

Jak holenderskie firmy współtworzą polską gospodarkę





AUTORZY

Hanna Cichy

szefowa działu gospodarczego
Polityka Insight



Bartosz Krzemiński

starszy analityk ds. gospodarczych
Polityka Insight

REDAKCJA

Anna Chyckowska

Polityka Insight

PROJEKT GRAFICZNY

Karolina Tomaszewska

Polityka Insight

Wsparciem dla autorów raportu przy opracowywaniu prezentowanych zagadnień były rozmowy z przedstawicielami i przedstawicielkami NPCC, firm holenderskich, Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu, Ambasady Królestwa Niderlandów. Dziękujemy za współpracę wszystkim rozmówczyniom i rozmówcom.

Partnerami raportu są Niderlandzko-Polska Izba Gospodarcza oraz firmy członkowskie: Grupa Żywiec, ING, Raben, Randstad i ED Invest.



Opracowanie jest bezstronne i obiektywne, partner nie miał wpływu na jego tezy ani wymowę. Wszystkie prawa zastrzeżone.

**POLITYKA
INSIGHT**

POLITYKA INSIGHT to źródło wiedzy o polskiej i europejskiej polityce oraz gospodarce dla liderów biznesu, decydentów politycznych i dyplomatów. Od 12 lat dostarcza swoim odbiorcom serwisy analityczne dostępne w abonamentach, przygotowuje raporty i prezentacje na zlecenie polskich i międzynarodowych instytucji oraz organizuje debaty i konferencje. Analityków i analityczki Polityki Insight można usłyszeć w regularnie publikowanych autorskich seriach podcastowych, m.in. Nasłuchu i Energii do zmiany.
www.politykainsight.pl

Warszawa, marzec 2026 roku

Spis treści

Kluczowe wnioski	4
Fakty i liczby	5
Zbliżenie na wybrane sektory	10
Nieruchomości	10
Rolnictwo i przemysł spożywczy	12
IT i Finanse	14
Logistyka	17
Przemysł	20
Energetyka	22
Podsumowanie	25
Bibliografia	26

Kluczowe wnioski

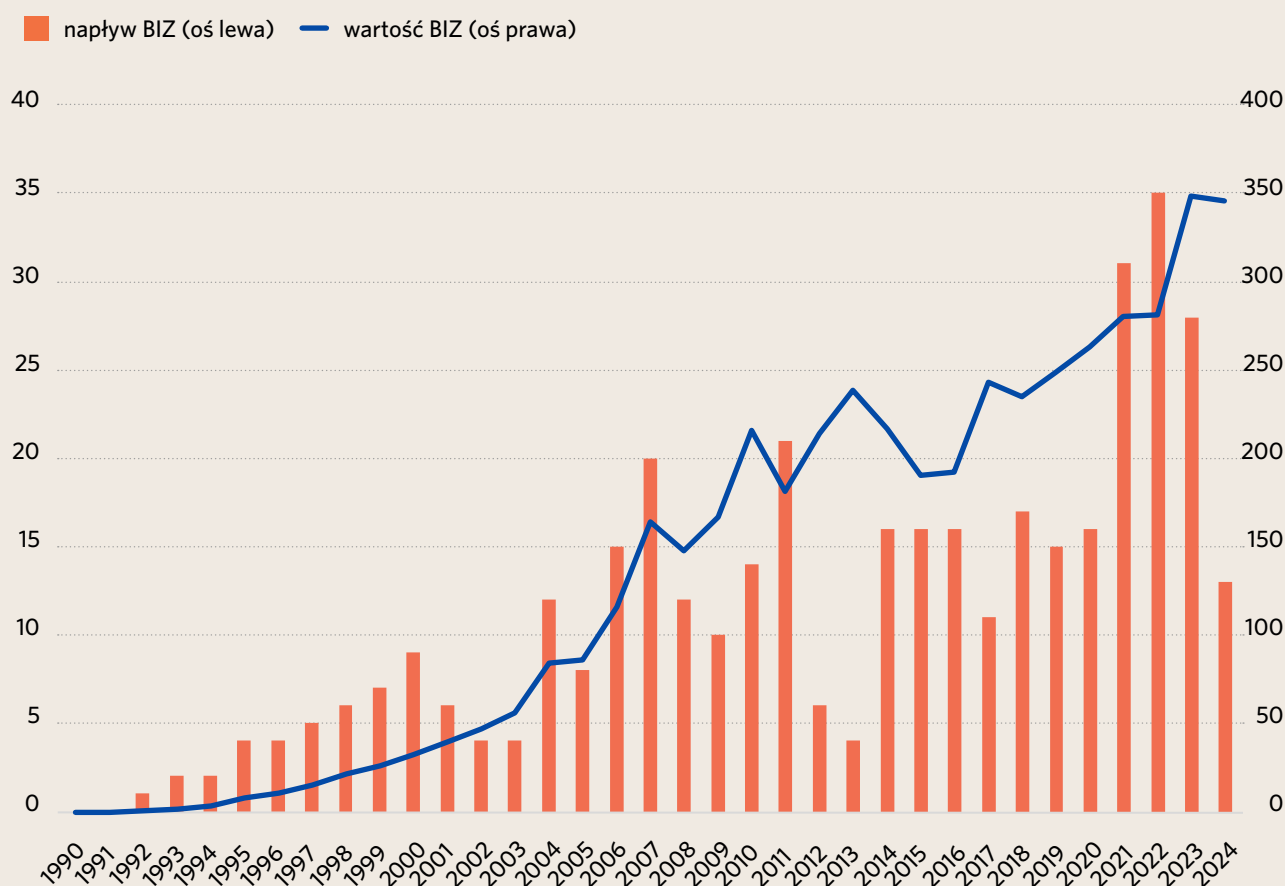
- 1 Holenderskie inwestycje są **w czołówce wszystkich inwestycji zagranicznych** w Polsce – pod względem wielkości zainwestowanego kapitału uplasowały się na czwartym miejscu, a w niektórych latach zajęły nawet pierwsze.
- 2 Wyróżnikiem holenderskich inwestorów na tle rynku jest **reinwestowanie wypracowanych w Polsce zysków**.
- 3 **Siłą holenderskich inwestorów są usługi:** finanse, IT, logistyka, obsługa rynku nieruchomości, sprzedaż detaliczna.
- 4 **Inwestycje przemysłowe często są zaawansowane technologicznie.** Dotyczy to także projektów realizowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Ogólnie w ostatnich latach inwestycje przemysłowych było mniej, ale były to ciekawe projekty i widać na tym polu ożywienie. Wyróżniające się sektory to lekki przemysł elektryczny i przetwórstwo żywnościowe.
- 5 Firmy holenderskie **konsekwentnie inwestują w zrównoważony rozwój** – ochronę klimatu, efektywność energetyczną, wykorzystanie nowych technologii energetycznych. Jak wskazuje Polska Agencja Inwestycji i Handlu, dbałość o ESG to specyfika inwestorów z Holandii. Stawiają oni długoterminowo na zrównoważony rozwój i transformację gospodarki pomimo chwilowej dekoniunktury dla polityki klimatycznej w europejskiej polityce.
- 6 **Holenderski kapitał ma rys pionierski** i działa odważnie. Jest gotowy do zaangażowania w perspektywiczne obszary na bazie obserwacji trendów – nie czeka, aż zostaną one odkryte przez innych graczy. Takie nastawienie wynika z dobrego rozpoznania rynku i aktywności ich środowiska biznesowego.
- 7 **Mali i średni inwestorzy z Holandii są gotowi lokować kapitał w Polsce** i odnoszą na tym polu sukcesy.
- 8 **Duże firmy decydują się na skalowanie biznesu w Polsce** i te działania przynoszą rezultaty – mowa m.in. od przedsiębiorstwach finansowych i logistycznych.
- 9 **Potencjałem na przyszłość jest zacieśnienie współpracy inwestycyjnej w energetyce.** Holenderskie firmy dostarczają kompetencji i narzędzi do budowy morskich farm wiatrowych takich jak specjalistyczne statki, bez których inwestycje *offshore* nie wydarzyłyby się. Szansą na przyszłość pozostają bezpośrednie projekty inwestycyjne. Inwestorzy szukają szans, ale też potwierdzenia kierunku polityki energetycznej obranego przez rząd.
- 10 Jednym z wyzwań jest sytuacja demograficzna i jej wpływ na rynek pracy – **holenderscy inwestorzy inwestują w cyfrowe technologie i podniesienie wydajności** pracowników, by odpowiedzieć na ten problem. Barierą pozostaje też nierówny poziom kompetencji cyfrowych, wysokich wśród informatyków, ale słabszych w ogóle populacji.

Fakty i liczby

Historia rozwoju polskiej gospodarki – od transformacji systemowej z 1989 r. do pozycji 20. największej gospodarki świata 35 lat później – to w dużej mierze rezultat sprawnie przeprowadzonych reform, pracy i przedsiębiorczości Polek i Polaków. Ale to też historia Polski na nowo odnajdującej swoje miejsce w Europie i świecie, włączającej się w łańcuchy dostaw, szukającej nowych rynków – w dużej mierze dzięki udziałowi kapitału zza granicy.

Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do Polski pozostaje jednym z ważniejszych czynników wzrostu gospodarczego – potwierdzają to liczne badania naukowe¹. Dla Polski ważny był **nie tylko sam napływ kapitału, ale również niematerialnych wartości**, jakie przynosiły ze sobą zagraniczne firmy: technologii, *know-how*, kultury zarządzania, dostępu do międzynarodowych rynków².

NAPŁYW I WARTOŚĆ BIZ DO POLSKI (MLD USD)



ŹRÓDŁO: UNCTAD.

1 Por. M.in. Marcella Nicolini, Laura Resmini, FDI spillovers in new EU member states, „Economics of Transition” 2010, vol. 18, nr 3, s. 487–511; Martin Bijsterbosch, Marcin Kolasa, FDI and productivity convergence in Central and Eastern Europe: an industry-level investigation, „Review of World Economics” 2010, vol. 145, nr 4, s. 689–712. Teresa Kamińska, Elżbieta Babula, The Hicksian effects and FDI after Poland’s accession to the European Union, „Journal of International Studies” 2014, vol. 7, nr 3, s. 20–31.

2 Bartłomiej Kamiński, Beata K. Smarzyńska, Integration into Global Production and Distribution Networks through FDI: The Case of Poland, „Post-Communist Economies” 2001, vol. 13, nr 3, s. 265–288.

Polska po transformacji okazała się atrakcyjnym kierunkiem dla zagranicznych firm, zainteresowanych dużym i chłonnym rynkiem wewnętrznym, bliskością kluczowych europejskich rynków i pozostałych ogniw łańcucha wartości dodanej, stosunkowo niedrogą i wykwalifikowaną siłą roboczą³. Akcesja do Unii Europejskiej tylko zwiększyła atrakcyjność inwestycyjną Polski, zagwarantowała bowiem większą stabilność, łatwiejszy dostęp do europejskich rynków i wspólne regulacje. Do tej pory Polska pozostaje jednym z najatrakcyjniejszych lokalizacji do inwestowania w regionie. Według raportu *Europe attractiveness survey* przygotowanego przez EY⁴: od 2024 r. **Polska zajmuje szóste miejsce w Europie jako najlepszy kraj dla BIZ**. Nawet w 2024 r., który był jednym z gorszych pod względem napływu BIZ, Polska przyciągnęła 259 projektów inwestycyjnych (o 13 więcej r/r).

Napływ zagranicznego kapitału do Polski nie ustaje pomimo dużego nasycenia rynku: na przestrzeni ostatniej dekady udział BIZ w PKB wyniósł średnio 41 proc., a napływ nowych inwestycji oscylował między 1 a 2 proc. PKB rocznie. Do największych zagranicznych inwestorów w Polsce należy zaliczyć Stany Zjednoczone, Niemcy, Francję i Holandię.

Holenderski kapitał wspiera rozwój polskiej gospodarki

Kapitał ten jest w Polsce obecny od 1989 r. Przykładami firm holenderskich działających w Polsce od lat 90. są między innymi Grupa Żywiec, ING, Raben czy Randstad. Według danych OECD holenderskie BIZ po raz pierwszy przekroczyły wartość 100 mld zł i 4 proc. polskiego PKB w 2021 r., a w 2024 (najnowsze dostępne dane) **wartość ich wyniosła 108,3 mld zł**. Holandia od lat plasuje się na czwartej pozycji pod względem wielkości kapitału zainwestowanego w Polsce, ustępuje tylko większym gospodarkom (amerykańskiej, francuskiej i niemieckiej), w niektórych zaś latach wysuwa się na pierwsze miejsce pod względem napływu kapitału (według NBP było tak w roku 2024). Udział kapitału holenderskiego w zasobie inwestycji zagranicznych w Polsce wyniósł na koniec 2024 r. 7,7 proc. Tak bliskie powiązania to wypadkowa atrakcyjności polskiej gospodarki i prężnej działalności inwestycyjnej holenderskich firm.

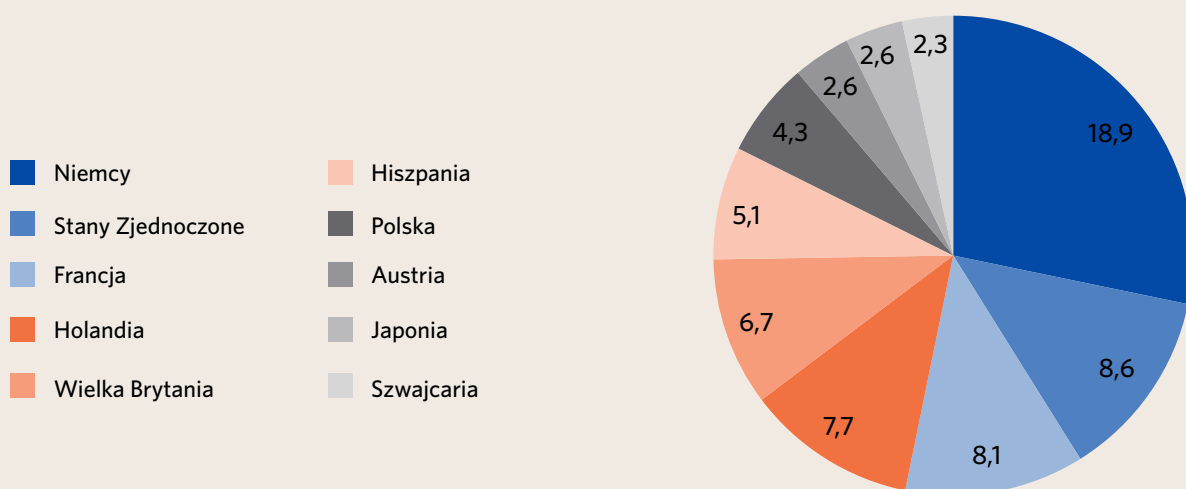
W Polsce działa około 4,1 tys. firm zarejestrowanych w Holandii, z których około połowa to firmy z przeważającym kapitałem holenderskim, a pozostałe to przedsiębiorstwa korzystające z amsterdamskiej giełdy, lokujące swoje europejskie centrum działalności w Holandii lub traktujące Holandię jako pierwszy punkt rejestracji w UE ze względu na sprzyjające otoczenie prawne. Gdyby inwestycje holenderskie w 2024 r. liczyć łącznie z tymi podmiotami, sięgnęłyby 250 mld zł i przesunęły Holandię na czołową pozycję partnerów inwestycyjnych Polski⁵.

3 Bolesław Domański, *Industrial Change and Foreign Direct Investment in the Postsocialist Economy. The Case of Poland*, „European Urban and Regional Studies” 2002, vol. 10, nr 2, s. 99–118.

4 EY, 2025, *Europe attractiveness survey*, https://www.ey.com/en_gl/foreign-direct-investment-surveys [dostęp: 22.02.2026].

5 NBP, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2024 roku*, Warszawa 2026.

STRUKTURA BIZ W POLSCE (PROC.)

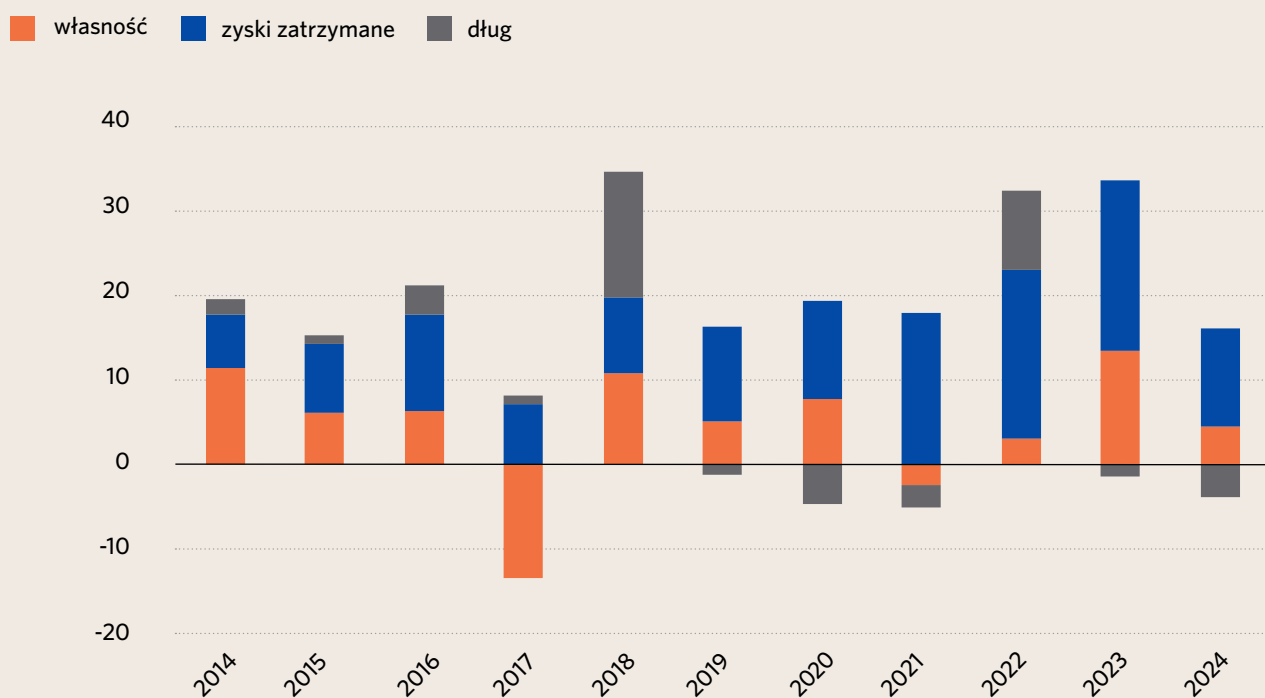


ŹRÓDŁO: EUROSTAT, 2024 R.

Holendrzy reinwestują wypracowane w Polsce zyski

O niesłabnącym zainteresowaniu holenderskich firm działalnością i rozwojem w Polsce świadczyć może też struktura napływu BIZ – podobnie jak w przypadku BIZ z innych krajów, tak i wśród holenderskich ważnym, a w niektórych latach nawet dominującym strumieniem jest reinwestowanie wypracowanych w Polsce zysków (por. wykres). Pokazuje to, że holenderskie firmy w Polsce chcą się rozwijać, zwiększać skalę działania, a nie transferować zyski do spółek-matek.

NAPŁYW HOLENDERSKICH BIZ DO POLSKI (MLD PLN)



ŹRÓDŁO: OECD.

Holenderskie firmy mają dobre rozeznanie w rynku

Jak wynika z obserwacji Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH), wiele inwestycji jest realizowanych przez firmy holenderskie samodzielnie, a wsparcie i pośrednictwo agencji dotyczy projektów z grantami rządowymi. W dużej mierze wynika to z siły holenderskiego środowiska biznesowego w Polsce i ekosystemu, którego katalizatorem i dostawcą praktycznej wiedzy o rynku jest Niderlandzko-Polska Izba Gospodarcza (*Netherlands-Polish Chamber of Commerce*), oferująca regularne i zindywidualizowane wsparcie firmom holenderskim obecnym na rynku polskim, jak również nowym inwestorom rozważającym Polskę jako kierunku biznesowej ekspansji.

Liczne misje gospodarcze są organizowane przez *Rijksdienst voor Ondernemend Nederland* (RVO, Holenderską Agencję Przedsiębiorczości), Ambasadę Królestwa Niderlandów w Warszawie i holenderskie ministerstwa. Dotyczą m.in. branż energetyki wiatrowej, obronnej i *dual use*, metalowej, mobilności, żywnościowej. Polskę odwiedzają także holenderskie izby zrzeszające małe i średnie przedsiębiorstwa z różnych sektorów.

Struktura branżowa holenderskich inwestycji w Polsce

Kapitał ten jest w Polsce obecny w różnych sektorach, od rolno-spożywczego do zaawansowanych usług oraz nowoczesnych technologii i odzwierciedla zdywersyfikowaną strukturę polskiej gospodarki. Dzięki zaangażowaniu w różne branże Holendrzy budują też własne łańcuchy wartości w Polsce i współpracują z innymi zagranicznymi firmami przy tworzeniu kolejnych inwestycji.

NAPŁYW HOLENDERSKICH BIZ DO POLSKI

	SKUMULOWANY NAPŁYW BIZ Z HOLANDII W LATACH 2020-2024 (MLD EURO)
HANDEL HURTOWY I DETALICZNY	40,0
FINANSE I UBEZPIECZENIA	32,5
NIERUCHOMOŚCI	31,0
ICT	24,2
PRZETWÓRSTWO SPOŻYWCZE	22,1
BUDOWNICTWO	17,4
PRZEMYSŁ CHEMICZNY I PETROCHEMICZNY	13,9
WYTWARZANIE I ZAOPATRYWANIE W ENERGIĘ ELEKTRYCZNĄ, GAZ, CIEPŁO	13,1
PRZEMYSŁ METALURGICZNY I MASZYNOWY	10,9
PRZEMYSŁ DRZEWNY I PAPIERNICZY	6,9
TRANSPORT I MAGAZYNOWANIE	4,8
POZOSTAŁE USŁUGI BIZNESOWE	3,4
PRZEMYSŁ - POZOSTAŁE	13,1
POZOSTAŁE	20,0

ŹRÓDŁO: EUROSTAT, OPRACOWANIE WŁASNE.

NAJCIEKAWSZE INWESTYCJE Z LAT 2020-2025

Jacobs Douwe Egberts zdecydowała się produkować kawę w Jaworze.

W województwie dolnośląskim w latach 2026-2030 wybuduje fabrykę kawy, pod którą już wykupiła grunty.

Grupa Raben wzniosła w 2024 r. centrum logistyki kontraktowej w Wiskitkach pod Warszawą.

Buduje też magazyny w Poznaniu i centra przeładunkowe w Białymstoku oraz modernizuje infrastrukturę informatyczną – tak tworzy bazę do szybszego przyszłego wzrostu.

Nationale Nederlanden przejęło biznes ubezpieczeniowy MetLife.

W 2021 r. ubezpieczyciel przejął biznes w Polsce i Grecji za szacunkową kwotę 584 mln euro, czym zwiększył swój udział rynkowy w kraju i wzmocnił swój zespół.

Czołowy producent oświetlenia Signify w 2025 r. zbudował centrum B+R w Pile i zainwestował w park drukarek 3D obejmujący docelowo 400 urządzeń.

ING Hubs Poland tworzy zaawansowane centra procesów biznesowych.

W latach 2021-2025 zwiększyło w nich zatrudnienie z 2 tys. do 3,5 tys. osób. Realizowane na rzecz światowego biznesu ING usługi są coraz bardziej zaawansowane.

W styczniu 2025 r. Grupa Żywiec (część Grupy HEINEKEN) otworzyła linię

do produkcji piwa w puszkach aluminiowych w browarze w Elblągu. To najszybsza linia produkcyjna w grupie, która dzięki najnowszym technologiom pozwoli na ograniczenie zużycia ciepła, wody i prądu – a w efekcie śladu CO₂ zakładu.

CZOŁOWI INWESTORZY Z HOLANDII W POLSCE

- | | | |
|---|---------------------------|-------------------------|
| • Raben | • Tip Trailer | • Nationale Nederlanden |
| • ING | • Action | • Adyen |
| • Bolsius | • AkzoNobel | • TomTom |
| • Flora Food Group | • Farm Frites | • Boskalis |
| • 123Inkt | • Nijhoff Wassink | • Royal Haskoning DHV |
| • Refresco | • Grupa Żywiec (Heineken) | • Zeelandia |
| • Nufarm | • VMI | • Aviko |
| • De Lage Landen | • Vos Logistics | • Randstad |
| • Signify (Philips Lighting) | • Boekestijn | • Otto Workforce |
| • Versuni (Philips Domestic Appliances) | • Addit | |
| • Philips Medical Systems | • Damen Shipyards | |

Zbliżenie na wybrane sektory

NIERUCHOMOŚCI



POTENCJAŁ POLSKI

Budownictwo odpowiada za około 7 proc. polskiego PKB, a usługi związane z nieruchomościami generują kolejne niemalże 6 proc. Według raportu *European Investor Intentions Survey 2026*⁶ firmy CBRE **Warszawa była trzecią najlepszą lokalizacją do inwestycji nieruchomościowych w Europie** (za Londynem i Madrytem). Polski rynek nieruchomości, zarówno komercyjnych, jak i mieszkaniowych, z powodzeniem przyciąga kapitał zagraniczny. Rozwijający się sektor usług biznesowych generuje niesłabnący popyt na powierzchnie biurowe w największych ośrodkach (Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Katowice, Poznań czy Łódź), zwłaszcza wobec rysującego się trendu powrotu do pracy stacjonarnej. Według JLL⁷ w Warszawie (która odpowiada za około połowę powierzchni biurowej w największych miastach) w 2025 r. spadała dostępność biur, zwłaszcza o dużej powierzchni i w segmencie premium, a czynsze wzrosły, w zależności od lokalizacji, o od 2,7 do 6 proc. Głównymi zagrożeniami dla rynku biurowego pozostaje niska dostępność atrakcyjnych nieruchomości pod budowę, nasycanie się rynku i ryzyko związane ze spadkiem popytu na biura w sytuacji przenoszenia części usług do krajów o niższych kosztach oraz automatyzacji niektórych zadań z użyciem sztucznej inteligencji.

Największe miasta, poza powierzchniami biurowymi i usługowymi, są też lokalizacją inwestycji w nieruchomości mieszkaniowe. Segment ten podlega znaczącym wahaniom cyklicznym, głównie powiązanych z poziomem stopy procentowej i w początkach 2026 r. znajduje się jeszcze u progu ożywienia – w 2025 r. zarówno liczba mieszkań (budowanych z zamiarem najmu lub sprzedaży) oddawanych do użytku, jak i tych, na których budowy wydano zgody, była mniejsza niż rok wcześniej (dane GUS).

Pomimo negatywnych trendów demograficznych popyt na nowe mieszkania generują wewnętrzne migracje oraz niezaspokojone potrzeby mieszkaniowe – według Eurostatu odsetek gospodarstw domowych żyjących w przeludnionych mieszkaniach (zbyt mała liczba pokoi w stosunku do składu gospodarstwa domowego) w Polsce

⁶ CBRE, 2026, European Investor Intentions Survey 2026 Report, <https://mediaassets.cbre.com/-/media/files/2026/european-investor-intentions-survey-2026.pdf?rev=83a958f9278e40d98fbf4c219a0d637a> [dostęp: 22.02.2026].

⁷ JLL, 2026, Warszawski Rynek Biurowy, IV kw. 2025 r., <https://www.jll.com/pl-pl/insights/market-dynamics/warszawa-dynamika-ryнку-biurowego> [dostęp: 22.02.2026].

wynosi 33 proc. – to prawie dwukrotnie więcej niż unijna średnia. Czyni to budowę nowych mieszkań w pożądanych lokalizacjach (największe miasta i ich rozrastające się przedmieścia, ościenne gminy z dobrym dojazdem do centralnego ośrodka) wciąż atrakcyjnym przedsięwzięciem deweloperskim. Z punktu widzenia zagranicznych inwestorów ciekawym rynkiem jest niewielki, ale **szybko rosnący segment najmu instytucjonalnego** (PRS, *private rented sector*) – według PwC⁸ rynek ten może wzrosnąć z 19 tys. lokali w 2024 do ponad 80 tys. w roku 2028. Brak krajowych regulacji dla rynku REIT (*real-estate investment trust*) blokuje wzrost krajowej konkurencji.

Krajowy przemysł i rozwinięty sektor logistyczny tworzą popyt na powierzchnie magazynowe. Rynek ten przyspieszył zwłaszcza po 2020 r., gdy boom na zakupy internetowe oraz zmiana podejścia do zatowarowania w przedsiębiorstwach zwiększyły popyt na magazyny. Według danych firmy JLL⁹ **pomiędzy 2020 a 2025 r. powierzchnia magazynowa w Polsce wzrosła o 86 proc.**, a kolejne obiekty są w trakcie budowy. Pozytywny sentyment w branży kształtują m.in. oczekiwania co do roli Polski jako hubu logistycznego na potrzeby przyszłej odbudowy Ukrainy.

AKTYWNOŚĆ HOLENDERSKICH INWESTORÓW

Rynek nieruchomości jest jednym z tych, który przyciągał w ostatnich latach najwięcej holenderskiego kapitału – według Eurostatu aż **12 proc. napływu holenderskich BIZ do Polski w ostatnich pięciu latach było skoncentrowanych w sektorze nieruchomości**. Holenderski kapitał obecny jest w głównych segmentach rynku nieruchomości w Polsce, a także w łańcuchach dostaw dla sektora budowlanego. Inwestycje te wykorzystują nowoczesne technologie do poprawy efektywności energetycznej budynków, a w rezultacie – obniżenia ich kosztów dla ostatecznych odbiorców. Holenderscy deweloperzy budują w Polsce mieszkania i współtworzą szybko rozwijający się rynek PRS. Przykładem może być firma Van der Vorm Real Estate Group, działająca w największych polskich miastach, a w segmencie PRS oferująca zarówno mieszkania na wynajem długoterminowy, jak i prywatne akademiki w Warszawie i Krakowie. Poznań jako miejsce dla ekspansji zagranicznej na rynku PRS wybrał Magis Real Estate. Holenderscy deweloperzy stawiają na rozwiązania nowoczesne, przyjazne środowisku i funkcjonalne dla mieszkańców. Holenderscy inwestorzy nie tylko przenoszą nad Wisłę swój model z Niderlandów, ale też wchodzi kapitałowo w perspektywiczne spółki, dając im zasoby i wizję do dalszego rozwoju. Takim przykładem może być deweloper ED Invest – notowana na giełdzie spółka z prawie 30-letnią historią, w której w 2022 r. większościowy udział objęła spółka Vesper Capital z holenderskim kapitałem.

Ważny jest też udział holenderskich firm w branży budowlanej, zwłaszcza w dostarczaniu **usług inżynierskich, projektowych, doradczych i samego wykonawstwa** w skomplikowanych zamówieniach dla klientów biznesowych. W segmencie wyspecjalizowanego budownictwa działa m.in. Ocmer, firma tworząca hale przemysłowo-

8 PwC, 2022, Przegląd Rynku PRS w Polsce, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/przegląd-ryнку-prs-w-polsce.html> [dostęp: 22.02.2026].

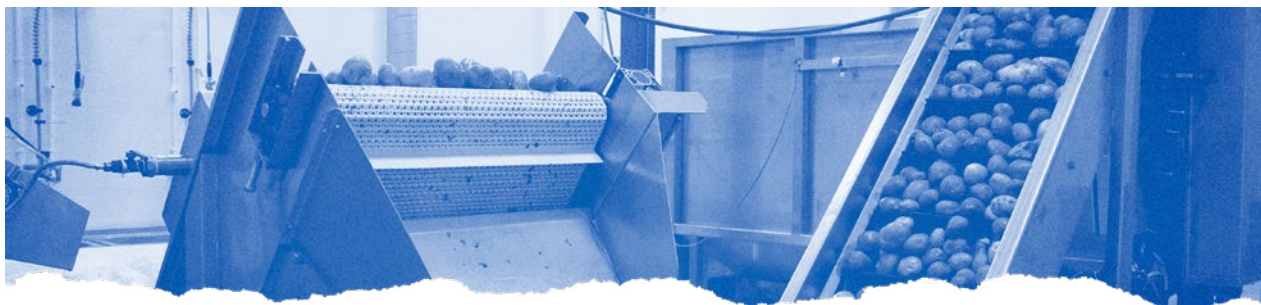
9 JLL, 2025, Rynek magazynowy w Polsce, III kw. 2025 r., <https://www.jll.com/pl-pl/insights/market-dynamics/rynek-magazynowy-w-polsce> [dostęp: 22.02.2026].

-magazynowe. Wysoko specjalistycznych usług inżynieryjnych i projektowych dla przemysłu dostarcza też w Polsce Bilfinger, a Royal Haskoning DHV współtworzy w Polsce centra danych. Działalność takich firm na polskim rynku zwiększa potencjał krajowej gospodarki i jej atrakcyjność dla kolejnych inwestorów (którzy wiedza, że znajdują w Polsce dostawców i partnerów niezbędnych dla realizacji ich planów).

SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

Perspektywy dla rynku nieruchomości w Polsce – zarówno komercyjnych, jak i mieszkaniowych – są **ściśle związane z trajektorią rozwoju całej gospodarki**. Utrzymanie atrakcyjności inwestycyjnej, rosnącego przemysłu i sektora usługowego będzie tworzyć popyt na nowe hale fabryczne i magazynowe, biurowce oraz mieszkania dla pracowników. Inwestycje mieszkaniowe są z kolei niezbędne, aby zaspokoić popyt na mieszkania w atrakcyjnych lokalizacjach. Wyzwaniem dla branży będą nowe regulacje, zarówno na poziomie unijnym (dążące do redukcji emisji CO₂ z nieruchomości), jak i krajowym (podnoszące wymogi wobec jakości oraz polityk sprzedażowych deweloperów i wynajmujących). Rosnąca obecność sektora publicznego na rynku mieszkaniowym, w tym wspieranie budownictwa społecznego (jedyne segment z wysokimi dynamikami wzrostu w ostatnich latach) będą tworzyć presję konkurencyjną dla rynku prywatnego. Jednak ze względu na ograniczenia fiskalne udział inwestycji publicznych i wspieranych z publicznych pozostanie na tyle niewielki, że nie będzie wypierać z rynku prywatnych graczy, a jedynie skłaniać ich do stałej pracy nad jakością swojej oferty.

ROLNICTWO I PRZEMYSŁ SPOŻYWCZY



POTENCJAŁ POLSKI

Polskie rolnictwo odpowiada za niecałe 3 proc. PKB, ale wraz z sektorem przetwórstwa spożywczego – około 6 proc. PKB (dane za Eurostatem). Żywność jest jednym z ważniejszych towarów eksportowych Polski – według PAIH jej udział w eksporcie przekracza 15 proc. Według analityków banku Pekao w 2024 r. **polski eksport żywności był (co do wolumenów) jednym z najszybciej rosnących w Europie¹⁰** i to pomimo konkurencji ze strony ukraińskiej żywności. Długie tradycje rolnicze, nowoczesne przetwórstwo i silna marka polskiej żywności stanowią o atrakcyjności inwestycyjnej tego sektora.

¹⁰ Bank Pekao, 2025, Geopolityka na talerzu. Przemysł spożywczy w nowych realiach gospodarczych, <https://www.pekao.com.pl/analizy-makroekonomiczne/publikacja.html?id=3a330cc5-2b1f-4d21-a393-874b72c4da3e> [dostęp: 22.02.2026].

Dodatkową zaletą jest głęboki rynek wewnętrzny – zagraniczni inwestorzy, wchodząc w produkcję żywności w Polsce, mają do dyspozycji zarówno kanały eksportowe, jak i stabilny rynek zbytu na miejscu.

Przed polskim rynkiem rolnym w perspektywie kolejnych lat rysuje się szereg wyzwań i szans. Wśród wyzwań należy zaliczyć zmiany klimatu (**w tym już teraz widoczny problem ustroju wodnego i nawracającej suszy rolniczej**), rosnące koszty produkcji związane z polityką klimatyczną Unii Europejskiej, narastającą presję konkurencyjną ze strony krajów pozaeuropejskich (umowa handlowa z Mercosurem, postępujące zbliżenie gospodarcze Unia-Ukraina), a także tendencje demograficzne na wsi – według analizy GUS i ARMiR jedynie 12 proc. rolników to osoby poniżej 40. roku życia. Przemysł spożywczy narażony jest pośrednio na te zagrożenia, mierzy się też z wysokimi kosztami energii elektrycznej.

Jednocześnie przemysł rolno-spożywczy pozostaje perspektywnym kierunkiem rozwoju polskiej gospodarki. Sprzyja mu m.in. przesunięcie w ostatnich latach debaty o polityce gospodarczej w stronę bezpieczeństwa łańcuchów dostaw, *near-i friend-shoringu*. Konieczność zapewnienia **bezpieczeństwa żywnościowego** będzie zatem kształtowała politykę gospodarczą – na szczeblu krajowym (co jest widoczne chociażby w projektowanej Strategii Rozwoju Kraju do 2035 r.) i unijnym, w kierunku wspierania lokalnych producentów. Polski sektor rolny ma też **duży potencjał do zwiększania produktywności** poprzez konsolidację gospodarstw rolnych i lepsze wyposażenie w nowoczesne maszyny i technologie. Z kolei doświadczenie i zainstalowany kapitał w sektorze przetwórstwa rolnego dają nam szansę, aby wykorzystać potencjalny napływ tanich surowców rolnych spoza Unii Europejskiej i przetwarzać je w produkty o wyższej marży, również na rynki eksportowe.

AKTYWNOŚĆ HOLENDRSKICH INWESTORÓW

Jednym z największych graczy obecnych na polskim rynku rolno-spożywczym jest HEINEKEN, który od lat 90. konsekwentnie inwestuje w polskie browary. Obecnie firma warzy piwo i napoje bezalkoholowe w browarach w Żywcu, Warce i Elblągu, które dzięki konsekwentnym inwestycjom w kompetencje ludzi, park maszynowy i nowe technologie należą do jednych z najnowocześniejszych i najbardziej efektywnych w całej grupie HEINEKEN na świecie. Mimo wyzwań na rynku piwa (związanych ze zmieniającymi się preferencjami konsumentów i coraz bardziej restrykcyjną polityką antyalkoholową w Europie) firma inwestuje w rozbudowywanie oferty produktowej dla klientów. HEINEKEN jako pierwszy na dużą skalę dostrzegł potencjał segmentu piw bezalkoholowych inwestując w Strefę Zero. Dziś to już 8 proc. rynku z potencjałem na dalszy wzrost. Najnowsze inwestycje Grupy Żywiec, m.in. w zakładach w Elblągu i Warce, przynoszą też podniesienie efektywności i zmniejszenie emisyjności produkcji.

Holendrzy obecni są w Polskim sektorze rolno-spożywczym w każdym ogniwie łańcucha wartości – od producentów pasz (de Heus, ForFarmers), przez produkcję surowców rolniczych do przetworzonej żywności (m.in. Plukon Food group, Farm

Frites Poland). Przemysł rolno-spożywczy jest też zaopatrywany przez produkty i usługi innych holenderskich firm, np. w segmencie opakowaniowym czy chłodniczym (New Cold, wywodząca się z Holandii, rozbudowuje zakłady w Kutnie i Modlinie).

Holendrzy przynoszą do polskiego sektora rolno-spożywczego przetestowane na światowych rynkach rozwiązania technologiczne i organizacyjne, wraz z kapitałem na ich zainstalowanie w Polsce.

SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

Dalsze inwestycje w zwiększenie wydajności, energooszczędność i innowacje produktowe w sektorze rolno-spożywczym są niezbędne dla utrzymania konkurencyjności tej istotnej (również społecznie) branży wobec nadchodzących wyzwań. Holenderskie firmy dysponują kompetencjami w zakresie intensyfikacji upraw i przetwórstwa żywności w sposób tworzący wysoką wartość dodaną. Polski biznes spożywczy także staje się coraz bardziej wyrafinowany – w nieunikniony sposób współpraca w obszarze żywności będzie bardziej zorientowana na technologię. Także w kontekście przyszłej integracji Ukrainy z Unią Europejską posiadanie w Polsce centrum rozwoju może okazać się inwestycją o szczególnie wysokim zwrocie.

IT I FINanse



POTENCJAŁ POLSKI

Polski sektor finansowy rośnie i zbliża się do standardów UE. Relacja aktywów systemu finansowego do PKB jest co prawda niższa w UE (sięgnęła 122,4 proc.). Sektor jest jednak postrzegany jako perspektywiczny. Banki utrzymują wysoką rentowność mimo spadku stóp procentowych. Rząd chce wzmacniać polski sektor finansowy, który docelowo ma stanowić filar wzrostu polskiej gospodarki; rozważa też reorganizację grupy PZU i stworzenie na jej bazie podmiotu *bancassurance* – ma to uwolnić około 200 mld zł kapitału, który może posłużyć finansowaniu gospodarki. Zatrudnienie w centrach usług w Polsce w ciągu dekadę potroiło się i przekroczyło 488 tys. pracowników według stowarzyszenia ABSL¹¹. W tym samym czasie eksport usług wiedzochłonnych z Polski wzrósł czterokrotnie, do blisko 50 mld euro rocznie

11 ABSL, 2025, Sektor usług biznesowych w Polsce 2025, <https://absl.pl/en/report/sektor-uslug-biznesowych-w-polsce-2025> [dostęp: 22.02.2026].

w 2024 r. W kraju działają 62 centra firm z Niderlandów, zatrudniające 17,1 tys. osób. Holenderskie firmy osiągają tym samym 3–3,5-procentowy udział w polskim rynku. Inwestycji holenderskich jest więcej niż projektów z Irlandii, a podobną skalę mają inwestycje szwajcarskie.

Jak wskazuje Randstad¹² – holenderska firma doradztwa personalnego, która z powodzeniem rozwija w Polsce działalność – Polska jest ciekawym kierunkiem, jeśli chodzi o inwestowanie w zaawansowane usługi dla biznesu. Masowe centra kierują się w stronę krajów Azji, do Polski obecnie trafiają usługi wiedzochłonne, w tym coraz częściej wymagające kompetencji inżynierskich. Firmy z Niderlandów często wyznaczają trendy transformujące ten sektor. Według ABSL w polskich centrach już ponad połowa obsługiwanych procesów dotyczy bardziej zaawansowanych zadań biznesowych, m.in. zarządzania łańcuchem dostaw, analityki biznesowej, controllingu, zarządzania danymi, zarządzania ryzykiem, a mniej niż połowa: zadań *back-office* takich jak księgowość i procesy kadrowo-płacowe¹³.

AKTYWNOŚĆ HOLENDERSKICH INWESTORÓW

Firmy z Królestwa Niderlandów silnie zaznaczają swoją obecność w sektorze finansowym. ING Bank Śląski rywalizuje obecnie o pozycję trzeciego największego banku w kraju. Sukcesywnie od lat 90. inwestował w zwiększanie swojej sumy bilansowej¹⁴. Spółka uczestniczy w finansowaniu wielkich projektów energetycznych, takich jak morskie farmy wiatrowe czy zagraniczne emisje obligacji zrównoważonego rozwoju. Dzięki międzynarodowym strukturom może być partnerem polskiego biznesu w ekspansji zagranicznej. Jednocześnie bank transformuje się od strony technologicznej – tworzy efektywne procesy. Firma zmieniła logikę wewnętrznego zarządzania – przeszła na modele zwinnej pracy projektowej i zespoły robocze (*agile*).

Rośnie też skala polskiej działalności ING na rzecz międzynarodowej sieci. W centrach kompetencji ING Hubs Poland na początku 2021 r. pracowało blisko 2 tys. pracowników. Po pięciu latach jest ich 3,5 tys. Zarządzają ryzykiem finansowym, pracują nad rozwiązaniami z zakresu bezpieczeństwa IT oraz tworzą usługi cyfrowe dla grupy ING. Huby, które początkowo pełniły rolę centrum usług wspólnych, coraz częściej współtworzą podstawową ofertę banku, dostarczając narzędzi cyfrowych. Wśród pięciu centrów kompetencyjnych stworzonych przez ING na świecie, polskie ma wiodącą rolę w migracji usług do chmury obliczeniowej.

Centra w Polsce, obok ING, ulokował także wyspecjalizowany integrator procesów biznesowych – TMF Group, dostarczający obsługę procesów kadrowych i płacowych, który w 2023 r. rozbudował działalność w Katowicach. Rozwój centrów usług nie ogranicza się do sektora finansów – swoje centra kompetencji rozwinęły także firmy z branży spożywczej (Heineken Global Shared Services w Krakowie), elektronicznej (Philips w Łodzi) czy chemicznej (AkzoNobel w Trójmieście).

12 Na potrzeby opracowania odbyliśmy rozmowę z panią Marzeną Milinkiewicz Dyrektorem Zarządzającą Randstad Polska.

13 Obsługa procesów sprzedażowych, front-office rośnie, ale pozostaje mniej niż 5-procentową niszą. Wszystkie te obszary mogą zostać wzmocnione najnowszymi technologiami, takimi jak sztuczna inteligencja czy technologie chmurowe.

14 Na potrzeby opracowania odbyliśmy rozmowę z panem Michałem H. Mroźkiem, Head of Wholesale Banking CEE Network w Grupie ING.

HEINEKEN w 2011 r. otworzył centrum usług wspólnych początkowo skupione na procesach finansowych dla krajów europejskich w swojej Grupie. Dziś HEINEKEN Shared Service Center to już ponad 2 tys. pracowników realizujących dla Grupy usługi finansowe, IT, logistyczne oraz zakupowe.

Fala holenderskich inwestycji w sektorze usług w Polskiej Strefie Inwestycji przypadła jednak na rok 2021, a w ostatnim czasie widać mniejszą aktywność. Być może impulsu do kolejnych inwestycji dostarczy rozwój technologii SI.

Ciekawym zjawiskiem są inwestycje w nowe modele biznesowe. W 2014 r. holenderska firma gastronomiczna Takeaway przejęła Pyszne.pl, polski start-up obsługujący dostawę jedzenia do domu. Biznes dostaw gotowych posiłków oraz żywności ze sklepów rozwinął się skokowo w okresie pandemii, a w międzyczasie rósł także holenderski właściciel, integrując się i tworząc spółkę Just Eat Takeaway. Ta w 2024 r. otworzyła we Wrocławiu centrum usług wspólnych zatrudniające około 100 osób, świadczące usługi na rzecz innych spółek grupy w obszarach logistyki i kadr¹⁵. W całym biurze we Wrocławiu zatrudnia ponad 400 osób.

Część projektów wynika z potencjału rynku kapitałowego Niderlandów i ma postać strategicznych zakupów portfelowych. Zbudowana od podstaw w Niderlandach firma TSS Europe (należąca do kanadyjskiego Topicus Inc.) zainwestowała w 2025 r. w polskiego producenta oprogramowania Asseco. Najpierw 31 stycznia kupiła poza giełdą 9,99 proc. akcji za 705 mln zł. Po uzyskaniu zgód regulacyjnych, w październiku nabyła kolejne akcje i dobiła do około 24,84 proc. udziałów, co przesunęło charakter tej inwestycji z portfelowej w bezpośrednią inwestycję zagraniczną. Dostrzegła szansę wzmocnienia polskiej spółki przez zmiany w systemie zarządzania – zwiększenie udziału menedżerów w zyskach i wycenie akcji; skupienie spółki na kilku kierunkach rozwoju w odróżnieniu od konglomeratowej struktury, która charakteryzowała biznes do tej pory; zwiększenie wartości powtarzalnych przychodów – co w biznesie informatycznym zwykle oznacza model subskrypcyjny. Przykład TSS pokazuje, że wartością wnoszoną przez holenderski biznes są nowe metody, mechanizmy i modele zarządzania – podobnie jak w przypadku ING. Jednocześnie w polskim ekosystemie informatycznym powstają spółki o dużym potencjale, które mogą być wartościowym partnerem lub celem przejęcia.

Ważnym przykładem inwestycji w polski rynek było przejęcie MetLife przez Nationale Nederlanden. Spółka zdecydowała się na nie w 2021 r., a formalny etap fuzji zakończył się w 2023 r. Ponieważ aktywa MetLife obejmowały obok Polski Grecję, wartość inwestycji w Polsce nie jest znana. Transakcja jako całość była warta 584 mln euro. Nationale Nederlanden poszerzyło dzięki niej sieć dystrybucyjną i wzmocniło swoją pozycję w segmencie ubezpieczeń na życie.

15 W sierpniu 2025 r. Komisja Europejska wyraziła zgodę na przejęcie Just Eat Takeaway przez holding technologiczny Prosus, należący do południowoafrykańskiego koncernu Naspers. Związki z Holandią zostaną utrzymane – siedziba Prosus mieści się w Amsterdamie.

SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

W bazowym scenariuszu rozwoju rynku usług biznesowych stowarzyszenia ABSL eksport usług biznesowych w 2026 r. rośnie o 6 proc., a zatrudnienie przekracza 0,5 mln pracowników. Eksport na pracownika wzrasta – dzięki wykorzystaniu SI do dostarczania usług o wyższej wartości dodanej oraz rozwojowi kompetencji technicznych i przywódczych pracowników. Konieczna jest też zmiana myślenia o centrach usług z modelu optymalizacji kosztów na centra przychodów i wyjście z ich ofertą na nowe rynki, poza Europę Zachodnią i USA.

LOGISTYKA



POTENCJAŁ POLSKI

Ostatnie pięciolecie jest w tym sektorze szczególnie intensywne. Inwestorzy w branży logistyki i magazynowania mnożnikowo wykorzystują coraz gęstsza sieć dróg ekspresowych i autostrad, która w porównaniu ze stanem z początku 2020 r. jest bardziej kompletna i umożliwia wielokierunkowy ruch między głównymi miastami. W szczególności funkcjonalne stały się korytarze Północ–Południe: od portu w Świnoujściu do granicy czeskiej w Jakuszycach oraz z Gdańska przez Łódź i aglomerację Katowicką do granicy z Czechami. Uzupełnione zostały też połączenia Warszawa–Gdańsk, Kraków–Kielce, Rzeszów–Lublin. Ukończony został polski odcinek Via Baltica z Warszawy do granicy z Litwą. Dzięki inwestycjom błyskawicznie rośnie rynek intermodalny – przeładunki w portach w 2025 r. wzrosły o 15 proc., z 3,4 do 3,9 mln t. W 2025 r. w porcie w Gdańsku oddany został trzeci terminal kontenerowy. Od wejścia Polski do UE w 2004 r. nastąpił ponad ośmiokrotny wzrost przeładunku kontenerów w portach¹⁶.

Konsekwentne inwestycje sprawiają, że potencjał Polski jako hubu logistycznego rośnie, a wraz z nią atrakcyjność dla inwestorów. Holenderskie firmy logistyczne są współtwórcą tych zmian, bo poza korzystaniem z nowej infrastruktury wzmacniają ją, budując własne magazyny i siatki połączeń – tak stają się elementem ekosystemu.

AKTYWNOŚĆ HOLENDESKICH INWESTORÓW

Grupa Raben należy do liderów polskiego rynku logistycznego. Zatrudnia w Polsce ponad 5 tys. pracowników z 12 tys. zatrudnionych na świecie, a jej centrum zarządzania jest Poznań – skąd działaniami firmy kieruje polska kadra menedżerów. W ostatnich latach inwestowała w integrację systemów informatycznych, budynki zeroemisyjne

¹⁶ Katarzyna Pryga, 2026, Polski transport z „bezprecedensowym” skokiem. Twarde dane z dwóch dekad, Rzeczpospolita, <https://www.msn.com/pl-pl/finanse/najpopularniejsze-artykuly/polski-transport-z-bezprecedensowym-skokiem-twarde-dane-z-dw%C3%B3ch-dekad/ar-A-A1V5dOC> [dostęp: 22.02.2026].

oraz flotę ciężarówek elektrycznych. Poszczególne inwestycje są tak planowane, by wzmacniały rozwijaną przez Raben europejską sieć transportową¹⁷. To dlatego w 2023 r. Legnica została wskazana jako jedno z sześciu europejskich centrów przeładunkowych, tzw. eurohubów. W Polsce mogą powstać kolejne centra tego typu. W 2024 r. grupa otworzyła też nowe centra logistyki kontraktowej w Wiskitkach (o powierzchni 110 tys. m²), Poznaniu (44 tys. m²) oraz centrum przeładunkowe (tzw. *cross-dock*) w Białymstoku.

W ciągu ostatnich pięciu lat Raben konsekwentnie inwestował też w digitalizację procesów biznesowych w taki sposób, by stworzyć cyfrowy kręgosłup działalności umożliwiający szybkie skalowanie biznesu na rynkach zagranicznych. Poprzez platformę typu *low-code* firma wystandaryzowała i zdigitalizowała procesy logistyczne dla 15 zróżnicowanych rynków, na których działa¹⁸. Szczególnym wyzwaniem było ujednolicenie istotnego dla klientów obiegu dokumentacji i rozliczeń, które zależą od krajowego prawa. Spółka zainwestowała też w nowe serwery i łącza światłowodowe, by usprawnić współpracę między różnymi aplikacjami. To konieczne zadanie przygotowujące do skalowania działalności. Jednocześnie Raben prowadzi inwestycje wzmacniające sieć transportową poza Polską – m.in. w Rumunii, Niemczech i Litwie.

Atuty Polski jako miejsca działania dla Raben leżą po stronie popytowej i podażowej. Firma wskazuje, że szybki rozwój krajowej gospodarki tworzy popyt na przewozy dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych. Obecność w Polsce otwiera także bramę do rozwoju na rynkach zagranicznych, m.in. ze względu na lokowane w kraju centra e-commerce. Po stronie podażowej atutem pozostaje elastyczny rynek pracy oraz niższe obciążenia podatkowe kosztów wynagrodzeń niż np. w Niemczech.

Spółka wierzy, że to dobra podstawa do dalszego wzrostu. Przychody Raben przekroczyły 2,15 mld euro w 2024 r., firma zamierza dalej rosnąć. Dlatego będzie kontynuowała rozwój swojej sieci połączeń drobnicowych oraz logistyki kontraktowej.

Wśród zmian, które pomogłyby rynkowi wymienia preferencyjne stawki podatku drogowego od ciężarówek elektrycznych, a w wykorzystaniu potencjału rynku – zgoda na poruszanie się długich zestawów tzw. LHV.

CTPark zdecydował w 2024 r. o otwarciu trzech centrów magazynowo-logistycznych, tak aby wykorzystać strategiczną lokalizację Łodzi, Bydgoszczy i Częstochowy przy autostradach. Park logistyczno-przemysłowy w Bydgoszczy będzie miał 48,5 tys. m² powierzchni. W Częstochowie całkowita powierzchnia parku ma wynieść 98,4 tys. m², a w Łodzi być zlokalizowany przy tamtejszym lotnisku Łódź, blisko autostrad A1 i A2 oraz miasta zapewniającego zróżnicowaną kadrę pracowników. Początkowo park miał mieć 69 tys. m² powierzchni, ale w 2025 r. podniesiono jego wymiary do 105 tys. m². Firma chce skorzystać na rozwoju lotniczego transportu cargo, którego wzmocnienie

17 W przypadku Raben jest to Webcon BPS, por. ERP-View.pl, Raben i ośmiornica, czyli logistyczny gigant cyfryzuje procesy z low-code, 13 lutego 2023 r.

18 Na potrzeby opracowania odbyliśmy rozmowę z panem Ewaldem Raben, prezesem Raben Group

jest celem nie tylko lotniska w Łodzi, ale jeszcze kilku innych portów regionalnych, m.in. w Katowicach i Lublinie. Szukają one dla siebie niszy rozwojowej na przyszłość, bo już obecnie potencjał lotów towarowych do Azji szybko rośnie, a budowa nowego centralnego lotniska Port Polska potrwa do 2032 r. To okno rozwojowe, w czasie, którego Port im. Chopina w Warszawie nie będzie mógł rywalizować ze względu na zbyt duże zatłoczenie lotniska i nadanie priorytetu ruchowi pasażerskiemu.

Takie inwestycje sygnalizują założenie, że polski przemysł lekki będzie rozwijał się dynamicznie, podobnie jak konsumpcja. Inwestorzy z Niderlandów stają się współtwórcami tego sukcesu, dostarczając na rynkowych zasadach doskonałej jakości infrastrukturę biznesową. Nie boją się przy tym inwestycji w trendy, są otwarci na zrobienie pierwszego kroku przy jednoczesnym zachowaniu dyscypliny biznesowej, co tylko wzmacnia kurs wzrostowy polskiej gospodarki. Przedsiębiorcze podejście sprawia, że dodatkowe jedno euro inwestycji z Niderlandów waży więcej niż ten sam pieniądź z innego źródła – bo stanowi *smart money*.

Firma New Cold w 2023 r. zdecydowała o zainwestowaniu 112 mln euro w magazyny chłodnicze w Modlinie oraz powiększenie, kosztem 50 mln euro, magazynów w Kutnie. Chłodnie tej firmy są zaawansowane technologicznie, przesuwają zatrudnienie z pracowników fizycznych magazynów w kierunku informatyków i automatyków. Niska energochłonność i chęć maksymalnego wykorzystania OZE to również znaki charakterystyczne holenderskich projektów.

W 2022 r. Union Investment nabył 130 tys. m² powierzchni magazynowych we Wrześni koło Poznania, by obsługiwać stamtąd część internetowego sklepu z wyposażeniem wnętrz – vidaXL. Zdecydowały dobre połączenia autostradowe do rynków niemieckiego i czeskiego, a także na wschód.

SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

Dalszy rozwój polskiego sektora transportu i logistyki jest wzmacniany przez decyzje inwestycyjne państwa, rosnącą rolę portów bałtyckich jako ważnego hubu logistycznego dla Europy Środkowej oraz rosnący handel z rynkami wschodnimi. Holenderskim inwestorom w sektorze logistyki może sprzyjać uzupełniona siatka autostradowa w Polsce, dzięki której w najbliższych latach dopiero ujawni się dodatkowy potencjał przewozów do miast i regionów znajdujących się na jej węzłach. Podobnie jest z rozbudową kluczowego dla rozwoju rynku portu w Trójmieście oraz z centralnym portem lotniczym – Port Polska w Baranowie. Dla inwestorów z branży logistycznej, którzy będą chcieli włączyć się w odbudowę Ukrainy, ale utrzymać niski profil ryzyka inwestycji, ciekawą szansą może być rozszerzany w Sławkowie węzeł intermodalny, obsługujący szerokotorową linię LHS (o rozstawie osi 1520 mm), co znacząco zwiększy zdolność przyjmowania ładunków z i do Ukrainy.



POTENCJAŁ POLSKI

Polski sektor przemysłowy w 2024 r. miał wysoki (około 26-procentowy) wkład do krajowego PKB. Mimo presji w kilku ostatnich latach spowodowanej skokowym wzrostem cen energii po agresji Rosji na Ukrainę i wahaniach na rynku eksportowym pozostaje atrakcyjnym kierunkiem dla inwestorów. Wyniki pod koniec 2025 r. poprawiły się, a produkcja przemysłowa mocno odbiła – wzrósł popyt krajowy wywołany inwestycjami infrastrukturalnymi i napływem środków unijnych. Rozwój spowalniają na razie wysokie ceny energii, choć rząd dąży do wdrożenia ułatwień dla przedsiębiorstw zgodnych z dyrektywą o OZE (RED III). Inwestorzy przekonują się do tego, że Polska może być centrum inwestycji zaawansowanych technologicznie, w tym działalności B+R. Kluczowe branże, takie jak motoryzacja, produkcja maszyn czy sektor elektryczny, korzystają z wykwalifikowanej kadry oraz rosnącej roli Polski jako centrum wzrostu gospodarczego w Europie.

AKTYWNOŚĆ HOLENDERSKICH INWESTORÓW

W 2023 r. w Rawiczu powstała fabryka światłowodów firmy TKF z grupy TKH. Dzięki inwestycji, TKF podwoił swoje moce w UE, co pozwoliło firmie zastąpić część produkcji prowadzonej w Chinach i zakończyło pierwszy etap inwestycji. W 2025 r. spółka wynajęła dodatkowe 3,7 tys. m² powierzchni magazynowej i biurowej. Udział w budowie sieci światłowodowej w Polsce zdecydował się też wziąć holenderski fundusz emerytalny Stichting Pensioenfonds ABP, który w grudniu 2025 r. wraz z Orange Polska przejął spółkę Nexera¹⁹. Nexera to hurtowy operator światłowodów docierający z połączeniem do pojedynczych użytkowników. Dzięki temu przejęciu ABP i Orange chcą połączyć sieć Nexery z już rozwijaną przez siebie infrastrukturą²⁰. Ich celem jest dotarcie z nowoczesnym internetem światłowodowym do prawie 3,7 mln gospodarstw domowych do 2028 r. Nexera, z kolei ułatwi dotarcie do klientów w mniejszych miejscowościach i rozwój internetu światłowodowego w obszarze „białych plam”. Wartość transakcji wyniosła 357 mln euro.

Inwestycje z Niderlandów są rozsądkiem najnowszych technologii. Konsekwentną strategię rozwoju w obszarze nowych technologii realizuje w Polsce producent oświetlenia Signify. W 2024 r. zainwestował w magazyn 32,5 tys. m² w Pile (dostarczony

¹⁹ W imieniu funduszu emerytalnego – największego w Holandii i jednego z największych na świecie – operacyjnie występowało APG Asset Management.

²⁰ Orange i APG, spółka zależna Stichting Pensioenfonds ABP, są współwłaścicielami joint venture Światłowod Inwestycje.

przez Panattoni). W kwietniu 2025 r. Signify otworzyło centrum badawczo-rozwojowe w Pile, obok swojego zakładu produkcyjnego. Inżynierowie i inżynierki tam zatrudnieni specjalizują się w oświetleniu domów, biur i przestrzeni publicznych²¹. Mają tworzyć innowacje z zakresu m.in. inteligentnych systemów sterujących oświetleniem budynków, współpracując z centrum badawczym Signify w Eindhoven. W październiku 2025 r. spółka zapowiedziała kolejną inwestycję, w park przemysłowych drukarek 3D – docelowo 300–400 sztuk – które pozwolą na skrócenie czasu wejścia na rynek nowych modeli opraw oświetleniowych. Drukarki zaczną pracę w pierwszym kwartale 2026 r. Łącznie są to inwestycje o pozytywnym oddziaływaniu na region, zwiększające popyt na pracowników o wysokich kwalifikacjach i prowadzące do transferu technologii.

Inwestycje przemysłowe z Królestwa Niderlandów, począwszy od takich jak tworzenie centrów dystrybucyjnych, nieraz realizowane są przez mniejsze firmy. Co ważne, wiele projektów rozwoju biznesu pochodzących z Niderlandów mieści się w połowie drogi między bezpośrednią inwestycją zagraniczną a ekspansją handlową. Firmy takie jak NRF, producent części samochodowych do silników i klimatyzacji, korzystają z zewnętrznej infrastruktury magazynowo-logistycznej i w ten sposób rozwijają swoje centra dystrybucyjne. NRF wynajęło 32 tys. m² w centrum Panattoni w pobliżu Gdańska. Podobny ruch wykonał producent opakowań Royal Vaassen Flexible Packaging, który również otworzył centrum produkcyjne. To pomaga im rozwijać się szybciej i działać bardziej zwinnie. Przykładem wyspecjalizowanej firmy motoryzacyjnej, która zainwestowała w Polsce, jest Tevema Automotive – producent sprężyn, który w 2023 r. zainwestował w „Invest Parku” Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Powyższe przypadki ilustrują regułę, że wśród holenderskich inwestycji znajduje się wiele projektów o wielkości od kilku do kilkudziesięciu milionów euro – co świadczy o dynamice inwestorów i potwierdza niskie bariery wejścia z projektami do Polski.

Zainteresowanie Polską wykazują też startupy. NOWOS, holenderski startup zajmujący się naprawą baterii litowo-jonowych dla miejskich pojazdów elektrycznych, wspólnie z operatorem rowerów i hulajnóg Dott brał udział w projekcie Mobire w 2025 r. współfinansowanym przez EIT Urban Mobility. Celem było stworzenie centrum naprawy baterii dla Europy Środkowej. Nie jest wykluczone, że spółka zostanie w Polsce na dłużej.

Potencjał współpracy między Królestwem Niderlandów i Polską leży również w przemyśle obronnym i zastosowaniach *dual use*. Współpraca polsko-holenderska w tym obszarze jest na wczesnym etapie rozwoju, ale od 2023 r. kontakty stały się bardziej intensywne: w lipcu 2025 r. rządy obu krajów podpisały memorandum o współpracy *dual use*, a w lutym odbyła się trzecia w ciągu dwóch lat misja handlowa z Niderlandów do Polski, obejmująca także spotkania B2B. Potencjał współpracy, to m.in. drony morskie czy pakiety akumulatorów dla dronów. Szans należy szukać

21 Signify prowadzi też w Polsce centra usług wspólnych na rzecz grupy – ponad 200 specjalistów biurze w Łodzi zajmuje się m.in. zakupami, finansami i obsługą nieruchomości.

także w dziedzinach radarów czy sensoryki, w której np. specjalizuje się holenderska część wielonarodowego koncernu Thales. Innym obszarem wspólnych zainteresowań mogłoby być cyberbezpieczeństwo, choćby ze względu na silny sektor finansowy w Niderlandach. Holenderskie firmy dysponują w tych obszarach kompetencjami współgrającymi z potrzebami polskiego przemysłu obronnego. Prowadzona przez rząd przebudowa polskiego ekosystemu zbrojeniowego może otworzyć drogę do wspólnych przedsięwzięć przemysłowych. W tych obszarach działają też firmy prywatne, które mogą być interesującą alternatywą dla państwowych przedsiębiorstw: takie jak WB Electronics (Flytronic), Farada Group, APS, Hertz i inne.

SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

Coraz wyższe kwalifikacje i jakość kadr, także w zakresie umiejętności interpersonalnych oraz pracy zespołowej, pozwalają myśleć o lokowaniu w Polsce bardziej zaawansowanych zadań. To szansa dla holenderskich inwestorów, których działania – jak wynika m.in. z obserwacji Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu – zwykle zawierają istotny komponent technologiczny. Polska nie pozycjonuje się już jako najtańsza lokalizacja na rynku międzynarodowym, lecz jako podmiot stawiający na dobry stosunek produktywności do wysokości płac w celu stworzenia infrastruktury i ekosystemu dla branż o wyższej marżowości. Po stronie ryzyka ważnym krokiem w planowaniu inwestycji w najbliższych latach będzie zabezpieczenie dostępu do konkurencyjnie wycenionej energii, najlepiej z OZE.

ENERGETYKA



POTENCJAŁ POLSKI

Transformacja polskiej energetyki staje się jednym z największych motorów rozwoju gospodarki. Inwestycje głównych grup elektroenergetycznych w Polsce – PGE, Tauronu, Enei i Energi – do 2035 r. mają wynieść ponad 480 mld zł, a po trzecim kwartale 2025 r. były o 18 proc. wyższe niż rok wcześniej²². W ciągu dekady ponad połowa energii w systemie energetycznym ma pochodzić z OZE²³. Trwają przygotowania do realizacji dziewięciu projektów *offshore* o łącznej mocy 8,4 GW, przy pełnym potencjale ocenianym nawet na 33 GW. Współpraca gospodarcza w tym obszarze bardzo ożywiła się wskutek inicjatywy holenderskich firm w branży *offshore*, a zarazem jej potencjał nie został dotąd w pełni wykorzystany.

22 ICH, 2025, Wielka energetyka rozpędza inwestycje. Średnio ponad 2 mld zł miesięcznie. To dopiero początek, <https://www.wnp.pl/energia/wielka-energetyka-rozpedza-inwestycje-srednio-ponad-2-mld-zl-miesiecznie-to-dopiero-poczek,1009867.html> [dostęp: 22.02.2026].

23 Bartłomiej Sawicki, 2024, Znamy założenia małej strategii energetycznej. OZE ma zdominować produkcję prądu, <https://energia.rp.pl/oze/art39948021-znamy-zalozenia-malej-strategii-energetycznej-oze-ma-zdominowac-produkcje-pradu> [dostęp: 22.02.2025].

Ważną przyczyną jest brak pewności co do przyszłych regulacji. Obowiązującym dotąd dokumentem kierunkowym rządu była "Polityka Energetyczna Polski" z 2021 r. – ta nie sprzyjała rozwojowi OZE i innych obszarów, w których wyróżniają się kompetencje holenderskiego przemysłu. Jej miejsce zajmie jednak Krajowy Plan w dziedzinie Energii i Klimatu (KPEiK)²⁴ – obecnie jest on na etapie konsultacji. Między rządem i opozycją nadal nie ma jednak porozumienia m.in. co do przyszłości turbin wiatrowych na lądzie, tempa odchodzenia od węgla, pożądanego stopnia liberalizacji rynku gazu oraz regulacji dotyczących przyłączy OZE. Konsensus polityczny panuje za to w kwestii inwestycji w budowę elektrowni jądrowych. Dopiero na przełomie 2025 i 2026 r. zaczęły pojawiać się dokumenty rządu i operatorów infrastruktury takich jak Polskie Sieci Energetyczne wyjaśniające zamiary w powyższym zakresie.

AKTYWNOŚĆ HOLENDESKICH INWESTORÓW

Holenderskie firmy włączają się jako wykonawca inwestycji polskich firm energetycznych – dostarczają kluczowych kompetencji do realizacji morskich farm wiatrowych. W projektach Polenergii Bałtyk II i Bałtyk III dostawcą fundamentów została spółka SIF Netherlands. W 2024 r. została ona wybrana jako dostawca monopolu, których wyprodukuje łącznie sto. Instalować je będzie – również holenderska – firma Heerema Martine Contractors.

Holenderskie firmy współpracują także przy projektach państwowych spółek energetycznych. Boskalis został wybrany jako wykonawca ułożenia i podłączenia około 500 km kabli dla morskich farm PGE Baltica. Zadaniem firmy będzie też oczyszczenie dna na wstępie prac. W pracach wezmą udział dwa typy jednostek: kładąca kable i statek wspomagający. Fundamenty pod turbiny wiatrowe i morskie stacje elektroenergetyczne, również dla realizowanego przez PGE projektu Baltica 2 – łącznie 111 monopolu – będzie transportował i instalował Van Oord. Boskalis wcześniej wsparł swoimi statkami budowę świnoujskiego terminalu LNG.

Zaangażowaniu holenderskich spółek towarzyszą duże zamówienia w przemyśle stoczniowym. N-Sea w marcu 2025 r. zamówiła w Neptune Marine (która także ma działalność w Polsce) statek do kładzenia kabli podmorskich. Budowę realizuje Partner Stocznia w Szczecinie, a w Niderlandach otrzyma on specjalistyczny osprzęt pokładowy. Przy nabrzeżu w Gdyni statki służące pracom *offshore* remontuje też firma Glomar.

Niektóre spółki holenderskie mają w Polsce swoje zakłady produkcyjne. Fabrykę w Opolu ma Heerema Fabrication, które z tego zakładu dostarcza klatki schodowe czy prowadnice przewodów instalacji morskich, nie tylko turbin wiatrowych, ale także np. platform.

Zainteresowanie kolejnymi projektami *offshore* jest szersze. W 2022 i 2023 r. holenderskie firmy odwiedzały Pomorze, co zaowocowało porozumieniem Partners in International Business.

24 ME, 2025, Projekt Krajowego Planu w dziedzinie Energii i Klimatu do 2030 r. z perspektywą do 2040 r. – wersja opracowana przez ME do zatwierdzenia rządowego, <https://www.gov.pl/web/energia/projekt-krajowego-planu-w-dziedzinie-energii-i-klimatu-do-2030-r-z-perspektywa-do-2040-r---wersja-opracowana-przez-me-do-zatwierdzenia-rzadowego> [dostęp: 22.02.2025].

W inny obszar transformacji energetycznej zaangażował się holenderski producent komponentów do instalacji biometanowych, holenderska spółka HoSt z siedzibą w Enschede. W 2023 r. we Wrześni przejęła swojego dostawcę i partnera technologicznego, spółkę Instal Solutions. Zakład we Wrześni jest zdolny do produkcji komponentów na rynek europejski i amerykański.

Widoczna jest też chęć zaangażowania w część rynku energii, która jest mniej zależna od państwa. Photon Energy Group, która oferuje projektowanie i obsługę farm fotowoltaicznych, w grudniu 2022 r. przejęła w Polsce firmę Lerta, co dało mu platformę do rozwoju usług elastyczności sieci energetycznej, obrotu energią, DSR (*Demand Side Response*) i wirtualnej elektrowni.

Inwestorem w dwie ważne dla transformacji energetycznej spółki z udziałem Skarbu Państwa – Orlen i KGHM – pozostaje Nationale Nederlanden. W Orlenie holenderski inwestor ma 5,34 proc. akcji, w KGHM 5,05 proc., co pozwala mu wskazywać kandydatów do rad nadzorczych. Są oni cenieni jako głos rynku w zdominowanych przez skarb państwa radach nadzorczych i dają holenderskim inwestorom więcej niż proporcjonalny wpływ na nadzór nad krajowymi czempionami.

Holenderskie firmy starają się też wyprzedzić wdrożenie OZE do systemu energetycznego, które następuje zbyt wolno jak na potrzeby biznesu, i inwestują same. W odnawialne źródła energii szybko lokują kapitał holenderskie firmy przemysłowe, takie jak potentat chemiczny AkzoNobel²⁵. Uzupełniają one istniejące zakłady produkcyjne. Instalacja fotowoltaiczna o mocy 1,9 MW zbudowana przez firmę przy fabryce w Pilawie pokrywa do 25 proc. zapotrzebowania zakładu na prąd i przy 3,5 tys. paneli rozłożonych na 3 hektarach jest największym tego typu projektem firmy w UE. Inwestycje te wynikają z dbałości o środowisko i z zapobiegliwości gospodarczej – mimo wdrażania OZE, ceny energii w polskiej sieci zwłaszcza od wojny w Ukrainie w 2022 r. plasują się wśród wyższych na kontynencie.

SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

Sektor energetyczny jest naturalnym obszarem rozwoju relacji gospodarczych – holenderskie firmy dostarczają kluczowych kompetencji w projektach *offshore* i wiatraków na lądzie, co przy skali inwestycji na Bałtyku może przekuć się także w inwestycje bezpośrednie. Wraz z postępami transformacji energetycznej w Polsce będą też rosły szanse w obszarze systemów magazynowania energii i zaawansowanego zarządzania siecią elektryczną. Istotnym czynnikiem wpływającym na udział w krajowych inwestycjach będzie tzw. *local content* – czyli dążenie rządu, by wydatki publiczne przekładały się na rozwój miejsc pracy i kapitału w Polsce. Definicje są w opracowaniu, a rząd skłania się ku temu, by zachęcały inwestorów, a nie stanowiły dla nich przeszkody. W innych branżach przemysłowych nie ucieka jednak od stwierdzeń, że mile widziana jest współpraca polskich firm z zagranicznymi na zasadzie *joint venture*.

25 W listopadzie 2025 r. AkzoNobel ogłosił połączenie z amerykańską Axaltą na zasadzie fuzji równych podmiotów.

Podsumowanie

Ponad trzydziestoletnia obecność holenderskich inwestorów w Polsce widoczna jest w różnych sektorach gospodarki i w różnych regionach kraju (Anton Philips inwestował w Polsce już w latach 20. XX w.). Holenderskie firmy (od inwestycji *greenfield* po przejęcia) wnoszą środki na dalszy rozwój, zaawansowane technologie, przywiązanie do ochrony klimatu, okazje do nowych partnerstw oraz możliwość dalszej ekspansji.

Obecność holenderskiego biznesu w Polsce odczuwalna jest na co dzień – dyskonty z wyposażeniem domu Action, sklepy kosmetyczne Rituals i świece zapachowe Bolsius trwale wpisały się w krajobraz polskiego rynku. Pomysłodawcą portalu Allegro był Holender Arjan Bakker. Agencje takie jak Randstad pomagają w zdobyciu stałej lub tymczasowej pracy, w Polsce i za granicą. Podobnie jak wszystkie inwestycje zagraniczne **podnoszą produktywność polskiej gospodarki i cementują nasze miejsce w europejskim łańcuchu tworzenia wartości.**

Wysoka skłonność do reinwestycji zysków i stały napływ nowych środków świadczą o **trwałości wzajemnych powiązań gospodarczych** i nieustającej atrakcyjności inwestycyjnej Polski. Wśród nowych wyzwań (od geopolitycznej niepewności po trendy demograficzne) holenderscy inwestorzy w Polsce znajdują kolejne szanse – zmieniając i rozwijając swoje firmy. Per saldo atuty Polski (takie jak silnie wyedukowana kadra, rozwinięta – nawet w porównaniu do stanu sprzed dekady! – infrastruktura lotniskowa i autostradowa, spory rynek lokalny i gotowość do finansowania bezpieczeństwa kraju) przeważają nad wyzwaniami.

Długa historia polsko-holenderskiej współpracy gospodarczej upraszcza wejście na rynek kolejnym inwestorom. Mogą oni skorzystać z wiedzy i doświadczenia obecnych od dekad graczy, a przepływ inwestorskiego *know-how* ułatwiają proinwestycyjne działania ambasad, organizacji biznesowych, takich jak NPCC, czy instytucji rozwoju, takich jak PAIH.

Bibliografia

OPRACOWANIA

Bijsterbosch Martin, Kolasa Marcin, FDI and productivity convergence in Central and Eastern Europe: an industry-level investigation, „Review of World Economics” 2010, vol. 145, nr 4, s. 689–712.

Domański Bolesław, Industrial Change and Foreign Direct Investment in the Postsocialist Economy. The Case of Poland, „European Urban and Regional Studies” 2002, vol. 10, nr 2, s. 99–118.

Kamińska Teresa, Babula Elżbieta, The Hicksian effects and FDI after Poland’s accession to the European Union, „Journal of International Studies” 2014, vol. 7, nr 3, s. 20–31.

Kamiński Bartłomiej, Smarzyńska Beata K., Integration into Global Production and Distribution Networks through FDI: The Case of Poland, „Post-Communist Economies” 2001, vol. 13, nr 3, s. 265–288.

NBP, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2024 roku, Warszawa 2026.

Nicolini Marcella, Resmini Laura, FDI spillovers in new EU member states, „Economics of Transition” 2010, vol. 18, nr 3, s. 487–511.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

ABSL, 2025, Sektor usług biznesowych w Polsce 2025, <https://absl.pl/en/report/sektor-uslug-biznesowych-w-polsce-2025> [dostęp: 22.02.2026].

Bank Pekao, 2025, Geopolityka na talerzu. Przemysł spożywczy w nowych realiach gospodarczych, <https://www.pekao.com.pl/analityzy-makroekonomiczne/publikacja.html?id=3a330cc5-2b1f-4d21-a393-874b72c4da3e> [dostęp: 22.02.2026].

CBRE, 2026, European Investor Intentions Survey 2026 Report, <https://mediaassets.cbre.com/-/media/files/2026/european-investor-intentions-survey-2026.pdf?rev=83a958f9278e40d98bf4c219a0d637a> [dostęp: 22.02.2026].

EY, 2025, Europe attractiveness survey, https://www.ey.com/en_gl/foreign-direct-investment-surveys [dostęp: 22.02.2026].

ICH, 2025, Wielka energetyka rozpędza inwestycje. Średnio ponad 2 mld zł miesięcznie. To dopiero początek, Energetyka mocno rozpędza inwestycje, a to dopiero początek wielkiego marszu [dostęp: 22.02.2026].

JLL, 2025, Rynek magazynowy w Polsce, III kw. 2025 r., <https://www.jll.com/pl-pl/insights/market-dynamics/rynek-magazynowy-w-polsce> [dostęp: 22.02.2026].

JLL, 2026, Warszawski Rynek Biurowy, IV kw. 2025 r., <https://www.jll.com/pl-pl/insights/market-dynamics/warszawa-dynamika-ryнку-biurowego> [dostęp: 22.02.2026].

ME, 2025, Projekt Krajowego Planu w dziedzinie Energii i Klimatu do 2030 r. z perspektywą do 2040 r. - wersja opracowana przez ME do zatwierdzenia rządowego, <https://www.gov.pl/web/energia/projekt-krajowego-planu-w-dziedzinie-energii-i-klimatu-do-2030-r-z-perspektywa-do-2040-r---wersja-opracowana-przez-me-do-zatwierdzenia-rzadowego> [dostęp: 22.02.2025].

Pryga Katarzyna, 2026, Polski transport z „bezprecedensowym” skokiem. Twarde dane z dwóch dekad, <https://www.msn.com/pl-pl/finanse/najpopularniejsze-artykuly/polski-transport-z-bezprecedensowym-skokiem-twarde-dane-z-dw%C3%B3ch-dekad/ar-A-A1V5dOC> [dostęp: 22.02.2026].

PwC, 2022, Przegląd Rynku PRS w Polsce, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/przegląd-ryнку-prs-w-polsce.html> [dostęp: 22.02.2026].

Sawicki Bartłomiej, 2024, Znamy założenia małej strategii energetycznej. OZE ma zdominować produkcję prądu, Znamy założenia małej strategii energetycznej. OZE ma zdominować produkcję prądu - rp.pl [dostęp: 22.02.2025].