

# Budowanie odporności państwa z perspektywy badań NIK



**MARIUSZ HAŁADAJ**  
Prezes Najwyższej Izby Kontroli

**Odporność państwa przestała być pojęciem zarezerwowanym wyłącznie dla strategii wojskowych i dokumentów planistycznych. W warunkach narastających zagrożeń hybrydowych, kryzysów infrastrukturalnych i presji geopolitycznej staje się ona praktycznym sprawdzianem sprawności całego państwa: administracji, służb, systemów publicznych oraz zdolności społeczeństwa do współdziałania i przetrwania w sytuacji zakłóceń. Dlatego ocena przygotowania instytucji publicznych do działania w warunkach niepewności, kryzysu i wojny jest dziś jednym z najważniejszych mierników realnego bezpieczeństwa Polski.**

## Od strategii bezpieczeństwa do odporności państwa

Jeszcze w 2007 r. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego (SBN) podkreślała, że „w pierwszej dekadzie nowego stulecia Rzeczpospolita Polska jest krajem bezpiecznym”<sup>1</sup>, niemniej w perspektywie długofalowej bezpieczeństwo Polski zależeć będzie od „zdolności państwa do stawienia czoła wyzwaniom, które wykraczają poza tradycyjnie rozumiane zagrożenia bezpieczeństwa”<sup>2</sup>. Przyjęta sześć lat później SBN, identyfikując cele strategiczne w dziedzinie bezpieczeństwa, posłużyła się terminem „odporności”, ograniczając go jednak do potrzeby takiego ukształtowania zagospodarowania przestrzennego kraju,

które będzie odpowiedzią na „różnorakie zagrożenia, w szczególności militarne, naturalne i technologiczne”, w tym w zakresie „produkcji rolnej” oraz „strategicznej mobilności systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym”<sup>3</sup>. Wraz z kolejną SBN z 2020 r. pojęcie rezystencji powiązано z potrzebą tworzenia systemu obrony powszechnej, opartego na „wysiłku całego narodu oraz budowaniu zrozumienia dla rozwoju odporności i zdolności obronnych Rzeczypospolitej Polskiej”<sup>4</sup>. Natomiast obecnie procedowana SBN (z 2025 r.) dodatkowo podkreśla konieczność szczególnego uwzględnienia w procesie budowania odporności ochrony ludności i obrony cywilnej oraz

1 Strategia Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2007, [dostęp online].

2 Tamże, s. 8.

3 Strategia Bezpieczeństwa Narodowego, Warszawa 2014, [dostęp online].

4 Postanowienie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z 12 maja 2020 r. w sprawie zatwierdzenia „Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej”.

kluczowej infrastruktury i usług<sup>5</sup>. Nie ulega zatem wątpliwości, że potrzeba budowania zdolności odpornościowych w systemie budowania obrony powszechnej na czas wojny (aspekt militarny) od lat jest kategorią wiodącą, co nie oznacza jednocześnie, że wszystkie stawiane w tym zakresie zadania zostały w pełni zrealizowane.

***Odporność państwa stopniowo przestała być dodatkiem do polityki bezpieczeństwa, a stała się jednym z jej centralnych pojęć, obejmującym już nie tylko obronę militarną, lecz także ochronę ludności, infrastruktury i usług kluczowych dla funkcjonowania państwa. Ewolucja kolejnych strategii pokazuje zarazem, że rośnie świadomość znaczenia odporności, ale pełne przełożenie tej idei na skutecznie działający system nadal pozostaje zadaniem do wykonania.***

### **Odporność społeczna jako zdolność wspólnoty**

Nowa ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej z 5 grudnia 2024 r. zdefiniowała pojęcie „odporności społecznej” jako indywidualną i grupową zdolność ludzi do zaspokajania swoich podstawowych potrzeb bytowych, w tym dzięki posiadaniu własnych zapasów niezbędnych produktów, a także ich zdolność do współdziałania z podmiotami ochrony ludności oraz do zdobywania kompetencji w zakresie kształtowania świadomości zagrożeń i zapobiegania zagrożeniom, jak również pożądanych zachowań na wypadek ich wystąpienia<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Komunikat o decyzji rządu – przyjęciu Strategii Bezpieczeństwa Narodowego, [dostęp online].

<sup>6</sup> Zob. Ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej, art. 3 pkt 6.

To ważne, ponieważ o odporności decydują nie tylko sprawność zarządzania kryzysowego, profesjonalizm służb ratowniczych czy władz publicznych. Nie mniej istotna jest reakcja społeczna, która powinna polegać na zdolności mieszkańców zagrożonej wspólnoty do samoorganizacji i współdziałania oraz uruchamiania własnych zasobów materialnych i kompetencji, w tym zasobów prywatnych<sup>7</sup>. Jednocześnie samą „odporność” ustawa sprowadza do ochrony infrastruktury i zasobów<sup>8</sup>. W myśl prawa europejskiego z kolei „odporność” ma charakter szerszy i oznacza zdolność podmiotu krytycznego do zapobiegania incydentowi, ochrony przed nim, odpowiedzi na niego, stawiania mu oporu, łagodzenia go, absorbowania incydentu oraz adaptacji i odtworzenia po incydencie<sup>9</sup>. Co więcej, budowanie odporności zostało uznane przez Unię Europejską już w 2016 r. za jeden z filarów zapewnienia zdolności do przeciwdziałania i zwalczania zagrożeń hybrydowych (obok podnoszenia świadomości sytuacyjnej, przeciwdziałania i reagowania na sytuacje kryzysowe oraz współpracy i koordynacji z partnerami i organizacjami międzynarodowymi)<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> E. Benedykt, *Doświadczenie sytuacji nadzwyczajnych* [w:] *Kiedy pękają tamy. O państwie, wspólnocie i zarządzaniu kryzysowym*, red. M. Kotras, K. Kubala, D. Sześciło, Warszawa 2025, s. 13-15 i n.

<sup>8</sup> Zgodnie z ustawą o ochronie ludności i obronie cywilnej „realizacja zadań ochrony ludności i obrony cywilnej odbywa się z uwzględnieniem odporności infrastruktury i zasobów, w tym na zagrożenia czasu wojny”, przy czym odporność ma polegać na „zapewnieniu ciągłości działania w przypadku uszkodzenia bądź zniszczenia części infrastruktury lub zasobów, w tym przez ich zastępowalność”.

<sup>9</sup> Zob. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/257 z dnia 14.12.2022 r. w sprawie odporności podmiotów krytycznych i uchylająca dyrektywę Rady 2008/114/WE, art. 2, [dostęp online].

<sup>10</sup> Zob. Informacja o zagrożeniach hybrydowych w serwisie Rady Europejskiej i Rady Unii Europejskiej, [dostęp online].

***Odporność społeczna polega także na zdolności wspólnoty do samoorganizacji, współdziałania i uruchamiania własnych zasobów w obliczu zagrożeń. Im szerzej rozumiemy odporność – jako zapobieganie, reagowanie, adaptację i odbudowę – tym skuteczniej państwo i społeczeństwo mogą przeciwstawić się kryzysom oraz zagrożeniom hybrydowym.***

### **Odporność jako zadanie całego społeczeństwa**

Obecnie, z powodu dynamicznie zmieniających się warunków geopolitycznych i nowych zagrożeń, nastąpiła ewolucja zadań państwa w kierunku budowy zdolności odpornościowych, zwłaszcza w warunkach zarządzania kryzysowego i ochrony ludności w czasie pokoju i kryzysu. Ponadto coraz częściej można spotkać się z opiniami, że nieuchronnie kończy się dotychczasowe postrzeganie zadań państwa w zakresie obrony oraz podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację, które przewidywało wyłączną rolę administracji rządowej jako podmiotu zobowiązanego do ochrony niepodległości i nienaruszalności granic oraz terytorium państwa<sup>11</sup>. Utrwała się przy tym świadomość, że odpowiedzialność za obronę terytorium i wzmocnienie odporności wobec ewentualnych zagrożeń, w tym przeciwstawienie się agresji, jest zadaniem całego społeczeństwa. W sposób szczególny zwraca się także uwagę na potrzebę zbudowania obrony „nowego typu”, polegającej na zaangażowaniu wolontariatu proobronnego jako pośredniego sektora pozarządowego, pozwalającego

11 I. Lipowicz, *Odporność samorządu terytorialnego*, ST 2025, nr 4, s. 32-42.

włączyć określoną liczbę osób do działań wspomagających<sup>12</sup>.

### **Wnioski z kontroli NIK: luki w systemie ochrony ludności**

NIK od lat bada przygotowania struktur państwowych do przeciwdziałania zjawiskom kryzysowym oraz ich gotowość do działań w warunkach niepewności jako element odporności państwa. W sposób szczególny zagadnienia te dotychczas związane były z funkcjonowaniem systemu powszechnej obrony (aspekty militarne), a także odnosiły się do oceny funkcjonowania obrony cywilnej, zarządzania kryzysowego oraz zagrożeń wywołanych działaniami hybrydowymi (aspekty pozamilitarne)<sup>13</sup>. Już w 2017 r. NIK, oceniając kondycję obrony cywilnej i systemu zarządzania kryzysowego, podkreślała, że w państwie nie funkcjonuje skuteczny system ochrony ludności, zaś struktura i organizacja obrony cywilnej są anachroniczne i nieadekwatne do zidentyfikowanych zagrożeń<sup>14</sup>. Z kolei kontrola przeprowadzona w 2022 r., dotycząca przygotowania państwa na zagrożenia hybrydowe<sup>15</sup>, podkreśliła niezdolność decydentów do budowy kompleksowego

12 Tamże.

13 Zob. *Zapewnienie bezpieczeństwa zaopatrzenia w wodę wybranych jednostek samorządu terytorialnego na wypadek wystąpienia sytuacji kryzysowych*, nr ewid. P/23/087; *Funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego na kolei*, nr ewid. P/23/017; *Zapewnienie zasilania w energię elektryczną placówek ochrony zdrowia na wypadek sytuacji kryzysowych i stanów nadzwyczajnych*, nr ewid. R/23/003; *Realizacja zadań antykryzysowych przez banki*, R/23/002; *Zabezpieczenie obiektów infrastruktury krytycznej szczególnie ważnych dla funkcjonowania państwa i jego obywateli*, P/21/011; *Funkcjonowanie systemu ratowniczo-gaśniczego*, P/20/035.

14 Zob. *Ochrona ludności w ramach zarządzania kryzysowego i obrony cywilnej*, nr ewid. P/17/039.

15 Zob. *Przygotowanie państwa na zagrożenia związane z działaniami hybrydowymi*, nr ewid. P/22/029.

systemu odporności państwa, regulującego całościowo kwestie zarządzania kryzysowego i obrony cywilnej, a także elastycznego reagowania w zakresie dostosowywania przepisów prawa do zmieniających się warunków zewnętrznych. W sposób szczególny ustalono wówczas, że wciąż w ramach systemu zarządzania kryzysowego i obrony cywilnej nie wypracowano kompleksowych mechanizmów budowania odporności państwa na skutki zagrożeń hybrydowych. Ponadto za niepokojący uznano fakt, że wiedza i doświadczenie osób odpowiadających za kluczowe decyzje w zakresie zarządzania kryzysowego mogą okazać się niewystarczające w obliczu wieloaspektowych, niejednoznacznych i niezwykle intensywnych zagrożeń hybrydowych.

***Odporność państwa staje się dziś wspólnym zadaniem instytucji publicznych i obywateli, bo skuteczna obrona wymaga zaangażowania całego społeczeństwa. Nowe zagrożenia pokazują, że bezpieczeństwo opiera się nie tylko na działaniach administracji, lecz także na gotowości wspólnoty do współpracy, samoorganizacji i wsparcia państwa w sytuacji kryzysu.***

Odporność państwa w kontekście kluczowych zagrożeń związanych ze stanem obrony cywilnej i systemu zarządzania kryzysowego była także przedmiotem kontroli NIK poświęconej zapewnieniu obywatelom miejsc schronienia w budynkach ochronnych na wypadek wystąpienia zagrożenia<sup>16</sup>. NIK oceniła objęte kontrolą jednostki negatywnie zarówno w zakresie stworzenia właściwych

warunków do rozwoju budownictwa ochronnego i zapewnienia mieszkańcom wystarczającej liczby bezpiecznych miejsc schronienia w budynkach ochronnych w razie wystąpienia zagrożenia, jak również zwróciła uwagę na brak przepisów prawa w obszarze obrony cywilnej, a także niski poziom wiedzy mieszkańców o lokalizacji miejsc schronienia, zwłaszcza w kontekście trwającej wojny w Ukrainie.

### **Bezpieczeństwo państwa jako priorytet kontroli NIK**

Jednocześnie, w obliczu rosnących wyzwań, zwłaszcza w zakresie odporności systemów państwa i zarządzania publicznego, w tym przy ogólnosięwiatowej rewizji dotychczasowego podejścia do organizacji przestrzeni kryzysowej<sup>17</sup>, przyjęliśmy, że bezpieczeństwo państwa będzie priorytetem w procesie planowania, przy założeniu postrzegania tego pojęcia w kategoriach wielowymiarowych, obejmujących trzy wzajemnie przenikające się obszary, tj. bezpieczeństwo obywateli, bezpieczeństwo ekonomiczne oraz bezpieczeństwo infrastruktury i zasobów<sup>18</sup>.

Podejście to związane jest z dążeniem do wzmocnienia odporności państwa w wymiarze zarówno gospodarczym, społecznym, jak i infrastrukturalnym, poprzez ocenę działań instytucji publicznych, które w obecnej sytuacji geopolitycznej muszą zmierzać do zapewnienia możliwie najwyższego poziomu bezpieczeństwa i równocześnie łagodzić negatywne skutki społeczno-ekonomiczne dotyczące Polskę i obywateli. W obszarze bezpieczeństwa w 2026 r. NIK

<sup>16</sup> Zob. Zapewnienie obywatelom miejsc schronienia w budynkach ochronnych na wypadek wystąpienia zagrożenia, nr ewid. P/23/061.

<sup>17</sup> I. Lipowicz, *Odporność samorządu terytorialnego*, ST 2025, nr 4, s. 32-42.

<sup>18</sup> Zob. Plan pracy Najwyższej Izby Kontroli na 2026 rok, [dostęp online].

zaplanowała przeprowadzenie 14 (20%) kontroli dotyczących zdolności obronnych państwa, bezpieczeństwa wewnętrznego oraz ochrony ludności. Jedną z kluczowych kontroli będzie ta, której celem jest dokonanie oceny realizacji zadań związanych z przygotowaniem i funkcjonowaniem systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym. Nowe zasady funkcjonowania tego systemu zostały określone w ustawie o obronie Ojczyzny oraz doprecyzowane w rozporządzeniu Rady Ministrów<sup>19</sup>. Ma on zapewnić prawidłową reakcję na zagrożenia zewnętrzne oraz minimalizowanie i usuwanie skutków zagrożeń mających wpływ na funkcjonowanie państwa i jego obywateli na poziomie ogólnopolskim, regionalnym i lokalnym.

### **Od amunicji po zdrowie: odporność w praktyce państwa**

NIK będzie również przyglądała się działaniom zmierzającym do zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych RP w zakresie amunicji wielkokalibrowej, oceniając je pod kątem prawidłowości, skuteczności i oszczędności. Amunicja wielkokalibrowa (w tym kal. 155 mm) staje się kluczowa m.in. ze względu na realizowane zakupy sprzętu wojskowego, np. armatohaubic Krab i K9, a równocześnie w obecnej sytuacji jest trudno dostępna na rynkach światowych. Od wybuchu wojny w Ukrainie podejmowane są więc działania mające na celu zwiększenie możliwości produkcji amunicji w kraju. Istotnym elementem kontroli w obszarze bezpieczeństwa będą kontrole dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w służbach

specjalnych oraz kontrola procesu tworzenia i funkcjonowania Centralnego Biura Zwalczania Cyberprzestępczości. Kontrole te zmierzać będą do oceny efektywności i rzetelności realizacji przypisanych im zadań.

***Dotychczasowe ustalenia NIK pokazują, że odporność państwa nie może opierać się na rozproszonych działaniach i anachronicznych rozwiązaniach, lecz wymaga spójnego systemu ochrony ludności, obrony cywilnej i zarządzania kryzysowego. Skuteczne przygotowanie na zagrożenia hybrydowe zależy dziś zarówno od jakości instytucji i prawa, jak i od kompetencji decydentów oraz realnej gotowości obywateli.***

W planie pracy na 2026 r. ujęta została także kontrola, której celem jest ocena działań w zakresie pomocy i wsparcia psychologicznego funkcjonariuszy służb mundurowych. Ze względu na specyfikę pracy funkcjonariuszy służb mundurowych zapewnienie im właściwej pomocy psychologicznej jest niezbędne, aby zapobiegać negatywnym zjawiskom, które mogą być skutkiem ciągłego stresu. Wartością dodaną będzie określenie pożądanego i akceptowanego przez funkcjonariuszy modelu pomocy psychologicznej, gdyż na brak chęci korzystania z tej formy wsparcia wpływać może np. fakt jego udzielania przez psychologa zatrudnionego w tej samej lub nadrzędnej jednostce organizacyjnej.

Jednak, jak wspomniałem, zagadnienia istotne z punktu widzenia odporności państwa to nie tylko obszar bezpieczeństwa państwa i spraw wewnętrznych. Przykładem może

<sup>19</sup> Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z 25 marca 2025 r. w sprawie przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym.

być kontrola mająca na celu ustalenie, czy w cywilnych portach lotniczych podjęto prawidłowe i skuteczne działania w celu zapewnienia bezpieczeństwa w sytuacji zagrożenia działaniami bezzałogowych statków powietrznych. Ponieważ jednym z fundamentów odporności państwa w dzisiejszych czasach jest cyberbezpieczeństwo, NIK skontroluje także skuteczność realizowanych zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa systemów informatycznych w podmiotach leczniczych oraz bezpieczeństwo infrastruktury wodno-kanalizacyjnej w obliczu zagrożeń cyberatakami. Przyjrzymy się również temu, czy cywilny system ochrony zdrowia w Polsce jest odpowiednio przygotowany do funkcjonowania w warunkach działań zbrojnych. W ramach kontroli zostanie zweryfikowane m.in. przygotowanie do funkcjonowania w warunkach działań zbrojnych ratownictwa medycznego, krwiodawstwa oraz służb sanitarnych, a także zapewnienie medycznych rezerw strategicznych.

### **Odporność jako stała cecha zarządzania publicznego**

Obecnie pracujemy nad przygotowaniem planu pracy na 2027 r. Bezpieczeństwo państwa kolejny raz, tym razem obok wyzwań demograficznych, stanie się głównym priorytetem kontrolnym, stanowiącym podstawowy punkt odniesienia przy formułowaniu propozycji tematów kontroli. Tak skonstruowany proces doboru tematów do kontroli ma pozwolić na dokonanie kompleksowej oceny działań zmierzających do budowy odporności państwa, zakładającej współdziałanie układu militarnego oraz pozamilitarnego, w szczególności zapewnienie

ciągłości działania administracji publicznej i kluczowych procesów państwa, a także zaopatrzenia w energię, wodę czy żywność oraz zdolności do właściwego i szybkiego reagowania na pojawiające się zagrożenia.

***Bezpieczeństwo państwa wymaga dziś patrzenia na odporność jako na system obejmujący obywateli, gospodarkę oraz infrastrukturę, a nie jako zbiór odrębnych sektorów. Tylko taka wielowymiarowa ocena pozwala rzetelnie sprawdzić, czy instytucje publiczne są przygotowane do reagowania na zagrożenia i podtrzymania ciągłości działania państwa.***

W obliczu wieloaspektowych, niejednoznacznych i coraz intensywniejszych zagrożeń, w tym działań o charakterze hybrydowym, rozumianych jako konwergencja różnych typów przedsięwzięć poniżej „progu wojny”, zagrażających lub mogących zagrazać bezpieczeństwu państwa i jego obywateli, prowadzonych z wykorzystaniem narzędzi klasycznych (np. dezinformacji), jak również nowoczesnych (np. cyberataków), mających na celu wywołanie i podtrzymywanie sytuacji kryzysowych bez użycia regularnych środków militarnych<sup>20</sup>, warunkiem skutecznego przeciwstawienia się im będzie zbudowanie spójnego systemu odporności państwa ukierunkowanego na ochronę ludności oraz infrastruktury krytycznej, jak również na stałe doskonalenie i identyfikację nowych form zagrożeń<sup>21</sup>. Dlatego też przedmiotem

<sup>20</sup> Zob. Przygotowanie państwa na zagrożenia związane z działaniami hybrydowymi, nr ewid. P/22/029.

<sup>21</sup> W. Goleński, D. Zimny, Przygotowania państwa na zagrożenia hybrydowe, Kontrola Państwowa, Nr 5/wrzesień-październik/2024, s. 35.

oceny w obszarze budowanych zdolności odpornościowych będą także działania na rzecz identyfikacji i analizy zagrożeń i słabych punktów, oceny podatności danego systemu na wystąpienie czynników mogących zaburzyć jego funkcjonowanie, przygotowanych algorytmów reakcji na poszczególne zagrożenia i określenia możliwych skutków ich oddziaływania. NIK konsekwentnie, także w ramach poszczególnych kontroli, będzie wykorzystywała tzw. epizody praktyczne, polegające na grze decyzyjnej z elementami ćwiczeń praktycznych, będącej swego rodzaju „stress testem” funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w konkretnych podmiotach objętych kontrolą.

***Odporność państwa to zdolność do produkcji amunicji, ale także jakość instytucji, służb i systemów, które muszą działać skutecznie pod presją kryzysu i wojny. O jej realnej sile państwa decyduje zarówno zabezpieczenie zasobów obronnych, cyberbezpieczeństwo, infrastruktura krytyczna, jak i ciągłość funkcjonowania ochrony zdrowia i służb publicznych.***

Odporność musi stanowić cechę administracji publicznej, systemu zapewnienia usług publicznych dla obywateli, systemu rynku finansowego, mechanizmów ochrony danych oraz szeregu innych systemów i podsystemów obejmujących procesy zarządzania publicznego. Tak rozumiana odporność nie może też negować możliwości ani prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia

lub ataku, lecz powinna kłaść nacisk na wyprzedzające przygotowanie, optymalne przetrwanie okresu kryzysu, a następnie szybką odbudowę i powrót do podstawowych funkcji<sup>22</sup>. Pomimo wyraźnego rozróżnienia zdolności odpornościowych w powszechnym systemie zarządzania kryzysowego i ochrony ludności na czas pokoju i kryzysu oraz zdolności odpornościowych w systemie obrony powszechnej na czas wojny, tylko ich wzajemne uzupełnianie się i zdefiniowanie roli wiodącej w sytuacji zagrożenia może zapewnić skuteczne przetrwanie struktur państwowych w warunkach permanentnego kryzysu. Dlatego też w roku 2027, poza kontrolami dotyczącymi sfery obrony narodowej, w obszarze zainteresowania NIK w dalszym ciągu pozostaną kwestie dotyczące m.in. bezpieczeństwa kluczowych obiektów infrastruktury państwa, w tym infrastruktury krytycznej banków i systemu finansowego, oraz zapewnienia przez zarządców infrastruktury odporności na zakłócenia systemów sterowania ruchem i zasilania. Tym samym działania kontrolne NIK w zakresie budowania zdolności odpornościowych nie będą ograniczone wyłącznie do oceny infrastruktury i zasobów, lecz odnosić się będą do szerokiego rozumienia odporności, postrzeganej również jako zdolność przeciwstawiania się różnym epizodom, niepoddawania się działaniom lub naciskowi czy wręcz wytrzymałości<sup>23</sup>. ■

22 I. Lipowicz, *Odporność samorządu terytorialnego*, ST 2025, nr 4, s. 32-42.

23 *Słownik języka polskiego* pod red. W. Doroszewskiego.

## O AUTORZE

**Mariusz Haładaj** – radca prawny i urzędnik państwowy, od 24 września 2025 roku Prezes Najwyższej Izby Kontroli. W latach 2019–2025 Prezes Prokuratury Generalnej RP, a wcześniej (2012–2019) Podsekretarz Stanu w ministerstwach gospodarczych, odpowiedzialny za regulacje gospodarcze oraz ocenę skutków regulacji. Pełnił także funkcje Członka Komisji Nadzoru Finansowego oraz Zastępcy Przewodniczącego Głównej Komisji Orzekającej w sprawie dyscypliny finansów publicznych. Obecnie Członek Rady Zamówień Publicznych przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych. Ukończył aplikację radcowską w Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Warszawie oraz aplikację kontrolerską w Najwyższej Izbie Kontroli. Odznaczony przez Prezesa Rady Ministrów za zasługi dla legislacji, Ministra Obrony Narodowej za zasługi dla obronności kraju oraz Prezesa UZP za zasługi dla rozwoju systemu zamówień publicznych. Nagrodzony przez Krajową Izbę Radców Prawnych tytułem Ambasadora Mediacji oraz Zasłużonego dla Samorządu Radcowskiego. Laureat nagród przyznanych m.in. przez największe organizacje przedsiębiorców, Rzecznika MŚP, „Dziennik Gazetę Prawną” oraz think tank prawniczy za wsłuchiwanie się w postulaty gospodarcze, współpracę oraz budowanie dialogu między administracją a przedsiębiorcami, jak również za przygotowanie ustaw poprawiających otoczenie regulacyjne przedsiębiorców.

## Partnerzy



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

Pomorski Fundusz Rozwoju  
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku



Spółka Samorządu  
Województwa Pomorskiego



POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI

maritex®  
ELECTRONIC COMPONENTS



PFR  
Polski Fundusz Rozwoju



Polska  
Strefa Inwestycji



POMORSKA  
SPECJALNA STREFA  
EKONOMICZNA



BNP PARIBAS



ICEYE



Łukasiewicz  
Sieć Badawcza

Mazowsze.  
serce Polski

PODKARPACKIE  
przeźren otwarta

IRT

DOLNY  
ŚLĄSK

Podlaskie