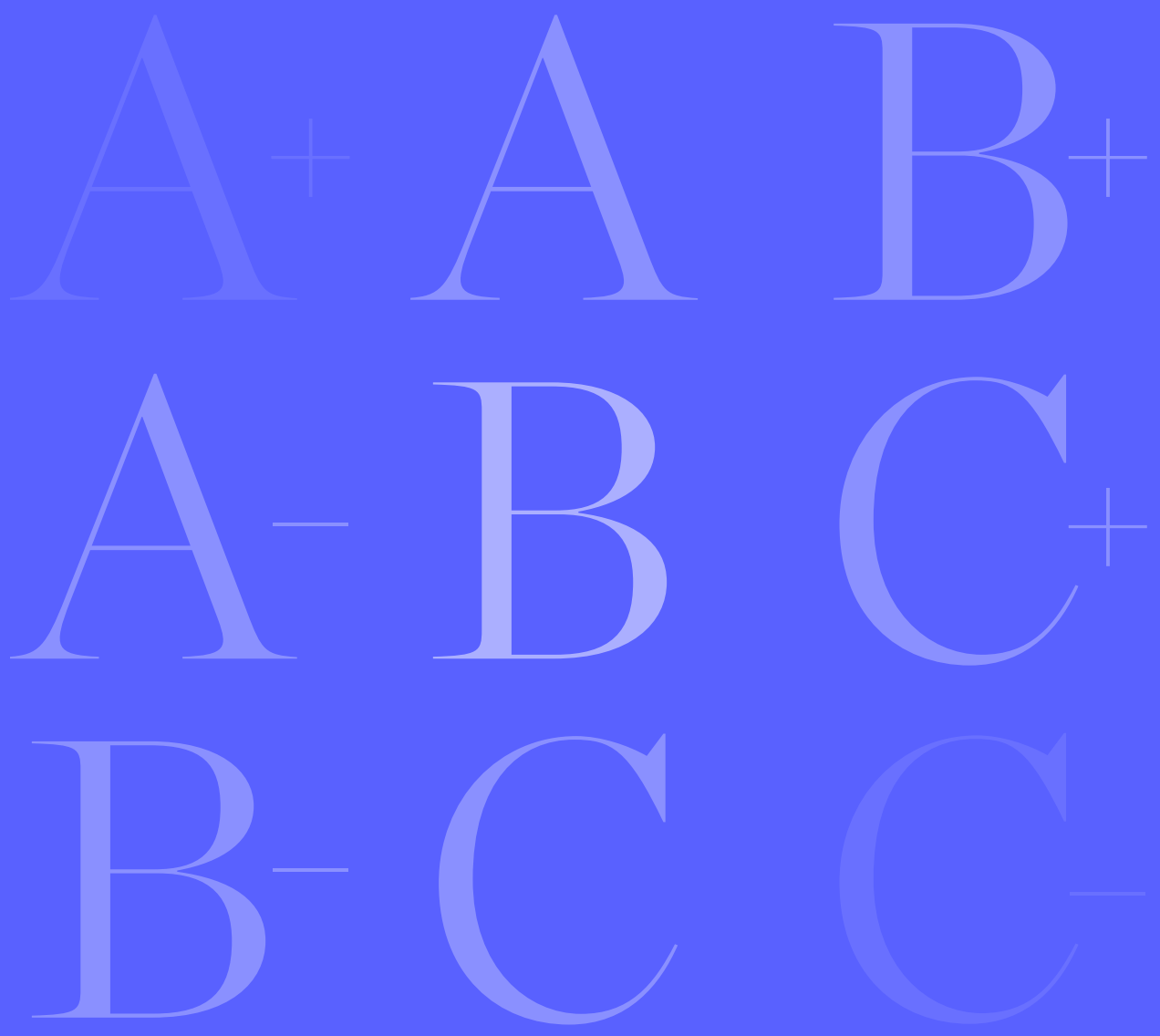
POLITYKA
INSIGHT

Rating rządu 2026



Polityka Insight

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

Od ponad dekady rozwijamy zdolność selekcji i przekazywania kluczowych informacji w zwięzłej 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

Donald Tusk premier 9

Władysław Kosiniak-Kamysz wicepremier, minister obrony narodowej 13

Marcin Kierwiński minister spraw wewnętrznych i administracji 16

Waldemar Żurek minister sprawiedliwości i prokurator generalny 20

Radosław Sikorski wicepremier, minister spraw zagranicznych 23

Andrzej Domański wicepremier, minister finansów i gospodarki, szef Ministerstwa Finansów 26

Miłosz Motyka minister energii 29

Krzysztof Gawkowski wicepremier, minister cyfryzacji 32

Agnieszka Dziemianowicz-Bąk ministerka rodziny, pracy i polityki społecznej 35

Dariusz Klimczak minister infrastruktury 38

Andrzej Domański wicepremier, minister finansów i gospodarki, szef Ministerstwa Rozwoju i Technologii 41

Tomasz Siemoniak minister, koordynator służb specjalnych 44

Wojciech Balczun minister aktywów państwowych 47

Barbara Nowacka ministerka edukacji narodowej 50

Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz była ministerka funduszy i polityki regionalnej 53

Paulina Hennig-Kloska ministerka klimatu i środowiska 56

Jakub Rutnicki minister sportu i turystyki 59

Stefan Krajewski minister rolnictwa i rozwoju wsi 62

Marcin Kulasek minister nauki i szkolnictwa wyższego 65

Marta Cienkowska ministerka kultury i dziedzictwa narodowego 68

Jolanta Sobierańska-Grenda ministerka zdrowia 71

Skróty

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

Redakcja: Leszek Baj
Koordynacja: Leszek Baj, dr Tomasz Sawczuk
Korekta: Kamil Kowalski
Projekt graficzny: Karolina Tomaszewska

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.

ENERGY

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

SPACE

Cotygodniowy, bezpłatny newsletter opisujący polski sektor kosmiczny w kontekście Europy i świata. Dla podmiotów z branży, dla instytucji finansujących i dla entuzjastów.

FINANCE

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

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 i odbiór publiczny (20 proc.), pozycja 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.

Przykładamy dużą wagę 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*

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

* Kolejność (poza premierem) wynika z oceny – od najwyższej do najniższej. W ramach tego samego ratingu wyżej w zestawieniu są ministrowie, którzy mają lepszą ocenę składową.



Donald Tusk

premier

Silniejszy premier przed ostatnim rokiem kadencji

Premier w ciągu ostatniego roku wzmocnił swoją pozycję względem PiS i koalicjantów. Nauczył się konkurować z prezydentem, ale w niektórych obszarach nie ma sprawczości.

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

A- RATING OGÓLNY

B+ jakość rządzenia

A- komunikacja i odbiór publiczny

A++ pozycja polityczna

A- **OCENA OGÓLNA**

W ostatnim roku premier Donald Tusk nauczył się skuteczniej wykorzystywać swoje stanowisko w niełatwych warunkach wielopartyjnej koalicji rządowej i kohabitacji z prezydentem. Unikał osobistych kryzysów, a te, które dotykały jego partię czy rząd, udawało mu się przetrwać bez większego szwanku na notowaniach sondażowych. Na rok przed wyborami do Sejmu Tusk jest najsilniejszym politykiem na polskiej scenie, który – co jeszcze rok temu wydawało się mało prawdopodobne – ma szansę na utrzymanie władzy po przyszłorocznych wyborach.

B+ **JAKOŚĆ RZĄDZENIA**

Tusk utrzymuje rząd w ryzach. W ostatnim roku sytuacja w koalicji rządowej uspokoiła się. Rozpad Polski 2050 wpłynął na marginalizację powstałych po jej podziale ugrupowań – Polski 2050 i Unii Centrum. Z rządu odeszła niedawno MinFun Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz, która często wchodziła w konfrontację z premierem. Tuskowi układa się współpraca z Lewicą i PSL, które dbają o dobre relacje z KO i unikają konfliktów w rządzie. Pomimo powracających plotek medialnych Tusk w ostatnich miesiącach nie zdecydował się na większą rekonstrukcję rządu. To sygnał, że nie potrzebował tego narzędzia, by zażegnać większy kryzys, a także, że według jego oceny praca żadnego z ministrów nie wpływa druzgocąco na ocenę całego gabinetu. Zmiany są jednak spodziewane – wśród kandydatów do dymisji wymienia się m.in. MinRol Stefana

Krajewskiego i MinZdro Jolantę Sobierańską-Grendę. Najważniejszą zmianą, która zaszła ostatnio w rządzie, było odejście odpowiedzialnego za legislację ministra Macieja Berka, którego Sejm wybrał na sędziego TrybKon. Może to utrudnić wypracowywanie międzyresortowych kompromisów i sprawne wdrażanie ustaw.

Po wyborach prezydenckich jego rząd przyspieszył z legislacją. W pierwszej części kadencji rządzący wstrzymywali się z przyjmowaniem części ważnych dla nich ustaw, licząc na to, że wybory prezydenckie wygra prezydent Warszawy Rafał Trzaskowski, który podpisywałby większość istotnych rządowych projektów. Po wejściu Karola Nawrockiego do pałacu prezydenckiego rząd przyspieszył prace legislacyjne, by nie narażać się na oskarżenia o opieszałość. Od września 2025 r. do września 2026 r. Sejm uchwalił 272 ustawy, podczas gdy w pierwszych dwóch latach tej kadencji – w sumie 302. W ostatnim roku Sejm przyjął ważne dla rządu ustawy, m.in. w sprawie likwidacji CBA, statusu osoby najbliższej oraz nowelizację ustawy o KRS (wszystkie trzy zawetowane przez prezydenta), a także w sprawie reformy Państwowej Inspekcji Pracy, o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa oraz projekt wdrażający unijny akt o usługach cyfrowych.

Nieźle radzi sobie w sytuacjach kryzysowych. To obszar, w którym premier porusza się wyjątkowo sprawnie. W ostatnim roku okazją do niestandardowych działań jego rządu stał się kryzys paliwowy, wywołany wojną w Iranie rozpoczętą pod koniec lutego przez USA i Izrael. Rząd w odpowiedzi wprowadził pakiet obniżający ceny paliw. Nieco gorzej Tusk poradził sobie z kryzysem w ochronie zdrowia, który miał miejsce w związku z ujawnieniem w czerwcu afery szpitalnej. Premier skłonił MinZdro do przedstawienia pakietu reform, które powoli będą wdrażane (obecnie pracuje nad nimi Sejm), ale nie ma pewności, czy i na ile usprawnią one system. Premier zareagował też szybko i stanowczo po październikowym ataku nożowników w dwóch mazowieckich szkołach. Przypomniał o prezydenckim wecie dla ustawy blokującej nielegalne treści w internecie i wezwał Nawrockiego do podpisu kolejnej jej wersji przyjętej ekspresowo przez Sejm (prezydent ponownie ją zawetował). Opozycja oskarżyła jednak premiera o wykorzystywanie tragedii ludzi do rozgrywek politycznych. Tusk wykazał się też zaangażowaniem i sprawnością po zamachu w Krakowie. Ponadto pokazał, że potrafi wykorzystać politycznie kryzys wokół TrybKon do wzmocnienia własnej pozycji.

Nauczył się skutecznie rywalizować z prezydentem. Niedługo po objęciu w sierpniu 2025 r. prezydentury przez Nawrockiego Tusk wszedł z nim w ostry konflikt polityczny, co pozwoliło mu utrzymywać silną polaryzację pomimo słabnącego PiS. Początkowo konflikt zdawał się sprzyjać obu stronom, a w niektórych momentach górą był prezydent – tak było w czerwcu, gdy odebrał Order Orła Białego prezydentowi Ukrainy Wołodymirowi Zełenskiemu i utrudnił w ten sposób polskiemu rządowi współpracę z tym krajem. W ostatnich tygodniach przewagę nad prezydentem zdaje się utrzymywać Tusk – nakłonił prezydenta do podpisania ustawy o nadmiarowych zyskach koncernów paliwowych, dzięki której są pieniądze na sfinansowanie obniżki cen paliw, i ostro atakuje go za wetowanie innych ustaw, m.in. w sprawie regulacji rynku kryptoaktywów. Ostatnio zaproponował Nawrockiemu spotkanie w celu deeskalacji kryzysu wokół TrybKon, na które prezydent ostatecznie się nie zgodził.

Nie jest zbyt aktywny w Unii, ale stawia na stosunki bilateralne. Premier nie przedstawił długofalowego pomysłu na odbudowę relacji Polski z Unią po rządach PiS. Podkreśla istotność członkostwa Polski we wspólnocie, ale nie jest aktywny w kształtowaniu jej agendy np. przy okazji szczytów. W części spraw przekonuje o daleko idącej rozbieżności interesów Brukseli i Warszawy, np. w sprawie systemu handlu emisjami ETS i ETS2. W ostatnim roku premier skutecznie wzmacniał relacje dotyczące bezpieczeństwa z ważnymi partnerami w Europie. W 2026 r. Polska

podpisała traktat o bezpieczeństwie i obronności z Wielką Brytanią, nową umowę o współpracy obronnej z Niemcami oraz „Pakt dla Morza Bałtyckiego" ze Szwecją. Poza podpisaną umową relacje z Niemcami są jednak chłodne. Tusk, nie mając skutecznych narzędzi ani kontaktów, nie angażuje się nadmiernie w budowę relacji z USA – w imieniu rządu część zadań przejmuje w tym obszarze bliski Tuskowi politycznie MinObr Władysław Kosiniak-Kamysz. W kwestiach obronności sukcesem rządu jest skuteczne wdrożenie – mimo sprzeciwu prezydenta – programu SAFE, który oferuje tanie unijne pożyczki na obronność. Tusk stoi też na straży utrzymywania dobrych relacji rządu z Ukrainą.

Myśli raczej krótkoterminowo i nie przedstawia dalekosiężnych wizji. Premier od początku przejęcia urzędu w 2023 r. unika przedstawiania długofalowych planów. Chętniej mówi o działaniach krótkoterminowych w reakcji na konkretne wydarzenia. Zdarza się, że składane pospiesznie deklaracje nie mają ciągu dalszego i idą w zapomnienie. W lutym zapowiadał, że 2026 r. będzie rokiem turboprzyspieszenia gospodarczego. W następnych miesiącach nie wracał jednak do tej deklaracji. Również w lutym powołał zespół do spraw zbadania polskich wątków w tzw. aferze Epsteina, ale o efektach jego pracy opinia publiczna nie była później informowana. Krótko też trwało skupienie rządzących na budowaniu marki Polski – powołana w lipcu na stanowisko pełnomocniczki Barbara Mróz-Gorgoń złożyła dymisję po trzech tygodniach. Powodem był stworzony przez nią szeroko krytykowany i pełen błędów raport „Polaków portret własny".

A-

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Donald Tusk pozostaje sprawny komunikacyjnie. Jest aktywny w mediach społecznościowych, gdzie wykorzystuje zróżnicowane formy przekazu. Ostatnio wdrożył nowe – nagrywa kilkunastominutowe filmiki, w których używając spokojnego, merytorycznego języka wykłada racje rządu, atakując przy okazji prezydenta. W czasie nielicznych konferencji nie unika pytań od dziennikarzy, przestał jednak udzielać wywiadów w mediach. Nie widać też istotnej zmiany w komunikacji rządu jako takiego – aktywność powołanego w czerwcu 2025 r. rzecznika Adama Szłapki nie jest na tyle znacząca, by poprawić jakość przekazu w sprawie działań gabinetu. Tusk ma stabilne, choć nienajlepsze notowania w CBOS. Według październikowego badania ufa mu 36 proc. badanych (tyle samo co rok wcześniej), a nie ufa – 51 proc. (o 1 pkt proc. mniej niż w październiku 2025 r.). Co trzeci Polak jest zadowolony z tego, że Tusk stoi na czele rządu, a niezadowolenie wyraża 54 proc.

A++

POZYCJA POLITYCZNA

Donald Tusk jest najsilniejszym politykiem na polskiej scenie, a w porównaniu do zeszłego roku zdołał się umocnić na kluczowych dla niego polach. Zyskała rządzona przez niego KO, której przewaga względem PiS – po odejściu frakcji byłego premiera Mateusza Morawieckiego – urosła do średnio 12,5 pkt proc. (dane za Ewybory.eu). Premier wzmocnił się względem rządowych koalicjantów, z których żaden nie ma pewności, że będzie w stanie samodzielnie przekroczyć próg w wyborach do Sejmu w 2027 r. Tusk ma też silniejszą niż kiedyś pozycję we własnej partii, w której nieraz podejmuje decyzje jednoosobowo lub w wąskim gronie współpracowników.

PERSPEKTYWY

Donald Tusk wydaje się politykiem silniejszym niż kiedykolwiek. Jednocześnie jest premierem, który na sporo ważnych spraw nie ma wpływu. Chodzi z jednej strony o relacje z USA, a z drugiej o wdrażanie części obietnic, w czym blokuje go już nie tylko prezydent i – coraz rzadsze w rządzie – spory między koalicjantami, ale też trudna sytuacja budżetowa. W efekcie nie zrealizował i do końca kadencji nie zrealizuje wielu ważnych obietnic złożonych swoim wyborcom, takich jak: legalizacja aborcji do 12. tygodnia ciąży, podwyższenie kwoty wolnej od podatku do 60 tys. zł czy szereg kwestii praworządnościowych. Zamiast tego ma propozycje zastępcze, jak podwyższenie drugiego progu podatkowego czy dekryminalizacja aborcji. Obszarem, w którym następuje przyspieszenie, są rozliczenia rządów PiS.



Joanna Sawicka
starsza analityczka ds. politycznych



Władysław Kosiniak-Kamysz

wicepremier, minister obrony narodowej

Minister z własną inicjatywą w polityce obronnej

Minister narzucił własną agendę w kontrze do opozycji i prezydenta. Będzie musiał pogodzić reagowanie na kryzysy z kampanią wyborczą.

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

A- RATING OGÓLNY

- A- jakość rządzenia
- A komunikacja i odbiór publiczny
- A pozycja polityczna

A-

OCENA OGÓLNA

Wzrost poczucia zagrożenia wywołany potencjalnym atakiem Rosji na NATO i naruszeniami polskich granic przez rosyjskie pociski, drony i śmigłowce w ostatnim roku podniosły i tak wysoką rangę spraw obronnych, co pomogło w budowaniu pozycji przez wicepremiera i MinObr Władysława Kosiniaka-Kamysza. Największym przełomem było zneutralizowanie weta prezydenta i uruchomienie zakupów zbrojeniowych z unijnego programu SAFE, przy jednoczesnym rozszerzaniu współpracy z USA i Koreą Południową. Nową przestrzeń do aktywności MinObr dały rozmowy z USA o stałej bazie wojskowej. Wszystko razem pokazuje, że o ile w pierwszych latach rządów Kosiniak-Kamysz kontynuował politykę PiS, w minionym roku przejął inicjatywę.

A-

JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Przyspieszył zamówienia obronne w polskim przemyśle. pożyczki z programu safe pozwoliły wpompować w polski sektor zbrojeniowy oraz w projekt wzmocnienia granicy „tarcza wschód" około 120 mld zł, a uruchomienie zamówień wspólnych poszerzyło eksport polskiego uzbrojenia. minobr dzięki skutecznej kampanii informacyjnej zneutralizowało narrację opozycji, że unijne pożyczki pójdą na „niemiecki złom". zgodnie ze strategią rządu *local content* stał się wymogiem w zamówieniach wojskowych, również tych z usa. minobr zintegrowało zamówienia z planem inwestycyjnym minakt oraz finansowymi instrumentami jego wsparcia w celu stworzenia kompletnego łańcucha dostaw amunicji, rozbudowy potencjału produkcyjnego i poszerzania bazy poddostawców zbrojeniówki.

Przejął negocjacje w sprawie stałej bazy USA. To MinObr, a nie właściwe w sprawach dyplomacji MinZagr, stało się wykonawcą strategicznego planu polskiego państwa, mającego przesunąć obecność wojsk USA w Europie o tysiąc kilometrów na wschód. Wbrew obawom o różnice ideologiczne i krytyce opozycji relacje wojskowe oraz polityczne Polski i USA uległy intensyfikacji, a delegacje odwiedzają Warszawę i Waszyngton praktycznie każdego miesiąca. Po ostatniej podróży w listopadzie Kosiniak-Kamysz ogłosił przyzwolenie Pentagonu dla bazy oraz sprzedaży Polsce pocisków dalekiego zasięgu Tomahawk. Obraz ten zaciemnia wstrzymanie w maju rotacji amerykańskiej brygady pancernej, ale rząd uzyskał zapowiedź prezydenta USA Donalda Trumpa o zwiększeniu obecności w Polsce. Kosiniak-Kamysz nie dał się przy tym wciągnąć w rzekome namowy Amerykanów do zmiany politycznych sojuszy.

Zdynamizował resort powołaniem Sobkowiak-Czarneckiej. Zasłużona dla stworzenia i wdrożenia SAFE polityczka została w czerwcu pierwszą zastępczynią Kosiniaka-Kamysza w MinObr i rządową pełnomocniczką do spraw odporności państwa. Przejęła nadzór nad polityką zbrojeniową i funduszami na nią przeznaczonymi. Faktycznie jednak jej pozycja jest dużo silniejsza, a widoczność medialna przyćmiewa wielu konstytucyjnych ministrów. Magdalena Sobkowiak-Czarnecka została twarzą resortu i jego nieformalną rzeczniczką, pełni rolę reprezentantki polskiego przemysłu obronnego za granicą oraz promotorki nowych przedsięwzięć, jak reforma Agencji Uzbrojenia czy tworzenie systemu antydronowego San.

Podniósł poziom reakcji na zagrożenia i incydenty. Po eksplozji rosyjskiego pocisku manewrującego 30 lipca w województwie lubelskim i atakach w pobliżu przejść granicznych z Ukrainą Kosiniak-Kamysz rozszerzył działania wojska w południowo-wschodniej Polsce. Poza obroną powietrzną i lotnictwem w stan gotowości postawił wojska inżynieryjne, zdolne do odbudowy ewentualnych zniszczeń i wsparcia ewakuacji. Resort zapowiedział zmiany legislacyjne – uproszczenie identyfikacji celów powietrznych, by ułatwić ich zwalczanie. We wrześniu wprowadził do służby zakupione w 2022 r. południowokoreańskie samoloty szkolno-bojowe FA-50GF, które odciążą myśliwce F-16. W 2027 r. dołączą do nich w dyżurach bojowych przyjmowane od czerwca amerykańskie samoloty F-35, których przyloty MinObr wykorzystuje do promocji modernizacji wojska.

Wdraża zmiany zapowiedziane na początku kadencji. Pod koniec 2025 r. zatwierdził plan rozwoju sił zbrojnych do 2039 r., zakładający rozbudowę armii do 500 tys. żołnierzy. W maju powołał Dowództwo Transformacji i Szkolenia, mające dostosować wojsko do zmieniających się realiów pola walki, technologii, demografii czy trendów społecznych. Rozwijał dowództwo Wojsk Medycznych i uzupełnił je o Legion Medyczny – to formuła dobrowolnego zaangażowania personelu medycznego we wsparcie sił zbrojnych. W październiku zapowiedział rozpoczęcie „małego przeglądu strategicznego", który ma służyć dostosowaniu planów rozwojowych i zakupowych do zidentyfikowanych trendów dotyczących pola walki, potrzeb wojsk i możliwości ich finansowania.

Skonfliktował się z prezydentem na tle SAFE. Weto do ustawy w sprawie SAFE zepsuło wcześniejsze dobre relacje Kosiniaka-Kamysza z Karolem Nawrockim i pogorszyło współpracę MinObr z Biurem Bezpieczeństwa Narodowego. W efekcie przez kolejny rok nie udało się zaktualizować „Strategii bezpieczeństwa narodowego" (obecnie słychać o jej uzgodnieniu) ani wprowadzić postulowanych przez wojsko zmian w systemie kierowania i dowodzenia. Współpraca z prezydentem ogranicza się do wymiany informacji i uzgadniania nominacji generalskich, choć nie zawsze w terminie. Skonfliktowane obozy zdołały się w październiku porozumieć co do przedłużenia kadencji szefa Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, gen. Wiesława Kukuły. Rywalizują natomiast o to, czyją zasługą jest zbliżenie w kwestii stałej bazy wojsk USA.

A

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Władysław Kosiniak-Kamysz konsekwentnie buduje wizerunek polityka umiarkowanie konserwatywnego, unikającego ostrych sporów i stawiającego na dialog. Odstępstwem w retoryce była zdecydowana krytyka postawy prezydenta i PiS za blokowanie programu SAFE. Wicepremier jest często obecny w mediach, ale w mijającym roku ustąpił sporo miejsca Magdalenie Sobkowiak-Czarneckiej. Szef MinObr od lat jest w czołówce, jeśli chodzi o poziom zaufania do polityków. W październikowym badaniu CBOS zajął trzecie miejsce (za prezydentem Karolem Nawrockim i szefem MinZagr Radosławem Sikorskim) z deklarowanym zaufaniem 42 proc. ankietowanych i nieufnością 32 proc.

A

POZYCJA POLITYCZNA

Pozycja Władysława Kosiniaka-Kamysza jako wicepremiera i prezesa PSL jest stabilna. Prowadzenie kluczowych dla rządu projektów zacieśniło jego relację z premierem Donaldem Tuskiem, co znalazło potwierdzenie w ujawnionej we wrześniu sprawie spotkania z Donaldem Trumpem, którego rzekome namowy nie skłoniły wicepremiera do złamania koalicji i utworzenia rządu z PiS. Zgrzytem w koalicji było nieuchwalenie przez Sejm w październiku postulowanego przez PSL zniesienia dwukadencyjności w samorządach. W reakcji na to Kosiniak-Kamysz zdołał zademonstrować pewną niezależność przez spotkanie z Karolem Nawrockim i inicjatywę „resetu" w sprawie TrybKon. Dobre osobiste notowania lidera PSL i status jego urzędu nie pomagają wzmocnić sondażowo partii, która samodzielnie nie weszłaby do Sejmu. Załamanie politycznej kariery wicemarszałka Sejmu Szymona Hołowni i rozpad Polski 2050 sprawiły, że nasilają się spekulacje wokół wspólnej listy KO-PSL na wybory 2027 r., na razie niepotwierdzone.

PERSPEKTYWY

Ostatni rok przed wyborami oznacza dla całego koalicyjnego rządu przejście w tryb kampanijny. Ponieważ wzrost zagrożenia ze strony Rosji i obrona przed nim stały się dla Donalda Tuska wiodącym tematem politycznego przekazu, siły zbrojne i zbrojenia mogą być eksponowane jeszcze bardziej niż do tej pory. MinObr ma wiele narzędzi, które da się wyborczo wykorzystać, choć ryzykuje zarzuty o „kampanię na tle wojska" i rywalizację między wiceministrami pochodzącymi z różnych partii. Sam Władysław Kosiniak-Kamysz będzie musiał poświęcać więcej czasu na aktywność w PSL, a jednocześnie pilnować przedsięwzięć obronnych, na których może wizerunkowo skorzystać albo ucierpieć cała koalicja.



Marek Świerczyński
szef działu bezpieczeństwa i spraw międzynarodowych



Marcin Kierwiński

minister spraw wewnętrznych i administracji

Sprawny polityk i minister spraw wewnętrznych

Marcin Kierwiński łączy stanowiska ministra i sekretarza generalnego KO. W obu rolach radzi sobie dobrze i unika większych problemów.

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

A- RATING OGÓLNY

- A- jakość rządzenia
- B+ komunikacja i odbiór publiczny
- A pozycja polityczna

A- **OCENA OGÓLNA**

Marcin Kierwiński jako minister spraw wewnętrznych i administracji ma trzy priorytety: wdrażanie ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej, dbanie o podległe mu służby mundurowe oraz pilnowanie i monitorowanie sytuacji na wschodniej granicy. W kluczowych obszarach udaje mu się popychać sprawy do przodu, a także unikać kryzysów. W realizacji zadań pomaga mu silna pozycja polityczna i dobre relacje w rządzie oraz stabilna sytuacja kadrowa w podległym mu resorcie.

A- **JAKOŚĆ RZĄDZENIA**

Stara się nadrabiać zaległości w ochronie ludności. To największe wyzwanie, z którym mierzy się Kierwiński. Cały system ochrony ludności i obrony cywilnej był przez lata zaniedbywany. W styczniu 2025 r. weszła w życie ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej, która na nowo określiła system i zapewniła jego finansowanie. Na początku października tego roku rząd przyjął „Program ochrony ludności i obrony cywilnej na lata 2027–2031", który przewiduje na ten cel ponad 102 mld zł. Ostatni rok w dużej mierze był poświęcony na odbudowywanie zapasów najpotrzebniejszego sprzętu, jak np. agregaty prądotwórcze. Weszły też w życie przepisy, które umożliwią remontowanie i budowanie schronów oraz miejsc doraźnego schronienia (można w nich schronić się przed atakiem z powietrza, ale nie mają one właściwości schronów). Trwają

także prace nad unowocześnieniem systemu alertów i ostrzeżeń ludności. Problemy z nim były przyczyną największej krytyki Kierwińskiego w ostatnim roku – w lipcu rosyjska rakieta wleciała na terytorium Polski, o czym mieszkańcy wschodniej Polski nie zostali w porę ostrzeżeni.

Dba o szczelność granicy z Białorusią. Ten odcinek wschodniej granicy Polski był w poprzednich latach szczególnie narażony na presję migracyjną sterowaną przez rosyjskie i białoruskie służby specjalne. W 2025 r. było niecałe 30 tys. prób nielegalnego przekroczenia granicy, a przejść udało się ok. 1800 osobom. W 2026 r., według danych pochodzących z rządu i Straży Granicznej, udanych prób nie było w ogóle. W październiku zwracał na to uwagę w specjalnym filmiku w mediach społecznościowych premier Donald Tusk. Ograniczenie presji migracyjnej na wschodniej granicy nie jest tylko wynikiem działań Kierwińskiego – składa się na to też m.in. budowa infrastruktury na granicy, pewna odwilż w relacjach z Białorusią oraz przesunięcie kanałów przerzutu migrantów do krajów bałtyckich. Jednak Kierwiński zyskuje na zwiększaniu bezpieczeństwa, bo to podległe mu służby, głównie Straż Graniczna, są odpowiedzialne za utrzymywanie porządku przy granicy z Białorusią.

Uszczelnia przepisy dotyczące cudzoziemców. W grudniu 2025 r. resort Kierwińskiego rozpoczął prace nad ustawą dotyczącą stopniowego wygaszania specjalnych przepisów wprowadzonych po wybuchu wojny w Ukrainie. Prezydent Karol Nawrocki podpisał ją w lutym 2026 r. Przewiduje przedłużenie ochrony tymczasowej dla obywateli Ukrainy do 4 marca 2027 r., ale z możliwością wygaśnięcia w przypadku opuszczenia Polski na dłużej niż 30 dni. Na początku października MinWew rozpoczęło prace nad projektem, który ma ułatwić przyjazd do Polski pracowników z najbardziej rozwiniętych państw, niebędących członkami UE. Przewiduje wprowadzenie tzw. milczącej zgody przy rozpatrywaniu wniosków wizowych dla pracowników z tych państw. Projekt jest obecnie na etapie komitetu stałego RadMin.

Poprawia sytuację w podległych mu służbach. Według portalu InfoSecurity24, który zajmuje się problematyką służb mundurowych, poziom wakatów w policji – czyli stosunek wakatów do ogólnej liczby etatów przewidzianych w służbie – spadł w ciągu roku z ponad 10 proc. do 6,54 proc. (najtrudniejsza sytuacja jest w garnizonie stołecznym i na Dolnym Śląsku). Dodatkowo zakładany na 2026 r. minimalny plan naboru został zrealizowany w ponad 98 proc. już na początku września. Oznacza to, że praca w policji cieszy się dużym zainteresowaniem. Dobra sytuacja kadrowa jest też w straży pożarnej, w której na koniec lipca było ok. 5 proc. wakatów, oraz w straży granicznej. Najgorzej jest w Służbie Ochrony Państwa. Jest to najmniejsza formacja z podległych MinWew, ale jest w niej największy odsetek wakatów. Może to mieć związek z zawirowaniami politycznymi wokół szefostwa tej służby – we wrześniu prezydent nie zgodził się na powołanie jej nowego szefa.

Sprawnie realizuje stawiane przed nim zadania. Było to widać przy okazji ataków w szkołach z użyciem noży. Kierwiński, realizując polecenie premiera, wysłał do szkół patrole policji, a funkcjonariusze z Centralnego Biura Zwalczania Cyberprzestępczości nasilili działania w sieci. Podobnie jak w przypadku granicy z Białorusią uspokojenie sytuacji nie jest wyłącznie zasługą Kierwińskiego, jednak to jego działania były najbardziej widoczne, dzięki czemu mógł zyskać w oczach obywateli. Policjanci odegrali też kluczową rolę podczas tragicznego zamachu w Krakowie. To poświęcenie dwóch z nich prawdopodobnie zapobiegło większej liczbie ofiar. Funkcjonariusze skutecznie działali też przy zawirowaniach dotyczących TrybKon – zabezpieczyli teren trybunału, a jednocześnie ich zachowanie nie doprowadziło do eskalacji.

B+

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

MinWew dość często występuje w mediach, a na regularnie organizowanych konferencjach prasowych nie unika pytań od dziennikarzy. Dba też o komunikację w mediach społecznościowych, gdzie publikuje filmiki o realizowanych przez niego i jego resort zadaniach. Minister raczej unika medialnych wpadek – w ostatnich dniach jednak przedwcześnie ocenił, że sprawca zamachu w Krakowie „zafascynowany był ideologiami skrajnie prawicowymi", za co był krytykowany przez opozycję i niektórych polityków rządowych. MinWew nie ma talentu komunikacyjnego i pomimo bardzo silnej pozycji politycznej nie potrafi zbudować szerokiej rozpoznawalności (według CBOS nie zna go 35 proc. Polaków). Według październikowego badania CBOS ufa mu 23 proc. Polaków, a nieufność do niego sięga 27 proc.

A

POZYCJA POLITYCZNA

Kierwiński jest drugim po Donaldzie Tusku najważniejszym politykiem KO. Po przeprowadzonych w pierwszych miesiącach 2026 r. wyborach wewnętrznych utrzymał ważną partyjną funkcję sekretarza generalnego, choć w strukturach słychać było głosy, że jest zbyt zajęty sprawami resortowymi i poświęca działaczom za mało czasu. MinWew dobrze komunikuje się z premierem. Jego bliskim współpracownikiem pozostaje szef KanPrem Jan Grabiec. Kierwiński utrzymuje też kontrolę nad strukturami KO w Warszawie, których jest szefem, oraz nad radą miasta. Jego pozycję polityczną lekko osłabiła ujawniona w czerwcu afera szpitalna – podejrzany o oszustwo na ok. 600 tys. zł Dawid K. był jego współpracownikiem. Afera stosunkowo szybko jednak ucichła. W listopadzie 2025 r. doszło do dymisji wiceministra Roberta Kropiwnickiego z MinAkt, politycznie związanego z Kierwińskim. To osłabiło wpływ szefa MinWew na nominacje w spółkach. Pomimo tego pozycja Ministra w partii oraz w rządzie jest mocna i stabilna.

PERSPEKTYWY

Marcin Kierwiński w ostatnim roku skupił się z jednej strony na realizacji zadań w MinWew, a z drugiej na dbaniu o wzmacnianie swojej pozycji w oczach premiera i w partii. W naszej ocenie na tych dwóch polach działa skutecznie. W okresie zbliżających się negocjacji o możliwych koalicjach na wybory do Sejmu, a następnie o tworzeniu list wyborczych, jego rola jako szefa struktur i doradcy Donalda Tuska najpewniej dodatkowo wzrośnie. Kierwiński częściowo stracił możliwości obsadzania spółek skarbu państwa, ale nie wydaje się, żeby miało to znacząco wpłynąć na osłabienie jego pozycji.



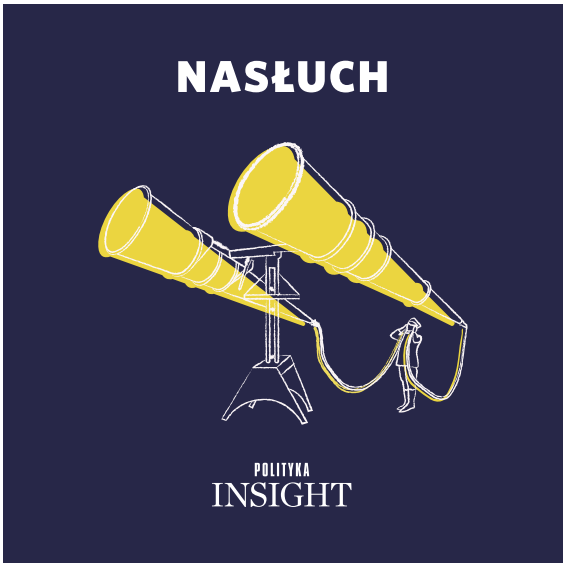
Maciej Czapluk
starszy analityk ds. prawnych



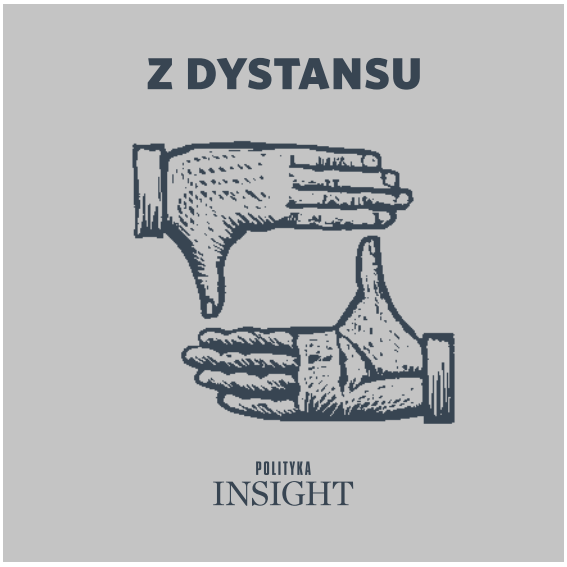
Joanna Sawicka
starsza analityczka ds. politycznych

Słuchaj podcastów Polityki Insight.

Pomagamy zrozumieć, co zmienia Polskę i świat. Wyjaśniamy przyczyny najważniejszych wydarzeń, analizujemy ich konsekwencje i pokazujemy szerszy kontekst codziennych wiadomości. Od polityki i gospodarki, przez technologię i bezpieczeństwo, po energetykę i klimat.



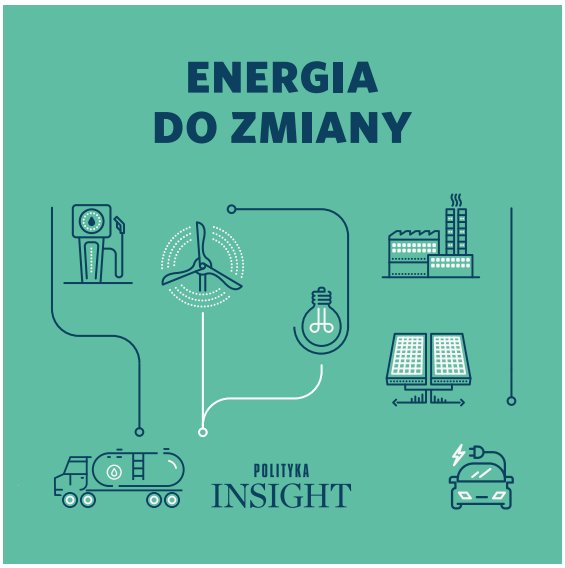
Dyskutujemy o polskiej scenie politycznej, śledzimy i komentujemy bieżące wydarzenia, ale szukamy też szerszej perspektywy, trendów oraz uwarunkowań, które kształtują przestrzeń publiczną.



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.



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

Słuchaj nas na: Spotify YouTube Apple Podcasts tokfm



Waldemar Żurek

minister sprawiedliwości
i prokurator generalny

Minister od rozliczeń i przywracania praworządności

Na obu polach Waldemar Żurek odniósł w ostatnim roku kilka sukcesów. Dzięki temu niejednokrotnie stawał się twarzą rządu w sporach z prezydentem i opozycją.

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

A- RATING OGÓLNY

- A- jakość rządzenia
- B+ komunikacja i odbiór publiczny
- B+ pozycja polityczna

A- **OCENA OGÓLNA**

Waldemar Żurek został ministrem sprawiedliwości i prokuratorem generalnym w lipcu 2025 r., już po wyborach prezydenckich wygranych przez Karola Nawrockiego. Po objęciu stanowiska przez Żurka doszło do zaostrzenia sporu między rządem a prezydentem w kwestiach praworządnościowych i dotyczących rozliczeń polityków PiS. Żurek jest na pierwszej linii politycznego frontu, a w wielu sprawach, np. w kwestii TrybKon czy działań prokuratury w aferze Zondacrypto, jest głównym rozgrywającym w gabinecie Donalda Tuska. Ze swojego zadania wywiązuje się bez większych zastrzeżeń, jeśli weźmie się pod uwagę okoliczności, w których przyszło mu sprawować urząd. Jest bowiem jednym z ministrów, którego ustawy są najczęściej wetowane, a do tego materia, z którą się mierzy, jest złożona. Sytuacji nie ułatwiają też ograniczenia budżetowe.

A- **JAKOŚĆ RZĄDZENIA**

Stara się przywracać praworządność. W tej kwestii największym osiągnięciem Żurka był wybór sędziów do Krajowej Rady Sądownictwa. Gdy w lutym 2026 r. Karol Nawrocki zawetował nowelizację ustawy o KRS, która zakładała wybór sędziów do rady poprzez wybory organizowane przez

Państwową Komisję Wyborczą, wydawało się, że będzie to kolejna instytucja, z której nie uda się usunąć osób wybranych przez PiS. Wybór następców musiał być bowiem przeprowadzony na podstawie ustawy, którą politycy obecnej koalicji wielokrotnie krytykowali i której zarzucali niekonstytucyjność. Jednak środowisko sędziowskie, w porozumieniu z Żurkiem i przy jego udziale, przeprowadziło prawybory w sądach. Wybrani zostali przedstawiciele sędziów mający szerokie poparcie w środowisku, którzy zostali następnie potwierdzeni przez Sejm. Pomimo obaw cały proces przebiegł sprawnie i tak ukształtowana KRS rozpoczęła działalność i przeprowadziła pierwsze konkursy na wolne stanowiska sędziowskie. Innym osiągnięciem resortu Żurka jest znaczny postęp w pracach nad ustawą regulującą status sędziów wybranych przy udziale wadliwie obsadzonej KRS. W listopadzie trafiła ona do podpisu prezydenta.

Spełnił obietnicę dotyczącą odblokowania TrybKon. Formalnie proces ten nie obejmuje Żurka, bo zgłaszanie kandydatów na sędziów i ich późniejszy wybór to domena posłów, natomiast problemy w samym TrybKon powinni już rozwiązywać sędziowie. Nie jest jednak tajemnicą, że minister aktywnie działa w tej kwestii. Mniej więcej od połowy roku wskazywał jesień jako moment, w którym może dojść do przesilenia w trybunale. Ostatecznie stało się to 30 października, kiedy sędziowie wybrani przez obecną koalicję najpierw odsunęli od kierowania trybunałem prezesa Bogdana Święczkowskiego i jego zastępcę Bartłomieja Sochańskiego, a następnie zwołali Zgromadzenie Ogólne Sędziów TrybKon i rozpoczęli rządy. Okoliczności tych działań i ich podstawa prawna budzą pewne kontrowersje, ale są one oczekiwane przez wyborców rządzącej koalicji, co buduje pozycję Żurka.

Punktowo zmienia przepisy dotyczące funkcjonowania sądów. W życie weszła już tzw. ustawa frankowa, która ma ułatwić sądom rozpatrywanie spraw dotyczących kredytów frankowych. W aplikacji mObywatel wprowadzone zostały dwie usługi MinSpra – księgi wieczyste i Krajowy Rejestr Sądowy. Dzięki nim obywatele mają szybszy dostęp do dokumentów. Dużą zmianą jest też umożliwienie profesjonalnym pełnomocnikom, m.in. adwokatom i radcom prawnym, wnoszenie wybranych pism procesowych do sądów za pomocą specjalnego portalu, co pozwala im zaoszczędzić czas. Planowane były dalsze zmiany usprawniające prace sądów, np. możliwość dokonywania rozwodów w określonych sytuacjach przed kierownikiem Urzędu Stanu Cywilnego albo zmiany w procedurze karnej, które miały przyspieszyć postępowania karne, ale zostały one zawetowane przez prezydenta.

Poprawia sytuację kadrową w sądach. W ostatnich latach ponownie w sądach pojawiły się nowe etaty dla asystentów. W 2025 r. było ich 1159, a w 2026 r. kolejne 325. Asystenci są kluczowymi współpracownikami sędziów, ponieważ wykonują za nich dużą część pracy. Dodatkowo w marcu prezydent podpisał przygotowaną przez MinSpra ustawę, która tworzy stanowisko młodszego asystenta. Aplikować mogą na nie studenci czwartego i piątego roku. Na rozwiązanie to sceptycznie patrzą niektórzy sędziowie, ale i tak stanowi ono wzmocnienie kadrowe sądów. W marcu 2026 r. w Gdańsku otwarta została też filia Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury w Krakowie. Jest to szkoła, w której przyszli sędziowie są przygotowywani do zawodu. Kolejna filia ma zostać otwarta w najbliższym czasie w Poznaniu. Zwiększony też został limit naboru na aplikację sędziowską – ze 185 osób w 2025 r. do 210 w 2026 r.

Zdynamizował działania prokuratury. Widać to zwłaszcza przy wyjaśnianiu afery związanej z bankructwem giełdy kryptowalut Zondacrypto. To wytypowany przez Żurka prokurator Marek Wełna najpierw stanął na czele katowickiej delegatury Prokuratury Krajowej, w której toczyło się śledztwo, a następnie nawiązał kontakt z szefem Zondacrypto Przemysławem Kralem i namówił go do podjęcia współpracy ze śledczymi. W ostatnim czasie prokuratura

zintensyfikowała też działania wokół Orlenu. Zarzuty usłyszeli menedżerowie odpowiedzialni za obniżanie cen paliw przed wyborami w 2023 r., a w sierpniu do sądu trafił akt oskarżenia w sprawie nieprawidłowości w szwajcarskiej spółce koncernu – Orlen Trading Switzerland. W ich wyniku Orlen stracił ponad 1,5 mld zł na handlu ropą. Ponadto śledczy starają się aktywnie działać w sprawach lidera Korony Polskiej Grzegorza Brauna, który m.in. naruszył nietykalność cielesną lekarki, a także kwestionował istnienie komór gazowych w czasie II wojny światowej. Nadzorowani przez Żurka prokuratorzy dążą też do tego, by rozliczać polityków PiS, choć procesy te nie przebiegają tak szybko, jak oczekiwaliby wyborcy koalicji.

B+

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

W badaniach CBOS Waldemarowi Żurkowi ufa 29 proc. osób (+4 pkt proc. w ciągu roku), 27 proc. nie ufa (+5 pkt proc.), a dla 11 proc. jest on obojętny. Są to dobre wyniki, jeśli się weźmie pod uwagę pozycję Żurka i tematykę, którą się zajmuje. Należy do ministrów najczęściej atakowanych przez polityków opozycji, a mimo to jest na siódmym miejscu w badaniu zaufania – wyprzedził m.in. byłego premiera Mateusza Morawieckiego czy wicepremiera Krzysztofa Gawkowskiego. Mocną stroną Żurka są wystąpienia na konferencjach oraz w internecie.

B+

POZYCJA POLITYCZNA

Waldemar Żurek nie jest członkiem żadnej partii i nie ma własnego zaplecza politycznego. Jego pozycja jest jednak mocna, choć zależy wyłącznie od relacji z premierem Donaldem Tuskiem. Nasi rozmówcy twierdzą, że poprawiła się ona po odejściu z rządu Macieja Berka – Żurek został kluczowym doradcą premiera w kwestiach dotyczących praworządności. Narzekania na niego nie słychać też ze strony innych ministrów. Choć jakiś czas temu spekulowało się, że może on zostać odwołany przy okazji nadchodzącej rekonstrukcji rządu, obecnie wydaje się to skrajnie mało prawdopodobne.

PERSPEKTYWY

Waldemar Żurek na rok przed wyborami ma mocną pozycję. Jego relacje z premierem są dobre, udało mu się zrealizować kilka ważnych postulatów. W ciągu najbliższych 12 miesięcy do wyborów kluczowe będą dla niego: dalsze rozliczenia polityków PiS i afery Zondacrypto, przywracanie praworządności, a także poprawa sytuacji w sądach i dalsza informatyzacja wymiaru sprawiedliwości (trwają prace nad kilkoma projektami, które mają to ułatwić). Istotne może być też zapowiadane uruchomienie przez MinSpra z końcem roku mapy sądów, która będzie pokazywała ich realne obciążenie. Jeśli Żurek nie zawiedzie w żadnym z tych obszarów, może okazać się mocnym punktem koalicji przed wyborami w 2027 r.



Maciej Czapluk
starszy analityk ds. prawnych



Radosław Sikorski

wicepremier,
minister spraw zagranicznych

Minister ciętych ripost

Radosław Sikorski wspiera Ukrainę, rozwija relacje z krajami regionu i mocarstwami średniej rangi. Narasta jego konflikt z prezydentem.

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

A- RATING OGÓLNY

B+ jakość rządzenia

A komunikacja i odbiór publiczny

A- pozycja polityczna

A- **OCENA OGÓLNA**

W ostatnim roku wicepremier i minister spraw zagranicznych Radosław Sikorski kontynuował swój dotychczasowy kurs polityki zagranicznej: wspierania Ukrainy, utrzymywania silnych relacji w UE i przyjaznych z USA, przy zrozumieniu słabnącego zaangażowania Waszyngtonu w Europie. Jednocześnie Polska wzmocniła obecność w sferze międzynarodowej: uczestniczyła w pracach grupy G20, a w obliczu wzrostu napięć między USA i Chinami intensyfikowała relacje z tzw. mocarstwami średniej rangi spoza UE. Sikorski cieszy się wysoką popularnością i poziomem zaufania społecznego. Bierze aktywny udział w polskiej debacie publicznej, ustawiając się na pierwszej linii walki politycznej.

B+ **JAKOŚĆ RZĄDZENIA**

Opublikował „Strategię polskiej polityki zagranicznej na lata 2026–2030". Ogłoszony w marcu 2026 r. dokument wskazuje na konieczność dalszego wspierania Ukrainy i przewiduje, że Rosja będzie długoterminowym zagrożeniem. Zakłada, że Polska musi utrzymać silną pozycję w UE i sprzyjać wzmocnieniu pozycji UE na świecie. Przyjmuje, że fundamentem bezpieczeństwa Polski są NATO i współpraca z USA, jednak odnotowuje ryzyko malejącego zaangażowania Waszyngtonu w bezpieczeństwo Europy. Strategia zakłada wspieranie współpracy amerykańsko-europejskiej, ale zakłada, że Europa powinna rozwijać własne zdolności obronne jako uzupełnienie NATO. Podkreśla znaczenie Trójkąta Weimarskiego (Polska, Niemcy, Francja), zakłada również zbliżenie z krajami

regionu nordycko-bałtyckiego. Przewiduje rozwijanie partnerstw poza Europą, z krajami takimi jak Kanada i Korea Południowa, ale też intensyfikację relacji w Azji (np. z Indiami) i w Afryce. Zakłada zwiększenie nacisku na dyplomację gospodarczą.

Łagodzi stosunki z Ukrainą, balansuje w relacjach z USA. Sikorski podtrzymuje jednoznaczne wsparcie dla Ukrainy na forum międzynarodowym. W obliczu rosnących napięć polsko-ukraińskich w sferze polityki historycznej regularnie przypomina o strategicznym znaczeniu polskiego wsparcia dla Kijowa. W grudniu 2025 r. resort wpłacił 100 mln dol. na PURL, mechanizm NATO finansujący dostawy amerykańskiego uzbrojenia dla Ukrainy. Sikorski ma ambiwalentne podejście do relacji z USA. Podtrzymuje deklaracje o współpracy i utrzymuje regularne kontakty z amerykańskim sekretarzem stanu Markiem Rubiem. Jednocześnie odważniej niż inni członkowie rządu wskazuje na malejące zaangażowanie USA w Europie, regularnie krytykuje też prezydenta USA Donalda Trumpa (nie zawsze wprost). W mediach społecznościowych wielokrotnie zaczepiał powiązanego z ruchem MAGA miliardera Elona Muska, polecając mu nawet, by „udał się na Marsa".

Wzmacnia partnerstwa międzynarodowe Polski. Od grudnia 2025 r. MinZagr koordynuje starania Polski o udział w pracach grupy G20; pełnomocnikiem rządu został wiceminister Marcin Bosacki. W październiku 2026 r. na zaproszenie amerykańskiej prezydencji Sikorski uczestniczył w spotkaniu szefów dyplomacji G20 w Atlancie. Poza tym MinZagr zajmował się m.in. negocjacjami traktatu z Wielką Brytanią, podpisanego przez premierów obu krajów w maju 2026 r. w Northolt – dotyczy on współpracy wojskowej oraz przemysłów obronnych. Od lipca 2025 r. do czerwca 2026 r. Polska sprawowała prezydencję w Radzie Państw Morza Bałtyckiego, zmierzając do pogłębienia współpracy w obszarze bezpieczeństwa. Polski rząd podniósł relacje z Koreę Południową i Japonią do poziomu wszechstronnego partnerstwa strategicznego. Pogłębił też partnerstwo strategiczne z Indiami.

Jest skonfliktowany z prezydentem Karolem Nawrockim. Głównym punktem spornym jest kwestia nominacji ambasadorskich, na które prezydent nie wyraża zgody. Według informacji MinZagr u prezydenta jest 46 wniosków o nominacje, w tym na ważne placówki, np. w Waszyngtonie i Kijowie (placówkami kierują chargé d'affaires). W październiku prezydent oświadczył, że nie zamierza kontynuować negocjacji z Sikorskim, ponieważ uzgodniony z nim częściowy kompromis został zablokowany przez premiera Donalda Tuska. Rzecznik MinZagr Maciej Wewiór informował, że nie zawarto porozumienia. Sikorski krytykował również Nawrockiego za próby prowadzenia niezależnej polityki zagranicznej i przypominał, że prezydent powinien realizować w tym obszarze politykę rządu. Wielokrotnie wypowiadał się konfrontacyjnie wobec Nawrockiego i przedstawicieli KanPrez.

Dba o wysoką rozpoznawalność w Brukseli. Sikorski skupia się na – czasem udanych – próbach ustawiania debaty za pomocą chwytów komunikacyjnych: ostrych przemówień i wystąpień medialnych. Zwykle nie towarzyszy temu żmudne budowanie koalicji i wykuwanie kompromisów w Radzie UE. Po aktach dywersji na polskiej kolei jesienią 2025 r. szybko przedstawił je w Brukseli jako element rosyjskiej wojny, a nawet terroru państwowego przeciw krajom UE, utwierdzając w unijnym języku ujęcie, które nie było wówczas powszechnie używane. Polska należy do grupy krajów najaktywniej naciskających na rozszerzanie restrykcji wobec tzw. floty cieni, obchodzącej unijne ograniczenia dotyczące przewozu rosyjskiej ropy. Główną polską negocjatorką w najważniejszych sprawach w Brukseli była ambasadorka przy UE Agnieszka Bartol, a nie wiceminister spraw zagranicznych ds. europejskich Ignacy Niemczycki.

Wprowadził zmiany organizacyjne w dyplomacji. W lutym dotychczasowa wiceministerka Henryka Mościcka-Dendys objęła funkcję szefowej służby zagranicznej i dyrektorki generalnej MinZagr. Podsekretarzem stanu został Artur Harazim, odpowiedzialny m.in. za sprawy konsularne. 13 listopada do

dymisji podał się wiceminister Władysław Teofil Bartoszewski z PSL, któremu prokuratura zarzuca przywłaszczenie ponad 10 mln zł. W resorcie powstał departament ekonomiczny, którego celem ma być wspieranie polskich przedsiębiorstw w UE i na świecie. W listopadzie parlament uchwalił projekt nowelizacji ustawy o służbie zagranicznej, który porządkuje współpracę ministerstw na placówkach w zakresie kadr i finansów. Trwają również prace nad nowelizacją prawa konsularnego i elektroniczną platformą usług konsularnych, które mają podnieść bezpieczeństwo i poziom usług.

A

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

W październikowym badaniu zaufania CBOS Sikorski uzyskał najwyższy wynik po Nawrockim: cieszy się zaufaniem 44 proc. badanych przy 32-proc. poziomie nieufności. Jest regularnie doceniany za wystąpienia przedstawiające polskie stanowisko na forum międzynarodowym. Jednocześnie pozwala sobie na konfrontacyjne wypowiedzi – po wyborach połówkowych do Kongresu napisał o Donaldzie Trumpie: „Zaprawdę powiadam Wam, zanim kur zapieje, trzy razy się go wyprą". Bierze udział w bieżącej krajowej polityce, często wychodząc na pierwszą linię konfliktu między partiami. Takie podejście jest popularne wśród części wyborców, ale nie jest typowe dla dyplomaty.

A-

POZYCJA POLITYCZNA

Sikorski jest politykiem z dużym doświadczeniem i należy do najbardziej pewnych ministrów rządu Donalda Tuska. Od lipca 2025 r. jest wicepremierem. To polityk stosunkowo niezależny, o własnych poglądach. Wątpliwości obserwatorów co do pozycji MinZagr zrodziło ujawnienie informacji o tajnym spotkaniu MinObr Władysława Kosiniaka-Kamysza z Donaldem Trumpem, które odbyło się w marcu 2026 r. przy udziale pracowników KanPrez – w październiku MinZagr krytykował uczestników spotkania i sugerował, że służyło ono „próbie zaangażowania obcego państwa w naszą wewnętrzną politykę". Sikorski wspiera organizację społeczną Zryw, która aktywizuje młode osoby w sferze publicznej (działa w niej jego syn). Aktywność ta może być zalążkiem własnego środowiska w ramach KO, ale obecnie nie przekłada się na wzrost pozycji w partii.

PERSPEKTYWY

Najważniejszymi wyzwaniami międzynarodowymi w najbliższym roku będą nieprzewidywalna polityka Donalda Trumpa po utracie większości w Kongresie przez Partię Republikańską, a także ryzyko zmiany krajobrazu politycznego w Europie w następstwie wyborów w Hiszpanii, Francji i Włoszech. Obie kwestie mogą mieć znaczenie dla dalszego biegu rozmów pokojowych w sprawie wojny w Ukrainie. Polska może mieć na nie większy wpływ, bo na szczycie w Dublinie 13 listopada uzgodniono, że rozmowy o rozwiązaniach pokojowych w Ukrainie w imieniu Europy będzie prowadziła grupa E5 (Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Włochy, Polska) wraz z instytucjami unijnymi. Czynnikiem utrudniającym prowadzenie optymalnej polityki zagranicznej będzie zaogniający się konflikt między rządem a prezydentem.



dr Tomasz Sawczuk
starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich

współpraca:
Tomasz Bielecki



Andrzej Domański

wicepremier, minister finansów i gospodarki,
szef Ministerstwa Finansów

Minister od finansowych reform i rosnącego długu

Andrzej Domański wzmacnia się dzięki reformom finansowym i znajdowaniu pieniędzy na rządowe pomysły. Ma problem z coraz gorszą sytuacją finansów publicznych.

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

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 2025 r. objął także tekę ministra w resorcie rozwoju i technologii. W listopadzie 2026 r. Domański został wicepremierem. Na niekorzyść Domańskiego przemawia wysoki deficyt sektora finansów publicznych, który w 2027 r. wyniesie 7,1 proc. PKB. Szybkie tempo zadłużania skłoniło agencję Moody's do obniżenia ratingu Polski. Jednocześnie MinFin może się pochwalić wejściem w życie legislacji wprowadzającej Osobiste Konta Inwestycyjne (OKI), podwyżkę CIT dla banków, a także podatku od nadzwyczajnych zysków finansującego program Ceny Paliwa Niżej (CPN).

B+ JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Zwiększa zadłużenie w rekordowym tempie. Resort planuje w przyszłym roku wydatki budżetu o 282,6 mld zł wyższe od dochodów. Zgodnie z prognozą MinFin dług publiczny liczony według unijnej metodologii wzrośnie z 59,7 proc. PKB w 2025 r. do 76,6 proc. PKB w 2030 r. W tym samym czasie zadłużenie poza budżetem wzrośnie z 10,8 proc. PKB do 18,3 proc. PKB, a odsetki

od długu publicznego z 2,5 proc. PKB do 3,6 proc. PKB. Według Rady Fiskalnej wysoki deficyt sektora finansów publicznych w 2027 r. tylko w jednej czwartej będzie wynikał ze zwiększonych wydatków obronnych. Rada uważa, że istnieje spore ryzyko przekroczenia w 2027 r. progu ostrożnościowego w wysokości 55 proc. PKB, liczonego dla długu w metodologii krajowej. Konsekwencją byłaby konieczność gwałtownego cięcia wydatków po przyszłorocznych wyborach. Jednocześnie resort sprawnie finansuje potrzeby pożyczkowe w warunkach wysokich globalnych rentowności obligacji oraz bardzo dużej zmienności wywołanej m.in. wojną na Bliskim Wschodzie.

Stopniowo reformuje rynek kapitałowy. Flagowym projektem reformy mającej zwiększyć dostępność kapitału dla firm są Osobiste Konta Inwestycyjne (OKI), które zaczną działać od stycznia 2027 r. Inwestycje w OKI do 100 tys. zł nie będą objęte podatkiem od dochodów kapitałowych (tzw. podatkiem Belki), a powyżej tego limitu resort wprowadził nowy podatek od aktywów. Według PKO BP fundusze w OKI w ciągu dwóch lat mogą sięgnąć co najmniej 70 mld zł. RadMin przyjęła także opracowaną przez resort finansów legislację ułatwiającą wchodzenie na rynek kapitałowy i pozyskiwanie z niego finansowania (unijny Listing Act). Przewiduje ona dodatkowe ułatwienia dla mniejszych firm. Ministerstwo przygotowało także ustawę, która ułatwia rozwój funduszy ETF oraz umożliwia tworzenie wehikułów inwestycyjnych na rynkach niepublicznych (tzw. kwalifikowanych funduszy inwestycyjnych).

Wprowadził ważne podwyżki podatków. Mimo oporów prezydenta przed zwiększaniem opodatkowania resortowi finansów udało się wprowadzić podwyżkę CIT dla banków, która ma przynieść tegorocznemu budżetowi 6,6 mld zł i na razie nie przełożyła się negatywnie na klientów i akcję kredytową. Prezydent podpisał też ustawę wprowadzającą podatek od zysków nadzwyczajnych, co pozwoliło sfinansować program obniżający ceny paliw. W sierpniu resort wyszedł z propozycją obniżenia stawki PIT dla 3,5 mln podatników, jednocześnie przedstawiając wzrost innych podatków bilansujących spadek dochodów z PIT. Możliwe jednak, że prezydent zawetuje te zmiany.

Zwiększa efektywność kontroli skarbowych. Dzięki wprowadzaniu narzędzi zwiększających przejrzystość rozliczeń podatkowych, np. Krajowego Systemu e-Faktur (KSeF) czy Jednolitego Pliku Kontrolnego (JPK), i sprawniejszej analizie danych Krajowa Administracja Skarbowa może lepiej typować firmy do kontroli. Samych kontroli jest więc mniej (-8,2 proc. w I poł. 2026 r. w porównaniu z tym samym okresem rok wcześniej) i są one skuteczniejsze. W I półroczu o 15,1 proc. wzrosła liczba tzw. ustaleń (wykrytych nieprawidłowości podatkowych). Ich wartość w tym samym okresie wyniosła 11,4 mld zł (+13,7 proc. r/r). Fiskus w ciągu pierwszych sześciu miesięcy roku wykrył fikcyjne faktury o wartości 7,15 mld zł, dwukrotnie wyższej niż rok wcześniej. 1 lipca 2026 r. został uruchomiony portal eLicytacje KAS, za pośrednictwem którego prowadzona jest publiczna sprzedaż w trybie licytacji oraz z wolnej ręki zajętych w wyniku egzekucji komorniczej lub przepadłych na rzecz skarbu państwa ruchomości, praw majątkowych (np. udziałów) oraz nieruchomości.

Wdraża postulaty deregulacyjne. Resorty finansów oraz rozwoju uwzględniły w sumie 120 postulatów deregulacyjnych, z czego do końca września wdrożono lub przyjęto 37 zmian z obszarów finansów, podatków i rynku kapitałowego. W 2026 r. wdrożono m.in. ułatwienia procedur dla banków spółdzielczych, podniesiono limit zwolnienia podmiotowego z VAT dla małych przedsiębiorców, a także próg stosowania ustawy prawo zamówień publicznych. 1 października weszła w życie ustawa zmniejszająca formalności podatkowe dla firm. Resort zmniejszył też obowiązki sprawozdawcze i zlikwidował niektóre obowiązki związane z płatnościami. Rynek raczej chwali wdrażanie prawa europejskiego przez MinFin. Resort planuje transponować przepisy unijnej dyrektywy związanej z zarządzaniem kapitałem Solvency II bez dodatkowych przepisów krajowych. Przychylił się do postulatów rynku w sprawie ustawy dotyczącej wdrażania nowego wskaźnika referencyjnego

POLSTR, a także zadbał o to, aby wspólny unijny nadzór nad rynkami finansowymi efektywnie nie objął Polski, co daje możliwość zadbania o interesy polskiego sektora finansowego w polityce nadzorczej.

A-

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Andrzej Domański stara się budować rozpoznawalność m.in. przez firmowanie uczestnictwa Polski w pracach G20. Interesariusze pozytywnie oceniają kontakty z resortem, zarówno z samym ministrem, jak i wiceministrami. Uważają też, że Domański dobrze komunikuje solidne wyniki gospodarcze, dzięki czemu buduje wizerunek Polski jako silnego gospodarczo kraju, co pozytywnie wpływa na sentyment inwestorów. Część ekspertów negatywnie ocenia zaangażowanie się resortu w komunikacyjny spór z Radą Fiskalną o jej kompetencje.

A

POZYCJA POLITYCZNA

Andrzej Domański poprawił swoją i tak silną pozycję w rządzie względem zeszłego roku, czego efektem jest nominacja na wicepremiera ds. gospodarczych. Minister częściowo zyskał na osłabieniu się MinAkt Wojciecha Balczuna, z którym konkuruje o wpływ na politykę gospodarczą. Domański może liczyć na wsparcie premiera – zdobył jego zaufanie jeszcze jako wiceszef Instytutu Obywatelskiego – think tanku PO, w którym tworzył program KO przed wyborami w 2023 r. Dla premiera jest jednym z najbliższych współpracowników. Domański w pełni kontroluje kwestie budżetu, ma posłuch w rządzie, a członkowie RadMin go szanują. O pozycji ministra świadczy też skład kierownictwa MinFin – wiceministrowie nie są nominatami partii koalicyjnych, a ekspertami ekonomicznymi. Za budżet odpowiada ekspertka w tej dziedzinie Hanna Majszczyk, 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 jest nadzorowany przez Marcina Łobodę, który całą karierę zawodową spędził w MinFin.

PERSPEKTYWY

Szybkie tempo wzrostu długu publicznego będzie jednym z tematów nadchodzącej kampanii wyborczej, a dodatkowym problemem mogą być kolejne obniżki ratingów – na początku listopada perspektywę ratingu do negatywnej obniżyła agencja S&P, po cięciu samego ratingu przez agencję Moody's we wrześniu. Andrzej Domański znajdzie się w centrum tych wydarzeń – będzie głównym gospodarczym ekspertem rządu i odegra kluczową polityczną rolę, próbując częściowo przerzucić winę za stan finansów publicznych na prezydenta, który wetuje ważne ustawy. Domańskiemu sprzyjać będzie otoczenie makroekonomiczne – prognozujemy wzrost PKB o 3,7 proc. w 2026 r. i 3,1 proc. w 2027 r. Ewentualne trwałe zakończenie konfliktu na Bliskim Wschodzie, które skutkowałoby obniżeniem cen ropy, mogłoby przynieść ministrowi więcej przestrzeni fiskalnej i swobody w kształtowaniu polityki wydatkowej rządu.



Krzysztof Kropidłowski
analityk ds. sektora finansowego



Patrycja Maciejewicz
starsza analityczka ds. finansowych i gospodarczych



Miłosz Motyka

minister energii

Minister zarządzający kryzysami energetycznymi

Miłosz Motyka zachowuje silną pozycję w branży pełnej sprzecznych interesów. Wyzwaniem dla niego jest trzymanie w ryzach rosnących cen energii.

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

B+ RATING OGÓLNY

- B+ jakość rządzenia
- A- komunikacja i odbiór publiczny
- B+ pozycja polityczna

B+ OCENA OGÓLNA

Minister energii Miłosz Motyka (PSL) odpowiada za regulacje dla sektorów: elektroenergetyki, gazu, ciepłownictwa systemowego, paliw transportowych i energetyki jądrowej. Pierwszy pełny rok działania resortu w tym kształcie upłynął mu na nadganianiu zaległości w pracach nad energetycznymi strategiami, przyspieszaniu działań na rzecz rozwoju energetyki jądrowej i negocjacjach dużej reformy procedur przyłączania OZE. Pozycja Motyki w rządzie jest niezagrożona, a jego obecne perspektywy na rok wyborczy są nienajgorsze, ale ostatnia prosta tej kadencji przyniesie trudne politycznie i prawne zadania, które będą wyzwaniem dla ministra.

B+ JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Przyspieszył realizację projektu elektrowni jądrowej. W grudniu 2025 r. wiceminister energii i StratEner Wojciech Wrochna zakończył negocjacje z KomEur w sprawie pomocy publicznej dla projektu pierwszej polskiej elektrowni jądrowej w Choczewie, co pozwoliło uruchomić pierwszą transzę dokapitalizowania Polskich Elektrowni Jądrowych (PEJ) z budżetu. Był to kluczowy kamień milowy na drodze do rozpoczęcia budowy części jądrowej, który pozwolił PEJ przejść do kolejnego etapu rozmów z potencjalnymi kredytodawcami. Równolegle MinEner znowelizowało specustawę jądrową, ułatwiając inwestorowi wnioskowanie o częściowe pozwolenia na budowę,

co zdaniem resortu przyspieszy realizację projektu nawet o dwa lata. StratEner kontynuuje zaawansowane już negocjacje umowy na budowę elektrowni jądrowej, w których – mimo napiętego harmonogramu – pozostaje asertywny wobec niechętnej do ustępstw strony amerykańskiej.

Robi postępy w aktualizacji energetycznych strategii. We wrześniu RadMin przyjęła wyczekiwaną aktualizację „Programu polskiej energetyki jądrowej", która podtrzymuje cel budowy dwóch wielkoskalowych elektrowni jądrowych o łącznej mocy 6-9 GWe, bazujących na sprawdzonych wodnych reaktorach jądrowych generacji III(+). Przesądza też, że inwestorem w drugą elektrownię jądrową będzie PEJ, a wspierającą rolę odegra PGE. Dokument określa harmonogram realizacji tego projektu. W lipcu MinEner dokończyło opóźnioną o kilka lat aktualizację „Krajowego planu na rzecz energii i klimatu", w którym – pomimo negatywnego sentymentu wokół morskiej energetyki wiatrowej – udało się podtrzymać ambitny plan jej rozwoju, zarazem dowartościowując atom i biomasę. Resort skierował też do konsultacji projekt „Strategii transformacji ciepłownictwa do 2040 r." – sektor ten nigdy nie miał zatwierdzonego przez rząd dokumentu strategicznego. Kluczowym wyzwaniem MinEner jest dokończenie prac nad nim i nad „Polityką energetyczną Polski do 2050 r.".

Nie wyklarował perspektyw dla węgla i gazu. Rysą na polityce energetycznej rządu jest opóźnienie w pracach nad przyszłymi mechanizmami mocowymi, niezbędnymi do zapewnienia adekwatnych mocy na lata po wyłączeniu najstarszych bloków na węgiel, a przed ukończeniem obu elektrowni jądrowych. StratEner prowadzi w tej sprawie rokowania z KomEur i bezskutecznie stara się skłonić Brukselę do przedłużenia rynku mocy dla węgla. Motyka wciąż nie przedstawił projektu ustawy o rynku mocy nawet dla gazówek. Ociąga się też z regulacjami liberalizującymi hurtowy rynek gazu, takimi jak projekt nowelizacji ustawy o zapasach i projekt podnoszący obligo giełdowe dla gazu oraz przywracający je dla energii elektrycznej. Reformy te uderzyłyby w rynkową pozycję Orlenu, ale ograniczyłyby strukturalne przyczyny rekordowych cen gazu w Polsce. Domaga się ich nie tylko rynek, ale także Waszyngton, zainteresowany eksportem LNG do Europy Środkowo-Wschodniej przez Polskę.

Częściowo uporządkował przepisy dla źródeł OZE. Dużym sukcesem legislacyjnym MinEner była tzw. ustawa sieciowa, porządkująca proces wnioskowania o warunki przyłączenia dla OZE i magazynów energii. Zanim weszła w życie w kwietniu 2026 r., inwestorzy mogli blokować moce przyłączeniowe na cele spekulacyjne, nawet jeśli szanse na realizację projektów były bliskie zera. Projektowane przez MinEner przepisy podzieliły branżę i wywołały silne kontrowersje, co destabilizowało proces legislacyjny. Ostatecznie ustawa zawiera więc błędy, które niepotrzebnie ograniczają pewność regulacyjną dla inwestorów, a reformę udało się przeprowadzić tylko częściowo. MinEner postawiło jednak w tym kierunku milowy krok, ułatwiając inwestycje w OZE dojrzałym inwestorom i optymalizując koszty przyszłej rozbudowy sieci elektroenergetycznych, która bazuje na prognozie mocy wytwórczych.

Stara się wyważać interwencje w rynkowe ceny paliw i energii. W pakiecie „Ceny Paliwa Niżej" (CPN) wiodące jest MinFin, ale to MinEner dostaje polityczne punkty jako resort odpowiedzialny za ceny maksymalne na stacjach paliw. Na poziomie systemowym jego kompetencje były niezbędne do zaprojektowania mechanizmu tak, by nie zaburzyć opłacalności importu paliw, od którego Polska jest uzależniona. Jednak jesienią ubiegłego i tego roku MinEner (wspólnie z MinAkt) naciskał na spółki i prezeskę Urzędu Regulacji Energetyki, by taryfy na energię elektryczną i gaz były jak najniższe. 17 listopada rząd przyjął projekt ustawy mrożącej ceny gazu. Chodzi o ograniczenie niezadowolenia wyborców i minimalizację kosztów ewentualnych dopłat z budżetu, ale sztucznie

zaniżone taryfy to też zniekształcenie szerszego rynku energii. Na plus należy zaliczyć resortowi zmiany regulacyjne obniżające taryfy sieciowe dla odbiorców energochłonnych, choć ich kształt był przedmiotem napiętych negocjacji.

A-

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Mimo że Miłosz Motyka nie wywodzi się z sektora energetycznego, z sukcesem zbudował sprawny resort, który odpowiada za niemal całą politykę energetyczną państwa z wyjątkiem spraw OZE, które są w MinKlim. Motyka ma opinię pracowitego i umiejętnego mediatora sprzecznych interesów branży energetycznej. Jest też sprawny medialnie, a w MinEner zbudował silny departament komunikacji. Na forach europejskich główny reprezentant resortu to Wojciech Wrochna, ale Motyka zaznacza swoją obecność w innych formatach, np. Grupie Wyszehradzkiej. Jego największym sukcesem na arenie międzynarodowej jest rola gospodarza na amerykańsko-europejskim VII Spotkaniu Ministerialnego Partnerstwa na rzecz Transatlantyckiej Współpracy Energetycznej (P-TEC) 18-19 listopada w Warszawie.

B+

POZYCJA POLITYCZNA

Miłosz Motyka zbudował dzięki tece ministra rozpoznawalność i stał się jednym z kluczowych polityków PSL. Dobrze współpracuje z większością ministrów ważnych dla polityki energetycznej, w tym z MinAkt Wojciechem Balczunem i MinFin Andrzejem Domańskim, poprawił też stosunki z MinKlim Pauliną Hennig-Kloską. Wciąż nie ma jednak własnego środowiska w partii i jest zależny od politycznego patrona, którym jest MinObr Władysław Kosiniak-Kamysz. Nie odnosił dotąd sukcesów wyborczych – dwa razy bezskutecznie kandydował do Sejmu, ale w 2024 r. uzyskał mandat radnego sejmiku województwa małopolskiego. Przyszły rok wyborczy będzie testem kapitału politycznego Motyki zgromadzonego w MinEner.

PERSPEKTYWY

Ostatni rok przed wyborami parlamentarnymi będzie dla Miłosza Motyki trudnym egzaminem z politycznej i legislacyjnej sprawności. Jego kluczowym wyzwaniem będzie zapewnienie rozsądnych cen energii elektrycznej i gazu na 2027 r., a także cen ciepła w trwającym sezonie grzewczym. Na początku roku wraz z MinFin będzie też musiał zdecydować o ewentualnym przedłużeniu dopłat do cen paliw. Jeśli nie zdąży wdrożyć nowych mechanizmów mocowych i regulacji liberalizujących rynek gazu przed upływem kadencji, może stracić w oczach przedstawicieli sektora energetycznego. Niezależnie od wyzwań w resorcie silna pozycja polityczna powinna dać Motyce bezpieczne miejsce na listach wyborczych.



Julia Cydejko
starsza analityczka ds. energetycznych



Krzysztof Gawkowski

wicepremier,
minister cyfryzacji

Minister do spraw kryzysów w cyberprzestrzeni

Minister cyfryzacji stara się łączyć role koordynatora cyfryzacji i strażnika cyberbezpieczeństwa. Część interesariuszy oczekuje od niego większych ambicji.

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

Wicepremier i minister cyfryzacji Krzysztof Gawkowski (Nowa Lewica) jest pewnym zawodnikiem w drużynie premiera Donalda Tuska. Ma sukcesy legislacyjne mimo tarć z prezydentem Karolem Nawrockim. Dość dobrze radzi sobie z kryzysami, np. wokół cyberataków czy napięć w relacjach z firmami z USA. W inicjatywach własnych rzadko wykracza poza swoje portfolio – jednym z wyjątków jest podatek cyfrowy, przy którym Gawkowski uniknął jednak konfliktu z MinFin. Jednocześnie wydaje się, że zrezygnował na razie z ambicji zwiększania kapitału politycznego. W Nowej Lewicy oddał pole marszałkowi Sejmu Włodzimierzowi Czarzastemu, a w rządzie jest najmniej rozpoznawalnym spośród wicepremierów. Bezkonfliktowość Gawkowskiego bywa odbierana przez polski biznes i organizacje pozarządowe jako jego wada, bo ogranicza go w roli ich adwokata.

B+ JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Gawkowski kończy nadrabiać unijne zaległości. W lutym Karol Nawrocki podpisał przygotowaną przez MinCyfr nowelizację ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa obejmującą przepisy dyrektywy NIS2. Symbolicznym ukłonem w stronę jej krytyków było skierowanie jej do TrybKon w trybie kontroli następczej. W kwietniu prezydent podpisał ustawę wdrażającą akt o zarządzaniu danymi. Z kolei inny projekt MinCyfr – dotyczący aktu w sprawie

danych – został przyjęty 13 października przez rząd. Sukcesem MinCyfr było podpisanie w lipcu przez prezydenta ustawy o systemach sztucznej inteligencji, czyli wdrożenia unijnego aktu w sprawie SI, a we wrześniu – noweli ustawy o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Ta ostatnia ustawa jest jednym z dwóch projektów, na które MinCyfr rozbiło wdrożenie unijnego aktu o usługach cyfrowych po tym, jak Nawrocki zawetował wcześniejszą próbę przyjęcia w Polsce tych przepisów. W październiku Gawkowski wykorzystał kryzys wokół ataków w szkołach, by przyspieszyć procedowanie drugiej z ustaw, dotyczącej blokowania nielegalnych treści w sieci. 13 listopada prezydent ją jednak zawetował.

Stara się budować na temacie techsuwerenności. W marcu ogłosił start prac nad podatkiem od usług cyfrowych, a w lipcu pokazał projekt ustawy, która ma go wprowadzić. Jeśli trafi ona na biurko prezydenta, z dużym prawdopodobieństwem zostanie zawetowana, bo jest krytykowana przez Amerykanów. Sukcesem Gawkowskiego będzie jednak samo przyjęcie nowej daniny przez RadMin, a później zbudowanie dla niej poparcia w Sejmie. Na wzrost znaczenia technologicznej suwerenności w agendzie MinCyfr wskazuje też powołanie w resorcie zespołu ds. rozwoju, upowszechniania i wsparcia wdrażania w sektorze publicznym rozwiązań typu *open source*. Niedługo ma ruszyć konkurs na pilotażowe wdrożenia otwartego oprogramowania w samorządach.

Kontynuuje prace nad dokumentami strategicznymi. W czerwcu RadMin przyjęła uchwałą „Strategię cyfryzacji państwa". Dzięki długim konsultacjom dokument został dobrze przyjęty przez interesariuszy. Strategia ma być fundamentem wszystkich działań cyfryzacyjnych do 2035 r. MinCyfr udało się też doprowadzić do przyjęcia w marcu „Strategii cyberbezpieczeństwa RP". Z kolei na finiszu są prace nad polityką dla sektora półprzewodników. Problemem dla Gawkowskiego jest „Polityka rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce do 2030 r.". Przedłużające się prace nad krytykowanym dokumentem wzmacniają zarzuty, że resort nie ma pomysłu na wspieranie rozwoju polskiej branży SI. MinCyfr pracuje również nad strategią walki z dezinformacją oraz nad polityką rozwoju sektora technologii kwantowych.

Stara się gasić kryzysy po cyberincydentach. W ostatnich miesiącach doszło do cyberataków na dostawców oprogramowania medycznego, w tym firmy MyDr i Qbusoft, rozwijającej system Medyc. Doprowadziło to do naruszenia prywatności milionów pacjentów. W reakcji na krytykę, że incydenty ujawniają słaby nadzór MinCyfr nad firmami, Gawkowski zaostrzył retorykę wobec sektora prywatnego. MinCyfr przygotowało też pakiet legislacyjny „Cyber piątka", obejmujący m.in. certyfikację podmiotów przetwarzających dane medyczne. W obszarze prewencji cyfrowych zagrożeń główny projekt MinCyfr stanowił finansowany z KPO program „Cyberbezpieczne wodociągi" o budżecie ponad 590 mln zł.

Ma wokół siebie stabilny zespół. W ostatnim roku w otoczeniu wicepremiera i w podległych mu instytucjach nie doszło do znaczących zmian kadrowych. Gawkowski utrzymuje dobre relacje z zastępcami, wśród których wyróżnia się jego partyjny kolega Dariusz Standerski. Unika też tarć z innymi członkami rządu, zamiast tego szukając okazji do współdziałania. Przykładem była ogłoszona z MinAkt Wojciechem Balczunem współpraca NASK z Polską Grupą Energetyczną na rzecz budowy suwerennych centrów danych. Za sukces MinCyfr można też uznać powołanie byłej dyrektorki departamentu badań i innowacji Pameli Krzypkowskiej na stanowisko przewodniczącej Komisji Rozwoju i Bezpieczeństwa SI.

B+

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

We wrześniowym badaniu CBOS 22 proc. badanych zadeklarowało, że ufa Krzysztofowi Gawkowskiemu. To wynik lepszy o 2 pkt proc. niż rok wcześniej. Nie ufa mu 19 proc. respondentów (-1 pkt proc.), a 42 proc. badanych deklarowało, że nie zna ministra. Gawkowski buduję się dzięki rozwojowi aplikacji mObywatel, która we wrześniu przebiła barierę 13 mln użytkowników (+2 mln r/r). Na korzyść MinCyfr działa też krytyka platform cyfrowych, które wzywa on m.in. do skuteczniejszej walki z hejtem i lepszej ochrony dzieci. Gawkowski zyskał też na zaangażowaniu w spór szefa InPostu Rafała Brzoski z firmą Meta wokół oszukańczych reklam na jej platformach, takich jak Facebook czy Instagram. Biznesmen chwalił ministra za wniosek do KomEur o karę dla spółki. Przy tej okazji krytykowano jednak, że przedstawiciel Mety jest członkiem doradzającej Gawkowskiemu Rady ds. Cyfryzacji. W rozmowach z przedstawicielami polskiego biznesu słychać też zarzuty, że MinCyfr słabo działa na rzecz wspierania krajowych firm, np. w kwestii zwiększenia udziału local contentu w projektach technologicznych.

B+

POZYCJA POLITYCZNA

W ubiegłorocznym ratingu wskazywaliśmy, że Krzysztof Gawkowski może się wzmocnić, jeśli odniesie sukces w walce o fotel szefa Nowej Lewicy. Ostatecznie zrezygnował jednak ze startu, otwierając drogę do zwycięstwa Włodzimierzowi Czarzastemu, i został pierwszym wiceprzewodniczącym partii. Pomaga kształtować przekaz Nowej Lewicy, ale najważniejszą rolę odgrywa marszałek Sejmu. W ostatnich miesiącach Gawkowski stracił w rządzie sojusznika w osobie Macieja Berka, który jako minister nadzoru nad wdrażaniem polityki rządu chwalił MinCyfr. W obszary z agendy Gawkowskiego, jak techsuwerenność i SI, mocniej wchodzą ostatnio premier Donald Tusk oraz minister finansów i gospodarki Andrzej Domański. Zagadnieniami tymi zajmuje się np. działająca przy premierze, a kierowana przez Domańskiego Rada Przyszłości. Mimo to pozycja wicepremiera w rządzie jest raczej silna, przez co swobodniej będzie mógł angażować się w kampanię parlamentarną.

PERSPEKTYWY

W roku wyborczym dorobek Krzysztofa Gawkowskiego może być jedną z osi kampanii Nowej Lewicy. Wicepremier musi się mieć jednak na baczności, bo wojna hybrydowa z Rosją i nieprzewidywalność Stanów Zjednoczonych wpływają na obszary, za które odpowiada (np. cyberbezpieczeństwo i relacje z big techami), a przez to nieustannie jest on wystawiony na kryzysy. Z drugiej strony trudne sytuacje, w tym także możliwe weta prezydenta do ustaw MinCyfr, mogą być dla Gawkowskiego okazjami, by dał się on lepiej poznać jako stróż cyberbezpieczeństwa i techsuwerenności Polski.



dr Jan Jęcz
analityk ds. gospodarki cyfrowej



Karol Tokarczyk
starszy analityk ds. gospodarki cyfrowej



Agnieszka Dziemianowicz-Bąk

ministerka rodziny, pracy i polityki społecznej

Ministerka zdolna do kompromisów

Największymi sukcesami Agnieszki Dziemianowicz-Bąk w ostatnim roku było wprowadzenie reformy Państwowej Inspekcji Pracy i przyjęcie ustawy o asystencji osobistej.

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

Kierowane przez ministerkę Agnieszkę Dziemianowicz-Bąk Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wdraża unijną legislację, forsuje propracownicze rozwiązania i pracuje nad uporządkowaniem opieki społecznej. Największym sukcesem minionego roku było wynegocjowanie kompromisowego kształtu reformy Państwowej Inspekcji Pracy i przekonanie prezydenta Karola Nawrockiego do podpisu pod ustawą. Reforma weszła w życie w połowie roku i widać już jej pierwsze efekty. MinRodz udało się też wprowadzić ustawę o asystencji osobistej. Dziemianowicz-Bąk często jednak musi ograniczać swoje ambicje ze względu na sprzeciw bardziej probiznesowej części rządu i pilnującego wydatków MinFin.

B+ JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Wywalczyła zmiany w Państwowej Inspekcji Pracy. Prace nad reformą, dającą inspektorom pracy możliwość zamieniania umów cywilnoprawnych w umowy o pracę, trwały od początku 2025 r., gdy rząd wynegocjował z KomEur wykreślenie z KPO pełnego oskładkowania umów zleceń. W styczniu 2026 r. propozycje MinRodz zostały odrzucone przez premiera Donalda Tuska pod wpływem krytyki m.in. ze strony PSL i przedsiębiorców. W połowie lutego rząd przyjął kompromisowy projekt, który w kwietniu został podpisany przez prezydenta (i skierowany do TrybKon w trybie kontroli następczej). W kompromisowej wersji jest przekształcanie umów decyzją administracyjną o natychmiastowej wykonalności, ale wprowadzono szybką ścieżkę

odwołania do sądu. W lipcu reforma PIP weszła w życie. Na koniec października, po pierwszych trzech miesiącach obwiązywania przepisów, inspektorzy wydali ponad 600 poleceń zmiany formy umowy. Z wydanych do tej pory niespełna 30 interpretacji indywidualnych wynika, że inspekcja chroni osoby wykonujące proste prace, ale daje większą swobodę w kształtowaniu stosunków pracy ze specjalistami i wyższą kadrą.

Wdraża unijne przepisy. W resorcie od ponad dwóch lat toczą się prace nad wdrożeniem unijnej dyrektywy o płacy minimalnej. Polskie regulacje już wcześniej spełniały większość unijnych wymogów, ale MinRodz przy okazji chciało wprowadzić postulaty Lewicy – wyłączenie z definicji płacy minimalnej wszelkich nagród i dodatków oraz dodanie punktu odniesienia płacy minimalnej w wysokości 55 proc. przeciętnego wynagrodzenia prognozowanego w założeniach do budżetu. Ostatecznie resort został zobowiązany do przygotowania odchudzonego projektu, który wyłącznie wdraża dyrektywę, ale pozostał w nim 55-proc. wskaźnik. Resort opracował też inne wdrożenia unijnych przepisów, np. dyrektywy o równości płac kobiet i mężczyzn (duże obowiązki sprawozdawcze wynikają z prawa unijnego) czy dyrektywy o pracy platformowej – projekty te są w konsultacjach.

Zwiększa ochronę pracowników. Jej resortowi udało się wdrożyć ustawę antymobbingową, która zawiera doprecyzowany i szerszy katalog zachowań uznawanych za mobbing, dzięki czemu łatwiej będzie udowodnić takie postępowanie przed sądem. Pracuje też nad zakazem bezpłatnych staży. Latem ministerka wydała też rozporządzenie dotyczące pracy w upały, które wejdzie w życie w przyszłym roku. W ramach projektów deregulacyjnych MinRodz wprowadziło m.in. elektroniczną komunikację między związkami zawodowymi a pracodawcami. Resort prowadzi też pilotaż skróconego czasu pracy, ale był on krytykowany przez ekspertów w związku z niereprezentatywnością grupy objętej programem (w połowie to jednostki państwowe lub samorządowe).

Zakończyła prace nad asystencją osobistą. Ustawa zakłada przyznawanie osobom z niepełnosprawnościami profesjonalnych asystentów, którzy mieliby wspierać je zarówno w codziennych czynnościach, jak i w odnalezieniu się na rynku pracy. W Sejmie połączono trzy projekty: rządowy, poselski i prezydencki. Ostatecznie ustawa, która obecnie czeka na podpis prezydenta, stawia na szeroki zakres wsparcia dla wąskiej grupy osób. Za organizację asystencji ma odpowiadać powiat, w zespołach decydujących o przyznaniu i wymiarze wsparcia mają być osoby z niepełnosprawnościami o podobnych potrzebach jak wnioskujący (lub ich opiekunowie). MinFin nie zgodził się na automatyczną waloryzację stawek dla asystentów, co może oznaczać, że liczba osób świadczących takie usługi będzie niewystarczająca.

Pracuje nad reformą pomocy społecznej. W ramach pakietu ustaw MinRodz m.in. porządkuje terminologię i tworzy ramy prawne dla deinstytucjonalizacji (świadczenia usług społecznych lokalnie i w miejscu zamieszkania zamiast całodobowych placówek). Reforma obejmie też centra usług społecznych – na podstawie dotychczasowych doświadczeń resort chce je usprawnić, ale też luzuje kryteria dla zatrudniania pracowników takich centrów. Na wczesnym etapie legislacyjnym jest reforma centrów integracji społecznej, zakładająca szerszy dostęp do usług i lepszą integrację z rynkiem pracy. Resort proponuje też wydłużenie zasiłku opiekuńczego dla rodziców poważnie chorych dzieci z 60 do 120 dni w roku. Ze względu na opór ze strony MinFin nie udało się jednak wprowadzić corocznej waloryzacji progów i świadczeń z pomocy społecznej. W ramach deregulacji MinRodz zlikwidowało konieczność corocznego aplikowania o świadczenie 800 plus.

Wzmocniła Nową Lewicę w swoim resorcie. W skład kierownictwa MinRodz wchodzą: Aleksandra Gajewska z KO (polityka rodzinna), Katarzyna Nowakowska z Polski 2050 (opieka społeczna), Sebastian Gajewski z Nowej Lewicy (ubezpieczenia społeczne i sprawy europejskie) i Małgorzata Baranowska (wdrażanie KPO). W grudniu 2025 r. z funkcji wiceministra w MinRodz i pełnomocnika ds. osób z niepełnosprawnościami odszedł Łukasz Krasoń z Polski 2050 i na krótko zastąpiła go Maja Nowak z tego samego ugrupowania, jednak w sierpniu stanowisko to objęła Monika Sikora z Nowej Lewicy, wcześniej odpowiedzialna za politykę dostępności dla osób z niepełnosprawnościami w MinFun. W czerwcu prezesem ZUS został Liwiusz Laska, prawnik od lat związany z lewicą i związkami zawodowymi, który od 2023 r. pełnił funkcję dyrektora generalnego w MinRodz. Jego miejsce w resorcie zajął Mateusz Hebda, bliski współpracownik ministerki. W październiku 2026 r. Lasce udało się podpisać porozumienie z 11 organizacjami związkowymi w ZUS, co zakończyło trwający od roku spór zbiorowy.

B+

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Agnieszka Dziemianowicz-Bąk aktywnie udziela się w mediach tradycyjnych i społecznościowych. Intensywnie komunikuje zmiany wprowadzane przez resort, np. tłumacząc krok po kroku, jak skorzystać z nowych uprawnień. Często podróżuje i spotyka się z interesariuszami oraz wyborcami. Nie jest uwzględniana w ostatnich badaniach zaufania CBOS. Kompromisowa postawa MinRodz przy kluczowych projektach, jak reforma PIP, płaca minimalna czy asystencja osobista, nie jest dobrze oceniana przez niektórych interesariuszy – związki zawodowe czy organizacje wspierające osoby z niepełnosprawnościami skarżą się na przycięcie ważnych dla nich projektów. Pracodawcom nie podoba się wzrost kosztów generowany przez propracownicze rozwiązania.

B+

POZYCJA POLITYCZNA

Pozycja Agnieszki Dziemianowicz-Bąk w rządzie jest stabilna, głównie dzięki merytorycznej aktywności i sprawczości resortu. Ministerka ma mocne poparcie ze strony szefa Nowej Lewicy Włodzimierza Czarzastego oraz dobre relacje z Donaldem Tuskiem. Dziemianowicz-Bąk umie forsować swoje postulaty bez antagonizowania pozostałych członków rządu. Rok temu pretendowała do przywództwa w Nowej Lewicy, ale wycofała się z wyścigu – jest wiceprzewodniczącą partii. Ma grono bliskich współpracowników w resorcie, ale nie ma szerokiego zaplecza w partii.

PERSPEKTYWY

MinRodz będzie ważnym resortem w kampanii wyborczej. Resort prowadzi popularne programy społeczne, również te wprowadzone po 2023 r. (renta wdowia, aktywny rodzic). Dzięki resortowi Nowa Lewica może wykazać siłę i sprawczość w ramach koalicji, bo wprowadza rozwiązania chroniące pracowników i zwiększające zabezpieczenie społeczne. Jednocześnie barierą dla ambicji Agnieszki Dziemianowicz-Bąk i jej resortu są ograniczenia budżetowe. Stąd ministerka i jej ugrupowanie będą podatne na ataki ze strony Razem o niewypełnienie wyborczych obietnic, takich jak coroczna waloryzacja progów podatkowych.



Hanna Cichy
szefowa działu gospodarczego



Dariusz Klimczak

minister infrastruktury

Promotor infrastruktury transportowej

Dariusz Klimczak skupia się na oddawaniu kolejnych inwestycji. Zmaga się z opóźnieniem realizacji Portu Polska oraz zmianą modelu finansowania modernizacji linii kolejowych.

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

Dariusz Klimczak (PSL) jest ministrem infrastruktury w rządzie Donalda Tuska od końca 2023 r. Jeżeli zachowa stanowisko do końca kadencji, będzie w gronie najdłużej urzędujących MinInfra od czasów transformacji systemowej (Andrzej Adamczyk był w rządach PiS przez dwie kadencje; w pierwszym rządzie Donalda Tuska przez pełną kadencję służył Cezary Grabarczyk, a w latach 90. w rządzie SLD-PSL – Bogusław Liberadzki). Priorytetem MinInfra jest dokończenie sieci drogowej i rozwijanie linii kolejowych. Głównym projektem, na którym skupia się Klimczak, jest Port Polska, czyli lotnisko i węzeł kolejowy między Warszawą a Łodzią, budowane przez spółkę Centralny Port Komunikacyjny. Klimczak poprawnie współpracuje z wiceministrami w resorcie, a potencjalne spory nie wychodzą na światło dzienne.

B

JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Wprowadził zmiany w spółce CPK. W grudniu 2025 r. rząd zdecydował o zmianie nazwy i identyfikacji wizualnej centralnego lotniska i węzła kolejowego. Centralny Port Komunikacyjny (CPK) został zastąpiony przez Port Polska. Nazwy spółki i pełnomocnika rządu pozostały jednak bez zmian. 19 czerwca ze stanowiska pełnomocnika rządu ds. budowy CPK zrezygnował Maciej Lasek. Zastąpił go wiceminister w MinInfra Piotr Malepszak, który zapowiedział przegląd działalności spółki CPK. W rezultacie 30 lipca odwołany został prezes spółki CPK Filip Czernicki. Po

trwającym ponad dwa miesiące konkursie nowym prezesem został Piotr Borys, odpowiedzialny dotychczas w spółce CPK za inwestycje kolejowe. Rynek oczekuje od kierownictwa firmy i resortu przyspieszenia procesu inwestycyjnego i zabezpieczenia długoterminowego finansowania wartej 131,7 mld zł inwestycji, w tym pozyskania części środków z budżetu UE.

Planuje inwestycje kolejowe i stara się rozwiązać problemy branży. Resort pokazał 15 czerwca dokument „Zintegrowana Sieć Kolejowa – plan dla polskiej kolei". Przygotowały go spółka CPK, PKP Polskie Linie Kolejowe (PKP PLK) oraz MinInfra. Plan zakłada wybudowanie ok. 5 tys. km linii kolejowych do 2050 r. Budowa i modernizacje linii mają pochłonąć od 400 do 600 mld zł. Tymczasem rząd wciąż nie przyjął nowelizacji ustawy o Funduszu Kolejowym, która ułatwiłaby finansowanie inwestycji kolejowych. Jednym z wyzwań MinInfra jest opóźnienie budowy linii kolejowej Rail Baltica, wartej ok. 5 mld zł. Wynika ono ze sporu prawnego potencjalnych wykonawców, który został rozstrzygnięty dopiero we wrześniu 2026 r., ponad 20 miesięcy po ogłoszeniu przetargu. Ostatecznie odcinek Białystok-Ełk zmodernizuje konsorcjum pod przewodnictwem firmy Track Tec. Na uporządkowanie sytuacji finansowej i złagodzenie sporu z wierzycielami wciąż czeka towarowa spółka PKP Cargo. Z kolei pasażerski przewoźnik PKP Intercity w I poł. 2026 przewiózł 44,7 mln pasażerów (+11 proc. r/r). Spółka prowadzi postępowania, których celem jest modernizacja i zakup taboru.

Domyka sieć drogową. Łączna sieć dróg szybkiego ruchu liczy w Polsce ok. 5,6 tys. km, z czego ponad 3,6 tys. to drogi ekspresowe. Do dokończenia docelowej sieci autostrad w Polsce, która ma liczyć ok. 2 tys. km, pozostał do wybudowania jedynie liczący 150 km odcinek autostrady A2 na wschód od Białej Podlaskiej. 3 listopada Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA) podpisała umowę na zaprojektowanie i realizację ostatniego odcinka A2. Z nowej trasy w całości będzie można skorzystać w 2030 r. Jeszcze w 2026 r. powinny rozpocząć się prace związane z poszerzeniem A2 między Warszawą a Łodzią, a w 2027 r. rozpocząć może się modernizacja starej części autostrady A4 na Dolnym Śląsku. MinInfra rozpoczęło porządkowanie umów koncesyjnych na autostrady – w marcu 2027 r. wygaśnie umowa na A4 między Katowicami a Krakowem. GDDKiA prowadzi także analizy wcześniejszego wypowiedzenia umowy koncesyjnej na A2.

Wsparł zaostrzenie przepisów drogowych. W styczniu wprowadzono do nich definicję nielegalnych wyścigów pojazdów mechanicznych i wprowadzono karę za organizowanie i udział w takich imprezach. W marcu 2026 r. weszły w życie przepisy rozszerzające możliwość utraty prawa jazdy na trzy miesiące za przekroczenie prędkości o ponad 50 km/h poza obszarem zabudowanym. Klimczak obniżył do 17. roku życia wiek, w którym młodzi kierowcy mogą uzyskać prawo jazdy (muszą prowadzić pod okiem rodzica lub opiekuna). Od czerwca zaczęły obowiązywać przepisy, które obligują dzieci do 16. roku życia do noszenia kasków podczas jazdy na rowerze i hulajnodze. Zmiany te, z wyjątkiem obniżenia wieku prowadzenia pojazdów, są pozytywnie oceniane przez środowiska związane z bezpieczeństwem drogowym, które jednak podkreślają ich zachowawczy charakter.

Wzmacnia infrastrukturę morską. Ukończone zostały promy Jantar i Bursztyn, których budowę zainicjował rząd PiS w 2017 r., ale projekt później był reanimowany przez gabinet Donalda Tuska. Staraniem wiceszefa MinInfra Arkadiusza Marchewki drugi z promów jest zarejestrowany pod polską banderą. Aby ją promować, w lipcu Sejm przyjął proponowane przez MinInfra ułatwienia w prawie żeglugowym. Promy budowała Gdańska Stocznia Remontowa, a projekt wpisywał się w dłuższą listę zamówień poprawiających sytuację polskich stoczni. MinInfra rozbudowuje też porty, które w 2025 r. odnotowały kolejny wzrost przeładunków. W sierpniu ukończony został dofinansowany z KPO terminal instalacyjny dla morskich farm wiatrowych w Gdańsku oraz port serwisowy w Darłowie. W lipcu ukończono

pierwszy magazyn Gdańskiego Agro Terminalu, który docelowo będzie służył transportowi zbóż. Prowadzone jest postępowanie na budowę infrastruktury umożliwiającej dostęp do miejsca budowy elektrowni jądrowej od strony morza. Rozbudowywany jest terminal kontenerowy w Świnoujściu (Przylądek Pomerania). MinInfra nadzoruje też budowę falochronów i podejścia do terminala gazowego FSRU.

B+

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Dariusz Klimczak udziela wywiadów w głównych stacjach radiowych i telewizyjnych. Regularnie publikuje krótkie treści wideo w swoich mediach społecznościowych. Resort infrastruktury często organizuje briefingi ministra i wiceministrów poza Warszawą, nawet w małych miejscowościach takich jak Tomaszów Mazowiecki, Iława, Lubartów czy Chełm. Minister uczestniczy w wydarzeniach branżowych oraz dużych, ogólnopolskich kongresach gospodarczych, takich jak Forum Ekonomiczne, gdzie we wrześniu 2026 r. został uhonorowany nagrodą człowieka roku. Klimczak nie jest uwzględniany w badaniach zaufania do polityków CBOS.

B+

POZYCJA POLITYCZNA

Dariusz Klimczak ma silną pozycję polityczną w PSL – cieszy się zaufaniem prezesa Władysława Kosiniaka-Kamysza – i w rządzie – jest przez innych ministrów lubiany oraz ceniony za skuteczną pracę w resorcie. W PSL pełni istotną funkcję szefa struktur w regionie łódzkim, gdzie zbudował sobie personalne zaplecze. Jest też członkiem Naczelnego Komitetu Wykonawczego, czyli swego rodzaju zarządu partii. Działacze PSL cenią go za wdrażane w różnych regionach inwestycje infrastrukturalne, które można przedstawiać wyborcom jako namacalny efekt działania ludowców w rządzie.

PERSPEKTYWY

W wyborczym roku Dariusz Klimczak będzie chciał pokazać się jako sprawny menedżer wspierający rozwój polskiej infrastruktury. Jego głównym wyzwaniem będzie zabezpieczenie finansowania kolejnych inwestycji infrastrukturalnych, w tym zdobycie pieniędzy na budowę Portu Polska. Wizerunkowo ważne będzie rozpoczęcie budowy terminala pasażerskiego nowego lotniska. Wyzwaniem pozostaje sytuacja w spółkach Grupy PKP, w tym trudna w roku wyborczym restrukturyzacja PKP Cargo oraz skomplikowany proces zakupu taboru dużych prędkości dla PKP Intercity. Szef resortu będzie pojawiał się zarówno na placach budów, jak i podczas otwarcia kolejnych inwestycji infrastrukturalnych. W ten sposób będzie wzmacniał swoją rozpoznawalność i poprawiał wizerunek PSL.



Karol Tokarczyk
starszy analityk ds. gospodarki cyfrowej



Bartosz Krzemiński
starszy analityk ds. gospodarczych

współpraca:
Joanna Sawicka



Andrzej Domański

wicepremier, minister finansów i gospodarki,
szef Ministerstwa Rozwoju i Technologii

Minister promujący się poprzez nowoczesną gospodarkę

Sukcesy, m.in. w obszarze polityki kosmicznej, pozwalają Andrzejowi Domańskiemu zerwać z wizerunkiem finansisty. Biznes skarży się, że resort tworzy politykę przemysłową punktowo.

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

B RATING OGÓLNY

B jakość rządzenia

B- komunikacja i odbiór publiczny

A pozycja polityczna

B

OCENA OGÓLNA

Ministrowi finansów i gospodarki Andrzejowi Domańskiemu podlegają dwa resorty: finansów oraz rozwoju i technologii. Domański wciąż jest bardziej ministrem finansów niż rozwoju, ale w 2026 r. silniej zaznaczał swoją obecność w tematach realnej gospodarki. Jego wiceministrowie w resorcie rozwoju sprawnie i bez znaczących wpadek prowadzą polityki w podległych sobie obszarach. Domańskiemu bez głośnych sporów udało się dokonać kilku zmian personalnych w ministerstwie i podległych agencjach, co ułatwi mu działanie jako wicepremierowi. Biznes wciąż jednak dostrzega ociężałość resortu rozwoju i skarży się na niedostatek polityk sektorowych. Ministerstwo nadrabia zaległości legislacyjne w polityce przemysłowej, która Domańskiemu daje też przestrzeń do wypowiadania się na forum UE.

B

JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Stawia na innowacyjną gospodarkę. W lutym 2026 r. Domański powołał Radę Przyszłości – organ doradczy, złożony z przedstawicieli nowoczesnych biznesów, naukowców i organizacji pozarządowych. Rada wypracowała już dwa zestawy rekomendacji dla polityki państwa. Do uruchomionego

prawie rok temu programu Innovate Poland dołączyło w listopadzie trzech kolejnych inwestorów (PKO BP, Bank Pekao i Grupa Erste) z kwotą 500 mln zł. Polski Fundusz Rozwoju wybrał sześć funduszy (docelowo ma być ich około 20) które jako pierwsze dostaną finansowanie z Innovate Poland. Resort pracuje też nad „Strategią rozwoju ekosystemu startupów i scaleupów na lata 2027–2035" oraz „Strategią kosmiczną do 2040". Zwiększył finansowanie sektora kosmicznego, podnosząc krajową składkę do Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA), a także inicjując Vinci Space Tech Fund o wartości 500 mln zł, który ma inwestować w spółki wzrostowe. Minister buduje się też na projekcie centrum ESA w Polsce. Rozwojowi innowacji ma pomóc nowe prawo własności przemysłowej.

Punktowo tworzy politykę przemysłową. Resort rozwoju dotąd nie pokazał całościowych ram wsparcia przemysłu. Dla przemysłu energochłonnego MinRoz przygotowało ustawę o wsparciu przedsiębiorców sektorów energochłonnych z tytułu ponoszenia kosztów energii elektrycznej, która w październiku przeszła przez Sejm i Senat. Od stycznia 2027 r. przedsiębiorcy otrzymają dopłatę do cen energii, którą w połowie mają przeznaczyć na rozwój m.in. OZE i magazynów energii. Politykę przemysłową dla branż zaawansowanych technologicznie MinRoz chce oprzeć o krajowe innowacyjne specjalizacje (KIS), przy czym dla prywatnych podmiotów w branży obronnej i *dual use* powstaje oddzielny dokument. Wykorzystanie KIS ułatwi finansowanie potrzebnej infrastruktury z funduszy UE. MinRoz chciałoby też mieć udział w zarządzaniu środkami z koperty krajowej w nowej perspektywie finansowej UE.

Szuka inwestycji zagranicznych. MinRoz – staraniami wiceministra Michała Jarosa i Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu – chce wraz z tajwańskim stowarzyszeniem Teema zbudować w Polsce park przemysłu elektronicznego. Wsparcie MinRoz otrzymał też projekt produkcji aut elektrycznych w *joint venture* z tajwańskim Foxconnem. MinRoz skupia energię na dużych inwestycjach zagranicznych, by odwrócić trend w Polskiej Strefie Inwestycji (PSI), polegający na coraz większym udziale projektów krajowych. Firmy zagraniczne rozważające inwestycje w Polsce niepokoiły się w ostatnim roku o przedłużenie poza 2026 r. preferencji podatkowych w PSI – Sejm przyjął ustawę w tej sprawie, ale dopiero w październiku.

Aktywnie dba o relacje handlowe. Stara się promować polski eksport przez skoordynowane wykorzystanie zasobów Grupy PFR w inicjatywie Team Poland, tak by firmy miały kompleksowe wsparcie PAIH, dostęp do gwarancji handlowych KUKE, a projekty zagraniczne korzystały z zaplecza kapitałowego BGK. Team Poland w 2026 r. przeprowadził misje m.in. do Arabii Saudyjskiej, Ukrainy i Wietnamu. Po owocnej wizycie w Indiach w październiku biznes oceniał, że skuteczność tej inicjatywy rośnie. Równolegle MinRoz dąży do uporządkowania wrażliwych obszarów importu, w tym ograniczenia zależności gospodarki od technologii spoza UE. To część unijnej inicjatywy IMERA, która ma zmniejszyć ryzyko zależności infrastruktury energetycznej i telekomunikacyjnej od sprzętu z Chin. Odpowiednia ustawa jest po konsultacjach międzyresortowych i ma trafić pod obrady rządu przed końcem roku.

Realizuje politykę mieszkaniową. Za obszar mieszkalnictwa odpowiada wiceminister Tomasz Lewandowski z Nowej Lewicy. MinRoz określa realizację rządowej tzw. strategii mieszkaniowej z marca 2026 r. jako swoje ważne zadanie. To pakiet projektów, które mają na celu m.in. poprawę gospodarowania zasobami komunalnymi, regulację problematycznych kwestii związanych ze spółdzielniami i wspólnotami mieszkaniowymi, zwiększenie liczby mieszkań w ramach społecznego budownictwa mieszkaniowego i poprawę standardów mieszkań budowanych przez deweloperów. Większość projektów jest dobrze odbierana (choć krytykują je deweloperzy, niechętni nadmiernej regulacji). MinRoz pracuje też nad dostosowaniem rynku wyrobów budowlanych do nowych unijnych norm.

W budżecie na 2027 r. zaplanowano 5,8 mld zł na politykę mieszkaniową, mniej niż w 2026 r. Na wczesnym etapie jest projekt uregulowania tzw. własności warstwowej, który ułatwiłby inwestycje infrastrukturalne i mieszkaniowe m.in. nad torami kolejowymi.

Utrzymuje spokój w resorcie i instytucjach podległych. W kierownictwie MinRoz nie doszło do zmian. Wiceministrowie Michał Baranowski (handel, sprawy unijne), Michał Jaros (sprawy cyfrowe, inwestycje, MŚP) i Tomasz Lewandowski (mieszkalnictwo) poruszają się swobodnie w obszarach swoich kompetencji. Sam resort jest coraz liczniejszy – pomiędzy 30 września 2025 r. a 30 września 2026 r. zatrudnienie w nim wzrosło z 1127 do 1167 osób, przy ponad 30 wakatach – wynika to z dodawanych kolejnych zadań i kompetencji. Objęcie funkcji prezesa PFR przez dotychczasowego wiceprezesa Mikołaja Raczyńskiego wzmacnia pozycję Domańskiego. W ostatnich miesiącach doszło też do zmian w kierownictwie PAIH – prezesem został Artur Osuchowski.

B-

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Biznes pozytywnie ocenia zainteresowanie Andrzeja Domańskiego specyfiką poszczególnych branż. Resort jest otwarty na dialog, ale problemem dla firm pozostaje przełożenie wyników rozmów w konkretne działania. Biznes szuka więc alternatywnych wobec MinRoz kanałów kształtowania potrzebnej mu polityki przemysłowej m.in. w MinCyfr. Mimo aktywności w mediach tradycyjnych i społecznościowych Domański pozostaje jednym ze słabiej rozpoznawanych polityków – w październikowym badaniu CBOS nie znało go 42 proc. respondentów, u 24 proc. wzbudzał zaufanie, a u 17 proc. – nieufność.

A

POZYCJA POLITYCZNA

Andrzej Domański ciągle bardziej buduje się jako minister finansów niż rozwoju. Ta dysproporcja jednak się zmniejsza, bo jest coraz bardziej widoczny jako przedstawiciel rządu od polityki innowacyjnej i kosmicznej. Wciąż głównym źródłem jego siły politycznej są dobre relacje z premierem Donaldem Tuskiem, ale w miarę jak resort rozwoju umacnia się, łatwiej jest mu budować zaplecze oraz przyciągać osoby i instytucje nastawione na współpracę. Decyzja Tuska o powołaniu Domańskiego na wicepremiera ds. gospodarczych pokazuje nie tylko niesłabnące poparcie dla MinRoz, ale też jego nadrzędną rolę nad pozostałymi ministrami gospodarczymi, m.in. MinAkt Wojciechem Balczunem, z którym Domański pozostaje skonfliktowany. Zwiększa to ryzyko kompetencyjnych i politycznych sporów.

PERSPEKTYWY

Za tytułem wicepremiera dla Andrzeja Domańskiego prawdopodobnie nie pójdzie rozszerzenie kompetencji, bo wymagałoby to zmiany ustawy o działach, a to dla rządu ryzykowne ze względu na możliwe weto prezydenta. Zakres władzy Domańskiego będzie więc zależał od premiera, ale też pozostałych ministrów z resortów gospodarczych, zwłaszcza MinAkt i MinEner, którzy nie będą chcieli oddawać pola. Powołanie na stanowisko MinFun Agnieszki Bartol, niepartyjnej urzędniczki, uprawdopodabnia scenariusz, o którym pisaliśmy, że Domański ma kontrolować politycznie proces planowania krajowych wydatków z kolejnego unijnego budżetu. Oznaczałoby to, że gospodarka i Domański będą w centrum tematów przyszłorocznej kampanii wyborczej.


Hanna Cichy
szefowa działu gospodarczego


Bartosz Krzemiński
starszy analityk ds. gospodarczych



Tomasz Siemoniak

minister, koordynator służb specjalnych

Bliski człowiek premiera nadzorujący służby

Tomasz Siemoniak koordynuje działalność pięciu polskich służb specjalnych. Ze swojej funkcji wywiązuje się nieźle, a podległe mu instytucje wykazują się skutecznością.

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

Pozycja koordynatora służb specjalnych Tomasz Siemoniaka (KO) wynika z dosyć specyficznej konstrukcji nadzoru nad polskimi służbami. Formalnie sprawuje go premier. Może on jednak powołać ministra koordynatora, który przejmie kompetencje prezesa RadMin w tym obszarze. Siemoniak sprawuje nadzór nad działalnością: Agencji Wywiadu (AW), Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW), Służby Wywiadu Wojskowego (SWW), Służby Kontrwywiadu Wojskowego (SKW) i Centralnego Biura Antykorupcyjnego (CBA). Pełni funkcję w czasie bezprecedensowych napięć i zagrożeń dla Polski, takich jak wrogie działania Rosji na terytorium Polski, a podległe mu instytucje są na pierwszej linii frontu. Większość podejmowanych przez nie działań jest tajna. Ogólny obraz ich działalności pozwala jednak pozytywnie ocenić dotychczasową pracę Siemoniaka.

B JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Siemoniak i jego służby wykazują się skutecznością. Wiele międzynarodowych i krajowych raportów wskazuje Polskę jako główny obiekt ataków ze strony Rosji, które jednak prowadzone są pod progiem otwartej konfrontacji zbrojnej. Można założyć, że w ciągu kilku ostatnich lat takich incydentów było kilkadziesiąt. Chodzi m.in. o podpalenia (np. obiektu handlowego przy ul. Marywilskiej w Warszawie w maju 2024 r.), eksplozje (wysadzenie torów kolejowych w listopadzie 2025 r. na Mazowszu) czy ataki na infrastrukturę (podpalenie stacji Starlinka

we wrześniu 2026 r. w okolicy Grójca). Służbom udało się ustalić sprawców tych sabotaży, a w niektórych innych przypadkach także pociągnąć ich do odpowiedzialności. Ponadto służby co jakiś czas informują o kolejnych zatrzymaniach osób przygotowujących podobne działania lub współpracujących z Rosją lub Białorusią. Trudno ocenić skalę działań polskich służb mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego, bo większość z nich jest tajna.

Minister ograniczył swobodę służb w stosowaniu kontroli operacyjnej. Pod koniec września 2026 r. prezydent Karol Nawrocki podpisał ustawę wzmacniającą nadzór sądowy nad kontrolą operacyjną. Projekt przygotował zastępca Siemoniaka – Radosław Kujawa. Zmiany nie są rewolucyjne, ale są korzystne. Tak uważa np. fundacja Panoptykon, która walczy o większą przejrzystość w zakresie kontroli operacyjnej. Zakładają one m.in. obowiązek informowania sądu o wynikach kontroli operacyjnej służb po jej zakończeniu, a na jego żądanie również o przebiegu tej kontroli w trakcie jej trwania. Efektem braku odpowiedniego nadzoru nad inwigilacją była sprawa Pegasusa, dotycząca wykorzystywania przez PiS izraelskiego systemu do inwigilacji wobec ówczesnej opozycji. Siemoniak był zresztą w poprzednich latach krytykowany za niewystarczającą współpracę podległych mu służb z organami, które chciały wyjaśnić tę aferę. W czerwcu 2026 r. szef CBA, które było w jej centrum, zapewnił, że jego służba współpracuje z prokuraturą przy jej wyjaśnieniu. Gdyby sądy miały skuteczne narzędzia prawne do kontroli działań służb, afery być może udałoby się uniknąć.

Przeforsował ustawę likwidującą CBA, ale prezydent ją zawetował. Była to jedna z obietnic KO przed wyborami w 2023 r. Służba ta nawet po wyborach była pod wpływem PiS. W maju 2026 r. Karol Nawrocki odmówił jednak podpisania ustawy, więc nie weszła ona w życie. W związku z tym Siemoniak zapowiedział zmiany w funkcjonowaniu CBA, w tym ściślejszą współpracę tej instytucji z innymi służbami, m.in. z policją. Elementem tych zmian było powołanie w czerwcu 2026 r. na stanowisko zastępcy szefa CBA Cezarego Luby, byłego szefa Centralnego Biura Śledczego Policji.

Pracuje nad innymi zmianami przepisów. W październiku 2026 r. do konsultacji trafił projekt zmian w ustawie prawo komunikacji elektronicznej. Nowelizacja ta wywołuje spore kontrowersje. Zakłada, że AW i SWW mają monitorować komunikację elektroniczną, która wychodzi z Polski i do niej przychodzi z zagranicy. Jest to ważne w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa, ale rodzi pytania o nadmierny wgląd służb w życie obywateli. Inną ważną zmianą będącą na etapie konsultacji jest zmiana systemu szkoleń w AW. Dzieli szkolenia podstawowe na te o profilu operacyjnym i administracyjnym. Dotychczas wszyscy funkcjonariusze przechodzili takie samo szkolenie. Nasz rozmówca, były funkcjonariusz AW, stwierdził, że jest to krok w dobrym kierunku, ponieważ zmiany pozwolą lepiej przygotować funkcjonariuszy do pełnionej służby. Pod koniec września do wykazu prac legislacyjnych trafił natomiast wpis dotyczący ustawy mającej gruntownie zreformować system oświadczeń majątkowych składanych m.in. przez posłów.

Akceptuje istotne, choć kontrowersyjne zmiany w działaniu służb. Siemoniak zdaje sobie sprawę, że kluczowe w działaniu służb specjalnych jest pozyskiwanie najlepszych pracowników. ABW i AW aktywnie poszukują więc talentów, zamieszczając ogłoszenia o pracę na portalach rekrutacyjnych. Wzbudza to pewne kontrowersje, ale nasz rozmówca ze służb uważa, że jest to dobry kierunek, który umożliwia służbom dużo szerszy dostęp do potencjalnych pracowników. Efekty przeszły oczekiwania – na 70 ogłoszeń wpłynęło ponad 20 tys. aplikacji. Do tej pory służby przy rekrutacjach polegały głównie na zgłoszeniach wysłanych przez osoby chętne do pracy lub same kontaktowały się z kandydatami, których uznały za odpowiednich do pracy w służbach specjalnych.

B

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Tomasz Siemoniak stara się zwiększać przejrzystość działania służb i wskazywać obywatelom na rosnące zagrożenia. Przykładem może być opublikowany w maju 2026 r. raport opisujący wybrane aspekty działalności ABW. To pierwszy tego typu dokument od 12 lat. Minister cieszy się uznaniem międzynarodowym. Podczas wrześniowej wizyty w Stanach Zjednoczonych spotkał się m.in. z dyrektorem Centralnej Agencji Wywiadowczej Johnem Ratcliffem. Siemoniak podczas wystąpień telewizyjnych wypada dobrze, a jego wypowiedzi są stonowane. Nie angażuje się mocno w walkę z politycznymi konkurentami, co jest korzystne ze względu na zajmowane przez niego stanowisko. Ma stosunkowo dobre oceny w badaniu zaufania CBOS. Według październikowego sondażu ufa mu 26 proc. badanych, brak zaufania deklaruje 22 proc. respondentów, a dla 13 proc. jest on obojętny. Nie zna go 34 proc. badanych.

B+

POZYCJA POLITYCZNA

Przekazanie przez premiera Donalda Tuska nadzoru nad służbami specjalnymi Tomaszowi Siemoniakowi świadczy o dużym zaufaniu. W zeszłym roku Siemoniak został jednak pozbawiony funkcji ministra spraw wewnętrznych i administracji, co zostało odczytane jako wyraz osłabienia jego pozycji. Ostatnio jeden z istotnych członków rządu przekazał nam, że taka formuła – najpierw połączenia MinWew i koordynatora służb, a następnie rozdzielenia obu funkcji – była jednak od początku zaplanowana. Siemoniak nie ma własnego zaplecza w KO. Jest wprawdzie wiceprzewodniczącym partii, ale jednym z 15. Ma mocną pozycję, jednak wynika ona wyłącznie z jego długiej relacji z premierem.

PERSPEKTYWY

Tomasz Siemoniak dobrze wywiązuje się ze swoich zadań. Służby pod jego nadzorem działają sprawnie i skutecznie. Omijają je skandale i nie ma w nich dużej rotacji na stanowiskach kierowniczych. Jeśli w kolejnym roku nie wydarzy się nic nieoczekiwanego, to rządzący w trakcie kampanii przed przyszłorocznymi wyborami będą mogli chwalić się sprawnie funkcjonującymi służbami specjalnymi, choć szczegóły ich działania pozostaną w większości niejawne. W kolejnym roku jednym z ważniejszych wyzwań stojącym przed Siemoniakiem i podległymi mu instytucjami będzie zapewnienie bezpieczeństwa w trakcie kampanii wyborczej i samego głosowania – chodzi nie tylko o zapobieganie ewentualnym atakom hybrydowym, ale też cyberatakom.



Maciej Czapluk
starszy analityk ds. prawnych



Wojciech Balczun

minister aktywów państwowych

Nadzorca państwowego mienia

Minister aktywów wprowadził swoich ludzi do państwowych spółek i dąży do zwiększenia sprawczości w zarządzaniu nimi. Wspiera politykę *local content*.

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

Wojciech Balczun jest trzecim ministrem aktywów w rządzie Donalda Tuska. Wcześniej był menedżerem działającym w prywatnym sektorze, ale zarządzał też państwowymi spółkami, w tym PKP Cargo (2008–2013) oraz Agencją Rozwoju Przemysłu (2025). Minister stara się efektywnie zarządzać państwowym mieniem. Wdraża politykę państwa m.in. dotyczącą local contentu w spółkach skarbu. Jednocześnie wewnątrz rządu zmaga się krytyką ze strony przeciwników politycznych, m.in. MinFin Andrzeja Domańskiego.

B

JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Stosuje strategię aktywnego właściciela. Wojciech Balczun osobiście nadzoruje kluczowe państwowe spółki (m.in. Orlen, Pocztę Polską, PKO BP). Nie boi otaczać ludźmi, z którymi współpracował w przeszłości – w styczniu 2026 r. nowym prezesem PGE został Dariusz Lubera (zastąpił Dariusza Marca), w lutym Remigiusz Paszkiewicz został prezesem KGHM (za Andrzeja Szydłę), a w marcu Marcin Celejewski został prezesem Grupy Azoty (zastąpił Andrzeja Skolmowskiego). Z kolei Agencją Rozwoju Przemysłu (ARP) od maja kieruje Daniel Ryczek. Obecni prezesi KGHM, Grupy Azoty i ARP pracowali w przeszłości z Balczunem m.in. w PKP Cargo czy w ukraińskich kolejach. Balczun poprawnie układa relacje z najważniejszymi współpracownikami w resorcie, w tym z Konradem Gołotą z Nowej Lewicy i Grzegorzem Wroną związanym z PSL. Jednym

z najbliższych współpracowników Balczuna jest dyrektor generalny resortu Przemysław Ciszak. Istotną rolę pełni wiceszefowa resortu Eliza Zeidler, która w listopadzie 2025 r. zastąpiła skonfliktowanego z Balczunem Roberta Kropiwnickiego (KO). Była jedną z głównych organizatorek konferencji o odbudowie Ukrainy, która odbyła się w czerwcu w Gdańsku.

Uczynił *local content* flagowym projektem resortu. Priorytetami Balczuna są poprawa jakości zarządzania państwowymi spółkami oraz wdrożenie local contentu. W tym roku resort aktywów opracował definicję komponentu krajowego, kodeks dobrych praktyk dla inwestycji spółek skarbu państwa oraz rządowe wytyczne dotyczące wzmacniania konkurencyjności firm inwestujących w Polsce. Kodeks określa m.in. standardy dotyczące relacji z rynkiem, organizacji zamówień, oceny ofert i dokumentowania doświadczenia wykonawców. Trwa jego wdrażanie w spółkach. Resort zaangażował też GUS i spółki w pilotaż systemu pomiaru komponentu krajowego. Działania te mają wzmocnić szanse krajowych firm w przetargach, ale ich kierunek pozostaje niejasny, szczególnie dla zagranicznego biznesu i ambasad, którym trudno jest ocenić faktyczne zamierzenia rządu.

Ma pewien udział we wzroście kursów akcji państwowych spółek. Do wzrostów, często wyższych niż średnia rynkowa, przyczyniły się decyzje kadrowe Balczuna i jego korekty w nadzorze właścicielskim. Kapitalizacja państwowych banków i spółek energetycznych jest napędzana jednak także przez wzrost PKB, a wycenę KGHM pompują wysokie ceny miedzi. Wzrost wyceny spółek raczej nie był dotąd wynikiem ogłoszonych przez firmy zmian w modelach biznesowych. Przykładowo lipcowa strategia KGHM była zachowawcza i dopiero presja zainteresowanej polskim rynkiem konkurencji z USA i Kanady zmobilizowała koncern, by zasygnalizować własne opcje rozwoju w Chile czy Maroku.

Koncentruje się na restrukturyzacjach. Walcząca o płynność finansową JSW we wrześniu przyjęła program naprawczy. Firma zakłada, że w ciągu trzech lat produkcja węgla koksującego ma wzrosnąć o 20 proc. Dużego zaangażowania MinAkt wymaga restrukturyzacja Grupy Azoty – po I poł. 2026 r. firma wprawdzie odzyskała rentowność operacyjną, ale nadal ma 593 mln zł straty netto. Ponadto odkupienie przez Orlen należących do Azotów aktywów Polimerów Police trafiło do arbitrażu, bo nie zgadza się z nim LyondellBasel, obecny partner Orlenu w produkcji polietylenu.

Szuka sukcesów w elektromobilności i obronności. MinAkt chce doprowadzić do podpisania umowy na produkcję aut elektrycznych między ElectroMobility Poland a tajwańskim Foxconnem. Resort chce też zdynamizować Polską Grupę Zbrojeniową. W akcjonariacie PGZ jest Polski Holding Obronny, ale MinAkt chce zastąpić go inną państwową spółką z branży finansowej lub energetycznej. Dałoby to dodatkowe przychody dla budżetu państwa i uporządkowało zarządzanie PGZ, która skupia 55 spółek.

Zapowiada przesunięcia w innych ważnych spółkach. W lipcu do Agencji Rozwoju Przemysłu trafiło Hawe Telekom. Ta spółka, po połączeniu z państwowym Exatelem, mogłaby stworzyć operatora bezpiecznej łączności. Propozycji jest więcej, ale do ich wdrożenia MinAkt potrzebuje nowelizacji ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym, która niedawno trafiła do konsultacji publicznych. Pole manewru MinAkt przy porządkowaniu portfela jest ograniczone przez niechęć rządu do prywatyzacji – nawet przychylni Balczunowi przedstawiciele branży finansowej zwracają uwagę, że na GPW dawno nie było debiutu państwowej spółki.

Nie przeprowadził reorganizacji instytucji finansowych. Balczun zdecydował o wstrzymaniu fuzji Pekao z podmiotem holdingowym PZU, która w założeniu łączyłaby także Pekao z Aliorem.

W Grupie PZU pozostają więc dwa konkurujące ze sobą banki, a brak fuzji sprawi, że Pekao nie wygeneruje 20 mld zł nadwyżki kapitałowej. Resort aktywów nie dał na razie zielonego światła dla legislacji koniecznej do transformacji grupy PZU w holding. Bez zmian od 1 stycznia 2027 r. pogorszy się pozycja kapitałowa PZU.

B

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Wojciech Balczun buduje wizerunek sprawczego i aktywnego menedżera. Pojawia się w mediach, gdzie koncentruje się na tematyce gospodarczej i restrukturyzacyjnej. Organizuje konferencje, podczas których występuje z innymi przedstawicielami rządu, pokazując się jako współpracujący minister. W każdy piątek w swoich mediach społecznościowych przedstawia krótkie podsumowanie tygodnia. Nie unika odpisywania na komentarze internautów. Balczun bywa atakowany za niejasne powiązania z przeszłości z czasów pracy w ukraińskiej kolei i późniejszej aktywności biznesowej. Minister tłumaczy, że został zweryfikowany przez polskie służby. Nie jest uwzględniony w rankingu zaufania CBOS.

B-

POZYCJA POLITYCZNA

W wakacje pojawiły się plotki o możliwej dymisji Wojciecha Balczuna – pozycję MinAkt miał podważać skonfliktowany z nim MinFin Andrzej Domański. Jednak od września sytuacja Balczuna w rządzie się ustabilizowała. W ostatnich miesiącach udało mu się spopularyzować politykę *local content*, a także przeforsować kodeks dobrych praktyk, co pozytywnie świadczy o jego pozycji. Miarą siły politycznej ministra może być zdolność do przeforsowania nowelizacji ustawy o zasadach zarządzania mieniem państwowym, która będzie zapewne budziła opór innych ministrów.

PERSPEKTYWY

Wojciechowi Balczunowi trudno będzie o duże sukcesy przed końcem kadencji Sejmu. Kilkanaście miesięcy to zbyt mało, aby jego ludzie przeprowadzili udane restrukturyzacje w spółkach, a z tymi procesami wiążą się istotne ryzyka. Do skutecznego zarządzania spółkami Balczun potrzebuje ustaw horyzontalnych dających mu narzędzia do pracy nad kilkoma obszarami naraz – przykładem jest projekt o zarządzaniu mieniem, który ma pomóc w przesuwaniu aktywów pomiędzy spółkami. Bez zmian w prawie MinAkt może ugrzęznąć w punktowych restrukturyzacjach. Ewentualny brak skuteczności wpłynie na przyszłą ocenę prac MinAkt. Szansą dla ministra jest upowszechnianie zasad *local content* na operacyjnym szczeblu administracji i w działach zakupów państwowych spółek. Jego pozycję wzmocniłoby również rozpoczęcie przez ElectroMobility Poland budowy hubu elektromobilności w Jaworznie.



Bartosz Krzemiński
starszy analityk ds. gospodarczych



Karol Tokarczyk
starszy analityk ds. gospodarki cyfrowej

współpraca:
Joanna Sawicka, Krzysztof Kropidłowski



Barbara Nowacka

ministerka edukacji narodowej

Ministerka walcząca o zmiany w szkolnictwie

Barbara Nowacka wdraża kompleksową reformę podstawy nauczania. W ostatnim roku realizację jej planów utrudniały weta prezydenta.

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

Ministerka edukacji narodowej Barbara Nowacka (KO) konsekwentnie realizuje reformę programową edukacji przedszkolnej i szkolnej. Powstaje ona pod okiem ekspertów Instytutu Badań Edukacyjnych, a jej celem jest uczynienie szkół bardziej praktycznymi i przyjaznymi dla uczniów. Drugim priorytetem Nowackiej jest cyfryzacja szkół – resort w ostatnim roku wykonywał m.in. działania przewidziane w krajowym planie odbudowy, np. przygotowanie sal lekcyjnych do edukacji zdalnej. W trzecim roku rządzenia MinEdu nie miała poważnych potknięć. Jej pozycja w rządzie jest bezpieczna.

B JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Kontynuowała reformę edukacji przedszkolnej i szkolnej. „Reforma 2026. Kompas jutra" jest głównym przedsięwzięciem resortu. Od września 2026 r. do przedszkoli oraz klas I i IV szkół podstawowych weszła nowa podstawa programowa. W grudniu 2025 r. prezydent Karol Nawrocki zawetował ustawę wzmacniającą podstawy dla zmian, jednak większość nowych rozwiązań jest wprowadzana rozporządzeniami MinEdu, dlatego weto miało niewielkie praktyczne przełożenie na wynik prac. Wśród zmian wprowadzonych od roku szkolnego 2026/2027 jest fakultatywny tydzień projektowy, który stopniowo stanie się obowiązkowy od następnego roku szkolnego. Instytut Badań Edukacyjnych przygotowuje projekt reformy programu nauczania także dla szkół ponadpodstawowych, który ma wejść w życie od września 2027 r.

Realizowała program „Cyfrowy uczeń" i inwestycje z KPO. We współpracy z MinCyfr resort edukacji za pieniądze unijne wyposażył 100 tys. sal szkolnych w zestawy do nauczania zdalnego, powstało też 12 tys. pracowni sztucznej inteligencji. W lipcu 2026 r. MinEdu uruchomiła program „Pracownie kompas jutra", przewidujący 200 mln zł w latach 2026–2029 na pracownie przyrodnicze i praktyczno-techniczne. Od września 2026 r. obowiązuje zakaz korzystania ze smartfonów w szkołach podstawowych, w tym podczas przerw. Wprowadzono również zakaz wnoszenia i używania smartfonów przez dzieci w przedszkolach. W lipcu Sejm uchwalił ustawę przewidującą utworzenie bezpłatnego, państwowego eDziennika, zintegrowanego z mObywatelem, który miał być udostępniony od września 2027 r. Ustawę zawetował jednak prezydent Karol Nawrocki, podając jako uzasadnienie bezpieczeństwo danych i koszty. Obecnie rodzice korzystają z systemów komercyjnych, w których część funkcji jest płatna.

Wprowadzała korekty do organizacji lekcji i szkół. Istniejący od września 2025 r. przedmiot edukacja zdrowotna miał z początku charakter fakultatywny – w pierwszym roku uczestniczyło w nim ok. 30 proc. uprawnionych uczniów. Od roku szkolnego 2026/2027 nadano mu charakter obowiązkowy, jednak treści dotyczące zdrowia seksualnego wydzielono do odrębnego, nieobowiązkowego przedmiotu. Rozporządzenie MinEdu z sierpnia 2026 r. rozjaśniło zasady prac domowych, które budziły wątpliwości części odbiorców po pospiesznym ogłoszeniu ograniczeń w 2024 r.: w klasach IV–VIII podstawówki prace domowe wolno zadawać (z wyjątkiem prac praktyczno-technicznych), jednak nie na ocenę. Obowiązkowe jest przekazanie uczniowi informacji zwrotnej. W marcu 2026 r. parlament przyjął ustawę wprowadzającą nowe rozwiązania dla małych szkół, które umożliwiają reorganizację, w tym wykorzystanie części budynku na opiekę nad dziećmi do lat trzech czy działalność senioralną. Prawo uelastycznia zarządzanie małymi szkołami w obliczu niżu demograficznego.

Próbowała poszerzyć prawa ucznia i podnieść płace nauczycieli. W maju 2026 r. Sejm uchwalił ustawę o prawach i obowiązkach ucznia, która m.in. tworzyła system rzeczników praw ucznia, mających wzmacniać pozycję ucznia w procedurach szkolnych. Ustawę zawetował prezydent, zarzucając jej nadmierne formalizowanie relacji w szkołach. W reakcji MinEdu w październiku powołała Mikołaja Wolanina na pełnomocnika ministra ds. uczniów i polityki młodzieżowej. Wspiera też tworzenie funkcji quasirzeczników w kuratoriach oświaty. W 2026 r. zmieniły się zasady wydawania orzeczeń i opinii przez poradnie psychologiczno-pedagogiczne – diagnoza medyczna ma charakter pomocniczy, a większy nacisk położono na ocenę funkcjonowania dziecka w przedszkolu lub szkole. W 2026 r. weszły w życie podwyżki dla nauczycieli w wysokości 3 proc. – taki sam wzrost jest zaplanowany na 2027 r. MinEdu w rozmowach z MinFin proponowało podwyżkę o 11 proc. (Związek Nauczycielstwa Polskiego postuluje 15 proc.). Premier Donald Tusk zapowiedział w kolejnych miesiącach informację na temat perspektyw wzrostu płac.

Reagowała na ataki w szkołach. Głównym kryzysem, z którym musiała się zmierzyć Nowacka, była seria ataków lub prób ataków z użyciem ostrych narzędzi w polskich szkołach w październiku 2026 r. – w Leszczydole-Nowinach zginęła pracownica szkoły, a dwie osoby zostały ranne. W następstwie odwołano zajęcia w ponad 50 szkołach, a policja w kolejnych dniach zatrzymała blisko 200 osób. W reakcji MinEdu skierowała do wykazu prac rządu projekt zmian w prawie oświatowym i niektórych innych ustawach. Ma on zwiększać środki bezpieczeństwa w szkołach i częściowo nawiązuje do rozwiązań zawetowanych przez Nawrockiego w ustawie o prawach i obowiązkach ucznia. Resort podkreślał, że wcześniej uruchomił liczne działania w obszarze bezpieczeństwa, takie jak wprowadzenie tygodnia przeciwdziałania przemocy rówieśniczej.

B-

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Według CBOS we wrześniu Nowackiej ufało 28 proc. badanych, a nie ufało 39 proc. przy rozpoznawalności na poziomie 83 proc. Oznacza to spadek poziomu zaufania do niej o 4 pkt proc. i wzrost nieufności o 10 pkt proc. względem marca 2025 r., gdy poprzednio była uwzględniona w badaniu. Wzrost nieufności może wynikać z kontrowersji wokół edukacji zdrowotnej, początkowego chaosu w sprawie dobrowolnych prac domowych, a także ograniczenia liczby lekcji religii do jednej w tygodniu. Nowacka regularnie wypowiada się w mediach, wyjaśniając działania prowadzone jako MinEdu i komentując bieżącą politykę. Wraz z kierownictwem resortu (główną zastępczynią jest Katarzyna Lubnauer z KO) prowadzi szerokie konsultacje z ekspertami edukacyjnymi i nauczycielami przy tworzeniu programu nauczania.

B-

POZYCJA POLITYCZNA

Pozycja polityczna Barbary Nowackiej osłabła w 2025 r. po wyborach prezydenckich przegranych przez Rafała Trzaskowskiego, z którym była blisko związana. Sytuacja Nowackiej w resorcie jest stabilna – wprowadzane w życie zmiany w szkole zazwyczaj nie generują konfliktów w koalicji, chociaż budzą emocje wśród rodziców. W kwietniu 2026 r. Nowacka została wiceprzewodniczącą KO, co nastąpiło po włączeniu partii satelickich PO do wspólnej partii politycznej. W rządzie współpracuje przede wszystkim z MinCyfr, realizując projekty w obszarze polityki cyfrowej w szkołach.

PERSPEKTYWY

We wrześniu 2026 r. opublikowano wyniki międzynarodowego badania PISA 2025, sprawdzającego wiedzę i kompetencje 15-letnich uczniów. Badanie pokazuje jedno z największych wyzwań, z którymi mierzy się MinEdu – polscy uczniowie osiągają dobre wyniki nauki na tle innych krajów, ale należą do najmniej zadowolonych z życia i mają niskie poczucie związku ze szkołą. Z perspektywy resortu reforma „Kompas jutra" jest odpowiedzią właśnie na ten problem i ma na celu wzmocnienie poczucia, że nauka ma sens i może dawać satysfakcję. Przed resortem stoją też inne wyzwania. Jeszcze tej jesieni do konsultacji publicznych trafi projekt krajowej strategii młodzieżowej, dotyczącej osób w wieku 15–29 lat. W październiku 2026 r. w wykazie prac rządu znalazł się projekt zakazujący korzystania z mediów społecznościowych przez osoby poniżej 15. roku życia – rozwiązanie idzie dalej niż aktualny projekt regulacji UE w tym obszarze, co może wywołać kontrowersje. Tuż przed wyborami – we wrześniu 2027 r. – w życie ma wejść z kolei reforma programu nauczania w szkołach ponadpodstawowych. Efekty reform wprowadzonych przez MinEdu będą widoczne dopiero w perspektywie wieloletniej.



dr Tomasz Sawczuk
starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich



Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz

była ministerka funduszy i polityki regionalnej

Merytoryczna ministerka z problemami

Zarządzany przez Katarzynę Pełczyńską-Nałęcz resort funduszy zakończył z sukcesem prace nad KPO. Ale polityczna słabość ministerki przekreśliła szanse na wdrożenie ważnej strategii.

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

B- RATING OGÓLNY

- B jakość rządzenia
- C+ komunikacja i odbiór publiczny
- C pozycja polityczna

B- OCENA OGÓLNA

W ostatnim roku największym sukcesem ministerki funduszy i polityki regionalnej Katarzyny Pełczyńskiej-Nałęcz było doprowadzenie do końca krajowego planu odbudowy (KPO) oraz zręczne przeniesienie części środków unijnych na obronność. Jednak stanowczość ministerki oraz konflikty sprawiły, że nie przeniosła sukcesu z KPO na inne obszary. Przynajmniej czasowo przegrała starcia o swoje flagowe projekty, w tym „Strategię rozwoju Polski do 2035 r.", w którą włożyła dużo energii. Źródłem satysfakcji dla byłej MinFun może być to, że – wobec braku alternatywy – nieprzyjęta strategia i tak stanowi podstawę merytoryczną planowania przyszłych funduszy UE dla Polski. Pod koniec października Pełczyńska-Nałęcz podała się do dymisji w reakcji na różnice poglądów z koalicjantami.

B JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Wykorzystała pieniądze z KPO i przygotowała fundusze obronne. Przez blisko trzy lata w ramach KPO zrealizowano w Polsce 54 reformy i 272 kamienie milowe. MinFun dokonało łącznie sześciu rewizji programu, które służyły obniżeniu zbyt trudnych celów lub przekierowaniu środków, co pokazało sprawność negocjacyjną resortu. W maju KomEur zgodziła się na zmianę jednego z kamieni milowych – zamiast wprowadzenia podatku od aut spalinowych powstał fundusz transformacji ciepłownictwa. We wrześniu do KomEur trafił ostatni wniosek o płatność z KPO na

55 mld zł. KPO będzie oddziaływać na gospodarkę także po rozliczeniu transz, bo z jego środków finansowane są inwestycje w morskie farmy wiatrowe i infrastrukturę bezpieczeństwa. W tym drugim obszarze chodzi zwłaszcza o wydatki z Funduszu Bezpieczeństwa i Obronności (FBiO), stworzonego przez MinFun w grudniu 2025 r. z pieniędzy pierwotnie przeznaczonych na transformację miast. Z FBiO finansowane są preferencyjne pożyczki na drogi i schrony (15,7 mld zł) oraz inwestycje kapitałowe w spółki obronne i *dual use* (6,7 mld zł). Część pożyczkową FBiO obsługuje BGK, a część kapitałową – spółka Chrobry, powołana w kwietniu 2026 r. przez MinFun i BGK.

Rząd odrzucił jej plany strategiczne, ale je wdraża. W kwietniu do rządu trafiła przygotowana przez MinFun „Strategia rozwoju Polski do 2035 r.", ale w maju została odrzucona przez premiera Donalda Tuska. Dokument był szeroko konsultowany, więc zawarte w nim wnioski utrwaliły się w myśleniu administracji rządowej. Stały się podstawą planu wydatkowania funduszy z kolejnej perspektywy budżetowej, czyli „Planu partnerstwa krajowego i regionalnego dla Polski na lata 2028–2034" (PPKR), który MinFun właśnie przygotowuje. Resort osadził założenia strategii w administracji lokalnej, publikując rekomendacje dla samorządów co do kierunków planowania ich działań w PPKR. W dokumencie MinFun szczególną uwagę poświęca obszarom, w których potrzebne jest kompleksowe planowanie działań ze środków UE, czyli regionom wokół Portu Polska, przy wschodniej granicy oraz przy przyszłej elektrowni jądrowej na Pomorzu.

MinFun zabiega o modyfikacje reguł wydatkowania funduszy. Kierowany przez Pełczyńską-Nałęcz resort był wśród najaktywniejszych graczy w unijnych negocjacjach o roli regionów w zarządzaniu funduszami UE w latach 2028–2034. Osiągnięty latem wstępny kompromis Rady UE znacznie odbiega od wstępnych polskich postulatów w sprawie silnej pozycji władz regionalnych, ale zarazem – co jest istotnym osiągnięciem – pozwala na utrzymanie w Polsce zasady, że samorządy wojewódzkie zarządzają ponad 40 proc. pieniędzy z polityki spójności. Najnowszy pakiet negocjacyjny Rady UE w sprawie budżetu UE zawiera zapowiedź promowanego m.in. przez MinFun priorytetowego traktowania regionów graniczących z Rosją, Białorusią i Ukrainą. W sporej mierze efektem polskich nacisków jest poluzowanie związku między dorocznymi zaleceniami Brukseli dla państw Unii (tzw. semestru europejskiego) z PPKR, co może zwiększyć autonomię krajów w planowaniu inwestycji i reform powiązanych z funduszami UE po 2027 r.

Przygotowana przez MinFun ustawa o rozwoju miast ugrzęzła w konsultacjach. Uzupełnieniem „Strategii rozwoju kraju do 2035 r." miał być projekt ustawy o zrównoważonym rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych. Zakładał on takie dostosowanie przepisów, aby skutecznie skłaniać sąsiadujące z miastami gminy do współpracy, lepszego planowania i dostarczania usług publicznych, przede wszystkim transportu, ale też polityki inwestycyjnej. Resort skierował projekt do konsultacji publicznych w lutym – przepisy zostały dobrze przyjęte przez miasta, ale wzbudził obawy w samorządach województw i mniejszych gminach, które boją się utraty pozycji. MinFun twierdzi, że projekt zostanie przyjęty przez rząd i skierowany do Sejmu w I kw. 2027 r., ale prawdopodobieństwo procedowania w roku wyborczym ustawy, której przeciwna może być część koalicji i samorządowców, jest niskie.

Ministerka utrzymywała dyscyplinę w podległych jednostkach. Resortowi podlega Krajowy Zasób Nieruchomości, który buduje tanie mieszkania na wynajem w formie tzw. społecznych inicjatyw mieszkaniowych. Na koniec września KZN oddał 3,7 tys. mieszkań w ramach 79 inwestycji. Prawie 60 proc. z tych projektów było współfinansowanych z KPO. W budowie jest kolejne 7,7 tys. mieszkań, a ponad 20 tys. ma wydane pozwolenia na budowę. Drugą istotną podległą MinFun instytucją jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – jedno z mniej prężnych ogniw

systemu instytucji rozwoju. Za czasów urzędowania prezesa Krzysztofa Guldy, który formalnie objął stanowisko w grudniu 2025 r. (wcześniej był p.o.), agencja nie odnotowała wpadek, które wcześniej zdarzały się w związku z kontrowersjami przy wydatkowaniu funduszy unijnych.

C+

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

MinFun regularnie informowała o kolejnych naborach lub zrealizowanych inwestycjach z funduszy unijnych. Nie przekładało się to jednak na widoczną narrację o poprawie poziomu życia i rozwoju kraju dzięki unijnym funduszom. Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz i wiceministrowie Jan Szyszko oraz Jacek Karnowski byli aktywni w mediach społecznościowych i często zabierali głos w mediach tradycyjnych. Jednocześnie Pełczyńska-Nałęcz utrzymywała konfrontacyjny styl wypowiedzi, regularnie krytykując projekty innych resortów i politykę rządu. Nie stroniła też od zarzucania innym ministrom, że ulegają lobbingowi. Według październikowego badania CBOS Pełczyńska-Nałęcz była jedną z mniej budzących zaufanie członkiń rządu – ufało jej 17 proc. badanych, zaś nieufność do niej deklarowało 26 proc.

C

POZYCJA POLITYCZNA

Na spadek pozycji politycznej Katarzyny Pełczyńskiej-Nałęcz w stosunku do ubiegłorocznego ratingu (B) wpłynęła zarówno sytuacja jej partii, jak i niepewna pozycja jej samej w rządzie (rating publikowaliśmy przed odejściem z rządu Pełczyńskiej-Nałęcz i wiceministra Szyszko). W styczniu Pełczyńska-Nałęcz wygrała z MinKlim Pauliną Hennig-Kloską walkę o przywództwo w Polsce 2050, ale już dwa tygodnie później w partii doszło do rozłamu, w wyniku którego z Polski 2050 odeszło 16 posłów i trzech senatorów, w tym sama Hennig-Kloska. Mimo zmniejszenia klubu Polska 2050 nie straciła stanowisk w rządzie (poza osobami, które odeszły z Hennig-Kloską). Od wiosny spekulowało się o dymisji MinFun – po rozłamie partii jej polityczna pozycja osłabła. Ostatecznie Pełczyńska-Nałęcz sama podała się do dymisji w geście sprzeciwu wobec głosowania dużej części koalicji za zniesieniem zasady dwukadencyjności wśród prezydentów, burmistrzów i wójtów w samorządach (choć głosowanie potoczyło się po myśli Pełczyńskiej). Zrezygnowała też z roli przewodniczącej Polski 2050.

PERSPEKTYWY

Resortem funduszy pokieruje Agnieszka Bartol, doświadczona urzędniczka i zaufana współpracowniczka Donalda Tuska w Brukseli. Będzie to prawdopodobnie oznaczało mocniejsze podporządkowanie MinFun premierowi i MinFin Andrzejowi Domańskiemu, istotne zwłaszcza ze względu na cykl planowania wydawania przyszłych funduszy unijnych. Do resortu prawdopodobnie dołączą nowi wiceministrowie. Przyszłość Pełczyńskiej-Nałęcz w polityce jest niepewna – po odejściu z rządu wzmożyła ona krytykę władzy i obecnie trudno sobie wyobrazić, że znajdzie się na listach wyborczych którejś z partii wchodzących w skład obecnej koalicji.



Hanna Cichy
szefowa działu gospodarczego



Bartosz Krzemiński
starszy analityk ds. gospodarczych

współpraca:
Tomasz Bielecki



Paulina Hennig-Kloska

ministerka klimatu i środowiska

Ministerka od OZE na łasce KO

Paulina Hennig-Kloska zaczęła nadrabiać zaległości w obszarze odnawialnych źródeł energii i przekonała Polaków do systemu kaucyjnego, ale nie ma szans na polityczną samodzielność.

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

B- RATING OGÓLNY

- B- jakość rządzenia
- C+ komunikacja i odbiór publiczny
- B pozycja polityczna

B- OCENA OGÓLNA

W minionym roku ministerka klimatu i środowiska Paulina Hennig-Kloska przeforsowała szereg ważnych regulacji w obszarze odnawialnych źródeł energii, nad którym zachowała pieczę po zaciętej walce w następstwie ubiegłorocznej rekonstrukcji rządu. Tym samym udało jej się wybronić w roli ministerki od OZE, choć wdrażane zmiany – przez błędy z poprzednich lat – są mocno opóźnione. Poprawiła też stosunki z MinEner Miłoszem Motyką, z którym rywalizowała o departament OZE. Jej ugrupowanie, Unia Centrum, nie ma jednak widoków na samodzielny start w wyborach parlamentarnych. Jako ministerka nie buduje też rozpoznawalności, choć firmuje ważne dla Polaków sprawy, takie jak system kaucyjny czy opór wobec wdrożenia systemu ETS2, w ramach którego opłaty za emisje miałyby zostać nałożone na paliwa konwencjonalne i grzewcze.

B- JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Hennig-Kloska wybroniła morskie wiatraki. 17 grudnia 2025 r. w pierwszej aukcji wsparcia II fazy rozwoju morskiej energetyki wiatrowej kontrakty różnicowe uzyskały projekty morskich farm wiatrowych o łącznej mocy 3,4 GW: Baltic East (Orlen), Baltica 9 (PGE) i Bałtyk I (Polenergia i Equinor). Nie byłoby to możliwe, gdyby późną jesienią MinKlim nie udało się doprowadzić do przyjęcia nowelizacji ustawy offshore w kształcie, który uzyskał akceptację prezydenta Karola Nawrockiego. Resort przełamał też niekorzystny sentyment polityczny wokół offshore'u,

dzięki czemu dalszy rozwój tego sektora ma teraz poparcie koalicji rządzącej, w tym premiera Donalda Tuska. Warunkiem jego utrzymania jest jednak obniżenie cen energii z następnych farm – MinKlim od kilku miesięcy pracuje nad kolejną nowelizacją ustawy offshore, która ma to umożliwić. By w 2027 r. odbyła się druga aukcja, resort Hennig-Kloski musi przyspieszyć prace w tym zakresie.

Gorzej radzi sobie z lądowymi OZE. Przepisy o aukcyjnym systemie wsparcia dla dużych biometanowni po raz pierwszy trafiły do konsultacji we wrześniu 2024 r., ale resort nieumiejętnie łączył je z ułatwieniami dla lądowych wiatraków, dlatego prezydent podpisał się pod nimi dopiero 15 października 2026 r. W międzyczasie udało się przeforsować kilka drobnych, ale ważnych ułatwień w procedurach administracyjnych dla projektów lądowych elektrowni wiatrowych. To jednak za mało i za późno, by rozruszać inwestycje w te potrzebne krajowemu systemowi elektroenergetycznemu źródła. Również działania MinKlim mające zachęcać prosumentów do bilansowania popytu i podaży były dotąd nieskuteczne, choć dzięki nowemu programowi wsparcia dla przydomowych magazynów energii mogą przyspieszyć.

Rozruszała system kaucyjny, powoli wdraża reformy leśne. Od uruchomienia systemu 1 października 2025 r. do końca września 2026 r. zwrócono 5 mld opakowań, 70 proc. z tych, które zostały wprowadzone na rynek. Polacy mają do systemu kaucyjnego stosunek przeważnie pozytywny: w badaniu CBOS z października 39 proc. respondentów opowiedziało się za rozszerzeniem go na kolejne rodzaje opakowań, 26 proc. uważa, że powinien zostać pozostawiony w obecnej formie, a 30 proc. chce jego likwidacji. W tej ostatniej grupie najwięcej jest wyborców partii prawicowych, a najlepiej system kaucyjny oceniają sympatycy KO. W polityce leśnej sukcesy ostatniego roku to dalsze ograniczenie eksportu drewna pełnowartościowego do Chin za sprawą preferencji kupców krajowych przez Lasy Państwowe, a także utworzenie pod Wrocławiem pierwszych lasów społecznych (chronionych przed nadmierną wycinką na podstawie wartości rekreacyjnej).

Poradziła sobie z KPO, ale nie z „Czystym powietrzem". MinKlim odpowiadało za 14 reform z krajowego planu odbudowy, a Narodowemu Funduszowi Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz Bankowi Gospodarstwa Krajowego powierzyło rozdysponowanie 105 mld zł – ponad 40 proc. przyznanej Polsce puli. Wsparcie trafiło zwłaszcza na termomodernizację, sieci elektroenergetyczne i morskie farmy wiatrowe. Zasługą Hennig-Kloski było dostosowywanie energetyczno-klimatycznej części polskiego KPO do bieżących realiów rynkowych. Nie udało się jednak rozruszać programu „Czyste powietrze" – od połowy lipca do połowy października wpłynęło zaledwie 11,2 tys. nowych wniosków – mimo że ostatni rok przyniósł ułatwienia w korzystaniu z dopłat na wymianę pieców i termomodernizację oraz uchwalenie ustawy o pomocy poszkodowanym beneficjentom.

Jej wiceminister kieruje debatę o ETS na korzystne dla Polski tory. Za negocjacje rewizji dyrektywy ETS i innych unijnych regulacji klimatycznych odpowiada wiceminister klimatu Krzysztof Bolesta. Hennig-Kloska zostawia mu wolną rękę, ale na poziomie politycznym jego sukcesy idą na jej konto. W ostatnim roku Bolesta doprowadził do rocznego odsunięcia wdrożenia systemu handlu emisjami dla transportu lądowego i ogrzewnictwa ETS2, a teraz zabiega o zniesienie obowiązku jego wdrożenia i o złagodzenie tempa dekarbonizacji w ramach ETS1. Mimo ograniczonej gotowości Brukseli do dalszych ustępstw Boleście udaje się utrzymywać blok państw niechętnych dokręcaniu śruby w ETS bez wykluczania Polski z kręgów unijnej polityki klimatycznej, zwłaszcza że sam jest wśród głównych negocjatorów w unijnych delegacjach na szczyty klimatyczne COP.

C+

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

W październikowym badaniu CBOS dotyczącym zaufania do polityków Paulina Hennig-Kloska zajęła jedno z ostatnich miejsc. Nie rozpoznaje jej 35 proc. ankietowanych, zaufanie do niej deklaruje 19 proc. respondentów, a 28 proc. jej nie ufa. Bardzo podobne wyniki ma jej główna polityczna konkurentka – dotychczasowa MinFun Katarzyna Pełczyńska-Nałęcz (22 października podała się do dymisji). Hennig-Kloska trafiła do zestawienia CBOS dopiero w maju w związku z objęciem bardziej eksponowanej roli przewodniczącej Unii Centrum i od tamtej pory notuje podobne wyniki. Nie ma bowiem tematów, na których może budować silną rozpoznawalność – w oporze przeciwko ETS2 prześcigają się politycy wszystkich opcji politycznych, a początkowo korzystne komunikacyjnie dla Hennig-Kloski tematy przyrodnicze stały się dla Polaków mało istotne wobec zmartwień o koszty życia i bezpieczeństwo. Wśród interesariuszy szeroko rozumianego sektora energetycznego ma opinie mieszane – część naszych rozmówców docenia przyspieszenie regulacyjne ostatniego roku, a część krytykuje u ministerki niskie zdolności do rzeczowego dialogu.

B

POZYCJA POLITYCZNA

Po podziale Polski 2050 w lutym 2026 r. Paulina Hennig-Kloska została przewodniczącą Unii Centrum, co wzmocniło jej pozycję polityczną, ale ugrupowanie to ma śladowe poparcie w sondażach (0,4 proc. w najnowszym CBOS), dlatego ministerka jest politycznie zależna od KO – i gotowa dołączyć do tej partii na listach wyborczych w przyszłym roku. Nie udało jej się też zbudować silnej pozycji w rządzie, co częściowo tłumaczy opóźnienia przygotowywanych przez jej resort projektów ustaw. Stara się jednak wzmacniać swoje wpływy – we wrześniu odebrała kluczowy w swoim resorcie departament OZE wiceministerce Urszuli Zielińskiej (Zieloni) i powierzyła go Sławomirowi Ćwikowi, partyjnemu koledze o niskiej znajomości sektora energetycznego, a 22 października dorzuciła mu cenny politycznie nadzór nad NFOŚiGW. Z kolei senator Unii Centrum Piotr Masłowski został wiceministrem energii. Tę ostatnią nominację Hennig-Kloska wywalczyła, poświęcając własnego wiceministra ds. przyrody – Mikołaja Dorożałę.

PERSPEKTYWY

Paulinę Hennig-Kloskę czeka rok trudnej pracy legislacyjnej. Ministerka musi przyspieszyć wdrażanie regulacji dla morskiej i lądowej energetyki wiatrowej oraz transpozycję unijnej polityki klimatycznej oraz dyrektywy o czystym powietrzu (AAQD). Jeśli nie zdąży przed wyborami, utraci wiarygodność interesariuszy sektora energetycznego. W projektach tych kryją się polityczne pułapki, bo wokół regulacji klimatycznych i sektora OZE utrzymuje się przeważnie negatywny sentyment społeczny. Hennig-Kloska ma więc niskie szanse na poprawę wizerunku, a co za tym idzie – pozycji negocjacyjnej wobec KO w przyszłorocznych negocjacjach przedwyborczych.



Julia Cydejko
starsza analityczka ds. energetycznych



Jakub Rutnicki

minister sportu i turystyki

Minister sportu powszechnego

Jakub Rutnicki zrezygnował z procedowania bardziej ambitnych projektów i poświęcił się finansowaniu lokalnych inwestycji sportowych.

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

B- RATING OGÓLNY

- B- jakość rządzenia
- B- komunikacja i odbiór publiczny
- C pozycja polityczna

B- OCENA OGÓLNA

Rok 2026 będzie dla Jakuba Rutnickiego (KO) pierwszym pełnym w roli ministra sportu i turystyki. Do rządu wszedł bowiem w lipcu 2025 r. – w ramach rekonstrukcji gabinetu premiera Donalda Tuska zastąpił Sławomira Nitrasa. Jego pozycja w fotelu ministra jest dosyć pewna: Rutnicki nie daje powodów do krytyki resortu, która odbijałaby się na całej koalicji. Wykonuje swoje zadania, skupiając się na poprawie warunków i dostępności lokalnych obiektów sportowych w całej Polsce. Ma też poprawne relacje z innymi ministrami – najczęściej współpracuje z MinEdu Barbarą Nowacką. Nie ma jednak większego wpływu na prace rządu.

B- JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Rutnicki priorytetyzuje sport powszechny. Według MinSpor najważniejszą częścią jego pracy jest tzw. „infrastrukturalne przyspieszenie". W 2026 r. resort przeznaczył 128 mln zł na modernizację 308 boisk orlików w Polsce oraz 302 mln zł na budowę 125 pełnowymiarowych boisk piłkarskich. Na początku października MinSpor ogłosiło także start programu „Szatnia na medal", realizowanego wraz z MinEdu, który zakłada 100 mln zł na remonty 400 szatni przy obiektach sportowych i w szkołach. Na fali sukcesów polskich reprezentantek w światowych turniejach tenisowych Rutnicki zdecydował się także na dofinansowanie w wysokości

70 mln zł na rozwój i modernizację niemal 30 centrów tenisowych. Zarówno w przekazach medialnych resortu, jak i komunikatach samego Rutnickiego dominuje narracja o zwiększaniu nakładów na sport powszechny, głównie wśród dzieci i młodzieży.

Nie posunął do przodu prac nad strategią. „Strategia rozwoju polskiego sportu 2040" miała być gotowa do czerwca, a po konsultacjach z innymi resortami i związkami sportowymi miała zostać przyjęta przez rząd do końca 2026 r. Firma doradcza PwC, zatrudniona przez MinSpor do przygotowania podstawowych tez strategii, przygotowała wstępny raport, ale nie trafił on do konsultacji. Wyhamowały też prace nad organizacją przez Polskę igrzysk olimpijskich: na podstawie rekomendacji MinSpor Polski Komitet Olimpijski (PKOl) wyraził oficjalnie chęć ich organizacji w latach 2036, 2040 lub 2044, ale do Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego nie wpłynęła jeszcze polska kandydatura. Resort rozwinął natomiast współpracę międzynarodową – na podstawie polsko-francuskiego traktatu z Nancy nadzorowany przez niego ośrodek badawczy Instytut Sportu zawarł umowę z renomowanym francuskim instytutem INSEP, dzięki której kraje będą wymieniały się doświadczeniami i know-how w zakresie sportu wyczynowego i nauki o sporcie.

Poprawił relacje ze związkami, ale nie z PKOl. Rutnicki utrzymał konflikt z powiązanym z PiS prezesem PKOl Radosławem Piesiewiczem, blokując dopływ państwowych pieniędzy do instytucji. Piesiewicz został odwołany ze stanowiska po tym, jak usłyszał zarzuty korupcyjne w sprawie giełdy kryptowalut Zondacrypto, która stała się głównym sponsorem PKOl za jego rządów. Mimo odejścia Piesiewicza PKOl pozostaje odcięty od wpływów z państwowego budżetu, a także spółek skarbu państwa. Obecnie instytucja przechodzi audyt pod wodzą p.o. prezesa Mariana Kmity, który pokieruje nią do końca kadencji Piesiewicza, czyli kwietnia 2027 r. W nadchodzących wyborach na nowego szefa PKOl Rutnicki będzie miał szansę na promocję sprzyjającego mu kandydata, np. swojego byłego doradcę Roberta Korzeniowskiego, mistrza olimpijskiego w chodziarstwie. Pomóc mogą w tym coraz lepsze relacje ze związkami sportowymi, za które odpowiada wiceminister Piotr Borys (KO). Poprzednik Rutnickiego – Sławomir Nitras – był krytykowany przez środowisko za zbyt konfrontacyjny styl współpracy.

Przeprowadził ustawę o najmie krótkoterminowym. 8 października Sejm przyjął ustawę MinSpor regulującą krótkoterminowy najem mieszkań. Prace nad nią przeciągały się miesiącami: pieczę nad projektem sprawował wiceminister Ireneusz Raś (PSL), któremu media zarzuciły w pewnym momencie konflikt interesów, bowiem przed wejściem do rządu sam wynajmował swoje kawalerki w taki sposób. Po krytyce (także ze strony premiera) okrojonego w MinSpor projektu w ustawie znalazły się ostatecznie przepisy, które pozwalają wspólnotom i spółdzielniom mieszkaniowym zakazywać świadczenia najmu krótkoterminowego w danej nieruchomości. Dają też narzędzie gminom do tworzenia stref, w których taki najem będzie ograniczony lub zakazany. Ustawa czeka teraz na decyzję prezydenta.

Jego resort nie jest aktywny legislacyjnie. W 2026 r. z resortu wyszły jedynie dwie ustawy: poza przepisami o najmie krótkoterminowym Rutnickiemu udało się jeszcze przeprowadzić nowelizację ustawy o sporcie, nad którą prace MinSpor zaczęło jeszcze w poprzednim roku. Prezydent podpisał ją z końcem kwietnia. Nowe przepisy zwiększają ochronę zawodniczek kadry narodowej po urodzeniu dziecka (m.in. wydłużają okres wypłaty stypendium sportowego i jego wysokość) oraz pozwalają na większą ochronę sędziów sportowych w trakcie prowadzenia zawodów. Według Rządowego Centrum Legislacji nie toczą się obecnie prace nad żadnym innym projektem ustawy MinSpor.

B-

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Jakub Rutnicki w ostatnim roku skupił się na pracy w resorcie i porzucił rolę politycznego wojownika, z którą wcześniej był kojarzony ze względu na konfrontacyjne wystąpienia w Sejmie i przewodzenie wiecom KO. Regularnie udziela się we własnych i ministerialnych mediach społecznościowych, w których kreatywnie prezentuje efekty inwestycji ministerstwa (np. uprawiając sport na wybudowanych boiskach). Pod tym względem pozytywnie wyróżnia się na tle innych ministrów. Na odbiór jego pracy nie wpływają wyniki polskich sportowców: za brak awansu reprezentacji na piłkarskie mistrzostwa świata winiono raczej władze Polskiego Związku Piłki Nożnej, a Rutnicki nie ocieplił wizerunku dzięki sukcesom w innych dyscyplinach. Na resort spadła krytyka za aferę wokół mieszkań wiceministra Rasia, który utrzymał się na stanowisku, oraz opłacenie raportu o wizerunku Polski, którego treść okazała się w części wygenerowana przez sztuczną inteligencję. Jego autorka Barbara Mróz-Gorgoń odeszła potem ze stanowiska pełnomocniczki rządu ds. promocji marki Polska.

C

POZYCJA POLITYCZNA

Mijający rok potwierdził mało znaczącą pozycję polityczną Jakuba Rutnickiego w rządzie i partii. Nie kandydował on na stanowisko szefa struktur KO w Wielkopolsce, pozostaje jedynie przewodniczącym tej partii w powiecie szamotulskim. Minister nie odegrał też istotnej roli w sporze z PKOl – odejście Radosława Piesiewicza było wynikiem zarzutów prokuratorskich, które usłyszał w ramach afery Zondacrypto. Rutnicki ustawił się obok sporu, pozostawiając przestrzeń do działania MinSpra Waldemarowi Żurkowi. Ze źródeł znających bieżącą pracę MinSpor słyszymy, że Rutnicki ma mały wpływ na premiera Donalda Tuska i nie jest w stanie przebijać się z własnymi inicjatywami. Minister nie występuje w badaniach zaufania do polityków CBOS.

PERSPEKTYWY

W kolejnym roku MinSpor Jakub Rutnicki ma szansę przede wszystkim na polityczne sukcesy wizerunkowe. Niebawem rozpocznie się bowiem kampania parlamentarna, w której rządzący będą chcieli pokazać efekty pracy pierwszej kadencji, a historie o wybudowanych i zmodernizowanych boiskach oraz obiektach sportowych są łatwe do opowiedzenia wyborcom. Sam minister, wprawiony w wielu kampanijnych bojach, może być jedną z widocznych postaci KO w terenie i podczas wyborczych konwencji. Dodatkowo na około miesiąc przed wyborami Polska będzie gospodarzem mistrzostw świata w siatkówce mężczyzn, podczas których Rutnicki z pewnością zwiększy swoją widoczność. Mało wskazuje jednak na to, żeby kierowany przez niego resort w roku wyborczym wyszedł z propozycją istotnych zmian ustawowych.



Michał Piedziuk
analityk ds. politycznych



Marcin Pijaj
analityk ds. międzynarodowych



Stefan Krajewski

minister rolnictwa i rozwoju wsi

Minister mający problem z utrzymaniem poparcia na wsi

Stefan Krajewski powoli posuwa swoją legislacyjną agendę do przodu, choć już raz na drodze stanęło mu prezydenckie weto. Głośno wyraża sprzeciw wobec umowy z Mercosurem.

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

B- RATING OGÓLNY

B- jakość rządzenia

C+ komunikacja i odbiór publiczny

C+ pozycja polityczna

B- **OCENA OGÓLNA**

Po ponad roku urzędowania na stanowisku ministra rolnictwa i rozwoju wsi Stefan Krajewski (PSL) wypada przeciętnie. Powoli pracuje nad reformami, które mają na celu lepsze ukierunkowanie wsparcia dla produkcyjnych gospodarstw rolnych. Interwencje antykryzysowe MinRol są ograniczone (zapewne przez presję na oszczędności ze strony MinFin) i mogą wyglądać na spóźnione. Krajewski, choć nie stroni od kontaktu z rolnikami czy mediami, nie umie opowiedzieć swojej wizji dla polskiej wsi ani przekonująco prezentować działań swojego resortu. W efekcie nie jest w stanie ograniczać erozji poparcia na wsi dla PSL, co powoduje słabą ocenę jego urzędowania w jego własnej partii.

B- **JAKOŚĆ RZĄDZENIA**

Jest aktywny legislacyjnie. Od czasu poprzedniego ratingu, czyli listopada 2025 r., MinRol przygotowało i skierowało do konsultacji 11 projektów ustaw. Priorytetowa była ta o wzmocnieniu pozycji rolników aktywnych zawodowo, która miała ułatwiać dostęp do różnych narzędzi wsparcia osobom faktycznie prowadzącym działalność rolniczą (np. dzierżawcom), a nie właścicielom gruntów. Została jednak zawetowana przez prezydenta Karola Nawrockiego. Wśród najważniejszych projektów należy też wymienić przyjętą w styczniu nowelizację niektórych

ustaw w celu ochrony polskiego rolnictwa (zmienia zasady obrotu ziemią), ustawę o ochronie rolniczych funkcji wsi (obecnie trwają nad nią prace w Sejmie) i ustawę o dzierżawie rolniczej (w konsultacjach). Projekty te wzbudzają kontrowersje na wsi, ale powinny sprzyjać rozwojowi produkcyjnych gospodarstw. Poza tym MinRol nowelizuje ustawy o nawozach, ubezpieczeniach rolniczych, oznaczeniach geograficznych, a najnowszą inicjatywą jest projekt nowelizacji ustawy o izbach rolniczych, przedłużający rządowe wsparcie dla uczestnictwa polskich organizacji rolniczych w międzynarodowych zrzeszeniach.

Planuje i przyznaje pomoc dla rolników. Zmiany klimatyczne dotykają polskich rolników. Wiosenne przymrozki, potem susza, a latem fale upałów ograniczały zbiory w Polsce – według GUS zbiory zbóż były o 5 proc. niższe niż w 2025 r., a rzepaku nawet o 17 proc. Niska podaż nie wszędzie przełożyła się na ceny – tańsza niż przed rokiem jest m.in. kukurydza. Niskie ceny w skupie osiągają też zwierzęta, mięso i mleko. Jesienią MinRol przyjęło rozporządzenie o rekompensatach za straty wyrządzone ekstremalnymi zjawiskami pogodowymi. Resort uruchomił też zmiany w dopłatach i promocji produkcji trzody chlewnej, żeby poprawić jej opłacalność. Od przyszłego roku rolnicy, którzy ponieśli straty w produkcji (np. ze względu na pogodę lub choroby zwierząt), będą też mogli utrzymać dopłaty do odsetek kredytów. Wsparcie projektowane przez MinRol jest kierowane i wymaga udowodnienia zaistnienia szkody – ogranicza to koszty programów.

Nie musiał radzić sobie z masowymi protestami. Na początku roku rolnicy protestowali przeciwko umowie UE-Mercosur, doszło nawet do incydentu przed domem Krajewskiego. Większość protestów, poza pojedynczymi w Warszawie i Strasburgu, miała jednak charakter lokalny i ograniczony. W marcu do listy postulatów protestujący dodali wysokie ceny paliw, kluczowe zwłaszcza w sezonie wiosennych prac polowych. Rządowy pakiet obniżek cen paliw (CPN) najwyraźniej uspokoił nastroje, choć wsparł tylko niektórych rolników – dla tych, którzy są płatnikami VAT, miał charakter neutralny. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa dopiero jesienią uruchomiła program wsparcia w postaci dopłat do paliw i nawozów (ale z wyrównaniem od marca). Ponieważ problemy w rolnictwie nie ustają, a reakcje MinRol są ograniczone i opóźnione, rolnicy zapowiadają protesty w kolejnych miesiącach.

W Brukseli zwalcza umowę z Mercosurem. Polski rząd z Krajewskim jako głównym przedstawicielem był zaangażowany w budowanie mniejszości blokującej przyjęcie unijnej umowy o wolnym handlu z krajami Mercosuru. Kiedy umowa weszła w życie, Polska zaskarżyła ją do unijnego TrybSpra, wnosząc też o zabezpieczenie w postaci zawieszenia jej stosowania do czasu rozstrzygnięcia. Porażką Krajewskiego było odrzucenie wniosku o zabezpieczenie – TrybSpra uznał, że Polska nie wykazała, że stosowanie umowy stwarza ryzyko poważnej i nieodwracalnej szkody dla europejskiego rynku. Aktywność Krajewskiego w KomEur jest raczej negatywnie oceniana – nasi rozmówcy twierdzą, że mógłby lepiej ukierunkować swoje wysiłki, np. zabiegając o unijne środki na odszkodowania za suszę dla polskich rolników.

Ustabilizował sytuację kadrową w resorcie i podmiotach podległych. W poprzednim roku Krajewski przeprowadził głębokie zmiany kadrowe w podległych MinRol instytucjach – od Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego do głównego lekarza weterynarii. Od tej pory zmiany kadrowe spowolniły i przeniosły się na poziom regionalny (zmieniają się kierownicy powiatowych biur ARiMR). W kierownictwie MinRol jest Jacek Czerniak z Nowej Lewicy (odpowiada m.in. za nadzór nad inspekcją weterynaryjną i departamentem rybołówstwa), Małgorzata Gromadzka z KO (nadzoruje m.in. departamenty hodowli i ochrony roślin oraz rolnictwa ekologicznego) i Adam Nowak z PSL (oświata rolnicza i strategia) oraz Marek Cieślik na stanowisku dyrektora generalnego. Gromadzka jest najaktywniejsza spośród wiceministrów.

C+

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Stefan Krajewski wykazuje umiarkowaną aktywność w mediach tradycyjnych i społecznościowych. Bierze udział w spotkaniach z rolnikami w kraju i organizuje spotkania z interesariuszami w resorcie. Brakuje mu jednak narracji o tym, co robi i jakie ma plany, oraz strategii komunikacyjnej. Jest też w działaniach komunikacyjnych osamotniony – bardzo rzadko występuje z innymi ministrami czy premierem lub szefem swojego ugrupowania, wicepremierem Władysławem Kosiniakiem-Kamyszem. Przy niskiej rozpoznawalności (Krajewski nie jest uwzględniany w ostatnich badaniach CBOS) osłabia to jego przekaz. Potencjalnym problemem dla MinRol mogą okazać się medialne oskarżenia wobec byłego wiceministra rolnictwa Michała Kołodziejczaka, któremu byłe pracownice zarzucają mobbing i nakłanianie do brania narkotyków. MinRol umywa ręce od odpowiedzialności za działania Kołodziejczaka, który nie pracuje już w resorcie od ponad roku.

C+

POZYCJA POLITYCZNA

Pozycja polityczna Stefana Krajewskiego w ciągu ostatniego roku pogorszyła się. Nie zrealizował pokładanych w nim przez partię nadziei na odbudowę zaufania rolników do PSL. Dodatkowo osłabiają go wizerunkowe wpadki (np. afera sedesowa, kiedy posłowie PiS w październiku 2026 r. ujawnili luksusowe wyposażenie łazienek w budynku resortu). W efekcie przez naszych rozmówców z PSL jest wymieniany jako kandydat do dymisji przy okazji większej rekonstrukcji rządu. Jego miejsce ma szansę zająć poseł PSL Jarosław Rzepa. Krajewski jest szefem podlaskich struktur partii i członkiem Rady Naczelnej PSL kierowanej przez wicemarszałka Sejmu Piotra Zgorzelskiego (rada ma kompetencje odwołania prezesa partii). Nie należy jednak do ścisłych władz PSL ani najbliższych współpracowników Władysława Kosiniaka-Kamysza.

PERSPEKTYWY

Stefan Krajewski był mocno zaangażowany w blokowanie umowy z Mercosurem. Po jej wejściu w życie musi tłumaczyć się rolnikom i łagodzić ich obawy. Jego flagowe inicjatywy legislacyjne mają szanse poprawiać produktywność i konkurencyjność polskiego rolnictwa w długiej perspektywie, ale w krótkiej nie są odpowiedzią na problemy i kryzysy dotykające rolników. W rezultacie Krajewski musi liczyć się z tym, że w przyszłym roku niezadowolenie na wsi może wybuchnąć w formie jakichś większych protestów, zwłaszcza jeśli nie ustabilizują się ceny paliw lub jeśli rząd spóźni się z reakcją na kolejną suszę czy przymrozki. W roku wyborczym wszelkie pogorszenie nastrojów na wsi będzie wzmacniane przez opozycję, zwłaszcza PiS i Koronę Grzegorza Brauna. Wymiana Krajewskiego przy okazji większej rekonstrukcji rządu (na wniosek jego własnej partii) pozwoliłaby wejść w ten trudny okres z nową energią.



Hanna Cichy
szefowa działu gospodarczego



Joanna Sawicka
starsza analityczka ds. politycznych



Marcin Kulasek

minister nauki i szkolnictwa wyższego

Minister niedokończonych reform

Marcin Kulasek zdołał zwiększyć finansowanie nauki w projekcie budżetu. Ale główne projekty resortu przesunęły się na ostatni rok przed wyborami.

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

C+ RATING OGÓLNY

- C+ jakość rządzenia
- C komunikacja i odbiór publiczny
- B- pozycja polityczna

C+ OCENA OGÓLNA

Największym sukcesem MinNau Marcina Kulaska w ostatnim roku było uzyskanie dodatkowego finansowania na naukę i szkolnictwo wyższe w projekcie budżetu na 2027 r. Jest to znaczące osiągnięcie dla ministra, który wcześniej musiał się regularnie tłumaczyć z nieadekwatnego poziomu publicznych nakładów na naukę w Polsce (0,47 proc. PKB wobec średnio 0,69 proc. PKB w UE według danych Eurostatu). Zwiększony budżet nie rozwiązuje problemu, ale osłabia zarzut, że w tej sprawie nic się nie dzieje. Z drugiej strony część istotnych projektów resortu ulegała opóźnieniom, m.in. w związku z ich konsultacjami ze środowiskiem naukowym. Efekty prac powinny być widoczne w najbliższych miesiącach. Kulasek jest sekretarzem generalnym Nowej Lewicy, a jego pozycja w rządzie nie jest zagrożona.

C+ JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Uzyskał zwiększenie finansowania w budżecie. Projekt budżetu na 2027 r. przewiduje ponad 38,4 mld zł na wydatki w dyspozycji MinNau, co oznacza wzrost o 7,5 proc. w porównaniu z 2026 r. Kwota ta uwzględnia dodatkowe 400 mln zł dla Narodowego Centrum Nauki, głównej agencji finansującej badania podstawowe poprzez granty. Podniesienie poziomu finansowania nauki i szkolnictwa wyższego było głównym postulatem środowiska naukowego w ostatnich latach. Wzrost jest jednak niższy od oczekiwań. Naukowcy w głośnej w 2026 r. inicjatywie „3 proc. dla nauki, 100 proc. dla Polski", którą poparła Konferencja Rektorów

Akademickich Szkół Polskich, postulowali m.in. wzrost budżetu NCN o 1 mld zł, a także określenie długoterminowych zasad finansowania, co zwiększyłoby przewidywalność płac i ułatwiało planowanie wieloletnich projektów naukowych.

Kończy prace nad ustawą o Polskiej Akademii Nauk. Przygotowywana od dłuższego czasu reforma miała wejść w życie w połowie 2026 r., jednak prace zostały przedłużone m.in. ze względu na spór o finansowanie z MinFin. 7 października projekt przyjął komitet stały RadMin, a parlament może uchwalić ustawę do końca roku. Przewiduje ona m.in. utworzenie Zgromadzenia Dyrektorów Instytutów Naukowych, którego przedstawiciele będą zasiadać w Prezydium PAN. Porządkuje zasady zatrudniania i oceniania pracowników, zwiększa rolę związków zawodowych, wprowadza też obowiązkowe trzynaste wynagrodzenia dla pracowników, finansowane z funduszu nagród PAN.

Zmienia zasady ewaluacji nauki i listę czasopism punktowanych. Reforma ewaluacji nauki (dyscyplin i podmiotów naukowych) jest na etapie prac rządowych – RadMin może ją przyjąć w najbliższych miesiącach. Zmieni ona okres ewaluacji z czterech na pięć lat, przy czym nowe zasady zostaną ustalone już po rozpoczęciu aktualnego okresu ewaluacji, który przypada na lata 2026–2030, co jest problemem dla środowiska naukowego. Resort broni się m.in. tym, że nowe zasady będą łagodniejsze, będą przykładać mniejszą wagę do liczby publikacji naukowych, a większą do jakości. W nowym systemie zwiększona ma być też rola uczelni wyższych w popularyzacji nauki i przeciwdziałaniu dezinformacji. Opóźniły się prace nad nową listą czasopism punktowanych, w której przygotowaniu biorą udział komitety naukowe PAN. Może być ogłoszona na początku 2027 r.

Poprawia sytuację studentów i doktorantów. Od 2026 r. uczelnie publiczne mogą korzystać z Funduszu Dopłat BGK, składając wnioski o wsparcie remontów lub budowy akademików w wysokości do 80 proc. kosztów inwestycji. We wrześniu BGK informował o zawartych umowach na 463 mln zł, które mają umożliwić budowę lub modernizację ponad 3,2 tys. miejsc dla studentów. Sejm uchwalił ustawę wprowadzającą obowiązkowe ubezpieczenie chorobowe dla doktorantów, a także możliwość zawieszenia kształcenia w szkole doktorskiej na dwa lata z powodów osobistych. Wraz ze wzrostem minimalnego wynagrodzenia profesorskiego odpowiednio podniesione zostało minimalne stypendium dla doktorantów: do 3570,5 zł brutto przed oceną śródokresową, po której wyniesie 5500,5 zł brutto.

C KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Marcin Kulasek ma spokojny styl komunikacji. Nie jest zbyt aktywny w debacie publicznej, ale regularnie bierze udział w wydarzeniach branżowych. Nie obejmują go badania zaufania społecznego i popularności. W wypowiedziach medialnych musiał przede wszystkim tłumaczyć się z braku znaczących dodatkowych pieniędzy na naukę, do czego wcześniej nie mógł przekonać MinFin Andrzeja Domańskiego. W tym samym kontekście w maju 2026 r. pod Sejmem miał miejsce największy publiczny protest środowiska naukowego w ostatnich latach. Problemem dla MinNau była sprawa rektora Uniwersytetu w Siedlcach, któremu zarzucano molestowanie seksualne i mobbing. Kulaska krytykowano za opieszałość w tej kwestii – ostatecznie minister zawiesił rektora, a uczelniane kolegium elektorów odwołało go w czerwcu 2026 r. niewielką większością głosów.

B-

POZYCJA POLITYCZNA

Marcin Kulasek jest istotnym działaczem Nowej Lewicy, blisko związanym z przewodniczącym Włodzimierzem Czarzastym. Jego pozycja w rządzie nie jest w związku z tym zagrożona. Minister nie prowokuje konfliktów i nie proponuje rozwiązań ryzykownych politycznie. Środowisko naukowe postrzega jego działania jako nie w pełni adekwatne do wyzwań, jednak naukowcy są podzieleni, a ich protesty mają ograniczony zasięg, niewielką siłę i dość słabo rezonują w sferze publicznej. Zwiększenie budżetu na naukę może osłabić głosy krytyczne względem Kulaska.

PERSPEKTYWY

Jesienią pojawi się kilka opóźnionych projektów ustaw, nad którymi resort pracował przez ostatnie lata. W najbliższych miesiącach rząd powinien przyjąć m.in. ustawę o PAN i nowe zasady ewaluacji jednostek naukowych. Bliskość wyborów powoduje wzrost ryzyka związanego z przyjmowaniem nowych rozwiązań, ale większość z propozycji MinNau nie wiąże się z poważnymi zagrożeniami politycznymi dla rządu i nie powinna wywoływać sporów w koalicji rządzącej. Jest więc prawdopodobne, że prace ustawowe zakończą się powodzeniem. Prezydent Karol Nawrocki raczej nie będzie miał powodów do wetowania ustaw wychodzących z MinNau, chociaż nie jest to pewne – w styczniu 2026 r. zawetował nowelizację ustawy o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju. Najważniejszym projektem MinNau będzie szykowana nowelizacja prawa o szkolnictwie wyższym i nauce, która ma m.in. przewidywać dojście w okresie pięciu lat do poziomu nakładów publicznych i prywatnych na badania i rozwój w wysokości 2,2 proc. PKB (z 1,5 proc. PKB w 2025 r.), co byłoby poziomem zbliżonym do średniej UE. Projekt ten może budzić większe emocje jako zmiana systemowa wprowadzana w roku wyborczym – jego przyjęcie przez parlament jest możliwe na wiosnę.



dr Tomasz Sawczuk
starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich



Marta Cienkowska

ministerka kultury i dziedzictwa narodowego

Organizatorka kultury spoza polityki

Marta Cienkowska walczy o poprawę sytuacji finansowej artystów. Nie udało jej się jednak uporządkować mediów publicznych.

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

C RATING OGÓLNY

- C+ jakość rządzenia
- C- komunikacja i odbiór publiczny
- D+ pozycja polityczna

C OCENA OGÓLNA

W ostatnim roku MinKult Marta Cienkowska doprowadziła do uchwalenia sztandarowego dla resortu projektu o zabezpieczeniu społecznym artystów. Największą porażką MinKult był brak zapowiadanej ustawy porządkującej sytuację w mediach publicznych. Poza tym Cienkowska skupia się na porządkowaniu sektora kultury, m.in. nowelizuje prawo w obszarach wymagających aktualizacji, takich jak plany na wypadek wojny albo cyfryzacja archiwów. Wspiera również lokalne inicjatywy kulturalne. Według projektu budżetu na 2027 r. wydatki na kulturę wyniosą 0,97 proc. wydatków państwa wobec 1 proc. w 2026 r. Zdaniem Cienkowskiej taki poziom finansowania pozwala realizować wszystkie dotychczasowe projekty i proponować nowe.

C+ JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Realizuje priorytety rządu. W październiku Sejm uchwalił ustawę o zabezpieczeniu społecznym artystów. Przewiduje ona ciągłość ubezpieczenia społecznego i zdrowotnego dla artystów o nieregularnych dochodach, a także dopłaty z budżetu państwa do składek artystów do poziomu wynikającego z minimalnego wynagrodzenia (chodzi o artystów o średnim rocznym dochodzie z poprzednich trzech lat nieprzekraczającym 125 proc. wysokości rocznej płacy minimalnej). W styczniu 2026 r. ruszył projekt Polskich Stolic Kultury. W 2026 r. miano to otrzymała Bielsko-Biała, a program obejmuje ok. 100 wydarzeń kulturalnych. Oba przedsięwzięcia były priorytetami zgłoszonymi przez MinKult do wykazu priorytetów prac rządu.

Nie sfinalizowała ustawy medialnej. Istniejący projekt formalnie oczekuje na rozpatrzenie na komitecie stałym RadMin. W sierpniu 2026 r. wiceminister kultury Maciej Wróbel stwierdził jednak, że ustawa nie będzie procedowana przed wyborami parlamentarnymi w 2027 r. 16 października Cienkowska poinformowała o zmianie podejścia. Aktualny „plan B", jak go określiła, ma polegać na przygotowaniu kilku ustaw o mniejszym zakresie, ponieważ całościowy projekt nie miałby szans na podpis prezydenta Karola Nawrockiego. Wcześniej, pod wpływem presji PSL, rząd wycofał się z projektu zakazującego wydawania prasy przez samorządy. Z kolei w czerwcu resort ogłosił wyniki programu „Bliska kultura", wspierającego niezależne media lokalne: przyznał 118 dotacji o łącznej wartości blisko 10 mln zł.

Przygotowuje konstytucję dla kultury. Jest to używana przez resort nazwa dla projektu nowelizacji ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Projekt jest przed konsultacjami publicznymi i uzgodnieniami międzyresortowymi. Ma m.in. uporządkować zasady współprowadzenia instytucji kultury przez państwo i samorządy, a także wprowadzić jednolite zasady powoływania w nich dyrektorów. Ma też uregulować zasady działania i finansowanie tzw. społecznych instytucji kultury, czyli organizacji pozarządowych pełniących istotne funkcje kulturalne.

Chce uregulować rynek książki. We wrześniu ministerka złożyła wniosek o wpisanie projektu o ochronie rynku książki do wykazu prac rządu. Ma on na nowo ułożyć relacje między twórcami, wydawcami, dystrybutorami i księgarniami. Projekt zakłada obowiązywanie jednolitej ceny książki przez pierwszych 12 miesięcy od premiery. Maksymalny rabat dystrybucyjny ma wynieść 45 proc. ceny jednolitej. Z kolei wynagrodzenie dla autora ma wynieść minimum 10 proc. ceny okładkowej, a dla tłumacza – 3 proc. Według zamierzeń takie rozwiązania mają w szczególności poprawić sytuację autorów, mniejszych księgarń i wydawnictw, których siła rynkowa jest słabsza niż wielkich dystrybutorów, a także wspierać wydania literatury niekomercyjnej.

Szykuje strategię dla kultury, porządkuje prawo sektorowe. W październiku podległe MinKult Narodowe Centrum Kultury opublikowało wstępną wersję „Diagnozy stanu kultury w Polsce 2026". Dokument jest podstawą dla strategii rozwoju kultury w Polsce; w listopadzie MinKult przedstawiła założenia „koncepcji polityki kulturalnej do 2050 roku". Obejmuje trzy obszary (odporność, wspólnota, rozwój), które zyskają następnie własne dokumenty wykonawcze. We wrześniu MinKult przedstawiła projekt nowelizacji prawa autorskiego, aktualizujący ustawę o obszar gier wideo. W listopadzie Sejm przyjął nowelizację ustawy o archiwach (trafiła do Senatu), która wzmacnia rolę cyfryzacji – Cienkowska uważa go za jeden z priorytetów na ostatni rok kadencji. Do końca roku MinKult ma obowiązek przygotować krajowy plan ochrony dóbr kultury na czas wojny.

C-

KOMUNIKACJA I ODBIÓR PUBLICZNY

Marta Cienkowska nie jest uwzględniana w badaniach rozpoznawalności oraz zaufania do polityków. Okazjonalnie wypowiada się w mediach, nie jest jednak szerzej obecna w debacie publicznej. Wśród inicjatyw, za które odpowiada, dyskutowana była przede wszystkim ustawa o zabezpieczeniu społecznym artystów. Projekt wywołał kontrowersje w szczególności wśród osób o poglądach wolnorynkowych oraz w środowiskach bliskich Konfederacji, ale w niewielkim stopniu obciąża to wizerunkowo rząd. Pewne znaczenie będzie miała w tym kontekście decyzja prezydenta Karola Nawrockiego w sprawie podpisu lub weta wobec ustawy.

D+

POZYCJA POLITYCZNA

Marta Cienkowska została MinKult dzięki wsparciu Polski 2050, ale obecnie nie utrzymuje istotnych związków z partią. Nie weszła również w szeregi innych formacji politycznych. Jest więc politycznie osamotniona, a jej pozycja w rządzie zależy wyłącznie od decyzji premiera Donalda Tuska. Jej wpływ na kierunki rządzenia jest znikomy – potwierdza to wstrzymanie prac nad prawem regulującym działanie mediów publicznych. Jednocześnie Cienkowska nie stwarza istotnych konfliktów w rządzie, a jej dymisja nie jest w tej chwili spodziewana. Sytuacja w kierownictwie MinKult jest stabilna – w ostatnim roku nie było w nim zmian. Głównymi zastępcami Cienkowskiej są wiceministrowie Maciej Wróbel z KO (pełni funkcję od stycznia 2025 r.) i Bożena Żelazowska z PSL, pełniąca też funkcję generalnego konserwatora zabytków (w MinKult od początku kadencji).

PERSPEKTYWY

Najbliższy rok będzie prawdopodobnie ostatnim dla Marty Cienkowskiej w rządzie, niezależnie od wyniku wyborów. Ministerka nie działa aktywnie w żadnej partii politycznej i nie planuje kandydować w wyborach parlamentarnych w 2027 r. Jeśli nie wydarzy się nic nadzwyczajnego, raczej pozostanie na stanowisku do końca kadencji. Jest mało prawdopodobne, aby koalicja rządząca mogła odnieść istotne korzyści polityczne, wymieniając MinKult na rok przed wyborami – bardziej opłacalna wydaje się niezakłócona realizacja trwających przedsięwzięć, jeśli nie będą generować istotnego oporu społecznego w roku wyborczym. Cienkowska ma nadzieję, że do końca kadencji uda się jej zrealizować projekty, które uważa za priorytetowe, takie jak tzw. konstytucja dla kultury i ustawa regulująca rynek książki – ostatni z tych projektów jest krytykowany przez środowiska wolnorynkowe.



dr Tomasz Sawczuk
starszy analityk ds. polityk publicznych i spraw europejskich



Jolanta Sobierańska-Grenda

ministerka zdrowia

Ministerka bez szans na uleczenie służby zdrowia

Jolanta Sobierańska-Grenda nie rozwiązała żadnego z systemowych problemów ochrony zdrowia. Po aferze szpitalnej część działań przyspieszyła, ale to zbyt mało na realne zmiany.

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

C RATING OGÓLNY

- C jakość rządzenia
- C komunikacja i odbiór publiczny
- C- pozycja polityczna

C OCENA OGÓLNA

Ministerka zdrowia Jolanta Sobierańska-Grenda została powołana do rządu Donalda Tuska w lipcu 2025 r. Zastąpiła polityczkę KO Izabelę Leszczynę i jako specjalistka od zarządzania ochroną zdrowia miała rozwiązać głębokie problemy w systemie. Podjęła próby reform, z których częściowo się wycofywała. Latem 2026 r. sprawy zdrowotne wypłynęły na pierwszy plan za sprawą afery w Szpitalu Południowym w Warszawie (młody lekarz bez specjalizacji był koordynatorem szpitalnego oddziału ratunkowego, zarobił ponad 1,6 mln zł, jednocześnie pracował w kilku miejscach). Udało jej się wówczas uniknąć dymisji. W reakcji na aferę miała trzy dni na przygotowanie planu uzdrowienia ochrony zdrowia. Zaprezentowany pakiet ustaw po części odpowiada na wyzwania systemu, jednak w miarę upływu czasu zapał polityczny do realizowania zmian osłabł. Sama Sobierańska-Grenda, jako osoba spoza politycznego kręgu, nie miała wystarczającej siły przebicia do forsowania koniecznych rozwiązań. Większość problemów, z którymi się mierzy, stało się jeszcze bardziej palących po półtora roku jej rządów.

C JAKOŚĆ RZĄDZENIA

Nie ustabilizowała sytuacji finansowej NFZ. Według rządowych planów wydatki na zdrowie wzrosną w 2027 r. o 26,3 mld zł, do 274 mld zł. Ale zdaniem niektórych ekspertów sięgną nawet 290 mld zł. Rząd bowiem jest zmuszony do dosypywania na bieżąco nowych pieniędzy

do Narodowego Funduszu Zdrowia. Dodatkowo od lipca 2026 r. NFZ płaci za nadwykonania w niektórych świadczeniach szpitalnych i ambulatoryjnej opiece specjalistycznej po roku, a nie po kwartale, dzięki czemu przesunął płatność 6–7 mld zł na przyszły rok. W 2030 r. zapotrzebowanie na dotacje z budżetu państwa dla NFZ sięgnie ok. 79 mld zł (przez 10 miesięcy 2026 r. wyniosło 37 mld zł). Nie udały się próby wzrostu wpływów NFZ ze składki zdrowotnej od przedsiębiorców, ale na etapie legislacji są projekty zwiększające dochody NFZ z opłaty cukrowej i akcyzy, a w planach także z podatku od tzw. małpek. Obciążeniem kosztowym dla NFZ jest przyjęta w czasie pandemii ustawa regulująca minimalne wynagrodzenia medyków w zależności od średniej pensji, a nie np. od inflacji.

Próbuje restrukturyzować szpitale. W Polsce jest za dużo szpitali, które konkurują ze sobą o kontrakty z NFZ i o zatrudnianie specjalistów. Zdaniem ekspertów ich liczbę należy ograniczyć, zmieniając sposób opieki zwłaszcza na poziomie powiatów. Część oddziałów jest trwale nierentowna, inne są utrzymywane mimo spadającego popytu na usługi (np. porodówki). Decyduje o tym lokalna polityka, gdyż szpitale są zarządzane przez samorządy. Sobierańska-Grenda uznaje reformę szpitali za priorytet, jednak na razie proces restrukturyzacji i konsolidacji jest dobrowolny. Resort proponuje szpitalom rozwój hospitalizacji krótkoterminowej i domów opieki dla seniorów. W kwietniu 2026 r. MinZdro ogłosiło konkurs na wsparcie inwestycji dla konsolidujących się szpitali o wartości 1,15 mld zł – nabór wniosków wydłużono do 30 listopada.

Nie wyeliminowała patologii w systemie. Na fali afery szpitalnej media wskazywały na szereg nieprawidłowości w systemie ochrony zdrowia. Chodzi m.in. o wysokie zarobki niektórych lekarzy czy usługi „lekarzy walizkowych", którzy realizują wyjazdowo wysoko wyceniane zabiegi w małych ośrodkach i pobierają za to procent od procedury medycznej. Media nagłaśniały też przypadki pełnienia przez lekarzy dyżurów w kilku miejscach jednocześnie. Wszystkie te zjawiska były wcześniej znane MinZdro, ale resort nie podjął działań, by je wyeliminować systemowo. Podległy ministerstwu NFZ nie pilnował dostatecznie rzetelności składanych rozliczeń, nie wyłapywał wielu nadużyć i nie reagował na wzrastające udziały lekarzy w płatnościach za procedury. Temat został podjęty dopiero po nagłośnieniu, ale i tak w sposób powierzchowny, a nie systemowy.

Przedstawiła projekty ustaw dotyczące wynagrodzeń lekarzy. Resort przygotował ustawę, która pozwala Agencji Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji na zbieranie danych z różnych miejsc pracy w publicznej służbie zdrowia po numerze PESEL. Szybko przyjął ją parlament, a prezydent podpisał. Jednak pierwsze dane będą dostępne dopiero na początku 2027 r. Resort zaproponował też uregulowanie górnej granicy wynagrodzeń i limitu czasu pracy (ustawa jest w parlamencie) – lekarze będą mogli (z małymi wyjątkami) zarabiać do 240 zł brutto za godzinę i pracować maksymalnie w wymiarze dwóch etatów. Środowiska lekarskie przekonują, że specjaliści nie zgodzą się pracować za tę kwotę i odejdą do sektora prywatnego. Konfrontacja nasiliła się, gdy w Sejmie do projektu dodana została poprawka, która dała szefowi NFZ prawo wykluczenia lekarza z pracy w publicznym systemie za poświadczanie nieprawdy w dokumentacji medycznej (np. co do zakresu lub czasu trwania procedur; poprawkę Senat usunął).

Kontynuuje powolną cyfryzację opieki zdrowotnej. Jednym ze skutków afery szpitalnej jest przyspieszenie procesu wdrażania cyfrowych narzędzi. Do końca 2027 r. centralna e-rejestracja ma objąć łącznie 40 świadczeń, w tym cały zakres ambulatoryjnej opieki specjalistycznej. Od 1 października 2026r. uruchomiono asystenta głosowego opartego o SI, który ma informować o wizytach i umożliwiać ich potwierdzanie. Szpitale skarżą się jednak, że brak im pieniędzy na

niezbędne inwestycje w cyberbezpieczeństwo – ich systemy są przestarzałe i niekompatybilne ze sobą. Temat ten staje się szczególnie ważny po rekordowym wycieku danych medycznych z dwóch prywatnych systemów gabinetowych: MyDr i Medyc.

C

KOMUNIKACJA I ODBIÓR SPOŁECZNY

Jolanta Sobierańska-Grenda nie jest zbyt aktywna publicznie. Z badania CBOS wynika, że ufa jej 11 proc. respondentów, 15 proc. nie ufa, a 59 proc. jej nie zna. Relatywnie rzadko pojawia się na konferencjach branżowych. Raczej nie odwiedza dużych mediów. W połowie roku na jej wizerunku cieniem położyła się sprawa ponad 700 tys. zł, które dorobiła w 2025 r. Weszła też w konflikt ze środowiskiem pielęgniarek i położnych, forsując zmiany w kształceniu, na które te nie chciały się zgodzić (od pomysłu odstąpiono). W październiku szef AOTMiT Daniel Rutkowski podał się do dymisji po tym, jak w kontekście zbierania danych o zarobkach lekarzy powiedział: „bardziej mnie interesuje wynik meczu Radomiaka Radom". Na plus ministerce zaliczyć można, że otwarcie mówi o problemach zadłużenia szpitali i niedopasowania sieci szpitalnej do zmian demograficznych. Rozwinęła też program finansowania zabiegów in vitro, który ma dobry odbiór społeczny.

C-

POZYCJA POLITYCZNA

Jolanta Sobierańska-Grenda po półtora roku w rządzie nie zbudowała zaplecza partyjnego. Uważa się za apolityczną ekspertkę i podkreśla, że wiele ustaw przygotowanych przez jej resort zyskało aprobatę prezydenta. Mimo to ciągle jest wymieniana w gronie ministrów do dymisji. Ratuje ją to, że w koalicji niełatwo znaleźć inną osobę chętną objąć ten resort. Z jej pozycją polityczną trudno będzie jednak forsować pomysły mające na celu zwiększenie przychodów NFZ, np. poprzez podwyższenie składki zdrowotnej.

PERSPEKTYWY

Dotychczasowe zmiany nie przyniosą znaczącej poprawy w ochronie zdrowia, a w związku z napiętym budżetem można raczej spodziewać się wydłużenia kolejek do lekarzy i pogarszania sytuacji szpitali. W kampanii wyborczej pojawią się zapewne nowe obietnice dotyczące ochrony zdrowia, jednak resort w najbliższych miesiącach prędzej zaproponuje łatanie systemu niż kompleksową reformę. Wyzwaniem dla Jolanty Sobierańskiej-Grendy będzie reforma działania AOTMiT m.in. w zakresie wyceny świadczeń, które były praprzyczyną nadużyć w szpitalnictwie. Agencja, mając dane o szczegółowych zarobkach lekarzy, staje się kluczowym elementem reformy ochrony zdrowia. Jeśli wybuchnie kolejna afera w ochronie zdrowia, premier Donald Tusk bez wątpienia poświęci ministerkę tuż przed wyborami.



Patrycja Maciejewicz
starsza analityczka ds. finansowych i gospodarczych









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.

POLITYKA
INSIGHT

Zapraszamy do kontaktu

Chcesz wykupić subskrypcję naszych serwisów analitycznych?



Dagmara Bochyńska
dyrektorka ds. sprzedaży i relacji biznesowych
d.bochynska@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 2027?



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