

NORWESKIE FIRMY W POLSCE

DYNAMICZNE I NIEZAWODNE PARTNERSTWO
NA RZECZ ODPORNEJ PRZYSZŁOŚCI





Informacja o twórcach raportu

Raport został przygotowany przez Skandynawsko-Polską Izbę Gospodarczą (SPCC) oraz SpotData, we współpracy z Ambasadą Królestwa Norwegii w Warszawie. Jest to druga edycja raportu „Norweskie firmy w Polsce – zrównoważony biznes na rzecz zielonej przyszłości i bezpiecznych dostaw energii”, opublikowanego w 2024 roku.

Autorzy: Gabriel Chrostowski, Ignacy Morawski, SpotData; Sylwia Wojtaszczyk-Ciąćka, SPCC

Redakcja i koordynacja: Sylwia Wojtaszczyk-Ciąćka, SPCC

Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza (SPCC) jest organizacją non-profit stworzoną przez przedsiębiorców dla przedsiębiorców. Naszą misją jest promowanie, wspieranie i rozwijanie relacji gospodarczych między Polską a pozostałymi krajami regionu Morza Bałtyckiego. Od 2004 roku inspirujemy, łączymy i reprezentujemy firmy oferując dostęp do rozbudowanej sieci kontaktów i bogatego kalendarza wydarzeń. SPCC zapewnia dostęp do wiedzy eksperckiej, raportów i analiz, aktywnie angażuje się także w dialog publiczny reprezentując głos firm stowarzyszonych.

SpotData jest centrum wiedzy i analiz ekonomicznych będącym częścią Bonnier Business Polska – wydawcy „Pulsu Biznesu” i portalu Bankier.pl. Analitycy SpotData zajmują się dostarczaniem firmom dedykowanych danych branżowych i ogólnogospodarczych, a także przygotowywaniem raportów specjalnych. Jednocześnie zespół SpotData przygotowuje regularne analizy gospodarcze dla czytelników „Pulsu Biznesu”, a także prowadzi serwis platforma.pb.pl udostępniający kilka tysięcy najważniejszych danych z polskiej i światowej gospodarki.

Opracowanie graficzne:
destu.eu

Copyright © Scandinavian-Polish Chamber of Commerce, Warszawa, Polska, 2026.
Wszelkie prawa zastrzeżone. Wydrukowano w Polsce.



SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPU.....	4
KLUCZOWE WNIOSKI.....	8
NORWESKIE INWESTYCJE W POLSCE	10
NORWESKIE FIRMY W POLSCE I WPŁYW NA POLSKĄ GOSPODARKĘ	13
WYMIANA HANDLOWA.....	21
GLOBALNE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI.....	26
POLSKO NORWESKA WSPÓŁPRACA W OBSZARZE BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI	30
ROLA NORWEGII W ZAPEWNIENIU BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO.....	35
POLSKO-NORWESKA WSPÓŁPRACA W OBSZARZE GOSPODARKI MORSKIEJ.....	38
FUNDUSZE NORWESKIE I EOG – WSPÓLNIE DZIAŁAMY NA RZECZ ZIELONEJ, DEMOKRATYCZNEJ I ODPORNEJ EUROPY	42
NORWESKIE FIRMY W POLSCE – MAPA WYBRANYCH INWESTYCJI.....	48
TEAM NORWAY	50

SŁOWO WSTĘPU



Ambasada Norwegii

Szanowni Państwo,

Z przyjemnością przedstawiam drugą edycję raportu *Norweskie firmy w Polsce*, który został opracowany przez Skandynawsko-Polską Izbę Gospodarczą w ścisłej współpracy z Ambasadą Norwegii.

Norweska działalność biznesowa w Polsce nieustannie się rozwija, a poziom wymiany gospodarczej między Norwegią a Polską jest wyższy niż kiedykolwiek wcześniej. Z uwagi na znaczącą obecność norweskich firm z sektora obronnego w Polsce, niniejsza edycja raportu zawiera odrębny rozdział poświęcony obronności, aby zapewnić pełen obraz skali aktywności norweskiego biznesu w Polsce.

Norwegia i Polska utrzymują doskonałe stosunki bilateralne oraz mają zbieżne stanowiska w wielu istotnych kwestiach. Porozumienie o Europejskim Obszarze Gospodarczym (EOG), zapewniające Norwegii równoprawny udział w rynku wewnętrznym UE, nadal stanowi podstawę rozwoju handlu i inwestycji na naszych rynkach.

Dzięki Funduszom Norweskim i EOG wzmocniłyśmy więzi między Norwegią a Polską, tworząc trwałe partnerstwa i przyjaźnie. Efekty ponad dwudziestu lat współpracy są naprawdę znaczące – od 2004 roku przeznaczono na ten cel ponad 2 mld euro. Obecna, czwarta perspektywa finansowa przyniesie Polsce kolejne 925 mln euro, zwiększając łączną wartość wsparcia do blisko 3 mld euro.

Liczba norweskich firm działających w Polsce już dawno przekroczyła 400 podmiotów. Jednak nadal istnieje znaczny potencjał dalszego rozwoju. Polska jest atrakcyjnym rynkiem, a norweskie przedsiębiorstwa niezmiennie podkreślają, że dużym atutem jest tutaj dobrze wykształcona i wysoko wykwalifikowa-

na kadra. Z kolei niski poziom rotacji pracowników wskazuje, że polscy pracownicy cenią sobie pracę w norweskich firmach, które oferują rozbudowany pakiet świadczeń socjalnych i inwestują w rozwój swoich pracowników.

Wartość obrotów handlowych osiągnęła w 2025 roku rekordowy poziom 13,2 mld euro. Jest to zasługa zarówno nieustających wysiłków norweskich i polskich przedsiębiorstw, jak i licznej społeczności obywateli Polski mieszkających w Norwegii, którzy założyli tam własne firmy, często prowadząc działalność związaną z handlem i biznesem między oboma krajami.

Polska pozostaje największym na świecie importerem norweskich owoców morza, których wartość wynosi 1,7 mld euro. Norweskie przedsiębiorstwa zajmujące się przetwórstwem owoców morza zapewniają w Polsce tysiące miejsc pracy i wnoszą istotny wkład w polską gospodarkę poprzez reeksport przetworzonych produktów.

Norwegia jest solidnym i wiarygodnym partnerem energetycznym Polski i Europy. W 2025 roku import gazu gazociągami Baltic Pipe ze złóż na Norweskim Szelfie Kontynentalnym na Morzu Północnym, odpowiadał za 41% dostaw gazu do Polski, a nasze partnerstwo energetyczne nadal się rozwija.

Wspólna inwestycja Equinor i Polenergii na Morzu Bałtyckim w morskie farmy wiatrowe offshore o łącznej mocy 3 GW stanowi kolejny istotny wkład w bezpieczeństwo energetyczne Polski. Udział Equinor w tym projekcie stanowi największą jak dotąd pojedynczą inwestycję norweską w Polsce. Ponadto, wiele norweskich firm aktywnie uczestniczy w dalszym wzmacnianiu bezpieczeństwa energetycznego Polski poprzez rozwój różnorodnych odnawialnych źródeł



energii, takich jak farmy wiatrowe i instalacje fotowoltaiczne.

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny rozwój sektora obronnego, w którym norweski przemysł obronny zyskuje coraz większe znaczenie. W 2025 roku Polska była największym europejskim odbiorcą norweskiego uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz drugim największym odbiorcą na świecie. Wartość zamówienia firmy KONGSBERG w ramach projektu SAN, dotyczącego systemu przeciwdziałania dronom, wynosi 1,35 mld euro, co stanowi uzupełnienie wcześniejszych znaczących kontraktów na dostawę pocisków Naval Strike Missile dla polskiej obrony wybrzeża.

Sektor morski niezmiennie przyczynia się do zacieśniania więzi między Norwegią a Polską. Norweskie i polskie stocznie ściśle ze sobą współpracują, wykorzystując wzajemnie uzupełniające się przewagi oraz generując istotne korzyści gospodarcze.

Rośnie również wartość inwestycji Norweskiego Państwowego Funduszu Emerytalnego w Polsce – w 2025 roku wartość jego inwestycji w akcje wzrosła o ponad 64% rok do roku.

Jednym z interesujących wniosków płynących z niniejszego raportu jest to, że norweski model prowadzenia działalności charakteryzuje się wyższą produktywnością przy niższym poziomie kapitału zainwestowanego w przeliczeniu na jednego pracownika. Jest to przykład efektywnego wykorzystania zasobów. Dlatego też z optymizmem patrzę na przyszłość współpracy biznesowej między Norwegią a Polską.

W ciągu ostatnich trzech lat miałem ogromną przyjemność odwiedzić wiele norweskich przedsiębiorstw w całej Polsce. Jestem pod ogromnym

wrażeniem profesjonalizmu oraz zaangażowania liderów i pracowników, których miałem okazję poznać i którym szczerze dziękuję za niezwykle ciepłe przyjęcie. Reprezentowanie Was wszystkich w Polsce to dla mnie prawdziwy zaszczyt.

Pragnę złożyć serdeczne podziękowania firmom, które wsparły powstanie tego raportu: Equinor, Kongsberg Maritime, AIDER, Kitron, NFM Poland, ARPI Accounting oraz Euro Terminal.

Chciałbym również podkreślić znakomitą współpracę z naszymi partnerami z Team Norway – Skandynawsko-Polską Izbą Gospodarczą (SPCC), Norwegian Energy Partners (NORWEP), Norwegian Seafood Council oraz Innovation Norway, jak również docenić pracę naszych Konsulów Honorowych w Szczecinie, Gdyni, Krakowie i Wrocławiu, którzy z ogromnym oddaniem – wykraczającym daleko poza ich standardowe obowiązki – wspierają norweskie interesy gospodarcze oraz norweskie firmy.

Jestem wdzięczny za możliwość zacieśniania relacji między norweskimi i polskimi przedsiębiorstwami oraz naszymi społeczeństwami, a także za tworzenie trwałych, partnerskich i przyjacielskich więzi. Liczę na dalszą, owocną współpracę ze wszystkimi naszymi partnerami oraz norweskimi przedsiębiorstwami działającymi w Polsce. Wspólnie zadamy o to, by niniejszy raport w przyszłości doczekał się jeszcze wielu aktualizacji!

Øystein Bø

Ambasador Norwegii w Polsce



Z przyjemnością przedstawiamy zaktualizowane wydanie naszego flagowego raportu na temat polsko-norweskiej współpracy, który został opracowany w ścisłej współpracy z Ambasadą Królestwa Norwegii w Polsce.

Pierwsza edycja raportu z 2024 roku pokazała, jak ponad dwadzieścia lat współpracy przekształciło prostą relację handlową w bardziej zintegrowane, komplementarne i wyspecjalizowane powiązania gospodarcze. Najnowsze wnioski przedstawione w niniejszym opracowaniu potwierdzają, że partnerstwo to nadal ewoluuje, tworząc wielowymiarowy ekosystem współpracy. Dziś polsko-norweskie relacje bezpośrednio wzmacniają bezpieczeństwo energetyczne, zdolności obronne i odporność gospodarczą, a także generują wartość dodaną w sektorach zaawansowanej produkcji i usług.

Liczby mówią same za siebie. Norweskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce osiągnęły w 2024 roku rekordową wartość 2,8 mld euro, co oznacza imponujący 40-procentowy wzrost w ciągu dwóch lat. Kwotę tę uzupełniają inwestycje Norweskiego Państwowego Funduszu Emerytalnego o wartości 3 mld euro. W 2025 roku wartość dwustronnej wymiany handlowej wzrosła do rekordowego poziomu 13,2 mld euro, a Polska pozostała największym na świecie rynkiem eksportowym dla norweskich owoców morza. Jednocześnie rośnie znaczenie usług biznesowych. Od 2021 roku eksport polskich usług do Norwegii systematycznie się zwiększał, osiągając w 2025 roku wartość 1,3 mld euro. Dzięki swojej obecności w Polsce norweskie przedsiębiorstwa pozostają kluczowymi pracodawcami oraz ważnymi partnerami w ramach zarówno lokalnych, jak i globalnych łańcuchów wartości.

Polsko-norweskie partnerstwo wykracza daleko poza tradycyjne wskaźniki gospodarcze. Norwegia odgrywa kluczową rolę w zapewnianiu bezpieczeństwa energetycznego Polski, dostarczając 41% gazu za pośrednictwem gazociągu Baltic Pipe, a także przyczynia się do przyspieszenia transformacji energetycznej poprzez zaangażowanie firmy Equinor w projekty morskich farm wiatrowych. Polska, jako największy

beneficjent Funduszy Norweskich i Funduszy EOG, otrzyma w ramach nowej edycji 925 mln euro.

Równie istotna jest współpraca rozwijająca się w obszarze obronności i bezpieczeństwa. W 2025 roku Polska stała się drugim najważniejszym partnerem handlowym Norwegii na świecie w sektorze uzbrojenia. Projekty takie jak rekordowe zamówienie Polski na pociski Naval Strike Missile (NSM) dla firmy KONGSBERG z 2023 roku oraz współpraca w ramach programu SAN C-UAS w ramach systemów obrony powietrznej wzmacniają kluczowe zdolności w zakresie odporności i bezpieczeństwa, a jednocześnie otwierają nowe możliwości współpracy przemysłowej.

Mamy nadzieję, że niniejsza edycja raportu dostarczy liderom biznesu, inwestorom i decydentom cennych informacji, przybliżając obecną skalę oraz przyszły potencjał współpracy polsko-norweskiej. Serdecznie dziękujemy wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej publikacji: Ambasadzie Królestwa Norwegii w Polsce za nieustające wsparcie i współpracę, naszym firmom członkowskim za dzielenie się wiedzą i doświadczeniem oraz wspieranie tej inicjatywy, a także autorom za ich cenny wkład w jej przygotowanie.

Jan Prejsnar

Przewodniczący Zarządu Norweskiej Sekcji SPCC,
Wiceprzewodniczący SPCC

Agnieszka Zielińska

Dyrektor Zarządzająca SPCC





Ratusz w Oslo, fot. Christine Baglo, Visit Norway



fot. Hofseth Stordal, Innovation Norway

KLUCZOWE WNIOSKI

- **Inwestycje norweskie w Polsce dynamicznie rosną.** Kapitał zainwestowany przez norweskich inwestorów sięgnął w 2024 roku 2,8 mld euro – niemal 3,5-krotnie więcej niż w 2015 roku, z wyraźnym przyspieszeniem w ciągu dwóch lat (**wzrost o 40% w roku 2024 w porównaniu do 2022**). Coraz istotniejszą rolę odgrywają inwestycje portfelowe Norweskiego Państwowego Funduszu Emerytalnego, które osiągnęły wartość 35,6 mld NOK (około 3 mld euro). Zaangażowanie Funduszu w polskie akcje wzrosło w 2025 roku o ponad 64% r/r (do 22,95 mld NOK, ok. 2 mld euro), co czyni go **jednym z największych zagranicznych inwestorów portfelowych na GPW**.
- **Polsko-norweska współpraca w dziedzinie bezpieczeństwa i obronności intensywnie się rozwija, łącząc unikalne kompetencje obu państw.** W 2025 roku Polska była drugim na świecie i pierwszym w Europie odbiorcą norweskiego uzbrojenia. Projekty takie jak rozwój przez KONGSBERG systemów przeciwdziałania dronom (C-UAS) i obrony powietrznej we współpracy z polskim przemysłem obronnym w ramach programu SAN, a także planowane inwestycje w Polsce, są dowodem na pogłębiające się partnerstwo. W 2023 roku firma KONGSBERG podpisała z Polską największy pojedynczy kontrakt w swojej historii, dotyczący dostawy systemu obrony wybrzeża opartego na pociskach Naval Strike Missile (NSM), o wartości 16 mld NOK.
- **Norwegia pozostaje filarem bezpieczeństwa energetycznego Polski.** Gazociąg Baltic Pipe odpowiadał w 2025 roku za 41% dostaw gazu do Polski. Norwegia stała się strukturalnym dostawcą surowców do naszego kraju. Równocześnie realizowane są projekty farm wiatrowych offshore Bałtyk 1, 2 i 3 o mocy do 3 GW, rozwijane wspólnie przez Equinor i Polenergia. Pierwszy prąd z farm Bałtyk 2 i 3 ma popłynąć w 2027 roku. Ochrona infrastruktury krytycznej staje się istotnym obszarem współpracy.
- **Wymiana handlowa osiągnęła nowy, trwały poziom.** Obroty handlowe między oboma krajami sięgnęły w 2025 roku rekordowych 13,2 mld euro (niemal trzykrotny wzrost od 2010 roku), a Polska pozostaje największym na świecie rynkiem eksportu norweskich owoców morza. Rośnie też znaczenie Polski jako eksportera usług – nadwyżka w handlu usługami z Norwegią wzrosła w ciągu 14 lat niemal trzykrotnie, głównie dzięki sektorowi IT i usługom biznesowym.
- **Norweskie firmy w Polsce mają wyższą wydajność niż lokalna konkurencja, inwestując przy tym mniej kapitału na osobę.** Przeciętna firma norweska generuje 46,8 tys. euro wartości dodanej na pracownika rocznie. To więcej niż firmy krajowe (33,6 tys.) i przeciętna firma skandynawska (45,1 tys.). Mimo, że nakłady inwestycyjne na pracownika (5,56 tys. euro) są u niej niższe niż u firm lokalnych i skandynawskich ogółem. To sugeruje, że przewaga norweskiego kapitału w Polsce bierze się nie tylko z inwestycji, lecz z modelu biznesowego opartego na wysokiej wydajności i specjalizacji. Polska jest dla norweskich firm miejscem, gdzie kapitał pracuje bardzo efektywnie.
- **Łączna alokacja Funduszy Norweskich i Funduszy EOG (finansowanych w 97% przez Norwęgę) dla Polski od 2004 roku wynosi 3 miliardy euro,** z czego 925 milionów euro będzie dostępnych w nadchodzących latach. Bieżąca edycja Funduszy wesprze osiem programów w takich obszarach jak innowacje, zielona transformacja, demokracja, kultura, wymiar sprawiedliwości oraz rozwój lokalny i odporność.

Najważniejsze liczby

tabela 1

€ 2,8 mld		wartość kapitału zainwestowanego przez norweskie firmy w Polsce
40%		wzrost norweskich inwestycji w Polsce w latach 2022-2024
€ 3,0 mld		wartość inwestycji Norweskiego Państwowego Funduszu Emerytalnego w Polsce w 2025 roku, przy wzroście inwestycji w akcje o 64% r/r
85,000		miejsca pracy w Polsce wspierane przez popyt z Norwegii, obejmujące zarówno bezpośrednich eksporterów, jak i ich krajowych dostawców. Norweskie firmy w Polsce zatrudniają bezpośrednio około 18 000 osób
41%		taką część importu gazu do Polski zapewnia gazociąg Baltic Pipe (2025)
€ 3,0 mld		łącna wartość środków przyznanych Polsce w ramach Funduszy Norweskich i EOG (z czego 97% zapewnia Norwegia) od 2004 roku. Z tej kwoty, 925 mln euro będzie dostępne w kolejnych latach. Polska jest największym beneficjentem tych funduszy.
PLN 27 mld		to wartość projektów morskich farm wiatrowych Bałtyk 2 i Bałtyk 3, realizowanych przez Equinor we współpracy z Polenergią na Morzu Bałtyckim.
NOK 16,0 mld		Rekordowa wartość największego pojedynczego kontraktu w 200-letniej historii KONGSBERG, podpisanego w 2023 roku z Ministerstwem Obrony Narodowej na dostawę czterech systemów obrony wybrzeża NSM
€ 13,2 mld		rekordowa wartość wymiany handlowej między Polską a Norwegią w 2025 roku
NOK 19,1 mld		wartość eksportu norweskich owoców morza do Polski, największego rynku na świecie (+6% r/r)

NORWESKIE FIRMY W POLSCE

DYNAMICZNE I NIEZAWODNE PARTNERSTWO NA RZECZ ODPORNEJ PRZYSZŁOŚCI

INWESTYCJE NORWESKIE W POLSCE

Norweskie firmy i inwestorzy wyraźnie zwiększają swoją obecność kapitałową w Polsce, osiągając rekordowe poziomy zaangażowania. Istotną rolę odgrywa również Norweski Państwowy Fundusz Emerytalny, konsekwentnie zwiększający inwestycje m.in. na polskim rynku kapitałowym. Jednocześnie rosnący napływ polskiego kapitału do Norwegii pokazuje, że relacje inwestycyjne stają się coraz bardziej dwustronne.

Według najnowszych danych Narodowego Banku Polskiego, wartość kapitału ulokowanego w Polsce przez norweskich inwestorów wzrosła z 0,8 mld euro w 2015 roku do 2,8 mld euro w 2024 roku, czyli niemal 3,5-krotnie w ciągu dekady. Co istotne, wzrost ten nie był liniowy – po stosunkowo płytkim okresie stagnacji w latach 2014-2016, od 2017 roku obserwujemy nieprzerwaną tendencję wzrostową, która szczególnie przyspieszyła w ostatnich trzech latach: **z 2,0 mld euro w 2022 roku do 2,8 mld euro w 2024 roku, a więc o ponad jedną trzecią w ciągu zaledwie dwóch lat.** Tak dynamiczny przyrost sugeruje, że norwescy inwestorzy nie tylko reinwestują zyski wypracowane w Polsce, ale aktywnie rozbudowują tu nowe moce produkcyjne i usługowe, zgodnie z sygnalizowaną już wcześniej strategią dywersyfikacji łańcuchów dostaw poza Rosję i ograniczania ryzyka geopolitycznego w regionie.

40%



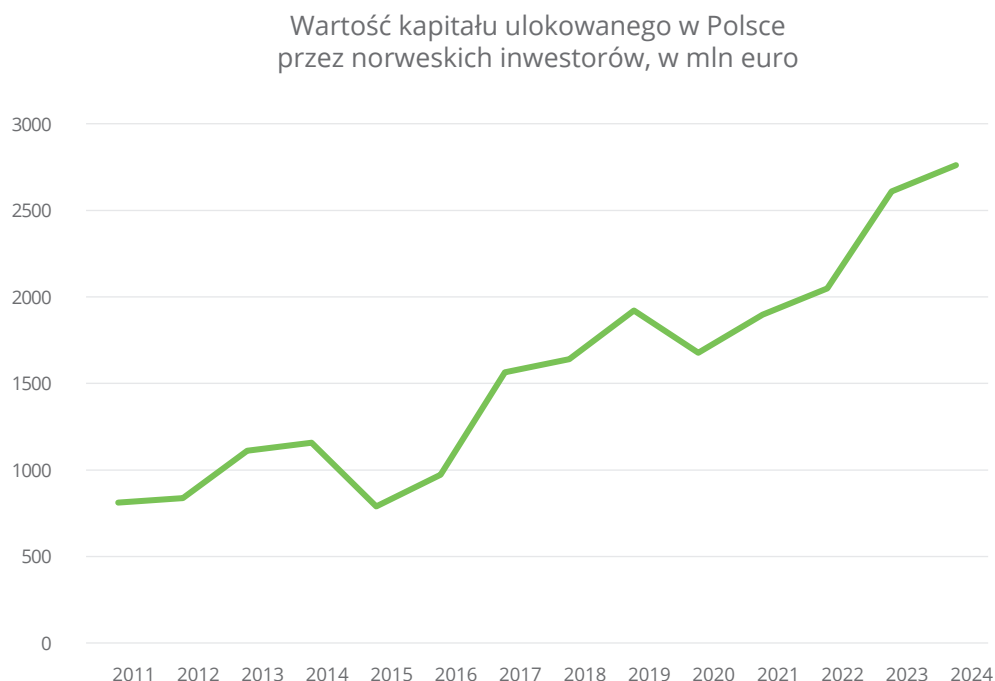
wzrost norweskich
inwestycji w Polsce
w latach 2022-2024

Wartość kapitału ulokowanego w Norwegii przez polskich inwestorów również wzrosła – z zaledwie 0,4 mld euro w 2016 roku do 1,6 mld euro w 2024 roku – nieco ponad czterokrotnie. Co więcej, w ostatnim roku tempo tego wzrostu wyraźnie przyspieszyło: z 1,1 mld euro w 2023 roku do 1,6 mld euro rok później, czyli o 41%. Głównym motorem inwestycji jest ORLEN (dawniej PGNiG Upstream Norway), który przeznaczają znaczny kapitał na udziały w złożach gazu na Norweskim Szelfie Kontynentalnym.

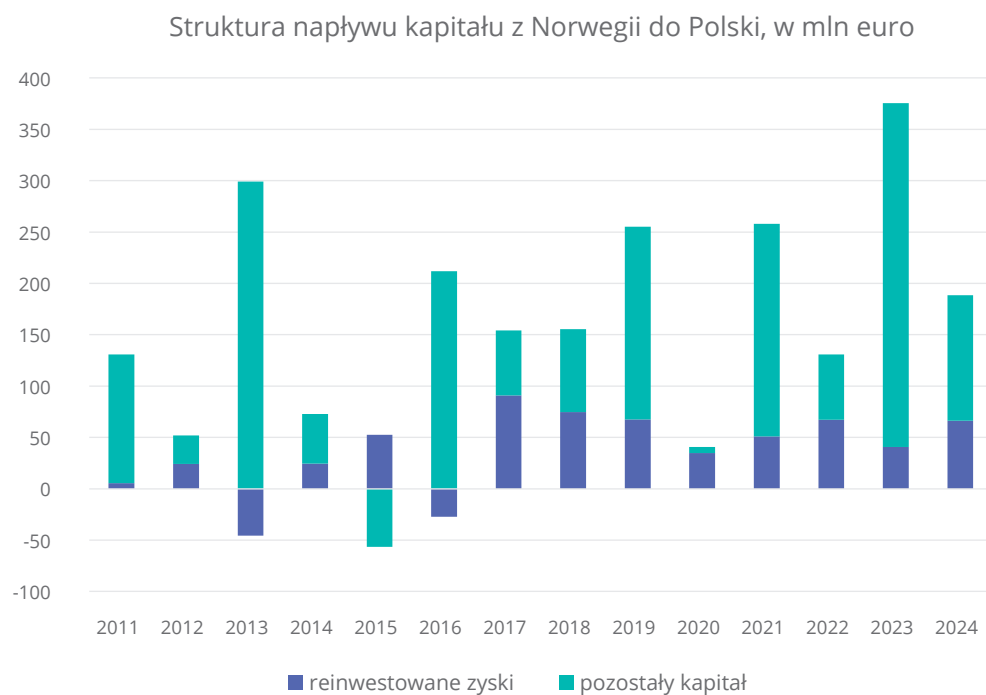
Regionalnie norweski kapitał pozostaje silnie skoncentrowany: według stanu na 2024 rok największe jego wartości notuje **województwo mazowieckie (654 mln zł) oraz pomorskie (372 mln zł)**, a w dalszej kolejności **zachodniopomorskie (253 mln zł)** i **dolnośląskie (223 mln zł)**. Łączna wartość zainwestowanego kapitału norweskiego według dostępnych

Od 2020 roku norweskie inwestycje wykazują stały trend wzrostowy

wykres 1



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP

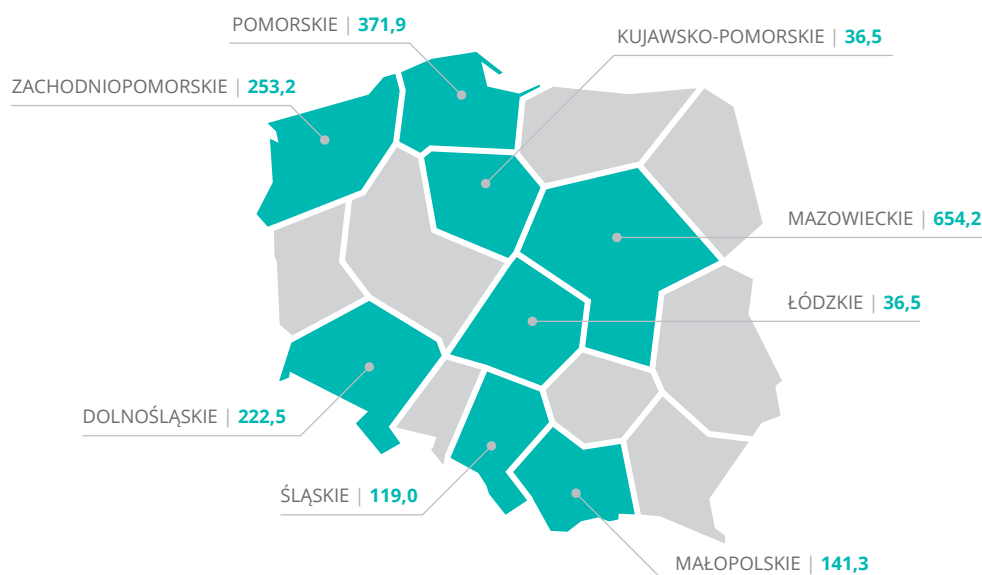


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP

Regiony z największą wartością norweskich inwestycji

wykres 2

Norweski kapitał zainwestowany w Polsce według województw na 2024 rok,
w mln PLN*



*dane dla innych województw nie są udostępnione przez GUS

danych regionalnych GUS potwierdza utrzymującą się od lat prawidłowość – norweskie inwestycje koncentrują się przede wszystkim w pasie nadmorskim (przetwórstwo rybne, przemysł stoczniowy i morski) oraz w stolicy (centra usług biznesowych i zarządcze).

Inwestycje Norweskiego Państwowego Funduszu Emerytalnego w Polsce

Wartość inwestycji Norweskiego Państwowego Funduszu Emerytalnego w Polsce wykazuje w ostatnich latach wyraźną rosnącą tendencję, choć droga do tego wzrostu nie była prosta. **Wartość inwestycji Funduszu w Polsce w 2025 roku osiągnęła 35,6 mld NOK (około 3 mld euro).** Po okresie relatywnej stabilizacji aktywów w przedziale 1,4-1,9 mld koron norweskich w latach 2018-2023, w 2024 i 2025 roku nastąpiło wyraźne przyspieszenie – **wartość portfela akcyjnego w Polsce wzrosła z 13,96 mld koron w 2024 roku do 22,95 mld koron w 2025 roku, a więc o ponad 64% w ciągu jednego roku.** Wzrost ten jest zbyt duży, by tłumaczyć go wyłącznie koniunkturą giełdową – sugeruje raczej aktywne zwiększanie ekspozycji Funduszu na polski rynek kapitałowy, co można odczytywać jako wotum zaufania dla perspektyw polskiej gospodarki w okresie, gdy wiele innych rynków wschodzących Europy Środkowej zmagają się z niepewnością geopolityczną.

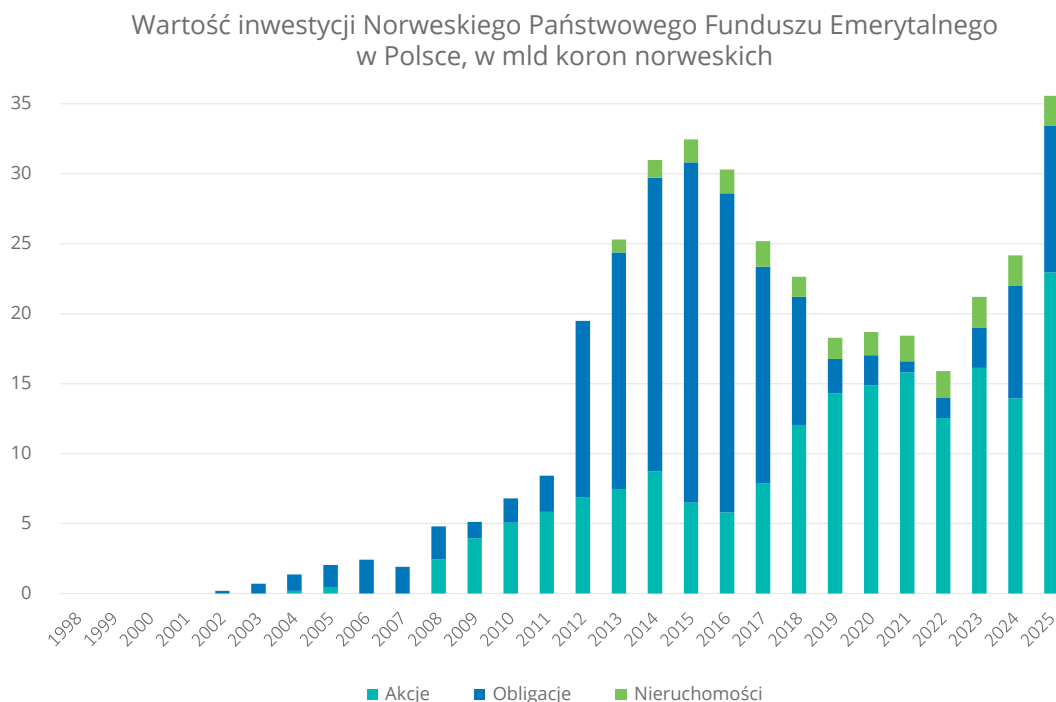
Struktura portfela pozostaje przy tym zdywersyfikowana – obok akcji Fundusz utrzymuje istotną ekspozycję na polskie obligacje (10,5 mld koron w 2025 roku) oraz nieruchomości (2,15 mld koron), co łącznie czyni go **jednym z największych zagranicznych inwestorów portfelowych na polskim rynku kapitałowym.** Fundusz konsekwentnie stosuje politykę odpowiedzialnego inwestowania, premiując spółki spełniające wysokie standardy ładu korporacyjnego i środowiskowego.



Wzrost wartości polskiego portfela akcji Norweskiego Funduszu Emerytalnego do 22,95 mld NOK w 2025 roku, w porównaniu z 13,96 mld NOK w 2024 roku.

Inwestycje Norweskiego Państwowego Funduszu Emerytalnego w Polsce sięgają 35,6 mld NOK (3 mld EUR)

wykres 3



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Norges Bank Investment Management

NORWESKIE FIRMY W POLSCE I WPŁYW NA GOSPODARKE

W 2024 roku funkcjonowało w Polsce 417 firm z kapitałem norweskim. Zamiast rozproszonej sieci wielu małych podmiotów, kapitał norweski koncentruje się w stosunkowo niewielkiej liczbie dużych, wyspecjalizowanych firm przemysłowych i usługowych o wysokiej wartości dodanej. Analiza przychodów norweskich firm pokazuje również, że obecność branżowa podlega dywersyfikacji, odpowiadając na bieżące potrzeby rynkowe, możliwości współpracy i kompetencje obu rynków.

Potwierdzają to dane o produktywności – przeciętna firma norweska w Polsce zatrudnia 155 pracowników, a więc znacznie więcej niż przeciętna firma lokalna (3 osoby) i jednocześnie mniej niż przeciętna firma z innych krajów skandynawskich (285 osób). Jednak pod względem **wydajności pracy (46,8 tys. euro rocznie na pracownika) firmy norweskie wyprzedzają zarówno firmy lokalne (33,6 tys. euro), jak i przeciętną firmę z pozostałych państw skandynawskich (45,1 tys. euro).**

Jest to o tyle istotne, że pokazuje, iż norweski model inwestycyjny w Polsce, oparty na dużych zakładach

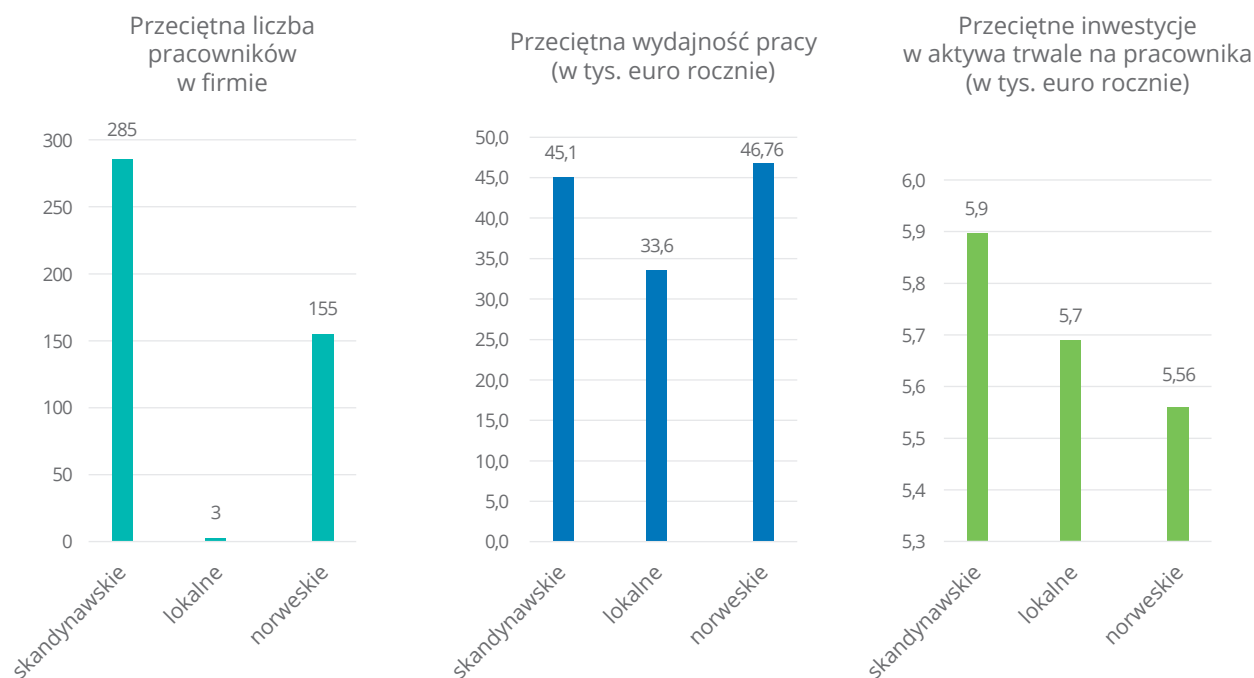
przetwórczych i zaawansowanych usługach biznesowych, generuje relatywnie wysoką wartość dodaną na zatrudnionego, mimo że pod względem nakładów inwestycyjnych na pracownika (5,56 tys. euro rocznie) firmy norweskie wypadają nieco skromniej niż lokalne (5,7 tys. euro) i skandynawskie ogółem (5,9 tys. euro).

Norweskie firmy w Polsce wygenerowały w 2023 roku 3,7 mld zł wartości dodanej, co oznacza, że ich bezpośredni wkład do polskiego PKB wyniósł 0,12%. Warto jednak pamiętać, że norweska obecność gospodarcza oprócz działalności samych firm w Polsce w dużej mierze materializuje się poprzez handel surowcami energetycznymi oraz inwestycje portfelowe (m.in. Norweskiego Państwowego Funduszu Emerytalnego) oraz alokacje w ramach Funduszy Norweskich i Funduszy EOG, które nie są klasyfikowane jako bezpośredni wkład do PKB, a mimo to stanowią fundament polsko-norweskich relacji gospodarczych i istotnie wpływają na polską gospodarkę. **Łącznie firmy norweskie zatrudniają w Polsce około 18 000 osób.**

Mowi Poland umacnia pozycję największego norweskiego pracodawcy w Polsce. Charakterystyczne jest to, że w pierwszej dziesiątce największych pracodawców dominują firmy z sektora przetwórstwa spożywczego i metalowego, a więc te same branże, które od lat stanowią trzon norweskiej obecności przemysłowej w Polsce.

Norweskie firmy charakteryzuje wysoka wydajność w Polsce

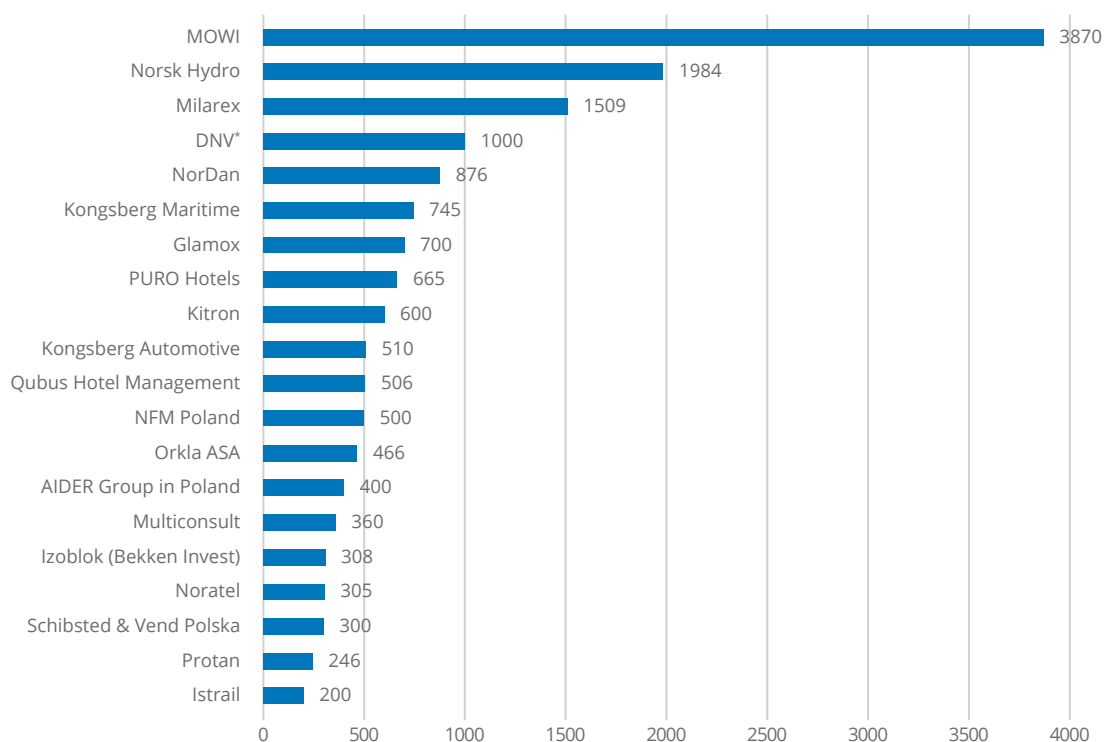
wykres 4



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Największe norweskie grupy kapitałowe i firmy w Polsce (według wielkości zatrudnienia), 2026

wykres 5



Źródło: SPCC, D&B Hoovers

* dane za 2024

Strukturę sektorową norweskiej obecności w Polsce dobrze ilustruje porównanie udziałów w zatrudnieniu w poszczególnych branżach. Najbardziej charakterystyczną cechą norweskich inwestorów jest ich **silna koncentracja w przetwórstwie spożywczym** – aż 26% łącznego zatrudnienia w firmach norweskich w Polsce przypada na tę jedną branżę, podczas gdy analogiczny wskaźnik dla firm krajowych wynosi zaledwie 6%, a dla pozostałych firm zagranicznych również 6%. Jest to dysproporcja trudna do porównania z jakimkolwiek innym sektorem i bezpośrednia konsekwencja dominującej roli norweskiego kapitału w przetwórstwie rybnym. Mowi Poland, Milarex i inne spółki z tego segmentu tworzą razem zatrudnienie na skalę, która nie ma odpowiednika wśród inwestorów z innych krajów.

Drugim sektorem, w którym firmy norweskie są wyraźnie nadreprezentowane na tle krajowej i zagranicznej konkurencji, jest **produkcja metalowa** (11% wobec 6% dla firm krajowych i 5% dla innych zagranicznych) – to branża zdominowana przez zakłady aluminiowe grupy Norsk Hydro. Interesującym zjawiskiem jest natomiast silna, porównywalna z innymi inwestorami zachodnimi, obecność norweskiego kapitału w **usługach informatycznych, finansowych i biznesowych** – tu udział norweskich firm w zatrud-



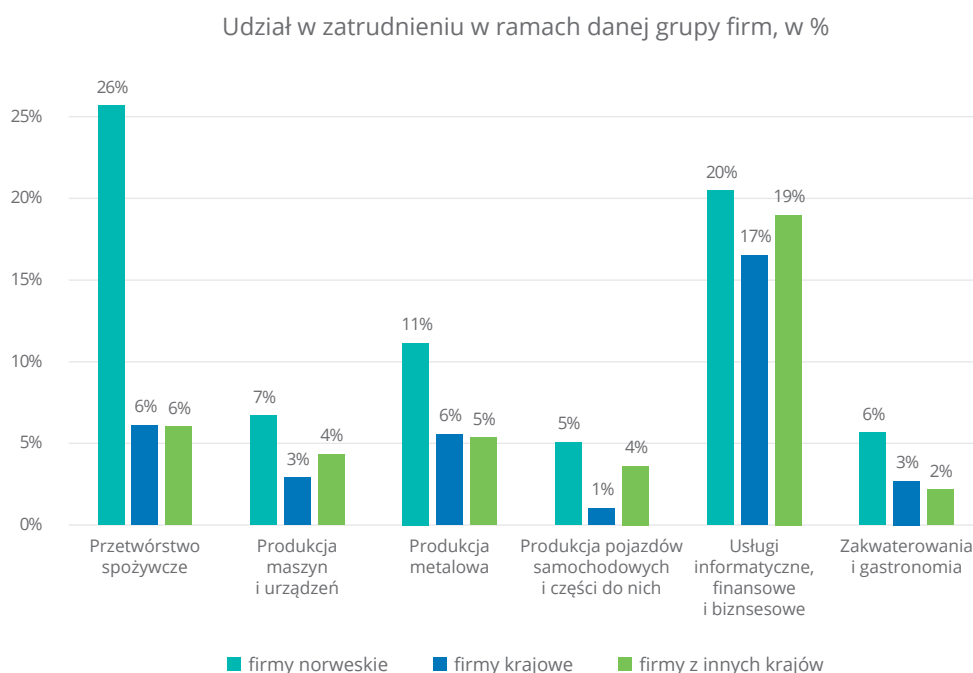
fot. Hofseth Stordal, Innovasjon Norge

nieniu wynosi 20% i nieznacznie przewyższa firmy krajowe (17%) oraz inne zagraniczne (19%).

Jednocześnie dane dotyczące wzrostu przychodów w poszczególnych sektorach pokazują, że **obecność gospodarcza norweskich firm w Polsce staje się coraz bardziej zróżnicowana pod względem profilu działalności**.

Pod względem liczby pracowników przoduje przetwórstwo spożywcze, tuż za nim plasują się sektor IT, finanse oraz usługi biznesowe

wykres 6



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

Produkcja żywności pozostaje liderem w obszarze przychodów

wykres 7

Top 5 branż wg przychodów, w mln zł



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych firm

Analizując przychody norweskich firm w Polsce w podziale na branże, **produkcja żywności pozostaje zdecydowanym liderem pod względem wartości bezwzględnej (ponad 7,2 mld zł przychodów)**, a w dalszej kolejności plasują się hurtowa sprzedaż artykułów spożywczych (1,28 mld zł), produkcja wyrobów z metali (1,28 mld zł) oraz – co istotne – **programowanie komputerowe** (ponad 1 mld zł).

Ta ostatnia kategoria zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ w analizowanym okresie 2019-2024 jej przychody wzrosły o niemal 340%, co czyni ją jedną z **najszybciej rosnących branż norweskiej obecności gospodarczej w Polsce, obok produkcji półprzewodników i innych komponentów elektronicznych (wzrost o 491%)**.

Najbardziej spektakularny wzrost zanotowała jednak **branża gospodarowania odpadami** – jej przychody zwiększyły się w analizowanym pięcioleciu ponad ośmiokrotnie (o 807%). Choć baza wyjściowa była tu

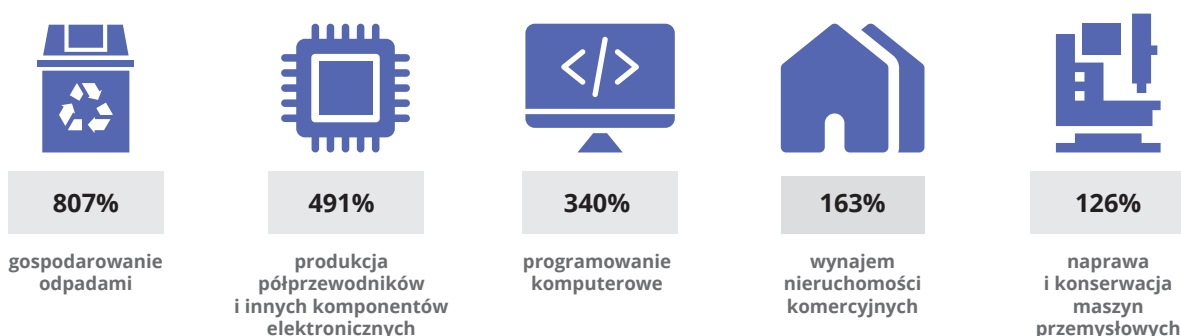
zapewne niewielka, skala tego wzrostu nie jest przypadkowa – odzwierciedla rosnące zaangażowanie norweskich firm w rozwój polskiej gospodarki o obiegu zamkniętym, w tym w przygotowania do wdrożenia krajowego systemu kaucyjnego. Innymi słowy, dane potwierdzają tezę, iż Polska staje się dla norweskich firm z sektora recyklingu i gospodarki odpadami nie tylko rynkiem zbytu, lecz coraz częściej również bazą produkcyjną i dystrybucyjną dla całej Europy.

Warto przy tym zaznaczyć, że nie wszystkie branże rozwijają się w jednakowym tempie. Jedynym segmentem, który w analizowanym okresie odnotował spadek przychodów, są specjalistyczne roboty budowlane (-13,2%), co koresponduje z ogólnym osłabieniem koniunktury w polskim budownictwie w ostatnich latach. Pozostałe branże, choć rosły wolniej niż lider zestawienia, utrzymały dodatnią dynamikę – w tym tradycyjnie silna dla norweskich inwestorów produkcja żywności (+50,5%) oraz produkcja wyrobów z metali (+22,6%), co potwierdza, że fla-

Branża gospodarki odpadami wykazała najbardziej znaczący skok przychodów

wykres 8

Top 5 sektorów o największej procentowej zmianie przychodów w latach 2019-2024



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze sprawozdań finansowych firm

gowe sektory norweskiej obecności w Polsce wciąż rosną, choć naturalnie wolniej niż branże znajdujące się we wcześniejszej fazie rozwoju.

Oznacza to, że norweski model inwestycyjny w Polsce ewoluuje – choć przetwórstwo spożywcze i metalowe pozostają jego trzonem, rosnący segment usług cyfrowych i biznesowych stopniowo zmienia proporcje.

Przetwórstwo

Przetwórstwo przemysłowe pozostaje filarem obecności norweskich firm w Polsce zarówno pod względem liczby przedsiębiorstw, jak i skali zatrudnienia. W tym sektorze działa 69 firm, a przychody ze sprzedaży tego sektora sięgają blisko 3 mld euro. Warto jednocześnie odnotować, że produktywność mierzona przychodami na pracownika wynosi w tym sektorze ponad 274 tys. euro, co plasuje go na drugim miejscu spośród trzech głównych sektorów działalności norweskich firm.

Przetwórstwo rybne

Zdecydowanie największą branżą w ramach przetwórstwa jest przetwórstwo rybne. Największym norweskim pracodawcą w Polsce pozostaje **Mowi**, globalna firma z segmentu hodowli i przetwórstwa łososia, która łącznie zatrudnia około 4 tysiące pracowników, a spółka Mowi Poland generuje przychody przekraczające 1,1 mld euro. Zakład Mowi w Duninowie jest jednym z największych tego typu na świecie. Drugim co do wielkości podmiotem w tej branży jest **Milarex**, którego zakład w Słupsku zatrudnia około 1 500 osób. W tej branży działają również firmy **Foodmark Poland** (oferujące produkty pod marką Mills) oraz **Babord Vap**. Przetwórstwo rybne jest zatem nie tylko domeną norweskiego kapitału, ale i obszarem, w którym norweskie firmy osiągają wyjątkową skalę działalności.

Przetwórstwo przemysłowe

Drugą co do wielkości branżą jest **produkcja wyrobów aluminiowych**, skupiona wokół zakładów należących do grupy **Norsk Hydro**: Hydro Extrusion Poland w Trzciance Łodzi i Chrzanowie oraz Hydro Aluminium Poland Operations w Nowej Soli, Kętach i Gorzycach. Łącznie obie spółki zatrudniają około 2 tysiące pracowników i wygenerowały około 2,9 mld złotych dochodu w 2025 roku, co czyni Norsk Hydro jednym z najważniejszych norweskich inwestorów przemysłowych w Polsce.

Istotną rolę w sektorze odgrywa również branża stolarki budowlanej z drewna i aluminium. Najwięk-

szą z firm działających w tym obszarze jest **NorDan**, który posiada dwa zakłady w Powodowie i Wolsztynie. Firma specjalizuje się w produkcji okien i drzwi, a Polska jest jej kluczowym centrum wytwórczym. Do mniejszych firm działających w tym sektorze należy **Norwood**, który posiada produkcję okien w regionie pomorskim. W obszarze budownictwa działa również **Protan Elmark**, który w 2023 roku uruchomił nowy zakład produkcyjny w Stęszewie, specjalizujący się w produkcji membran termoplastycznych dla pokryć dachowych.

W obszarze przemysłu maszynowego i motoryzacyjnego warto odnotować obecność firm z sektora pojazdów i przyczep.

Firma **Kongsberg Automotive** w zakładzie w Kuluszkach produkuje części zawieszenia do ciężarówek. Z kolei uruchomiona w 2023 roku fabryka w Brześciu Kujawskim produkuje systemy Flow Control i przewody paliwowe. Firma uruchomiła również oddział w Warszawie pełniący funkcję centralizacji globalnych funkcji wsparcia dla całej Grupy. **Istrail** w Golubiu-Dobrzyniu produkuje przyczepy, naczepy i konstrukcje stalowe z przychodami. Firma **Izoblok**, której większościowym udziałowcem jest norweska grupa Bewi posiada trzy zakłady produkcyjne i jest z kolei dostawcą komponentów ze spienionego polipropylenu (EPP) dla branży motoryzacyjnej.

Spora część firm zajmuje się produkcją komponentów high-tech wykorzystywanych w elektronice, energetyce i automatyce. Do tej grupy należy m.in. **Kitron**, który posiada zakład produkcyjny w Grudziądzu i zajmuje się produkcją elektroniki na zlecenie (EMS), **Norautron** zatrudniający około 100 osób w Zduńskiej Woli, czy **Noratel** – producent transformatorów i elementów uzwojonych. Firma **Seaonics** posiada w Gdańsku działalność inżynieryjno-produkcyjną związaną z systemami kontrolnymi i napędowymi. Z branżą energetyczną związana jest firma **Glamox**, producent rozwiązań oświetleniowych – oprócz biura w Krakowie i laboratorium w Dobczycach Glamox posiada dwie fabryki (w Dobczycach i Wilkasach), 10 biur sprzedaży w całym kraju i zatrudnia łącznie około 700 osób w Polsce.

Handel

Handel jest sektorem stosunkowo nielicznym pod względem zatrudnienia – 50 firm zatrudnia łącznie około 1 040 osób. Jednak wyróżnia się on znacząco pod względem efektywności ekonomicznej: produktywność mierzona przychodami na pracownika wynosi tu blisko 794 tys. euro, a więc jest niemal trzykrotnie wyższa niż w przetwórstwie przemysłowym.

wym i ponad trzykrotnie wyższa niż w usługach. Wynika to ze specyfiki działalności handlowej – firmy w tym segmencie generują wysokie obroty przy relatywnie niskim zatrudnieniu, pełniąc przede wszystkim funkcję pośredników i dystrybutorów na polskim rynku. Łączne przychody sektora przekraczają 826 mln euro.

Dominującą formą działalności handlowej jest hurtownictwo niespecjalistyczne i branżowe – 40 firm z tej kategorii zatrudnia 772 osoby. Istotną rolę odgrywa hurtowy handel rybami i owocami morza, ściśle powiązany z norweskim przemysłem rybnym. Firmy z tego sektora dystrybuują norweskie produkty rybne na polskim i europejskim rynku. Aktywna jest również sprzedaż detaliczna przez internet i wysyłkowa.

Usługi, badania i rozwój

Sektor usług jest pod względem liczby podmiotów zdecydowanie największy – obejmuje 399 firm, które zatrudniają łącznie blisko 4,1 tys. osób. Szczególnie wyróżniają się sektor IT oraz oprogramowania, usługi inżynieryjne i doradztwa technicznego także w sektorze morskim, energetyka oraz hotelarstwo.

Usługi inżynieryjne i doradztwa technicznego, w tym branża morska

Na szczególną uwagę w kontekście norweskich firm w Polsce w zakresie usługowo-inżynieryjnym zajmuje branża morska. Norwegia jako kraj posiadający długą tradycję żeglugi morskiej jest jednym z globalnych liderów w przemyśle stoczniowym i morskim i usługach z nimi powiązanych. Mając zaledwie 5,6 miliona mieszkańców, Norwegia jest uważana za morską potęgę – kontroluje piątą co do wartości flotę handlową na świecie¹.

Szczególnie wyróżnia się w Polsce działalność **Kongsberg Maritime**; firmy, która jest obecna w Trójmieście, Szczecinie i Krakowie. Firma specjalizuje się w projektowaniu zaawansowanych systemów automatyki okrętowej, a także tworzy specjalistyczne oprogramowanie produktowe. Zajmuje się także produkcją i sprzedażą, a w swoim portfolio posiada systemy do nawigacji, detekcji, łączności i automatyki dla jednostek pływających oraz instalacji typu offshore, które są wykorzystywane przez firmy stoczniowe oraz firmy wydobywające i przetwarzające ropę naftową. Z kolei **DNV GL**, globalne towarzystwo klasyfikacyjne i certyfikujące dla przemysłu morskiego, energetycznego i naftowo-gazowego zatrudnia w Pol-

sce około 1 000 osób i obsługuje klientów z całego świata z polskich centrów kompetencji.

Z sektorem morskim związana jest też m.in. działalność firmy **Seaonics** (usługi inżynieryjne), **HG Solutions** (usługi dla przemysłu okrętowego i budownictwa lądowego), **Wilhelmsen** (usługi portowe, a także centrum BPO/SSC) oraz **Euroterminal Świnoujście** – jedyny prywatny terminal na zachodnim wybrzeżu Polski.

Energetyka

Wyjątkowo dynamicznie rozwija się segment energetyki. Dobrym przykładem zaangażowania norweskiego kapitału w transformację energetyczną Polski jest **Equinor**, który realizuje inwestycje offshore na Bałtyku wspólnie z Polenergia oraz rozwija farmy fotowoltaiczne poprzez spółkę Wento. W branży fotowoltaiki działa również firma **Otovo**. Norwegia pozostaje przy tym wiarygodnym dostawcą gazu do Polski, a symbolem tej współpracy jest gazociąg Baltic Pipe. Działalność w Polsce prowadzi również **Statkraft** – wiodąca firma w dziedzinie energetyki wodnej na świecie i największy w Europie producent OZE.

IT, programowanie komputerowe i pozostałe usługi

Istotną pozycję zajmuje sektor IT i oprogramowania. Branża ta przyciąga norweski kapitał głównie dzięki dostępności wykwalifikowanych polskich specjalistów i relatywnie niższemu kosztowi pracy niż w Norwegii. W tym obszarze działa m.in. firma **Schibsted & Vend**, z biurami w Krakowie i Gdańsku, zatrudniająca 300 osób; Visma działająca poprzez spółki zależne w pięciu miastach w Polsce, czy **Nordic Semiconductor** z branży technologii bezprzewodowych z biurami we Wrocławiu i Krakowie.

Dobrze rozwinięta jest także branża usług doradztwa biznesowego i księgowości. W tej branży działa ARPI Accounting, która jest częścią norweskiej grupy ARPI Holding AS i obchodzi w 2026 roku 20-lecie działalności w Polsce. **ARPI Accounting** skupia ekspertów specjalizujących się w księgowości, usługach prawnych, obsłudze płac oraz administracji kadrowej. W 2025 roku MDDP Outsourcing Polska zostało kupione przez norweską Grupę AIDER i zmieniło nazwę na **AIDER Polska**. Grupa AIDER to jedna z najszybciej rosnących firm księgowo-technologicznych obecnych w Norwegii, Danii oraz Szwecji, wspierana przez fundusz Castik Capital.

¹ Dane Norwegian Shipowners Association i U.S International Trade Administration



fot. DOF Group

Największymi graczami w branży hotelarskiej pozostają **sieć PURO** (osiem hoteli w głównych miastach Polski) oraz **Qubus** (hotele w czternastu miastach), które łącznie stanowią o znaczącej obecności norweskiego kapitału w polskim rynku hotelowym. Do norweskiego Wenaas Holding należą ponadto dwa warszawskie hotele marki **Radisson**.

Wśród pozostałych aktywnych sektorów usługowych warto wymienić działalność deweloperską i zarządzanie nieruchomościami oraz edukację przedszkolną, w której norweska sieć Norlandia prowadzi w Polsce kilkanaście placówek dla dzieci.

Firmy z branży obronnej

Na szczególną uwagę biorąc pod uwagę rosnącą rolę bezpieczeństwa zasługują firmy z branży obronnej działające w Polsce. **NFM Poland** jest jednym z głównych filarów przemysłowych Grupy NFM, szczególnie w obszarze ochrony balistycznej, hełmów kompozytowych oraz systemów indywidualnego oporządzenia żołnierzy i funkcjonariuszy. Zakład produkcyjny w Lęborku zatrudnia około 500 osób, a firma w 2026 roku obchodzi 25-lecie działalności w Polsce.

W Polsce działa również **KONGSBERG**, wiodący norweski koncern zbrojeniowy i technologiczny, który od lat współpracuje z polskim przemysłem zbrojeniowym. W związku z realizacją nowych projektów oraz rozwojem działalności firma planuje

również inwestycje i zwiększenie swoich zdolności produkcyjnych w Polsce, aby wzmocnić możliwość dostarczania większych ilości systemów i technologii obronnych. W tym celu firma podpisała w listopadzie 2025 roku listy intencyjne z trzema polskimi gminami na Pomorzu. Kolejną firmą z tego sektora, która posiada od ponad 10 lat biuro w Polsce jest **Nammo**, międzynarodowa grupa amunicyjna, specjalizująca się w technologiach obronnych i lotniczych. Grudziądzki zakład produkcyjny wspomnianej wcześniej firmy **Kitron** dostarcza zaawansowane komponenty elektroniczne między innymi dla przemysłu lotniczo-obronnego wykorzystywane w obronie powietrznej, systemach antydronowych oraz systemach łączności i sensorach. Produkcja ma charakter wysokiej precyzji i spełnia rygorystyczne certyfikacje wojskowe.

Chronimy biznes w Polsce – dwie dekady rozwoju opartego na zaufaniu

W ciągu ostatnich 20 lat ARPI Accounting przeszło drogę od niewielkiego biura rachunkowego obsługującego zaledwie kilku klientów do firmy znajdującej się w gronie 5% największych biur rachunkowych w Polsce. Jeszcze ważniejsza od samego wzrostu jest jednak reputacja, jaką firma zbudowała dzięki indywidualnemu podejściu do klienta, długofalowym relacjom oraz autentycznemu zaangażowaniu w sukces powierzonych jej przedsiębiorstw.

Największą siłą ARPI są ludzie. Rotacja pracowników od lat pozostaje wyjątkowo niska, a wielu członków zespołu związanych jest z firmą od wielu lat. Ta stabilność jest efektem skandynawskiej filozofii zarządzania, opartej na płaskiej strukturze organizacyjnej, otwartej komunikacji, wzajemnym szacunku oraz kulturze pracy, w której pracownicy darzeni są zaufaniem i zachęcani do brania odpowiedzialności.

Na przestrzeni dwóch dekad zmienił się również charakter współpracy gospodarczej pomiędzy Polską a Norwegią. Początkowo skandynawskie inwestycje koncentrowały się przede wszystkim na rynku nieruchomości. Następnie dominującą rolę przejęły firmy technologiczne, a dziś nową falę współpracy napędzają odnawialne źródła energii oraz projekty związane z zieloną transformacją.

Wieloletnia współpraca z norweskimi przedsiębiorstwami pozwoliła lepiej zrozumieć różnice kulturowe, które mają istotny wpływ na budowanie trwałych partnerstw biznesowych. Najważniejszą z nich jest zaufanie. W Norwegii ustne ustalenia mają dużą wartość, podczas gdy w Polsce podstawą współpracy pozostają szczegółowe umowy. Różni się również sposób podejmowania decyzji. Polskie firmy często działają szybko, natomiast norwescy przedsiębiorcy poświęcają więcej czasu na budowanie relacji przed podjęciem zobowiązań. Gdy jednak zaufanie zostanie zbudowane, współpraca zwykle okazuje się wyjątkowo trwała i lojalna.

Komunikacja to kolejny obszar, na który silnie wpłynęła skandynawska kultura biznesowa. W Norwegii ogromną wagę przywiązuje się do jasnych, zwięzłych i bezpośrednich komunikatów. ARPI od lat konsekwentnie stosuje tę zasadę w całej organizacji, szczególnie we współpracy z klientami z krajów nordyckich.

Wymiana doświadczeń pomiędzy Polską a Norwegią pokazuje, że oba kraje mogą się od siebie wiele nauczyć. Polska może czerpać z norweskiej kultury zaufania i otwartości. Norweskie organizacje zachęcają

do przyznawania się do błędów, otwartego rozwiązywania problemów i szukania rozwiązań zamiast winnych. Dobrze oddaje to znane powiedzenie: „Łatwiej jest prosić o wybaczenie niż o pozwolenie”, które odzwierciedla podejście sprzyjające inicjatywie i innowacyjności. W Polsce pracownicy nadal częściej działają ostrożnie, ponieważ obawa przed popełnieniem błędu bywa silniejsza.

Kierując firmą z norweskim kapitałem i dorastając w Norwegii, od początku staram się przenosić skandynawskie wartości do codziennej działalności ARPI.

Otwartość, partnerstwo i zaufanie nie są jedynie deklaracjami – wyznaczają sposób podejmowania decyzji i budowania relacji z klientami.

Najlepiej widać to w sytuacjach wymagających odpowiedzialności. Jeśli ARPI popełni błąd, klient jest o tym natychmiast informowany, a priorytetem staje się szybkie i transparentne rozwiązanie problemu. Podobnie, gdy firma dostrzeże potencjalne ryzyko dla działalności klienta w Polsce, informuje o nim z wyprzedzeniem, zamiast czekać, aż przerodzi się ono w realny problem.



Jeden z klientów najlepiej podsumował rolę ARPI, mówiąc: „Chronią Państwo nasz biznes w Polsce”. To zdanie z czasem stało się mottem firmy, ponieważ doskonale oddaje jej misję – nie tylko świadczenie usług księgowych i doradczych, lecz przede wszystkim zapewnianie klientom poczucia bezpieczeństwa wynikającego ze współpracy z zaufanym partnerem, który skutecznie dba o ich interesy w Polsce.

Jan Prejsnar

CEO, ARPI Accounting

WYMIANA HANDLOWA

Wymiana handlowa między Polską a Norwegią po gwałtownym skoku w latach 2022-2023 ustabilizowała się na nowym, znacznie wyższym poziomie. Norwegia odgrywa istotną rolę jako dostawca surowców i technologii w nowym krajobrazie bezpieczeństwa energetycznego. Polska zapewnia potencjał przetwórczy i wysokie zasoby specjalistów, również w zakresie usług, których eksport do Norwegii od 2021 roku systematycznie rośnie.

Łączna wartość obrotów handlowych między Polską a Norwegią wzrosła z 4,4 mld euro w 2010 roku do rekordowych 13,1 mld euro w 2023 roku. Rok 2024 przyniósł nieznaczne wyhamowanie – do 12,5 mld

euro. Jednak już w 2025 roku wymiana handlowa pobiła kolejny rekord, osiągając 13,2 mld euro (+5,2 % r/r i +0,5 % względem 2023 r.). To potwierdza, że relacje handlowe między oboma krajami ustabilizowały się na nowym, wyższym poziomie.

Analiza salda handlowego potwierdza, że import surowców energetycznych z Norwegii jest trwałym elementem nowej architektury bezpieczeństwa energetycznego Polski, a Norwegia stała się strukturalnym dostawcą surowców do naszego kraju. Wedle danych ENTSOG w 2025 roku dostawy gazu ziemnego gazociągami Baltic Pipe, łączącym Polskę i Norwegię, wyniosły 8,21 mld metrów sześciennych, co stanowi 41% dostaw ogółem.

Wymiana towarowa

Eksport towarów z Polski do Norwegii w 2025 roku wyniósł 3,5 mld euro, co oznacza wzrost o 20% w porównaniu do 2024 r. Strukturę polskiego eksportu zdominowały maszyny i urządzenia mechaniczne (517,6 mln euro) oraz wyroby z żeliwa i stali (469,1 mln euro), a w dalszej kolejności pojazdy samochodowe i ich części (262,1 mln euro) oraz urządzenia elektryczne i elektronika (246,8 mln euro). Struktura ta potwierdza wcześniejsze obserwacje: **Polska eksportuje do Norwegii przede wszystkim zaawansowane przetworzone produkty przemysłowe i komponenty.**

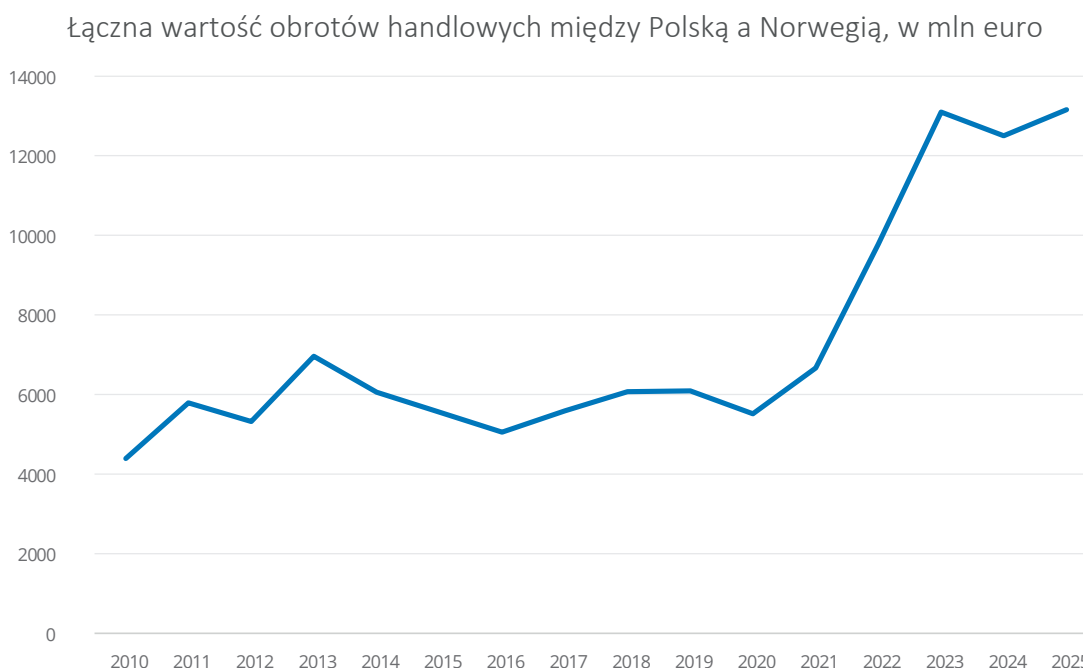
13,2
mld euro

To **wartość obrotów handlowych** Polski i Norwegii w 2025 roku



W 2025 roku, wymiana handlowa osiągnęła nowy rekord

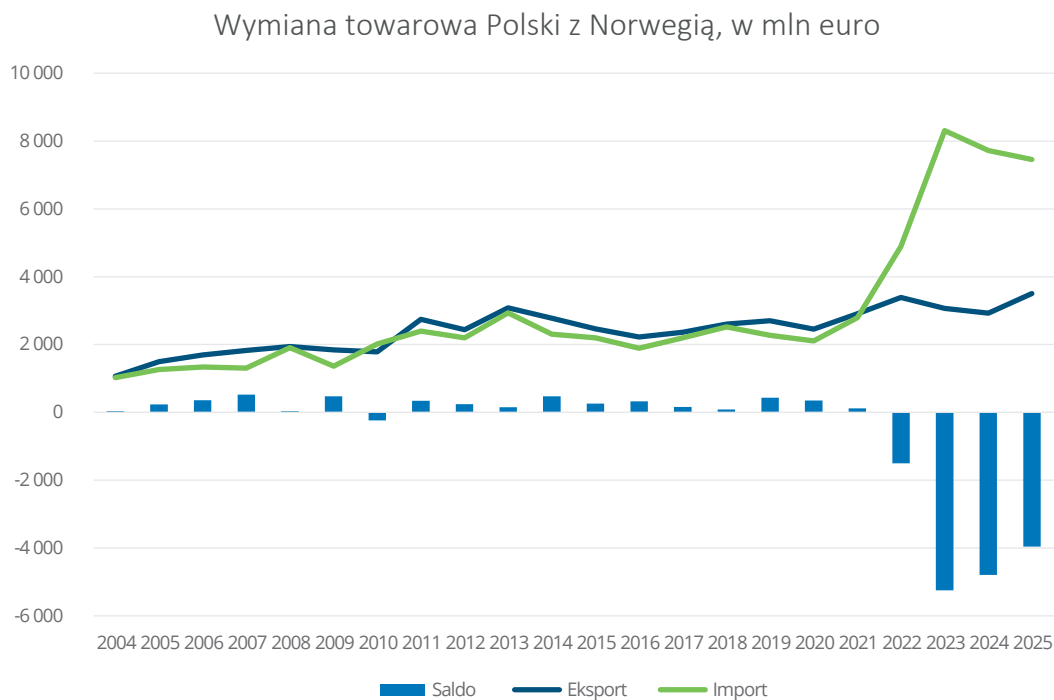
wykres 9



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

W 2025 roku, eksport towarów z Polski do Norwegii wzrósł o 20%

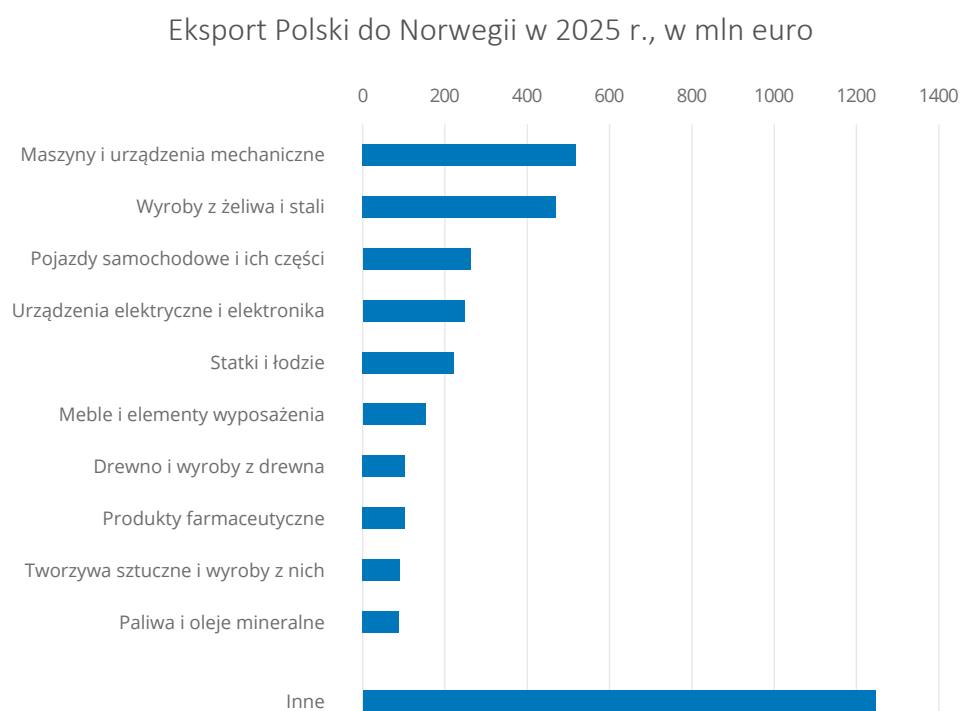
wykres 10



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Maszyny i urządzenia oraz wyroby z żeliwa i stali dominują w polskim eksporcie do Norwegii

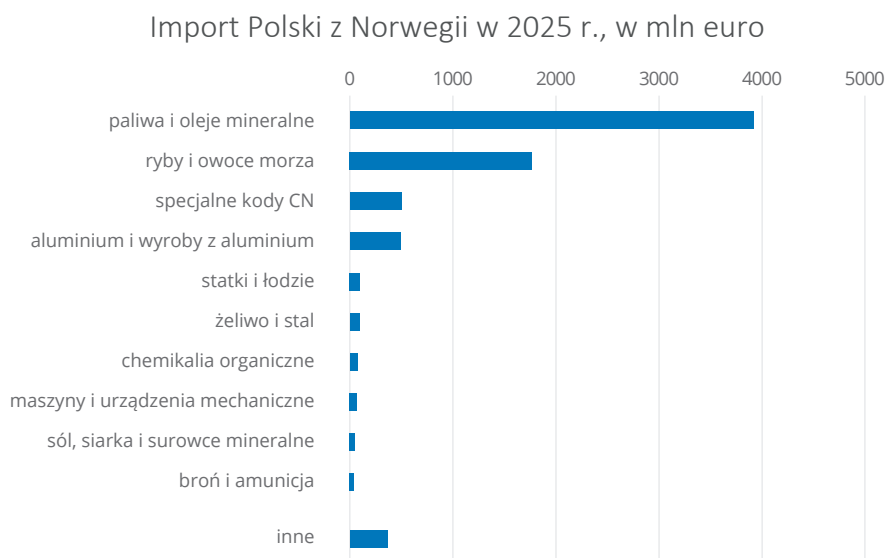
wykres 11



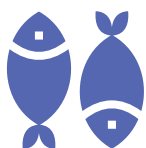
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Polska importuje z Norwegii głównie paliwa i oleje mineralne oraz owoce morza

wykres 12



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS. Specjalne kody CN odnoszą się do Nomenklatury Scalonej



Polska jest największym na świecie rynkiem **eksportu norweskich owoców morza**

Import towarów do Polski z Norwegii wyniósł 7,5 mld euro. **Po stronie importu zdecydowanie dominują paliwa i oleje mineralne** (3913,5 mln euro), a w dalszej kolejności ryby i owoce morza (1767,3 mln euro). Razem te dwie kategorie odpowiadają za zdecydowaną większość wartości całego importu z Norwegii. Według danych Norwegian Seafood Council za 2025 rok **Polska jest największym rynkiem na świecie dla eksportu norweskich owoców morza pod względem wartości** (19,1 mld NOK, +6% vs 2024)². Jednocześnie Norwegia pozostaje głównym dostawcą ryb do Polski, co podkreśla skalę i znaczenie wzajemnych relacji handlowych w tym sektorze, bo Polska jako jeden z największych producentów przetworzonych produktów rybnych w Europie odgrywa ważną rolę w łańcuchu dostaw żywności morskiej na naszym kontynencie.

Trzecia co do wielkości pozycja zestawienia, czyli tzw. specjalne kody CN o wartości 500 mln euro to kategoria objęta klauzulą poufności handlowej. Biorąc pod uwagę zacieśnianie współpracy w sektorze obronnym można założyć, że kategoria ta jest powiązana z umowami na dostawę m.in. systemów rakietowych i ich komponentów. Sam fakt pojawiania się tej kategorii na znaczącej pozycji w imporcie z Norwegii dobrze ilustruje, że relacje między oboma krajami nie są już ograniczone wyłącznie do tradycyjnego handlu energią, surowcami oraz sektorem morskim i rybołówstwem, lecz coraz wyraźniej obejmują również wymiar bezpieczeństwa.

Handel usługami

W handlu usługami Polska od lat utrzymuje trwałą nadwyżkę wobec Norwegii – **eksport usług wzrósł z 0,4 mld euro w 2010 roku do 1,3 mld euro w 2025 roku, a więc ponad trzykrotnie**, natomiast import usług w tym samym czasie zwiększył się czterokrotnie (z 0,21 mld euro do 0,88 mld euro). Saldo usług-

1.3
bln euro

to wartość **eksportu polskich usług** do Norwegii w 2025 roku



² Na drugim miejscu znajdują się Stany Zjednoczone, a na trzecim Chiny.

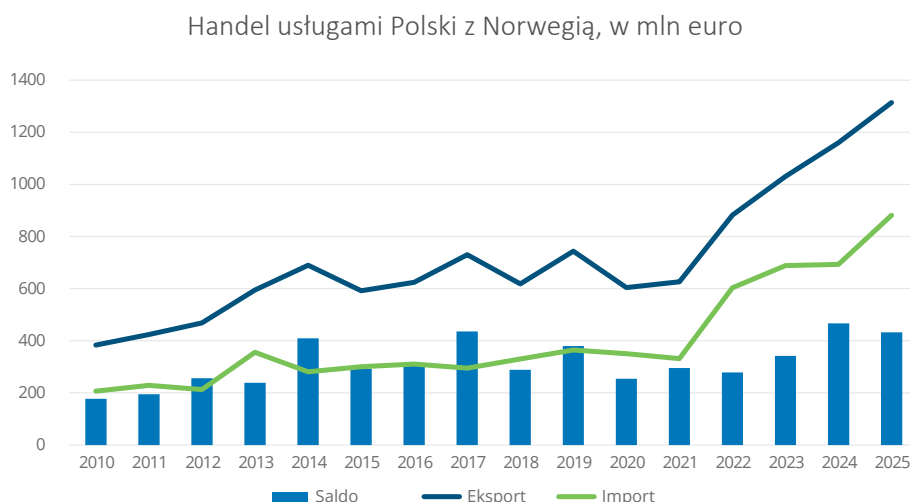
we Polski z Norwegią wzrosło z 0,17 mld euro w 2010 roku do 0,43 mld euro w 2025 roku. Co istotne, ta nadwyżka w handlu usługami utrzymuje się na stosunkowo stałym, wysokim poziomie od wielu lat.

Największy wkład w nadwyżkę handlową mają **usługi pozostałe dla biznesu** (saldo +203,9 mln euro)

oraz **usługi telekomunikacyjne, IT i informacyjne** (+207,5 mln euro), które łącznie stanowią o dominującej pozycji Polski jako eksportera usług do Norwegii. Wysoką nadwyżkę odnotowano również w usługach konserwacji i napraw (+98,7 mln euro) oraz usługach budowlanych (+54,9 mln euro).

Eksport usług z Polski do Norwegii notuje stały wzrost od 2021 roku

wykres 13

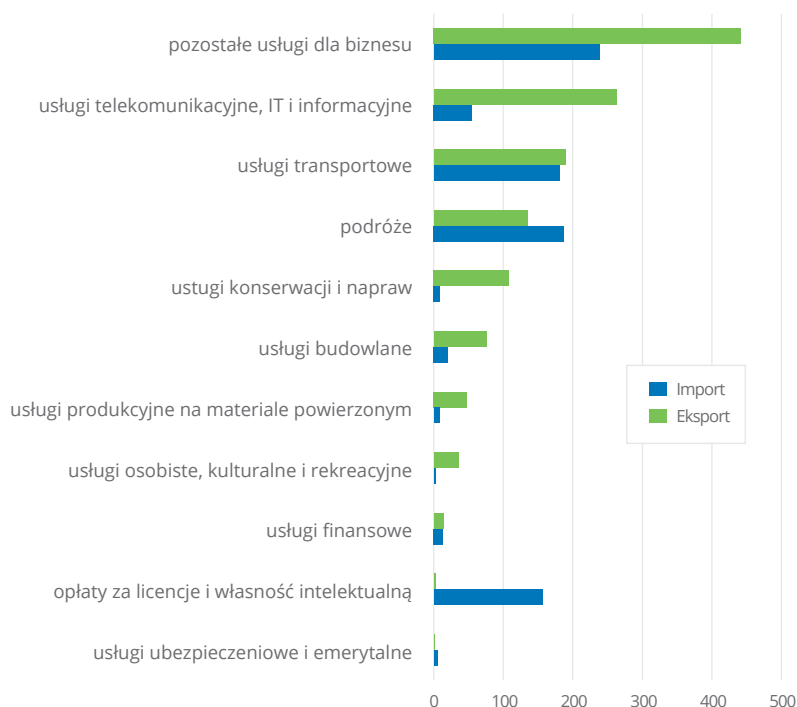


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Rośnie zapotrzebowanie na usługi biznesowe i usługi oparte na wiedzy

wykres 14

Struktura handlu usług Polski z Norwegią w 2025 r., w mln euro



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

AIDER wchodzi na polski rynek: przełomowa inwestycja w sektorze usług profesjonalnych

Decyzja grupy Aider o wejściu do Polski jest wydarzeniem wyjątkowym i przełamaniem dotychczasowego trendu, w którym norweski kapitał koncentrował się w dużej mierze na sektorach tradycyjnych, takich jak np. energetyka z OZE, przetwórstwo rybne czy zbrojeniówka. Tym razem inwestycja dotyczyła tzw. usług profesjonalnych, na które składają się w naszym przypadku outsourcing księgowości oraz kadr i płac. O wyborze Polski zdecydowały dwa kluczowe czynniki: ekonomiczny potencjał rynku oraz niski poziom konsolidacji polskiej branży usług księgowych. W przeciwieństwie do dojrzałych rynków Europy Zachodniej oraz w Skandynawii, w Polsce rynek jest rozporoszony i działa na nim mnóstwo podmiotów. Inwestor branżowy przejmując naszą spółkę, utworzył jednocześnie platformą do dokonywania kolejnych akwizycji i budowania silnego gracza w tej części Europy.

Sama integracja otworzyła przed nami możliwość dynamicznego skalowania biznesu oraz poszerzenia portfela usług. Co istotne, transfer wiedzy w grupie ma charakter dwustronny. Strona norweska wniosła doświadczenie w migracji systemów biznesowych do chmury oraz kompetencje w procesach akwizycyjnych, z kolei polski zespół posiada silne kompetencje w obszarze automatyzacji procesów (RPA) i innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Kulturowo połączył nas pragmatyzm, skrupulatność i nakierowanie na cele, co sprzyja budowaniu relacji opartych na pełnym zaufaniu.

Branża księgowa stoi obecnie w obliczu istotnej ewolucji technologicznej. Tradycyjny OCR zastępowany jest przez sztuczną inteligencję, która potrafi rozpoznać niuanse – od faktur wielopozycyjnych po faktury wymagające rozliczeń międzyokresowych. A już dziś AI może również rekomendować księgowania. Trzeba jednak

pamiętać, że w tym obszarze AI do skutecznej nauki potrzebuje ogromnych, bezpiecznych próbek danych – księgowanych dokumentów. Dlatego przewagę zyskują duże organizacje dysponujące odpowiednią skalą i portfelem klientów.

Rozwój technologii (jak AI) oraz zmian regulacyjnych (takich jak KSeF) zmienia także rolę pracownika. Rola księgowego ewoluuje w kierunku analitycznym i doradczym, coraz silniej wspierając decyzje klientów. W dobie niedoboru talentów naszą rolą jest przekwalifikowywanie pracowników do zadań o wyższej wartości dodanej – kontrolnych i doradczych. Unikalne podejście do technologii to jeden z elementów, który wyróżnia AIDER. Zamiast narzucać klientom jeden system, w którym będzie prowadzona jego księgowość oferujemy wybór oprogramowania z naszego portfela. Ponadto, zobowiązujemy się do przetwarzania dokumentów w mniej niż 24 godziny, zapewniając przy tym bieżące wsparcie analityczno-doradcze.

Nasz cel strategiczny na najbliższe lata jest jednoznaczny: chcemy zbudować w Polsce tzw. „powerhouse” usług profesjonalnych łączący outsourcing księgowość oraz kadr i płac, doradztwo podatkowe, prawne oraz transakcyjne. Planujemy urosnąć z obecnych 400 do około 1000 specjalistów, realizując 2-3 akwizycje rocznie, czego przykładem jest nasza pierwsza akwizycja tj. spółki Ground Frost.

Szymon Churski
Partner, AIDER Poland



Grupa AIDER w Polsce zatrudnia około 400 osób, fot. AIDER

GLOBALNE ŁAŃCUCHY WARTOŚCI

Polska czerpie dziś z norweskich łańcuchów dostaw ponad czterokrotnie więcej wartości dodanej niż około 30 lat temu. Głównym beneficjentem tej integracji pozostaje przetwórstwo przemysłowe. Patrząc w przyszłość, potencjał zacieśniania współpracy gospodarczej tkwi w zaawansowanym przemyśle wytwórczym, a jednym z głównych motorów napędowych popytu może stać się rozwój morskiej energetyki wiatrowej.

Wskaźnik pokazujący, ile wartości dodanej trafia do polskiego PKB na każde 1000 dolarów wydane go w ramach norweskiego popytu wzrósł z 2,13 USD w 1995 r. do 8,36 USD w 2022 r. – ponad czterokrotnie. Po dynamicznym wzroście w latach 2012–2019 wskaźnik ten ustabilizował się na poziomie około 8 USD. Stabilizacja na tak wysokim poziomie – zamiast dalszego gwałtownego wzrostu – sugeruje, że **polska gospodarka osiągnęła już dojrzały etap integracji z norweskimi łańcuchami wartości. Oznacza to, że dalszy rozwój będzie wymagał nie tyle zwykłego „nadrabiania zaległości”, ile budowania nowych przewag konkurencyjnych w bardziej zaawansowanych segmentach produkcji.**

Analiza sektorowa jednoznacznie wskazuje, które gałęzie polskiej gospodarki najmocniej korzystają z tej integracji. Zdecydowanym liderem jest prze-

twórstwo przemysłowe, którego wskaźnik wartości dodanej generowanej dzięki popytowi norweskiemu wynosi 3,07 – niemal dwukrotnie więcej niż drugi w kolejności handel (1,57) i niemal czterokrotnie więcej niż transport i logistyka (0,81) czy usługi biznesowe (0,76). Dominację przetwórstwa przemysłowego można wytłumaczyć kilkoma nakładającymi się na siebie czynnikami.

Po pierwsze, struktura norweskiego eksportu do Polski i polskiego eksportu do Norwegii ma **w dużej mierze charakter komplementarny, a nie konkurencyjny**. Norwegia dostarcza surowce (gaz, ryby, aluminium), a Polska przetwarza je lub wykorzystuje jako wsad do produkcji bardziej zaawansowanych dóbr (czego najlepszym przykładem pozostaje sektor przetwórstwa łososia, gdzie surowiec sprowadzany z Norwegii trafia do polskich zakładów, takich jak Mowi Poland, a następnie jest reeksportowany na rynki Europy Zachodniej już jako produkt o wyższej wartości dodanej).

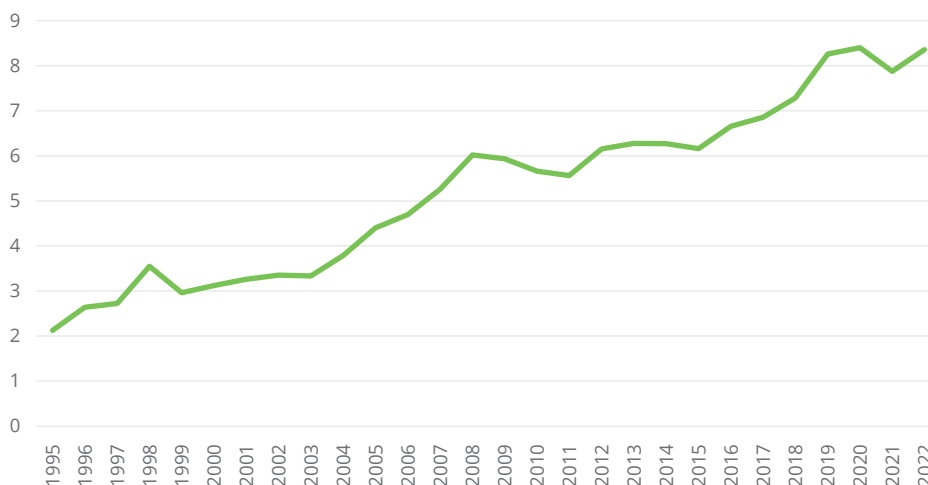
Po drugie, polski eksport do Norwegii – jak pokazaliśmy wcześniej – składa się w dużej mierze z maszyn, urządzeń, wyrobów ze stali i komponentów motoryzacyjnych, a więc **dóbr pośrednich wykorzystywanych dalej w norweskim przemyśle stoczniowym, naftowym i offshore**.

Po trzecie, **bliska współpraca polskich stoczn** (na czele z Remontową Shipbuilding) z norweskimi armatorami przy budowie nowoczesnych, hybrydowych i elektrycznych promów oraz jednostek wspar-

Na przestrzeni około 30 lat wartość generowana dla polskiej gospodarki na każde 1000 USD wydane w Norwegii wzrosła aż czterokrotnie

wykres 15

Na 1000 dolarów wydawanych przez Norwegów na konsumpcję i inwestycje, do polskiego PKB trafia:



Kitron Poland: rosnąca moc produkcyjna Europy Środkowo-Wschodniej

Kitron Poland z siedzibą w Grudziądzu jest jednym z jedenastu zakładów Kitron na całym świecie i stanowi ważną część działalności Grupy w Europie Środkowej i Wschodniej. Od momentu otwarcia pierwszego zakładu w 2019 roku firma przekształciła się z młodej struktury w dojrzałą organizację, dysponującą rozbudowanymi możliwościami w zakresie produkcji prototypów, montażu, testowania i automatyzacji.

Kitron to skandynawska firma świadcząca usługi kontraktowej produkcji elektronicznej (EMS) z około 65-letnim doświadczeniem, zatrudniająca ponad 3 000 pracowników i osiągająca w 2025 r. przychody w wysokości 738,3 mln euro. W ramach tej struktury nasz polski zakład zajmuje powierzchnię 12 000 m², posiada dwie linie produkcyjne SMT i zatrudnia blisko 600 wykwalifikowanych pracowników. Dzięki dostępnej jeszcze wolnej przestrzeni na terenie zakładu oraz utalentowanej lokalnej kadrze istnieje wyraźny potencjał do ekspansji, a w skali Europy Polska oferuje konkurencyjne koszty produkcji przy zachowaniu wysokich standardów technicznych.

Kitron Poland zarządza całym łańcuchem wartości w produkcji elektronicznej, od montażu mechanicznego obudów po zaawansowany i złożony montaż końcowy. Do kluczowych technologii należą technologia montażu powierzchniowego (SMT) oraz montaż przewlekany (THT), uzupełnione o zautomatyzowany montaż wciskowy, automatyczną kontrolę optyczną (AOI), analizę rentgenowską 3D oraz operacje w pomieszczeniach czystych (Clean Room).



Kitron Poland

Przynależność do globalnej grupy oznacza, że nigdy nie działamy w pojedynkę. Kitron dzieli się najlepszymi praktykami, know-how inżynierskim i usługami technicznymi we wszystkich zakładach, wspierany przez Centrum Technologiczne Grupy oraz Globalne Centrum Automatyzacji w Indiach. Polska wnosi swoje własne atuty: praktyczne rozwiązywanie problemów, ciągłe doskonalenie poprzez kulturę Lean i codzienne Kaizen'y, a także wykwalifikowany zespół inżynierów zajmujący się inżynierią procesową, testową i produkcyjną – wszystko to wspierane stałymi inwestycjami w nowy sprzęt, wynoszącymi od dwóch do trzech procent rocznych obrotów.

Obronność i przemysł lotniczy należą do pięciu kluczowych sektorów działalności firmy Kitron, obok obszarów takich jak łączność, elektryfikacja, przemysł oraz urządzenia medyczne. Firma dostarcza elektronikę dla sektora obronnego od 1976 roku, obejmując rozwiązania wykorzystywane w aplikacjach lądowych, morskich i powietrznych. Kitron posiada specjalistyczne kompetencje w zakresie systemów UAV i przeciwdziałania UAV (counter-UAS), technologii radarowych, systemów rakietowych, sterowania uzbrojeniem oraz symulacji.

W Grudziądzu obszar ten stanowi również część działalności firmy, wpisując się w jeden z najszybciej rozwijających się segmentów nowoczesnej obronności. Kitron Poland jest także postrzegany jako zaufany partner w zakresie współpracy przemysłowej, realizowanej poprzez programy offsetowe z firmami ze Stanów Zjednoczonych i Europy.

Dzisiejszy rynek wiąże się z presją na łańcuchy dostaw, dostępność komponentów oraz koszty. Kitron odpowiada na te wyzwania poprzez globalne zaopatrzenie, umowy z dostawcami, utrzymywanie zapasów bezpieczeństwa oraz bieżący monitoring popytu, wspierany przez silną bazę lokalnych dostawców.

W obszarze zrównoważonego rozwoju zaangażowanie firmy jest jednoznaczne: Grupa dąży do osiągnięcia 100% udziału energii pochodzącej ze zrównoważonych źródeł i konsekwentnie zwiększa udział sprzedaży zgodnej z taksonomią Unii Europejskiej.

W Polsce i na innych rynkach dostrzegamy wymagające otoczenie biznesowe, ale jednocześnie pełne możliwości dla stabilnego i doświadczonego partnera produkcyjnego.

Marek Browalski

Managing Director
Kitron Sp. z o.o.



cia offshore (PSV) generuje wysoką wartość dodaną właśnie w przemyśle przetwórczym, a nie w usługach, mimo że formalnie są to projekty o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego.

Relatywnie niski udział usług biznesowych (0,76) oraz rolnictwa i rybołówstwa (0,22) w generowaniu wartości dodanej z norweskich łańcuchów dostaw może na pierwszy rzut oka wydawać się zaskakujący, biorąc pod uwagę rosnącą rolę polskich centrów usług biznesowych oraz silną pozycję Polski jako przetwórcy norweskich ryb. Wyjaśnienie tego pozornego paradoksu jest jednak proste – wskaźnik ten mierzy wartość dodaną generowaną bezpośrednio przez popyt norweski, podczas gdy duża część polskiego przetwórstwa rybnego (mimo wykorzystania norweskiego surowca) trafia finalnie na rynki Europy Zachodniej, a nie z powrotem do Norwegii, a więc nie jest w pełni ujęta w tym konkretnym wskaźniku łańcucha wartości. Podobnie usługi biznesowe dla Norwegii wciąż stanowią mniejszą część globalnego eksportu usług polskich centrów BPO/SSC,

które w równym, a często większym stopniu obsługują klientów ze Stanów Zjednoczonych, Niemiec czy Wielkiej Brytanii. Ostatecznie najmniej wartości dodanej generuje budownictwo (0,16) – sektor o z natury lokalnym charakterze działalności, słabo powiązany z eksportem.

Ta hierarchia sektorowa stanowi cenną wskazówkę dla polityki gospodarczej i strategii biznesowych firm chcących zwiększyć swoje korzyści z relacji polsko-norweskich. To właśnie **w przetwórstwie przemysłowym – a w szczególności w produkcji komponentów dla przemysłu stoczniowego, offshore oraz w przetwórstwie spożywczym** – tkwi największy, wciąż rosnący potencjał do pogłębiania integracji gospodarczej obu krajów. Zwłaszcza w kontekście planowanej rozbudowy morskich farm wiatrowych na Bałtyku (Bałtyk 1, 2 i 3), która w nadchodzących latach powinna istotnie zwiększyć zapotrzebowanie na polskie komponenty, usługi inżynieryjne i zdolności produkcyjne polskich stoczn i zakładów przemysłowych.



Produkcja przemysłowa jest sektorem, który w największym stopniu korzysta z integracji polskich i norweskich łańcuchów wartości. Zakład firmy Kitron w Polsce jest przykładem silnych powiązań między norweskim przemysłem a polskimi możliwościami i kompetencjami produkcyjnymi.

OKIEM BIZNESU



NFM Poland: polski filar europejskiej bazy przemysłowej NFM Group

W obecnej sytuacji geopolitycznej rola Polski zmieniła się bardzo wyraźnie. Po 2022 roku bezpieczeństwo Europy przestało być tematem teoretycznym. Kraje europejskie muszą odbudować nie tylko potencjał obronny, ale i przemysłowy. To nie są dwie oddzielne sprawy. Jeżeli Europa chce być bezpieczna, musi mieć zdolność produkcji, serwisowania, modernizacji i dostarczania kluczowego wyposażenia na swoim terytorium lub w przewidywalnych, sojuszniczych łańcuchach dostaw. Polska jest w tym układzie naturalnym hubem przemysłowo-logistycznym.

NFM Group jest firmą norweską, ale jej baza przemysłowa ma charakter europejski. Grupa zatrudnia około 1250 osób w Europie i działa w oparciu o sześć europejskich fabryk. W obecnym środowisku bezpieczeństwa ma to praktyczne znaczenie. Klienci coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na parametry produktu, lecz także na pochodzenie produkcji, ciągłość dostaw, skalę przemysłową i zdolność do realizacji dużych programów w Europie.

Polska była jednym z kamieni węgielnych rozwoju NFM Group. Dzisiaj NFM Poland pełni funkcję centrum kompetencji przemysłowych, miejsca industrializacji produktów, centrum produkcji dla kluczowych rodzin produktowych oraz hubu operacyjnego i logistycznego wspierającego potrzeby Grupy. Obejmuje to produkcję, wdrażanie technologii do stabilnej produkcji seryjnej, kontrolę jakości, kalkulację kosztów, planowanie, realizację kontraktów i dostawy do klientów.

Współpraca pomiędzy norweskimi i polskimi zespołami NFM Group opiera się na podziale ról. Norwegia pozostaje centrum Grupy oraz ważnym źródłem technologii, kierunku produktowego i doświadczenia operacyjnego. Polska odpowiada za doprowadzanie rozwiązań do poziomu przemysłowego.

W praktyce oznacza to współpracę między NFM Technology w Norwegii a zespołami inżynieryjnymi, technologicznymi, jakościowymi i produkcyjnymi w Polsce. Norweska część Grupy koncentruje się na technologii, badaniach i rozwoju platform produktowych. Polska wnosi kompetencję industrializacji, czyli przełożenie technologii na produkt, który można produkować seryjnie, certyfikować, wyceniać, skalować i dostarczać klientom w wymaganym terminie. Transfer wiedzy w takim modelu nie polega wyłącznie na przekazaniu dokumentacji. Obejmuje wspólne doprowadzenie rozwiązania do dojrzałości wymaganej przez przemysł obronny. Ważne jest również to, że rola BU Poland nie ogranicza się do obsługi własnych rynków. Jesteśmy przemysłowym partnerem dla innych jednostek Grupy, w szczególności dla BU Germany, czyli Hexonii, oraz BU France, czyli Paul Boyé Technologies.

Kierunek dla NFM Poland jest jasny. Chcemy rozwijać się jako centrum kompetencji przemysłowych NFM Group w Europie. Oznacza to dalsze wzmacnianie zdolności, które zwiększają bezpieczeństwo użytkownika i wspierają europejską bazę obronną.

Współpraca polsko-norweska daje do tego dobrą podstawę. Łączy technologię, doświadczenie, zaufanie, przemysłową skalę i podobne rozumienie odpowiedzialności w obecnym środowisku bezpieczeństwa.

Marcin Dombrowski

Chief Executive Officer, NFM Poland



NFM Poland, Lębork

POLSKO NORWESKA WSPÓŁPRACA W OBSZARZE BEZPIECZEŃSTWA I OBRONNOŚCI

Norwegia i Polska dysponują unikalnymi kompetencjami w dziedzinie obronności, jako kluczowe państwa północnej i wschodniej flanki NATO. Wspólne postrzeganie zagrożeń oraz zbieżne interesy w zakresie bezpieczeństwa energetycznego, obejmujące m.in. dostawy gazu przez Baltic Pipe i rozwój morskiej energetyki wiatrowej na Morzu Bałtyckim, podkreślają strategiczny charakter polsko-norweskiego partnerstwa. Wzmacniają go również rozwijająca się współpraca przemysłów obronnych oraz dynamicznie pogłębiające się relacje wojskowe.

Pierwsza w historii Norwegii strategia bezpieczeństwa narodowego została ogłoszona w maju 2025. Moment ten nie jest przypadkowy. Jak wskazuje strategia: „W krótkim czasie świat stał się bardziej niebezpieczny i nieprzewidywalny. W Europie trwa wojna, rośnie rywalizacja między głównymi mocarstwami, a relacje transatlantyckie są napięte. Norwegia mierzy się z najpoważniejszą sytuacją bezpieczeństwa od czasów II wojny światowej”³.

Wszystkie te zagrożenia bezpośrednio dotyczą również Polski. Krajobraz bezpieczeństwa ewoluje i oznacza nie tylko konieczność rozwijania bezpośrednich zdolności obronnych i odstraszania, ale również ochronę infrastruktury krytycznej, ochronę przed cyberatakami oraz budowę odpornej gospodarki i łańcuchów dostaw. Według ostatniego

badania „Global Risks to the EU” ze stycznia 2026, największym ryzykiem dla Europy obecnie jest atak hybrydowy na infrastrukturę krytyczną. Ekspertcy oceniają go jako zarówno najbardziej prawdopodobny scenariusz, jak i jeden z najbardziej dotkliwych⁴. Wzrasta również ryzyko geoeconomicznej konfrontacji i konfliktów zbrojnych między państwami. Na te dwa główne czynniki wskazuje „Global Risk Report 2026” Światowego Forum Ekonomicznego.

Postrzeganie tych zagrożeń znajduje swoje odzwierciedlenie w zwiększonych wydatkach obu państw na obronność. Polska przeznaczona na ten cel już 4,5% PKB, najwyższy obecnie wskaźnik w relacji do PKB wśród państw członkowskich NATO, natomiast Norwegia 3,3% PKB – notując wzrost z poprzedniego roku o około 50%⁵.



Ośrodek szkoleniowy Camp Jomsborg w Dębie Lipie został zrealizowany w ramach międzynarodowej inicjatywy przez Norweskie Siły Zbrojne, a Polska pełni rolę państwa-gospodarza. fot. Javad Parsa / NTB i SMK.

3 Norway National Security Strategy, Office of the Prime Minister of Norway, 2025

4 “Global Risks to the EU” Raport Robert Schuman Centre, 2026

5 Trends in world military expenditure, 2025; SIPRI Factsheet, April 2026



Wzmacnianie bezpieczeństwa na Bałtyku: długofalowa wizja KONGSBERG, współpraca przemysłowa i inwestycje w Polsce

KONGSBERG zbudował w Polsce długotrwałą obecność i zaufanie. Od pierwszych zamówień NSM (2008/2014) poprzez utworzenie spółki w Polsce (od 2010r.) podpisane kontrakty i kluczowe programy SAN i NSM CDS, KONGSBERG buduje w Polsce relacje oparte na skalowalnych projektach i rosnącym znaczeniu lokalizacji przemysłowej. Pierwszą inwestycją rozumianą jako transfer technologii i zbudowanie kompetencji serwisowych i produkcyjnych było stworzenie centrum serwisowania w WZE w Zielonce zaawansowanych rakiet NSM. Przeniesienie know-how w kluczowych, niezwykle złożonych technologiach rakietowych oraz budowanie trwałych miejsc pracy o wysokiej wartości to katalizator modernizacji polskiego przemysłu zbrojeniowego.

Podjęliśmy też kolejne decyzje o inwestycjach KONGSBERG w Polsce. Dotyczą one produkcji uzbrojenia i platform na Pomorzu (w ZOP Kaszubia). Wynika to z potrzeb rynku, korzystnej logistyki i łańcucha dostaw oraz z szerszej polityki bezpieczeństwa całego regionu. Lokalizacja części prac w Polsce oznaczać będzie także ożywienie gospodarcze poprzez popyt na precyzyjne komponenty, elektronikę, oprogramowanie i usługi testowe, co stymuluje rozwój sieci poddostawców i wyspecjalizowanych partnerów.

W szerszym ujęciu z punktu widzenia KONGSBERG, polsko-norweskie partnerstwo w NATO ewoluowało w kierunku formalnego partnerstwa strategicznego (Memorandum of Understanding 2025, zapowiedź umowy o strategicznym partnerstwie 2026), obejmującego nie tylko obronę przeciwlotniczą (OPL) i antydronową (C-UAS), ale także współpracę w programach morskich, ochronę infrastruktury krytycznej, cyberprzestrzeni i mobilność. To tworzy stabilny, długoterminowy kontekst dla inwestycji przemysłowych KONGSBERG w Polsce jako elementu wspólnej architektury

bezpieczeństwa regionu i jako inwestycji stricte biznesowej w Polsce.

W przypadku wspólnych programów takich jak SAN (C-UAS) czy NSM CDS tworzone są w Polsce centra serwisowania i produkcji, co skraca czas reakcji na zagrożenia i zwiększa odporność łańcuchów dostaw w warunkach kryzysu. Są one odpowiedzią na obecne potrzeby wojsk, aby dostarczać szybciej i więcej w przypadku niektórych produktów czy systemów. KONGSBERG rozumie kluczową dla polskiego użytkownika konieczność ulokowania pewnych zdolności w kraju i zabezpieczenia tzw. local content.

W przypadku KONGSBERG perspektywiczne obszary polsko-norweskiej współpracy w najbliższej przyszłości dotyczą przede wszystkim rozbudowy zdolności C-UAS i dalszą integrację z istniejącymi warstwami OPL. Tak samo ważne jest dla nas rozwijanie zdolności dla polskiego wojska w obszarze bezpieczeństwa Bałtyku oraz uderzeniowych i obronnych systemów rakietowych, w tym także tańszych rozwiązań (low-cost missiles) o dużym potencjale produkcyjnym.

Z perspektywy KONGSBERG, Polska to strategiczny partner i hub przemysłowy dla flanki północno-wschodniej NATO, charakteryzujący się dużym, stabilnym popytem wewnętrznym (narodowe programy modernizacyjne), bardzo wysokimi kompetencjami, bardzo dobrą współpracą z polskim przemysłem zbrojeniowym, rosnącymi zdolnościami integracyjnymi oraz korzystną geografiją.

Krzysztof Chmielewski

Senior Vice President,
KONGSBERG



Rozwój polsko-norweskiej współpracy w zakresie bezpieczeństwa

Dlatego też wzmocnienie współpracy obu państw w zakresie bezpieczeństwa wydaje się naturalnym krokiem.

Premier Jonas Gahr Støre w trakcie wizyty w Warszawie w lutym 2024 wskazał na Polskę jako polityczny, gospodarczy i kulturalny środek ciężkości w centrum Europy, dodając, że Polska stała się jednym z najważniejszych partnerów dla Norwegii i wyraził oczekiwanie, że współpraca ta będzie się w przyszłości nadal pogłębiać. Rok później,

we wrześniu 2025 roku Wicepremier i Minister Obrony Narodowej Polski Władysław Kosiniak-Kamysz i Minister Obrony Norwegii Tore Sandvik podpisali **Memorandum dotyczące zacieśnienia dwustronnej współpracy w dziedzinie obronności**, w ramach którego wspólne działania obejmują wszystkie poziomy obronności, tj. poziom polityczny i wojskowy (strategiczny, operacyjny i taktyczny). W kwietniu 2026 roku Minister Kosiniak-Kamysz odwiedził Oslo. Dwustronne rozmowy między państwami podkreśliły kompleksowy charakter wzajemnych relacji, w tym współpracy w sektorze przemysłu obronnego. Celem spotkania było także doprecyzowanie zapisów przyszłej umowy o partnerstwie strategicznym.



Wizyta premiera Jonasa Gahr Støre w Camp Jomsborg w lutym 2026 r., fot. Javad Parsa / NTB i SMK.

W październiku 2025 roku na poligonie w Nowej Dębie otwarto **Ośrodek Szkolenia Poligonowego Wojsk Lądowych Dęba-Lipa**. Centrum, o nazwie **Camp Jomsborg**, zostało zrealizowane w ramach międzynarodowej inicjatywy przez Norweskie Siły Zbrojne i służy jako hub dla bałtyckich, nordyckich i ukraińskich wojsk. Norwegia odgrywa wiodącą rolę jako państwo ramowe, a norweski kontyngent jest zdecydowanie największym spośród wszystkich państw sojuszniczych i partnerskich. W lutym 2026 roku na terenie ośrodka spotkali się premierzy Polski i Norwegii – Donald Tusk i Jonas Gahr Støre. Tematem spotkania było dalsze zacieśnianie strategicznych relacji między krajami, szczególnie w obszarze współpracy przemysłowej i obronnej.

Współpraca Polski i Norwegii w ramach struktur NATO

Norwegia jest członkiem założycielem NATO. Utrzymując **nowoczesne siły zbrojne**, szczególnie w zakresie lotnictwa i marynarki, kontroluje strategiczny obszar **Arktyki i północnego Atlantyku**, czyli północnej flanki NATO. Tym samym Norwegia odgrywa bardzo ważną rolę w morskich siłach NATO, również jako gospodarz wielu kluczowych ćwiczeń sił morskich czy regularny udział w Standing NATO Maritime Group 1 (SNMGI) poprzez własne okręty i personel. Norweskie Siły Zbrojne oraz położenie geograficzne Norwegii zapewniają jej unikalne doświadczenie

w ochronie infrastruktury krytycznej, w tym infrastruktury podmorskiej, co ma obecnie szczególne znaczenie w związku z rosnącą strategiczną rolą Morza Bałtyckiego w sektorze energetycznym.

Po wejściu Finlandii i Szwecji do NATO zarówno rola Norwegii, jak i Polski w ramach struktur NATO i bezpieczeństwa w regionie uległa zmianie. Norwegia stała się terenem o znaczeniu strategicznym dla obrony całego regionu nordyckiego, pełniąc rolę zaplecza i kraju tranzytowego dla posiłków sojuszniczych⁶. Rozwój sytuacji w regionie Morza Bałtyckiego i Arktyki stał się coraz bardziej współzależny. Współpraca między Polską a Norwegią stała się elementem zintegrowanej strategii dla regionu nordyckiego i bałtyckiego, mającej znaczenie dla całej Europy. Zacieśnienie więzi między oboma państwami przyczyniło się do kształtowania szerszych, wciąż ewoluujących ram bezpieczeństwa w regionie.

W ośrodku szkoleniowym NB8 Camp Jomsborg, który prowadzi szkolenia dla ukraińskich żołnierzy, Norwegia jest wiodącym państwem ramowym w ramach struktur współpracy NATO, przy wsparciu Polski jako państwa-gospodarza. Od stycznia do kwietnia 2025 roku w bazie lotnictwa w Krzesinach pod Poznaniem stacjonowały norweskie samoloty F-35, które wsparły ochronę przestrzeni powietrznej wraz z systemami obrony powietrznej NASAMS. Ich misją

⁶ Raport „Poland and Norway in their regional strategic contexts”, Fundacja im. Kazimierza Pułaskiego

była ochrona centrum Rzeszów Jasionka, które jest kluczowym hubem logistycznym NATO dla pomocy Ukrainie. Współpraca ta obejmowała również m.in. szkolenie polskich pilotów F-16 w związku z trwającym przez Polskę procesem pozyskiwania 32 myśliwców F-35⁷.

Partnerstwo Polski i Norwegii obejmuje także wspólne ćwiczenia wojskowe (m.in. na Bałtyku w ramach programu BALTOPS), wymianę doświadczeń oraz koordynację działań wobec nowych zagrożeń, takich jak cyberataki czy destabilizacja infrastruktury krytycznej.

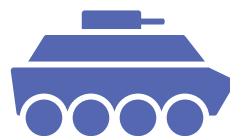
Współpraca przemysłów obronnych

Polska dysponuje najsilniejszymi wojskami lądowymi na wschodniej flance NATO, podczas gdy Norwegia posiada wysoko rozwinięte zdolności morskie, silną obronę powietrzną oraz unikalne doświadczenie w ochronie infrastruktury krytycznej, zwłaszcza podmorskiej. Komplementarność tych kompetencji na lądzie, morzu, w powietrzu, przestrzeni kosmicznej i cyberprzestrzeni tworzy solidną podstawę do pogłębiania współpracy obronnej i wzmacniania odporności całego regionu.

Według danych za 2025 rok, Polska jest drugim najważniejszym partnerem handlowym Norwegii w sektorze zbrojeniowym i pierwszym w Europie. Wartość polskiego importu norweskiej broni i amunicji zwiększyła się w skali roku z poziomu około 300 mln koron (około 110 mln zł) do **1,7 mld koron (około 630 mln zł)**, co oznacza pięciokrotny wzrost⁸.

Jednym z przełomowych wspólnych projektów jest obecnie współpraca nad stworzeniem pierwszego w Europie i na taką skalę w ramach NATO systemu obrony przeciwdronowej w ramach **programu SAN C-UAS**⁹. System jest elementem projektu Tarcza Wschód i ważnym uzupełnieniem krajowego wielowarstwowego, zintegrowanego systemu obrony przeciwlotniczej i przeciwrakietowej.

Program jest realizowany w ramach konsorcjum przez **KONGSBERG** wraz z **Polską Grupą Zbrojeniową (PGZ)**, w którym kluczowym podwykonawcą jest dodatkowo polska firma Advanced Protection Systems S.A. Umowa o wartości 16 miliardów NOK na dostawę przez KONGSBERG 18 baterii obrony po-



W 2025 roku Polska była **drugim na świecie i pierwszym w Europie** odbiorcą norweskiego uzbrojenia.

wietrznej z możliwością zwalczania bezzałogowych systemów powietrznych została podpisana w styczniu 2026 roku. Oprócz baterii, w skład systemu wchodzi 52 plutony ogniowe, 18 plutonów dowodzenia i ponad 700 pojazdów. Program SAN ma zostać wdrożony do 2028 roku, z pierwszymi dostawami w 2027 roku, zgodnie z harmonogramem przedstawionym przez MON i PGZ.

W ramach realizacji dostaw firma KONGSBERG przygotowuje się do inwestycji w zwiększenie swoich mocy produkcyjnych i zdolności w Polsce, wzmacniając zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania większych ilości systemów i technologii obronnych. Inwestycja, ogłoszona w listopadzie 2025 roku, ma powstać na Pomorzu i być częścią projektu „Kaszubia – Zielony Okręg Przemysłowy”.

Polska planuje także dalszą modernizację systemu Naval Strike Missile (NSM) w ramach współpracy z KONGSBERG. W ramach porozumienia z 2023 roku norweska spółka zobowiązała się także do dostawy rakiet NSM dla nowo powstającej Brygady Rakietowej Marynarki Wojennej. Projekt odbywa się we współpracy z spółką Wojskowe Zakłady Elektroniczne – spółka, tuż zaraz za producentem pocisków NSM posiada unikatową technologię i wiedzę do przeprowadzania serwisu tych pocisków. Był to pierwszy program obsługi DLM dla pocisków NSM realizowany przez kraj, który nie jest ich producentem¹⁰.

Norweskie firmy z sektora obronnego są szeroko obecne w Polsce i oferują unikalne zdolności. W Łęborku firma **NFM Poland** produkuje sprzęt ochronny, w tym kamizelki balistyczne, wyposażenie taktyczne oraz systemy ochrony osobistej. Zakład produkcyjny jest jednym z kluczowych centrów produkcyjno-logistycznych Grupy. Firma zatrudnia ponad 500 osób, a w 2026 r. obchodzi 25-lecie działalności.

7 Norweskie Siły Zbrojne mają na wyposażeniu 52 myśliwce F-35.

8 SSB Statistics Norway, Luty 2026.

9 Counter-Unmanned Aerial Systems.

10 DML – Depot Level Maintenance, czyli obsługa techniczna na poziomie zakładowym.



Architektura bezpieczeństwa na Morzu Bałtyckim jest istotnym obszarem współpracy polsko-norweskiej. Fot. Innovation Norway.

Norweskie firmy z sektora EMS działające w Polsce dostarczają rozwiązania dla wielu sektorów gospodarki, w tym dla sektora obronnego. Firma **Kitron** prowadzi w Grudziądzu zakład produkcyjny, w którym wytwarzane są zaawansowane komponenty elektroniczne, między innymi dla przemysłu lotniczego i obronnego. Są one wykorzystywane w systemach obrony powietrznej, systemach przeciwdziałania dronom, a także w systemach łączności i czujnikach. Produkcja odbywa się z zachowaniem wysokiej precyzji i spełnia rygorystyczne standardy certyfikacji wojskowej. Firma zatrudnia blisko 600 osób. Kolejną firmą działającą w ramach grupy przedsiębiorstw EMS jest **Norautron**, który posiada zakład w Zduńskiej Woli.

Wspomniana wcześniej firma **KONGSBERG**, specjalizująca się w technologiach i rozwiązaniach dla sektora obronnego, bezpieczeństwa i nadzoru, otworzyła biuro w Polsce w 2010 r. Pierwsze zamówienia od polskiego Ministerstwa Obrony Narodowej otrzymała już w 2008 r. Dotyczyły one systemu artylerii nadbrzeżnej wykorzystującego odpalane z wyrzutni lądowych pociski przeciwokrętowe Naval Strike Missile (NSM). Kontrakty te zostały następnie rozszerzone w 2014 r. Technologie KONGSBERG wpisują się w obszary, w których Polska intensywnie modernizuje swoje siły zbrojne. Poza wspomnianymi projektami, KONGSBERG jest również dostawcą zaawansowanego systemu naziemnej stacji satelitarnej dla polskiego IMGW (Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej). Najnowszy kontrakt w tym zakresie został podpisany w maju 2026 r.

Kolejną firmą działającą w sektorze obronnym, która od ponad 10 lat posiada biuro w Polsce, jest **Nammo** – międzynarodowa grupa amunicyjna specjalizująca się w technologiach obronnych i lotniczych.

Bliska współpraca polskiego i norweskiego przemysłu obronnego przyczynia się zarówno do wzmacniania trwałych kompetencji technologicznych, jak i do budowy stabilnych łańcuchów dostaw w Polsce i w Europie.

Ochrona infrastruktury krytycznej i dalsze obszary współpracy

Zarówno dla Polski, jak i dla Norwegii architektura bezpieczeństwa na Morzu Bałtyckim jest jednym z kluczowych obszarów współpracy. Norwegia zdobyła znaczne doświadczenie w monitorowaniu i ochronie infrastruktury morskiej oraz podmorskiej. Przez wiele lat norweskie władze, wspierane przez Norweskie Siły Zbrojne, państwowe przedsiębiorstwa energetyczne, takie jak Equinor i Gassco, służby wywiadowcze oraz instytucje cywilne, zapewniały coraz większą ochronę oraz nadzór nad jedną z największych i najbardziej rozproszonych geograficznie na świecie sieci morskiej infrastruktury energetycznej i telekomunikacyjnej.

W jej skład wchodzi:

- gazociągi i ropociągi na Morzu Północnym i Norweskim,
- platformy wydobywcze,
- podmorskie kable energetyczne i telekomunikacyjne,
- terminale LNG,
- farmy wiatrowe offshore

Większość z powyższych tych elementów dotyczy również Polski. Czasem bezpośrednio – czy to poprzez dostawy gazu przez gazociąg Baltic Pipe, czy zaangażowanie w wydobywanie na Norweskim Szelfie Kontynentalnym spółki ORLEN Upstream Norway. Zgodnie ze strategią ORLEN, do 2030 r. własne wydobywanie gazu przez Grupę ma wzrosnąć o ok. 50 proc. do 12 mld m sześć. rocznie, z czego 6 mld m sześć. będzie pochodziło z Norwegii¹¹.

Ale także pośrednio – Polska rozwija obecnie terminale LNG, jak np. rozbudowuje terminal w Świnoujściu czy buduje pływający terminal FSRU w Gdańsku. Duże znaczenie ma także polsko-norweska współ-

praca w obszarze offshore i budowa farm wiatrowych na Bałtyku, z których pierwszy prąd ma popłynąć już w 2027 roku. Wszystkie te elementy, w połączeniu z ze współpracą w zakresie cyberbezpieczeństwa i infrastruktury obrazują partnerstwo potrzeb i korzyści z dzielenia się doświadczeniami między Polską i Norwegią w bardzo wymagającym obecnie krajo-brazie bezpieczeństwa.

Kluczowe korzyści ze współpracy i partnerstwa polsko-norweskiego w zakresie bezpieczeństwa:

- Wzmocnienie całej wschodniej i północnej flanki NATO
- Lepsza odporność na zagrożenia hybrydowe
- Rozwój technologii i uzupełnienie przemysłów obronnych
- Ochrona infrastruktury krytycznej i wzmocnienie bezpieczeństwa energetycznego
- Wzmocniona odpowiedź i odstraszanie bezpośrednich zagrożeń ze stron Rosji

ROLA NORWEGII W ZAPEWNIENIU BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO

Rola Norwegii jako gwaranta bezpieczeństwa energetycznego Polski znacząco wzrosła w ostatnich latach, szczególnie po 2022 roku. Współpraca w tym zakresie opiera się na trzech głównych filarach. Obejmują one dostawy strategicznych surowców energetycznych, takich jak gaz ziemny i ropa naftowa, rozwój farm wiatrowych offshore na Bałtyku oraz pozostałe projekty w zakresie zielonej transformacji, takie jak oraz wychwytywanie i składowanie dwutlenku węgla (CCS). W przyszłości obiecującym obszarem wspólnych działań mogą stać się technologie wodorowe. Ponadto, wspólne działania na rzecz ochrony infrastruktury krytycznej stanowią istotny element tej współpracy.

Kluczowym elementem łączącym oba kraje jest uruchomiony pod koniec 2022 roku **gazociąg Baltic Pipe**. Jego maksymalna przepustowość wynosi 10 mld metrów sześciennych rocznie, co pozwala na pokrycie blisko połowy krajowego zapotrzebowania na błąkitne paliwo. Wedle danych ENTSOG w 2025 roku dostawy gazu ziemnego gazociągiem Baltic Pipe wyniosły **8,21 mld metrów sześciennych, co stanowi 41% dostaw ogółem**.

Udział importu surowców energetycznych z Norwegii w ogólnym imporcie Polski wzrósł z poziomu 1,3-3% w latach 2017-2021 do **16,6%** w 2023 roku i utrzymał się na zbliżonym poziomie w kolejnych latach. Norwegia zatem na stałe zajęła miejsce wcześniej zajmowa-

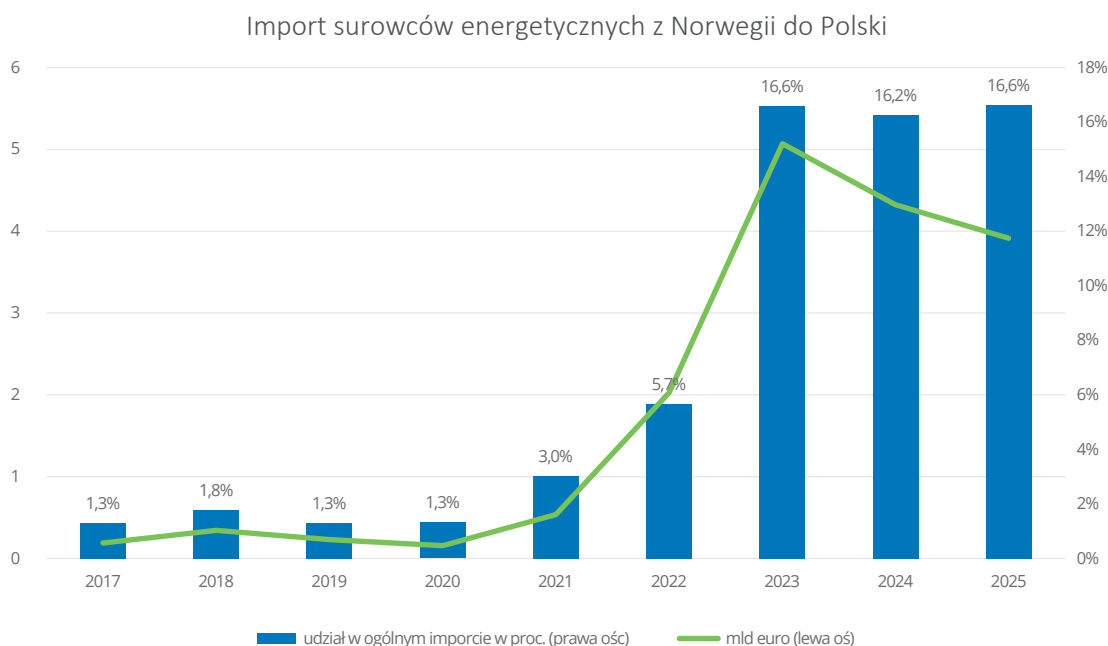
ne przez Rosję w obszarze zaopatrzenia energetycznego Polski.

Warto również odnotować rosnącą skalę **zaangażowania Grupy ORLEN** bezpośrednio na Norweskim Szelfie Kontynentalnym. Po sfinalizowanym na początku 2024 roku przejęciu udziałów w spółce KUFPEC Norway, PGNiG Upstream Norway zwiększyło wydobywanie gazu w Norwegii do ponad 4 mld m sześć. rocznie, inwestując w 2025 i pierwszej połowie 2026 roku ponad 3 mld zł rocznie w zagospodarowanie nowych złóż (m.in. Fenris, Yme, Tommeliten Alpha). W 2025 roku ORLEN podpisał również z Equinorem umowę na dostawy ponad 6 mln ton ropy naftowej ze złoża Johan Sverdrup na Norweskim Szelfie Kon-

11 Dane ORLEN

Norweskie dostawy zapewniają Polsce kluczowe surowce energetyczne

wykres 16



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

rynentalnym. Zakontraktowany wolumen pokryje ok. 15% rocznego zapotrzebowania całej Grupy ORLEN na surowiec.

Inwestycje w morską energetykę wiatrową stanowią drugi filar zaangażowania Norwegii w polską transformację energetyczną. Projekty Bałtyk 2 i Bałtyk 3 o łącznej mocy 1,44 GW, realizowane przez Equinor wspólnie z Polenergią, znajdują się obecnie w zaawansowanej fazie budowy. W maju 2026 roku rozpoczęto kluczową kampanię morską obejmującą instalację fundamentów turbin, budowę stacji elektroenergetycznych oraz układanie infrastruktury kablowej. Równolegle prowadzone są prace lądowe nad przyłączem do krajowego systemu elektroenergetycznego – w lipcu 2026 roku pomyślnie zakończono przewiert HDD w miejscu wyjścia kabli na ląd.

Jednocześnie Equinor kontynuuje budowę nowoczesnej bazy operacyjno-serwisowej w Łebie na zrewitalizowanym terenie dawnej stoczni. Obiekt będzie stanowił centrum obsługi technicznej obu farm przez cały okres ich eksploatacji. Pierwsza energia z projektów Bałtyk 2 i Bałtyk 3, popłynie do polskiej sieci w 2027 roku, a pełne uruchomienie nastąpi w 2028 roku. Farmy dostarczą prąd do ponad 2 mln gospodarstw domowych, wzmacniając odporność krajowego systemu. Dodatkowo, rozwój energetyki morskiej na Bałtyku rozwija kompetencje w obszarze bezpieczeństwa morskiego, ochrony infrastruktury krytycznej i cyberbezpieczeństwa.

Kolejny projekt, Bałtyk 1 o planowanej mocy do 1,56 GW, uzyskał wsparcie w pierwszej w historii Polski au-

kcji dla morskiej energetyki wiatrowej i znajduje się w fazie analiz. Ponadto Equinor inwestuje w lądową energetykę odnawialną za pośrednictwem polskiej spółki Wentto, rozwijającej farmy fotowoltaiczne, wiatrowe oraz magazyny energii, wspierając dalszą dekarbonizację polskiego sektora energetycznego.

W perspektywie kolejnych lat istotnym obszarem polsko-norweskiej współpracy w zakresie zielonej transformacji może stać się **technologia CCS (wychwytywania i składowania dwutlenku węgla)**, której Norwegia jest jednym z liderów (m.in. dzięki projektom takim jak Northern Lights). W marcu 2025 zarządy Equinor i ORLEN podpisały porozumienie dotyczące współpracy m.in. w zakresie transportu i składowania dwutlenku węgla w Polsce. Polska posiada dużą bazę przemysłową, a dekarbonizacja sektorów takich jak cementownictwo, hutnictwo i przemysł chemiczny stanowi jedno z najtrudniejszych wyzwań transformacji klimatycznej. Dostęp do norweskiej infrastruktury magazynowania (również tej realizowa-

41%

taką część **importu gazu** do Polski zapewnia gazociąg Baltic Pipe (2025)



Wkład Equinor w transformację polskiej energetyki

Polska i Norwegia od lat współpracują na rzecz wzmocnienia bezpieczeństwa energetycznego naszego kraju. Equinor uczestniczy w tym procesie od ponad trzech dekad, angażując się w długoterminowe dostawy gazu ziemnego i ropy oraz rozwój nowoczesnych źródeł energii. Naszym celem jest wspieranie transformacji energetycznej w sposób, który łączy bezpieczeństwo dostaw oraz konkurencyjność gospodarki.

Kluczowym obszarem naszego zaangażowania w Polsce jest dziś rozwój morskiej energetyki wiatrowej. Realizowane przez Equinor inwestycje należą do największych przedsięwzięć energetycznych realizowanych obecnie w Polsce oraz do największych inwestycji norweskich w kraju. Wspólnie z naszym partnerem, Polenergią, rozwijamy projekty, które łączą wieloletnie doświadczenie Norwegii w realizacji inwestycji morskich z potencjałem polskiego rynku i kompetencjami krajowych przedsiębiorstw. Naszym celem jest nie tylko rozwój odnawialnych źródeł energii, ale również budowa trwałych fundamentów bezpieczeństwa energetycznego Polski.

Morskie farmy wiatrowe Bałtyk 2 i 3 będą przez dekady dostarczać energię elektryczną produkowaną w Polsce, wzmacniając odporność energetyczną kraju i wspierając rozwój niskoemisyjnego systemu elektroenergetycznego. Produkcja energii z krajowych źródeł odnawialnych zwiększa odporność gospodarki na zewnętrzne szoki oraz ogranicza zależność od importowanych paliw. Jednocześnie projekty te przyczyniają się do rozwoju krajowego łańcucha dostaw, nowych kompetencji oraz miejsc pracy związanych z powstającym sektorem offshore wind. Stanowią również istotny impuls rozwojowy dla regionów nadmorskich.

Dobrym przykładem naszego długoterminowego podejścia jest baza operacyjno-serwisowa. Umiejscowiona na terenie dawnej stoczni infrastruktura będzie przez wiele lat wspierać funkcjonowanie farm, tworząc trwałą wartość dla lokalnej gospodarki oraz nowe możliwości dla lokalnych przedsiębiorstw, umożliwiając im udział w łańcuchu dostaw dla sektora morskiej energetyki wiatrowej. Baza będzie również stanowiła istotny element zapewnienia ciągłości działania i bezpiecznej eksploatacji infrastruktury energetycznej na Morzu Bałtyckim. Od początku realizacji projektów konsekwentnie stawiamy na współ-

pracę z polskimi firmami, traktując ich udział nie tylko jako element procesu inwestycyjnego, ale także jako fundament rozwoju sektora offshore w Polsce.

Równolegle rozwijamy odnawialne źródła energii na lądzie za pośrednictwem spółki Wento. Portfel projektów obejmujący farmy wiatrowe, elektrownie fotowoltaiczne i magazyny energii pokazuje, że transformacja energetyczna wymaga komplementarnego podejścia oraz wykorzystania wielu wzajemnie uzupełniających się technologii. Istotną rolę odegrają również inwestycje w sieci elektroenergetyczne oraz rozwój magazynowania energii, które pozwolą efektywnie integrować rosnącą liczbę odnawialnych źródeł energii. Ważnym uzupełnieniem tych działań mogą być technologie wychwytywania i składowania dwutlenku węgla (CCS), w których Norwegia posiada unikalne doświadczenie i które mogą odegrać istotną rolę w dekarbonizacji polskiego przemysłu trudnego do dekarbonizacji, w tym przemysłu cementowego, chemicznego, rafineryjnego czy hutniczego.

Z perspektywy Equinor przyszłość bezpieczeństwa energetycznego regionu będzie zależeć od zdolności do równoczesnego rozwijania nowych mocy wytwórczych, infrastruktury sieciowej oraz kompetencji niezbędnych do obsługi transformacji. Równie ważne pozostają stabilne warunki regulacyjne i partnerska współpraca pomiędzy administracją publiczną, biznesem i sektorem edukacji.

Projekty realizowane przez Equinor są dziś jednymi z najważniejszych przykładów długoterminowej współpracy gospodarczej Polski i Norwegii. Łączą one bezpieczeństwo energetyczne, rozwój nowoczesnego przemysłu, inwestycje w infrastrukturę krytyczną oraz cele związane z transformacją klimatyczną. Pokazują również, że partnerstwo polsko-norweskie może stanowić ważny element budowy odpornego, konkurencyjnego i niskoemisyjnego systemu energetycznego w regionie Morza Bałtyckiego.



Michał Jerzy Kołodziejczyk

Prezes Zarządu Equinor Polska

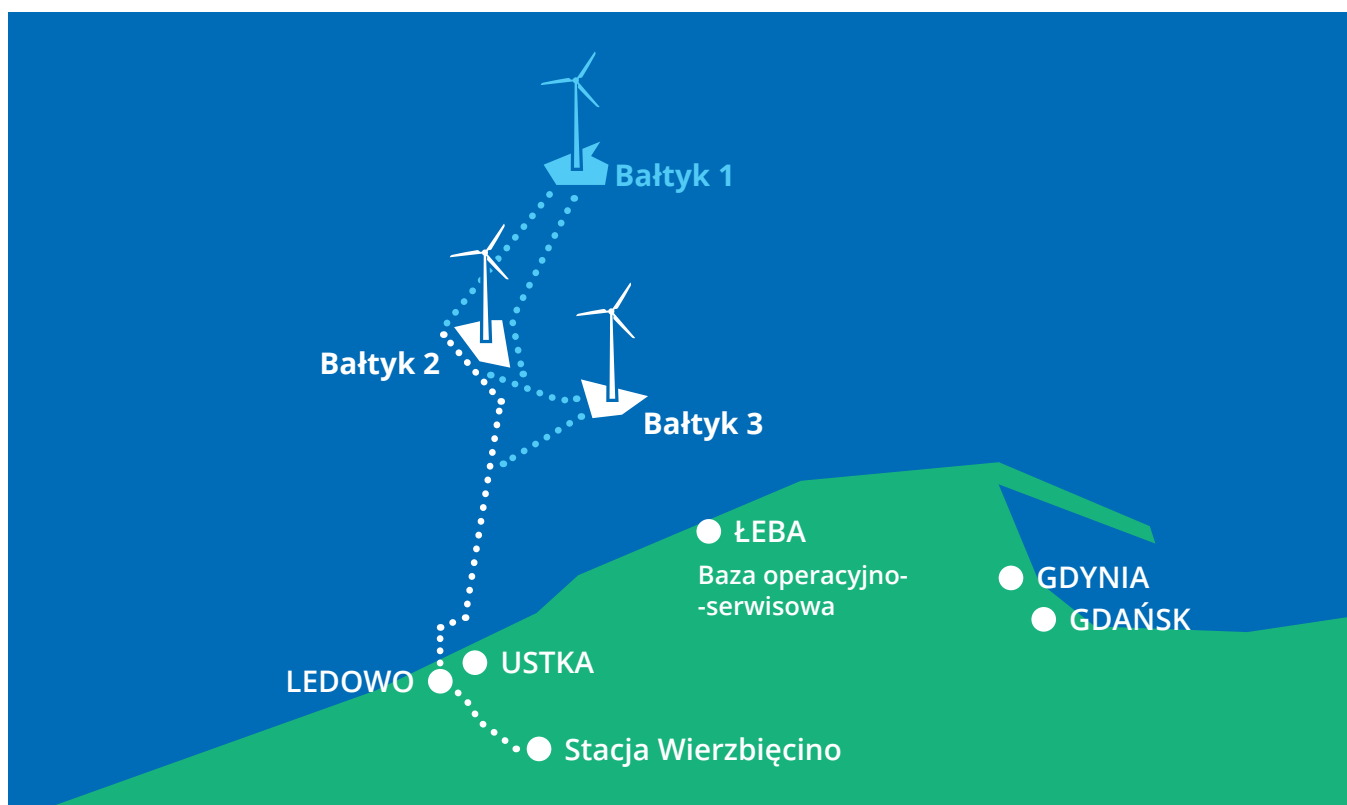
nej aktualnie przez Equinor – CO₂ Storage Kalundborg w Danii) i wymiany wiedzy w tym obszarze może stać się jednym z kluczowych, choć nadal niedocenianych, obszarów przyszłej współpracy energetycznej obu krajów. Ponadto, zarówno Polska, jak i Norwegia podzielają zainteresowanie rozwojem regionalnego rynku odnawialnego wodoru.

Warto również podkreślić, że Norwegia jest jednym z czołowych światowych liderów w dziedzinie elektromobilności – w 2025 r. aż 95% wszystkich nowych sa-

mochodów osobowych sprzedanych w Norwegii stanowiły pojazdy w pełni elektryczne¹². Jednocześnie największym źródłem wytwarzanej w Norwegii energii elektrycznej jest energia wodna, która w 2024 r. odpowiadała za 89% produkcji¹³. W związku z tym Norwegia oferuje Polsce cenne doświadczenia oraz możliwości nawiązania kontaktów z liderami branży,

¹² Dane Norwegian Road Federation (OFV).

¹³ Dane SSB – Statistics Norway.



Projekty morskich farm wiatrowych Equinor na Morzu Bałtyckim

Źródło: Equinor

szczególnie w kontekście przyspieszającej transformacji energetycznej w Polsce. **Norwegian EV Association** (Norsk elbilforening) stanowi ważny punkt kontaktowy dla przedsiębiorstw i instytucji zainteresowanych wymianą wiedzy oraz nawiązywaniem partnerstw w sektorze transportu bezemisyjnego.

Wiele norweskich przedsiębiorstw posiada ugruntowaną pozycję oraz wieloletnie doświadczenie w sektorze energetycznym jak i w obszarze ochrony infrastruktury krytycznej. Firmy takie jak **KONGSBERG i Kongsberg Maritime, Equinor, DNV, Otovo czy Statkraft** ściśle współpracują z polskimi partnerami, przyczyniając się do zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego oraz zielonego wzrostu. Wiele innych norweskich firm jest gotowych do podjęcia współpracy z partnerami z Polski, m.in. w zakresie wychwytywania i sekwestracji dwutlenku węgla (CCS), w której to dziedzinie Norwegia jest liderem.

Oprócz zaspokojenia obecnego zapotrzebowania na energię i inwestycji w rozbudowę mocy ze źródeł odnawialnych relacje polsko-norweskie obejmują zacieśnioną **współpracę w zakresie ochrony infrastruktury krytycznej**, co podkreśla ścisły związek między bezpieczeństwem energetycznym a ochroną fizyczną. Po incydentach sabotażowych na Morzu Bałtyckim z poprzednich lat, Marynarka Wojen-

na RP oraz norweska Sjøforsvaret zintensyfikowały wspólne patrole i ćwiczenia ostonowe wzdłuż trasy przebiegu gazociągu, wykorzystując m.in. nowoczesne podwodne systemy monitoringu dostarczone przez Kongsberg. W maju 2025 roku Polska i Norwegia podpisały deklarację ustanawiającą Polsko-Norweskie Partnerstwo w obszarze bezpieczeństwa energetycznego, zielonej transformacji i bezpieczeństwa krytycznej infrastruktury energetycznej. Uzgodniono wspólne działania w wymienionych obszarach, a rozmowy były kontynuowane między innymi podczas spotkania Ministrów Energii Polski i Norwegii w Oslo w maju 2026 roku.

Kluczowe aspekty zaangażowania Norwegii w bezpieczeństwo energetyczne Polski obejmują dostawy strategicznych surowców energetycznych, w tym ropy naftowej i gazu, inwestycje w odnawialne źródła energii oraz wspólne inicjatywy na rzecz rozwoju technologii CCS. Współpraca ta obejmuje również ochronę infrastruktury krytycznej, kluczowej dla zapewnienia odporności i ciągłości jej funkcjonowania. Podsumowując, norweskie inwestycje i doświadczenie w sektorze energetycznym pozostają istotne dla zapewnienia bezpieczeństwa dostaw, a jednocześnie wspierają transformację energetyczną Polski.

Port nowej generacji łączący Polskę i Skandynawię

Od ponad 25 lat Euro Terminal konsekwentnie rozwija swoją działalność, stając się jednym z najbardziej wszechstronnych terminali przeładunkowych w regionie Morza Bałtyckiego. Pozycję tę zawdzięcza szybkiemu reagowaniu na zmieniające się potrzeby rynku, elastyczności operacyjnej oraz sprawnej realizacji coraz bardziej złożonych projektów. Fundamentem tego rozwoju są również inwestycje, których łączna wartość przekroczyła już 250 mln zł i objęła infrastrukturę portową, specjalistyczny sprzęt, systemy IT oraz odnawialne źródła energii.

Euro Terminal stał się liderem w obsłudze projektów cargo, w tym komponentów turbin wiatrowych. Przez nasz terminal przechodzi ponad połowa turbin onshore obsługiwanych w polskich portach. Jednocześnie obszar portowy staje się miejscem produkcji i działalności przemysłowej, np. duńska spółka Aarsleff rozwija produkcję bezpośrednią na terenie terminalu, korzystając z dostępu do nabrzeża i zaplecza logistycznego.

W Świnoujściu dynamicznie rozwija się także sektor offshore. Sąsiedztwo Terminala Instalacyjnego ORLEN stwarza przestrzeń do współpracy i wykorzystania uzupełniających się kompetencji. A to umożliwia wspólne budowanie silnego hubu offshore, w którym poszczególni operatorzy specjalizują się w różnych ogniwach łańcucha dostaw, korzystając jednocześnie z synergii logistycznej i efektu skali.

Skandynawia pozostaje naturalnym rynkiem dla Euro Terminal, który współpracuje z norweską firmą Hydro w zakresie logistyki aluminium, szwedzką Södra w segmencie produktów leśnych i celulozy, fińską spółką Finlines w regularnych przewozach ro-ro oraz duńskim Aarsleff w obszarze produkcji i działalności offshore. Kluczowym naszym partnerem jest także norweski armator Norwest, którego regularne połączenia wzmac-

niają transportowe powiązania między Polską a Norwegią. Istotną część obsługiwanych ładunków stanowią również produkty rybne z Norwegii, Islandii i Wysp Owczych.

Jednocześnie Euro Terminal pozostaje silnie zakorzeniony na polskim rynku, łącząc krajowe zaplecze przemysłowe – operatorów logistycznych, spedytorów i producentów – z transportem morskim i rynkami nordyckimi. Szczególnie ważną rolę odgrywa tutaj Norwegia, ze względu na norweskie korzenie właścicielskie Euro Terminal oraz wieloletnie relacje handlowe, dodatkowo wspierane przez położenie Świnoujścia i dostęp do transportu multimodalnego.

Priorytety na najbliższą dekadę obejmują rozwój infrastruktury portowej i dostępowej, zwiększanie możliwości obsługi większych statków i ciężkich ładunków oraz dalszą integrację procesów logistycznych, przemysłowych i cyfrowych, w tym cyfrowego zarządzania ładunkami, ich śledzenia i planowania operacyjnego z wykorzystaniem systemów kamer, rozpoznawania kodów QR oraz rozwiązań typu Digital Twin. Pełne wykorzystanie współpracy między Polską, Norwegią i pozostałymi krajami nordyckimi wymaga portów zdolnych nie tylko do obsługi większych wolumenów, ale przede wszystkim do realizacji coraz bardziej złożonych projektów. W tym właśnie kierunku rozwija się Euro Terminal.

Katarzyna Buława
Prezes Zarządu, Euro Terminal



Łączna wartość inwestycji zrealizowanych przez Euro Terminal na przestrzeni lat przekroczyła 250 mln zł, fot. Euro Terminal.

POLSKO-NORWESKA WSPÓŁPRACA W OBSZARZE GOSPODARKI MORSKIEJ

W obszarach gospodarki morskiej związanej z przemysłem stoczniovym, logistyką morską, infrastrukturą dla energetyki offshore oraz bezpieczeństwa morskiego współpraca polsko-norweska przechodzi od tradycyjnych relacji handlowych do istotnego partnerstwa. Szczególnie ważne są obecnie rozwój sektora offshore i związanych z nim łańcuchów dostaw, cyfryzacja gospodarki morskiej, technologie niskoemisyjne oraz ochrona infrastruktury krytycznej na morzu.

Zarówno Polska, jak i Norwegia są państwami o silnych tradycjach morskich, które współpracują ze sobą od wielu lat, a dzięki swojemu położeniu geograficznemu oraz dostępowi do Morza Bałtyckiego i Morza Północnego, odgrywają istotną rolę w europejskim sektorze morskim.

Polska dysponuje silnym sektorem stoczniovym, wieloletnim doświadczeniem w produkcji komponentów i materiałów, a także dobrze rozwiniętą infrastrukturą portową. W przypadku przemysłu stocznioowego współpraca odbywa się w modelu produkcji kadłubów w polskich stoczniach – wieloletnią współpracę rozwinęła w tym zakresie polska stocznia **CRIST** wraz z norweską **Ulstein Verft**. Produkowane w Polsce są na przykład kadłuby jednostek typu offshore support vessel (OSV) zaprojektowane do prac serwisowych na morskich farmach wiatrowych lub jednostek do prac instalacyjnych jak układanie kabli. Z kolei stocznia **Remontowa Shipbuilding** regularnie dostarcza w pełni wyposażone, nowoczesne jednostki zasilane akumulatorami lub hybrydowe dla dużych norweskich operatorów (np. Torgatten Nord, Torgatten Midt). Przykładem są realizowane i testowane jednostki, takie jak w pełni elektryczny prom „*Bjarkøy*”, zaprojektowany do obsługi tras w rejonie koła podbiegunowego.

Z kolei Norwegia ma za sobą dekady doświadczeń w sektorze offshore oraz wnosi wyspecjalizowane kompetencje w zakresie operacji morskich. Współpraca stoczniowa to nie tylko spawanie stali, ale przede wszystkim wymiana myśli technicznej, kompetencji czy technologii polskich i norweskich inżynierów z firm produkcyjnych i biur projektowych. W tym obszarze warto również zwrócić uwagę na działalność norweskich firm z sektora morskiego w Polsce.

Kongsberg Maritime Poland z siedzibą w Szczecinie stanowi jedno z kluczowych centrów kompetencyjnych Kongsberg Maritime – jednego z wiodących

światowych dostawców zaawansowanych technologii dla przemysłu morskiego – i odgrywa istotną rolę w globalnej działalności Grupy. Szczeciński oddział skupia wysoko wykwalifikowanych inżynierów i specjalistów realizujących projekty w obszarze rozwoju zaawansowanych technologii morskich, w tym systemów automatyki i sterowania, technologii cyfrowych, inteligentnych rozwiązań wspierających zarządzanie jednostkami pływającymi oraz systemów zwiększających efektywność energetyczną i bezpieczeństwo operacyjne statków. Kongsberg Maritime Poland zapewnia również globalne wsparcie techniczne, rozwija, testuje i utrzymuje oprogramowanie dla produktów Kongsberg Maritime oraz realizuje globalne procesy biznesowe obejmujące m.in. finanse, obsługę posprzedażową oraz zarządzanie dokumentacją techniczną. Rozwijane w Szczecinie technologie znajdują zastosowanie na tysiącach jednostek pływających oraz instalacjach morskich na całym świecie. W Krakowie z kolei działa jednostka wspierająca Grupy Kongsberg Maritime specjalizująca się w obszarze łańcucha dostaw.

W Trójmieście działa także **DNV** – wiodące towarzystwo klasyfikacyjne na świecie i uznany doradca dla przemysłu morskiego, naftowego i gazowniczego oraz energetycznego, a także wiodący dostawca oprogramowania dla tychże branż. Firma zatrudnia około 1000 pracowników, a polski oddział to zarówno zaplecze naukowe i edukacyjne, ale też kuźnia ekspertów o unikalnych kwalifikacjach. W Trójmieście od 2024 roku działa również biuro **Aker Solutions**, dostawcy rozwiązań inżynierskich, technologicznych i budowlanych w projektach związanych z wydobyciem ropy naftowej i gazu z dna morza oraz **Archer**, firma specjalizująca się w usługach geologicznych dla branży naftowej i gazowej. W Gdańsku działa również firma **Seonics**, zajmująca się zaawansowaną inżynierią elektryczną, automatyką oraz projektowaniem systemów sterowania na rzecz gospodarki morskiej i sektora offshore.

OKIEM BIZNESU

Kongsberg Maritime

Norwegia i Polska kształtują przyszłość sektora morskiego: innowacje, wiedza i partnerstwo

Polska odgrywa istotną rolę w działalności Kongsberg Maritime, będąc ważnym ośrodkiem kompetencji, rozwoju technologii oraz współpracy z klientami i partnerami z sektora morskiego. Nasze oddziały zlokalizowane w Szczecinie, Gdyni, Gniewie i Krakowie uczestniczą w realizacji projektów o globalnym zasięgu, wspierając rozwój nowoczesnych rozwiązań dla żeglugi, przemysłu offshore oraz transformacji energetycznej. Dzięki temu Polska jest nie tylko ważnym rynkiem dla Kongsberg Maritime, ale również miejscem, gdzie tworzone i rozwijane są kompetencje wykorzystywane w międzynarodowych projektach realizowanych na całym świecie.

Jednym z fundamentów współpracy pomiędzy Norwegią a Polską jest wymiana wiedzy i doświadczeń. W Kongsberg Maritime odbywa się ona każdego dnia poprzez współpracę międzynarodowych zespołów inżynierskich, wspólne projekty technologiczne oraz partnerstwa z uczelniami i instytucjami badawczymi. Dzięki temu polscy specjaliści aktywnie uczestniczą w rozwoju nowoczesnych technologii morskich, a jednocześnie wspierają transfer wiedzy pomiędzy oboma krajami.

Przykładem takiej współpracy jest wieloletnie partnerstwo z Politechniką Morską w Szczecinie. W ostatnim czasie, we współpracy z Kongsberg Simulation, dostarczyliśmy do nowo otwartego Akademickiego Centrum Symulacji zintegrowane symulatory mostka nawigacyjnego i siłowni okrętowej. Inwestycja ta pokazuje, jak skutecznie można łączyć edukację z najnowocześniejszymi technologiami wykorzystywanymi w światowej flocie. Studenci zdobywają doświadczenie na systemach

odzwierciedlających rzeczywiste rozwiązania Kongsberg instalowane na statkach na całym świecie, co pozwala lepiej przygotować przyszłe kadry dla branży morskiej. Tego rodzaju inicjatywy tworzą trwałe fundamenty współpracy technologicznej i kompetencyjnej pomiędzy Norwegią a Polską.

Patrząc w przyszłość, bardzo wysoko oceniam potencjał dalszego rozwoju współpracy morskiej między naszymi krajami. Szczególnie obiecujące są obszary związane z cyfryzacją, automatyzacją, cyberbezpieczeństwem, technologiami niskoemisyjnymi oraz transformacją energetyczną sektora morskiego. Zarówno Norwegia, jak i Polska dysponują silnymi kompetencjami przemysłowymi, zapleczem inżynierskim oraz rozwiniętym sektorem edukacji morskiej, co stwarza doskonałe warunki do realizacji wspólnych projektów.

Jako Kongsberg Maritime wierzymy, że dalsze łączenie norweskiego doświadczenia technologicznego z polskimi kompetencjami inżynierskimi i potencjałem kadrowym będzie przynosić korzyści obu krajom. Nasza obecność w Polsce jest najlepszym dowodem na to, że długofalowa współpraca oparta na wiedzy, innowacjach i wspólnym rozwoju może skutecznie wspierać konkurencyjność europejskiej gospodarki morskiej.

Radosław Sochanowski

Managing Director,
Kongsberg Maritime
Poland



Kongsberg Maritime Szczecin Lab

Oczywiście kluczową rolę w zakresie gospodarki morskiej odgrywają wcześniej opisane morskie projekty farm wiatrowych realizowane przez **Equinor i Polenergia**. Projekty te to szansa biznesowa dla całego łańcucha dostaw związanego z gospodarką morską, lokalne inwestycje, dodatkowe przychody dla gminnych budżetów, a także około 10 000 nowych miejsc pracy bezpośrednio przy budowie i eksploatacji morskich farm oraz pośrednio w łańcuchu dostaw w całej Polsce.

Biorąc pod uwagę rosnącą rolę Morza Bałtyckiego w relacjach zarówno w regionie, jak i na skalę europejską, a także rosnącą rolę ochrony infrastruktury krytycznej na Morzu, polsko-norweska współpraca w obszarze gospodarki morskiej ma jeszcze duży potencjał rozwoju.

FUNDUSZE NORWESKIE I EOG – WSPÓLNIE DZIAŁAMY NA RZECZ ZIELONEJ, DEMOKRATYCZNEJ I ODPORNEJ EUROPY

W 1994 r. weszła w życie Umowa o Europejskim Obszarze Gospodarczym (EOG), tworząc wspólny rynek obejmujący państwa członkowskie UE oraz Norwegię, Islandię i Liechtenstein. Stanowi ona również podstawę funkcjonowania dwóch mechanizmów finansowych: Funduszy Norweskich i Funduszy EOG, których celem jest zmniejszanie różnic społecznych i gospodarczych w Europie oraz wzmacnianie funkcjonowania rynku wewnętrznego. Norwegia zapewnia 97% środków finansowych w ramach Funduszy Norweskich i EOG.

W 2004 r. Polska przystąpiła do Unii Europejskiej i stała się stroną Umowy o EOG. Był to początek długotrwałej i owocnej współpracy realizowanej w ramach Funduszy Norweskich i EOG, która przyczyniła się do zacieśnienia relacji między Polską a Norwegią oraz do zwiększenia obecności norweskich partnerów w całej Polsce. Na przestrzeni lat powstały tysiące kontaktów, partnerstw i wspólnych inicjatyw realizowanych przez podmioty z obu krajów.

Umowa o EOG określa wspólny cel, jakim jest współpraca na rzecz zmniejszania różnic społecznych i gospodarczych oraz wzmacniania współpracy dwustronnej między Polską a Norwegią. Fundusze Norweskie i EOG przyczyniają się do budowania Europy opartej na fundamentalnych wartościach

europczych, takich jak demokracja, tolerancja i praworządność. **Od początku funkcjonowania mechanizmów Polska pozostaje największym beneficjentem i partnerem Funduszy Norweskich i EOG, otrzymując blisko 2 mld euro w latach 2004-2021 oraz kolejne 925 mln euro w perspektywie finansowej 2021-2028.**

W ciągu minionych dwóch dekad Norwegia wraz z polskimi partnerami inwestowała znaczące środki i zaangażowanie w realizację trzech wspólnych priorytetów: **zielonej, konkurencyjnej i inkluzywnej Europy**. Dzięki Funduszom Norweskim wspierano projekty w kluczowych obszarach, takich jak środowisko i efektywność energetyczna, przeciwdziałanie zmianom klimatu, badania naukowe i edukacja, inno-



W kwietniu 2025 r. Polska i Norwegia zawarły w Warszawie porozumienia dotyczące Funduszy Norweskich i EOG, potwierdzając 925 mln euro wsparcia dla Polski w perspektywie 2021–2028, fot. Adrian Cuper, Ambasada Norwegii w Warszawie

wacje w przedsiębiorstwach, wymiar sprawiedliwości, sprawy wewnętrzne, dziedzictwo kulturowe oraz wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego.

Współpraca ta przynosi wymierne rezultaty w całej Polsce. Zrealizowano tysiące projektów oraz stworzono trwałe partnerstwa i sieci współpracy. Rozpoczynając nowy etap, opieramy się na dotychczasowych osiągnięciach i z ambicją patrzymy w przyszłość, wspierając projekty odpowiadające na pojawiające się wyzwania i możliwości rozwojowe Europy.

Fundusze Norweskie w strategiczny sposób wspierają **zieloną transformację Europy**. Znaczna część środków przeznaczana jest na działania związane z **ochroną środowiska i przeciwdziałaniem zmianom klimatu**, przy jednoczesnym wspieraniu **transformacji w kierunku czystej energii**. Działania te pomagają Polsce realizować cele Europejskiego Zielonego Ładu oraz Krajowego Planu na rzecz Energii i Klimatu. W Polsce projekty przyczyniają się do **poprawy efektywności energetycznej** oraz **przechodzenia na gospodarkę o obiegu zamkniętym** zarówno w przemyśle, jak i w samorządach lokalnych. Dzięki tym działaniom w ostatnich latach udało się osiągnąć znaczące oszczędności energii.

Fundusze wspierają również projekty pilotażowe promujące nowe technologie i innowacyjne rozwiązania, m.in. w obszarze **energetyki wodnej, wychwytywania i składowania dwutlenku węgla (CCS)** oraz **energii geotermalnej**. Samorządy otrzymują

925
mln euro

dla Polski w nowej edycji
Funduszy Norweskich
i **EOG 2021-2028**

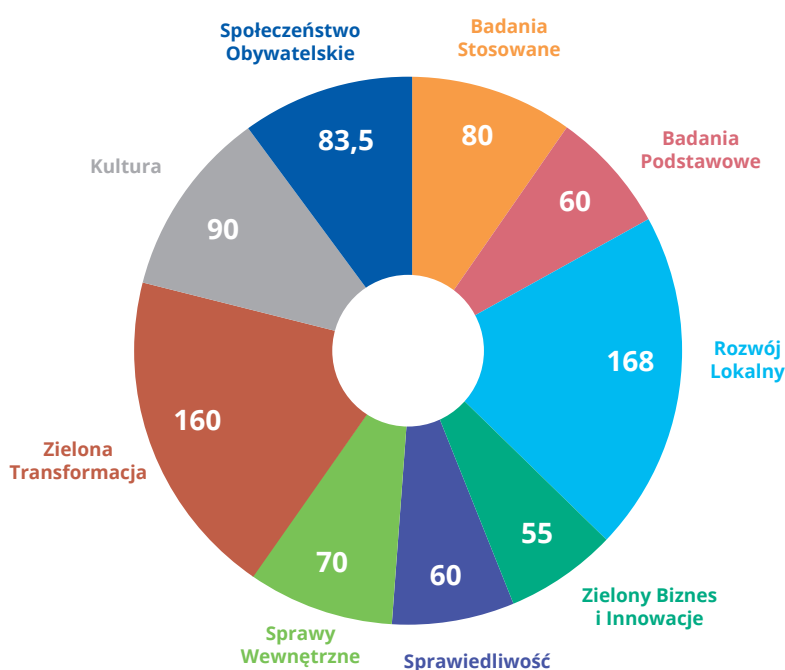


wsparcie w zakresie **łagodzenia skutków zmian klimatu i działań adaptacyjnych**, a także **poprawy jakości powietrza** poprzez inwestycje w rewitalizację terenów zielonych, zwiększanie retencji wód i inne działania ograniczające emisje. Projekty realizowane w ramach Funduszy Norweskich w istotny sposób przyczyniają się do rozwoju gospodarki neutralnej klimatycznie oraz redukcji emisji CO₂.

Fundusze Norweskie wspierają także badania naukowe i innowacje ukierunkowane na rozwiązywanie istotnych wyzwań społecznych oraz realizację celów zielonej transformacji. Dzięki wsparciu Funduszy pomoc otrzymało ponad **3 230** naukowców, co przyczyniło się do wzmocnienia potencjału badawczego oraz współpracy międzynarodowej. Wspólne inicjatywy przyczyniły się do zacieśnienia współpracy między polskimi i norweskimi instytucjami badawczymi, sprzyjając wymianie wiedzy oraz rozwojowi polityk publicznych opartych na rzetelnych danych

Obszary wsparcia w ramach Funduszy Norweskich i EOG 2021-28, mln euro

wykres 18



Źródło: Ambasada Królestwa Norwegii w Warszawie

naukowych. Przykładem jest projekt HarSval, realizowany przez 11 instytucji z Polski i 14 z Norwegii, który pogłębił współpracę w zakresie badań klimatycznych i arktycznych.

Polsko-norweska współpraca przyniosła również wymierne rezultaty naukowe w obszarze badań nad zmianami klimatu w Arktyce. Badania dotyczące podmorskiego odpływu wód podziemnych (SGD) pozwoliły lepiej zrozumieć procesy środowiskowe oraz wykazały potencjał wykorzystania tego zjawiska do prognozowania zmian zachodzących w tym strategicznie ważnym regionie.

W obszarach środowiska, energii i klimatu Fundusze wspierają także współpracę dwustronną służącą budowaniu kompetencji i potencjału niezbędnego do przeprowadzenia zielonej transformacji. Wspólne projekty polskich, norweskich i islandzkich partnerów umożliwiły rozwój innowacyjnych rozwiązań, w tym narzędzi do modelowania energii geotermalnej, które zostały przetestowane w pięciu lokalizacjach w Polsce i przyczyniły się do rozwoju wykorzystania odnawialnych źródeł energii.

Fundusze wspierają również polskich i norweskich naukowców realizujących wspólne projekty dotyczące wychwytywania i składowania dwutlenku węgla (CCS), pomagając konsolidować wiedzę ekspercką, wzmacniać sieci współpracy badawczej oraz transfer zaawansowanej wiedzy i technologii CCUS.

Istotnym elementem wsparcia jest także zwiększanie świadomości społecznej oraz edukacji w zakresie ochrony środowiska, efektywności energetycznej, a także działań adaptacyjnych i łagodzących skutki zmian klimatu. Jednymi z największych beneficjentów Funduszy są mniejsze samorządy, które dzięki wsparciu modernizują źródła energii i systemy ciepłownicze. Przykładem jest miasto Zgierz, które zmodernizowało swoją elektrociepłownię poprzez instalację nowych jednostek wytwórczych, znacząco ograniczając poziom zanieczyszczeń. Dzięki temu produkcja energii elektrycznej i ciepła stała się bardziej przyjazna środowisku, a mieszkańcy odczuli korzyści zarówno ekonomiczne (niższe koszty mediów), jak i zdrowotne (ograniczenie emisji tlenków azotu, tlenków siarki i pyłów).

Fundusze Norweskie wspierają również współpracę przedsiębiorców z Polski i Norwegii w celu wzmacniania relacji gospodarczych między krajami, stymulowania innowacyjności i produktywności, tworzenia miejsc pracy oraz ograniczania wpływu działalności gospodarczej na środowisko. Dzięki tej współpracy w ostatnich latach opracowano i wpro-



619

utworzonych
miejsc pracy

299

wspartych małych
i średnich przed-
siębiorstw (MŚP)

53,015

przeszkolonych
specjalistów

3,231

naukowców
objętych
wsparciem

418

opracowanych **nowych**
produktów/technologii



Dane statystyczne opierają się na oficjalnym raporcie FMO "Wyniki programu w liczbach" i Fundusze Norweskie i EOG

wadzano na rynek ponad **400 nowych produktów i technologii**.

Norwegia będzie nadal współpracować z Polską, rozwijając trwałe partnerstwa na rzecz zielonej transformacji, wzmacniania włączenia społecznego, zwiększania gotowości na przyszłe wyzwania oraz budowy odpornych społeczeństw.

Korzyści osiągnięte dzięki Funduszom Norweskim i EOG:

- Transfer wiedzy, umiejętności i doświadczeń.
- Wzmocnienie relacji dwustronnych oraz współpracy instytucjonalnej.
- Wpływ na zmniejszanie różnic społecznych i gospodarczych na poziomie lokalnym, w wybranych obszarach wsparcia oraz wśród konkretnych grup odbiorców.



fot. Fredrik Ahlsen, Visit Norway



Mowi Poland w Ustce jest głównym centrum produkcyjnym, a zarazem jednym z największych zakładów przetwórstwa łososia na świecie.



Polska odgrywa ważną rolę w działalności firmy Kongsberg Maritime, będąc kluczowym ośrodkiem kompetencji, rozwoju technologii oraz współpracy z klientami i partnerami w sektorze morskim.

Lista wybranych norweskich firm wg przychodów, 2024

tabela 1

Firma	Opis działalności	Miasto siedziby	Województwo	Przychód, mln PLN
Mowi Poland	produkcja żywności	Ustka	Pomorskie	5050,53
Milarex	produkcja żywności	Słupsk	Pomorskie	1527,58
Hydro Extrusion Poland	produkcja wyrobów z metali	Trzcianka	Wielkopolskie	1135,34
Mowi Poland Sales	hurtowa sprzedaż artykułów spożywczych	Gdańsk	Pomorskie	1032,69
Yara Poland	hurtowa sprzedaż wyrobów chemicznych	Szczecin	Zachodniopomorskie	919,47
Nordan	produkcja wyrobów z drewna	Wolsztyn	Wielkopolskie	649,25
Crayon Poland	programowanie komputerowe	Warszawa	Mazowieckie	514,13
DNV Poland	architektura i inżynieria	Gdynia	Pomorskie	373,07
Kongsberg Automotive	produkcja części do pojazdów silnikowych	Koluszki	Lódzkie	336,89
Mowi Leborg	produkcja żywności	Lębork	Pomorskie	332,03*
IZOBLOK	produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych	Chorzów	Śląskie	270,5
NFM Poland	produkcja indywidualnego wyposażenia ochronnego	Lębork	Pomorskie	235,86
Babord Seafood	hurtowa sprzedaż artykułów spożywczych	Darłowo	Zachodniopomorskie	212,16
Kitron	produkcja półprzewodników i innych komponentów elektronicznych	Grudziądz	Kujawsko-Pomorskie	200,42
DNB Bank Polska	bankowość	Warszawa	Mazowieckie	196,81
Link Mobility Poland	programowanie komputerowe	Gliwice	Śląskie	184,76
Credin Polska	produkcja żywności	Sobótka	Dolnośląskie	175,88
Orkla Care	handel hurtowy	Warszawa	Mazowieckie	156,59
Qubus Hotel Management	hotele i zakwaterowanie	Wrocław	Dolnośląskie	148,19
Protan Polska	produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	Warszawa	Mazowieckie	142,82
Multiconsult Polska	architektura i inżynieria	Warszawa	Mazowieckie	131,4
Kongsberg Maritime Poland	naprawa i konserwacja maszyn przemysłowych	Szczecin	Zachodniopomorskie	129,85
Natural Pharmaceuticals	handel artykułami farmaceutycznymi i suplementami diety	Warszawa	Mazowieckie	123,1
Protan Elmark	produkcja wyrobów tekstylnych	Steszew	Wielkopolskie	122,03
B2 Impact	pozostałe usługi profesjonalne	Wrocław	Dolnośląskie	118,81
Geminor PL	gospodarowanie odpadami	Sopot	Pomorskie	117,93

Źródło: Spotdata, SPCC, Dane zebrane na podstawie sprawozdań KRS

* dane za 2023 rok



NFM Poland jest jednym z głównych filarów przemysłowych Grupy NFM, szczególnie w obszarze ochrony balistycznej, hełmów kompozytowych oraz indywidualnych systemów wyposażenia dla żołnierzy i funkcjonariuszy

NORWESKIE FIRMY W POLSCE – MAPA WYBRANYCH INWESTYCJI

ZACHODNIOPOMORSKIE

- Kongsberg Maritime Poland
- Wilhelmsen Centrum usług biznesowych
- Firmus Group (Koszalin)
- Firmus Group (Mielno)
- Euro-Terminal
- Maritime Monitoring
- Noratel
- Odin
- Euro-Terminal
- Babord Vap
- Foodmark Poland
- Mowi Nutrition Goleniów

WIELKOPOLSKIE

- Equinor (Wento)
- PURO Hotels
- Hydro Extrusion Poland Trzcianka
- Letbek
- Nordan
- Protan Elmark

LUBUSKIE

- Hydro Aluminium Nowa Sól
- Nordic Fastening Group
- Qubus Hotels

DOLNOŚLĄSKIE

- Opera Software
- Ultimo
- PURO Hotels
- Qubus
- Alupartner
- Credin Polska (Orkla)
- Si Product
- Nordic Semiconductor

KUJAWSKO-POMORSKIE

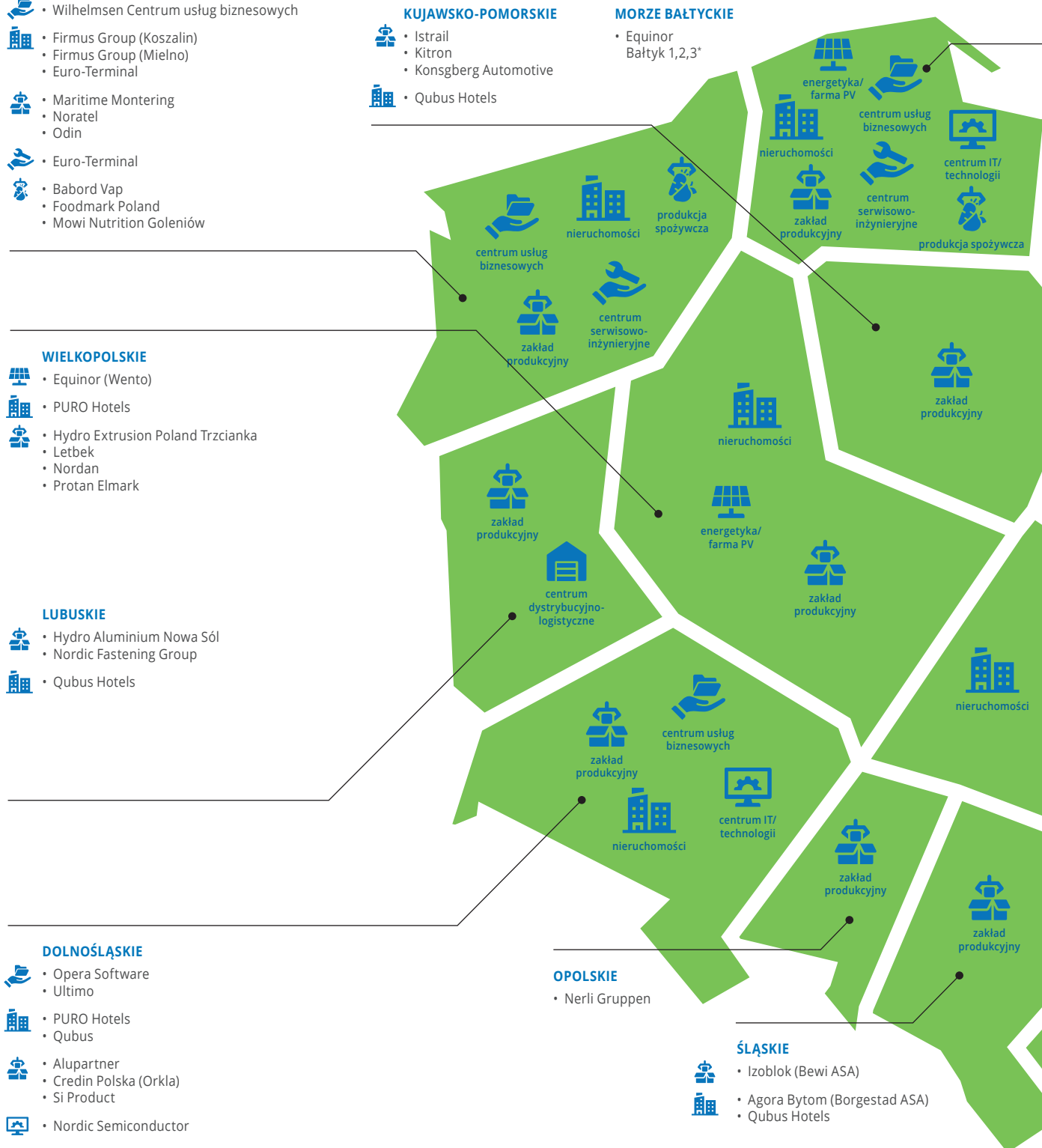
- Istrail
- Kitron
- Kongsberg Automotive
- Qubus Hotels



energetyka/farmy
wiatrowe offshore

MORZE BAŁTYCKIE

- Equinor
Bałtyk 1,2,3*



*Bałtyk 2 i Bałtyk 3 są obecnie w budowie, natomiast Bałtyk 1 znajduje się na etapie rozwoju projektu.

ŚLĄSKIE

- Izoblok (Bewi ASA)
- Agora Bytom (Borgestad ASA)
- Qubus Hotels

MAŁOPOLSKIE

- Kongsberg Maritime CM Kraków
- Capnor Poland
- Noa Ignite
- Nordic Semiconductor
- Schibsted & Vend Polska
- PURO Hotels
- Qubus
- Glamox
- Hydro Extrusion Poland Chrzanów
- Hydro Aluminium Poland

POMORSKIE

- DNV
- Equinor
- Mowi Gdańsk



- Kongsberg Maritime CM Gdynia
- Maritime Monitoring
- Seaonics



- Equinor (Wento)



- PURO Hotels
- Qubus



- Beverlo Polska
- NFM Poland
- Norwood Windows
- Nyborg-Mawent S.A.



- Milarex
- Mowi Lębork
- Mowi Poland Ustka



- Schibsted & Vend Polska
- Simployer Tech Polska
- Techstep

WARMIŃSKO-MAZURSKIE

- Equinor (Wento)



- Glamox

MAZOWIECKIE

- PURO Hotels
- Radisson Collection Hotel
- Radisson Sobieski Hotel



- AIDER
- Arpi & Partners
- Kongsberg Automotive's Shared Services

ŁÓDZKIE

- PURO Hotels
- Qubus



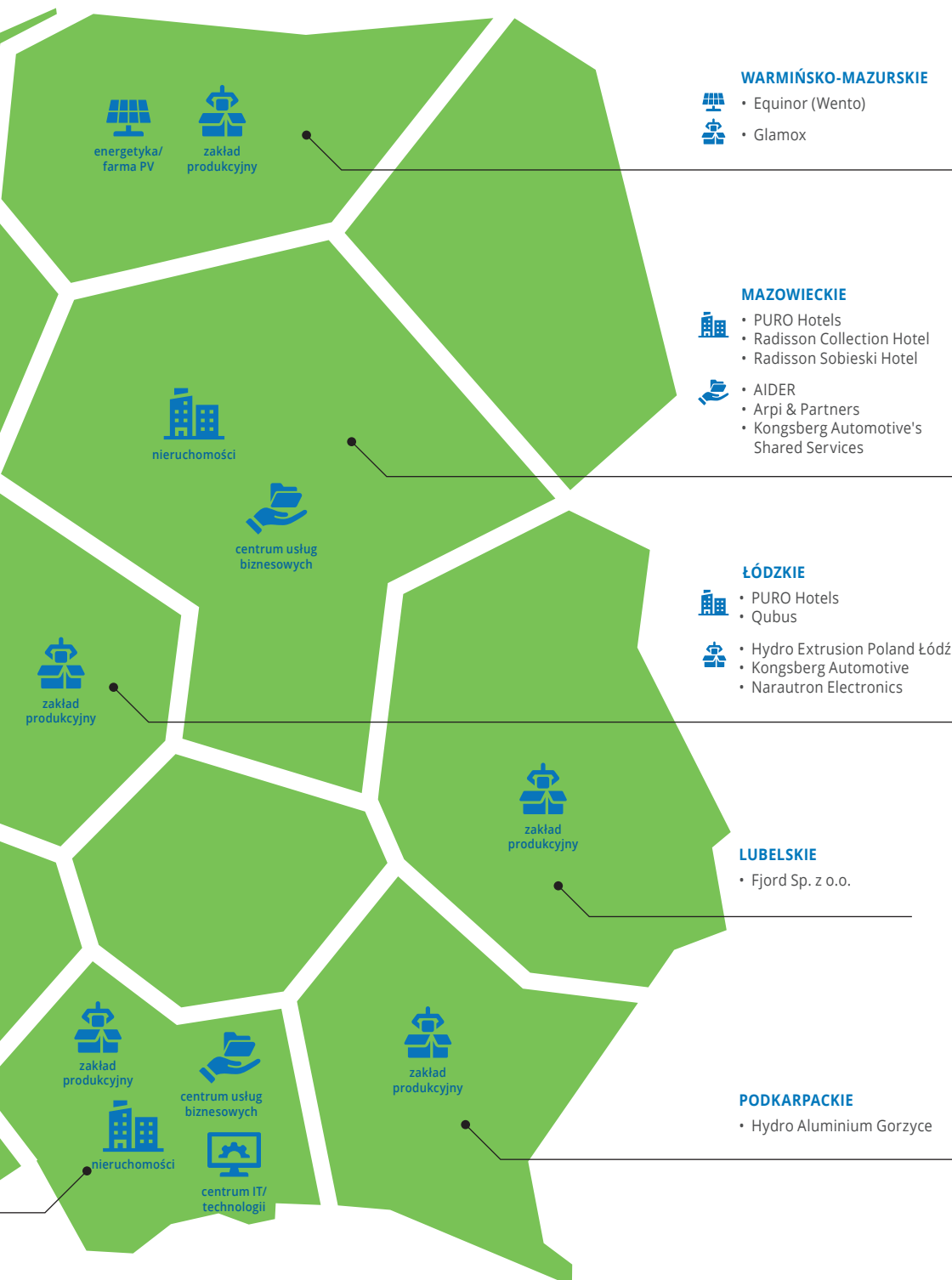
- Hydro Extrusion Poland Łódź
- Kongsberg Automotive
- Naratron Electronics

LUBELSKIE

- Fjord Sp. z o.o.

PODKARPACKIE

- Hydro Aluminium Gorzyce



TEAM NORWAY

Team Norway to wspólna inicjatywa koordynowana przez rząd Norwegii, której celem jest promowanie norweskiego handlu, interesów gospodarczych oraz eksportu na rynki zagraniczne, zgodnie ze wspólną wizją „**Prosperous together**” („**Wspólnie dla dobrobytu**”).

Członkami Team Norway w Polsce są: **Ambasada Norwegii w Warszawie, Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza (SPCC), Innovation Norway (IN), Norwegian Energy Partners (NORWEP)** oraz **Norwegian Seafood Council (NSC)**.

Instytucje te pełnią różne, ale wzajemnie uzupełniające się role i koordynują swoje działania, wspierając obecność norweskiego biznesu w Polsce. Zasady tej współpracy określa **strategia ramowa współpracy podpisana w 2024 roku**, ze szczególnym uwzględnieniem sektorów o wysokim potencjale rozwoju dla obu krajów.

Serdeczne podziękowania dla firm:

AIDER

20 years ARPI
Accounting

equinor


EURO TERMINAL

 **Kitron**

Kongsberg Maritime

 **NFM**
POLAND





Scandinavian-Polish CHAMBER OF COMMERCE

SKANDYNAWSKO-POLSKA IZBA GOSPODARCZA
ul. Marszałkowska 142, p. 6 | 01-061 Warszawa
+48 22 849 74 14 | spcc@spcc.pl | www.spcc.pl



Ambasada Norwegii

AMBASADA NORWEGII W POLSCE
Al. Armii Ludowej 26, 00-609 Warszawa
tel (22) 696 40 30 | emb.warsaw@mfa.no
www.norway.no/pl/poland