

# STRATEGIJA POSLOVANJA

2025. - 2029.

U domaćem bankarskom sustavu HBOR ima ulogu...

RAZVOJNE I IZVOZNE BANKE

IZVOZNO KREDITNE AGENCIJE

RAZVOJA TRŽIŠTA KAPITALA

UPRAVLJANJA EU FINANCIJSKIM INSTRUMENTIMA

...što se ogleda u sljedećim aktivnostima

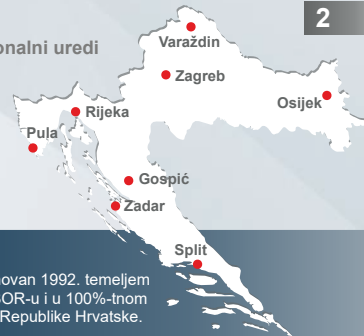
Kreditni i garancijski proizvodi s primarnim ciljem financijske podrške gospodarstvu i društvu, u skladu s nacionalnim razvojnim prioritetima

Kreditni i garancijski te proizvodi osiguranja izvoza s ciljem pružanja podrške u internacionalizaciji hrvatskih poduzeća i jačanja izvoza RH

Ulaganje u alternativne investicijske fondove za ulaganja u kapital poduzeća u svim fazama razvoja

Razvoj povoljnih izvora financiranja gospodarstva za EU i nacionalna prioritetna područja

Regionalni uredi



HBOR je osnovan 1992. temeljem Zakona o HBOR-u i u 100%-tnom je vlasništvu Republike Hrvatske.

Grupu HBOR čini Hrvatsko kreditno osiguranje d.d. i Poslovni info servis d.o.o.

HBOR surađuje s međunarodnim financijskim institucijama koje su glavni izvor njegova financiranja te poslovnim bankama, leasing društvima i investicijskim fondovima putem kojih plasira dio svojih usluga klijentima.

HBOR je aktivan član niza međunarodnih organizacija.

**HBOR-ova vizija** je biti pokretač inovativnosti i održivog razvoja RH kroz financijsku podršku i partnerstvo s poslovnim subjektima i drugim dionicima gospodarstva i društva.

**HBOR-ova misija** je pružiti proaktivnu potporu razvoju RH kroz financijske proizvode i usluge.

## VENTURE CAPITAL (VC)

## PRIVATE EQUITY (PE)

## KREDITI / GARANCJE / IZVOZNO-KREDITNO OSIGURANJE

Ulaganja u fondove  
poduzetničkog kapitala  
(VC)

Ulaganja u fondove rizičnog  
kapitala za rast i razvoj  
(PE i mezzanine)

Transfer tehnologija

- Investicijski krediti
- Kreditni za obrtni kapital
- Kreditni za kupnju udjela u poduzećima u inozemstvu
- Bankarske garancije i akreditivi
- Izvozni krediti
- EU financijski instrumenti
- Okvirni krediti poduzetničkim potpornim institucijama
- Osiguranje izvoznih činidbenih garancija
- Osiguranje šteta tijekom proizvodnje
- Osiguranje kredita za pripremu izvoza
- Osiguranje potraživanja iz izvoznih ugovora
- Osiguranje izvoznih kredita
- Osiguranje portfelja kredita za likvidnost izvoznika

## Više od 30 godina pružamo potporu hrvatskom gospodarstvu



>75 tisuća plasmana



>29 mlrd. EUR ukupne aktivnosti\*\*



>19 mlrd. EUR kreditne aktivnosti



>50% broja kredita za MSP

### Prethodno strateško razdoblje 2020. - 2024.\*

Ukupna imovina  
4,1 mlrd. EUR

Ukupna aktivnost\*\*  
6,5 mlrd. EUR

Poslovi osiguranja izvoza  
2,1 mlrd. EUR

Ulaganje u vlasnički kapital  
103,5 mil. EUR

MSP >50% iznosa kredita privatnog sektora

59% poslovne aktivnosti za internacionalizaciju

33% aktivnosti za regionalni i društveni razvoj

20% aktivnosti za zelenu i digitalnu tranziciju

\* projekcija na 31.12.2024.

\*\* ukupna aktivnost: krediti, garancije, mandatni poslovi, osiguranje izvoza, ulaganje





## STRATEŠKI CILJEVI



Poticanje razvoja tržišta rizičnog, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala (Equity)



Poticanje gospodarski i društveno uravnoteženog i održivog regionalnog razvoja RH (Regionalni i društveni razvoj)



Poticanje internacionalizacije hrvatskog gospodarstva (Internacionalizacija)



Jačanje konkurentnosti i otpornosti hrvatskog gospodarstva (Konkurentnost i otpornost)



Poticanje zelene tranzicije RH (Zelena tranzicija)

## STRATEŠKI PREDUVJETI



Održivost



Aktivno i učinkovito korištenje nacionalnih, EU i drugih međunarodnih izvora sredstava



Proaktivna suradnja s dionicima u gospodarstvu i društvu



Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom





## Održivost

- Održivost kao temelj i okvir poslovanja HBOR-a
- Unaprjeđenje upravljanja ESG rizicima
- Praćenje i izvještavanje o okolišnim i društvenim utjecajima HBOR-a



## Proaktivna suradnja s dionicima u gospodarstvu i društvu

- Kontinuirana analiza potreba tržišta
- Suradnja s ministarstvima radi provođenja nacionalnih i kriznih mjera
- Jačanje suradnje s financijskim posrednicima



## Aktivno i učinkovito korištenje izvora sredstava

- Proaktivna suradnja s kreditorima i ministarstvima radi učinkovite mobilizacije nacionalnih i EU te sredstava međunarodnih financijskih institucija
- Usmjeravanje prema zelenim izvorima financiranja
- HBOR ključni nositelj aktivnosti provedbe EU financijskih instrumenata



## Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom

- Unaprjeđenje upravljanja rizicima
- Daljnja digitalizacija i automatizacija procesa te unaprjeđenje IT sustava
- Razvoj sustava izvještavanja o utjecajima aktivnosti HBOR-a na ukupan razvoj RH
- HBOR - efikasna banka, koja svojim proizvodima zadovoljava potrebe tržišta
- Zadovoljstvo HBOR-ovih radnika

*Za uspješno ostvarenje strateških ciljeva, nužno je da HBOR ispuni strateške preduvjete, poslujući u skladu sa svojim vrijednostima.*

Iako tradicionalno financiranje i dalje ima važnu ulogu, postoji rastuća potreba za alternativnim izvorima financiranja kako bi se dugoročno poboljšala stabilnost i dostupnost financijskih sredstava. Alternativni izvori, poput fondova rizičnog kapitala (private equity, PE) i poduzetničkog kapitala (venture capital, VC), od ključne su važnosti za mala i srednja poduzeća (MSP), posebno ona u ranim fazama razvoja ili ona koja djeluju u sektorima visokog rasta.

Unatoč napretku u razvoju tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, i dalje postoje značajni nedostaci na tržištu. Glavni izazovi uključuju ograničenu veličinu tržišta, nisku razinu osviještenosti o prednostima vlasničkog financiranja, nedostatak ulagatelja te općenitu nedostatnu sustavnu potporu poput inkubatora, akceleratora i hubova.

HBOR aktivno potiče osnivanje investicijskih fondova, osobito za VC i PE, koji su usmjereni na podršku poduzećima u ranoj fazi razvoja i inovacijama.

## PRIORITETNA PODRUČJA I AKTIVNOSTI

### Provedba postojećih i razvoj novih fondova vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala

- Nastavak provedbe postojećih fondova
- Razvoj novih fondova
- Razvoj InvestEU jamstva
- Izrada petogodišnje market gap analize za 2027. - 2031.

### Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

- Organizacija godišnje HBOR Invest konferencije
- Promicanje važnosti razvoja alternativnih izvora financiranja
- Suradnja sa znanstvenom, akademskom i poslovnom zajednicom radi transfera znanja i unaprjeđenja proizvoda
- Suradnja s ministarstvima i drugim dionicima na razvoju tržišta kapitala u RH

### Razvoj internih kapaciteta i kompetencija

- Nastavak razvoja poslovnih procesa i aktivnosti
- Razmjena znanja i iskustva s EU i međunarodnim financijskim institucijama





Ruralna i brdsko-planinska područja, otoci te manja naselja suočavaju se s izazovima poput migracija, nedostatka infrastrukture i niskih stopa zaposlenosti. Demografski izazovi posebno pogađaju slabije razvijene regije koje bilježe negativne gospodarske i demografske trendove. Problemi poput niske atraktivnosti tih područja za život, neadekvatne infrastrukture i loše prometne povezanosti dodatno povećavaju razlike gospodarskog i društvenog razvoja RH. Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo ključni su za razvoj ruralnih područja i otoka. Razlike u društvenim uvjetima dodatno se povećavaju, osobito u poduzetništvu među mladima i ženama, stoga je važno poboljšati njihov položaj na tržištu rada. HBOR će kroz financiranje infrastrukturnih i poduzetničkih projekata nastojati smanjiti regionalne razlike, poboljšati uvjete života u slabije razvijenim regijama i potaknuti održivi regionalni razvoj Hrvatske. Podrška HBOR-a bit će usmjerena na ostvarivanje uravnoteženog regionalnog razvoja Hrvatske, s posebnim naglaskom na demografske izazove, unapređenje kvalitete života i poslovanja, te smanjenje negativnih društvenih i gospodarskih trendova.

## PRIORITETNA PODRUČJA I AKTIVNOSTI

### Provedba postojećih i razvoj novih proizvoda za regionalni razvoj

- Podrška investicijama javnog sektora
- Provedba EU financijskog instrumenta za ulaganja u javnu i poslovnu infrastrukturu (Urbani razvojni fond)
- Financijska podrška poduzetnicima koji investiraju u slabije razvijena područja
- Podrška ruralnom razvoju i potrebama u poljoprivredi

### Provedba postojećih i razvoj novih proizvoda za poticanje projekata s pozitivnim društvenim utjecajem

- Pružanje povoljnijih uvjeta financiranja za poduzetništvo ranjivih društvenih skupina (mladi, žene i poduzetnici početnici)
- Podrška nacionalnim i regionalnim mjerama za regionalni i društveni razvoj

### Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

- Jačanje suradnje s lokalnom i regionalnom samoupravom te resornim ministarstvima
- Pružanje tehničke pomoći JLPRS\*-ima u upravljanju projektima i traženju mogućnosti financiranja
- Podizanje razine informiranosti o financijskim proizvodima i uslugama HBOR-a

\* jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave



Internacionalizacija hrvatskog gospodarstva ključna je za njegov dugoročan rast i konkurentnost na globalnoj razini. Ona uključuje širenje poslovnih aktivnosti na strana tržišta što omogućava tvrtkama da smanje ovisnost o domaćem tržištu te doprinosi transferu tehnologija i inovacija. Iako hrvatski izvoz raste, tehnološka intenzivnost izvoza Hrvatske još uvijek zaostaje za prosjekom srednje i istočne Europe. Nove tehnologije i inovacije važni su pokretači rasta, međutim potrebno je dodatno ulagati u istraživanje i razvoj kako bi se hrvatski izvoz podigao na još višu razinu konkurentnosti na globalnim tržištima.

Izvoz roba i usluga zahtijeva mogućnost prodaje uz odgodu plaćanja, a na tom putu izvoznici se često suočavaju s rizikom neplaćanja ili političko-ekonomskim izazovima u zemljama njihovih kupaca. HBOR kao izvozna banka i izvozno-kreditna agencija pruža izvoznicima mogućnost korištenja HBOR-ovih programa kreditiranja i osiguranja izvoza u svim fazama izvoznog ciklusa. Na hrvatskom tržištu postoji i manjak sklonosti preuzimanju rizika za financiranje većih izvoznih transakcija, osobito kada su kupci u zemljama povišenog rizika. Kroz programe osiguranja izvoza izvoznicima se pruža mogućnost zaštite od rizika neplaćanja i lakši izlazak na nova tržišta te im se olakšava pristup financiranju kroz korištenje polica osiguranja kao kolateralna za plasmane banaka.

## PRIORITETNA PODRUČJA I AKTIVNOSTI

### Provedba postojećih i razvoj novih proizvoda za financiranje izvoznika

- Provedba postojećih finansijskih programa za podršku izvoznicima (kredit i garancije)
- Razvoj novih proizvoda financiranja za podršku izvoznicima

### Provedba postojećih i razvoj novih proizvoda osiguranja izvoza

- Provedba postojećih programa osiguranja izvoza
- Razvoj novih proizvoda osiguranja izvoza za koje nema ponude na tržištu (npr. jamstvene sheme, osiguranje kredita za kupnju udjela u inozemnim društvima)

### Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

- Suradnja s Ministarstvom financija u cilju jačanja HBOR-a kao nacionalne izvozno-kreditne agencije i promoviranja interesa hrvatskih izvoznika na međunarodnim tržištima
- Aktivno sudjelovanje u radnim skupinama za izvozne kredite EU i OECD\*-a
- Razmjenjivanje znanja i iskustva s EU i međunarodnim izvozno – kreditnim agencijama



**Min 40% ukupne  
poslovne aktivnosti za poticanje  
internacionalizacije u razdoblju 2025. - 2029.**

\* Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj

## Provedba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda za konkurentnost i otpornost

- Financijska podrška privatnom sektoru kroz kredite, jamstvene sheme, EU financijske instrumente i druge proizvode za investicije i obrtna sredstva
- Poticanje MSP-a, istraživanja i razvoja (RDI), digitalizacije te industrije 4.0.
- Provedba EU financijskih instrumenata za poticanje održivog turizma i modernizaciju proizvodnje
- Nastavak provedbe NPOO jamstava za kredite koji doprinose RDI i digitalnoj tranziciji
- Razvoj Invest EU jamstava za financiranje MSP-a, RDI-a, digitalizacije i industrije 4.0.

## Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

- Jačanje suradnje s poslovnim bankama i leasing društvima
- Poticanje suradnje s akademskom zajednicom i istraživačkim institucijama radi ubrzanja procesa inovacija i digitalizacije kroz razmjenu znanja i tehnologija.
- Suradnja s poduzećima, financijskim institucijama, vladinim agencijama i međunarodnim organizacijama u cilju postizanja nacionalnih i EU ciljeva za konkurentnost i otpornost gospodarstva.
- Suradnja s nadležnim ministarstvima u provedbi nacionalnih i kriznih mjera koje podržavaju gospodarski oporavak i jačanje otpornosti.

Konkurentnost i otpornost hrvatskog gospodarstva ključni su za dugoročnu održivost i rast u uvjetima globalne ekonomske neizvjesnosti, klimatskih rizika i globalnih promjena. Mala i srednja poduzeća (MSP) temelj su hrvatskog gospodarstva te predstavljaju glavni izvor poduzetništva i zapošljavanja, ali također igraju ključnu ulogu u jačanju konkurentnosti kroz inovacije, razvoj novih tehnologija i pametnih proizvoda, kao i održivih poslovnih praksi. Međutim, MSP-ovi se suočavaju s izazovima u pristupu financiranju, što je osobito izraženo u fazama istraživanja i razvoja, koji su ključni za njihov dugoročni rast i uspjeh.

Konkurentnost i otpornost hrvatskog gospodarstva ovise o sposobnosti poduzeća da prepoznaju prilike za rast, da se prilagode promjenama te da koriste inovacije i digitalne tehnologije kao alate za ostvarenje svojih ciljeva.

Digitalizacija je proces koji mijenja poslovne modele i omogućava poduzećima da postanu učinkovitija, smanjuju troškove i povećaju produktivnost. Da bi se ostvarili ovi ciljevi potrebno je ulagati u obrazovanje, usavršavanje radne snage i usvajanje novih tehnologija.

Ulaganja u istraživanje i razvoj ključna su za stvaranje novih proizvoda i usluga koji mogu zadovoljiti potrebe globalnog tržišta. Važnu ulogu na putu gospodarskog razvoja i razvoja inovacijskog kapaciteta RH igra suradnja između znanstvene i poduzetničke zajednice u smislu prijenosa i primjene znanja i tehnologija u gospodarstvu.

HBOR igra ključnu ulogu u transformaciji hrvatskog gospodarstva u smjeru modernog, tehnološki naprednog, konkurentnog i otpornog gospodarstva pružajući financijsku podršku poduzetnicima, posebno MSP-ovima, kroz proizvode kreditiranja i ulaganja, s naglaskom na istraživanje i razvoj, inovacije i razvoj novih tehnologija te digitalnu tranziciju.

**Min 70% ukupne poslovne  
aktivnosti za privatni sektor  
u razdoblju 2025. - 2029.**

Klimatske promjene i negativni utjecaji na okoliš, uključujući onečišćenje, smanjenje bioraznolikosti, iscrpljivanje vodnih i morskih resursa te nepravilno korištenje prirodnih resursa, predstavljaju ozbiljan izazov za čovječanstvo u 21. stoljeću. S obzirom na rastuće rizike, nužno je poduzeti konkretne korake prema zelenoj tranziciji kako bi se smanjile emisije stakleničkih plinova i ublažili negativni učinci klimatskih promjena.

Zelena tranzicija predstavlja ključnu priliku za održivi razvoj hrvatskog gospodarstva, uz smanjenje emisija, očuvanje okoliša i jačanje otpornosti na klimatske promjene. Proces zelene tranzicije pruža priliku za jačanje energetske neovisnosti, uvođenje novih tehnologija i razvoj novih industrija i tržišta, osobito u sektoru zelene energije i održive poljoprivrede.

HBOR, kao nacionalna razvojna banka će kroz svoje financijske proizvode i usluge nastaviti biti ključan partner u ostvarivanju tih ciljeva, podupirući projekte koji stvaraju ekološki i gospodarski održivu budućnost za Hrvatsku. Kroz suradnju s dionicima, razvoj novih financijskih proizvoda i jačanje internih kapaciteta, HBOR će igrati ključnu ulogu u tranziciji Hrvatske prema zelenom i održivom gospodarstvu. HBOR će nastaviti financirati projekte koji doprinose smanjenju emisija stakleničkih plinova, energetske učinkovitosti, korištenju obnovljivih izvora energije i inovacijama u zelenim tehnologijama. HBOR će razvijati nove proizvode održivog financiranja koji omogućuju povoljnije financijske uvjete za projekte zelene tranzicije u različitim sektorima gospodarstva te zelenu tranziciju poduzetnika. HBOR će pratiti usklađenost svog portfelja s ciljevima klimatske neutralnosti, osiguravajući da financijski proizvodi podupiru globalne i europske ciljeve smanjenja emisija stakleničkih plinova.

1 mlrd. EUR za zelenu tranziciju u razdoblju 2025. - 2029.

## PRIORITETNA PODRUČJA I AKTIVNOSTI

### Provedba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda za zelenu tranziciju

- Financiranje projekata zelene tranzicije (energetska učinkovitost, obnovljivi izvori energije i druge aktivnosti koje pridonose smanjenju emisija)
- Provedba EU financijskih instrumenata za zelenu tranziciju
- Provedba jamstvenih shema za osiguravanje povoljnijih uvjeta financiranja projekata koji doprinose zelenoj tranziciji
- Razvoj novih financijskih instrumenata i jamstava za zelenu tranziciju poduzetnika

### Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

- Partnerstvo s poduzetnicima, EU i međunarodnim financijskim institucijama, vladinim agencijama i civilnim društvom u cilju promicanja zelene tranzicije
- Suradnja s akademskom zajednicom, istraživačkim centrima i drugim relevantnim institucijama, u cilju razmjene najboljih praksi u području održivog razvoja
- Podrška lokalnim inicijativama i projektima koji pridonose održivom razvoju, u cilju dodatnog jačanja regionalnog i društvenog aspekta zelene tranzicije

### Razvoj internih kapaciteta i kompetencija

- Redovita obuka radnika za učinkovito upravljanje projektima zelene tranzicije
- Razmjena znanja i iskustva s drugim razvojnim bankama te EU i međunarodnim institucijama u cilju jačanja HBOR-ovih kapaciteta



**HBOR** HRVATSKA BANKA  
ZA OBNOVU I RAZVITAK

**Hrvatska banka za obnovu i razvitak**  
Strossmayerov trg 9, 10000 Zagreb

[www.hbor.hr](http://www.hbor.hr)  
[hbor@hbor.hr](mailto:hbor@hbor.hr)