



HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

**STRATEGIJA POSLOVANJA
HRVATSKE BANKE ZA OBNOVU I RAZVITAK
ZA RAZDOBLJE 2025. - 2029.**

Siječanj 2025.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

Pregled verzija akta

Br.	Verzija	Opis	Datum	Vlasnik/Autor izmjene
1.	1.0	Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak	12. 12. 2019.	Nadzorni odbor
2.	2.0.	Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak	30. 04. 2021.	Nadzorni odbor
3.	3.0.	Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak	18. 12. 2024.	Nadzorni odbor

Donošenje akta/tijelo (nadležna osoba) koje je akt donijelo

Nadležno tijelo	Broj odluke	Potpisnici
Nadzorni odbor	1000-12-8/2024	dr.sc. Marko Primorac

Datum stupanja na snagu

Verzija	Datum
3.0	1. siječnja 2025.

Lokacija dokumenta

Dokument je dostupan u elektroničkoj formi na adresi:

- Intranet /www.hbor.hr
- <https://hbor.sharepoint.com/sites/Intranet/pravilnici/Pravilnici/Forms/Popis.aspx>

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

Sadržaj:

I. HBOR-ov STRATEŠKI OKVIR	4
II. VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI	7
1. Vizija	7
2. Misija	8
3. Vrijednosti	8
III. STRATEŠKI CILJEVI I AKTIVNOSTI U RAZDOBLJU 2025. - 2029.	10
1. Poticanje razvoja tržišta rizičnog, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u RH (skraćeno: Equity).....	11
2. Poticanje gospodarski i društveno uravnoteženog i održivog regionalnog razvoja RH (skraćeno: Regionalni i društveni razvoj).....	14
3. Poticanje internacionalizacije hrvatskog gospodarstva (skraćeno: Internacionalizacija).....	17
4. Jačanje konkurentnosti i otpornosti hrvatskog gospodarstva (skraćeno: Konkurentnost i otpornost)	20
5. Poticanje zelene tranzicije RH (skraćeno: Zelena tranzicija)	23
IV. STRATEŠKI PREDUVJETI	26
1. Održivost	26
2. Aktivno i učinkovito korištenje nacionalnih, EU i drugih međunarodnih izvora sredstava.....	28
3. Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom.....	30
3.1. Jačanje upravljanja rizicima	31
3.2. Unaprjeđenje sustava izvještavanja	32
3.3. Unaprjeđenje strateškog planiranja	32
3.4. Unaprjeđenje informacijskog sustava i sigurnosti informacijskog sustava.....	33
4. Proaktivna suradnja s dionicima u gospodarstvu i društvu	34
V. ZAKLJUČAK	36

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

Temeljem članka 18. Zakona o Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak i članka 20. Statuta Hrvatske banke za obnovu i razvitak, Nadzorni odbor je na 12. sjednici održanoj 18.12.2024. donio

STRATEGIJU POSLOVANJA HRVATSKE BANKE ZA OBNOVU I RAZVITAK ZA RAZDOBLJE 2025. - 2029.

I. HBOR-ov STRATEŠKI OKVIR

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (dalje: HBOR) kao razvojna i izvozna banka te izvozno-kreditna agencija pruža financijske usluge s ciljem poticanja sustavnog, održivog i ravnomjernog gospodarskog i društvenog razvitka Republike Hrvatske (dalje: RH) temeljem Zakona o HBOR-u (NN 138/06, 25/13) i Uredbe o osiguranju izvoza (NN 53/2020).

HBOR je osnovao 2010. godine društvo kćer Hrvatsko kreditno osiguranje d.d. (dalje: HKO d.d.). HKO je društvo za osiguranje kratkoročnih potraživanja vezanih uz prodaju roba i usluga te u svom poslovnom modelu i 100% vlasništvu ima Poslovni info servis d.o.o. (dalje: PIS) društvo koje izrađuje analize o kreditnoj sposobnosti poduzeća u cilju utvrđivanja mogućnosti osiguranja potraživanja. Navedena društva čine HBOR Grupu. HBOR Grupa pruža sveobuhvatnu financijsku uslugu gospodarstvenicima iz RH na području financiranja i osiguranja potraživanja/kredita.

HBOR-ovo poslovanje temelji se na aktivnostima koje su u skladu sa strateškim ciljevima RH, a provode se pružanjem financijskih proizvoda i usluga poput kredita, akreditiva, garancija, jamstava, proizvoda osiguranja izvoza i ulaganja u alternativne investicijske fondove te vlasničke udjele i dionice.

HBOR provodi i druge financijske poslove od interesa za RH koji su mu povjereni od strane resornih ministarstava i Vlade RH te ima važnu ulogu u korištenju sredstava Europske unije (dalje: EU) kroz EU financijske instrumente i druge odgovarajuće mehanizme i modele.

HBOR svoje djelatnosti provodi izravno i neizravno putem financijskih posrednika.

HBOR, osim vlastitih i raspoloživih nacionalnih sredstava, koristi EU i druge međunarodne izvore sredstava te surađuje s resornim ministarstvima, lokalnom i područnom (regionalnom) samoupravom, domaćim i međunarodnim financijskim institucijama i udruženjima te drugim dionicima kako bi osigurao učinkovitu i transparentnu podršku razvoju hrvatskog gospodarstva.

Kao posebna financijska institucija s dugogodišnjim iskustvom i stručnošću, HBOR radi na identifikaciji potreba tržišta te utvrđivanju tržišnih nedostataka u cilju kreiranja programa i inicijativa te drugih oblika stručne podrške kako bi ispunio svoju misiju pružanja proaktivne potpore razvoju RH. HBOR se kontinuirano prilagođava promjenjivim uvjetima na tržištu uvođenjem novih proizvoda i inovativnih pristupa u svoje poslovanje uz partnerstvo s poslovnim subjektima i drugim dionicima u gospodarstvu i društvu.

Tijekom proteklog strateškog razdoblja 2020. – 2024.¹ aktivnosti HBOR-a bile su usmjerene na (i) razvoj tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, (ii) ekonomski i socijalno uravnotežen regionalni, ruralni i urbani razvoj, (iii) internacionalizaciju i globalizaciju hrvatskog gospodarstva, (iv) povećanje konkurentnosti s posebnim naglaskom na inovacije, digitalnu transformaciju i Industriju 4.0. te na poticanje oporavka

¹ Podaci na 30. 9. 2024.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

gospodarstva od posljedica pandemije bolesti Covid-19 i ruske agresije na Ukrajinu kao i na (v) poticanje klimatski i energetske neutralnog gospodarstva kroz ulaganja u energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša.

Iako je prethodno strateško razdoblje neočekivano proteklo pod snažnim utjecajem pandemije Covid-19, potresa i rata u Ukrajini, HBOR je ostvario značajne rezultate u okviru definiranih strateških ciljeva.

HBOR je sudjelovao u nizu inicijativa za razvoj tržišta rizičnog kapitala kako bi se osigurali odgovarajući izvori financiranja za rast poduzetničkih aktivnosti. Pokrenuto je 5 novih alternativnih investicijskih fondova (dalje: alternativni investicijski fondovi ili AIF) u koje se HBOR obvezao uložiti gotovo 70 mil. EUR. U okviru ovih 5 fondova, kroz prvu regionalnu platformu ovakve vrste u Europskoj uniji, pokrenut je i Fond za transfer tehnologije u suradnji s Europskim investicijskim fondom (*engl. European Investment Fund, EIF*) i SID bankom. Fond je namijenjen financiranju komercijalizacije inovativnih tehnoloških i znanstvenih rješenja hrvatskih i slovenskih sveučilišta, istraživačkih instituta i centara vrijednosti.

HBOR je podržao regionalni i društveni razvoj RH putem financiranja investicija javnog i privatnog sektora, izdavanjem jamstava za kredite u okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (dalje: NPOO) te osiguravanjem financijskih sredstava ranjivim društvenim skupinama poput žena, mladih i poduzetnika početnika, poduzetnicima na slabije razvijenim područjima, u poljoprivredi te za ruralni razvoj. Za regionalni i društveni razvoj odobreno je preko 1,8 mlrd. EUR kredita, a slabije razvijenim jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave bila su na raspolaganju sredstva za tehničku pomoć za pripremu financijski održivih projekata. S obzirom na to da su 2020. godine Hrvatsku pogodili snažni potresi (Zagreb i Petrinja), HBOR je omogućio povoljnija sredstva kreditiranja regijama pogođenim potresom.

HBOR je aktivno surađivao sa županijama, gradovima i općinama te je uz ostale HBOR-ove subvencije, poduzetnicima pružena mogućnost korištenja subvencija kamatnih stopa na kredite HBOR-a iz sredstava županija, gradova ili općina.

U proteklom strateškom razdoblju, izvozno orijentirani poduzetnici, kao najkonkurentniji dio hrvatskog gospodarstva, podržani su s više od 3,3 mlrd. EUR plasmana kroz programe financiranja izvoznika i programe osiguranja izvoza od netržišnih² i privremeno netržišnih rizika³, odnosno onih rizika za koje nije postojala dostatna ponuda na privatnom tržištu.

Iako se inicijalno strateški cilj povećanja konkurentnosti trebao posebno fokusirati na inovacije, digitalnu transformaciju i Industriju 4.0, HBOR je brzo prilagodio svoje poslovanje kada je nastupila pandemija bolesti Covid-19, a samim time je došlo i do promjene strategije poslovanja. U vrlo kratkom roku, HBOR je u okviru mjera pomoći gospodarstvu RH kreirao nove proizvode, omogućujući brzo dobivanje kredita i polica osiguranja kredita za likvidnost izvoznika uz značajno niže financijske troškove, koji su bili neophodni za opstanak mnogih poduzeća u tom razdoblju. Preko 1,8 mlrd. EUR HBOR je putem svojih proizvoda plasirao poduzetnicima za ublažavanje posljedica krize uzrokovane pandemijom bolesti Covid-19 i ratom u Ukrajini.

Znajući da je za dugoročnu otpornost gospodarstva na krize nužno ulagati u investicije koje potiču konkurentnost, a posebno u digitalizaciju, istraživanje i razvoj te zelenu tranziciju, HBOR je u okviru NPOO kreirao i implementirao niz mjera kojima se upravo ovi segmenti dodatno potiču kroz povoljnije uvjete

² Netržišni rizici su komercijalni i politički rizici javnopravnih i privatnih dužnika iz svih zemalja ako je trajanje rizika dvije i više godina te rizici javnopravnih i privatnih dužnika sa sjedištem izvan zemalja članica EU ili OECD-a ako je trajanje rizika kraće od dvije godine. Ostali rizici smatraju se tržišnim.

³ Privremeno netržišni rizici su oni tržišni rizici za koje nije moguće pribaviti osiguranje na privatnom tržištu te za koje Europska komisija donese odluku da se smatraju privremeno netržišnim.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

financiranja. Unatoč krizi u proteklom razdoblju za čije je premošćivanje fokus bio na obrtnom kapitalu, HBOR je za digitalnu i zelenu tranziciju odobrio gotovo 900 mil. EUR investicijskih kredita.

HBOR-ovi rezultati ne bi bili tako uspješni bez izvrsne suradnje s dionicima, posebno poslovnim bankama i leasing društvima u suradnji s kojima je HBOR preko 50% svojih sredstava plasirao poduzetnicima za njihove investicije. Međunarodne financijske institucije i resorna ministarstva bili su neizostavni partner u cijelom procesu, bilo kroz osiguravanje potrebnih izvora sredstava za financiranje projekata i subvencija kamatnih stopa, bilo za pružanje savjetodavnih usluga za unaprjeđenje poslovnih procesa HBOR-a i kreiranje adekvatnih proizvoda za krizna vremena.

Ključni temelj uspješnog poslovanja HBOR-a su njegovi radnici koji su u proteklom strateškom razdoblju pokazali visoku stručnost i usmjerenost na klijente, prilagodljivost izazovima i inventivnost u osmišljavanju adekvatnih rješenja za izazove s kojima su se poduzetnici suočavali. Provedena je interna reorganizacija HBOR-a, unaprjeđen je IT sustav i upravljanje rizicima, a uspješni prolazak zahtjevnog postupka ocjene HBOR-a od strane Europske komisije (dalje: EK) (engl. *Pillar Assessment*) potvrđuje kako HBOR kao institucija posluje sukladno najboljim praksama te mu mogu biti izravno povjerena sredstva EU na upravljanje.

Strategija poslovanja HBOR-a za razdoblje 2025.-2029. (dalje: Strategija) predstavlja HBOR-ovu viziju poslovanja u novom strateškom razdoblju prilagođenu nacionalnim razvojnim prioritetima RH, zahtjevima tržišta i potrebama HBOR-ovih klijenata i partnera. Prilikom izrade Strategije uzeti su u obzir rezultati analize utjecaja, rizika i prilika provedene tijekom pripreme izvještaja o održivosti za 2023., kada su poduzeti koraci u dubinskom razumijevanju zahtjeva Korporativne direktive za izvještavanje o održivosti (Engl. *Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*) i prvog seta novog Europskog standarda za izvještavanje u održivosti (engl. *European Sustainability Reporting Standard, ESRS*).

Provedbom Strategije, HBOR će i u narednim godinama kontinuirano pružati učinkovit odgovor na potrebe gospodarskog, financijskog i društvenog sektora putem financijskih usluga koje nadopunjuju tržište uz transparentno i odgovorno poslovanje u skladu s najboljim praksama te dati svoj doprinos procesu transformacije k održivom gospodarstvu i društvu u skladu s prioritetima Nacionalne razvojne strategije RH do 2030. godine i Ciljevima održivog razvoja UN-a⁴.

U proteklom razdoblju HBOR je poduzeo značajne korake u prelasku na poslovanje uz postulate održivog financiranja. Uspješno je u 2023. godini dovršen projekt, Zaokret HBOR-ovih aktivnosti prema održivom financiranju i zelenoj tranziciji (*Sustainable Finance projekt*) koji je proveden iz sredstava EU i u suradnji s Glavnom upravom za potporu strukturnim reformama EK (DG REFORM⁵). Slijedom preporuka, HBOR je pokrenuo sustavnu prilagodbu zahtjevima regulative o održivosti i održivom financiranju na čemu će nastaviti raditi tijekom novog strateškog razdoblja. HBOR je ojačao svoju upravljačku strukturu usmjerenu na održivost osnivanjem Odbora za održivo financiranje i organizacijske jedinice Održivo financiranje. Također, HBOR je dobio pozitivnu ocjenu Europske investicijske banke (EIB), koja je potvrdila da je HBOR u potpunosti usklađen s njezinim okolišnim i društvenim standardima.

U idućem strateškom razdoblju HBOR će poseban naglasak staviti na razvoj održivog financiranja kroz koji će financirati inovativne i održive gospodarske aktivnosti kao i aktivnosti koje doprinose digitalnoj i zelenoj

⁴ United Nations SDGs - *Sustainable Development Goals* (Agenda 2030) <https://sdgs.un.org/>

⁵ DG REFORM *Directorate-General for Structural Reform Support*

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

tranziciji te pozitivnom utjecaju na društvo. HBOR će posebnu pažnju posvetiti poticanju inovacija kroz podršku inovativnim projektima i tehnologijama koje imaju potencijal za rješavanje okolišnih i društvenih izazova te doprinose tehnološkom napretku gospodarstva RH. Posljedično, HBOR će jačati aktivnosti poticanja razvoja tržišta kapitala u RH u cilju osiguravanja dostatnih izvora financiranja te mobilizaciju privatnih ulaganja u inovativna poduzeća, istraživanje i razvoj, implementaciju i komercijalizaciju inovacija kao i ulaganja u projekte suradnje između poduzeća, istraživačkih i akademskih institucija i drugih dionika u gospodarstvu i društvu, kako bi se podržali inovativni projekti.

Strategija HBOR-a podložna je revidiranju ako dođe do značajnih makroekonomskih i/ili regulatornih promjena kao i u slučaju značajnih promjena rezultata procjena i materijalnosti utjecaja i financijske materijalnosti, a redovito će biti evaluirana kako bi se utvrdilo jesu li predložene mjere efikasne i dovode li do ispunjenja strateških ciljeva, vizije i misije HBOR-a.

II. VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI

1. Vizija

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

HBOR želi biti predvodnik u promicanju inovacija u hrvatskom gospodarstvu, potičući razvoj novih ideja i naprednih tehnologija, ulaganja u istraživanje i razvoj (*engl. Research and Development*, dalje: R&D), tržišta kapitala za ulaganja u novoosnovana, inovativna i rastuća poduzeća te razvoj novih financijskih proizvoda, usluga i poslovnih modela koji će unaprijediti dugoročnu konkurentnost hrvatskih poduzetnika na domaćem i međunarodnom tržištu.

HBOR-ova vizija također obuhvaća promicanje održivog razvoja kroz poticanje investicija koje doprinose zelenoj tranziciji poput ulaganja u obnovljive izvore energije, zaštitu okoliša i energetska učinkovitost, kao i prijelaz klijenata prema ugljično neutralnom i klimatski otpornom i održivom gospodarstvu te poticanje investicija koje imaju pozitivan utjecaj na društvo čime težimo stvaranju održive budućnosti za sve građane RH.

Kroz svoju viziju, HBOR teži postati nezaobilazni partner poduzetnicima, javnom sektoru, financijskim posrednicima i investitorima, pružajući im financijske proizvode i usluge prilagođene njihovim potrebama i ciljevima, istovremeno doprinoseći stabilnom, otpornom i održivom gospodarstvu i društvu.

Svojim će poslovanjem HBOR aktivno doprinostiti nacionalnim i EU ciljevima te klimatskim ciljevima utvrđenim Pariškim sporazumom⁶ kao i Ciljevima održivog razvoja UN-a te osigurati dugoročno održivo poslovanje HBOR-a.

HBOR je pokretač promjena i kao takav želi zadržati tu poziciju i ostvariti pozitivan utjecaj na gospodarski razvoj, društveni napredak i opću dobrobit RH.

⁶ <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

2. Misija

Misija HBOR-a je **pružiti proaktivnu potporu razvoju RH** kroz financijske proizvode i usluge. Kao vodećoj instituciji u poticanju gospodarskog razvoja, HBOR-ova je misija pružiti financijsku podršku i znanje koji su potrebni poduzetnicima i drugim dionicima u ostvarivanju njihovih poslovnih ciljeva i doprinostiti gospodarskom i društvenom razvoju RH.

Proaktivnost je ključna riječ u HBOR-ovoj misiji. HBOR aktivno prati gospodarske trendove, identificira potrebe tržišta i tržišne manjkove te pravovremeno djeluje na promjene u domaćem i međunarodnom gospodarskom okruženju kako bi pružio relevantnu i učinkovitu podršku razvoju RH.

Kroz partnerstvo s ključnim dionicima, nadležnim ministarstvima, regionalnom i lokalnom upravom, domaćim, EU i međunarodnim financijskim institucijama, nacionalnim razvojnim i izvoznim bankama te izvozno-kreditnim agencijama, HBOR kontinuirano radi na razvoju i implementaciji novih financijskih proizvoda i inicijativa u cilju pružanja potpore gospodarskom i društvenom razvoju RH te nadopunjavanju tržišnih praznina kada je ponuda financijskih usluga nedovoljna za zadovoljenje potreba tržišta.

HBOR će nastaviti prilagođavati svoje poslovanje i aktivnosti novonastalim potrebama, trendovima te tržišnim i gospodarskim izazovima. Kroz svoju misiju HBOR će biti partner u ostvarenju razvojnih ciljeva Republike Hrvatske, pružajući stručnost, pouzdanost i predanost u svojim aktivnostima.

3. Vrijednosti

Vrijednosti su pokretačka snaga HBOR-ove organizacijske kulture i osiguravaju uspješnu provedbu Strategije. Vrijednosti opisuju HBOR-ov način rada i ponašanja prema klijentima, partnerima i drugim dionicima, kao i jednih prema drugima u HBOR-u.

Slika 1. Vrijednosti u koje HBOR vjeruje i koje ugrađuje u svoje poslovanje



Izvor: HBOR

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

Stručnost i usmjerenost na klijenta

HBOR se oslanja na znanje i stručnost svojih radnika u pronalasku najboljih rješenja. Timski rad je usmjeren na postizanje zajedničkog cilja zahvaljujući suradnji radnika s različitim i komplementarnim kompetencijama. Za svoje radnike HBOR stvara poticajne radne uvjete te ih podupire u stručnom usavršavanju kako bi ostvarili puni razvoj osobnih i profesionalnih mogućnosti. Poslovne ciljeve HBOR ostvaruje zahvaljujući radu u okviru dobro odabranih timova. Klijenti su u središtu HBOR-ovih poslovnih aktivnosti te im se pristupa stručno, savjesno i s povjerenjem, a u međusobnom odnosu radnika HBOR-a i klijenta njeguje se dostupnost, pouzdanost, jednakost i profesionalna odgovornost.

Proaktivnost i inovativnost

U HBOR-u se dijeli znanje i iskustvo te se proaktivnim i inovativnim pristupom HBOR razvija kroz kontinuirana unaprjeđenja svojih poslovnih procesa i digitalizaciju poslovanja.

Proaktivnost je važna ne samo u internim odnosima već i u odnosima s vanjskim dionicima. HBOR razmjenjuje iskustva s drugim nacionalnim razvojnim i izvoznim bankama, izvozno-kreditnim agencijama i drugim domaćim, EU i međunarodnim financijskim institucijama te je u stalnoj interakciji s ključnim dionicima gospodarstva.

HBOR pravovremeno prepoznaje potrebe gospodarstva koje nisu pokrivene na tržištu te kreira inovativna rješenja u cilju pružanja potpore gospodarskom i društvenom razvoju RH.

Integritet

HBOR podiže svijest svojih radnika o etičnom postupanju kako prema partnerima i klijentima, tako i u međusobnim odnosima i odnosu prema preuzetim zadacima.

U HBOR-u se razvija etička kultura koja podrazumijeva usklađenje s propisima, internim pravilima, ali i poštivanje visokih standarda poslovanja i etičkih pravila čime HBOR potiče visoku razinu savjesnog postupanja svakog radnika. U svojim postupcima i odlukama radnici HBOR-a nastupaju savjesno, odgovorno i profesionalno što se ogleda u području dobrog upravljanja, financijske odgovornosti, okolišne i društvene odgovornosti te upravljanja rizicima. U svom radu radnici HBOR-a pridržavaju se svih mjerodavnih propisa, internih pravila te visokih profesionalnih i etičkih standarda.

Održivost

Kroz svoje aktivnosti, HBOR nastoji biti primjer održivog i odgovornog poslovanja, pridonoseći izgradnji bolje budućnosti za sve. HBOR želi dati pozitivan doprinos održivom razvoju, stvoriti odgovoran stav i ponašanje kod svojih radnika i drugih dionika kao i odgovorno koristiti raspoložive resurse koji nama danas, ali i budućim generacijama omogućuju daljnji razvoj i bolje uvjete života.

Održivost je ključna vrijednost HBOR-a koja predstavlja temelj za odgovorno i učinkovito poslovanje HBOR-a, uspješno ostvarenje strateških ciljeva i dugoročno održivog razvoja gospodarstva i društva RH.

Okolišni, društveni, upravljački (*eng: Environmental, Social and Governance*, dalje: ESG) čimbenici i pripadajuća procjena rizika te prilika bit će sastavni dio HBOR-ovog poslovanja i donošenja odluka na svim razinama. ESG čimbenike HBOR će nastaviti integrirati u svoje poslovanje kroz upravljanje rizicima, procjenu projekata, osiguravanje poticajnog radnog okruženja te jačanje odnosa s ključnim dionicima u gospodarstvu i društvu.

HBOR će nastaviti razvijati usluge i proizvode za gospodarske aktivnosti koje će uvažavati prirodu i ekosustav o kojima ovisi gospodarstvo, ljudska zajednica i financijski sustav kao i provoditi aktivnosti kojima se doprinosi ostvarenju društvenih ciljeva poput poštivanja ljudskih prava, borbe protiv nejednakosti i diskriminacije, socijalne uključenosti, poticanja gospodarstva slabije razvijenih regija i financijske uključenosti ranjivih društvenih skupina, uz uvjet da takve aktivnosti provode poslovni subjekti koji slijede prakse dobrog upravljanja.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

HBOR će nastaviti snažno razvijati svoja stručna znanja i kompetencije za razumijevanje ESG rizika i njihovih utjecaja na poslovanje HBOR-a kao i utjecaja HBOR-a na okoliš i društvo.

Transparentnost i povjerljivost

HBOR redovito o svojim aktivnostima izvještava unutarnje i vanjske dionike te objavljuje svoje godišnje poslovne rezultate u smislu ostvarenih gospodarskih učinaka. Rastuća očekivanja i zahtjevi za transparentnošću povezani su i s održivosti, a HBOR na ovaj izazov odgovara razvojem svojih procesa, ponude proizvoda i izvještavanja o odgovornosti. Poseban naglasak HBOR stavlja na zaštitu osobnih podataka svih dionika čije osobne podatke obrađuje, uključujući i svoje radnike te kontinuirano promiče svijest o potrebi primjerenog i zakonitog postupanja s osobnim podacima i zaštiti privatnosti. HBOR čuva povjerljive podatke i informacije koje prikuplja tijekom obavljanja poslovnih aktivnosti, osobito one koji se prema posebnim propisima mogu smatrati bankovnom ili poslovnom tajnom.

III. STRATEŠKI CILJEVI I AKTIVNOSTI U RAZDOBLJU 2025. - 2029.

U cilju ostvarenja svoje vizije i misije, HBOR-ove aktivnosti u novom strateškom razdoblju bit će i nadalje usmjerene na ostvarenje pozitivnih učinaka na hrvatsko gospodarstvo i društvo.

Strategija predstavlja HBOR-ovu viziju za nastavak poslovanja u novom strateškom razdoblju smjerom koji je usklađen s prioritetima Nacionalne razvojne strategije RH do 2030.⁷ godine te koji je prilagođen vanjskom okruženju i makroekonomskim predviđanjima kao i rezultatima analize utvrđenih potreba javnog i privatnog sektora, ključnih područja djelovanja HBOR-a kao i onih segmenata gospodarstva za koje su utvrđeni tržišni manjkovi ili ih je potrebno dodatno podržati od strane HBOR-a.

HBOR-ova Strategija temelji se na pet strateških ciljeva i četiri strateška preduvjeta unutar kojih su definirana prioritetna područja djelovanja kao i aktivnosti koje će HBOR kratkoročno i srednjoročno provoditi.

Strateški ciljevi

1. Poticanje razvoja tržišta rizičnog, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u RH (skraćeno: Equity (PE,VC)),
2. Poticanje gospodarski i društveno uravnoteženog i održivog regionalnog razvoja RH (skraćeno: Regionalni i društveni razvoj),
3. Poticanje internacionalizacije hrvatskog gospodarstva (skraćeno: Internacionalizacija),
4. Jačanje konkurentnosti i otpornosti hrvatskog gospodarstva (skraćeno: Konkurentnost i otpornost),
5. Poticanje zelene tranzicije RH (skraćeno: Zelena tranzicija).

Strateški preduvjeti

1. Održivost,
2. Aktivno i učinkovito korištenje nacionalnih, EU i drugih međunarodnih izvora sredstava,
3. Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom,
4. Proaktivna suradnja s dionicima u gospodarstvu i društvu.

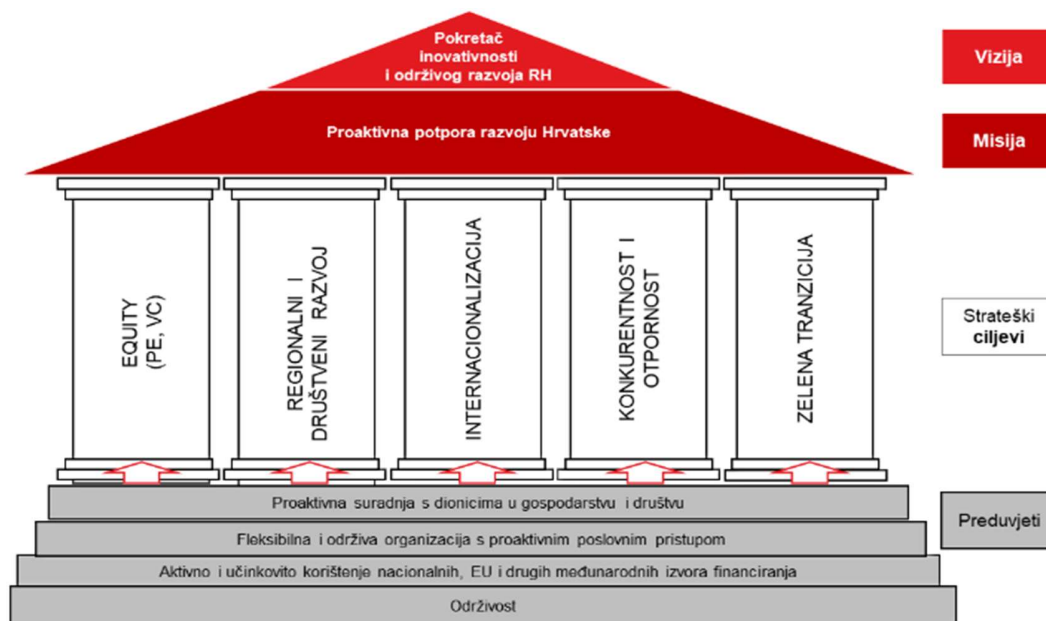
⁷ https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

U nastavku dokumenta detaljnije su razrađena prioritetna područja djelovanja i ključne aktivnosti koje će HBOR provoditi kako bi ostvario postavljene strateške ciljeve i strateške preduvjete u idućem petogodišnjem razdoblju. Pojedine poslovne aktivnosti, iako će doprinosti ostvarenju više strateških ciljeva ili preduvjeta, navedene su u okviru onog strateškog cilja ili preduvjeta kod kojeg se očekuje njihov najveći doprinos.

Detaljne aktivnosti kao i rokovi njihove provedbe definirat će se u okviru godišnjih operativnih planova koje usvaja Uprava HBOR-a.

Slika 2. Strateška kuća



Izvor: HBOR

1. Poticanje razvoja tržišta rizičnog, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u RH (skraćeno: Equity)

U RH se najčešće koriste tradicionalni izvori financiranja u obliku bankovnih kredita, pri čemu se posebna pažnja posvećuje ne samo kreditnoj sposobnosti i položaju poduzetnika na tržištu, već i veličini poduzeća te geografskoj regiji u kojoj poduzeće posluje. Ne umanjujući važnost tradicionalnih izvora financiranja u RH, kako bi se dugoročno povećala stabilnost i dostupnost financijskih sredstava, nužno je uložiti dodatne napore u razvoj alternativnih izvora financiranja.

Alternativni izvori financiranja, kao što je investiranje u rizični i poduzetnički kapital pozitivno utječu na razvoj onog dijela gospodarstva kojem je kreditiranje teže dostupno, kao što su mali i srednji poduzetnici (dalje: MSP), osobito ako su u početnoj fazi poslovanja, ali i na razvoj inovativnih brzorastućih poduzeća. Ujedno, razvoj inovativnih financijskih instrumenata predstavlja podlogu za značajnije poticanje ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije.

Iako se zadnjih nekoliko godina bilježi pozitivni pomak u razvoju tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, analiza tržišnih nedostataka i dalje pokazuje značajne potrebe ulaganja u kapital trgovačkih društava u RH, ali i u razvoj tržišta općenito. I dalje postoje brojni izazovi, posebno u pogledu veličine tržišta,

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

niske razine osviještenosti o prednostima financiranja vlasničkim kapitalom (i među MSP-ovima i ulagačima), neodgovarajućeg broja ulagatelja i općenito nedovoljne sustavne potpore koja bi se trebala sastojati od inkubatora, akceleratora i hubova.

Poticanje ulaganja od strane HBOR-a razvija se u dva smjera: poticanje osnivanja AIF-ova za rast i razvoj, odnosno fondova rizičnog kapitala (dalje: *eng. private equity* ili PE) te AIF-ova i drugih financijskih instrumenata za financiranje najranije faze razvoja poduzeća, odnosno fondova poduzetničkog kapitala (dalje: *eng. venture capital* ili VC) i drugih instrumenata posebice za tzv. *seed* ili *pre-seed*⁸ ulaganja te komercijalizaciju inovacija.

Kako bi se nastavili pozitivni trendovi iz prošlog strateškog razdoblja u vidu iznosa uloženi sredstava i broja društava financiranih vlasničkim i kvazi-vlasničkim kapitalom u RH (od 2019. do 2022. postignut je rast od cca 4,5x⁹), potrebno je i nadalje poticati osnivanje novih AIF-ova i drugih financijskih instrumenata koji potiču ulaganje vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala.

S obzirom na potrebe daljnjeg razvoja domaćeg tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, HBOR će u okviru ovog strateškog cilja nastaviti provoditi aktivnosti promicanja razvoja tržišta kroz ulaganje u fondove poduzetničkog i rizičnog kapitala, ali i podizanje svijesti o koristima ulaganja i korištenja vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala za financiranje poslovanja. HBOR će nastaviti aktivnosti u cilju osiguravanja dostatnih sredstava za ulaganje, daljnjeg jačanja internih kapaciteta i suradnje s dionicima.

Što HBOR želi postići:

- ✓ Tijekom novog strateškog razdoblja poduprijeti osnivanje novih alternativnih investicijskih fondova s najmanje 100 mil. EUR ulaganja od strane HBOR-a
- ✓ Osigurati veću dostupnost alternativnih izvora financiranja
- ✓ Osigurati kapital za inovativne projekte
- ✓ Poduprijeti Startup poduzeća, MSP i Mid - Cap¹⁰ koji imaju potencijal za rast
- ✓ Poduprijeti tehnološki sektor u cilju poticanja razvoja inovacija
- ✓ Promicati ulaganja u skladu s ciljevima održivosti

Prioritetna područja i aktivnosti:

- **Provedba postojećih i razvoj novih fondova vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u RH**
 - ✓ HBOR će nastaviti pratiti ulaganja u postojećim fondovima te provoditi nova ulaganja kako iz vlastitih sredstava, tako i iz nacionalnih te EU izvora
 - ✓ HBOR će razvijati nove financijske instrumente vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u RH namijenjene ulaganju u PE i VC i transfer tehnologija u svrhu osnivanja novih AIF-ova koji su prilagođeni potrebama investitora i poduzeća koja traže kapital
 - ✓ HBOR će poticati ulaganja u Startup, MSP, Mid-Caps kako bi se dugoročno osigurala snažnija potpora tom segmentu poduzetnika te kako bi se potaknuo njihov rast i stvorila nova radna mjesta
 - ✓ HBOR će kroz razvoj novih proizvoda ulaganja poticati istraživanje i razvoj, digitalnu transformaciju te transfer tehnologija

⁸ Početna faza financiranja Startupa ili inovativnog MSP u ranoj fazi razvoja

⁹ https://www.investeurope.eu/media/6896/2022-cee-pe-statistics-report_-_june-2023.pdf

¹⁰ Mid-Cap - srednje kapitalizirano poduzeće u skladu s Preporukom Europske komisije 2003/361/EC o definiciji MSP poduzetnika (SL L 124,20.5.2003.)

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

- ✓ HBOR će nastaviti aktivnosti vezane uz mogućnost korištenja jamstava za osiguranje ulaganja u okviru InvestEU¹¹
- **Podizanje svijesti i suradnja s dionicima**
 - ✓ HBOR će kroz sudjelovanje i organiziranje edukativnih programa, radionica te organizaciju godišnje HBOR Invest konferencije nastaviti podizati razinu informiranosti investitora i poduzetnika te drugih dionika o mogućnostima, prednostima, uvjetima kao i o financijskim programima ulaganja što je ključno za poticanje interesa na tržištu
 - ✓ HBOR će promicati ulaganja u skladu s ciljevima održivosti te će provoditi aktivnosti privlačenja EU sredstava povezanih sa zelenom tranzicijom i pozitivnim utjecajem na društvo
 - ✓ HBOR će nastaviti suradnju s visokoškolskim ustanovama i istraživačkim institucijama kako bi podržao transfer znanja, tehnologije i inovacija iz akademske zajednice u gospodarstvo kroz financiranje istraživačkih projekata i tehnoloških Startupova
 - ✓ HBOR će aktivno sudjelovati u pripremi projekata u okviru InvestEU i drugih inicijativa EU.
 - ✓ HBOR će nastaviti jačati svoju ulogu javnog nositelja aktivnosti vezano za provedbu financijskih instrumenata iz EU sredstava
 - ✓ HBOR će kontinuirano provoditi detaljnu analizu tržišta kako bi identificirao sektore i područja s potencijalom za vlasnička i kvazi-vlasnička ulaganja što će uključivati procjenu tržišnih trendova, potražnje za kapitalom i prilika za rast te će nastaviti uspostavu partnerstva i poticati inicijative s domaćim i međunarodnim dionicima u cilju osiguravanja dodatnih izvora kapitala, osnivanja novih fondova te razvoja novih proizvoda za jačanje tržišta kapitala i olakšavanje pristupa financiranju. Posebnu važnost u provedbi navedenih aktivnosti imat će višegodišnji partnerski odnos i suradnja HBOR-a s EU i međunarodnim institucijama poput EIB Grupe¹² kao potencijalnim nositeljima prijenosa znanja, iskustava i kompetencija razvoja tržišta kapitala
- **Razvoj internih kapaciteta i kompetencija u području tržišta kapitala**
 - ✓ Preduvjet uspješne provedbe prethodnih aktivnosti jest postojanje odgovarajućih internih kapaciteta HBOR-a. Unatoč postignutoj visokoj razini znanja i kompetencija radnika, za pružanje snažnije podrške razvoju vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, nužna su stalna unaprjeđenja internih kapaciteta HBOR-a. U tom smislu HBOR će provoditi unaprjeđenja postojećih poslovnih procesa i razvoj resursa usmjerenih isključivo na aktivnosti ulaganja, što uključuje i razmatranje mogućnosti izdvajanja poslova ulaganja u posebno društvo, s ciljem optimizacije poslovanja i povećanja efikasnosti kao i izgradnje temelja za održiv rast i uspjeh u budućnosti, kako za HBOR tako i za njegove poslovne partnere i klijente.

Kroz prethodno navedene aktivnosti HBOR će nastaviti podržavati razvoj ulaganja u vlasnički i kvazi-vlasnički kapital u RH doprinoseći rastu i konkurentnosti domaćeg gospodarstva.

Poveznica s trenutno prepoznatim materijalnim pitanjima održivosti

Prepoznati su sljedeći materijalni utjecaji, rizici i prilike:

- Jačanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva

¹¹ InvestEU program Europske komisije za višegodišnji proračun EU 2021.- 2027. čiji cilj je nastaviti poticati ulaganja u EU u Održivu infrastrukturu, Istraživanje, inovacije i digitalizaciju, MSP te Socijalna ulaganja i vještine.

¹² EIB Grupa – *European Investment Bank Group*

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

2. Poticanje gospodarski i društveno uravnoteženog i održivog regionalnog razvoja RH (skraćeno: Regionalni i društveni razvoj)

Regionalno uravnotežen razvoj RH igra ključnu ulogu u ostvarivanju nacionalnih razvojnih ciljeva te predstavlja važan segment gospodarske strategije zemlje. Razvoj regija podrazumijeva ravnomjernu raspodjelu gospodarskih resursa, povećanje konkurentnosti te smanjenje društveno-ekonomskih razlika između različitih dijelova zemlje. Razvoj potpomognutih područja i područja s posebnostima kao i jačanje regionalne konkurentnosti jedni su od postavljenih ciljeva Nacionalne razvojne strategije RH do 2030. godine.

Hrvatska je podijeljena na četiri prostorne jedinice Panonsku Hrvatsku, Jadransku Hrvatsku, Grad Zagreb i Sjevernu Hrvatsku - NUTS 2¹³ regije. Regionalni BDP¹⁴ po stanovniku koji predstavlja pokazatelj gospodarske aktivnosti pojedinih regija značajno se razlikuje među regijama te se regije s manjim BDP-om po stanovniku često suočavaju s izazovima poput nedostatka investicija, depopulacijom ili nedovoljno razvijenom infrastrukturom.

Gospodarska, komunalna i socijalna infrastruktura znatno je razvijenija u gradovima te je većina domaćeg gospodarskog potencijala mjenog BDP-om koncentrirana u Gradu Zagrebu i pet najvećih županija.

Prema podacima Eurostata daleko najveći BDP u 2022. godini imao je Grad Zagreb s 23,1 mlrd. EUR, Jadranska Hrvatska 21,6 mlrd. EUR, Panonska Hrvatska 12,3 mlrd. EUR dok Sjeverna Hrvatska bilježi BDP od 11 mlrd. EUR. Panonska Hrvatska, koja se ističe najvišom stopom nezaposlenosti među regijama od 10,9% te Jadranska Hrvatska sa 6,8% bilježe više stope u odnosu na prosjek europodručja (6,7% u 2022. godini).

Bitnu ulogu u uravnoteženom regionalnom razvoju i unaprjeđenju kvalitete života, osim rasta ulaganja u javnom i privatnom sektoru, ima i podrška razvoju ruralnih područja i otoka s ciljem njihove demografske revitalizacije, održivog razvoja i stvaranja boljih uvjeta za život i poslovanje.

Demografski izazovi s kojima se suočava Hrvatska, poput migracija te niskog nataliteta posebno pogađaju slabije razvijene regije i ruralna naselja. Prema podacima Eurostata za 2021. godinu, u Hrvatskoj tek 33,7% stanovništva živi u ruralnim područjima, dok je EU prosjek još manji (25,2%). Iseljavanje iz ruralnih područja rezultat je nedovoljne atraktivnosti tih područja za život u smislu infrastrukturne nerazvijenosti poput prometne i telekomunikacijske povezanosti, elektrifikacije, vodovodne mreže, upravljanja otpadom i dr. kao i mogućnosti obrazovanja i zapošljavanja. Stopa zaposlenosti u ruralnim područjima RH od 62,3% u 2022. godini manja je u odnosu na prosjek EU (69,9%).

Posljedično područja na istoku Hrvatske, brdsko-planinska područja, otoci te ruralna područja bilježe negativne gospodarske i demografske trendove što doprinosi stvaranju dodatnih razlika u razvijenosti regija RH. Otoci i brdsko-planinska područja dodatno su suočeni s vlastitim specifičnostima koje najvećim dijelom proizlaze iz prometne izoliranosti i sezonske održivosti infrastrukture.

Socijalna isključenost dodatno pridonosi regionalnim razlikama stoga je potrebno jačati položaj društveno ranjivih skupina na tržištu rada, naročito mladih i žena. Jačanje sposobnosti gradova da budu predvodnici razvoja cijele regije kojoj pripadaju kako bi se umanjile razlike i povećala kvaliteta života na cijelom području predstavlja također potencijal razvoja slabije razvijenih regija.

Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo ključni su nositelji razvoja ruralnih područja i otoka. Djelatnost poljoprivrede, šumarstva i ribarstva je važan sektor za gospodarstvo RH i čini 3,6% ukupne bruto dodane vrijednosti, odnosno 3,0% BDP-a u 2023. godini. Vrijednost poljoprivredne proizvodnje narasla je s 2,4

¹³ NUTS (*Nomenclature of territorial units for statistics*) – klasifikacija prostornih jedinica za statistiku služi za prikupljanje, obradu, analizu i publiciranje statističkih podataka na razini EU

¹⁴ BDP Bruto domaći proizvod

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

mlrd. EUR u 2019. godini na 3,15 mlrd. EUR u 2023. godini dok se strategijom poljoprivrede do 2030. godine želi doseći 3,9 mlrd. EUR poljoprivredne proizvodnje.

Međutim, produktivnost rada u poljoprivredi u RH (7,2 tis. EUR/GJR¹⁵) je niža u odnosu na prosjek EU (17,2 tis. EUR/GJR) prema podacima Eurostata za 2021. godinu. Za postizanje strateški definirane samodostatnosti u hrani te razvoj biogospodarstva u RH potrebno je ostvariti rast produktivnosti rada u poljoprivredi od 10 tis. EUR/GJR do 2030. godine.

Analiza tržišnih nedostataka pokazuje kako je izloženost bankovnog sustava u RH prema poduzećima u djelatnosti poljoprivrede, šumarstva i ribarstva niska te navedeni krediti prosječno nisu premašili 6,5% ukupno odobrenih kredita nefinancijskim društvima u razdoblju od 2016. do 2023. godine, pri čemu se do kraja 2023. godine spuštaju na najnižu razinu od 4,5%.

U skladu s prethodno opisanim izazovima regionalnog razvoja RH, HBOR je prepoznao važnost nastavka pružanja financijske podrške regionalnom razvoju RH kao jednom od svojih strateških ciljeva u narednom petogodišnjem razdoblju.

HBOR-ove aktivnosti bit će usmjerene na poticanje pozitivnih gospodarskih i društvenih aktivnosti kroz jačanje razvoja lokalne i regionalne socijalne i komunalne infrastrukture, smanjivanje gospodarskih nejednakosti među regijama poticanjem razvoja poduzetništva, razvoj slabije razvijenih regija te podršku ranjivim društvenim skupinama.

Financiranjem investicija za unapređenje socijalne infrastrukture (vrtići, škole, bolnice, starački domovi i sl.), komunalne infrastrukture (vodovod i odvodnja, ceste, garaže, komunalna vozila i sl.) te slabije razvijenih regija kao i mikro poduzetnika koji uobičajeno imaju otežan pristup financiranju kao što su poduzetnici početnici, mladi poduzetnici i žene u poduzetništvu, HBOR želi doprinijeti poticanju gospodarski i društveno uravnoteženog i održivog regionalnog razvoja RH.

Što HBOR želi postići:

- ✓ Tijekom novog strateškog razdoblja najmanje 40% HBOR-ove ukupne poslovne aktivnosti usmjeriti za regionalni i društveni razvoj RH
- ✓ Financirati veći broj investicija usmjerenih na unapređenje komunalne, gospodarske i socijalne infrastrukture
- ✓ Potaknuti ulaganje u razvoj pametnih i održivih gradova, sela i otoka
- ✓ Svojim uslugama doprinijeti jačanju i razvoju slabije razvijenih regija
- ✓ Jačati svoje aktivnosti u području financiranja projekata koji imaju pozitivan društveni utjecaj

Prioritetna područja i aktivnosti:

- **Provedba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda za regionalni razvoj**
 - ✓ HBOR će nastaviti pružati financijsku podršku investicijama javnog sektora
 - ✓ HBOR će provoditi EU financijski instrument Urbani razvojni fond¹⁶ koji ima za cilj poticanje ulaganja u javnu i poslovnu infrastrukturu
 - ✓ HBOR će nastaviti pružati financijsku podršku slabije razvijenim regijama kroz razvoj financijskih proizvoda za investicije i tekuće poslovanje poduzetnika uz povoljnije uvjete financiranja ili subvencioniranje kamatnih stopa kako bi se potaknulo lokalno poduzetništvo i stvaranje novih radnih mjesta

¹⁵ GJR godišnja jedinica rada

¹⁶ <https://www.hbor.hr/urbani-razvojni-fond/1431>

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

- ✓ HBOR će posebnu pažnju posvetiti analizi potreba u poljoprivredi u cilju nastavka pružanja podrške poljoprivredi i ruralnom razvoju kroz poticanje modernizacije proizvodnje s naglaskom na održivoj i ekološkoj proizvodnji otpornoj na klimatske promjene, diversifikaciji poljoprivrednih aktivnosti, razvoju agroturizma te drugim projektima koji doprinose ruralnom razvoju
 - ✓ HBOR će razvijati jamstva za kredite s ciljem smanjenja rizika za banke u financiranju investicijskih projekata te slabije razvijenih regija
- **Provedba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda za poticanje projekata s pozitivnim društvenim utjecajem**
 - ✓ HBOR će nastaviti poticati poduzetništvo ranjivih društvenih skupina poput mladih, žena i poduzetnika početnika uz povoljnije uvjete financiranja
 - ✓ HBOR će jačati svoju podršku financiranju projekata javnog i privatnog sektora koji doprinose kvaliteti života u ruralnim i urbanim područjima poput komunalne, zdravstvene, obrazovne, sportske infrastrukture te drugih projekata koji imaju pozitivan utjecaj na društvo
 - **Podizanje svijesti i suradnja s dionicima**
 - ✓ HBOR će jačati suradnju s lokalnom i regionalnom samoupravom te resornim ministarstvima u cilju identifikacije ključnih potreba i potencijala regija kao i pružanju financijske podrške putem sredstava EU fondova
 - ✓ HBOR će organizirati i sudjelovati na radionicama i konferencijama za poduzetnike i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave o raspoloživim financijskim proizvodima i uslugama HBOR-a radi bolje informiranosti i poticanja lokalnog poduzetništva, lokalne i područne (regionalne) infrastrukture, stvaranja novih radnih mjesta te povećanja dostupnosti financijskih usluga poduzetnicima u slabije razvijenim regijama
 - ✓ HBOR će provoditi aktivnosti u cilju pružanja tehničke pomoći jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave o upravljanju projektima i mogućnostima financiranja.
 - ✓ HBOR će biti potpora Vladi RH i jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u provedbi demografskih i drugih mjera za poticanje regionalnog razvoja (npr. priuštiva stanogradnja)

Kroz tijesnu suradnju s lokalnom i područnom (regionalnom) samoupravom, HBOR će težiti pružanju adekvatne podrške regionalnom i društvenom razvoju RH kao i tome da bude ključni pokretač pozitivnih promjena i održivog razvoja u svim dijelovima RH.

Poveznica s trenutno prepoznatim materijalnim pitanjima održivosti

Prepoznati su sljedeći materijalni utjecaji, rizici i prilike:

- Financiranje društvenih prava zajednica (komunalna i socijalna infrastruktura, pristup financiranju, ranjive skupine, regionalni razvoj, posebna područja, smanjivanje nejednakosti)

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

3. Poticanje internacionalizacije hrvatskog gospodarstva (skraćeno: Internacionalizacija)

Internationalizacija hrvatskog gospodarstva jedan je od nacionalnih strateških ciljeva kroz koji RH nastoji potaknuti domaće tvrtke da prošire svoje aktivnosti na međunarodnom tržištu.

Rast izvoza bio je jedan od najznačajnijih izvora rasta i gospodarskog oporavka u proteklom razdoblju. Izvoz RH je tijekom posljednjih godina rastao, poglavito nakon pandemijske 2020. godine kada je udio izvoza roba i usluga iznosio 41,4% BDP-a dok je u 2023. godini iznosio 54% BDP-a (u 2022. 59,2%). Prema Nacionalnoj razvojnoj strategiji RH do 2030., kao jedan od pokazatelja postizanja strateškog cilja konkurentnog i inovativnog gospodarstva je doseći vrijednost izvoza roba i usluga od 70% BDP-a.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u 2023. godini ukupan izvoz RH iznosio je 23 mlrd. EUR, što je u usporedbi s 2022. smanjenje za 5%. U istom razdoblju, ukupan uvoz je iznosio 40 mlrd. EUR i vrijednost mu se smanjila također za oko 5% u odnosu na 2022. Pokrivenost uvoza izvozom iznosila je 58% kao i u 2022. Najvažnije izvozno tržište za RH u 2023. je područje država članica EU koje čini oko 68% ukupnog izvoza.

Izvozni sektor je u prosjeku produktivniji od ostatka gospodarstva u RH te ima snažan potencijal da značajno pridonese povećanju ukupne produktivnosti. Rastući izvozni sektor i promjena njegove strukture prema proizvodima više dodane vrijednosti predstavljaju najveći potencijal hrvatskog gospodarstva za brži rast u narednom desetljeću.

Tehnološka intenzivnost RH, mjerena udjelom tehnološki visoko intenzivnih proizvoda u ukupnom izvozu dobara, kontinuirano je ispod prosjeka zemalja srednje i istočne Europe te su povećanje investicija u istraživanje i razvoj kao i tehnološki napredak ključni za povećanje konkurentnosti izvozno orijentiranih sektora na globalnom tržištu.

Izvoz visokotehnoloških proizvoda RH iznosio je 1,7 mlrd. EUR u 2022. godini (+15,6% u odnosu na 2021. godinu). Prema podacima Eurostata, u strukturi izvezenih visokotehnoloških proizvoda iz RH s udjelom većim od 10% u 2022. godini dominiraju farmaceutski proizvodi, elektronika - telekomunikacije, električni strojevi te znanstveni instrumenti. Pametna specijalizacija u izvozno orijentiranim sektorima temeljena na znanju i inovacijama nudi priliku za transformaciju hrvatskoga gospodarstva i povećanje njegove produktivnosti i konkurentnosti uz primjenu okolišno održivih tehnologija.

U međunarodnoj razmjeni najčešći preduvjet za realizaciju određenog izvoznog posla je mogućnost prodaje uz odgodu plaćanja. Također, konkurentni uvjeti financiranja izvoznika ili njihovih inozemnih kupaca često su preduvjet za ugovaranje izvoznih poslova. S druge pak strane uvijek postoji rizik da kupac po dospijeću ne plati robu ili uslugu ili da raskine ugovor ili da nije u mogućnosti ispuniti svoje obveze zbog nastalih političkih ili ekonomskih okolnosti. Dodatno, na hrvatskom financijskom tržištu postoji manjak sklonosti preuzimanja rizika za financiranje kapitalnih izvoznih transakcija većih iznosa i duže ročnosti naročito kada se radi o izvozu u zemlje povišenog rizika.

Odgovor na navedene izazove pruža HBOR u okviru poslova osiguranja izvoza. Kroz programe osiguranja izvoza izvoznicima se nudi mogućnost prodaje roba i usluga uz odgodu plaćanja te samim time povećava njihova konkurentnost i posljedično rast prodaje, omogućuje im se lakši izlazak na nova tržišta te im se istovremeno olakšava pristup izvorima financiranja pružajući mogućnost korištenja polica osiguranja kao kolaterala za plasmane banaka.

U idućem strateškom razdoblju, HBOR će nastaviti poticati internacionalizaciju hrvatskih poduzeća kroz unaprjeđenje postojećih programa financiranja i osiguranja izvoza te razvoj novih programa i inicijativa kako

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

bi izvoznicima, bankama koje prate izvoznike te privatnim kreditnim osigurateljima, ponudio odgovarajuće proizvode u svim fazama izvoznog ciklusa, od sudjelovanja na tenderima do naplate izvoznog posla. Kontinuirano praćenje tržišnih trendova kao i suradnja s izvoznicima, domaćim, EU i međunarodnim financijskim institucijama i partnerima te inozemnim izvozno-kreditnim agencijama, ključni su elementi ostvarenja ovog strateškog cilja HBOR-a.

S obzirom na važeću EU regulativu i nemogućnost poticanja izvoznih aktivnosti putem državnih potpora, HBOR će kao nacionalna izvozno-kreditna agencija u idućem strateškom razdoblju usko surađivati s Ministarstvom financija s ciljem osiguravanja dostatnih sredstava za jačanje financijskih kapaciteta za aktivnosti poslova osiguranja izvoza. Na taj način HBOR će težiti stvaranju preduvjeta za preuzimanje u osiguranje novih izvoznih poslova značajnijih iznosa i duže ročnosti što će posljedično stvoriti i veći potencijal za aktivnosti financiranja kapitalnih izvoznih transakcija hrvatskih poduzetnika od strane banaka uz korištenje polica osiguranja kao kolaterala po kreditima.

Što HBOR želi postići:

- ✓ Tijekom novog strateškog razdoblja najmanje 40% ukupne poslovne aktivnosti HBOR-a usmjeriti za poticanje internacionalizacije
- ✓ Osigurati konkurentne uvjete financiranja izvoznika i njihovih inozemnih kupaca za prodaju roba i usluga na stranim tržištima
- ✓ Financiranje i osiguranje većeg broja kapitalnih izvoznih projekata koji imaju učinak na lance opskrbe hrvatskih tvrtki
- ✓ Osnažiti ulogu HBOR-a kao nacionalne izvozno - kreditne agencije
- ✓ Proširiti ponudu proizvoda prilagođavajući ih tvrtkama različitih veličina, iskustva i zrelosti

Prioritetna područja i aktivnosti:

- **Provedba postojećih i razvoj novih proizvoda za financiranje izvoznika**
 - ✓ Nastavak provedbe postojećih programa financiranja izvoznika te izdavanja činidbenih izvoznih garancija
 - ✓ HBOR će razmotriti mogućnost implementacije mehanizma nadoknade troškova financiranja izvoznih transakcija uz CIRR (*eng. Commercial Interest Reference Rates*).
 - ✓ HBOR će razmotriti uvođenje izvoznog faktoringa uz police osiguranja izvoznih potraživanja
- **Provedba postojećih i razvoj novih proizvoda osiguranja izvoza**
 - ✓ Nastavak provedbe postojećih programa osiguranja izvoza od netržišnih rizika
 - ✓ HBOR će provoditi aktivnosti u cilju pribavljanja dozvole od EK za (re)osiguranje izvoznih potraživanja za koja ne postoji dostatna ponuda na privatnom tržištu s naglaskom na MSP
 - ✓ HBOR će nastaviti surađivati s inozemnim izvozno-kreditnim agencijama kroz uključivanje u projekte u kojima hrvatski izvoznici zajedno s inozemnim partnerima nastupaju na trećim tržištima
 - ✓ Ovisno o potrebama tržišta, HBOR će razvijati nove programe osiguranja izvoza i jamstvene sheme za osiguranje kredita i garancija banaka, s posebnim naglaskom na MSP kako bi ih se potaklo na izvoz u cilju jačanja konkurentnosti i internacionalizacije gospodarstva
 - ✓ HBOR će razmotriti uvođenje programa za osiguranje kredita poduzetnicima za kupnju udjela u inozemnim društvima

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

- ✓ HBOR će po potrebi razvijati programe kojima se u vremenima kriza smanjuje njihov negativan utjecaj na izvoz i gospodarstvo RH
- **Podizanje svijesti i suradnja s dionicima**
 - ✓ HBOR će nastaviti razvijati suradnju s Ministarstvom financija kao nalogodavcem u cilju osnaživanja HBOR-a kao nacionalne izvozno-kreditne agencije te posljedično jačanja potencijala za financiranje izvoznih projekata
 - ✓ HBOR će u cilju poticanja internacionalizacije nastaviti razvijati suradnju s Ministarstvom vanjskih i europskih poslova te aktivno sudjelovati u radu radnih skupina za izvozne kredite Vijeća EU i Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (dalje: OECD), neformalnog skupa izvozno-kreditnih agencija na razini EU te razvijati suradnju s razvojnim institucijama Afrike, Južne Amerike i Azije
 - ✓ HBOR će razvijati suradnju i razmjenu znanja i iskustva s poslovnim i izvoznim bankama, EU i međunarodnim financijskim institucijama, izvozno-kreditnim agencijama, udrugama izvoznika i drugim relevantnim dionicima u cilju identifikacije ključnih potreba i prilika za hrvatske izvoznike
 - ✓ HBOR će aktivno promovirati aktivnosti poticanja izvoznika kroz organizaciju radionica i poslovnih skupova u cilju pružanja informacija o financijskim proizvodima i uslugama namijenjenim izvoznicima i internacionalizaciji, tržištima i sektorima s potencijalom za izvoz
 - ✓ HBOR će u okviru poslova osiguranja izvoza nastaviti surađivati s bankama i drugim financijskim institucijama kako bi izvoznicima omogućio lakši pristup financiranju izvoza, a bankama ponudio kvalitetne kolaterale za plasmane vezane uz izvoz i izvoznike
- **Razvoj internih kapaciteta i kompetencija**
 - ✓ HBOR će nastaviti ulagati u jačanje kompetencija i specijalističkih znanja svojih radnika u području financiranja izvoznika i poticanja internacionalizacije kroz edukacije i razmjene znanja i iskustava s drugim izvoznim bankama i izvozno-kreditnim agencijama
 - ✓ HBOR će nastaviti aktivno sudjelovati u aktivnostima EU i OECD radnih skupina za izvozne kredite te međunarodnih udruženja izvozno – kreditnih agencija

U skladu s prethodno navedenim, sustavna podrška države i HBOR-a kao nacionalne izvozno-kreditne agencije igrat će ključnu ulogu u ostvarivanju ovog cilja.

Poveznica s trenutno prepoznatim materijalnim pitanjima održivosti

Prepoznati su sljedeći materijalni utjecaji, rizici i prilike:

- Jačanje konkurentnosti hrvatskih izvoznika na međunarodnom tržištu

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

4. Jačanje konkurentnosti i otpornosti hrvatskog gospodarstva (skraćeno: Konkurentnost i otpornost)

Hrvatsko gospodarstvo suočava se s izazovima poput potrebe za povećanjem produktivnosti i inovativnosti, digitalnom i zelenom tranzicijom te tehnološkim napretkom koji sve više utječu na razvoj gospodarstva. S druge pak strane, jačanje otpornosti gospodarstva na izazove poput ekonomskih kriza, klimatskih rizika te globalnih promjena ključni su za jačanje konkurentnosti hrvatskih poduzeća na globalnom tržištu.

MSP su od vitalne važnosti za hrvatsko gospodarstvo kao ključan izvor poduzetništva i zapošljavanja te jačanja konkurentnosti gospodarstva kroz njihovu inovativnost, razvoj novih ideja i tehnologija, razvoj pametnih tehnologija, održivih proizvoda i poslovnih praksi kao i suradnju s istraživačkim institucijama, sveučilištima i drugim partnerima kako bi razvijali nove ideje i tehnologije.

Međutim MSP - ovi su često suočeni s nedostupnošću potrebnih financijskih sredstava potrebnih za rast i razvoj aktivnosti, naročito u financiranju početnih istraživanja i inovacija koji su ključni za održivost i uspješnost MSP - ova.

Prema posljednjim dostupnim podacima FINA-e, u 2023. godini, u RH poslovalo je 156.145 poduzetnika, od čega je najviše mikro poduzetnika, njih 137.950 (88,3%) koji su imali 273.474 zaposlenih (26,6%). Malih poduzetnika je 15.748 (10,1%) koji su imali 280.543 zaposlenih (27,2%), dok je srednjih 1.989 (1,3%) sa 187.446 zaposlenih (18,2%) te velikih 458 (0,3%) s 288.196 zaposlenih (28%).

Drugim riječima, MSP predstavljaju vitalnu snagu gospodarstva i s aspekta zapošljavanja imajući u vidu da zapošljavaju 72% zaposlenih.

Prema podacima HNB¹⁷- a, rast kredita nefinancijskim poduzećima usporen je sa 20,7% u 2022. godini na 6,1% u 2023. što je posljedica izraženog rasta kredita poduzećima u 2022. godini, poglavito velikim, uslijed potreba za financiranjem tekućeg poslovanja zbog rasta troškova energije i veće potražnje za investicijskim kreditima. U prva četiri mjeseca 2024. primjetan je rast novih kreditnih poslova za 30,3% u odnosu na isto razdoblje 2023. iako je prosječna kamatna stopa porasla na 5,11% u odnosu na prosječnu iz 2023. (4,64%). Procjene kretanja kreditiranja nefinancijskih poduzeća bit će i nadalje pod nepovoljnim utjecajem restriktivne monetarne politike, budući se očekuje kako će dinamika snižavanja kamatnih stopa biti znatno sporija od dinamike njihova povećanja te će ovisiti o razvoju domaće i oporavku inozemne potražnje, uzimajući pri tome u obzir primjetan rast zaduženosti poduzeća još tijekom 2022. godine.

Istraživanje, razvoj i inovacije glavni su pokretači gospodarskog razvoja te je jačanje suradnje između znanstvene i poduzetničke zajednice ključno za razvoj inovacijskog kapaciteta gospodarstva RH u smislu prijenosa i primjene znanja i tehnologija u gospodarstvu te razvoj pojedinih industrija, od financijskih usluga do proizvodnje.

Bruto ulaganja u R&D kao udio u BDP-u, pokazatelj je domaćih ulaganja u istraživanje i razvoj te RH u tom smislu bilježi 1,43% BDP-a, odnosno doseže tek 64% prosjeka EU u 2022. godini. Očekuje se kako će planirana povećana ulaganja u R&D osigurati pozitivne učinke na gospodarski rast i poboljšanje konkurentnosti gospodarstva te se na nacionalnoj razini do 2030. cilja dostizanje ukupnih izdataka za istraživanje i razvoj u BDP-u od 3%.

Inovacijski učinak RH mjereno prema Europskoj ljestvici uspjeha u inoviranju (EIS) za 2023. godinu smješta Hrvatsku na 23. mjesto u EU, a procjene su kako bi se na nacionalnoj strateškoj razini doprinos konkurentnosti i inovativnosti gospodarstva RH postigao ako bi se ostvario EIS indeks bolji od 18. mjesta.

¹⁷ HNB Hrvatska narodna banka

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

Hrvatsko gospodarstvo suočeno je s nedovoljnim razvojem i korištenjem digitalnih tehnologija potrebnih za razvoj novih usluga i poslovnih modela. Digitalna transformacija hrvatskog gospodarstva i društva napreduje, pri čemu je najveći doprinos zabilježen u području ljudskog kapitala, pokrivenosti optičkim mrežama i digitalizacijom poslovanja. Međutim, u dijelu digitalizacije javnih usluga RH zaostaje u razvoju digitalnih javnih usluga posebice onih namijenjenih poduzećima (67% vs EU 84%). Kako bi RH postigla strateški cilj digitalne tranzicije društva i gospodarstva potrebno je usmjeriti napore dostizanju DESI¹⁸ na razini prosjeka EU.

Važan doprinos digitalizaciji RH je ICT¹⁹ industrija koja kontinuirano raste te je po posljednjim dostupnim podacima u 2020. godini činila 4,99 % BDP-a, nešto ispod prosjeka EU zemalja (5,23% BDP-a). Strateški postavljen cilj postizanja razvijenog i inovativnog digitalnog gospodarstva predviđa dostizanje udjela ICT-a od 13% BDP-a do 2032. godine prema Strategiji digitalne Hrvatske.

Turistički sektor jedan je od ključnih sektora za gospodarstvo RH, ali s obzirom na njegovu osjetljivost, što može imati negativan učinak na stabilnost hrvatskog gospodarstva, potrebno je jačati njegovu održivost, inovativnost i otpornost.

Turizam kao strateška djelatnost RH s povezanim ugostiteljskim i uslužnim djelatnostima predstavlja značajan udio hrvatskog BDP-a (prihodi od stranih turista iznosili su 19,6% BDP-a u 2023.). Međutim, hrvatski turizam karakterizira visoka sezonalnost (85,5% ukupnih noćenja u 2022. godini ostvareno je u četiri mjeseca od lipnja do rujna) što je posljedica ovisnosti o suncu i moru, ali i strukture smještajnih kapaciteta koju karakterizira nizak udio hotelskih smještajnih kapaciteta (15,1%) u kojima je ostvareno 25,6% noćenja stranih turista, dok je u usporedivim mediteranskim zemljama taj udio činio više od 60% ukupnih noćenja turista u 2022. godini.

Održivost, inovativnost i otpornost hrvatskog turizma može se postići razvojem cjelogodišnjeg i regionalno uravnoteženog turizma kroz ulaganje u zdravstveni, eno-gastronomski, kulturni i ruralni turizam uz očuvanje prostora, okoliša i klime. Također, potrebno je unaprijediti kvalitetu i strukturu smještajnih kapaciteta te poticati inovacije i digitalnu transformaciju kao i praćenje potreba i trendova u turističkom sektoru.

Slijedom navedenog, HBOR će u okviru strateškog cilja jačanja konkurentnosti i otpornosti hrvatskog gospodarstva, nastaviti podržavati privatni sektor s naglaskom na MSP čija inovativnost i poduzetnički duh predstavljaju temelj za daljnji razvoj RH prema modernom, konkurentnom i tehnološki naprednom i inovativnom gospodarstvu i društvu.

HBOR će posebnu pozornost posvetiti poticanju poduzetnika koji ulažu u nove tehnologije, razvoj digitalnih proizvoda i usluga te unaprjeđenje proizvodnih procesa kako bi ostala konkurentna na domaćem i globalnom tržištu. HBOR će provoditi EU financijski instrument namijenjen MSP- u za modernizaciju proizvodnje putem kojeg će korisnicima biti omogućen otpis dijela glavnice kredita u slučaju ispunjenja prethodno utvrđenih kriterija.

HBOR će također unaprjeđivati postojeće i razvijati nove financijske proizvode za financiranje istraživanja, razvoja i inovacija te poticanje digitalne tranzicije.

HBOR će segment poduzetnika za financiranje istraživanja, razvoja i inovacija osim putem kredita poticati i kroz aktivnosti ulaganja u PE i VC i transfer tehnologija.

¹⁸ DESI Digital Economy and Society Indeks - za praćenje napretka u ostvarenju digitalnih ciljeva koja se temelje na četiri glavna stupa: digitalne vještine, digitalna infrastruktura, digitalizacija javnih usluga i digitalizacija poduzeća

¹⁹ ICT (*Information and Communication Technology*) Informacijsko-komunikacijska tehnologija

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

U okviru ovog strateškog cilja HBOR će provoditi i EU financijski instrument namijenjen MSP - ovima za održivi turizam te će u suradnji s nadležnim ministarstvima pružati potporu privatnom sektoru kroz razvoj i provedbu financijskih proizvoda namijenjenih za druge sektore i područja od interesa za RH.

U cilju jačanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, putem društva kćeri HKO jača se financijska stabilnost poslovnih subjekata, posebno u segmentu malih i srednjih poduzeća. Kroz usluge osiguranja potraživanja koja hrvatska društva imaju od inozemnih i domaćih kupaca roba i usluga, HKO pruža kontinuiranu podršku privatnom sektoru kroz praćenje boniteta kupaca i pouzdanu zaštitu od neplaćanja.

HBOR će također u slučaju nastanka novih gospodarskih kriza te globalnih promjena, u suradnji s nadležnim ministarstvima razvijati i provoditi krizne programe i mjere kojima se smanjuje negativan utjecaj istih na gospodarstvo RH. Kontinuirano praćenje gospodarskih prilika u RH i u okruženju kao i jačanje suradnje s relevantnim ministarstvima, poslovnim bankama i leasing društvima te drugim domaćim, EU i međunarodnim financijskim institucijama, ključni su elementi ostvarenja ovog strateškog cilja koji će biti usmjeren na jačanje konkurentnosti i otpornosti domaćih gospodarskih subjekata.

Što HBOR želi postići

- ✓ Tijekom novog strateškog razdoblja najmanje 50% ukupne poslovne aktivnosti HBOR-a usmjeriti za kreditiranje privatnog sektora s naglaskom na MSP
- ✓ Kroz financijske usluge kreditiranja i ulaganja poticati R&D i digitalizaciju
- ✓ Pružati kontinuiranu potporu privatnom sektoru kroz provedbu nacionalnih i kriznih mjera uz suradnju s Vladom RH
- ✓ Jačati suradnju s financijskim posrednicima

Prioritetna područja i aktivnosti:

- **Provedba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda za jačanje konkurentnosti i otpornosti**
 - ✓ HBOR će nastaviti pružati podršku privatnom sektoru kroz kredite, jamstvene sheme, EU financijske instrumente i druge proizvode za financiranje investicija i potrebnih obrtnih sredstava
 - ✓ HKO će razvijati nove proizvode kreditnog osiguranja sukladno potrebama privatnog tržišta
 - ✓ HBOR će jačati aktivnosti za poticanje MSP-a i RDI, digitalizacije i Industrije 4.0.
 - ✓ HBOR će provoditi EU financijske instrumente za održivi turizam i za modernizaciju proizvodnje
 - ✓ HBOR će nastaviti provedbu programa izdavanja jamstava u okviru NPOO za kredite koji doprinose RDI i digitalnoj tranziciji
 - ✓ HBOR će provoditi aktivnosti razvoja Invest EU jamstvenih programa za financiranje MSP, RDI, digitalizacije i Industrije 4.0.

Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

- ✓ HBOR će jačati suradnju s poslovnim bankama i leasing društvima te prilagođavati uvjete suradnje potrebama tržišta
- ✓ HBOR će poticati suradnju s istraživačkim institucijama i akademskim krugovima kako bi se potaknula razmjena znanja, tehnologija i resursa te ubrzao proces inovacija i digitalizacije

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

- ✓ HBOR će promicati suradnju između poduzeća, financijskih institucija, vladinih agencija, lokalne i područne (regionalne) samouprave, EU i međunarodnih organizacija kako bi zajednički podržali projekte i inicijative usmjerene prema postizanju nacionalnih ciljeva za konkurentnost i otpornost gospodarstva
- ✓ HBOR će surađivati s nadležnim ministarstvima u provedbi nacionalnih i kriznih mjera

U skladu s prethodno navedenim, HBOR će u okviru ovog strateškog cilja koji će biti prilagodljiv kako bi odgovorio na promjenjive gospodarske i društvene prilike, svoje aktivnosti u idućem strateškom razdoblju usmjeriti na podršku privatnom sektoru u cilju jačanja otpornosti i konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.

Poveznica s trenutno prepoznatim materijalnim pitanjima održivosti

Prepoznati su sljedeći materijalni utjecaji, rizici i prilike:

- Jačanje konkurentnosti i otpornosti hrvatskog gospodarstva.

5. Poticanje zelene tranzicije RH (skraćeno: Zelena tranzicija)

Klimatske promjene i negativni utjecaji na okoliš vezano za onečišćenje, vodu i morske resurse, bioraznolikost i ekosustave te korištenje resursa i kružno gospodarstvo²⁰ predstavljaju rastuću prijetnju u 21. stoljeću i izazov za cijelo čovječanstvo.

EU je predana postizanju klimatske neutralnosti do 2050. i ispunjenju svojih obveza na temelju Pariškog sporazuma. Cilj Pariškog sporazuma je ograničiti globalno zatopljenje znatno ispod 2°C, po mogućnosti na 1,5°C, u odnosu na predindustrijsko vrijeme kako bi se izbjegle negativne posljedice klimatskih promjena. Europski zakon o klimi²¹ definirao je međucilj smanjenja neto emisija stakleničkih plinova za najmanje 55% do 2030. u usporedbi s razinama iz 1990. godine. Europska komisija objavila je 2021. godine paket zakonodavnih prijedloga “Spremni za 55” (Fit for 55)²² kojim se predlaže povećanje udjela energije iz obnovljivih izvora (dalje: OIE) na minimalno 40% do 2030. godine zajedničkim naporima svih zemalja članica dok je Plan REPowerEU²³ povećao taj udio na 45%. U veljači 2024. Europska komisija preporučila je smanjenje neto emisije stakleničkih plinova za 90% do 2040. u odnosu na razine iz 1990.

Podaci Eurostata (2023.) pokazuju da je 2022. godine ukupan udio energije iz OIE u bruto finalnoj potrošnji energije dosegnuo 23% na razini EU-a, odnosno oko 1,1% više u odnosu na 2021. godinu. Ostvareni udio energije iz OIE je potrebno udvostručiti do 2030. godine, kako bi se ostvario ambiciozan cilj EU-a, čime bi se smanjile emisije stakleničkih plinova, ali i ovisnost EU-a o uvoznim energentima. Ostvarenje ovog cilja znatno ovisi i o uspješnosti mjera energetske učinkovitosti pa je EK donijela revidiranu Direktivu o energetske učinkovitosti²⁴ kojom je definiran novi cilj smanjenja potrošnje energije za najmanje 11,7% do 2030. u usporedbi s predviđenom potrošnjom energije do 2030. na temelju referentnog scenarija za 2020. godinu.²⁵

RH kao zemlja članica EU sudjeluje u ispunjenju zajedničkog cilja postizanja klimatske neutralnosti do 2050. godine. U 2022. godini RH je imala 29,35 % energije iz OIE u bruto finalnoj potrošnji. Nakon niza

²⁰ Uredbom o taksonomiji definirano je šest okolišnih ciljeva: Ublažavanje klimatskih promjena, Prilagodba klimatskim promjenama, Održiva uporaba i zaštita vodnih i morskih resursa, Prijelaz na kružno gospodarstvo, Sprječavanje i kontrola onečišćenja i Zaštita i obnova bioraznolikosti i ekosustava.

²¹ [Europski zakon o klimi - Europska komisija \(europa.eu\)](#)

²² [Fit for 55: Delivering on the proposals - European Commission \(europa.eu\)](#)

²³ [REPowerEU \(europa.eu\)](#)

²⁴ [Direktiva - 2023/1791 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](#)

²⁵ [SA-Energetika-2024.pdf \(eizg.hr\)](#)

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

uzastopnih godina rasta počevši od 2016. godine, u 2022. godini ostvaren je pad udjela za 1,93% u odnosu na 2021. godinu.²⁶ Domaćom proizvodnjom električne energije u 2022. godini pokriveno je 75,2% potreba za električnom energijom. Ukupni uvoz energije u Hrvatsku u 2022. godini povećan je za 9,3% u odnosu na prethodnu godinu.²⁷

Niskouglična strategija RH prepoznaje pet ključnih sektora koji mogu doprinijeti cilju klimatske neutralnosti do 2050. godine: (i) energetska postrojenja (proizvodnja, potrošnja, uvoz i izvoz energije), industrija i zgradarstvo, (ii) promet, (iii) poljoprivreda, (iv) korištenje zemljišta, prenamjene u korištenju zemljišta i šumarstvo i (v) otpad.²⁸

Niskouglična i energetska tranzicija postavlja put prema održivom konkurentnom gospodarstvu u kojemu se gospodarski rast ostvaruje uz male emisije stakleničkih plinova i drugih onečišćujućih emisija u okoliš. Doprinosi RH kao zemlje članice EU u ispunjavanju zajedničkih EU ciljeva vrlo su zahtjevni, a HBOR kao nacionalna razvojna banka aktivno će pridonijeti ispunjavanju nacionalnih ciljeva RH uključujući između ostaloga i podršku niskougličnom razvoju RH.

Hrvatska ima značajan prirodni i kulturni kapital, obiluje izvorima čiste vode, očuvanim šumama i obalom, te kulturnom baštinom što predstavlja jedan od najznačajnijih potencijala za snažniji rast u budućnosti. S druge strane, Hrvatska je izložena visokim rizicima od klimatskih promjena kao što su ekstremne vremenske nepogode, suša, požar, poplava, podizanja razine mora, erozije tla i onečišćenja zraka što upućuje na nužnost smanjivanja rizika od negativnih posljedica uzrokovanih klimatskim promjenama i povećanja otpornosti na njih. RH je velikim dijelom dio Mediteranskog bazena (regije) koja se prema podacima Programa Ujedinjenih naroda za okoliš²⁹ zagrijava 20% brže od globalnog prosjeka³⁰. Za usporedbu prema Izvještaju o europskom stanju klime³¹, 2023. godina je bila druga najtoplija godina zabilježena u Europi.

Posljedično, očuvanje prirodnog kapitala i zaštita okoliša nezaobilazna su pretpostavka održivog razvoja RH. Upravljanje otpadom i otpadnim vodama, veća efikasnost u proizvodnji i potrošnji energije uključujući i energetske učinkovitost zgrada te ravnomjernija razvijenost prometne infrastrukture mogu znatno pridonijeti smanjivanju ugljičnog intenziteta gospodarstva, očuvanju prirodnog kapitala i unaprjeđenju kvalitete života. Sve navedeno upućuje na povećane potrebe za financiranje mjera za ublažavanje i prilagodbu klimatskim promjenama.

HBOR je već Strategijom poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2020. – 2024. prepoznao važnost tranzicije prema održivom gospodarstvu i društvu i to kao jedan od ključnih ciljeva. Zelena tranzicija uključuje tranziciju od trenutnih razina učinkovitosti u području okolišnih ciljeva.³²

Kroz različite aktivnosti i programe financiranja, HBOR će i u idućem strateškom razdoblju nastaviti doprinositi zelenoj tranziciji RH, a posebno kroz podršku projektima i djelatnostima koji doprinose okolišnim ciljevima (jednom ili više njih).

²⁶ [SA-Energetika-2024.pdf \(eizg.hr\)](#)

²⁷ [Energija-u-HR-22_WEB-novo.pdf \(eihp.hr\)](#)

²⁸ Strategija niskougličnog razvoja Republike Hrvatske do 2030. s pogledom na 2050. godinu,

²⁹ engl. United Nations Environment Programme, UNEP

³⁰ <https://www.unep.org/unepmap/resources/factsheets/climate-change>

³¹ <https://climate.copernicus.eu/ESOTC>, Izvještaje priprema Copernicus Climate Change Service (C3S*); engl. *European State of Climate*, ECOTC

³² Okolišni ciljevi: Ublažavanje klimatskih promjena, Prilagodba klimatskim promjenama, Održiva uporaba i zaštita vodnih i morskih resursa, Prijelaz na kružno gospodarstvo, Sprječavanje i kontrola onečišćenja i Zaštita i obnova bioraznolikosti i ekosustava.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

Posebna pozornost u idućem strateškom razdoblju bit će posvećena praćenju usklađenosti portfelja HBOR-a s ciljevima utvrđenim Pariškim sporazumom.

HBOR će nastaviti s razvojem novih proizvoda održivog financiranja za financiranje tranzicije klijenata javnog i privatnog sektora kao i za ulaganja u projekte koji doprinose okolišnim ciljevima, inovacije i razvoj novih tehnologija, uz povoljnije financijske uvjete.

Što HBOR želi postići:

- ✓ Tijekom novog strateškog razdoblja najmanje 1,0 milijardu EUR HBOR-ove ukupne poslovne aktivnosti usmjeriti za zelenu tranziciju
- ✓ Pratiti usklađenost HBOR-ovog portfelja s ciljevima Pariškog sporazuma (financirane emisije) i sa Strategijom niskougličnog razvoja Republike Hrvatske do 2030.
- ✓ Promicati tranziciju prema održivom gospodarstvu
- ✓ Usmjeravati financijska sredstva prema projektima i djelatnostima zelene tranzicije
- ✓ Biti centar kompetencija za održivo financiranje

Prioritetna područja i aktivnosti:

- **Provedba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda za financiranje zelene tranzicije**
 - ✓ HBOR će aktivno pružati podršku poduzetnicima i javnom sektoru kroz kredite, ulaganja u alternativne investicijske fondove, jamstva i druge financijske instrumente za financiranje tranzicije prema održivom gospodarstvu, a posebno projekata koji doprinose okolišnim ciljevima s naglaskom na klimatske ciljeve
 - ✓ HBOR će provoditi EU financijski instrument kreditiranja energetske učinkovitosti poduzetnika u suradnji s poslovnim bankama
 - ✓ HBOR će nastaviti provedbu izdavanja jamstava za kredite u okviru NPOO kojima se osiguravaju povoljniji uvjeti financiranja projekata koji doprinose zelenoj tranziciji
 - ✓ HBOR će razvijati jamstvene sheme za održivo financiranje kako bi olakšao pristup financiranju poduzetnicima koji nemaju dovoljno vlastitih kolaterala za bankarske kredite
 - ✓ Posebnu pažnju HBOR će posvetiti razvoju novih proizvoda za financiranje projekata koji doprinose okolišnim ciljevima kao i razvoju novih financijskih proizvoda za poticanje tranzicije
 - ✓ HBOR će provoditi aktivnosti razvoja jamstava iz Invest EU za kredite za održivo financiranje
 - ✓ HBOR će razmotriti mogućnosti pružanja tehničke pomoći za strukturiranje zelenih projekata
- **Podizanje svijesti i suradnja s dionicima**
 - ✓ HBOR će promicati tranziciju prema održivom gospodarstvu
 - kroz suradnju s poduzetnicima, domaćim EU i međunarodnim financijskim institucijama, vladinim agencijama, lokalnom i područnom (regionalnom) samoupravom, domaćim i međunarodnim financijskim udruženjima, HBOR će inicirati i podržavati projekte i inicijative usmjerene prema postizanju ciljeva tranzicije prema održivom gospodarstvu
 - kroz uspostavu partnerstva s relevantnim institucijama, organizacijama civilnog društva, istraživačkim centrima i akademskim ustanovama kako bi razmijenili znanje, resurse i najbolje prakse u području održivog razvoja

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

- **Razvoj internih kapaciteta i kompetencija**

- ✓ Preduvjet uspješne provedbe prethodnih aktivnosti jest postojanje odgovarajućih internih kapaciteta i kompetencija HBOR-a. Unatoč postignutoj visokoj razini znanja i kompetencija radnika, za pružanje snažnije podrške poticanju tranzicije prema održivom gospodarstvu nužno je osigurati potrebne resurse i kompetencije za provedbu ovog strateškog cilja. U tom smislu HBOR će redovito pružati mogućnost obuke radnika kao i razmjenu znanja i praksi radnika kroz suradnju s drugim razvojnim bankama, EU i međunarodnim financijskim institucijama i udruženjima u području održivog financiranja i strukturiranja zelenih projekata.

Kroz suradnju s nacionalnim i međunarodnim partnerima, HBOR će raditi na identificiranju najboljih praksi i jačanju vlastitih stručnih i financijskih kapaciteta potrebnih za provedbu projekata tranzicije prema održivom gospodarstvu i društvu. Također, HBOR će podupirati lokalne inicijative za održivi razvoj.

Poveznica s trenutno prepoznatim materijalnim pitanjima održivosti

Prepoznati su sljedeći materijalni utjecaji, rizici i prilike:

- Praćenje usklađenosti portfelja s ciljevima Pariškog sporazuma (financirane emisije) i sa Strategijom niskougličnog razvoja Republike Hrvatske do 2030.
- Upravljanje klimatskim rizicima
- Razvoj novih održivih financijskih usluga usmjerenih na ubrzavanje, otklanjanje ili ublažavanje niskougličnog i klimatski otpornog razvoja RH i negativnih posljedica klimatskih promjena (pravedna tranzicija)
- Jačanje internih kapaciteta i stručnih znanja radnika za klimatske rizike

IV. STRATEŠKI PREDUVJETI

1. Održivost

Održivost poslovanja HBOR-a ogleda se u smanjenju negativnog utjecaja na okoliš, pozitivnom utjecaju na društvo i osiguravanjem dugoročne financijske održivosti HBOR-a.

U svjetlu globalnih izazova kao što su klimatske promjene, oskudica resursa i socijalna nejednakost, uloga HBOR-a u promicanju održivog razvoja RH postaje sve značajnija. S obzirom na to da je HBOR-ovo poslovanje neodvojivo od odgovornosti prema okolišu, društvu, radnom okruženju i radnicima, klijentima te drugim dionicima u gospodarstvu i društvu, HBOR će tijekom novog strateškog razdoblja nastaviti s aktivnostima integracije ESG čimbenika u svoje poslovanje.

Kroz financiranje projekata zelene tranzicije koji doprinose okolišnim ciljevima, HBOR će doprinosti okolišnoj dimenziji održivog razvoja. Osim toga, HBOR ima važnu ulogu i u promicanju pozitivnog društvenog utjecaja kroz socijalnu inkluziju, financiranjem MSP - ova i osjetljivih skupina, projekata socijalne i komunalne infrastrukture, održivih gradova i lokalne samouprave te kroz razvoj financijskih proizvoda prilagođenih potrebama slabije razvijenih područja RH. Dodatno, kroz savjetodavne usluge i kontinuiranu edukaciju svojih radnika i klijenata te partnerstvo s međunarodnim institucijama, javnim i privatnim sektorom, HBOR će jačati svijest o važnosti održivog razvoja i poticati promjene koje vode ka održivijem gospodarstvu i društvu.

Slijedom navedenog, održivost će, uvažavajući novu regulativu kao i potrebu za razvojem novih proizvoda održivog financiranja i unaprjeđenje poslovnih procesa te potrebu daljnje kontinuirane edukacije radnika i jačanja suradnje s dionicima, biti temelj poslovanja HBOR-a u idućem strateškom razdoblju.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

Slijedom ove Strategije HBOR će u području Održivosti svoje aktivnosti usmjeriti u četiri smjera:

1.1. Integracija ESG rizika u poslovni model, strategiju upravljanja rizicima te relevantne politike

HBOR mora jačati interne kapacitete i stručna znanja za uspješno upravljanje održivim financiranjem, uključujući i upravljanje ESG rizicima. HBOR prepoznaje izloženost ESG rizicima prvenstveno kroz financirane aktivnosti svojih klijenata. Okolišni rizici, a posebice klimatski rizici koji su njihov sastavni dio, i širi ESG rizici, iz temelja mijenjaju okruženje u kojem HBOR i cijeli financijski sektor posluju. Integracija ESG rizika u okvir za upravljanje rizicima omogućit će sustavno identificiranje, mjerenje i upravljanje ESG rizicima, dajući prioritet klimatskim rizicima.

Navedeno će omogućiti HBOR-u prepoznavanje i mjerenje ESG rizika, ali i prepoznavanje prilika koje proizlaze iz upravljanja ESG rizicima što je preduvjet za dugoročno i održivo poslovanje HBOR-a. Kroz integraciju ESG rizika u svoje poslovanje, HBOR će jačati otpornost i stabilnost svog poslovnog modela osiguravajući da se financiraju projekti koji su održivi te da se istovremeno smanjuje izloženost HBOR-a prema ostalim rizicima povezanim s negativnim utjecajima na okoliš i društvo.

1.2. Razvoj novih financijskih proizvoda za financiranje zelene tranzicije i gospodarskih djelatnosti koje imaju pozitivan utjecaj na društvo

HBOR će kroz provedbu postojećih te razvoj novih financijskih proizvoda i usluga popunjavati tržišni nedostatak financiranja zelene tranzicije prema klimatski otpornom i okolišno održivom gospodarstvu te će preusmjeravati svoj portfelj prema održivim investicijama koje za cilj imaju postizanje klimatske neutralnosti.

Osim okolišnih, HBOR će uzimati u obzir i društvene i upravljačke ciljeve u smislu podrške gospodarskim djelatnostima i investicijama koje potiču uključivost i ravnopravnost spolova, razvoj socijalne i komunalne infrastrukture, razvoj slabije razvijenih regija RH i dr.

HBOR će u tom smislu svoje aktivnosti usmjeriti na razvoj i provedbu novih financijskih proizvoda za financiranje zelene tranzicije kao i ekonomskih djelatnosti koje doprinose društvenim ciljevima:

- ✓ za financiranje ekonomskih djelatnosti i projekata koji doprinose okolišnim ciljevima s naglaskom na klimatske ciljeve
- ✓ za financiranje tranzicije poduzeća koja žele postati održiva, ali ne mogu u jednom koraku prijeći na model koji bi u cijelosti bio prihvatljiv za okoliš i klimatski neutralan
- ✓ Financiranje tranzicije potrebno je kako bi se osigurao pravovremen prelazak realnog gospodarstva na održivost i osigurala konkurentnost hrvatskog i EU gospodarstva. Posebnu pozornost HBOR će posvetiti činjenici da različita poduzeća imaju različite mogućnosti i sposobnosti za tranziciju ovisno o svojoj veličini, sektoru, djelatnosti koju obavljaju, geografskom području u kojem posluju, dostupnim resursima i tehnologijama zbog čega će imati različite potrebe za financiranjem
- ✓ za financiranje investicija koji doprinose društvenim ciljevima (npr. obrazovna, zdravstvena, socijalna i komunalna infrastruktura i dr.)
- ✓ za financiranje posebnih ciljnih skupina (npr. mladi poduzetnici, žene poduzetnice i poduzetnici početnici) kako bi im se olakšao pristup financiranju

1.3. Jačanje internih kompetencija i financijskih kapaciteta

- ✓ HBOR će nastaviti jačati svoje interne kapacitete u smislu usvajanja tehničkih znanja i razvijanja vještina svojih radnika kao i osiguravanja izvora sredstava potrebnih za

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

- pokretanje i provedbu održivih ulaganja i integraciju ESG rizika u proces analize klijenta, projekta, portfelja, praćenje uspješnosti i izvještavanje o ESG učincima i ciljevima
- ✓ HBOR će jačati suradnju s međunarodnim financijskim institucijama radi osiguravanja povoljnih izvora sredstava za održivo financiranje kao i razmjenu znanja i praksi. Na taj način HBOR će dodatno ojačati svoje kapacitete za procjenu okolišnih, društvenih i upravljačkih utjecaja, rizika i prilika u cilju kvalitetnije procjene projekata i preusmjeravanja kapitala u projekte i djelatnosti zelene tranzicije

1.4. Jačanje suradnje s dionicima

- ✓ HBOR će nastaviti surađivati s lokalnim, regionalnim i međunarodnim dionicima održivog financiranja kako bi mobilizirao izvore financiranja i znanje koji su potrebni za povećanje HBOR-ovog portfelja održivih ulaganja
- ✓ HBOR će jačati suradnju s poduzetnicima kojima je potrebno financiranje tranzicije
- ✓ HBOR će aktivno surađivati s komplementarnim partnerima za zajedničku suradnju po pitanju održivog financiranja poput poslovnih banaka i vodećih međunarodnih financijskih institucija, što će HBOR-u omogućiti da proširi svoj raspon djelovanja i učinak, razvije resurse, stručnost i proizvode u cilju pružanja podrške održivom razvoju hrvatskog gospodarstva

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

Za uspješnu realizaciju svakog strateškog cilja, osim vlastitih sredstava, HBOR će koristiti raspoložive nacionalne, EU i druge međunarodne izvore sredstava kako bi osigurao adekvatnu financijsku podršku svojim strateškim aktivnostima te kako bi prepoznao prilike za financiranje projekata u područjima od interesa. Sredstva opće i posebne namjene HBOR pribavlja na domaćem i međunarodnim financijskim tržištima, najčešće u obliku kredita i povremeno dužničkih vrijednosnih papira.

Glavni izvori sredstava posebne namjene uključuju međunarodne financijske institucije kao što su Europska investicijska banka (*European Investment Bank* dalje: EIB), Razvojna banka Vijeća Europe (*Council of Europe Development Bank* dalje: CEB) i Međunarodna banka za obnovu i razvoj (*International Bank for Reconstruction and Development* dalje: IBRD). Korisnici sredstava ovih međunarodnih financijskih institucija moraju zadovoljiti posebne okolišne i društvene kriterije i standarde.

U cilju provedbe zelene tranzicije, sve veći dio HBOR-ovih izvora financiranja bit će namijenjen projektima koji doprinose okolišnim ciljevima.

HBOR ima važnu ulogu u korištenju sredstava EU, posebno kroz financijske instrumente iz NPOO-a te Europskih strukturnih i investicijskih fondova. Tijekom sljedećeg strateškog razdoblja HBOR će provoditi EU financijske instrumente u okviru Višegodišnjeg programskog razdoblja 2021. - 2027. čime će biti omogućeno povoljnije financiranje privatnog i javnog sektora s ciljem jačanja konkurentnosti, regionalnog razvoja te zelene i digitalne tranzicije gospodarstva. Kroz nove EU financijske instrumente na čijem razvoju je HBOR surađivao s nadležnim ministarstvima, bit će omogućen otpis dijela glavnice kredita u slučaju ispunjenja propisanih kriterija. HBOR će tijekom idućeg strateškog razdoblja aktivno sudjelovati u pregovorima vezanim za izradu strateških dokumenata za korištenje fondova EU u novoj financijskoj perspektivi 2028. - 2034. te će nastaviti jačati svoju ulogu javnog nositelja aktivnosti vezano za provedbu financijskih instrumenata iz EU sredstava.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

HBOR-ova baza izvora financiranja je uravnotežena kako bi pravovremeno odgovorila na potrebe financiranja svih segmenata gospodarstva. Strateškim korištenjem različitih izvora financiranja, HBOR stvara preduvjete za proširenje i diversifikaciju svojih kreditnih i ulagačkih aktivnosti te istovremeno jača financijsku otpornost HBOR-a, umanjuje rizike i pozicionira HBOR kao ključnog sudionika u poticanju održivog razvitka gospodarstva RH.

S obzirom na ograničenost raspoloživih izvora sredstava za provođenje određenih nacionalnih i kriznih mjera, za aktivnosti internacionalizacije te za poticanje posebnih ciljanih skupina koje su strateški važne za RH, u idućem razdoblju bit će potrebno osigurati financijsku podršku nadležnih ministarstava.

Uz aktivno korištenje nacionalnih sredstava i dostupnih sredstava iz EU fondova te sredstava EU i drugih međunarodnih izvora, HBOR će nastaviti razvijati nove financijske proizvode te poticati razvoj posebnih financijskih aranžmana s međunarodnim financijskim institucijama što će biti ključno za uspješno ostvarenje planiranih aktivnosti HBOR-a u idućem strateškom razdoblju.

HBOR će također razmotriti mogućnost financiranja putem zelenih obveznica.

Što HBOR želi postići:

- ✓ Osigurati povoljne izvore sredstava za ključne strateške aktivnosti
- ✓ Razviti nove financijske instrumente
- ✓ Da HBOR bude ključni nositelj aktivnosti za provedbu financijskih instrumenata iz EU sredstava
- ✓ Unaprijediti sustav izvještavanja prema financijskim institucijama i relevantnim ministarstvima.

Prioritetna područja i aktivnosti:

- **Aktivno i učinkovito korištenje nacionalnih sredstava**
 - ✓ HBOR će surađivati s relevantnim ministarstvima radi učinkovite mobilizacije raspoloživih nacionalnih sredstava te osiguravanja sredstava za subvencije u cilju uspješne realizacije nacionalnih (i po potrebi kriznih mjera), kao i poticanja posebnih ciljanih skupina koje su strateški važne za RH
 - ✓ HBOR će nastaviti jačati svoju ulogu u razvoju i provedbi financijskih proizvoda i usluga iz nacionalnih izvora sredstava u područjima od strateškog interesa RH (dužnički instrumenti, jamstvene sheme, alternativni izvori financiranja)
- **Aktivno i učinkovito korištenje fondova EU**
 - ✓ HBOR će surađivati s relevantnim ministarstvima radi učinkovite mobilizacije raspoloživih EU sredstava te jačati ulogu HBOR-a kao ključnog nositelja aktivnosti vezano za provedbu financijskih instrumenata iz EU sredstava
 - ✓ HBOR će provoditi nove financijske instrumente s ciljem uspješne apsorpcije raspoloživih sredstava iz fondova EU iz Višegodišnjeg programskog razdoblja 2021. – 2027.
 - ✓ HBOR će aktivno sudjelovati u pregovorima vezanim za izradu strateških dokumenata za korištenje fondova EU u novoj financijskoj perspektivi 2028. – 2034.
- **Aktivno i učinkovito korištenje međunarodnih i EU centraliziranih sredstava i programa**
 - ✓ HBOR će razvijati i proširivati višegodišnju uspješnu suradnju s međunarodnim financijskim institucijama kako bi osigurao adekvatnu financijsku podršku svojim budućim strateškim aktivnostima naročito u segmentu financiranja projekata u prioritetnim područjima, kao što su zelena i digitalna tranzicija
 - ✓ HBOR će kontinuirano pratiti te koordinirati razvoj i realizaciju proizvoda iz EU centraliziranih strateških inicijativa kao i posebnih financijskih aranžmana koje provode EK i međunarodne financijske institucije

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

- ✓ HBOR će aktivno sudjelovati u pripremi i razvoju proizvoda za dužničke i equity aktivnosti u okviru InvestEU
- ✓ HBOR će pokretati inicijative za razvoj alternativnih izvora financiranja u suradnji s EK, EIB Grupom i međunarodnim financijskim institucijama i nacionalnim razvojnim bankama
- **Pribavljanje sredstava na tržištu kapitala**
 - ✓ HBOR će razmotriti mogućnost financiranja putem zelenih obveznica
- **Razvoj internih kapaciteta i kompetencija**
 - ✓ Iako HBOR-ovi radnici posjeduju znanja i kompetencije potrebne za učinkovito korištenje raspoloživih sredstava i inicijativa na nacionalnoj, EU i međunarodnoj razini te razvoj i provedbu financijskih programa koji su nužni za ostvarenje strateških ciljeva HBOR-a, HBOR će nastaviti jačanje internih kapaciteta potrebnih za razvoj i provedbu EU i drugih financijskih instrumenata, proizvoda i usluga kroz razmjenu znanja i praksi s drugim razvojnim bankama, EU i međunarodnim financijskim institucijama
 - ✓ HBOR će nastaviti unaprjeđivati IT podršku za potrebe praćenja i izvještavanja o svojim poslovnim aktivnostima prema financijskim institucijama i relevantnim ministarstvima

3. Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom

HBOR prepoznaje važnost proaktivnosti, fleksibilnosti i održivosti u svom poslovanju kako bi se prilagodio dinamičnom okruženju i ostvario dugoročni poslovni uspjeh i ispunio svoju misiju. Navedeno uključuje kontinuirano prilagođavanje poslovnih modela, proizvoda i usluga te jačanje internih kapaciteta.

Radnici su ključni za ostvarenje strateških ciljeva i dugoročni razvoj HBOR-a kako bi bio spreman nositi se s promjenama u okruženju i zahtjevima tržišta.

U brzom i dinamičnom okruženju, fleksibilnost radnika, što uključuje sposobnost brze reakcije na promjene, prilagodbu radnih procesa i tehnologije, je ključna, a što su HBOR-ovi radnici pokazali i tijekom proteklog strateškog razdoblja, naročito u uvjetima uvođenja kriznih financijskih programa.

U tom smislu, HBOR će nastaviti ulagati u razvoj vlastitih radnika kroz kontinuirano obrazovanje i stručno usavršavanje u području digitalnih znanja, zaštite osobnih podataka, ESG čimbenika, znanja potrebnih za upravljanje informacijskim sustavom i njegovom sigurnošću te drugih specifičnih poslovnih područja od značaja za HBOR kao i kroz razmjenu znanja i praksi s drugim domaćim i inozemnim financijskim institucijama i udruženjima.

Za HBOR-ov uspjeh bitno je da ima sretne i zadovoljne radnike te će HBOR nastaviti stvarati motivirajuće i poticajno radno okruženje u kojem se potiču agilnost, inovativnost, stručnost i suradnja među radnicima kao i dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života.

Pored prethodno navedenog, u idućem strateškom razdoblju, HBOR ove aktivnosti bit će usmjerene na jačanje upravljanja rizicima, unaprjeđenje sustava izvještavanja, unaprjeđenje praćenja strateških pokazatelja uspješnosti HBOR-a te unaprjeđenje informacijskog sustava i sigurnosti informacijskog sustava.

Što HBOR želi postići:

- ✓ Nastaviti jačanje internih kompetencija radnika
- ✓ Podizati razinu zadovoljstva HBOR-ovih radnika

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

- ✓ Povećati svoju efikasnost s ciljem pružanja usluga kojima se zadovoljavaju potrebe tržišta
- ✓ Unaprijediti upravljanje rizicima (posebno ESG)
- ✓ Unaprijediti sustav izvještavanja
- ✓ Provoditi daljnju digitalizaciju i automatizaciju procesa te unaprjeđenje IT sustava
- ✓ Provoditi daljnje unaprjeđenje sigurnosti informacijskog sustava
- ✓ Razviti sustav izvještavanja o utjecajima aktivnosti HBOR-a na ukupan razvoj RH

Prioritetna područja i aktivnosti:

3.1. Jačanje upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima jedna je od ključnih aktivnosti koja osigurava financijsku stabilnost i održivost poslovanja HBOR-a. HBOR kontinuirano identificira, procjenjuje odnosno mjeri, upravlja i nadzire rizike kojima je u svom poslovanju izložen ili bi mogao biti izložen. Rizici koji imaju ili bi mogli imati najznačajniji materijalni utjecaj na poslovanje HBOR-a odnosno najznačajnije financijske posljedice ili utjecaj na kontinuitet poslovanja su: kreditni rizik, rizik likvidnosti, kamatni rizik i operativni rizici. Navedenim rizicima svakodnevno se upravlja temeljem strategije, politika, pravilnika, metodologija, uputa i sustava limita, kontrola te odluka nadležnih tijela.

S obzirom na značajnost kreditnog rizika u poslovanju HBOR-a, u 2024. godini uvedeni su u redovan rad rejting modeli izrađeni od strane konzultantske kuće Deloitte u okviru Projekta izrade novih metodologija kreditnog rejtinga financiranog od strane EK u okviru SRSP-a (*Structural Reform Support Programme*) 2017. - 2020. Prednost novih rejting modela je izračun vjerojatnosti nastanka statusa neispunjenja obveza (*eng. probability of default, PD*) na nivou klijenta. Izračun PD-a omogućio je razvoj metodologije izračuna kamatnih stopa na bazi rizičnosti klijenta (*eng. Risk Based Pricing, RBP*). U novom strateškom razdoblju HBOR će nastaviti s unaprjeđenjem upravljanja kreditnim rizikom.

Klimatski rizici, kao sastavni dio okolišnih rizika, sve su relevantniji u poslovanju financijskih institucija. Klimatske promjene predstavljaju značajan rizik za financijske institucije jer mogu utjecati na različite aspekte poslovanja i financijsku stabilnost. Procjena klimatskog rizika obuhvaća identifikaciju, analizu i upravljanje rizicima povezanim s klimatskim promjenama koji mogu utjecati na poslovanje HBOR-a. HBOR-ov pristup upravljanju klimatskim rizicima usmjeren je na prepoznavanje klimatskih rizika, razumijevanje njihove ozbiljnosti i vjerojatnosti nastupa te određivanje načina upravljanja njima.

• Aktivnosti u području upravljanja rizicima:

- ✓ HBOR će nastaviti s razvojem i unapređenjem aktivnosti upravljanja rizicima, naročito u dijelu upravljanja izloženošću s povećanim kreditnim rizikom u cilju očuvanja kvalitete portfelja te unaprjeđenja sustava ranog otkrivanja povećanog kreditnog rizika
- ✓ Integracija ESG rizika u sustav upravljanja rizicima jedan je od ciljeva održivog financiranja HBOR-a te će biti jedna od ključnih aktivnosti u idućem strateškom razdoblju. Prioritet imaju klimatski rizici, s obzirom na to da predstavljaju značajniji izvor financijskog rizika za HBOR te će se primarno razvijati i implementirati pravila, procesi i metodologija za upravljanje klimatskim rizicima. HBOR će redovito pratiti klimatske rizike i provjeravati učinkovitost implementiranih mjera
- ✓ HBOR će sagledati mogućnosti uvođenja novih parametara rizika (PD i LGD *eng. Loss Given Default*) za unaprjeđenje izračuna umanjenja vrijednosti i rezerviranja za očekivane kreditne gubitke

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

- ✓ HBOR će nastaviti daljnje jačanje funkcije upravljanja rizicima u kreditnom procesu odobrenja plasmana
- ✓ HBOR će nastaviti s jačanjem internih kapaciteta i provođenjem edukacija o upravljanju rizicima na nivou HBOR-a, kao i promicati kulturu svijesti o rizicima u cijeloj organizaciji, potičući sve radnike da prepoznaju, procjenjuju i djeluju na upravljanje rizicima u svojim aktivnostima s ciljem podizanja svijesti o važnosti upravljanja rizicima i donošenja rizikom osviještenih poslovnih odluka

3.2. *Unaprjeđenje sustava izvještavanja*

S obzirom na sve veće zahtjeve za prikupljanjem i obradom podataka u svrhu izvještavanja o pokazateljima uspješnosti HBOR-a, ne samo za vlastite svrhe već i za potrebe izvještavanja financijskih institucija čija sredstva HBOR koristi za svoju poslovnu aktivnost (npr. EIB, CEB, IBRD i dr.), nadležnih ministarstava po čijem nalogu HBOR provodi određene mandatne aktivnosti i EU financijske instrumente kao i za izvještavanje prema EK i drugim dionicima, HBOR je prepoznao potrebu unaprjeđenja sustava prikupljanja i evidentiranja podataka te sustava izvještavanja (dalje: Sustav izvještavanja). Unaprjeđenje podatkovne infrastrukture jedna je od glavnih aktivnosti vezanih za usklađenost sa zahtjevima regulativa o objavama održivosti

Unaprjeđenje Sustava izvještavanja pojednostavit će proces za klijente te rezultirati centraliziranim evidentiranjem i obradom podataka te posljedično dovesti do veće efikasnosti, automatizacije pojedinih procesa te umanjenja operativnog rizika. Jednostavniji proces imat će pozitivan utjecaj na klijente u smislu manjeg administrativnog opterećenja i poticanja posebno osjetljivih skupina na korištenje HBOR-ovih programa financiranja. Izazovi su postojanje paralelnih izvještajnih zahtjeva/okvira koji nisu međusobno usklađeni, terminološki ili sadržajno.

Nastavno na navedeno, HBOR će nastaviti provoditi aktivnosti unaprjeđenja Sustava izvještavanja i prilagodbe IT sustava.

- **Aktivnosti u području unaprjeđenja sustava izvještavanja**

- ✓ Unaprjeđenje procesa prikupljanja podataka potrebnih za izvještavanje, praćenje učinka HBOR-ovih aktivnosti kao i doprinosa Ciljevima održivog razvoja UN-a
- ✓ Edukacija radnika kako bi raspolagali potrebnim znanjem i vještinama za prikupljanje i obradu podataka prema novim zahtjevima
- ✓ Testiranje novih procesa prikupljanja podataka kako bi se osigurala točnost i pouzdanost prikupljenih podataka
- ✓ Daljnja automatizacija i digitalizacija procesa prikupljanja podataka kako bi se olakšalo njihovo prikupljanje i izvještavanje prema svim relevantnim dionicima

3.3. *Unaprjeđenje strateškog planiranja*

Strateško planiranje podrazumijeva definiranje jasnih ciljeva, donošenje godišnjih operativnih planova kao i financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti u provedbi definiranih ciljeva. Redovito praćenje i analiziranje pokazatelja uspješnosti ključno je za uspješno upravljanje te prilagodbu Strategije kao i operativnih planova kako bi se postigli željeni rezultati.

HBOR će u okviru procesa izrade godišnjih financijskih i planova poslovnih aktivnosti temeljenih na Strategiji, definirati ključne financijske i nefinancijske pokazatelje uspješnosti (dalje: KPI) kojima će mjeriti napredak prema postavljenim strateškim ciljevima. Nadalje, definirana prioritetna područja u okviru svakog

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

strateškog cilja i strateškog preduvjeta bit će pretočena kroz konkretne pripadajuće aktivnosti u godišnje operativne planove.

- **Aktivnosti u području unaprjeđenja strateškog planiranja**
 - ✓ HBOR će nastaviti unaprjeđenje sustava definiranja, praćenja i evaluacije financijskih i nefinancijskih KPI-eva u cilju praćenja ostvarenja strateških ciljeva i osiguravanja dostatnih organizacijskih i financijskih resursa
 - ✓ HBOR će provoditi analize identificiranih tržišnih manjkova u područjima od strateškog interesa za HBOR što će omogućiti kontinuiranu evaluaciju i prilagodbu Strategije prema postavljenim ciljevima i promjenama u okruženju
 - ✓ HBOR će razvijati sustav izvještavanja o utjecajima aktivnosti HBOR-a na ukupan razvoj RH

3.4. *Unaprjeđenje informacijskog sustava i sigurnosti informacijskog sustava*

Strategijom informacijskog sustava HBOR-a za razdoblje 2022. - 2025. definiran je okvir za osiguravanje preduvjeta za daljnja unaprjeđenja informacijskog sustava HBOR-a kroz strategiju IT infrastrukture i strategiju aplikativne arhitekture poštujući temeljna načela (povjerljivost, integritet, raspoloživost, neporecivost, dokazivost, autentičnost i pouzdanost).

Kvalitetno posložena IT infrastruktura jedan je od najvažnijih preduvjeta osiguravanja uspješnog i kontinuiranog poslovanja HBOR-a, pri čemu odabrani arhitektonski model IT infrastrukture mora odgovarati realnim poslovnim zahtjevima, a sve u cilju uspostavljanja dovoljno stabilne i fleksibilne infrastrukture koja će biti temelj daljnjeg održivog razvoja poslovanja.

- **Aktivnosti u području unaprjeđenja informacijskog sustava i sigurnosti informacijskog sustava**

HBOR će u domeni IT infrastrukture:

- ✓ provoditi aktivnosti optimizacije i uvođenja novih poslovnih modela
- ✓ nastaviti aktivnosti na podizanju ujednačenosti aplikacija koje se koriste za nadzor i upravljanje IT infrastrukturom, pogotovo u domeni baza podataka, operativnih sustava i mreže

U domeni aplikativne infrastrukture vanjskih dobavljača HBOR će:

- ✓ nastaviti aktivnosti na podizanju ujednačenosti aplikacija vanjskih dobavljača u pogledu baza podataka, operativnih sustava i tehnologija koje se koriste
- ✓ migrirati postojeće zastarjele aplikacije na nove tehnološke platforme
- ✓ nastaviti aktivnosti ujednačavanja načina korištenja postojećih podataka i razmjene podataka s ostalim aplikacijama u HBOR-u kao i pojednostavljenja procesa instalacije novih verzija i nadogradnji, gdje je to moguće i opravdano

U domeni implementacije novog središnjeg bankarskog sustava HBOR će provoditi sljedeće aktivnosti:

- ✓ nastavak aktivnosti na infrastrukturnoj i tehnološkoj konsolidaciji postojećih aplikacija, gdje je to moguće i opravdano
- ✓ provođenje aktivnosti vezanih uz analizu tržišta za nabavku novog središnjeg bankarskog sustava te daljnje aktivnosti vezane uz mogućnosti implementacije istog

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

U području aplikativne infrastrukture interno razvijenih aplikacija HBOR će provoditi aktivnosti optimizacije i nastavka migracija na nove tehnološke platforme ili zamjena postojećih aplikacija s drugim rješenjima. HBOR raspolaže naprednim sigurnosnim sustavima poput zaštite krajnje točke, upravljanja ranjivostima i nadogradnjama, nadzora pristupa kritičnim resursima, zaštite mobilnih uređaja i sprečavanja gubitka podataka. HBOR upravlja sustavom informacijske sigurnosti i digitalne otpornosti sukladno pozitivnim propisima RH i EU u dijelu upravljanja rizicima kreditnih institucija kao i sigurnosnim standardima u financijskom poslovnom sektoru. Međutim, u današnje vrijeme vektori napada se svakodnevno mijenjaju te je u skladu s time potrebno planirati prilagodbu zaštite IT sustava i uvođenje novih sigurnosnih IT rješenja.

HBOR će u području kibernetičke sigurnosti kontinuirano provoditi prilagodbu sigurnosnih mjera novim uvjetima poslovanja kroz sljedeće aktivnosti:

- ✓ Kontinuirani rad na zaštiti podataka, IT sustava i korisnika računalne mreže HBOR-a od sigurnosnih prijetnji
- ✓ Standardizacija, usklađivanje i ujednačavanje sustava IT sigurnosnih kontrola u računalnoj mreži HBOR-a
- ✓ Usklađivanje sa smjernicama standarda informacijske sigurnosti prilikom upravljanja procesima (ISO 27001, Cobit 2019, SANS 20)
- ✓ Aktivno provođenje i upravljanje politikom informacijske sigurnosti sukladno najboljim sigurnosnim praksama
- ✓ Prikupljanje i analiza informacija o slabostima, prijetnjama i rizicima vezanim uz informacijsku sigurnost
- ✓ Smanjenja ukupnog rizika kojem je izložen informacijski sustav HBOR-a

HBOR u domeni upravljanja informacijskim sustavom i njegovom sigurnošću ima kompetentne i motivirane djelatnike, no imajući u vidu da se radi o vrlo dinamičnom području gdje je nužno kontinuirano unaprjeđivati sustav u dijelu infrastrukture, aplikativne podrške i sigurnosti, HBOR će nastaviti jačati svoje interne kapacitete u smislu usvajanja potrebnih tehničkih znanja i vještina potrebnih za upravljanje informacijskim sustavom i njegovom sigurnošću.

4. Proaktivna suradnja s dionicima u gospodarstvu i društvu

Suradnja s ministarstvima, jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, domaćim, EU i inozemnim financijskim institucijama i posrednicima, hrvatskim poduzetnicima te drugim dionicima u gospodarstvu i društvu, ključna je za ostvarenje strateških ciljeva HBOR-a.

HBOR želi razvijati transparentne i dugoročne odnose s dionicima kako bi se osiguralo usklađivanje međusobnih očekivanja i potreba te kako bi HBOR osnažio svoju ulogu u promicanju održivog gospodarskog i društvenog razvoja RH te doprinio ostvarenju nacionalnih razvojnih ciljeva.

Suradnja s dionicima između ostalog, HBOR-u pruža mogućnost prikupljanja informacija o tržišnim trendovima, potrebama poduzetnika i financijskih posrednika kao i osiguravanja pristupa dodatnim izvorima sredstava, znanju i dobrim praksama što je ključno za HBOR-ove aktivnosti i projekte koje HBOR podržava.

HBOR će težiti modelima suradnje koji će biti transparentni, odgovorni i u skladu s najvišim standardima korporativnog upravljanja te će ih kontinuirano evaluirati i razvijati.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

HBOR će težiti izgradnji čvrstih partnerskih odnosa, dijalogu i zajedničkim inicijativama kako bi se potaknuo gospodarski i društveni razvoj RH, održalo povjerenje dionika u gospodarstvu i društvu te osigurala dugoročna održivost poslovanja HBOR-a.

- **Aktivnosti u području proaktivne suradnje s dionicima**

- ✓ HBOR će intenzivirati suradnju s relevantnim ministarstvima kako bi podržao nacionalne politike razvoja te sudjelovao u mjerama i definiranju posebnih uvjeta financijskih proizvoda i usluga u svrhu ostvarenja ciljeva koji su od posebnog interesa za RH
- ✓ HBOR će nastaviti jačati suradnju s bankama, leasing društvima i drugim financijskim posrednicima radi pružanja što bolje financijske podrške poduzetnicima. Navedeno uključuje pokretanje inicijativa, zajedničko razvijanje financijskih proizvoda prilagođenih potrebama klijenata te uvođenje najboljih praksi
- ✓ HBOR će širiti mrežu suradnje s domaćim i inozemnim financijskim institucijama radi pružanja bolje podrške hrvatskim poduzetnicima u poslovanju te nadopunjavanja tržišnih praznina kada ponuda financijskih usluga ne bude dovoljna za zadovoljenje potreba tržišta
- ✓ HBOR će nastaviti jačati suradnju s EU i međunarodnim financijskim institucijama kod kojih HBOR pribavlja sredstva za svoje poslovne aktivnosti, posebno s EIB-om, CEB-om, IBRD-om i dr. te sa sudionicima tržišta kapitala
- ✓ HBOR će aktivno sudjelovati u radu međunarodnih i EU udruženja poput EAPB (European Association of Public Banks), ELTI (European Long-Term Investors Association), IDFC (International Development Finance Club), NEFI (Network of European Financial Institutions for SMEs), Bernska unija (International Union of Credit and Investment Insurers (Berne Union)), BACEE (Banking Association for Central and Eastern Europe) i dr. u cilju definiranja strategija, smjernica i alociranja sredstava, uključivanja stručnjaka HBOR-a u rad udruženja te korištenja programa dijeljenja znanja
- ✓ HBOR će aktivno sudjelovati u aktivnostima vezanim uz postupak pristupanja RH OECD-u u okvirima svojih nadležnosti
- ✓ HBOR će poticati suradnju između različitih dionika poput lokalne i područne (regionalne) samouprave, institucija EU, međunarodnih razvojnih i financijskih institucija te drugih domaćih i stranih pravnih subjekata i udruženja po pitanjima koja se odnose na EU financijske instrumente, EU centralizirane inicijative, programe i posebne financijske aranžmane u cilju ostvarenja strateških ciljeva
- ✓ HBOR će razvijati suradnju, razmjenu znanja i iskustva s domaćim i inozemnim izvozno-kreditnim osiguravateljima kao i međunarodnim partnerima u okviru udruženja osiguravatelja, međunarodnim financijskim institucijama, udrugama izvoznika i drugim relevantnim dionicima
- ✓ HBOR će aktivno promovirati aktivnosti i mogućnosti financiranja i ulaganja u tržište kapitala kroz organizaciju radionica, okruglih stolova i konferencija kao i radi identifikacije ključnih potreba i potencijala hrvatskih poduzetnika
- ✓ HBOR će promicati partnerstvo s dionicima kroz podržavanje događaja ili projekata koji doprinose ostvarenju strateških ciljeva te koji imaju pozitivan društveni utjecaj u područjima humanitarnog rada, zaštite ljudskih prava, poticanja ravnopravnosti spolova, zaštite okoliša i klime, održivog razvoja, obrazovanja i znanosti, kulture, baštine i umjetnosti
- ✓ HBOR će provoditi analize uspješnosti HBOR-a u pružanju javne usluge korisnicima (postojećim i potencijalnim)

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

HBOR će aktivno surađivati i s drugim relevantnim dionicima, gospodarskim komorama, lokalnom i područnom (regionalnom) samoupravom, razvojnim agencijama, udrugama poduzetnika, civilnog društva i obrazovnim institucijama. Kroz kontinuiranu i transparentnu suradnju s dionicima, HBOR želi osigurati stabilnost, održivost i uspjeh svojih aktivnosti te potvrdu da svojim aktivnostima podržava interese i potrebe svojih relevantnih dionika.

V. ZAKLJUČAK

U novom strateškom razdoblju HBOR će nastaviti poticati razvoj i jačati aktivnost tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u RH u cilju pružanja financijske podrške MSP i srednje kapitaliziranim poduzećima usmjerenim na razvoj inovacija, novih ideja i tehnoloških rješenja, digitalnu i zelenu tranziciju.

Razvoj tržišta kapitala igra ključnu ulogu u poticanju razvoja startup ekosustava, inovacija, transfera tehnologija i pružanja podrške MSP-ovima u ostvarivanju njihovog potencijala rasta i uspjeha.

HBOR će nastaviti poticati regionalni i društveni razvoj RH kako bi se postigla ravnoteža i potaknula ekonomska aktivnost diljem zemlje te jačala regionalna konkurentnost. Poseban naglasak bit će na razvoju slabije razvijenih područja, ruralnom razvoju, razvoju održivih gradova, sela i otoka, poticanju komunalne i socijalne infrastrukture te podršci osjetljivim skupinama.

Poticanje internacionalizacije hrvatskog gospodarstva ostaje visoko na listi prioriteta. HBOR će nastaviti pružati financijsku podršku izvoznim olakšavajući im pristup financiranju kao i proizvodima kojima ih se štiti od političkih i komercijalnih rizika na inozemnim tržištima.

Kako bi se ojačala konkurentnost i otpornost našeg gospodarstva, poseban naglasak bit će stavljen na inovativnost u smislu podrške onim poslovnim subjektima koji ulažu u razvoj novih poslovnih ideja, nove tehnologije, razvoj digitalnih proizvoda i usluga te unaprjeđenje proizvodnih procesa kako bi ostali konkurentni na brzo mijenjajućem tržištu kao i na podršku segmentu MSP-a.

Konačno, HBOR će aktivno sudjelovati u poticanju zelene tranzicije RH i održivom financiranju. Kroz financiranje projekata koji doprinose okolišnim ciljevima (jednom ili više njih) kao i financiranje tranzicije, doprinit će smanjenju emisija stakleničkih plinova, očuvanju prirodnih resursa te stvaranju održivog okoliša za buduće generacije.

HBOR će razvijati učinkovit i fleksibilan poslovni sustav kroz dobro upravljanje te visoku transparentnost poslovanja, unaprjeđenje i daljnju digitalizaciju poslovnih procesa, jačanje internih kapaciteta te prilagodbu brzim promjenama u poslovnom okruženju kroz izmjenu postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda i usluga.

Posebnu pažnju HBOR će posvetiti integraciji ESG čimbenika u svoje poslovne aktivnosti, jačanju upravljanja rizicima, unaprjeđenje sustava izvještavanja i strateškog upravljanja te jačanje IT podatkovne infrastrukture i sigurnosti IT sustava.

Za uspješnu realizaciju svakog strateškog cilja, osim vlastitih sredstava, HBOR će koristiti raspoložive nacionalne, EU i druge međunarodne izvore sredstava kako bi osigurao adekvatnu financijsku podršku svojim aktivnostima te kako bi identificirao prilike za financiranje projekata u područjima od interesa.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2025. – 2029.	Klasifikacija: -
	Verzija: 3.0.

HBOR će nastaviti provoditi analizu identificiranih tržišnih manjkova u područjima od strateškog interesa te će nastaviti kontinuiranu evaluaciju svoje uspješnosti kao i razvoj modela mjerenja svog utjecaja na gospodarstvo i društvo RH.

HBOR će prilagođavati Strategiju u skladu s promjenama u gospodarstvu te eventualnim izmjenama važeće regulative kao i makroekonomskog okruženja kako bi osigurao postizanje željenih rezultata te identificirao uspjehe, izazove i prilike za poboljšanja.

Kroz suradnju s poduzetnicima, financijskim posrednicima, ministarstvima, lokalnom i područnom (regionalnom) samoupravom, domaćim i inozemnim financijskim institucijama, znanstvenom zajednicom te drugim dionicima u gospodarstvu i društvu, HBOR će nastaviti biti pokretač inovativnosti i održivog razvoja RH.