanie waloryzacji świadczeń), dzięki czemu był w stanie zmniejszyć wydatki w budżecie na 2026 r. o 2,7 mld zł r/r. Wspiera go premier, którego zaufanie zdobył jeszcze jako wiceszef Instytutu Obywatelskiego – think tanku PO, w którym Domański tworzył program KO przed wyborami w 2023 r. O pozycji ministra świadczy też skład kierownictwa MinFin – wiceministrowie nie są politykami, a ekspertami ekonomicznymi. Za budżet odpowiada Hanna Majszczyk, która jest związana z resortem od 1997 r., za kwestie makroekonomiczne – Jurand Drop, który ma wieloletnie doświadczenie w instytucjach UE, a za kwestie podatków – Jarosław Neneman, który pełnił już podobną funkcję w MinFin w latach 2004-2006 i 2014-2015. KAS nadzoruje Marcin Łoboda, który całą karierę zawodową spędził w MinFin.

## PERSPEKTYWY

Andrzejowi Domańskiemu w umacnianiu pozycji będzie sprzyjać otoczenie makroekonomiczne – KomEur prognozuje, że Polska osiągnie drugi najwyższy wzrost PKB w UE w 2026 r. i trzeci w 2027 r. Wraz z kończącym się procesem deregulacji resort finansów będzie miał więcej przestrzeni na wdrażanie dużych reform, które łatwiej będzie komunikować w przestrzeni publicznej. Przeszkodą będzie jednak pogarszający się stan finansów publicznych. Domański będzie miał kłopoty ze znalezieniem dodatkowych źródeł dochodów budżetowych ze względu na to, że prezydent może wetować ustawy podnoszące podatki lub wprowadzające nowe daniny. Im bliżej będzie do wyborów w 2027 r., tym konflikt z Karolem Nawrockim może bardziej przybierać na sile. Wtedy też sama koalicja rządowa może nie być chętna do szerszej konsolidacji fiskalnej. Może to grozić obniżką ratingu kredytowego Polski, co utrudni zarządzanie długiem publicznym.



**Aleksander Kieroński**  
analityk ds. gospodarczych



# Władysław Kosiniak-Kamysz

wicepremier, minister obrony narodowej

## Mocny minister obrony dzięki kryzysom

Incydenty prowokowane przez Rosję wzmacniają pozycję ministra obrony narodowej Władysława Kosiniaka-Kamysza. Własne inicjatywy realizuje on z różnym powodzeniem.

A++

A+

A

A-

**B+**

B

B-

C+

C

C-

D+

D

**B+**

RATING OGÓLNY

B

jakość rządzenia

A

komunikacja i odbiór publiczny

A

pozycja polityczna

**B+**

### OCENA OGÓLNA

Polityka obronna, której wykonawcą jest Władysław Kosiniak-Kamysz, to priorytet rządu Donalda Tuska i obszar co do zasady nie kontestowany przez opozycję. Dlatego szef MinObr ma pozycję wyjątkową w RadMin, a jego działania są rzadziej i słabiej krytykowane przez politycznych przeciwników w porównaniu z krytyką wobec innych kluczowych ministrów. Wojsko cieszy się olbrzymim zaufaniem społecznym, co częściowo przekłada się też na oceny ministra obrony, zwłaszcza w momentach napięć i kryzysów. Spełnianie zapowiedzi i obietnic dotyczących sił zbrojnych napotyka jednak trudności, a część flagowych pomysłów Kosiniaka-Kamysza z początku rządów pozostaje niezrealizowana.

**B**

### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Walczą o pieniądze krajowe i europejskie.** Władysław Kosiniak-Kamysz zdołał utrzymać wzrostowy trend wydatków obronnych pomimo obaw o coraz wyższe zadłużenie państwa i rekordowy deficyt budżetowy. Jednak w najbliższych latach Polska nie osiągnie ustalonego na szczycie NATO w Hadze poziomu 5 proc. PKB, a deklarowane oficjalnie wydatki obronne okazują się realnie niższe z powodu konstrukcji i zasad finansowania Funduszu Wsparcia Sił Zbrojnych – w 2024 r. wyniosły 3,7, a nie 4,2 proc. PKB, a w 2025 r. prawdopodobnie sięgną 4,1, a nie 4,7 proc. PKB. Istotnym sposobem

podtrzymania wysokich wydatków w Polsce będzie europejski fundusz pożyczkowy SAFE, z którego rząd wynegocjował największą kwotę: 43,7 mld euro. Szef MinObr poinformował o wysłaniu do KomEur wniosku z listą 140 projektów 29 listopada, w przeddzień upływu terminu. Mimo iż SAFE ma być zarządzany z poziomu KanPrem, przydział środków w 2026 r. mocno wpłynie na ocenę skuteczności MinObr.

**Zdał egzamin w kryzysie, choć nie uniknął krytyki.** W ostatnim roku największym testem dla wojska, MinObr i władz było wtargnięcie rosyjskich dronów w nocy z 9 na 10 września. Reakcja resortu polegała na tym, że często, szybko i z najwyższego szczebla podawał informacje o zdarzeniach i ich ocenie, wiodący głos oddał wojskowym i podkreślał sojuszniczy charakter operacji obronnej. Pomogło to przekonać opinię publiczną, że „państwo działa” i „NATO działa”, ale nie wyciszyło dyskusji o zwalczaniu tanich dronów drogimi raketami i zaniedbaniu obrony antydronowej w decyzjach zbrojeniowych. Nawiązanie, po niemal dwóch latach marazmu, roboczych kontaktów z Ukrainą w sprawach dronowych (w tym pierwsza wizyta ministra w Kijowie) oraz przyspieszenie inicjatyw obrony antydronowej wskazują, że MinObr usłyszał krytykę. Z kolei upadek rakiety na dom w Wyrkach wywołał spór o przepływ informacji między MinObr a prezydentem.

**Kontynuuje zbrojenia i przyspiesza część projektów.** W mijającym roku resort doprowadził do zawarcia negocjowanej przez dwa lata drugiej umowy na 180 koreańskich czołgów K2PL, z częściową ich produkcją w Polsce. Podpisał też kluczową modernizację myśliwców F-16, która jednak nastąpi dopiero w kolejnej dekadzie. Przyspieszył prace nad testowaniem i pozyskiwaniem systemów bezzałogowych, obrony antydronowej, a także satelitarnych systemów rozpoznania. Uczestniczył z MinWew w projektach fortyfikacji granicy wschodniej oraz z MinAkt we wzmocnieniu przemysłu amunicyjnego. Najważniejszą zapowiedzią do spełnienia jest wybór dostawcy okrętów podwodnych Orka. 26 listopada rząd ogłosił wybór oferty szwedzkiej i zapowiedział działania zmierzające do szybkiego podpisania umowy wykonawczej.

**Poniósł porażkę ze „Strategią bezpieczeństwa narodowego”.** Aktualizacja SBN była najważniejszym dokumentem przygotowywanym przez MinObr w porozumieniu z Biurem Bezpieczeństwa Narodowego i KanPrem. Opracowany w lipcu projekt nie został jednak podpisany przez ówczesnego prezydenta Andrzeja Dudę, a prezydent Karol Nawrocki go skrytykował i zapowiedział prace nad własnymi rekomendacjami do strategii. Brak porozumienia kładzie się cieniem na ogólnie poprawnej współpracy ośrodka rządowego z prezydenckim w sprawach bezpieczeństwa i stanowi porażkę Kosiniaka-Kamysza, który po przejściu resortu mocno krytykował swojego poprzednika Mariusza Błaszczaka i prezydenta Andrzeja Dudę za brak uwzględnienia w SBN skutków wojny Rosji z Ukrainą, agresji hybrydowej i działań na rzecz odbudowy obronnej Europy.

**Zaczął szkolenia, ale nie uruchomił dowództwa transformacji.** Dowództwo transformacji miało koordynować działania modernizacyjne w wojsku, a także odciążyć jednostki liniowe od zadań szkoleniowych. Była to jedna z najważniejszych zapowiedzi Kosiniaka-Kamysza z początku rządów. Założenia tej reformy zostały przygotowane rok temu i od tego czasu utknęły w resorcie, który w mijającym roku skupił się na realizacji obietnicy premiera Donalda Tuska o uruchomieniu powszechnie dostępnych szkoleń wojskowych. Program szkoleń „wGotowości” ruszył 22 listopada i na starcie spotkał się z ogromnym zainteresowaniem. Jednak wojsko podkreśla, że nie mają one wojskowego charakteru, a w przyszłym roku zostaną przekazane do MinWew, by siły zbrojne mogły szkolić rezerwistów. Wojsku nie udało się osiągnąć zapowiadanej na ten rok liczebności 230 tys. żołnierzy.

A

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Władysław Kosiniak-Kamysz to jeden z bardziej lubianych ministrów rządu Donalda Tuska. We wrześniowym badaniu CBOS miał rekord zaufania społecznego (45 proc.), po pozytywnym odbiorze reakcji na atak rosyjskich dronów. Pomimo spadku o jeden punkt w listopadzie był liderem popularności w rządzie na równi z Radosławem Sikorskim, mając od niego mniej (28 proc.) ocen niechętnych. Szef MinObr często i chętnie wypowiada się w mediach głównego nurtu, wygłasza przemówienia na uroczystościach i uczestniczy w publicznych konferencjach. Wśród jego zastępców w ostatnich miesiącach widać większą rolę Cezarego Tomczyka z KO, przy zauważalnym odsunięciu się w cień Pawła Bejdy z PSL. Coraz większą rolę w komunikacji resortu odgrywają najwyżsi rangą wojskowi, a siłom zbrojnym ufa według badań 94 proc. społeczeństwa.

A

## POZYCJA POLITYCZNA

Władysław Kosiniak-Kamysz utrzymuje silną i stabilną pozycję w koalicji rządowej jako lider ugrupowania nieodzownego dla zapewnienia rządowi większości parlamentarnej, szef kluczowego resortu i jeden z trzech wicepremierów. Jest konserwatywnym, ale umiarkowanym filarem rządzącej koalicji, rozładowującym napięcia z radykalizującą się prawicą i równoważącym lewicowe skrzydło. Polityczna siła Kosiniaka-Kamysza osłabła po rozpadzie Trzeciej Drogi, co obniżyło poparcie dla PSL poniżej progu wejścia do Sejmu. Lider ludowców pozostaje jednak niezagrożony: 15 listopada został ponownie wybrany na prezesa partii, przy braku konkurenta.

## PERSPEKTYWY

Korzystną dla Władysława Kosiniaka-Kamysza przyszłość kształtują wysoki poziom zagrożenia związany z agresywną polityką Rosji, realizowanie strategii wzmocnienia bezpieczeństwa Polski w wielu wymiarach oraz inicjatywy obronne w ramach Unii Europejskiej i NATO. Sprzyjać mu będą efekty kontraktów: przylot do Polski w 2026 r. pierwszych samolotów wielozadaniowych F-35, wodowanie pierwszej zbudowanej w Polsce fregaty Wicher oraz zamówienie nowych okrętów podwodnych po dwóch dekadach zwlekania. Zagrożeniem będą coraz ostrzejsza krytyka ze strony prezydenta Karola Nawrockiego, która wkracza w obszar bezpieczeństwa, oraz rosnące zniechęcenie społeczeństwa do wspierania Ukrainy, które może odbić się na szefie MinObr.



**Marek Świerczyński**

szef działu bezpieczeństwa i spraw międzynarodowych



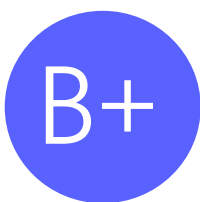
# Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz

ministerka funduszy i polityki regionalnej

## Ministerka od funduszy budująca własną pozycję

Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz dobrze koordynuje wykorzystanie funduszy z UE. Może zostać wicepremierką.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Ministerka funduszy i polityki regionalnej Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz jest twarzą krajowego planu odbudowy (KPO). Skupia się na szybkiej absorpcji unijnych funduszy, aby wykorzystać je przed upływem czasu na rozliczenia, który mija z końcem 2026 r. W Brukseli zabiega o korzystne dla Polski zmiany w przyszłym unijnym budżecie. Jej resort pracuje też nad „Strategią rozwoju Polski do 2035 r.”, która na razie nie przebija się szerzej w dyskusji publicznej. Pełczyńska-Nałęcz próbuje też wpływać na politykę mieszkaniową. Aktywnie recenzuje pomysły i przedsięwzięcia innych resortów, co nie przysparza jej zwolenników w rządzie i koalicji. Jest jednym z najaktywniej komunikujących się polityków w rządzie.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Stara się zmaksymalizować wykorzystanie unijnych funduszy.** Jej resort przygotował w ostatnich miesiącach dwie rewizje KPO, które urealnijają kamienie milowe i uwzględniają bieżące priorytety rządu, np. inwestycje w bezpieczeństwo i technologie kosmiczne. W ramach KPO powstał wart 5,6 mld euro Fundusz Bezpieczeństwa i Obronności, który ma finansować m.in. schrony, infrastrukturę podwójnego zastosowania i cyberbezpieczeństwo. Pełczyńska-Nałęcz zabiegała w Brukseli o wydłużenie rozliczania KPO do końca 2026 r., na co KomEur przystała w czerwcu 2025 r. Według MinFun do końca listopada podpisano umowy na ponad 68 proc. funduszy z KPO (164 mld zł), trzykrotnie więcej niż na początku roku. Na początku grudnia

Polska otrzymała 26 mld zł z czwartego i piątego wniosku o płatności z KPO, a do końca grudnia MinFun chce złożyć wnioski o kolejne 30 mld zł. MinFun odpowiada też za alokację środków z polityki spójności na lata 2021-2027. W ostatnim roku stopień zakontraktowania środków wzrósł z 25 do 56 proc., co odpowiada 228,2 mld zł wydatków kwalifikowanych.

**Obciążyla ją afera związana z programem w ramach KPO.** W połowie sierpnia media obieły informacje o budzących wątpliwości projektach sfinansowanych w ramach programu zwiększania odporności sektora usług z KPO. Chodziło m.in. o zakupy jachtów czy drogich ekspresów do kawy. Wybuch afery zastał Pełczyńską-Nałęcz na urlopie, a za pierwszą reakcję resortu odpowiadał wiceminister Jan Szyszko. Ministerstwo już wcześniej wiedziało o ryzyku nieprawidłowości i 1 sierpnia odwołało Katarzynę Duber-Stachurską ze stanowiska szefowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. To ta instytucja odpowiadała za kontrowersyjne konkursy. Obecnie resort prowadzi kontrole dotacji przyznanych w ramach programu – na 39 zakończonych postępowań w siedmiu stwierdzono nieprawidłowości. Choć w wyniku afery nie doszło do istotnych dymisji w resorcie, stanowi ona uszczerbek na wizerunku MinFun i rządu.

**Zabiega o dostosowanie reform budżetu UE do polskich potrzeb.** Pełczyńska-Nałęcz podczas polskiej prezydencji w Radzie UE w I poł. 2025 r. przyczyniła się do przyjęcia w marcu konkluzji wzywających do zachowania silnej pozycji władz regionalnych w gospodarowaniu funduszami UE w budżecie na lata 2028-2034. Ponadto MinFun zorganizowało w Białowieży obrady ministrów unijnych, by naciskać na specjalne rozwiązania dla regionów przy wschodniej granicy UE. Ostatecznie Kom Eur, wbrew wstępnym szkicom reformy, zaproponowała niemającą rolę władz regionalnych i dodatkowe wsparcie dla pogranicza, co jest m.in. efektem polskich nacisków. Obecnie MinFun, reprezentując największego beneficjenta polityki spójności, współorganizuje koalicję państw UE do obrony tego stanowiska w negocjacjach budżetowych.

**Jej resort przygotował projekt „Strategii rozwoju Polski do 2035 r.”.** Pozwoliło to MinFun wyeksponować własne priorytety polityczne na drugą część kadencji, m.in. kwestie demografii oraz potrzebę inwestowania w regionach. Obecnie strategia jest w trakcie konsultacji i uzgodnień, a niektóre obszary (m.in. polityka mieszkaniowa) budzą duże emocje. Kluczowe będzie podejście MinFin do możliwości sfinansowania planów MinFun. Strategia będzie ważnym punktem odniesienia dla negocjacji funduszy UE w nowej perspektywie budżetowej. Pełczyńska-Nałęcz dotąd nie wykorzystwała w pełni strategii do umocowania istotnych dla siebie projektów w priorytetach rządu. Pierwszym testem będzie planowane przyjęcie przez RadMin w II kw. 2026 r. ustawy o zrównoważonym rozwoju miast. Na początku listopada uzyskała ona wpis do wykazu prac legislacyjnych rządu.

**Wciąż chce się liczyć w polityce mieszkaniowej.** Formalnie polityka mieszkaniowa podlega MinRoz, a w ramach resortu – Tomaszowi Lewandowskiemu z Lewicy. Pełczyńska-Nałęcz zachowała jednak swoje aspiracje do jej kształtowania. Jednym z przykładów jest zaangażowanie MinFun na każdym etapie procesu legislacyjnego w przygotowaną w MinRoz ustawę o jawności cen mieszkań sprzedawanych przez deweloperów, która weszła w życie w lipcu 2025 r. Z narzędzi polityki mieszkaniowej MinFun zachowała kontrolę nad Krajowym Zasobem Nieruchomości (KZN), który buduje obecnie ponad 6 tys. mieszkań w formule społecznych inicjatyw mieszkaniowych. Pełczyńska-Nałęcz skutecznie zabiegała też o zwiększenie finansowania budżetowego na społeczne budownictwo mieszkaniowe do 5 mld zł w przyszłorocznym budżecie.

**Sprawnie administruje resortem, ale słabiej instytucjami podległymi.** Kolejne transze środków z KPO są skutecznie odblokowywane, choć koalicjanci chcieliby pieniądze widzieć szybciej. W zeszłym roku w ratingu wskazywaliśmy, że utrzymanie nadzoru nad PARP i KZN kosztem MinRoz było sukcesem Pełczyńskiej-Nałęcz. W tym roku PARP stał się źródłem dużego kryzysu wizerunkowego. Spośród podmiotów w Grupie PFR to PARP ma największe problemy z redefiniowaniem swojej misji adekwatnie do potrzeb gospodarki. Zgoda agencji na dofinansowanie wątpliwych projektów z KPO wynikała m.in. z automatyzmu w działaniu. To świadczy o tym, że jej pracom nie został nadany wyraźny kierunek, co obciąża MinFun. KZN radzi sobie lepiej – sprawnie realizuje zadania i nie stworzył dotąd sytuacji kryzysowej.

B

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

MinFun często komunikuje kolejne sukcesy przy odblokowywaniu transz funduszy europejskich, a Pełczyńska-Nałęcz chętnie rozmawia o gospodarce, odbywa dużo spotkań w regionach i jest aktywna w mediach społecznościowych. Nie boi się wyzwań, np. w czasie Krynica Forum wystąpiła na jednej scenie z byłym premierem Mateuszem Morawieckim. Cieniem na komunikacji położył się kryzys wokół KPO. Sprawił on, że resort znalazł się w defensywie i bez wsparcia pozostałych ministrów. Odpowiadają za to niezbyt dobre relacje MinFun z innymi członkami rządu – to m.in. efekt częstej i zdecydowanej publicznej krytyki ich planów przez Pełczyńską-Nałęcz. Szefowa MinFun szuka nośnych haseł, np. dotyczących walki z „pseudometrami” (chodzi o nieprawidłowo wyliczoną przez deweloperów powierzchnię mieszkań). Wzmacnia ją to, że jako jedna z nielicznych w rządzie potrafi wykreować rezonujący wśród wyborców obraz przeciwnika, z którym walczy – w tym przypadku to deweloperzy.

B

## POZYCJA POLITYCZNA

Ministerstwo przeszło rekonstrukcję bez większego szwanku mimo kryzysu wokół KPO i PARP. Z MinFun odszedł tylko wiceminister Konrad Wojnarowski (PSL), który zasilił powstające MinEner. Zostali ważni wiceministrowie – odpowiadający za fundusze unijne Jan Szyszko z Polski 2050 i pracujący z samorządami Jacek Karnowski (KO). Pełczyńska-Nałęcz dzięki funduszom unijnym może tworzyć realne instrumenty gospodarcze, takie jak warty 4 mld zł Fundusz Wsparcia Technologii Krytycznych. Korzysta przy tym z próżni po osłabionym MinRoz. Stawia to ją w gronie ważnych dla gospodarki ministrów obok MinFin Andrzeja Domańskiego i MinAkt Wojciecha Balczuna. Resort funduszy zaznacza też swoją aktywność międzynarodową. Wagę polityczną Pełczyńskiej-Nałęcz poważnie osłabiają niskie notowania Polski 2050. Znaczna opozycja w zapleczu partyjnym niemal pozbawiła ją szansy ubiegania się o stanowisko wicepremierki – MinFun otrzymała partyjną rekomendację na to stanowisko, ale z bardzo niewielką przewagą głosów nad rywalizującą z nią MinKlim Pauliną Hennig-Kłoską.

## PERSPEKTYWY

Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz z jednej strony zarządza resortem, który dysponuje dużymi funduszami i ma bezpośrednie przełożenie na sytuację branż i regionów. Z drugiej wywodzi się ze słabnącej Polski 2050. Osłabi ją też wycofanie się z polskiej polityki lidera Polski 2050 Szymona Hołowni, najważniejszego stronnika MinFun. Sprawne administrowanie funduszami i negocjacje z KomEur zabezpieczają pozycję Pełczyńskiej-Nałęcz w rządzie – zmiany w okresie kluczowym dla rozliczeń KPO i negocjacji przyszłego unijnego budżetu byłyby bardzo

ryzykowne. Zwiększa to też jej szanse na objęcie wkrótce stanowiska czwartej wicepremierki. Największym wyzwaniem MinFun na ten rok będzie maksymalne wykorzystanie KPO bez kolejnych wątpliwości w sprawie realizowanych projektów. Brak politycznego zaplecza i skłonności do budowania kompromisów może odbić się na przygotowanej w resorcie „Strategii rozwoju Polski do 2035 r.” – w takich warunkach trudniej będzie ją przyjąć i wdrażać.



**Hanna Cichy**

szefowa działu gospodarczego



**Bartosz Krzemiński**

starszy analityk ds. gospodarczych

współpraca:

Tomasz Bielecki



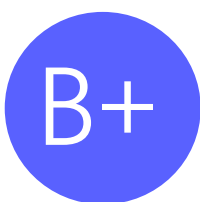
# Dariusz Klimczak

minister infrastruktury

## Minister dbający o infrastrukturę transportową

Dariusz Klimczak skupia się na inwestycjach kolejowych i drogowych. Wyzwaniem dla niego jest m.in. utrzymanie harmonogramu budowy CPK.

A++ A+ A A- **B+** B B- C+ C C- D+ D



**RATING OGÓLNY**



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Ministerstwo Infrastruktury pod wodzą Dariusza Klimczaka poczyniło postępy w ogłaszaniu przetargów na modernizację linii kolejowych. Inwestycje te – obok drogowych i lotniczych – są jednym z głównych priorytetów MinInfra. Sprecyzowane cele oraz dostępne finansowanie unijne i krajowe ułatwiają resortowi i podległym mu instytucjom stopniową poprawę jakości infrastruktury w Polsce. Wśród wyzwań jest przyspieszenie inwestycji drogowych, utrzymanie harmonogramu budowy CPK oraz osiągnięcie porozumienia z branżą budowlaną w sprawie waloryzacji kontraktów.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Klimczak stara się zdążyć z budową CPK do 2032 r.** W styczniu wydano decyzję lokalizacyjną dla budowy terminala Centralnego Portu Komunikacyjnego. Spółka CPK kupiła dotąd ponad połowę gruntów potrzebnych do budowy. Do listopada odebrany został projekt budowlany terminala i dworca kolejowego, w opracowaniu są dokumenty dla dróg startowych i kołowania, wieży kontroli ruchu. Pięć konsorcjów ubiega się o warty ok. 5 mld zł kontrakt na roboty budowlane przy lotnisku, które mają rozpocząć się w 2026 r. W połowie stycznia 2026 r. ma być wznowione drążenie tunelu pod Łodzią przeznaczonego dla kolei dużych prędkości (KDP), które przerwano we wrześniu 2024 r. w wyniku szkód budowlanych. Szybkie pociągi mają kursować między Warszawą, CPK, Łodzią oraz Poznaniem i Wrocławiem. Pierwszy odcinek KDP między Łodzią i Warszawą ma być oddany wraz

z lotniskiem do 2032 r. Do rozwoju na CPK przygotowuje się LOT, który od lipca 2024 r. podlega nadzorowi MinInfra. W czerwcu 2025 r. linia ogłosiła zamówienie floty 40 Airbusów A220, z opcją na kolejne 44. Równolegle przepełnia się Lotnisko Chopina w Warszawie, co zachęca LOT do rozwoju w portach regionalnych. Rośnie też presja polityczna, by projekt CPK zaczął kojarzyć się z obecnym rządem – w tym celu Klimczak chce zmienić nazwę CPK.

**Dokończył Via Baltica, ale ogłaszanie przetargów drogowych idzie wolno.** W październiku 2025 r. wraz z ukończeniem obwodnicy Łomży oddana została polska część trasy Via Baltica do Litwy i krajów bałtyckich, ważna dla rozwoju handlu i dla bezpieczeństwa regionu. Od początku roku do początku grudnia Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA) ogłosiła przetargi na 15 inwestycji o długości 187,4 km. Z kolei do końca 2025 r. planuje ogłoszenie kilkunastu kolejnych postępowań na drogi o długości ok. 200 km. Łącznie w 2025 r. dyrekcja ogłosi przetargi o szacunkowej wartości ponad 13 mld zł. Firmy budowlane wskazują na ryzyko kumulacji inwestycji (skutkujące m.in. wzrostem cen materiałów), o które trzeba będzie rywalizować w przetargach w grudniu (o ile zostaną ogłoszone zgodnie z zapowiedziami) lub na początku 2026 r. Rynek docenia za to ochronę rynku przed tanimi wykonawcami spoza Unii, głównie z Turcji i Chin. Do 7 listopada 2025 r. GDDKiA ogłosiła 11 przetargów za 3,8 mld zł, które uwzględniają wyrok TrybSpra z października 2024 r., pozwalający zamawiającym na niedopuszczanie bądź stawianie innych wymagań firmom spoza UE.

**Sprzyja rozwojowi kolei.** W latach 2025-2032 r. na polską kolej trafi ponad 180 mld zł. Spółka PKP Polskie Linie Kolejowe ogłosi w tym roku przetargi warte łącznie ok. 27 mld zł, wobec planowanych wcześniej ok. 16 mld zł. W przyszłym roku, ze względu na wykonanie planu zawiązki w 2025 r., PKP PLK zakłada ogłoszenie przetargów na ok. 9,5 mld zł. Przyspiesza cyfryzacja linii kolejowych – od grudnia ma ruszyć kolejowa sieć łączności GSM-R na liniach między Warszawą a Poznaniem i Trójmiastem. Kolej staje się coraz popularniejszym środkiem transportu – z analiz MinInfra wynika, że w ciągu ośmiu miesięcy 2025 r. pociągami PKP Intercity przejechało 58,9 mln pasażerów (+10,2 proc. r/r). Do 2030 r. spółka chce zainwestować w tabor ponad 20 mld zł. Firma zamówiła m.in. 300 wagonów (z opcją na kolejne 150) produkowanych przez zakłady Cegielskiego (za 4,2 mld zł), 35 dwunapędowych zespołów trakcyjnych od Newagu (za 3,4 mld zł) i ponad 60 wielosystemowych lokomotyw od tej samej firmy (za 3,5 mld zł). Jeszcze w tym roku ogłosi przetarg na pociągi dużych prędkości. Wyzwaniem dla PKP Intercity jest rosnąca konkurencja – przewozy rozwija w Polsce m.in. czeski RegioJet. Mimo restrukturyzacji trudna pozostaje sytuacja towarowego PKP Cargo.

**Inwestuje w program „Polskie morze”.** Obejmuje on rozbudowę infrastruktury, budowę promów i popularyzację wśród armatorów pływania pod polską banderą. MinInfra zdecydowało o budowie głębokowodnego terminala kontenerowego w Świnoujściu – zacznie się ona w 2026 r., ma kosztować ok. 10 mld zł i zakończy się na przełomie 2028 i 2029 r. Obecnie przygotowywane jest postępowanie na dokumentację projektową portu i dostępu do nabrzeża. W Gdyni MinInfra chce w partnerstwie publiczno-prywatnym zbudować port zewnętrzny o początkowej wartości ok. 2,5 mld zł. Projekt opóźnia się – termin składania ofert na budowę przesunął się z listopada 2025 r. na czerwiec 2026 r. Powodem są liczne pytania oferentów i zmiany w dokumentacji. Trwają też prace nad terminalem zbożowym w Gdańsku za 240 mln zł, zdolnym przeładowywać 160 tys. ton zboża rocznie. MinInfra zakłada, że filarem biznesowym programu „Polskie morze” będzie POLSCA Baltic Ferries, operator promów do Skandynawii założony przez państwowe spółki: Polską Żeglugę Morską i Polską Żeglugę Bałtycką oraz prywatną firmę EuroAfrica.

**Ma dobre relacje ze współpracownikami.** W kierownictwie resortu poza Klimczakiem jest jeszcze pięciu wiceministrów. Mają oni jasno podzielone kompetencje, a Klimczak – jak słyszemy – unika nadmiernego ingerowania w sprawy wiceministrów. Arkadiusz Marchewka (KO) odpowiada za gospodarkę morską i żeglugę śródlądową. Maciej Lasek (KO) nadzoruje sprawy związane z CPK i lotnictwem. Stanisław Bukowiec (PSL) kontroluje GDDKiA oraz jest pełnomocnikiem rządu ds. przeciwdziałania wykluczeniu komunikacyjnemu. Piotr Malepszak (z rekomendacji KO) nadzoruje inwestycje kolejowe. Przemysław Koperski (Nowa Lewica) zajmuje się pracami budżetowymi i odpowiada za Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej oraz Wody Polskie.

B+

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Dariusz Klimczak unika medialnych kryzysów i jest przeważnie dobrze postrzegany przez interesariuszy. W tradycyjnych mediach wypada poprawnie, choć nie unika drobnych wpadek. Jego resort jest też aktywny w mediach społecznościowych. O resorcie zrobiło się głośno jesienią, gdy okazało się, że wiceminister Maciej Lasek zwlekał wiele miesięcy z zawiadomieniem prokuratury w sprawie sprzedaży w czasie rządów PiS w 2023 r. działki należącej do Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa. Chodzi o teren przeznaczony pod linię kolejową do CPK. Lasek tłumaczył to złożonością sprawy. Firmy krytykują MinInfra za słaby dialog w sprawie zwiększenia waloryzacji niektórych kontraktów infrastrukturalnych, ale chwalą za ochronę polskiego rynku przed wykonawcami spoza UE.

B+

## POZYCJA POLITYCZNA

Dariusz Klimczak jest zaufanym człowiekiem wicepremiera i prezesa PSL Władysława Kosiniaka-Kamysza, z którym współpracuje od lat. Należy do ścisłych władz partii (prezydium Naczelnego Komitetu Wykonawczego), jest też szefem PSL w regionie łódzkim (gdzie partia ma umiarkowanie rozbudowane struktury). Pozycję polityczną Klimczaka wzmacnia to, że nieźle radzi sobie w ministerstwie, unika politycznych kryzysów oraz dobrze komunikuje się z innymi przedstawicielami rządu. Osłabia go przyjęcie roli pragmatycznego wykonawcy projektów inwestycyjnych, a nie kreatora szans rozwojowych dla regionów, w których realizowane są te projekty.

## PERSPEKTYWY

Korzystnie na pozycję Dariusza Klimczaka powinna wpływać sytuacja w sektorze kolejowym, w tym rosnące inwestycje i liczba pasażerów. Wyzwaniem w tym obszarze pozostanie restrukturyzacja PKP Cargo oraz rosnąca konkurencja dla PKP Intercity. Uwaga ministra musi być też skupiona na budowie CPK, bo wchodzi ona we wrażliwy okres. Presja na planowe ukończenie tej inwestycji rośnie, a każde opóźnienie może powodować straty finansowe i wizerunkowe. CPK pozostanie dla Klimczaka szansą na budowanie pozycji pod warunkiem, że uda się uniknąć wpadek przy realizacji inwestycji. Ministra od bieżących zadań mogą odciągać sprawy polityczne – niskie notowania PSL mogą go zmusić do większej pracy na rzecz partii, co może go rozpraszać.



**Bartosz Krzemiński**  
starszy analityk ds. gospodarczych



**Karol Tokarczyk**  
starszy analityk ds. gospodarki cyfrowej



# Miłosz Motyka

minister energii

## Minister prowadzący pragmatyczną politykę energetyczną

Miłosz Motyka nieco uporządkował procesy decyzyjne w sprawach energetycznych. Choć stanowisko zajmuje krótko, zdążył już podjąć dużo ważnych inicjatyw.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Miłosz Motyka (PSL) został ministrem energii w ramach lipcowej rekonstrukcji rządu. Na jego powołanie, poza czynnikami politycznymi, wpłynęły dobre oceny, które zbierał jako wiceszef MinKlim. Ministerstwo Energii powstało na bazie resortu przemysłu i przejęło część zadań Ministerstwa Klimatu i Środowiska. Motyka dostał zadanie, by z MinEner stworzyć centrum dowodzenia polityką energetyczną. Raczej się z niego wywiązał – zmalało wrażenie chaosu decyzyjnego w tym obszarze, mimo że Polska 2050 zablokowała oddanie z MinKlim do MinEner pieczy nad sprawami OZE, a prace nad regulacjami są spowalniane przez spory między resortami. Dość dużo czasu Motyce zajęło budowanie resortu – przez pewien czas jedynym wiceministrem był Wojciech Wrochna, pełnomocnik rządu ds. strategicznej infrastruktury energetycznej, ale 16 września do kierownictwa dołączył Konrad Wojnarowski z PSL (przejął obszary ciepłownictwa, elektromobilności i paliw), a 31 października – rekomendowany przez Lewicę Marian Zmarzły (górnictwo). Nie było rewolucji wśród kadry dyrektorskiej – nową dyrektorką departamentu analiz strategicznych została Aleksandra Redzisz. Na nowego dyrektora czeka departament elektromobilności, paliw i gospodarki wodorowej.

## JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Stara się urealnić politykę energetyczną.** Motyka przejął od MinKlim prace nad aktualizacją „Krajowego planu na rzecz energii i klimatu” (KPEiK), których finał zapowiada na koniec roku. Punktem wyjścia jest projekt opracowany przez MinKlim i opublikowany w lipcu tuż przed przekazaniem dokumentu do MinEner. Motyka i Wrochna zapowiedzieli zmiany w projekcie – punktowe, ale mające uczynić KPEiK bardziej realnym i pragmatycznym. W tym celu w przyszłym miksie energetycznym wzmocniona ma być m.in. rola gazu i biomasy (szczególnie ciepłownictwa) oraz atomu. MinEner działa pod presją KomEur, która zapowiada, że za opóźnienie w przesłaniu KPEiK pozwie Polskę do TrybSpra. Ostatnie poprawki wprowadzane są też w „Programie polskiej energetyki jądrowej”, który niebawem powinien trafić pod obrady rządu. Nie ma jednak większych postępów w pracach nad zapowiadaną od lat strategią dla ciepłownictwa oraz aktualizacją „Polityki energetycznej Polski do 2040 r.”. Prace nad tą ostatnią ruszą po zakończeniu aktualizacji KPEiK.

**Ma sukcesy i porażki na polu regulacji.** W tym obszarze MinEner należy do bardziej aktywnych członków rządu, choć część prac nad kluczowymi przepisami resort energii odziedziczył w ramach lipcowej rekonstrukcji. Sukcesem było doprowadzenie do zamrożenia cen energii elektrycznej na IV kw. i wprowadzenie na 2026 r. bonu na zakup ciepła przez ok. 400 tys. uboższych gospodarstw domowych. MinEner nie przekonał jednak prezydenta do reformy częściowo liberalizującej rynek gazu, którą zablokowało sierpniowe weto do nowelizacji tzw. ustawy o zapasach. W reakcji na nie resort szybko opracował jednak nowelizację częściową (mającą charakter interwencyjny), która weszła w życie i rozwiązała część najpilniejszych problemów. Plany powrotu do wcześniejszych pomysłów są, ale niejasne. Obecnie MinEner skupia się na ciepłownictwie, w tym na ustawie deregulacyjnej dla sektora, a także na wdrożeniu kluczowej dla branży dyrektywy w sprawie efektywności energetycznej oraz implementacji dyrektywy o OZE (RED III). Resort liczy, że te trzy projekty zostaną przyjęte przez rząd do połowy 2026 r.

**Podjął działania w sprawie cen prądu.** Motyka konsekwentnie broni dość odważnej politycznie, ale w pełni uzasadnionej z rynkowego punktu widzenia decyzji o odmrożeniu cen energii elektrycznej na 2026 r. W najgorszym wypadku ceny te będą tylko nieznacznie wyższe od tegorocznych, ale możliwy jest też ich spadek. W reakcji na prezydencki projekt ustawy mającej obniżyć ceny energii elektrycznej o 33 proc., MinEner zapowiedział też likwidację od przyszłego roku doliczanej do rachunków tzw. opłaty przejściowej i zainicjował rządowe prace nad reformą taryf sieciowych, które rzutują na rachunki w części dystrybucyjnej – zajmie się tym specjalny zespół, który rozważyć ma też zmianę sposobu kalkulacji stopy zwrotu z inwestycji operatorów systemu dystrybucyjnego oraz operatorów systemu przesyłowego. Aby trwale obniżyć koszty systemowe, które rzutują na rachunki odbiorców, oraz zwiększyć bezpieczeństwo energetyczne, jesienią MinEner zaczął też prace nad przygotowaniem we współpracy z PSE tzw. pakietu antyblackoutowego, w tym nad ustawą mającą uporządkować proces przyłączeń źródeł do sieci. Opracował też ustawę mającą przywrócić tzw. obligo giełdowe na Towarowej Giełdzie Energii (ma wynosić 80 proc.). To ostatnie powinno zwiększyć transparentność rynku hurtowego i wyznaczania na nim cen energii.

**Koordynował trudne rokowania z Brukselą.** Kluczowe dotyczą notyfikacji wartej w sumie 60,2 mld zł pomocy publicznej dla Polskich Elektrowni Jądrowych na budowę elektrowni jądrowej w Choczewie. W rozmowy w tej sprawie bezpośrednio zaangażowany jest Wrochna. MinEner liczy na porozumienie z Brukselą na przełomie roku. Równoległe toczą się rokowania w sprawie nowego rynku mocy dla Polski, który miałby działać po 2030 r. – Bruksela wyjściowo przyjęła otwartość na postulaty Warszawy, by mechanizm mógł wspierać elektrownie na węgiel do czasu ich zastąpienia źródłami gazowymi, ale szczegóły wciąż są ustalane, a efekt rozmów

jest niepewny. Również w tym przypadku powinny się one zakończyć w ciągu kilku miesięcy, by spółki energetyczne mogły dostosować swoje plany inwestycyjne. MinEner wciąż czeka też na decyzję KomEur w sprawie notyfikacji umowy społecznej rządu i górników z 2021 r. Stawką rozmów jest nie tylko sformalizowanie harmonogramu likwidacji kopalń do 2049 r., ale i zalegalizowanie wypłacanej im od 2022 r. pomocy publicznej.

**Górnictwo wciąż czeka na odważne decyzje.** Ten obszar MinEner przejął od resortu przemysłu wraz z finalizowanymi już pracami nad nowelizacją tzw. ustawy górniczej, która ma umożliwić spółkom węglowym likwidację kopalń zgodnie z umową społeczną i objąć ich pracowników osłonami socjalnymi. MinEner włączył się też w ratowanie przed bankructwem JSW, godząc się na objęcie załogi tej spółki osłonami (mimo że firma nie jest stroną umowy społecznej) oraz uchylając postanowienie MinKlim z czerwca dotyczące odmowy wszczęcia postępowania w sprawie stwierdzenia nadpłaty i zwrotu JSW tzw. składki solidarnościowej w wysokości 1,6 mld zł. Wciąż jednak nie są znane plany rządu na dostosowanie warunków funkcjonowania sektora do realiów rynku – kierunki działań w tym obszarze mają się znaleźć w zapowiadanej „Białej księdze zrównoważonej transformacji regionów węglowych do 2049 r.”. Na razie wdrażane są więc rozwiązania doraźne. MinEner chciał blisko dwukrotnego zwiększenia kwoty przewidzianej w budżecie państwa na 2026 r. na pomoc publiczną dla kopalń (5,5 mld zł), ale nie zgodził się na to MinFin.

A-

#### KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Dzięki dużej aktywności w mediach (tradycyjnych i społecznościowych) Miłosz Motyka należy do rozpoznawalnych polityków PSL, choć nie jest powszechnie znany. Zaufania do niego nie bada CBOS. Pomaga mu sprawność retoryczna. Pozytywne opinie zbiera też w branży energetycznej, która docenia jego pracowitość, otwartość na postulaty i szybkie uczenie się nowych rzeczy. Odbiór publiczny, skuteczność i ocenę merytoryczną ministra wzmacnia też obecność w resorcie bardzo cenionego pełnomocnika rządu ds. strategicznej infrastruktury energetycznej Wojciecha Wrochny.

B+

#### POZYCJA POLITYCZNA

Miłosz Motyka jest sekretarzem i członkiem Rady Naczelnej PSL oraz rzecznikiem tej partii. Politycznie jest związany z prezesem PSL, wicepremierem i MinObr Władysławem Kosiniakiem-Kamyszem, co zapewnia mu silną pozycję. Motyka unika politycznych sporów z innymi politykami obozu władzy i nie buduje własnej frakcji. Jego pozycję polityczną osłabiają porażki wyborcze w 2019 i 2023 r., przez które minister energii nie jest posłem.

### PERSPEKTYWY

Miłosz Motyka jest młodym (rocznik 1992) i sprawnym politykiem, który potrafi lawirować między oczekiwaniami różnych interesariuszy. Jego pozycja rośnie i nie jest zagrożona. W kolejnych miesiącach jego głównym zadaniem będzie nie tylko finalizacja prac nad kluczowymi ustawami, ale i przekonanie do nich prezydenta Karola Nawrockiego. Jeśli MinEner nie postawi na budowę relacji z KanPrez, coraz więcej jego pomysłów może być wetowanych, co osłabiałoby sprawczość ministra. W dłuższym terminie polityczny los Motyki będzie zależał od wyniku PSL w wyborach w 2027 r. – jeśli partia ta nie wejdzie do Sejmu, Motyka znajdzie się na politycznym marginesie.



**Dominik Brodacki**  
szef działu energetycznego



# Wojciech Balczun

minister aktywów państwowych

## Aktywny nadzorca państwowych spółek

Wojciech Balczun zwiększył swoje wpływy w spółkach skarbu. Skupia się na wzmocnieniu tzw. local contentu i szukaniu synergii między firmami.

A++ A+ A A- B+ **B** B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Wojciech Balczun jest trzecim ministrem aktywów państwowych w rządzie Donalda Tuska. Przejął resort od Jakuba Jaworowskiego po lipcowej rekonstrukcji rządu. Wcześniej Balczun był menedżerem z doświadczeniem w prywatnym biznesie oraz w zarządzaniu państwowymi spółkami, m.in. PKP Cargo (2008-2013) oraz Agencji Rozwoju Przemysłu (2025). Balczun stara się być aktywnym i sprawczym nadzorcą państwowych firm. Właśnie takie podejście mogło zdecydować o tym, że premier zdecydował się powierzyć mu funkcję ministra.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Oczekuje aktywnego nadzoru nad spółkami.** Wojciech Balczun w październiku przejął bezpośredni nadzór nad kluczowymi państwowymi spółkami, w tym Orlenem, Grupą Azoty, Tauronem, Poczta Polska i PZU. Jego współpracownicy trafili do ważnych spółek – np. Bartłomiej Babuška został prezesem ARP, a dyrektor generalny w MinAkt Przemysław Ciszak został szefem rady nadzorczej Orlenu. Balczun chce, by cele spółek były bardziej skorelowane z priorytetami rządu oraz by spółki aktywnie podchodziły do stojących przed nimi wyzwań. Aby to osiągnąć, dąży do podniesienia jakości rad nadzorczych. Resort stworzył m.in. macierz kompetencji istotnych w prowadzeniu nadzoru właścicielskiego, która ma umożliwić taki dobór rad, by umiejętności

ich członków uzupełniały się. MinAkt wskazuje, że w radach mają obok prawników zasiadać także np. specjaliści branżowi z zakresu technologii czy finansów. Pilotaż macierzy ma objąć największe spółki skarbu, m.in. Orlen, PZU, PKO BP i KGHM.

**Promuje tzw. local content.** Balczun chce stworzyć definicję komponentu lokalnego, czyli udziału rodzimych dostawców w realizowanych zamówieniach publicznych (local content). W październiku 2025 r. powstał zespół, który określi m.in. strategiczne branże, w których lokalny komponent będzie promowany, i wskaże sposób pomiaru wkładu krajowego. MinAkt zamierza też ściślej współpracować z Urzędem Zamówień Publicznych w sprawie polityki zakupowej w administracji państwowej. Wcześniej zmobilizował spółki zaangażowane w budowę wiatraków na Bałtyku, by zadeklarowały zwiększenie udziału polskich firm w realizowanych projektach (chodzi m.in. o PGE, Orlen, ARP).

**Próbuje uratować JSW, przejmuje kontrolę nad Orlenem.** Na początku lipca MinAkt definitywnie porzuciło plan z czasów PiS na wydzielenie aktywów węglowych ze spółek energetycznych do Narodowej Agencji Bezpieczeństwa Energetycznego. Dotąd Balczun nie przedstawił konkretnego pomysłu w sprawie państwowej energetyki, ale zapowiedzią jego dalszych działań może być przejście w październiku przez niego osobistego nadzoru m.in. nad Tauronem i przekazanie pieczy nad PGE i Eneą nowym wiceministrom – odpowiednio Elizie Zeidler i Grzegorzowi Wronie. W pierwszych miesiącach urzędowania priorytetem MinAkt było ratowanie walczącej o płynność Jastrzębskiej Spółki Węglowej. Balczun wymienił prezesa i dyrektora finansowego spółki, przyspieszył prace nad planem jej głębokiej restrukturyzacji oraz zaczął działania w kierunku sprzedaży przez JSW węgla na potrzeby przemysłu stalowego. Duże zmiany kadrowe zaszły też w zarządzie i radzie nadzorczej Orlenu, co wzmocniło kontrolę Balczuna nad grupą. Celem resortu jest doprowadzenie do przejścia przez Orlen Polimerów Police od Grupy Azoty.

**Stara się znaleźć synergie między firmami z problemami.** Grupa Azoty ma problemy finansowe, a jej przyszłość zależy od porozumienia z wierzycielami. Spółka na początku listopada opublikowała strategię, w której otwiera się na projekty joint venture oraz planuje rozpocząć produkcję komponentów do produkcji prochów wielobazowych. Reorganizowana jest także Polska Grupa Zbrojeniowa, która szuka partnerów, by wzmocnić się technologicznie oraz szybciej rozwijać się na rynkach zagranicznych. Synergia między PGZ i Grupą Azoty ma polegać na uzupełnianiu się w produkcji składników amunicji wielkokalibrowej. Trwa też restrukturyzacja Poczty Polskiej, która przegrywa w ostatnich latach walkę o paczki m.in. z InPostem. Synergii dostarczy jej Orlen, który sprzedaje pocztowcom rozwijający się biznes – Orlen Paczka. Poczta będzie też modernizować swoje zaplecze informatyczne i logistyczne. Na razie dostała wsparcie regulacyjne – MinAkt skróciło czas przechowywania przez operatora pocztowego przesyłki niedoręczalnej z 12 do sześciu miesięcy, otrzymuje też refinansowanie swoich inwestycji jako operator usług wyznaczonych.

**Wymienił prezesa PZU oraz przedłuża analizy w sprawie reorganizacji grupy.** 7 sierpnia z polecenia Balczuna rada nadzorcza PZU odwołała Andrzeja Klesyka z funkcji prezesa zarządu ubezpieczyciela. Klesyk pełnił obowiązki przez niecałe siedem miesięcy, krócej niż Artur Olech, odwołany po niecałym roku poprzednik Klesyka. Pozostali akcjonariusze PZU z niepokojem przyjęli kolejne zmiany kadrowe, szczególnie że dotyczyły doświadczonego prezesa z ambitnymi planami rozwoju grupy. 24 września na nowego prezesa wybrano Bogdana Benczaka – rynek potraktował to jako zamiar kontynuacji polityki kadrowej oraz sygnał wskazujący na pozytywne nastawienie do fuzji PZU i Pekao. Ostateczna koncepcja planowanej reorganizacji PZU i Pekao wciąż nabiera kształtu. W ostatnich tygodniach skarb państwa zyskał uprawnienia do wskazania połowy kandydatów do rady nadzorczej Pekao, co ma zwiększyć kontrolę MinAkt nad bankiem.

**Wzmacnia się kadrowo w resorcie.** Balczun pokazuje, że potrafi skutecznie realizować własną politykę kadrową w MinAkt. 5 listopada z resortu odszedł wiceminister Robert Kropiwnicki, wieloletni poseł KO, współpracownik europoła i byłego MinAkt Borysa Budki. Był on uważany za „kadrowego” KO, który miał duży wpływ na obsadę spółek skarbu państwa. Jego miejsce zajęła prawniczka Eliza Zeidler, która specjalizuje się we współpracy ze spółkami skarbu państwa. Balczun ściągnął też swoich współpracowników na stanowiska dyrektorskie w MinAkt – np. dyrektorem departamentu prawnego został Wojciech Pawłuszko, który wcześniej pracował w ARP.

B+

### KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Wojciech Balczun chętnie występuje w mediach i udziela wywiadów. Jest aktywny w mediach społecznościowych, gdzie w każdy piątek publikuje wpis na temat swoich aktywności z mijającego tygodnia. W przestrzeni publicznej kreuje się na stanowczego i sprawczego menedżera, który aktywnie zarządza państwowym majątkiem. Biznes pozytywnie odbiera Balczuna, który nie unika spotkań i rozmów z organizacjami przedsiębiorców. Choć wraz z objęciem funkcji ministra Balczun zrezygnował z aktywności muzycznej (grał w zespole rockowym Chemia), to jednak jego przeszła aktywność muzyczna oraz częste odwoływanie się do niej w mediach społecznościowych ociepla wizerunek szefa resortu aktywów.

B+

### SIŁA POLITYCZNA

Gdy wchodził w lipcu do resortu aktywów, Wojciech Balczun nie miał politycznego doświadczenia ani bliższych kontaktów z partiami koalicji rządowej. Jego kandydaturę wsparł budujący wpływy obecny szef ARP Bartłomiej Babuśka (bezpartyjny, wcześniej należał do PO) oraz szef gabinetu premiera Paweł Graś. Nasi rozmówcy do politycznego zaplecza Balczuna zaliczają też mniej aktywnego w ostatnim czasie europoła Bartłomieja Sienkiewicza oraz szefa sejmowej komisji spraw zagranicznych Pawła Kowala. Balczun dostał od premiera mandat zaufania, dzięki któremu może samodzielnie zbudować zaplecze w resorcie i decydować o obsadzie przynajmniej części spółek. MinAkt coraz aktywniej z tego korzysta, wprowadzając do resortu bliskich sobie współpracowników. Skutecznie też rywalizuje o wpływy w spółkach z MinWew Marcinem Kierwińskim. Ma szansę stworzyć w tym obszarze najbardziej wpływową frakcję w rządzie.

## PERSPEKTYWY

W kolejnych miesiącach Wojciech Balczun będzie promował swoją strategię, której celem jest zaangażowanie państwowych spółek we wsparcie polityki gospodarczej państwa. Podejście to może zwiastować również kolejne zmiany kadrowe w spółkach skarbu państwa. Wśród priorytetów Balczuna w najbliższych miesiącach będą: wsparcie lokalnego komponentu w inwestycjach, poprawa zarządzania w spółkach, wsparcie przemysłu obronnego oraz restrukturyzacja Grupy Azoty, Poczty Polskiej i JSW. Ewentualny brak poprawy sytuacji spółek mających problemy finansowe byłby politycznym obciążeniem dla Balczuna. W dłuższym terminie wyzwaniem pozostaje transformacja energetyczna i restrukturyzacja sektora górnictwa węgla kamiennego.



**Bartosz Krzemiński**  
starszy analityk ds. gospodarczych



**Karol Tokarczyk**  
starszy analityk ds. gospodarki cyfrowej

współpraca:  
Joanna Sawicka, Dominik Brodacki, Krzysztof Kropidłowski



# Barbara Nowacka

ministerka edukacji narodowej

## Ministerka delegująca zadania ekspertom

Barbara Nowacka mierzyła się ze sporami wokół lekcji edukacji zdrowotnej i religii. Jednocześnie przygotowuje kompleksową reformę edukacji.

A++ A+ A A- B+ **B** B- C+ C C- D+ D

B

RATING OGÓLNY

B

jakość rządzenia

B

komunikacja i odbiór publiczny

B

pozycja polityczna

B

### OCENA OGÓLNA

MinEdu Barbara Nowacka przygotowuje wieloletni projekt reformy systemu edukacji, którego opracowanie koordynuje Instytut Badań Edukacyjnych (IBE). W ostatnich miesiącach uwagę opinii publicznej przykuło wprowadzenie do szkół nowego przedmiotu edukacja zdrowotna, który wzbudził kontrowersje prawicowej opozycji z powodu nauczania na temat zdrowia seksualnego – z powodu kampanii prezydenckiej przedmiot stał się dobrowolny, a nie obowiązkowy. Po przegranych przez Rafała Trzaskowskiego wyborach prezydenckich Nowacka wydaje się mniej aktywna politycznie – przetrwała letnią rekonstrukcję rządu, ale jej formacja Inicjatywa Polska przestała istnieć i stała się formalnie częścią Koalicji Obywatelskiej. Rok 2026 będzie kluczowy dla reformatorskich planów resortu.

B

### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Przygotowuje szandarowy projekt „Reforma26. Kompas jutra”.** Jest to kompleksowa reforma edukacji przedszkolnej i szkolnej, która ma zacząć wchodzić w życie sukcesywnie w kolejnych rocznikach od września 2026 r. W 2025 r. powstał profil absolwenta i absolwentki dla szkół podstawowych i ponadpodstawowych, określający kluczowe kompetencje ucznia, które ma kształtować program nauczania (wcześniej opracowano profile dla przedszkoli i podstawówek). Równocześnie 22 zespoły programowe przygotowały projekty nowych podstaw programowych, które MinEdu skierowało w listopadzie do konsultacji publicznych. Reforma ma sprawić, że szkoła będzie bardziej

praktyczna i będzie stawiać na konkretne efekty uczenia się, a nie „przerabianie materiału” – przewiduje m.in. tydzień projektowy na pracę w grupie. W listopadzie Sejm przyjął nowelizację ustawy prawo oświatowe, która umożliwi wdrożenie zmian.

**Kładzie nacisk na cyfrową transformację edukacji.** Przyjęty we wrześniu i realizowany w latach 2025-2029 program „Cyfrowy uczeń” jest drugim priorytetem MinEdu w wykazie priorytetów RadMin sporządzonym na zlecenie Macieja Berka, ministra ds. nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu. Przewiduje m.in. dofinansowanie dla placówek edukacyjnych na zakupy sprzętu (w tym laptopów i tabletów), a także modernizację infrastruktury sieciowej. Z pieniędzy z krajowego planu odbudowy MinEdu zakłada utworzenie 100 tys. sal lekcyjnych przygotowanych do nauczania zdalnego, a także 16 tys. pracowni sztucznej inteligencji i STEM (nauka, technika, inżynieria, matematyka). W ramach KPO realizowane są szkolenia z kompetencji cyfrowych dla kilkudziesięciu tysięcy nauczycieli, a z programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego – dla minimum 11 tys. nauczycieli w zakresie wykorzystania sztucznej inteligencji w procesie nauczania.

**Wprowadziła dwa nowe przedmioty, zmniejszyła liczbę lekcji religii.** Od września 2025 r. edukacja zdrowotna zastąpiła wychowanie do życia w rodzinie. Przedmiot obejmuje tematy z obszarów zdrowia fizycznego, psychicznego, seksualnego czy pierwszej pomocy. Wzbudził kontrowersje z powodu nauczania na temat zdrowia seksualnego. Z początku miał być obowiązkowy, ale w czasie kampanii prezydenckiej premier Donald Tusk ogłosił dobrowolność zapisów, z czego resort nie był zadowolony. W konsekwencji na lekcje uczęszcza ok. 30 proc. uczniów. Edukacja obywatelska zastąpiła historię i teraźniejszość, ale budziła mniejsze kontrowersje. Od tego roku szkolnego obowiązuje jedna lekcja religii w tygodniu – na pierwszej lub ostatniej godzinie, z możliwością łączenia uczniów różnych klas. Takie rozwiązanie krytykuje prawicowa opozycja, która zarzuca MinEdu ideologizację szkoły – w lipcu zakwestionował je nieuznawany przez rząd TrybKon z powodu m.in. braku porozumienia z Kościołami i związkami wyznaniowymi. MinEdu kontynuuje również otwarty w 2024 r. program „Edukacja z wojskiem” – w ramach IV edycji jesienią żołnierze prowadzą zajęcia obronne z 200 tys. uczniów.

**Mierzy się z kontrowersjami związanymi z płacami nauczycieli i pracami domowymi.** W 2024 r. wynagrodzenia nauczycieli wzrosły o 30 proc., ale w 2025 r. podwyżka wyniosła jedynie 5 proc. W 2026 r. podwyżki mają sięgnąć 3 proc., czyli zgodnie z inflacją. Nauczyciele domagają się ustalenia stałego mechanizmu wynagrodzeń z odniesieniem do średniej płacy – MinEdu jest ostrożne ze względu na koszty i zamierza opracować własną propozycję mechanizmu waloryzacji. We wrześniu weszły w życie zmiany w karcie nauczyciela, wprowadzające jednolite zasady wypłaty wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe – zgodnie z nimi wynagrodzenie przysługuje tylko za zajęcia zrealizowane. Wywołało to chaos dotyczący m.in. sposobu rozliczania nauczycieli w czasie wycieczek szkolnych, gdy nie odbywają się lekcje. W listopadzie Sejm przyjął jednak zasady korzystne dla nauczycieli i wyrównanie z mocą wsteczną. MinEdu rozważa też korekty w sprawie dobrowolności prac domowych, wprowadzonej w nagłym trybie w 2024 r. Według raportu IBE rozwiązanie zmniejszyło stres uczniów, ale też osłabiło ich motywację do odrabiania prac domowych, raczej nie miało zaś wpływu na wyniki egzaminu ósmoklasisty.

**Chce poprawić dobrostan fizyczny i psychiczny uczniów.** MinEdu wymienia promocję zdrowego trybu życia i higieny cyfrowej wśród głównych kierunków polityki oświatowej na rok 2025/2026. Od jesieni 2025 r. weszła w życie nowa podstawa programowa do wychowania fizycznego, będąca odpowiedzią na badania o pogarszającej się sprawności fizycznej polskich uczniów. Resort rozważa również kwestię obecności smartfonów i ekranów w placówkach edukacyjnych. Projekt nowej

podstawy programowej przewiduje przedszkola wolne od ekranów – dzieci mają rozwijać zdolności manualne, ruchowe, uczyć się skupienia i komunikacji z rówieśnikami. W szkołach zasady używania smartfonów mają wciąż określać poszczególne placówki, przy czym resort planuje wprowadzenie uprawnienia do całkowitego zakazu korzystania ze smartfonów w szkole.

B

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Barbara Nowacka mierzy się ze znaczącymi wyzwaniem komunikacyjnymi. Dwa główne priorytety resortu – „Reforma26. Kompas jutra” i „Cyfrowy uczeń” – to skomplikowane działania rozłożone na wiele lat, których komunikowanie wymaga zwiększonej kreatywności. Ministerka umiarkowanie radzi sobie w trudnych sytuacjach. Miała problem z wyjaśnieniem decyzji premiera o uczynieniu edukacji zdrowotnej dobrowolną – wyglądało to na krok wstecz pod wpływem ataków ze strony prawicowej opozycji. Sprawę ograniczenia religii w szkole przedstawia w sposób raczej konfrontacyjny. W ostatnim półroczu CBOS przestał włączać ją do badań zaufania społecznego – w marcu ufało jej 32 proc. badanych, a nie ufało 29 proc., co jest dość dobrym wynikiem, choć nieznacznie słabszym niż w październiku 2024 r.

B

## POZYCJA POLITYCZNA

MinEdu jest bliską współpracowniczką prezydenta Warszawy Rafała Trzaskowskiego. Przegrane przez niego wybory prezydenckie osłabiły jej pozycję polityczną. W odróżnieniu od innego współpracownika Trzaskowskiego – byłego MinSpor Sławomira Nitrasa – nie opuściła jednak rządu w ramach letniej rekonstrukcji. Jej ugrupowanie Inicjatywa Polska przestało jednak istnieć jako niezależny byt i stało się częścią Koalicji Obywatelskiej. Nowacka zostanie wiceszefową KO. Prace MinEdu od początku kadencji są raczej na marginesie agendy rządu, skupione na obronności i deregulacji. Pozycja polityczna Nowackiej jest wciąż dobra, chociaż słabsza niż w poprzednim roku.

## PERSPEKTYWY

MinEdu zmienia szkoły w sposób planowy i ewolucyjny. Chętnie korzysta z pracy ekspertów edukacyjnych i grup roboczych reprezentujących różne środowiska, co należy ocenić pozytywnie. Kierunek zmian jest co do zasady właściwy – szkoły powinny stwarzać przyjazne warunki do nauki, uczyć konkretnych umiejętności i dbać o jakość relacji w grupie. Pewne wątpliwości może budzić, czy wystarczająco przemyślany został program cyfryzacji szkół. Mimo że zmiany są ostrożne, stosunkowo bojowy styl komunikacji MinEdu może jej przysparzać przeciwników, obawiających się ideologizacji szkół. Zagroza to całemu projektowi reformy edukacji, chociaż może wzmocnić Nowacką politycznie, ponieważ stanie się ona obiektem ataków ze strony PiS. Bez zmian w edukacji dotrzymujących tempa rozwojowi cywilizacyjnemu rosnąć będą nierówności społeczne, a część zamożnych rodziców będzie mieć zachęty do ucieczki z edukacji publicznej. Rok 2026 może być najważniejszym dla MinEdu w tej kadencji, wyznaczającym sukces albo porażkę sztandarowej reformy systemu nauczania – weto prezydenta Karola Nawrockiego do proponowanych zmian ustawowych, które jest wysoce prawdopodobne, może utrudnić wdrażanie reform.



**dr Tomasz Sawczuk**

starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich



## Jan Grabiec

szef Kancelarii Premiera

# Zarządca kancelarii Tuska

Jan Grabiec, kierując kancelarią premiera, uniknął większych problemów. Największym wyzwaniem w tym roku była prezydencja w UE i deregulacja.

A++ A+ A A- B+ **B** B- C+ C C- D+ D



### RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Jan Grabiec kieruje KanPrem od powstania rządu Donalda Tuska. To jedno z kluczowych stanowisk, bo kancelaria stanowi polityczne, administracyjne i komunikacyjne zaplecze rządu. W jej kierownictwie zasiadają reprezentanci wszystkich partii koalicyjnych. W KanPrem zapadają decyzje co do projektów ustaw i tempa ich powstawania, rozstrzygane są też spory między resortami (zwykle w stałym Komitecie RadMin). W ramach KanPrem działa także Centrum Informacyjne Rządu. Za rządów PiS KanPrem konkurowała nieraz z poszczególnymi resortami, a nawet okresowo przejmowała ich kompetencje (tak było np. w przypadku MinCyfr). Kancelaria Grabca działa inaczej – od początku kadencji liczba zatrudnionych tu urzędników spadła z 993 do 746. W tym roku z KanPrem do MinZagr przeszedł pion zajmujący się polityką unijną.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Grabiec zarządza jednym z największych urzędów.** Podstawowym zadaniem Jana Grabca jest sprawne zarządzanie instytucją, która łączy różne funkcje i w której krzyżują się interesy poszczególnych partii koalicyjnych i ambicje różnych polityków. W KanPrem pracuje – na stanowiskach ministrów lub sekretarzy lub podsekretarzy stanu – wiele osób, które mają większą lub mniejszą autonomię i odpowiadają politycznie przed premierem lub liderem swojej partii. Grabiec jako szef KanPrem bierze jednak część odpowiedzialności za efekty ich działalności. Powolne prace nad projektem ustawy o związkach partnerskich – czym zajmowała się Katarzyna Kotula (do lipca ministerka ds. równości, obecnie sekretarzynie stanu w KanPrem), pośrednio

obciążają także Grabca, choć przyczyną opóźnień były głównie spory koalicyjne. Częściowo konto Grabca obciążają także kłopoty komunikacyjne rządu, choć to Donald Tusk długo nie chciał powołać rzecznika prasowego rządu.

**Kancelaria koordynowała polską prezydencję.** Przez pierwsze pół roku Polska sprawowała prezydencję w Radzie UE. Wiązało się to z dużym wysiłkiem organizacyjnym KanPrem oraz polityków kierujących wtedy pionem unijnym: Adama Szłapki, Ignacego Niemczyckiego i Magdaleny Sobkowiak-Czarneckiej. Jak podaje Centrum Informacyjne Rządu, w czasie polskiej prezydencji zorganizowano 320 spotkań urzędniczych w Polsce oraz 1783 spotkań grup roboczych, w których uczestniczyło około 45 tys. osób. Organizację prezydencji chwalili m.in. dyplomaci reprezentujący inne państwa unijne. Po prezydencji Szłapka został rzecznikiem rządu, Sobkowiak-Czarnecka także pozostała w KanPrem na stanowisku pełnomocniczki rządu ds. Instrumentu na rzecz Zwiększenia Bezpieczeństwa Europy (SAFE). Niemczycki został zaś nowym ministrem ds. europejskich w randze sekretarza stanu w MinZagr.

**KanPrem zajmowała się deregulacją.** Ważnym politycznie zadaniem KanPrem była także koordynacja prac nad deregulacją prawa, czyli uproszczeniem przepisów przede wszystkim dotyczących działalności gospodarczej. W KanPrem powstał zespół ds. deregulacji kierowany przez Macieja Berka – szefa stałego komitetu RadMin, a od lipca także ministra ds. nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu. CIR informuje, że zespół zbiera się co tydzień, z udziałem przedstawicieli ministerstw właściwych do oceny danego postulatu oraz strony społecznej – organizacji przedsiębiorców i ekspertów. Rząd przyjął już 160 zmian, a kolejne 39 jest w trakcie realizacji.

B-

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Jan Grabiec ma duże doświadczenie medialne. Przed mianowaniem Adama Szłapki na rzecznika rządu w lipcu 2025 r. Grabiec był jedną z twarzy rządu w mediach – gościł w najważniejszych programach informacyjnych, gdzie tłumaczył decyzje premiera i opowiadał o jego planach. Formalnie wciąż pełni funkcję rzecznika prasowego KO, choć w praktyce za komunikację z mediami w większym stopniu odpowiadają Szłapka oraz rzeczniczka klubu KO Dorota Łoboda. W październiku szef KanPrem miał wpadkę wizerunkową – w TVN24 powiedział o zatrzymanym przez Izrael pośle KO Franciszku Sterczewskim, że jego próba dotarcia statkiem do Strefy Gazy przypominała „wakacje”, co spotkało się z ostrą reakcją prowadzącej wywiad. Zazwyczaj jednak Grabiec unika gaf, a jego publiczne wypowiedzi są raczej bezbarwne – szef KanPrem raczej trzyma się linii rządu niż przedstawia własne koncepcje. Nie jest badany w sondażach zaufania do polityków, jego profil na X śledzi 75 tys. użytkowników, a na Facebooku – 45 tys.

A-

## SIŁA POLITYCZNA

Jan Grabiec od powrotu Donalda Tuska do krajowej polityki w 2021 r. należy do jego najbliższych współpracowników. Ma stały dostęp do premiera, uczestniczy w naradach dotyczących kluczowych planów rządu i partii. Od dwóch lat zarządza najważniejszym organem rządu. KanPrem koordynuje pracę resortów, to tam zapadają decyzje o tym, które inicjatywy ustawodawcze mają priorytet, oraz o tym, jak są opowiadane wyborcom. Daje to Grabcowi dużą wiedzę i mocną pozycję w otoczeniu Tuska; szef KanPrem utrzymuje też dobre relacje z kluczowymi ministrami, m.in. MinFin Andrzejem Domańskim. Grabiec jest także silny w KO – od 2015 r. zasiada w Sejmie, jest szefem struktur mazowieckich oraz partyjnym skarbnikiem. Nie przejawia zarazem wielkich politycznych ambicji, władzą w KanPrem dzieli się z innymi członkami kierownictwa kancelarii, a jego pozycja zależy od Tuska.

## PERSPEKTYWY

Wszystko wskazuje na to, że Jan Grabiec wciąż cieszy się zaufaniem Donalda Tuska i nie grozi mu dymisja, także dlatego, że nie stara się wykorzystywać stanowiska i wpływów, które ono daje, do budowy niezależnej pozycji politycznej w KO. Był przez moment wymieniany nieoficjalnie jako kandydat na MinAkt przed lipcową rekonstrukcją rządu, ale ostatecznie tak się nie stało – objął za to dodatkowo funkcję przewodniczącego komitetu ds. pożytku publicznego, który zajmuje się współpracą rządu z organizacjami pozarządowymi. Grabiec w najbliższych miesiącach nadal będzie zarządzał instytucją, od której sprawnego działania zależy wizerunek i popularność całego rządu. Pozostanie przy tym raczej wykonawcą poleceń premiera niż kreatorem polityki rządu.



**Wojciech Szacki**

szeft działu politycznego



# Tomasz Siemoniak

koordynator służb specjalnych

## Minister od służb z mniejszymi kompetencjami

Po rekonstrukcji koordynator służb specjalnych Tomasz Siemoniak stracił fotel ministra spraw wewnętrznych. Nadal pozostaje kluczowym członkiem rządu w kwestiach bezpieczeństwa.

A++ A+ A A- B+ B **B-** C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

W wyniku lipcowej rekonstrukcji Marcin Kierwiński zastąpił Tomasza Siemoniaka na stanowisku ministra spraw wewnętrznych i administracji. Zmiana ta mogła być podyktowana chęcią obsadzenia w tym fotelu kogoś bardziej konfrontacyjnego w związku z wygraną Karola Nawrockiego w wyborach prezydenckich. Siemoniak nie pomógł sobie też spóźnioną reakcją na działalność Roberta Bąkiewicza na granicy z Niemcami. Związany z PiS polityk razem ze swoimi współpracownikami prowadził samowolne kontrole aut wzdłuż zachodniej granicy, udając działania służb, które jego zdaniem nie reagowały na przypadki wwożenia nieudokumentowanych migrantów z Niemiec do Polski. Siemoniak utrzymał jednak stanowisko ministra koordynatora służb specjalnych.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Jest jedną z twarzy walki z zagrożeniem ze wschodu.** Jako członek RadMin i koordynator służb specjalnych Tomasz Siemoniak sprawuje nadzór i kontrolę nad pięcioma polskimi służbami specjalnymi – Agencją Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencją Wywiadu, Służbą Kontrwywiadu Wojskowego, Służbą Wywiadu Wojskowego oraz Centralnym Biurem Antykorupcyjnym. Z racji tej funkcji pojawia się on w mediach i przestrzeni publicznej za każ-

dym razem, gdy w Polsce dochodzi do aktów sabotażu, tak jak miało to miejsce 15 listopada. Związani z rosyjskimi służbami obywatele Ukrainy wysadzili wtedy tory kolejowe na trasie Warszawa-Lublin, co mogło doprowadzić do katastrofy kolejowej. Siemoniak wystąpił po tym wydarzeniu na konferencji prasowej razem m.in. z MinWew Marcinem Kierwińskim oraz MinSpra i ProkGen Waldemarem Żurkiem.

**Dbą o zwiększanie budżetu podległych mu służb.** W 2026 r. budżet największej polskiej służby specjalnej, czyli ABW, po raz pierwszy w historii wyniesie ponad miliard złotych (ok. 1,3 mld zł). Rosną także budżety innych podległych Siemoniakowi służb. Budżet SKW, którą kieruje zaufany człowiek premiera i Siemoniaka – Jarosław Stróżyk, wzrośnie o ponad 15 proc., do 780 mln zł. Budżet Agencji Wywiadu ma wynieść ok. 500 mln zł. Łącznie na działalność wszystkich służb podległych Siemoniakowi w 2026 r. rząd przeznaczy ponad 3 mld zł.

**Nie doprowadził do likwidacji CBA.** Postulat ten znalazł się w umowie koalicyjnej podpisanej w listopadzie 2023 r. Mimo politycznej zgody nie udało się go zrealizować. 20 listopada w Sejmie odbyło się pierwsze czytanie projektu w tej sprawie. Przewiduje on, że biuro zostanie zlikwidowane z dniem 1 maja 2026 r., a jego zadania przejmą inne służby, głównie policja. Jednak Siemoniak liczy się z tym, że ustawy likwidującej biuro nie podpisze prezydent Karol Nawrocki. W takiej sytuacji, zdaniem koordynatora, zostałyby ono znacznie okrojone i zajmowałoby się jedynie najpoważniejszymi sprawami korupcyjnymi. Pomimo tych planów budżet biura także ma wzrosnąć w przyszłym roku (do ok. 330 mln zł). CBA zostało jako jedyna służba wyłączone z otrzymywania przez jej funkcjonariuszy nowego dodatku mieszkaniowego, który wprowadzono w służbach mundurowych.

**Reforma nadzoru nad inwigilacją jest pozorna.** 14 listopada do konsultacji publicznych trafił zgłoszony przez Siemoniaka projekt ustawy, który przewiduje zwiększenie kontroli sądów nad stosowaniem inwigilacji, np. podsłuchów. Głównym przewidywanym rozwiązaniem jest umożliwienie sądom pozyskiwania w dowolnym momencie informacji na temat efektów prowadzonej inwigilacji. Jeśli sąd uzna, że są one bezużyteczne i nie wnoszą nic do sprawy, to będzie mógł w dowolnej chwili zdecydować o zakończeniu kontroli operacyjnej. Zmiany są dobrze oceniane, jednak wielu ekspertów uważa, że są niewystarczające w kontekście kontroli nad służbami i stosowanymi przez nie metodami. Propozycje te mogą zostać uznane za zbyt zachowawcze, bo obecna koalicja rządząca szła do władzy m.in. z hasłami dotyczącymi rozliczeń za nielegalne korzystanie z systemu Pegasus w czasie rządów PiS.

**Zmiany w kierownictwie służb wywołują pewne kontrowersje.** Chodzi przede wszystkim o byłą szefową CBA Agnieszkę Kwiatkowską-Gurdak. Od przejścia władzy przez koalicję była ona pełniącą obowiązki szefową CBA, a od kwietnia 2024 r. oficjalnie zajęła to stanowisko. Odeszła w lutym 2025 r. po kontrowersyjnym posiedzeniu sejmowej komisji śledczej ds. Pegasusa. Kwiatkowska-Gurdak przyszła na nie z rzecznikiem prasowym, który pełnił tę funkcję także, gdy szefem biura był Andrzej Stróżny w czasach PiS. Uchylała się od pytań posłów. Członkowie komisji byli zdziwieni jej zachowaniem. Wcześniej w mediach pojawiały się informacje, że CBA nie chce współpracować z komisją przy wyjaśnianiu afery. Ostatecznie Kwiatkowska-Gurdak złożyła rezygnację, a jej miejsce zajął Tomasz Strzelczyk. Innym kontrowersyjnym ruchem w służbach było powołanie w październiku 2025 r. Małgorzaty Żochowskiej na stanowisko wiceszefowej ABW. Przeszła ona do służb specjalnych niemal 20 lat temu, gdy główną rolę odgrywał w nich kontrowersyjny polityk PiS Antoni Macierewicz.

**B-**

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Tomasz Siemoniak niezbyt często występuje w badaniach zaufania do polityków przeprowadzanych przez CBOS. W grudniu 2024 r. 27 proc. badanych deklarowało zaufanie wobec niego, a przeciwnego zdania było 21 proc. respondentów. W maju 2025 r. ówczesny prezydent Andrzej Duda wymienił go pośród polityków spoza PiS, których „szanuje”. Siemoniak często występuje w mediach, jednak ze względu na niejawną tematykę, którą się zajmuje, jego wypowiedzi rzadko kiedy zyskują dużą popularność. Generalnie jest spokojny i wyważony, natomiast zdarza mu się też popełniać gafy. Tak było w październiku, gdy komentował zatrzymanie aktywistki Greta Thunberg przez służby Izraela. Stwierdził wtedy, że bicie czy wybudzanie ze snu, jakim miała być poddawana Thunberg, to nie torturowanie, a poniżanie. Wypowiedź ta odbiła się szerokim echem, a Siemoniak był za nią mocno krytykowany.

**B**

## POZYCJA POLITYCZNA

Siemoniak nie ma w Koalicji Obywatelskiej własnego zaplecza i nie dąży do jego stworzenia. Gdy premier Donald Tusk pozbawił go w lipcu funkcji MinWew, nie słychać było o niezadowolaniu Siemoniaka czy próbie zablokowania tej decyzji premiera. Przyjął ją i skupił się na wykonywaniu swoich zadań jako koordynator służb specjalnych. Choć jego pozycja polityczna osłabła, to nadal pozostaje on zaufanym człowiekiem premiera i silnym punktem jego gabinetu w kwestiach związanych z bezpieczeństwem.

## PERSPEKTYWY

W wyniku nasilonych w ostatnim czasie wrogich działań rosyjskich i białoruskich praca Tomasza Siemoniaka i podległych mu służb jest jeszcze wnikliwiej obserwowana przez opinię publiczną. Jakikolwiek błąd służb może skutkować ofiarami wśród obywateli. Siemoniak będzie więc poddawany olbrzymiej presji. Nie pomaga mu prezydent, który zablokował ostatnio nominacje w służbach specjalnych, chcąc w ten sposób wymóc, aby szefowie służb spotykali się z nim i uzgadniali nominacje. Z jednej strony może to frustrować funkcjonariuszy służb, a z drugiej doprowadzić do sytuacji, w której część z nich będzie orientować się bardziej na ośrodek prezydencki niż rząd. Są to kluczowe wyzwania, z którymi będzie musiał sobie radzić Siemoniak.



**Maciej Czapluk**

starszy analityk ds. prawnych



# Jakub Rutnicki

minister sportu i turystyki

## Minister od miejskich boisk i hal sportowych

Jakub Rutnicki odziedziczył po poprzedniku ambicje organizacji igrzysk olimpijskich w Polsce. Na razie skupia się jednak na sporcie lokalnym.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Jakub Rutnicki (KO) został ministrem sportu i turystyki w lipcu w ramach rekonstrukcji rządu. Zastąpił Sławomira Nitrasa po tym, jak ten stracił pozycję polityczną po przegranych przez Rafała Trzaskowskiego wyborach prezydenckich. Rutnicki od 20 lat jest posłem, a ze sportem amatorskim związany jest od młodości. W poprzedniej kadencji Sejmu był przewodniczącym komisji kultury fizycznej, sportu i turystyki. W resorcie skupia się na wsparciu sportu lokalnego i poprawie dialogu ze związkami sportowymi. Po Nitrasie przejął nadzór nad procesem tworzenia nowej „Strategii rozwoju polskiego sportu 2040”. Odziedziczył też kierownictwo ministerstwa: wciąż nie ma w nim ani jednej kobiety.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Stawia na promocję sportu powszechnego.** Jakub Rutnicki przedstawia aktywizację społeczeństwa jako główną misję resortu. Powołuje się przy tym na niekorzystne statystyki dotyczące kondycji fizycznej społeczeństwa. Według danych MinSpor 65 proc. badanych deklaruje brak regularnych ćwiczeń, co według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) przekłada się na 169 mln euro kosztów dla gospodarki rocznie (np. poprzez wyższe wydatki na leczenie). Rutnicki kontynuuje programy zapoczątkowane przez Nitrasa: „Aktywna szkoła”, a także program modernizacji boisk, tzw. orlików. Ten ostatni został wpisany na listę 58 priorytetów prac rządu. Ministerstwo deklaruje, że do końca bieżącego roku uda się

odnowić 500 boisk, a do końca 2028 r. program obejmie około dwa tysiące obiektów, w tym 300-400 nowo wybudowanych. Ponadto Rutnickiemu udało się zgromadzić szerokie poparcie w Sejmie dla zainicjowanej przez Nitrasa nowelizacji ustawy o sporcie, która wyłącza boiska z norm hałasu zapisanych w prawie ochrony środowiska. W październiku podpisał ją prezydent Karol Nawrocki.

**Pracuje nad olimpijską kandydaturą Warszawy.** Idea organizacji letnich igrzysk olimpijskich w Polsce w 2040 lub 2044 r. ma być wyzwaniem nadającym ton pracy resortu w najbliższych latach. MinSpor kontynuuje współpracę z władzami Warszawy w zakresie przygotowania kandydatury, która formalnie ma zostać zgłoszona w Międzynarodowym Komitecie Olimpijskim na początku 2026 r. Rutnicki przedstawia organizację igrzysk jako szansę na aktywizację społeczeństwa i impuls do modernizacji infrastruktury. Potencjalna data igrzysk (2040 r.) wyznacza horyzont tworzonej „Strategii rozwoju polskiego sportu 2040”, która ma zostać opublikowana w pierwszej połowie 2026 r. Obecnie trwają konsultacje nad rekomendacjami, które resort opublikował w listopadzie. Za cele MinSpor stawia sobie m.in. podniesienie poziomu aktywności fizycznej społeczeństwa, stworzenie warunków do systemowego rozwoju sportu oraz umocnienie wspólnoty i dumy narodowej. Chce to osiągnąć m.in. przez ułatwienie dostępu do infrastruktury, profesjonalizację klubów oraz uporządkowanie systemu finansowania i zarządzania sportem.

**Utrzymał konflikt z Polskim Komitetem Olimpijskim (PKOl).** Pod koniec 2024 r. ówczesny MinSpor Sławomir Nitras zapowiedział wstrzymanie finansowania PKOl. Decyzja ta była spowodowana nieprawidłowościami w zarządzaniu majątkiem komitetu, których miał dopuszczać się prezes Radosław Piesiewicz, nominowany za rządów PiS. W efekcie tej decyzji w 2025 r. MinSpor w ogóle nie wsparło PKOl finansowo, czym przyczyniło się do pogłębienia konfliktu rządzących z Piesiewiczem. Pieniądze do PKOl przestały też w większości płynąć ze spółek skarbu państwa: największą umowę z końcem 2024 r. wypowiedział Orlen. W październiku Piesiewicz, szukając nowych źródeł finansowania, ogłosił współpracę z giełdą kryptowalut zondacrypto, która ma płacić za sukcesy polskich olimpijczyków w latach 2026-2028. Rutnicki jest równie wrogo nastawiony do prezesa komitetu i nie zamierza podejmować z nim współpracy. W połowie listopada MinSpor zdecydował, że nie powoła go do 21-osobowego zespołu ds. kandydatury Polski do organizacji igrzysk olimpijskich.

**Chce kolejnych zmian w ustawie o sporcie.** MinSpor nie jest aktywnym legislacyjnie resortem: w 2025 r. przeprowadził do końca procesu legislacyjnego dwa projekty (w tym jeden dotyczący branży turystycznej). Teraz Rutnicki próbuje przeforsować część przepisów, które do Tryb-Kon pod koniec 2024 r. odesłał ówczesny prezydent Andrzej Duda. Chodzi przede wszystkim o wydłużenie z pół roku do roku okresu pobierania stypendium sportowego przez członkinie kadry narodowej po urodzeniu dziecka i zwiększenia go w tym okresie z 50 do 81,5 proc. wysokości stypendium. W tej samej ustawie MinSpor chce też nadać status funkcjonariusza publicznego sędziom w trakcie prowadzenia zawodów sportowych. Ustawa jest jeszcze w fazie konsultacji w ramach stałego komitetu RadMin.

**Planuje wprowadzić opłatę turystyczną.** W połowie września Rutnicki odebrał kompetencje dotyczące turystyki wiceministrowi Piotrowi Borysowi z KO i powierzył wiceministrowi Ireneuszowi Rasiowi związanemu z PSL. Borys ma zajmować się m.in. współpracą międzynarodową i sportem wyczynowym. Wraz z tą zmianą wrócił temat opłaty turystycznej, której Raś jest dużym zwolennikiem. Chodzi o to, aby symboliczną opłatę od turystów mogła pobierać każda gmina w Polsce. Resort chciałby pokazać projekt ustawy dotyczący opłaty na przełomie

grudnia i stycznia. Według Rasia w największym stopniu na nowych przepisach skorzystałyby gminy, bo miałyby do nich trafiać 80 proc. daniny. Pozostałe 20 proc. płynęłoby do podległej MinSpor Polskiej Organizacji Turystycznej. Resort nie pokazał jeszcze także zapowiadanej od dawna ustawy regulującej i ograniczającej kwestię najmu krótkoterminowego. Przekonuje, że prace nad dokumentem są już w zasadzie skończone i niedługo trafi on do wykazu prac rządu. Swoją projekt dotyczący ograniczenia najmu krótkoterminowego w ostatnich dniach przedstawiła jednak Polska 2050 – resort będzie musiał się pewnie odnieść do tej propozycji. W ciągu najbliższych kilku miesięcy MinSpor ma pokazać również „Strategię rozwoju turystyki dla Polski do 2030 r.”.

B

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Jakub Rutnicki po objęciu teki ministra rzadziej pojawia się w ogólnopolskich mediach. Stara się za to budować poprzez pozytywny przekaz w mediach społecznościowych. Na profilach swoich i ministerstwa często pokazuje się np. z dziećmi, w towarzystwie których ogłasza otwarcia lub remonty lokalnych obiektów sportowych. Chwali się też swoją sprawnością fizyczną: pokazuje, jak gra w piłkę, siatkówkę czy nawet rugby. Funkcja ministra nieco odmieniła jego wizerunek: wcześniej był jednym z sejmowych awanturników. Jako poseł z mównicy mocno atakował przede wszystkim PiS, używając ostrych słów. Teraz w swoim medialnym przekazie skupia się głównie na informowaniu o osiągnięciach resortu.

B-

## POZYCJA POLITYCZNA

Dla Jakuba Rutnickiego stanowisko ministra sportu to zdecydowanie największy sukces polityczny w jego dotychczasowej karierze. Mimo to awans z wieloletniego posła na ministra nie wpłynął znacząco na jego pozycję w partii. On sam nie rozważa startu na przewodniczącego wielkopolskich struktur KO w nadchodzących wyborach wewnętrznych. Również w rządzie, jako jeden z najmniej doświadczonych ministrów, nie może pochwalić się dużym przełożeniem na prace całej RadMin i nie ma wpływu na premiera.

## PERSPEKTYWY

Rok 2026 może być trudny dla Jakuba Rutnickiego i jego resortu. Ministerstwo ma bowiem publikować najważniejsze strategie (dotyczące zarówno sportu, jak i turystyki) i formalnie zgłosić akces Polski do ubiegania się o organizację igrzysk olimpijskich za kilkanaście lat. W lutym z kolei przyjdzie kolejny test dla polskiego sportu, bo odbędą się XXV Zimowe Igrzyska Olimpijskie we Włoszech. Światowe zawody zwiększą widoczność ministra, ale też podgrzeją zapewne konflikt z prezesem PKOl. Dla Rutnickiego będzie to duże wyzwanie komunikacyjne: od tego, jak poradzi sobie z coraz bardziej niezależnym finansowo Radosławem Piesiewiczem, może zależeć jego pozycja w rządzie.



**Michał Piedziuk**

młodszy analityk ds. politycznych



**Marcin Pijaj**

młodszy analityk



## Andrzej Domański

minister finansów i gospodarki,  
szef Ministerstwa Rozwoju i Technologii

# Minister bardziej od finansów niż rozwoju

Andrzej Domański objął resort rozwoju i stał się gospodarczą twarzą rządu. Koncentruje się jednak na zadaniach ministra finansów i nie realizuje potencjału swojego stanowiska.

A++ A+ A A- B+ B **B-** C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Andrzej Domański w wyniku lipcowej rekonstrukcji rządu przejął po Krzysztofie Paszyku Ministerstwo Rozwoju i Technologii. Resort wcześniej osłabiły wielomiesięczne spekulacje o zmianach kadrowych i spór wokół polityki mieszkaniowej. Dla Domańskiego była to nagroda pocieszenia, bo jeszcze wiosną mówiło się o nim jako możliwym wicepremierze. Domański został ministrem finansów i gospodarki, ale zarządza dwoma odrębnymi resortami, które nie połączyły się organizacyjnie. Skupia się na Ministerstwie Finansów, którego cele są nadrzędne nad priorytetami Ministerstwa Rozwoju i Technologii.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Skutecznie dereguluje i cyfryzuje.** MinRoz jest drugim po MinFin resortem najbardziej obciążonym przez proces deregulacji. Poza inicjatywami grupy Sprawdzamy Rafała Brzozki resort opracowuje też własne pakiety deregulacyjne. W lipcu weszła w życie tzw. duża ustawa deregulacyjna, przygotowana jeszcze przez Paszyka, która m.in. zmniejsza dotkliwość kontroli dla najmniejszych firm. MinRoz wprowadza też jednoinstancyjność i zasadę milczącej zgody do wielu procesów administracyjnych. Drugim obszarem wspierania przedsiębiorców jest cyfryzacja: resort rozbudował funkcjonalności serwisów Biznes.gov.pl i konto przedsiębiorcy, przygotował ustawę umożliwiającą zakładanie firmy online i pracuje z MinRodz nad elektronicznymi umowami o pracę. Dodatkowo MinRoz prowadzi programy wspierające cyfryzację i cyberbezpieczeństwo w małych i średnich przedsiębiorstwach.

**Porządkuje politykę inwestycyjną i eksportową.** W lutym 2025 r. rząd przyjął przygotowaną jeszcze za czasów Paszyka „Politykę promocji gospodarczej Polski”. Udana dla MinRoz była też wystawa na Expo w Osace – polski pawilon przyciągnął 1,3 mln zwiedzających, a fora inwestycyjne i eksportowe zgromadziły odpowiednio 460 i 300 uczestników. Wiceszef MinRoz Michał Jaros (KO) zapowiada też pierwsze wynikające z targów projekty w Polsce, związane m.in. z produkcją prefabrykowanych domów i budową magazynów energii. Resort rozwoju szykuje nową politykę grantów dla inwestorów zagranicznych. Obecne regulacje są z 2011 r. Nowe rozwiązania mają bardziej promować projekty innowacyjne, co ma pomóc Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu w przyciąganiu kluczowych inwestorów. W październiku Domański rozmawiał z zarządami specjalnych stref ekonomicznych, Polskiego Funduszu Rozwoju i Banku Gospodarstwa Krajowego o potrzebach i kierunkach działań.

**Nie udało mu się wypracować polityki przemysłowej.** Jeszcze w końcu urzędowania Paszyka MinRoz obiecało mechanizm obniżający ceny energii dla przemysłu energochłonnego. W jego stworzeniu przeszkadzała niezdolność koordynacji między MinRoz, MinPrzem, MinKlim, czemu miała zaradzić rekonstrukcja rządu. Jednak dotąd zarządzane przez Domańskiego ministerstwo nie przedstawiło takiego mechanizmu. Lukę w polityce przemysłowej widać także w działaniach zorientowanych na wspieranie branż strategicznych. Stara się ją zapełnić Jaros, ale w półprzewodnikach, na których koncentruje uwagę, niełatwo znaleźć inwestora, który mógłby zastąpić Intela (firma wycofała się z planowanej inwestycji w Polsce). Opóźniają się też prace nad „Strategią rozwoju przemysłu obronnego”, za którą odpowiada Michał Baranowski, wiceminister z rekomendacji Polski 2050. Pod koniec października Domański spotkał się z firmami z branży obronnej na konsultacjach.

**Przygotowuje grunt pod local content.** Wobec braku działań realnie zwiększających konkurencyjność polskich firm MinRoz zabiega o poprawę ich pozycji rynkowej przez podnoszenie barier dla firm spoza UE. Resort przygotował m.in. ustawę umożliwiającą wykluczenie z zamówień publicznych wykonawców z państw spoza UE, nieobjętych dodatkowymi umowami o równym dostępie do rynku (wejdzie w życie w połowie 2026 r.). Obecnie MinRoz pracuje nad „Polityką zakupową państwa na lata 2026-2029”. Będzie ona ważnym elementem wdrażania „Strategii rozwoju państwa do 2035 r.” – w ramach wspierania polskich firm i zapewniania bezpieczeństwa kluczowych inwestycji będzie ona promować wykonawców krajowych. O objęcie taką ochroną apeluje m.in. branża stalowa i cementowa, które liczą na kontrakty np. związane z budową schronów i umocnień.

**Pozwala na realizację agendy mieszkaniowej Lewicy.** Po rekonstrukcji większość kompetencji w zakresie polityki mieszkaniowej przypadło wiceministrowi Tomaszowi Lewandowskiemu z Lewicy (nadzór nad Krajowym Zasobem Nieruchomości pozostał w MinFun). W rezultacie resort skupia się na regulacyjnym i finansowym wspieraniu rynku mieszkań komunalnych i społecznych, a w przyszłym roku będzie mieć do dyspozycji rekordowy, wynoszący 4,7 mld zł budżet na cen cel. W resorcie powstały nowelizacje ustaw o społecznych formach rozwoju mieszkalnictwa (weszła w życie) i o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego, która umożliwi m.in. powstanie portalu z cenami transakcyjnymi mieszkań i domów (czeka na podpis prezydenta). Ministerstwo pracuje też nad projektem, który ma usprawnić działania spółdzielni mieszkaniowych.

**Podporządkował MinRoz interesom MinFin.** Unia personalna między resortami finansów i rozwoju w praktyce prowadzi do tego, że projekty są nieformalnie konsultowane między nimi na wcześniejszym etapie, zanim trafią do uzgodnień międzyresortowych. Usprawnia

to prace rządu, ale prowadzi do dominacji agendy MinFin nad planami MinRoz. Dodatkowe obowiązki, w połączeniu z niską skłonnością Domańskiego do delegowania odpowiedzialności, sprawiły, że niektóre projekty opóźniają się ze względu na oczekiwanie na ostateczne decyzje ministra. Domański nie wprowadził dużych zmian kadrowych w kierownictwie MinRoz: na stanowiskach wiceministrów pozostali Michał Baranowski, Michał Jaros i Tomasz Lewandowski. Z Domańskim do MinRoz przeszła dyrektorka generalna Ilona Kowalska, która wcześniej zajmowała to stanowisko w MinFin.

C+

### KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Andrzej Domański nie poprawił postrzegania resortu rozwoju przez biznes – firmy chciałyby większej aktywności ministerstwa na wydarzeniach branżowych i jego zaangażowania w dyskusje biznesowe wykraczające poza deklaracje programowe, również na poziomie wiceministrów i dyrektorów departamentów. Takie sygnały płyną m.in. z branży motoryzacyjnej, chemicznej, energetyki odnawialnej – zwłaszcza ze strony dużych przedsiębiorstw. Branża drzewna, której kongres został zorganizowany w siedzibie ministerstwa jeszcze za Krzysztofa Paszyka, także odnotowuje brak progresu w swoich sprawach. Z końcem października Domański podjął większą aktywność, np. rozmawiając z biznesem o strategii przemysłu obronnego, ale musi jeszcze pokazać, że za komunikatami idą działania.

A-

### POZYCJA POLITYCZNA

Łącząc role MinFin i MinRoz, Andrzej Domański zyskał faktyczną kontrolę nad instytucjami rozwoju z Grupy PFR i ich sprawnymi kadrami. Choć nadzór właścicielski nad PFR sprawuje MinAkt, to finansowanie aprobuje MinFin, a Grupa PFR ze strategii ustawowo rozlicza się z MinRoz (i częściowo z MinFun). Podobnie jest w przypadku BGK. Domański jako minister rozwoju zyskał również wpływ na PAIH. Nie ma własnego zaplecza politycznego wśród parlamentarzystów, ale kontrola nad instytucjami rozwoju i piecza nad finansami publicznymi dają mu dużą sprawczość. Dla jego pozycji fundamentalne jest poparcie premiera Donalda Tuska, który z jednej strony ufa Domańskiemu na tyle, aby dawać mu szerokie uprawnienia, z drugiej oczekuje efektów oraz środków na finansowanie kluczowych projektów rządu.

### PERSPEKTYWY

Obejmując dwa najważniejsze resorty gospodarcze, Andrzej Domański wziął na siebie wiele obowiązków i ryzyka, ale uzyskał też narzędzia do realnego oddziaływania na gospodarkę, firmy i politykę rządu. Domański musi jednak usprawnić prace obu resortów, skuteczniej delegując odpowiedzialność na współpracowników. Aby w pełni wykorzystać możliwości obu ministerstw, powinien też stworzyć wizję polityki gospodarczej kraju i priorytetyzować przynajmniej niektóre zadania MinRoz, a nie tylko skupiać się na roli MinFin. W przeciwnym razie przekaz mogą zdominować ministrowie z mniejszymi tekami gospodarczymi, ale jasną wizją i lepszą komunikacją: MinFun Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz i MinAkt Wojciech Balczun. Przy napiętej sytuacji fiskalnej będzie to jednak trudne, bo szukanie dochodów i ograniczanie wydatków będą brać prymat nad inwestycjami, których horyzont realizacji wykracza poza wyborczy rok 2027. W tym kontekście przydatne będą PFR i BGK, które mogą znaleźć pozabudżetowe finansowanie na projekty rozwojowe.



**Hanna Cichy**  
szefowa działu gospodarczego



**Bartosz Krzemiński**  
starszy analityk ds. gospodarczych



# Stefan Krajewski

minister rolnictwa

## Minister próbujący dbać o interesy rolników w Brukseli

Stefan Krajewski przekonuje rolników, że broni ich przed budzącymi ich niezadowolenie decyzjami UE. Nie miał jeszcze szansy pokazać w pełni swojej wizji.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

W lipcu Stefan Krajewski (PSL) zastąpił na stanowisku ministra rolnictwa i rozwoju wsi swojego partyjnego kolegę Czesława Siekierskiego, który tracił popularność na wsi i w partii. Krajewski wykorzystał znajomość ministerstwa (od początku kadencji był sekretarzem stanu w MinRol) oraz doświadczenie z Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa i szybko przedstawił plan dla swojego resortu. Obiecywał ważne ustawy i deregulację, a także zablokowanie niepopularnych na wsi unijnych umów handlowych z krajami Mercosur i Ukrainą. W odróżnieniu od poprzedników nie musiał mierzyć się z masowymi protestami rolników. Nie zahamował jednak utraty poparcia dla PSL na wsi.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Pracuje nad pakietem ustaw.** Najważniejszym projektem dla MinRol jest tzw. ustawa o aktywnym rolniku – obecnie trwa druga runda uzgodnień tego projektu. Ustawa ma na celu zmianę definicji rolnika aktywnego zawodowo (a więc uprawnionego m.in. do wsparcia ze Wspólnej Polityki Rolnej), tak aby weryfikacja tego statusu była łatwiejsza i niekrzywdząca dla osób faktycznie prowadzących działalność rolniczą. Resort chce, aby ustawa weszła w życie w marcu 2026 r. i umożliwiła ubieganie się o płatności bezpośrednio na nowych zasadach. Na wpis do wykazu prac rządu czeka inny ważny projekt ustawy – o ochronie produkcyjnych funkcji wsi,

który ma zabezpieczać rolników przed sąsiedzkimi pozwami np. za hałas czy zapachy. Resort musiał też szybko przygotować drugi projekt ustawy o środkach ochrony roślin, odraczający obowiązek prowadzenia elektronicznej ewidencji stosowania środków ochrony roślin o rok. Oryginalna ustawa, implementująca unijny obowiązek prowadzenia elektronicznej ewidencji, została zawetowana przez prezydenta Karola Nawrockiego.

**Podchodzi oszczędnie do pomocy rolnikom.** Plagami tego sezonu okazały się wiosenne przymrozki, które spowodowały szkody w uprawach owoców miękkich, oraz nadprodukcja oraz spadek cen w skupie niektórych warzyw (głównie papryki i cebuli) i zbóż. Ze względu na zmianę unijnych zasad przyznawania pomocy (po wygaśnięciu specjalnego mechanizmu osłonowego związanego z napływem towarów z Ukrainy) i złą sytuację fiskalną Krajewski mniej szczerze niż Siekierski przyznawał pomoc dla rolników. Producenci owoców poszkodowani przez przymrozki otrzymają wsparcie dopiero z unijnego budżetu. Jesienią KomEur wyasygnowała dodatkowe środki dla rolników z Europy Środkowej – do Polski ma trafić niecałe 15 mln euro. MinRol nie mógł też spełnić oczekiwań w sprawie zrekomensowania rolnikom niższych cen w skupie. Krajewski wnioskował do prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów o zbadanie, czy rolnicy nie padają ofiarą zmów cenowych w skupach, ale ten nie dopatrywał się nieprawidłowości.

**Przyjmuje gniew rolników za umowy handlowe.** Umowa z Ukrainą weszła w życie 29 października 2025 r. i choć jest bardziej restrykcyjna niż warunki handlu obowiązujące od 2022 r., to budzi obawy zwłaszcza producentów drobiu, cukru i miodu. Na razie Polska utrzymuje jeszcze embargo na ukraińskie zboże, ale w niedawnym wywiadzie dla Business Insidera Krajewski mówił, że nie wyklucza jego zniesienia od 2026 r. Pomimo sprzeciwu wielu unijnych ministrów rolnictwa i próby zablokowania umowy z Mercosurem przez skierowanie jej do TrybSpra (19 listopada ParlEur odrzucił wniosek części europosłów, w tym polskich, w tej sprawie) może ona zostać podpisana jeszcze w tym roku. Krajewski próbuje przedstawić jako sukces „bezpieczniki” w umowie, m.in. pozwalające na zawieszenie części umowy w razie zaburzenia sytuacji na rynkach rolnych. Równolegle MinRol pracuje nad otwieraniem kolejnych rynków dla polskiego eksportu rolnego – najważniejszym osiągnięciem ostatniego roku było przekonanie Chin do ponownego otwarcia się na polski drób.

**Zabiega o zmiany w unijnym budżecie i broni tytoniu.** Krajewski, razem z polskim rządem i polskimi europarlamentarzystami, będzie walczyć o przywrócenie odrębności II filara wspólnej polityki rolnej. W przygotowanym przez KomEur projekcie budżetu na lata 2028-2034 zagwarantowano środki na zachowanie obecnego poziomu dopłat bezpośrednich, ale rolnicy obawiają się, że pieniądze na rozwój obszarów wiejskich (obecny II filar) zostaną przeznaczone na inne inwestycje, np. w ramach polityki spójności. W tym obszarze Krajewski ma szansę na sukces – sprzeciw wobec zmian w polityce rolnej zgłosili ministrowie rolnictwa 17 krajów i niektóre frakcje w ParlEur. Kolejnym ważnym tematem dla MinRol jest ochrona plantatorów tytoniu, m.in. przed projektowanym w Brukseli objęciem surowca akcyzą, tak jak wyrobów gotowych. Resort krytykuje też antynikotynowe rekomendacje Światowej Organizacji Zdrowia i inicjatywy MinZdro.

**Wprowadził zmiany personalne.** Wkrótce po objęciu urzędu Krajewski wymienił dyrektora generalnego w MinRol: Marek Cieśliński zastąpił Bogusława Wijatyka. Jesienią nastąpiły dalsze zmiany kadrowe, m.in. na stanowiskach szefów podległych MinRol instytucji badawczych. Najważniejsze były październikowe zmiany szefa Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS), głównego lekarza weterynarii, głównego inspektora ochrony roślin i nasiennictwa oraz głównego inspektora jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych. Jak słyszymy w PSL, więk-

szość z tych personalnych zmian to element porządków po władzy PiS, których nie przeprowadził Siekiński. Kierownictwo resortu uzupełniła posłanka KO Małgorzata Gromadzka, która została wiceministerką po Michale Kołodziejczaku. Krajewski nie chce za to odwołać szefa Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa Henryka Smolarza w związku z aferą dotyczącą działki w Zabłotni – KOWR, za zgodą MinRol w rządzie PiS sprzedał w 2023 r. wiceprezesowi firmy Dawtona Piotrowi Wielgomasowi działkę, przez którą ma przebiegać linia kolejowa z CPK. Krajewski skarcił tylko Smolarza za opieszałość w działaniu.

B-

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Stefan Krajewski mierzy się z rozczarowaniem i gniewem rolników za decyzje zapadające w Brukseli i tłumaczy się z ograniczeń w działaniu jego resortu. Wolne tempo prac nad jego flagowymi inicjatywami ustawodawczymi nie pozwala mu na wyjście z pozytywną narracją. W odróżnieniu od poprzedników nie musiał jeszcze konfrontować się z masowymi protestami rolników, ale spotykał się z organizatorami mniejszych protestów w resorcie. W MinRol odbywają się spotkania z interesariuszami, choć na brak dialogu z ministerstwem tradycyjnie narzeka branża przetwórstwa spożywczego. Według samego Krajewskiego w ciągu 90 pierwszych dni urzędowania odbył 90 spotkań z rolnikami. Minister aktywnie prowadzi profil na Facebooku, choć daleko mu do zasięgów najbardziej popularnych członków rządu.

B

## POZYCJA POLITYCZNA

Krajewski jest jednym z najważniejszych polityków PSL. W niedawnych wyborach wewnętrznych ponownie został szefem podlaskich struktur partii (pełni tę funkcję od 2016 r.) i jako przewodniczący regionu zasiada w Radzie Naczelnej (ważne ciało partyjne, które może wymienić prezesa). Władza na Podlasiu nie daje mu jednak szerokich wpływów, bo ludowcy mają tam stosunkowo słabe struktury. Krajewski nie zasiada też w ośmioosobowym ścisłym zarządzie partii (prezydium Naczelnego Komitetu Wykonawczego) i nie ma własnego silnego zaplecza personalnego. Po wejściu do resortu przeprowadził jednak szereg wewnętrznych zmian na poziomie dyrektorów departamentów. Cieszy się zaufaniem prezesa PSL Władysława Kosiniaka-Kamysza, a w partii jest lubiany i – jak słyszymy – ceniony za „sprawne objęcie funkcji ministra”. Równocześnie jak na razie nie spełnia pokładanych w nim nadziei na odbicie wsi dla PSL – zarówno sondaże, jak i badania aktywności internautów wskazują na postępującą radykalizację nastrojów na wsi i wzrost poparcia partii skrajnych, w tym Korony Grzegorza Brauna.

## PERSPEKTYWY

Największymi wyzwaniem dla MinRol będzie przekonanie rolników, że rząd skutecznie zabiega o ich interesy w Brukseli, przede wszystkim w negocjacjach budżetowych, ale i polityce klimatycznej czy handlowej. Zaostrzenie unijnych zasad pomocy dla rolników i napięta sytuacja fiskalna nie pozwolą na łagodzenie nastrojów na wsi kolejnymi dotacjami dla producentów przy każdym kryzysie. Przeprowadzenie przez Sejm raczej dobrze ocenianych inicjatyw legislacyjnych Krajewskiego pozwoliłoby mu przedstawić szerzej swoją wizję i poprawiłoby jego notowania. Na razie jednak jego sprawczość była ograniczana przez opóźnienia we wdrażaniu jego inicjatyw i zmian kadrowych – wobec wielu wyzwań, z którymi mierzy się rząd, rolnictwo straciło priorytet.



**Hanna Cichy**  
szefowa działu gospodarczego

współpraca:  
Joanna Sawicka



# Jolanta Sobierańska-Grenda

ministerka zdrowia

## Ministerka ceniąca apolityczność

Jolanta Sobierańska-Grenda latem zastąpiła na stanowisku Izabelę Leszczyńską z KO. Ma problem z wielką dziurą w budżecie Narodowego Funduszu Zdrowia.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Jolanta Sobierańska-Grenda objęła resort zdrowia w lipcu 2025 r. w ramach rekonstrukcji rządu. Ma kompetencje do zarządzania opieką zdrowotną, bo od 2017 r. była prezeską Szpitali Pomorskich, gdzie zyskała opinię sprawnej menedżerki. Po objęciu urzędu MinZdro głównym wyzwaniem jest dla niej dziura budżetowa w Narodowym Funduszu Zdrowia. Brak umocowania politycznego może jej pomóc w prowadzeniu merytorycznego dialogu z interesariuszami i podejmowaniu potrzebnych działań, ale utrudnia forsowanie skutecznych rozwiązań. Stabilizacja sytuacji finansowej NFZ będzie najważniejszym testem dla ministerki.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Deklaruje apolityczne zarządzanie ochroną zdrowia.** W ramach rekonstrukcji rządu premier zdecydował, że MinZdro będzie mieć kierownictwo niepartyjne, a Sobierańska-Grenda może wybrać sobie współpracowników. Z resortu odeszli wszyscy wiceministrowie z wyjątkiem Katarzyny Kacperczyk. Nowymi członkami kierownictwa zostali we wrześniu Katarzyna Kęcka, specjalistka pielęgniarstwa kardiologicznego i była dyrektorka Szpitalnego Centrum Medycznego w Goleniowie, a także Tomasz Maciejewski, wieloletni dyrektor Instytutu Matki i Dziecka. W ramach przyjętego podejścia MinZdro spotkała się z Piotrem Czuderną, doradcą prezydenta Karola Nawrockiego ds. zdrowia – mieli rozmawiać m.in. o wyłączeniu zdrowia ze sporu politycznego, podobnie jak w przypadku obronności.

**Odziedziczyła problemy finansowe w NFZ.** Jesienią MinZdro ostrzegła, że w tym roku NFZ zabraknie 14 mld zł na pokrycie wydatków, a w 2026 r. deficyt wyniesie 23 mld zł, mimo zwiększenia finansowania o 26 mld zł rok do roku. Od tego czasu MinFin dołożył 3,4 mld zł, NFZ otrzymał też obligacje skarbowe na niecały 1 mld zł. W listopadzie Sejm wprowadził zmiany w ustawie o Funduszu Medycznym, które umożliwiają przekazanie z niego dodatkowych 3,6 mld zł. Zdaniem Sobierańskiej-Grendy przy wprowadzonych oszczędnościach rozwiązania te zaspokajają potrzeby w tym roku. MinZdro rozważała określenie górnych limitów wynagrodzeń lekarzy (wzrost płac jest głównym czynnikiem wpływającym na rosnące potrzeby finansowe NFZ), ale w listopadzie wycofała się z tego pomysłu. Zamiast tego planuje wprowadzenie zmian w wycenie świadczeń, by m.in. ograniczyć kosztowne procedury o niskim priorytecie. Możliwe jest też zamrożenie na dwa lata minimalnych wynagrodzeń w ochronie zdrowia czy zmiana w zasadach waloryzacji wynagrodzeń medyków.

**Wspiera konsolidację i restrukturyzację szpitali.** Według MinZdro ok. 30 proc. szpitali w Polsce ma charakter nadmiarowy. Chodzi np. o to, że w regionie jest duża liczba małych placówek o podobnych zadaniach, które mają nieoptymalne obciążenie. W takiej sytuacji potrzebne jest łączenie szpitali w silniejsze podmioty albo zmiana profilu ich działalności. Ma to znaczenie dla kosztów opieki zdrowotnej – najbardziej kosztowne usługi z punktu widzenia jakości i efektywności ekonomicznej powinny być skoncentrowane w mniejszej liczbie ośrodków. Wprowadzona we wrześniu ustawa reformująca szpitalnictwo poszerza opcje konsolidacji placówek na zasadzie dobrowolności. Szpitale mogą skorzystać z 1 mld zł budżetu z Funduszu Medycznego na program naprawczy albo restrukturyzację, a w planach są też pożyczki z Banku Gospodarstwa Krajowego.

**Kontynuuje powolną cyfryzację opieki zdrowotnej.** MinZdro przedstawiła we wrześniu cyfryzację ochrony zdrowia jako jeden z trzech priorytetów resortu, obok racjonalizacji sieci szpitali i programu profilaktyki, leczenia i rehabilitacji w obszarach kardiologii i neurologii. Od 1 stycznia 2026 r. świadczenia w zakresie mammografii, cytologii i kardiologii mają być umawiane przez centralną e-rejestrację. Według zapowiedzi od sierpnia 2026 r. ma dojść do tego kilka kolejnych rodzajów świadczeń. MinZdro przewiduje włączenie wszystkich świadczeń do systemu zapisów cyfrowych do końca 2029 r., chociaż według informacji PI możliwe jest przyspieszenie. W październiku zmienił się szef Centrum e-Zdrowia – został nim Adam Konka, w przeszłości wieloletni prezes Śląskiego Parku Technologii Medycznych Kardio-Med Silesia. Zintensyfikował współpracę z MinCyfr, zapowiada m.in. rozwój usług na Internetowym Koncie Pacjenta i większą integrację usług zdrowotnych z aplikacją mObywatel. W listopadzie na czele departamentu e-zdrowia w MinZdro stanął Łukasz Sosnowski, odpowiedzialny za Sieć Lekarzy Innowatorów Naczelnej Izby Lekarskiej.

**Jest zmuszona do gaszenia pożarów politycznych.** Brak pieniędzy powoduje nerwowość w ochronie zdrowia. Z powodu ograniczonej decyzyjności MinZdro nieraz brakuje narzędzi do radzenia sobie w takich sytuacjach. Na przykład Naczelna Izba Lekarska poinformowała, że istnieją szpitale, które odsyłają zgłaszających się pacjentów onkologicznych, mimo że takie świadczenia są teoretycznie Nielimitowane (w szpitalach brakowało pieniędzy w związku z opóźnieniami płatności z NFZ). Resort zapewniał, że będzie interweniować, by takie zdarzenia nie występowały. Sytuacja daje pole do krytyki MinZdro przez opozycję i media – regularnie pojawiają się informacje o szpitalach, które mają problemy z zadłużeniem. Krytykowany był też ogłoszony we wrześniu przetarg na bota głosowego dla centralnej e-rejestracji z powodu podejrzenia ustawienia warunków pod określonego dostawcę.

**B**

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

W pierwszych tygodniach urzędowania Jolanta Sobierańska-Grenda wstrzymywała się od wypowiedzi medialnych. Było to problematyczne, skoro jako osoba nieznana opinii publicznej zyskała odpowiedzialność za jeden z ważnych resortów. Obecnie wykazuje jednak aktywność, udziela wywiadów i występuje na wydarzeniach branżowych. Wypowiada się w sposób kompetentny i stonowany. Podkreśla, że chce wyłączyć zdrowie ze sporu politycznego. Kładzie również nacisk na dużą potrzebę dialogu i miękkich rozwiązań w procesie zmian w opiece zdrowotnej, np. w odniesieniu do konsolidacji szpitali. Prowadzi dialog ze środowiskiem, np. w listopadzie brała udział w posiedzeniu Naczelnej Rady Lekarskiej. Otwarcie mówi o problemach finansowych i organizacyjnych we własnym obszarze działania, co nie jest typowe w polskiej polityce. Ma w sektorze pozytywną opinię jako fachowiec od zarządzania.

**D+**

## POZYCJA POLITYCZNA

Jolanta Sobierańska-Grenda nie ma doświadczenia politycznego ani zaplecza partyjnego. Przyznaje, że spotkanie, na którym otrzymała propozycję teki ministerialnej, było jej pierwszą rozmową z premierem Donaldem Tuskiem. Wcześniej Izabela Leszczyna, jej poprzedniczka na stanowisku MinZdro, konsultowała z nią zagadnienia restrukturyzacji szpitali. Ten status potencjalnie daje jej większą swobodę podejmowania trudnych i ryzykownych reform. Jednocześnie ogranicza możliwości wpływania na politykę rządu – w sprawie finansowania ministerka pozostaje całkowicie zdana na decyzje Tuska i MinFin Andrzeja Domańskiego. Brak pozycji politycznej naraża ją na łatwą dymisję w razie pojawienia się kontrowersji wokół działania MinZdro.

## PERSPEKTYWY

Jolanta Sobierańska-Grenda za krótko urzęduje, by odnieść znaczące sukcesy lub porażki i dopiero w kolejnym roku zobaczymy w pełni, jak radzi sobie w nowej roli. Największym problemem MinZdro jest kwestia finansowania opieki zdrowotnej. Sobierańska-Grenda na razie nie zakłada możliwości podniesienia składki zdrowotnej, ale w publicznych wypowiedziach przyznaje, że w obecnym kształcie system nie daje się spiąć finansowo. Nie wiadomo, czy skuteczny będzie proces konsolidacji szpitali, który potrwa zapewne kilka lat. Cyfryzacja zwiększy efektywność systemu i wygodę pacjentów, ale nie da oszczędności w dużej skali i nie w krótkim terminie. Tymczasem ewentualne decyzje ograniczające finansowanie świadczeń albo wzrost płac będą trudne politycznie – w system opieki zdrowia zaangażowanych jest bardzo wiele partykularnych interesów, w tym na poziomie samorządowym. W międzyczasie oczekiwania pacjentów będą raczej rosnąć. Sprawdzianem skuteczności Sobierańskiej-Grendy będzie to, czy znajdzie w tej sytuacji fachowe rozwiązania.

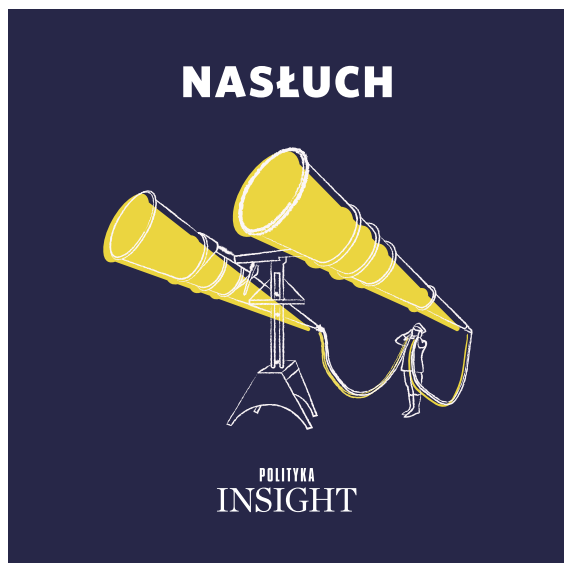


**dr Tomasz Sawczuk**

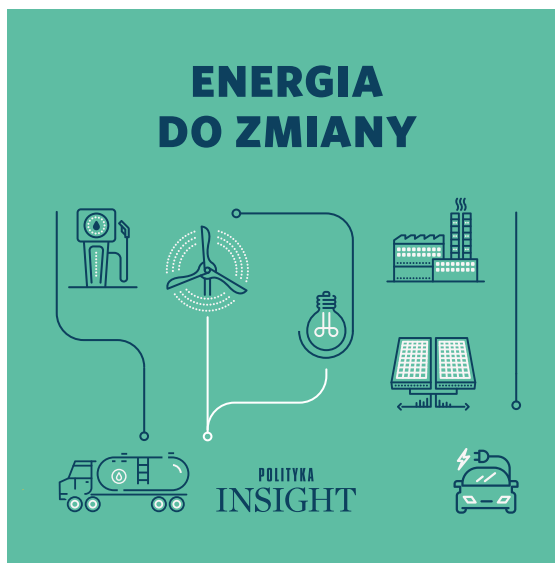
starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich

# Słuchaj **podcastów** Polityki Insight.

W naszych audycjach rozmawiamy o procesach kształtujących współczesną politykę, gospodarkę i społeczeństwo. W ponad 40 seriach, przygotowanych samodzielnie i we współpracy z partnerami, opublikowaliśmy ponad 2000 odcinków.



Dyskutujemy o polskiej scenie politycznej, śledzimy i komentujemy bieżące wydarzenia, ale szukamy też szerszej perspektywy, trendów oraz uwarunkowań, które kształtują przestrzeń publiczną.



Rozmawiamy o polskim sektorze energetycznym, o tradycyjnych i odnawialnych źródłach energii, o polityce energetycznej i klimatycznej, którą prowadzi Polska i Unia Europejska.



Dyskutujemy o wydarzeniach międzynarodowych, obserwujemy potyczki mocarstw i analizujemy europejskie polityki. Dużo uwagi poświęcamy sprawom bezpieczeństwa i obronności.



Audycja o wydarzeniach gospodarczych i zmianach technologicznych. Rozmawiamy o firmach, innowacjach i wyzwaniach dla polskiej i globalnej gospodarki.

Słuchaj nas na:





# Paulina Hennig-Kloska

ministerka klimatu i środowiska

## Ministerka klimatu z okrojonymi kompetencjami

Paulina Hennig-Kloska straciła nadzór nad większością energetycznych regulacji i przegrała walkę o kluczowe ustawy. Zapobiegła jednak marginalizacji swojej pozycji w Polsce 2050.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Ministerstwo Klimatu i Środowiska nadzorowało działy administracji: środowisko, klimat i energia, ale po lipcowej rekonstrukcji ten ostatni obszar przeszedł do Ministerstwa Energii razem z dotychczasowym wiceministrem klimatu Miłozem Motyką, który został nowym ministrem energii. Resort Pauliny Hennig-Kloski stracił tym samym swoje flagowe kompetencje, ale zachował nadzór nad regulacjami dla OZE i nad Narodowym Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW). Podział ten był krytykowany jako bariera dla koordynacji polityki energetycznej. Sama ministerka, silnie skonfliktowana z kadrami energetycznymi związanymi z KO, utrzymała się na stanowisku, mimo że była na krótkiej liście osób typowanych do dymisji. W ciągu minionego roku zaliczyła jednak kilka dużych potknięć, które przebiegały się do opinii publicznej bardziej niż jej sukcesy.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Jest krytykowana za regulacje dla wiatraków.** Pod koniec września 2024 r. MinKlim opublikowało projekt nowelizacji ustawy wiatrakowej, nad którym pracowało od nieudanej próby liberalizacji przepisów z grudnia 2023 r. Zakładał on m.in. skrócenie minimalnej odległości wiatraków od budynków mieszkalnych z 700 do 500 metrów i ułatwienia w procesie inwestycyjnym. Po blisko roku ustawa trafiła do podpisu prezydenta, uzupełniona w Sejmie o poprawkę

wymuszającą na inwestorach przekazywanie na rzecz lokalnych mieszkańców 20 tys. zł rocznie za każdy 1 MW zainstalowanej mocy wiatraków. Niewielkie szanse na podpis prezydenta przekreśliła jednak inna poprawka dodana do ustawy, która przedłużała mrożenie cen energii dla gospodarstw domowych. Obóz PiS odebrał ją jako polityczny szantaż, by prezydent podpisał cały pakiet. Prezydent Karol Nawrocki zawetował ustawę, co oznacza, że realizacja kluczowej obietnicy przedwyborczej złożonej przez partie koalicyjne w dziedzinie energetyki pozostaje odległa. MinKlim udało się za to doprowadzić do wejścia w życie nowelizacji ustawy offshore, która ułatwi rozwój morskich wiatraków, ale kontrowersje wzbudzają wysokie koszty wsparcia dla inwestorów.

**Stara się omijać prezydenckie weta.** Z ustaw, które wyszły z MinKlim, poza wiatrakową Nawrocki zawetował jeszcze m.in. energetyczną ustawę deregulacyjną i ustawę tworzącą Park Narodowy Doliny Dolnej Odry. MinKlim zapowiedziało, że nie złoży broni w sprawie wiatraków – ma przedstawić nowy projekt, a zawarte w poprzedniej ustawie ułatwienia dla wymiany starych turbin na nowocześniejsze chce wprowadzić poprzez zmianę rozporządzenia w sprawie przedsięwzięć mogących znacząco oddziaływać na środowisko. Atmosfera polityczna wokół lądowych wiatraków praktycznie przekreśla szanse na podpis prezydenta pod nową ustawą, a zmiany, które można wdrożyć rozporządzeniem, mają niewielkie znaczenie dla branży. MinKlim przygotowało oddzielny projekt ustawy, zawierający zawetowane wraz z wiatrakami przepisy korzystne dla wspieranej przez prezydenta branży biogazu i biometanu. Resort klimatu chce ominąć weto w sprawie parku narodowego, powiększając jeden z istniejących parków o obszar, na którym miał powstać ten nowy.

**Skutecznie zarządza funduszami z KPO, ale nie programem „Czyste powietrze”.** We właściwości MinKlim jest ponad 40 proc. środków przyznanych Polsce w ramach KPO – ponad 33 mld zł z puli dotacyjnej i 78 mld zł z pożyczkowej. Dysponentem większości funduszy, które udało się rozdysponować, jest Bank Gospodarstwa Krajowego. Większość programów wsparcia transformacji energetycznej realizowanych przez NFOŚiGW jest oceniana dobrze, ale MinKlim mierzy się z krytyką za błędy popełnione przy programie „Czyste powietrze”, z którego można uzyskać dofinansowanie na wymianę źródła ciepła i termomodernizację. Pod koniec listopada 2024 r. resort wstrzymał nabór wniosków, powołując się na nieprawidłowości. Po zmianach i wznowieniu naboru wiosną 2025 r. liczba składanych wniosków spadła. NFOŚiGW przekonuje, że wnioski są lepszej jakości, bo uwzględniają termomodernizację, a nie tylko wymianę źródła ciepła, ale dla mniej zamożnych beneficjentów dostępność programu w nowej odsłonie jest niższa.

**Nie przekonała rządu do swojej wizji transformacji energetycznej.** W październiku 2024 r. MinKlim przekazało do konsultacji projekt „Krajowego planu na rzecz energii i klimatu” (KPEiK), strategii energetycznej, którą do czerwca 2024 r. należało przedłożyć KomEur. W przyszłości będzie ona punktem odniesienia przy ocenie przez Brukselę polskiej polityki energetycznej (np. w zakresie pomocy publicznej). Resort prowadził w sprawie założeń KPEiK konstruktywny dialog z niezależnymi ośrodkami analitycznymi i organizacjami branżowymi, a w lipcu 2025 r. przedstawił projekt KPEiK po konsultacjach. Nie dowartościował jednak w KPEiK technologii z silnym poparciem politycznym. Chodzi o małe reaktory jądrowe (SMR), których rozwój wspiera premier, oraz o ograniczenie prognoz wykorzystania biomasy w ciepłownictwie systemowym, w którą chcą inwestować państwowe spółki energetyczne. Po rekonstrukcji rządu MinKlim utraciło nadzór nad pracami nad dokumentem. W efekcie prace nad nim wciąż trwają, ale już w MinEner, a KomEur poinformowała o zamiarze zaskarżenia Polski do TrybSpra za opóźnienie.

**Stopniowo wdraża regulacje odpadowe.** 1 października w życie wszedł system kaucyjny, który obejmuje butelki plastikowe do trzech litrów, puszki metalowe do jednego litra oraz szklane butelki wielorazowe do półtora litra. Okres przejściowy kończy się 31 grudnia, a realnej oceny działalności systemu będzie można dokonać mniej więcej za rok. MinKlim nie chce na razie uwzględniać postulatów dotyczących zmian w systemie kaucyjnym, np. w sprawie wyłączenia z niego szklanych butelek po piwie, za które już pobierana jest kaucja. Większym wyzwaniem pozostaje przygotowanie ustawy wprowadzającej tzw. rozszerzoną odpowiedzialność producentów (ROP), która wprowadzi opłatę za wprowadzane na rynek opakowań plastikowych. Biznes krytykuje resort za propozycję ustanowienia jednego operatora systemu, którym ma być NFOŚiGW. Dodatkowo MinKlim 30 października opublikowało na stronach RCL projekt ustawy o utrzymaniu czystości w gminach, który pozwala na uelastycznienie opłat za wywóz nieczystości. To rozwiązanie było postulowane przez samorządy.

C-

## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

W najnowszym badaniu CBOS uwzględniającym Paulinę Hennig-Kłoskę (z kwietnia) zaufanie do niej zadeklarowało 16 proc. respondentów – był to najgorszy wynik spośród badanych wówczas polityków. Nasi rozmówcy z sektora energetycznego negatywnie oceniają jakość dialogu z Hennig-Kłoską, a po rekonstrukcji rządu wyraźnie dominowało poparcie dla przeniesienia spraw OZE do MinEner. Ministerka ma też ograniczoną rozpoznawalność w Brukseli, gdzie w sprawach klimatu rząd reprezentuje zwykle wiceminister Krzysztof Bolesta. Hennig-Kłoska dba jednak o obecność w mediach tradycyjnych oraz społecznościowych i odpowiada na pytania dziennikarzy podczas konferencji prasowych.

B

## POZYCJA POLITYCZNA

Paulina Hennig-Kłoska zawdzięcza utrzymanie się na stanowisku szefowej resortu klimatu liderowi Polski 2050 Szymonowi Hołowni, który bronił jej w koalicyjnych rokovaniach. Planowane odejście Hołowni z czynnej polityki osłabia pozycję ministerki. Z drugiej strony na jej korzyść działa niechęć części osób w partii do MinFun Katarzyny Pełczyńskiej-Nałęcz – dzięki temu w głosowaniu w klubie Polski 2050 za tym, by rekomendować Hennig-Kłoskę na wicepremierkę było 14 osób (16 osób zagłosowało za Pełczyńską-Nałęcz). Nie oznacza to, że Hennig-Kłoska zbudowała własną frakcję w partii, ale ma ku temu potencjał. Udało jej się też utrzymać swoich wiceministrów w niezmiennym składzie, poza awansowanym Miłozem Motyką.

## PERSPEKTYWY

W najbliższych miesiącach kluczowym wyzwaniem dla Pauliny Hennig-Kłoski będzie skuteczna odpowiedź na prezydenckie weta, a także utrzymanie obecnego zakresu kompetencji jej resortu. Pomogłyby jej w tym lepsze relacje z interesariuszami z sektora energetycznego i z obszaru ochrony środowiska. Jeśli ministerka zdoła zbudować w Polsce 2050 spójną frakcję rywalizującą ze zwolennikami Katarzyny Pełczyńskiej-Nałęcz, zyska silniejszą pozycję polityczną, potencjalnie także w rządzie.



**Julia Cydejko**

starsza analityczka ds. energetycznych

współpraca:

Karol Tokarczyk, Joanna Sawicka



# Marta Cienkowska

ministerka kultury i dziedzictwa narodowego

## Ambitna organizatorka bez pozycji politycznej

Marta Cienkowska należy do najmłodszych członków rządu. Jej główną ambicją jest uporządkowanie prac resortu.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ C C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Marta Cienkowska została MinKult w ramach lipcowej rekonstrukcji rządu, zastępując Hannę Wróblewską. Była to druga zmiana na stanowisku szefa MinKult w gabinecie Donalda Tuska, bo Wróblewska w maju 2024 r. przejęła kierownictwo resortu od Bartłomieja Sienkiewicza, który został europoseł. Urodzona w 1987 r. Cienkowska jest polityczką Polski 2050, w latach 2023-2025 była wiceministerką w MinKult. Wcześniej zajmowała się m.in. organizacją i promocją wydarzeń kulturalnych. W resorcie kładzie nacisk na promocję kultury w regionach i wsparcie branży kreatywnej. Nie sprzyja jej niewielkie doświadczenie polityczne i związana z tym słaba pozycja w rządzie.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Cienkowska stawia na kulturę w miastach i zabezpieczenie socjalne artystów.** Takie priorytety wskazała na potrzeby wykazu priorytetów rządu przygotowanego przez Macieja Berka, ministra ds. nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu. Program „Polskie stolice kultury 2026-2028” zakłada kumulację wydarzeń kulturalnych finansowanych z różnych źródeł w miastach, które były finalistami w konkursie o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury, czyli Bielsku-Białej, Katowicach i Kołobrzegu. Celem jest docenienie tych miast i wsparcie rozwoju turystyki. Innym priorytetem MinKult jest projekt ustawy o zabezpieczeniu społecznym artystów zawodowych – jest on po

konsultacjach społecznych, ale utknął na kilka miesięcy w konsultacjach międzyresortowych. Ministerstwo kultury liczy, że jeszcze w tym roku trafi on do Sejmu. Ustawa ma włączyć artystów zawodowych do powszechnego systemu ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych.

**Przedstawiła w grudniu projekt nowej ustawy medialnej.** Zgodnie z nim media publiczne mają zostać odpolitycznione, a ich władze mają być wybierane w transparentnych konkursach. Zakaz aplikowania mają mieć osoby, które w ostatnich 10 latach kandydowały w wyborach albo w ostatnich pięciu latach były członkami partii politycznej. Rada Mediów Narodowych ma być zlikwidowana, a jej kompetencje przejmie Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, która ma się składać z dziewięciu członków (zamiast pięciu), wybieranych przez Sejm, Senat i prezydenta (kandydaci mają mieć poparcie organizacji pozarządowych). Zgodnie z projektem zlikwidowany ma być abonament radiowo-telewizyjny – zamiast niego media publiczne mają otrzymać 2,5 mld zł finansowania z budżetu, a kwota ta ma być waloryzowana w kolejnych latach. Tekst ustawy trafił 5 grudnia do uzgodnień międzyresortowych. Stało się to po blisko dwóch latach zwłoki – do tej pory w koalicji nie było woli politycznej do wprowadzenia zmian ustawowych i wciąż nie jest jasne, czy projekt uzyska poparcie wszystkich partii.

**Chce wzmocnić myślenie strategiczne w resorcie i kulturze.** Cienkowska powołała w MinKult departament analiz i strategii, który ma prowadzić systematyczne badania nad kształtem i potrzebami sektora kultury. Jego zadaniem jest m.in. przygotowanie do połowy 2026 r. strategii dla kultury do 2050 r., będącej długofalową wizją polityki kulturalnej państwa. Rozpoczęły się również prace nad strategią w obszarze polityki pamięci, które prowadzi Muzeum Historii Polski. Z kolei utworzony w 2025 r. departament bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego prowadzi niejawne prace nad przygotowaniem procedur dotyczących zabezpieczenia zbiorów instytucji kultury na wypadek wojny. Resort pracuje też nad nowymi mechanizmami wsparcia dla organizacji pozarządowych, co ma zmniejszyć ich zależność od projektów tematycznych, a zwiększyć rolę wsparcia instytucjonalnego – w najbliższym roku działać będzie program pilotażowy o wartości 5 mln zł. Cienkowskiej zależy też na usprawnieniu procesu legislacyjnego w resorcie – jest to zadanie powołanego w październiku wiceministra Marka Krawczyka z Polski 2050.

**Zamierza wspierać rozwój branży kreatywnej.** W październiku na Game Industry Conference w Poznaniu odbył się okrągły stół instytucji państwowych i polskiej branży gier wideo – wydarzenie otworzyła Cienkowska. MinKult ma ambicje, by systematycznie wspierać branżę gier, w szczególności jeśli chodzi o pomoc w ekspansji międzynarodowej. To duża branża, która zapewnia dobrze płatną pracę twórcom, a jej sukces może pomóc promować polską kulturę. We wrześniu na 50. Festiwalu Polskich Filmów Fabularnych w Gdyni odbył się okrągły stół na temat przyszłości polskiej kinematografii, który otworzył wiceminister Maciej Wróbel. MinKult podkreśla m.in. zwiększenie o 40 mln zł finansowania Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej ze środków Funduszu Promocji Kultury, z czego 18 mln zł ma zostać przeznaczony na modernizację i cyfryzację kin.

**Zaliczyła wpadkę w sprawie Hanny Radziejowskiej.** Wiosną 2025 r. dyrektorka berlińskiego oddziału Instytutu Pileckiego zwróciła się do MinKult z informacją o nieprawidłowościach w instytucie, w tym m.in. mobbingu ze strony przełożonego, dyrektora IP Krzysztofa Ruchniewicza. MinKult miało przyznać Radziejowskiej status sygnalistki. Jednak w sierpniu ministerstwo przekazało jej poufny list Ruchniewiczowi, a ten odwołał Radziejowską ze

stanowiska. W następstwie krytyki ze strony mediów i dodatkowego sprawdzenia stanu faktycznego Cienkowska zdymisjonowała Ruchniewiczza i przywróciła Radziejowską na stanowisko. Ministerka miała trudności z wyjaśnieniem zamieszania, ale sprawa przycichła po naprawieniu wcześniejszego błędu.

C

### KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Cienkowska udziela wypowiedzi medialnych rzadko, co częściowo wynika zapewne z niewielkiego zainteresowania jej pracą. Częściej występuje w formule oficjalnej, reprezentując MinKult na wydarzeniach kulturalnych. W wystąpieniach wypada poprawnie, ale nie udało jej się dotąd zbudować korzystnego wizerunku, mimo że ma do tego predyspozycje. Uwagę mediów zwróciła przede wszystkim w kontekście dymisji Radziejowskiej, a także przy okazji przejścia urzędu, gdy publikowała w mediach społecznościowych fotografie na tle wystawnych wewnątrz budynku MinKult, co niektórzy komentatorzy odbierali jako zachłyśnięcie się nowym urzędem. Nie jest brana pod uwagę w badaniach rozpoznawalności publicznej ani zaufania społecznego.

D+

### SIŁA POLITYCZNA

Polityka MinKult nie należy do istotnych priorytetów rządu. Cienkowska jest przedstawicielką Polski 2050, czyli najsłabszej obecnie partii koalicji, z perspektywą możliwego rozpadu po deklaracji Szymona Hołowni o wycofaniu się ze stanowiska lidera ugrupowania. W partii Cienkowska nie ma mocnej pozycji. Jest aktywna politycznie od niedawna – w 2023 r. po raz pierwszy kandydowała do Sejmu z list Polski 2050, ale nie uzyskała mandatu. Oznacza to, że nie ma samodzielnej pozycji politycznej, a partia nie będzie jej bronić za wszelką cenę. Nie ma obecnie planów odwołania jej z funkcji, ale w razie kolejnej rekonstrukcji rządu zapewne będzie należeć do pierwszych ministrów zagrożonych dymisją.

### PERSPEKTYWY

Marta Cienkowska dopiero buduje rozpoznawalność i pozycję polityczną. W tym kontekście ważnym testem będą dalsze losy ustawy medialnej, która ma wagę dla całego rządu. Prowadzone przez MinKult prace strategiczne są w większości własną inicjatywą resortu – również ich szerszy odbiór w rządzie i społeczeństwie będzie miał wpływ na przyszłą pozycję Cienkowskiej. Ważne też dla MinKult będą prace nad strategią polityki pamięci – chociaż trudno oczekiwać, że ich wyniki przełożą się istotnie na działanie państwa, temat ten jest tradycyjnie gorący w polskiej debacie publicznej i prowadzi do sporów politycznych. Cienkowska ma osobisty potencjał, by budować się jako liderka tworząca nowoczesną polską politykę kulturalną, ale niewielka rola sektora kultury w programie rządu i słaba pozycja Polski 2050 będą dla niej znaczącym utrudnieniem.



**dr Tomasz Sawczuk**

starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich



## Marcin Kulasek

minister nauki i szkolnictwa wyższego

# Minister borykający się niedofinansowaniem nauki

Marcin Kulasek nie ma osiągnięć reformatorskich. Dużą przeszkodą w polityce resortu jest brak pieniędzy w budżecie.

A++ A+ A A- B+ B B- C+ **C** C- D+ D



RATING OGÓLNY



jakość rządzenia



komunikacja i odbiór publiczny



pozycja polityczna



### OCENA OGÓLNA

Od początku kadencji Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego jest postrzegane jako jeden z najsłabszych resortów. Sytuacja ta utrzymuje się po przejściu urzędu przez Marcina Kulaska w styczniu 2025 r. Zastąpił on na stanowisku Dariusza Wiczkę, który ustąpił w grudniu 2024 r. po serii skandali medialnych, dotyczących m.in. błędów w jego oświadczeniu majątkowym i ujawnieniu danych sygnalistki, a także po wyjściu na jaw informacji o upartyjnieniu instytucji naukowych. Kulasek, który jest posłem Nowej Lewicy, wcześniej był wiceministrem aktywów państwowych. Jak dotąd uniknął większych kontrowersji, ale nie ma osiągnięć ani istotnego wpływu na prace rządu. Stanowisko zawdzięcza dobrej pozycji w partii i bliskim relacjom z przewodniczącym Nowej Lewicy Włodzimierzem Czarzastym.



### JAKOŚĆ RZĄDZENIA

**Ma problemy z finansowaniem nauki.** Mimo rozmów z MinFin Andrzejem Domańskim Kulaskowi nie udało się uzyskać zwiększenia nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe – zostały podniesione rok do roku o wskaźnik inflacji i w 2026 r. mają wynieść ok. 44 mld zł, przy czym w czasie prac nad budżetem Sejm przeznaczył dodatkowe 280 mln zł na subwencję na działalność dydaktyczną i badawczą. W październiku prezydium Polskiej Akademii Nauk wyraziło „głębokie zaniepokojenie planowanym poziomem nakładów na naukę w budżecie państwa”.

W ciągu roku kilkakrotnie pojawiały się informacje o inicjatywach naukowych o ustalonej renomie, których finansowanie jest zagrożone. Na przykład radioteleskop w Piwnicach pod Toruniem nie uzyskał finansowania na lata 2026–2028 w konkursie na dotacje na aparaturę naukowo-badawczą. Kulasek zapowiedział interwencję w tej sprawie, ale naukowcy nagłośnili, że nie jest to odosobniony przypadek – na 175 pozytywnie ocenionych wniosków pieniądze znalazły się jedynie dla 11. MinNau doprowadził co prawda do przekazania 500 mln zł dla Narodowego Centrum Nauki z obligacji skarbowych, ale było to spóźnioną realizacją obietnicy premiera Donalda Tuska sprzed roku i nie rozwiązuje trwałego problemu finansowania NCN.

**Wykonał niewielkie ruchy w polityce kadrowej.** Wraz z dymisją Wieczorka stanowisko stracił wiceminister Maciej Gdula, który był skonfliktowany ze środowiskiem naukowym. Zastąpiła go Karolina Ziolo-Pużuk z Nowej Lewicy, która przyjmuje stanowisko koncyliacyjne i przykłada dużą wagę do rozmów z interesariuszami. W marcu po krytyce medialnej i weryfikacji sprawy przez Kulaska doszło do dymisji członka PO Tomasza Szymczaka ze stanowiska dyrektora Instytutu Lotnictwa, na które został wybrany kilka dni wcześniej – zarzucano mu brak kompetencji. W tym samym miesiącu w resorcie powstała rada ds. kobiet w szkolnictwie wyższym i nauce – zespół na razie zbiera pomysły i prawdopodobnie przekształci się w przyszłym roku zespół ds. równości, który będzie zajmować się m.in. prawami studenckimi i pracowniczymi na uczelniach oraz procedurami antymobbingowymi. W październiku w resorcie powołano zespół doradczy ds. popularyzacji nauki, która będzie odgrywać większą rolę w nowym systemie ewaluacji jednostek naukowych.

**Pracuje nad projektami ustaw w obszarze nauki.** W marcu resort wycofał z wykazu prac legislacyjnych i programowych rządu wpis dotyczący projektu reformy ustawy prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, która miała wprowadzać szereg częściowych zmian odpowiadających na bieżące problemy sektora. MinNau uznał, że nie były one dobrze przygotowane, i postanowił przeprowadzić dodatkowe konsultacje ze środowiskiem – nowa propozycja ma być gotowa dopiero w 2026 r. Powoli toczą się również ustalenia w sprawie kształtu reformy Polskiej Akademii Nauk, co budziło kontrowersje jeszcze w czasach rządów Wieczorka. Konsultacje publiczne odbyły się już latem 2024 r., a w tym roku kontynuowano rozmowy ze środowiskiem naukowym. W październiku projekt został ujęty w wykazie prac legislacyjnych RadMin, a uchwalenie ustawy jest możliwe w połowie 2026 r. Do listopada był czas na zgłoszenie uwag do projektu ustawy mającej łagodzić kryteria ewaluacji jakości działalności naukowej za lata 2022–2025.

**Przedstawił projekt „Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2035r.”.** Przygotował go powołany w marcu zespół, którego wyniki prac zostały ogłoszone pod koniec października. Dokument odnotowuje, że w pięć lat liczba studentów w Polsce wzrosła o 100 tys., do 1,27 mln osób. Około 36 proc. z nich studiuje w szkołach niepublicznych, a blisko połowa studentów ma ponad 25 lat, co pokazuje zmieniającą się rolę edukacji wyższej. W Polsce jest również 105 tys. studentów zagranicznych, większość z Ukrainy. Strategia wyznacza trzy obszary dla długofalowych działań: społeczną odpowiedzialność, etos i autorytet uczelni; doskonałość dydaktyczną; wspierający ekosystem szkolnictwa wyższego. Dokument jest dość ogólny i trudno ocenić, co z niego konkretnie wyniknie – będzie teraz konsultowany ze środowiskiem akademickim.



## KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Marcin Kulasek rzadko wypowiada się publicznie, a jego przekaz nie uzyskuje znaczenia politycznego. Bierze udział w wydarzeniach branżowych, m.in. kilkakrotnie odwiedzał Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, gdzie mieści się jego okręg wyborczy. Nie jest notowany w badaniach zaufania społecznego i rozpoznawalności. Po zmianie władzy

w 2023 r. w środowisku naukowym było oczekiwanie znaczącej poprawy po rządach PiS, które zmierzały do ograniczenia wolności nauki. Po pełnym kontrowersji urzędowaniu Dariusza Wieczorka kierownictwo Kulaska w resorcie przyniosło uspokojenie w relacjach ze środowiskiem naukowym, co jest zmianą na plus, ale jego działania nie zaspokajają oczekiwań interesariuszy.

B

## POZYCJA POLITYCZNA

Kulasek nie ma mocnej pozycji w rządzie. Znaczące jest to, że nie był w stanie uzyskać od MinFin nawet symbolicznego stałego wzrostu wydatków na naukę i szkolnictwo wyższe mimo potrzeb zgłaszanych od wielu lat przez środowisko naukowe. Ma jednak mocną pozycję w Nowej Lewicy, będąc bliskim współpracownikiem Włodzimierza Czarzastego, od którego poparcia zależy jego pozycja ministerialna. Nie jest bezpośrednio zagrożony dymisją, ale zła atmosfera w sferze edukacji wyższej może wywołać głosy za jego odwołaniem w razie pojawienia się nowych kontrowersji w sferze działania resortu.

## PERSPEKTYWY

Głównym problemem nauki i szkolnictwa wyższego jest finansowanie nieadekwatne do potrzeb środowiska naukowego i poziomu rozwoju gospodarczego Polski. Braki finansowe w instytucjach naukowych są łatanie interwencjami ad hoc. Zmiana tego stanu rzeczy byłaby dużym sukcesem Marcina Kulaska, ale problem raczej nie zostanie rozwiązany ze względu na napiętą sytuację budżetową i słabą pozycję MinNau w rządzie. Możliwe jest wynegocjowanie z MinFin punktowych dofinansowań na sztandarowe projekty. Kierownictwo resortu nie ma znaczących ambicji reformatorskich – dąży do porozumienia ze środowiskiem naukowym, ale unika wyrazistych działań. W kolejnym roku resort będzie dążył do finalizacji działań nad ustawą reformującą Polską Akademię Nauk, a także prac nad prawem o szkolnictwie wyższym – w obu przypadkach może dojść do ostrożnej demokratyzacji w sposobie zarządzania akademią i uniwersytetami.



**dr Tomasz Sawczuk**

starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich



# Raporty, prezentacje i wydarzenia.

## Opowiedz o tym, co istotne, w formie dopasowanej do Twoich potrzeb.

### RAPORTY I RESEARCH NOTE

W naszych publikacjach opisujemy trendy, oceniamy skutki nowych regulacji oraz tworzymy analizy scenariuszowe, które stanowią punkt wyjścia do rozmów o rozwiązaniach i zagrożeniach w takich tematach jak energetyka, bezpieczeństwo czy nowe technologie.

### PREZENTACJE I BRIEFINGI

Regularnie dostarczamy zarządom polskich i międzynarodowych firm wiedzę o sytuacji społeczno-ekonomicznej oraz o uwarunkowaniach polityczno-prawnych. Podczas organizowanych briefingów odpowiadamy na kluczowe pytania z perspektywy prowadzonej działalności gospodarczej.

### WYDARZENIA

Wspólnie z partnerami organizujemy okrągłe stoły lub śniadania eksperckie na wybrany temat - ze starannie dobranymi uczestnikami, ciekawym materiałem otwierającym i aktywną moderacją. Przygotowujemy również moderacje autorskich paneli podczas najważniejszych konferencji biznesowych.

### PROJEKTY SPECJALNE

Łączymy różne działania w jeden spójny projekt tematyczny. Zamów newsletter, materiały pisane, podcasty czy wydarzenia wokół ważnego dla Ciebie zagadnienia. Taka synergia, to większa efektywność dzięki rozszerzeniu grupy docelowej i zróżnicowaniu kanałów dotarcia.

# Zapraszamy do kontaktu

Chcesz wykupić subskrypcję naszych serwisów analitycznych?



**Dagmara Bochyńska**

dyrektorka ds. sprzedaży i relacji biznesowych  
d.bochyńska@politykainsight.pl



**Iwona Spórna**

starsza menedżerka ds. rozwoju biznesu  
i.sporna@politykainsight.pl

Interesuje Cię briefing analityczny, raport, krótsze opracowanie analityczne bądź szukasz inspiracji dla niestandardowego projektu?



**Maciej Michalik**

dyrektor ds. badań  
m.michalik@politykainsight.pl

Szukasz odpowiedniego formatu do zorganizowania merytorycznej dyskusji? Chcesz, by Twoja instytucja była partnerem Warsaw European Conversation 2026?



**Katarzyna Szajewska**

dyrektorka ds. wydarzeń  
k.szajewska@politykainsight.pl

Chcesz zamówić serię podcastów lub interesują Cię reklamy w naszych cotygodniowych podcastach?



**Marcin Bąba**

starszy menedżer ds. technologii i podcastów  
m.baba@politykainsight.pl

[politykainsight.pl](http://politykainsight.pl)