

STRATEGIJA POSLOVANJA

2025. - 2029.

U domaćem bankarskom sustavu HBOR ima ulogu...



RAZVOJNE I
IZVOZNE BANKE



IZVOZNO KREDITNE
AGENCIJE



RAZVOJA
TRŽIŠTA KAPITALA



UPRAVLJANJA EU
FINANCIJSKIM INSTRUMENTIMA

...što se ogleda u
sljedećim aktivnostima

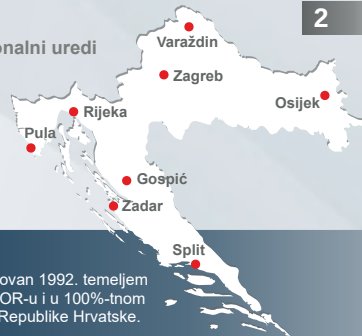
Kreditni i garancijski proizvodi s primarnim ciljem financijske podrške gospodarstvu i društvu, u skladu s nacionalnim razvojnim prioritetima

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

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

Razvoj povoljnih izvora financiranja gospodarstva za EU i nacionalna prioritetna područja

Regionalni uredi



2

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

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

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

HBOR je aktivan član niza međunarodnih organizacija.

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

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

VENTURE CAPITAL (VC)

PRIVATE EQUITY (PE)

KREDITI / GARANCJE / IZVOZNO-KREDITNO OSIGURANJE

Ulaganja u fondove
poduzetničkog kapitala
(VC)

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

Transfer tehnologija

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



>75 tisuća
plasmana



>29 mlrd. EUR
ukupne aktivnosti**



>19 mlrd. EUR
kreditne aktivnosti



>50% broja
kredita za MSP

Prethodno strateško razdoblje 2020. - 2024.*

Ukupna imovina
4 mlrd. EUR

Ukupna aktivnost**
6,5 mlrd. EUR

Poslovi
osiguranja izvoza
2,1 mlrd. EUR

Ulaganje u
vlasnički kapital
103,5 mil. EUR

MSP >50%
iznosa kredita
privatnog
sektora

59% poslovne
aktivnosti za
internacionalizaciju

33% aktivnosti
za regionalni i
društveni
razvoj

20% aktivnosti
za zelenu i
digitalnu
tranziciju

* projekcija na 31.12.2024.

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





STRATEŠKI CILJEVI



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



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



Poticanje internacionalizacije hrvatskog gospodarstva (Internacionalizacija)



Jačanje konkurentnosti i otpornosti hrvatskog gospodarstva (Konkurentnost i otpornost)



Poticanje zelene tranzicije RH (Zelena tranzicija)

STRATEŠKI PREDUVJETI



Održivost



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



Proaktivna suradnja s dionicima u gospodarstvu i društvu



Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom





Održivost

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



Proaktivna suradnja s dionicima u gospodarstvu i društvu

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



Aktivno i učinkovito korištenje izvora sredstava

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



Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom

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

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



100 mil. EUR osigurano
za nova ulaganja HBOR - a
u alternativne investicijske
fondove u razdoblju 2025.-2029.

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

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

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

PRIORITETNA PODRUČJA I AKTIVNOSTI

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

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

Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

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

Razvoj internih kapaciteta i kompetencija

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



Min 40% ukupne poslovne aktivnosti za regionalni i društveni razvoj RH u razdoblju 2025.-2029.

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

PRIORITETNA PODRUČJA I AKTIVNOSTI

Provedba postojećih i razvoj novih proizvoda za regionalni razvoj

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

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

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

Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

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

* Jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave

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

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

PRIORITETNA PODRUČJA I AKTIVNOSTI

Provedba postojećih i razvoj novih proizvoda za financiranje izvoznika

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

Provedba postojećih i razvoj novih proizvoda osiguranja izvoza

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

Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

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



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

* Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj

PRIORITETNA PODRUČJA I AKTIVNOSTI

Provedba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda za konkurentnost i otpornost

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

Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PRIORITETNA PODRUČJA I AKTIVNOSTI

Provedba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda za zelenu tranziciju

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

Podizanje svijesti i suradnja s dionicima

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

Razvoj internih kapaciteta i kompetencija

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



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

www.hbor.hr
hbor@hbor.hr