
Izvještaj o održivosti 2025.

Hrvatska banka za obnovu i razvitak

Zagreb, lipanj 2026.

SADRŽAJ

1.	UVODNA RIJEČ PREDSEDNIKA UPRAVE	2
2.	KLJUČNI NAGLASCI 2025.	4
3.	OPĆE INFORMACIJE.....	6
3.1.	Strategija i poslovni model	6
3.1.1.	Strategija.....	6
3.1.2.	Lanac vrijednosti i poslovni model.....	8
3.2.	Rezultati procjene dvostruke materijalnosti.....	10
3.2.1.	Kontekst održivosti	10
3.2.2.	Rezultati procjene dvostruke materijalnosti	13
3.3.	Opis metodologije procjene dvostruke materijalnosti	18
3.3.1.	Uključivanje dionika.....	20
3.4.	Upravljanje rizicima vezano uz pitanja održivosti.....	22
3.4.1.	Uloga i sastav najviših upravljačkih tijela	23
3.4.2.	Nagrađivanje	27
3.4.3.	Raznolikost i stručna znanja upravljačkih tijela HBOR-a vezana uz održivost	28
4.	POSLOVNE AKTIVNOSTI HBOR-A USMJERENE NA ODRŽIVOST.....	29
4.1.	Klimatske promjene	29
4.2.	Preusmjeravanje portfelja	29
4.3.	Strategija, aktivnosti, programi i mjere usmjerene na klimatsku tranziciju, jačanje pozitivnog društvenog-ekonomskog utjecaja i otpornosti gospodarstva.....	31
5.	OKOLIŠ	39
5.1.	Potrošnja energenata i emisije stakleničkih plinova	39
5.2.	Ostali utjecaji na okoliš.....	41
5.2.1.	Potrošnja vode.....	42
5.2.2.	Gospodarenje otpadom.....	42
6.	DRUŠTVO	44
6.1.	Zaposlenici	44
7.	UPRAVLJANJE	54
8.	ORGANIZACIJSKI PROFIL	61

1. UVODNA RIJEČ PREDSEDNIKA UPRAVE

Ulaganja koja danas potičemo određuju smjer razvoja hrvatskog gospodarstva u godinama koje dolaze. Zato HBOR svoju ulogu ne promatra samo kroz omogućavanje pristupa financiranju, već i kroz usmjeravanje kapitala prema projektima koji jačaju konkurentnost gospodarstva, njegovu otpornost i dugoročnu održivost razvoja Republike Hrvatske. Takvo razumijevanje uloge HBOR-a ugrađeno je i u novu Strategiju poslovanja za razdoblje 2025. – 2029., s kojom je Banka ušla u 2025. godinu i definirala svoje prioritete za naredno razdoblje.

U skladu s očekivanjima Ministarstva financija i prioritetima Republike Hrvatske, tijekom 2025. godine nastavili smo pružati potporu ulaganjima koja doprinose ravnomjernom regionalnom razvoju, jačanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva i kvaliteti života građana. Kroz 1.654 podržana projekta ukupna poslovna aktivnost HBOR-a dosegla je gotovo 1,8 milijardi eura, potvrđujući našu ulogu u stavljanju kapitala u funkciju dugoročnog gospodarskog i društvenog razvoja.

Prva godina provedbe Strategije pokazala je da razvojne prioritete uspješno pretvaramo u konkretne rezultate. Ulaganja usmjerena jačanju konkurentnosti i otpornosti gospodarstva činila su više od dvije trećine kreditne i jamstvene aktivnosti Banke, više od polovice poslovne aktivnosti odnosilo se na internacionalizaciju hrvatskog gospodarstva, dok su aktivnosti usmjerene regionalnom i društvenom razvoju te zelenoj tranziciji nastavile rasti u skladu sa strateškim ciljevima koje smo postavili za petogodišnje razdoblje.

Posebnu pozornost nastavili smo posvećivati ulaganjima koja imaju širi društveni učinak – od razvoja socijalne infrastrukture i ulaganja u slabije razvijena područja Republike Hrvatske do potpore mladim poduzetnicima, ženama poduzetnicama i poduzetnicima početnicima. Vjerujemo da upravo takva ulaganja stvaraju temelje uključivijeg i otpornijeg gospodarskog razvoja te pridonose smanjenju razvojnih razlika među hrvatskim regijama.

Razvojni smjer HBOR-a dodatno je potvrđen donošenjem novog Zakona o HBOR-u u lipnju 2026. godine. Njime je još snažnije definirana uloga Banke u poticanju sustavnog, dugoročno održivog i ravnomjernog gospodarskog i društvenog razvoja uz uvažavanje čimbenika održivosti, a područje djelovanja prošireno je na poticanje klimatski neutralnog i održivog gospodarstva, promicanje razvoja tržišta kapitala te sudjelovanje u provedbi međunarodne razvojne suradnje.

Takav zakonodavni okvir, zajedno s dokapitalizacijom sredstvima Republike Hrvatske osiguranimi kroz Nacionalni plan oporavka i otpornosti, otvara prostor za daljnje jačanje uloge HBOR-a. Nastavljamo uvoditi nove i unaprjeđivati postojeće financijske proizvode kako bismo kapital usmjerili prema ulaganjima koja doprinose zelenoj i digitalnoj tranziciji, jačanju konkurentnosti gospodarstva te ostvarivanju nacionalnih i europskih razvojnih prioriteta.

Održivo financiranje podrazumijeva i kontinuiranu prilagodbu regulatornim promjenama te daljnje jačanje vlastitih kapaciteta. Usklađujemo svoje financijske instrumente s europskim praksama i očekivanjima u području održivog financiranja, osobito u kontekstu Europskog zelenog plana, klimatskih ciljeva do 2030. godine, zahtjeva izvještavanja o održivosti i Taksonomije Europske unije, nastojeći odgovoriti na potrebe različitih sektora gospodarstva i investicijske cikluse naših klijenata.

Tijekom 2025. nastavili smo integrirati okolišne, društvene i upravljačke čimbenike u poslovne procese kroz upravljanje klimatskim i okolišnim rizicima, razvoj metodologija i praćenje regulatornih zahtjeva. Istodobno smo usvojili interni klasifikacijski okvir za utvrđivanje održivih plasmana kojim smo definirali kriterije zelene tranzicije i pozitivnog društvenog doprinosa financiranih projekata. Nastavili smo razvijati znanja i alate koji

nam omogućuju bolje razumijevanje utjecaja našeg portfelja te rizika i prilika koji proizlaze iz gospodarskih, društvenih i klimatskih promjena kojima svjedočimo.

Kao dio međunarodne mreže razvojnih banaka aktivno surađujemo s europskim i međunarodnim financijskim institucijama koje podupiru prijelaz prema održivom i otpornom gospodarstvu. Takva partnerstva omogućuju nam pristup namjenskim izvorima financiranja, stručnim znanjima i metodologijama potrebnima za kvalitetnu podršku održivim ulaganjima. Tijekom 2025. koristili smo tehničku pomoć Europske investicijske banke u području razumijevanja i primjene kriterija za zelene projekte i tranzicijske planove, kao i savjetodavnu pomoć za razvoj modela financiranja socijalnog i priuštivog stanovanja.

Kao potpisnik inicijative UN Global Compact i član hrvatske mreže potpisnika nastavljamo promicati njezinih deset načela u područjima ljudskih prava, rada, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije. Načela ugrađujemo u poslovnu strategiju, korporativnu kulturu i svakodnevno poslovanje, pridonoseći ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda.

Vjerujem da razvojna banka ne financira samo projekte, nego i budućnost gospodarstva i društva. Zato održivost za HBOR nije zaseban cilj, nego način na koji ostvarujemo svoju razvojnu misiju – stvarajući otpornije, konkurentnije i dugoročno održivo hrvatsko gospodarstvo.

mr. sc. Hrvoje Čuvalo
Predsjednik Uprave
Hrvatska banka za obnovu i razvitak

2. KLJUČNI NAGLASCI 2025.

Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (engl. *Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD) transponirana je u hrvatsko nacionalno zakonodavstvo. Sukladno važećem Zakonu o računovodstvu, Hrvatska banka za obnovu i razvitak svrstana je u drugi krug obveznika izvještavanja o održivosti, pri čemu je prvi izvještaj o održivosti u skladu s Europskim standardima za izvještavanje o održivosti (engl. *European Sustainability Reporting Standards* – ESRS) trebao biti objavljen 2026. godine za poslovnu 2025. godinu.

S ciljem pravodobne pripreme za usklađivanje s novim regulatornim zahtjevima Europske unije, HBOR je tijekom 2024. i 2025. provodio aktivnosti usmjerene na razumijevanje i praktičnu primjenu zahtjeva CSRD-a, ESRS-a i Taksonomije EU-a. Aktivnosti su uključivale analize portfelja, usporedne analize pristupa razvojnih i poslovnih banaka, razumijevanje zahtjeva za izradu tranzicijskog plana, kao i analize dostupnih metodologija, alata i podatkovnih rješenja relevantnih za izvještavanje o održivosti i upravljanje ESG čimbenicima.

U 2025. godini donesen je novi paket zakonodavnih prijedloga usmjerenih na pojednostavnjenje pravila EU-a, povećanje konkurentnosti i oslobađanje dodatnih investicijskih kapaciteta (tzv. OMNIBUS). Izglasane su odgode primjene zahtjeva za izvještavanje o održivosti za dvije godine za drugi i treći krug obveznika (tzv. Stop the Clock). Nadalje, tijekom 2025. i početkom 2026. nastavljen je zakonodavni proces vezan uz sadržajne izmjene regulatornog okvira, uključujući dodatno sužavanje kruga obveznika izvještavanja o održivosti.

U okolnostima regulatornih promjena i prijelaznog razdoblja, HBOR nastavlja razvijati svoj pristup izvještavanju o održivosti te regulatorna pojednostavnjenja promatra kao priliku za uspostavu učinkovitijeg i operativno primjenjivijeg okvira za podršku zelenim i tranzicijskim ulaganjima.

Pristup izradi izvještaja o održivosti

Pri izradi Izvještaja o održivosti za 2025. godinu HBOR je nastavio koristiti GRI standarde, uz uključivanje odabranih zahtjeva ESRS standarda, zadržavajući pritom osnovnu strukturu izvještaja iz prethodnog izvještajnog ciklusa.

Podaci korišteni za potrebe izvještavanja prikupljeni su za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2025., dok su za potrebe kvalitativnih opisa korištene i kontekstualne informacije dostupne do sredine 2026. godine.

Izvještaj o održivosti pripremila je organizacijska jedinica Održivo financiranje, u suradnji s relevantnim organizacijskim jedinicama i izvještajnim timom. Provedene su interne kontrole kvantitativnih i kvalitativnih podataka, a posebno su, radi poboljšanja kvalitete kvalitativnih podataka, uvažene povratne informacije i uvidi internog tima, menadžmenta i vanjskih dionika. Uključivanje vanjskih dionika odvijalo se kontinuirano tijekom godine. Kvantitativni podaci preuzeti su iz automatiziranog IT sustava ili ručno prikupljenih i obrađenih evidencija.

Suglasnost na izvještaj dali su nadležni direktori, nakon čega se dokument upućuje na Odbor za održivo financiranje i konačno odobrenje/usvajanje Uprave. Uvidi i nalazi analize materijalnosti prezentirani su na Odboru za održivo financiranje i potvrđeni od Uprave.

Identificirani rizici u izvještajnom procesu su: izostavljanje značajnih tema, objava informacija koje nemaju značajan učinak na dionike ili pogreške u objavljenim podacima. Budući izvještajni procesi uključit će poboljšanja u pogledu formaliziranja postupka za prikupljanje i obradu podataka i izradu izvještaja te usklađivanje strukture i sadržaja izvještaja prema (dobrovoljno) odabranom standardu/okviru za izvještavanje o održivosti. U uvjetima kontinuiranog razvoja izvještajnih okvira i pojednostavljivanja ESRS standarda, primjena preporučene ESRS strukture izvještavanja i dalje predstavlja izazov zbog specifičnosti financijskog sektora, osobito razvojnih banaka, te nepostojanja sektorskog standarda za financijske institucije. U okolnostima

neizvjesnosti oko konačnog sadržaja pojednostavljenih ESRS standarda, HBOR prati razvoj regulative i izvještajne prakse financijskog sektora te nastavlja s izvještavanjem u dobrovoljnom svojstvu.

U odnosu na prethodno izvještajno razdoblje, nije bilo značajnih promjena u opsegu kvalitativnih ili kvantitativnih informacija.

Izvještaj obuhvaća teme identificirane kroz analizu materijalnosti kao i dodatne, specifične teme koje HBOR smatra relevantnima za razumijevanje svojeg poslovnog modela i razvojne uloge.

Ovaj izvještaj o održivosti sastavljen je za matično društvo Grupe HBOR, odnosno za Hrvatsku banku za obnovu i razvitak, na pojedinačnoj osnovi.

Ključne aktivnosti prilagodbe korporativnom izvještavanju o održivosti

Jačanje upravljačkog okvira za održivost i integracija ESG čimbenika u više područja

HBOR je dodatno unaprijedio upravljački okvir za održivost jačanjem kapaciteta organizacijske jedinice Održivo financiranje. U izvještajnoj godini nastavljen je aktivan rad Odbora za održivo financiranje i Lidera održivog financiranja. Izrađeno je više internih akata koji integriraju ESG čimbenike u području strategije, upravljanja rizicima, klasificiranju održivih plasmana, razvoja proizvoda, uključivanja dionika, kao i krovna politika održivosti.

Analiza utjecaja, rizika i prilika

HBOR je nastavio aktivnosti analize utjecaja, rizika i prilika s ciljem boljeg razumijevanja utjecaja vlastitih operacija i aktivnosti financiranja. Prethodno identificirani materijalni utjecaji, rizici i prilike zadržani su uz ažuriranje i dopunu kvalitativnih opisa.

Analiza portfelja prema kriterijima Taksonomije EU-a

Nastavljeno je s pripremama za izvještavanje prema CSRD-u, prati se razvoj tehničkih kriterija, provedbenih zahtjeva i opsega izvještavanja. Konačan pristup ovisit će o usvojenim regulatornim zahtjevima i dostupnosti podataka.

Integracija klimatskih rizika u sustav upravljanja rizicima

HBOR kontinuirano provodi aktivnosti integracije klimatskih rizika u sustav upravljanja rizicima s ciljem njihove sustavne identifikacije, procjene i upravljanja na razini pojedinačnih kreditnih procesa i ukupnog portfelja.

Financirane emisije stakleničkih plinova

Tijekom 2025. HBOR je nastavio aktivnosti izračuna financiranih emisija stakleničkih plinova za opsege 1, 2 i 3, kao i aktivnosti procjene izbjegnutih emisija.

Unaprjeđenje podatkovne infrastrukture

Nastavljen je projekt unaprjeđenja podatkovne infrastrukture s ciljem razvoja procesa prikupljanja podataka, unaprjeđenja IT sustava te razvoja kvalitetnijih ESG izvještaja i učinkovitijeg upravljanja ESG rizicima i prilikama. Projekt je završen u prvoj polovici 2026. godine.

Pristup izvještavanju, kvaliteta i dostupnost podataka

HBOR kontinuirano prati regulatorni razvoj i tržišne prakse povezane s izvještavanjem o održivosti te ih uzima u obzir pri daljnjem razvoju vlastitog pristupa izvještavanju i definiranju ESG podatkovnih zahtjeva prema klijentima.

3. OPĆE INFORMACIJE

3.1. Strategija i poslovni model

3.1.1. Strategija

U 2025. godini HBOR je započeo provedbu Strategije poslovanja za razdoblje 2025. - 2029. (dalje u tekstu: Strategija). Kroz novu Strategiju HBOR nastavlja ostvarivati svoju viziju pokretača inovativnosti i održivog razvoja Republike Hrvatske te svoju misiju pružanja proaktivne potpore njezinu gospodarskom i društvenom razvoju.

Strategija poslovanja temelji se na pet strateških ciljeva koji definiraju ključna područja djelovanja HBOR-a te na četiri strateška preduvjeta nužna za ostvarivanje strateških ciljeva. Održivost je jedna od vrijednosti HBOR-a, a prožima se kroz sve strateške ciljeve i preduvjete.



HBOR je i tijekom 2025. godine kroz provedbu financijskih instrumenata iz fondova Europske unije, programa kreditiranja, izdavanja jamstava i osiguranja izvoza od netržišnih i privremeno netržišnih rizika te kroz aktivnosti usmjerene na poticanje tržišta ulaganja u kapital, nastavio pružati snažnu financijsku potporu hrvatskom gospodarstvu i prilagođavati svoje proizvode i usluge potrebama tržišta.

Poseban naglasak u 2025. godini stavljen je na razvoj održivog financiranja, kroz koje HBOR financira inovativne i održive gospodarske aktivnosti te projekte koji doprinose digitalnoj i zelenoj tranziciji te stvaranju pozitivnog društvenog učinka.

Svojim poslovanjem HBOR aktivno doprinosi ostvarenju nacionalnih i europskih razvojnih ciljeva, uključujući klimatske ciljeve utvrđene Pariškim sporazumom te Ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda.

Na temelju preporuka proizašlih iz projekta *Zaokret HBOR-ovih aktivnosti prema održivom financiranju i zelenoj tranziciji* (dalje u tekstu: Projekt održivog financiranja), dovršenog 2023. godine, HBOR je i tijekom 2025. godine nastavio sustavno usklađivanje poslovanja sa zahtjevima regulative u području održivosti i održivog financiranja kroz integraciju okolišnih, društvenih, upravljačkih (*engl. Environmental, Social and Governance*, dalje: ESG) čimbenika u svoje poslovanje, osiguravanje poticajnog radnog okruženja te jačanje odnosa s ključnim dionicima u gospodarstvu i društvu.

HBOR je pritom nastavio razvijati stručna znanja i kompetencije potrebne za razumijevanje ESG rizika i njihovih učinaka na poslovanje HBOR-a, kao i utjecaja koje HBOR svojim aktivnostima ostvaruje na okoliš i društvo.

U skladu sa Strategijom, HBOR je u 2025. godini aktivnosti u području održivosti, kao jednog od strateških preduvjeta, usmjerio u četiri ključna područja:

Integracija ESG rizika u: 1. poslovni model, 2. strategiju upravljanja rizicima te 3. relevantne politike.	Razvoj novih financijskih proizvoda za financiranje zelene tranzicije i djelatnosti koje imaju pozitivan utjecaj na društvo 1. pratiti usklađenost HBOR-ovog portfelja s ciljevima Pariškog sporazuma (financirane emisije) i Strategijom niskougljičnog razvoja Republike Hrvatske do 2030. 2. promicati tranziciju prema održivom gospodarstvu 3. usmjeravati financijska sredstva prema projektima i djelatnostima zelene tranzicije 4. biti centar kompetencija za održivo financiranje.
Jačanje internih kompetencija i financijskih kapaciteta 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.	Jačanje suradnje s dionicima 1. nastaviti surađivati s lokalnim, regionalnim i međunarodnim dionicima održivog financiranja kako bi mobilizirao izvore financiranja i znanje koji su potrebni za povećanje portfelja održivih ulaganja 2. jačati suradnju s poduzetnicima kojima je potrebno financiranje tranzicije 3. aktivno surađivati s komplementarnim partnerima po pitanju održivog financiranja poput poslovnih banaka i vodećih međunarodnih financijskih institucija, što će HBOR-u omogućiti proširenje djelovanja i učinka, razvoj resursa, a u cilju pružanja podrške održivom razvoju hrvatskog gospodarstva.

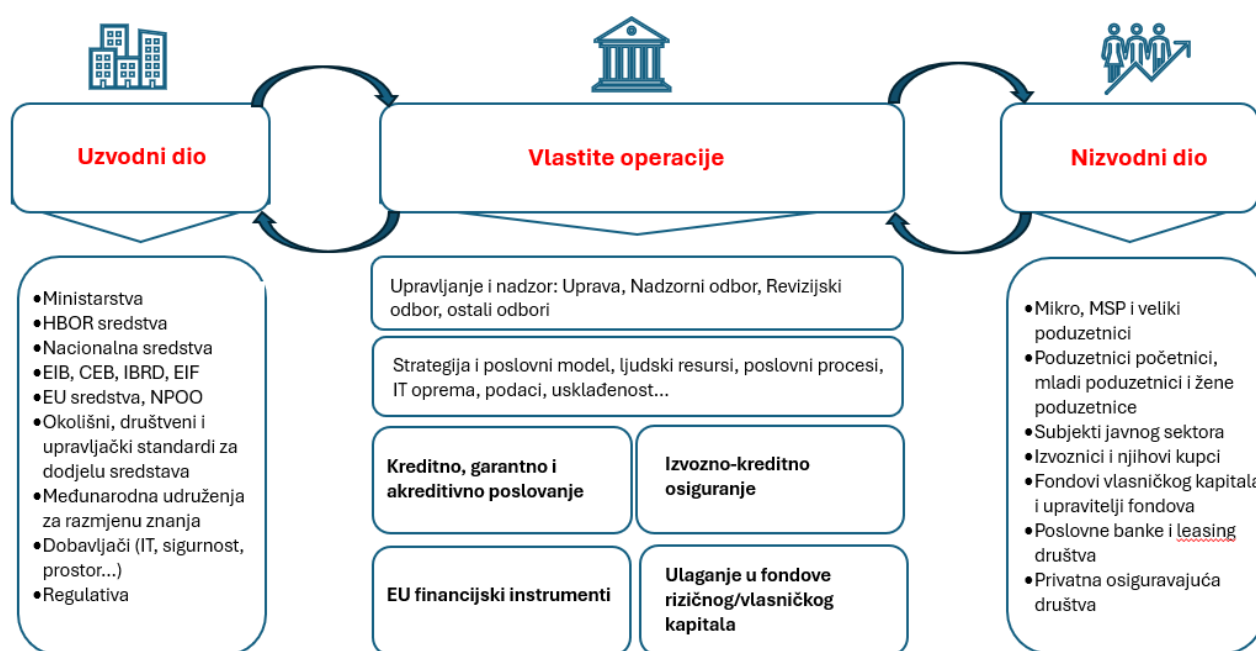
Istodobno, u okviru strateškog preduvjeta **Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom**, poseban naglasak stavljen je na unaprjeđenje sustava izvještavanja, uključujući izvještavanje o održivosti, kao i unaprjeđenje procesa prikupljanja podataka potrebnih za kvalitetno praćenje učinaka aktivnosti HBOR-a i njegova doprinosa Ciljevima održivog razvoja UN-a.

3.1.2. Lanac vrijednosti i poslovni model

HBOR je jedina razvojna i izvozna banka te izvozno-kreditna agencija u Republici Hrvatskoj osnovana po posebnom zakonu¹.

HBOR-ov poslovni model temelji se na pružanju ciljanih financijskih proizvoda i usluga koje doprinose održivom razvoju Republike Hrvatske. Ključni element HBOR-ove strategije pravovremeno je identificiranje tržišnih nedostataka i potreba putem suradnje s dionicima i kontinuiranog praćenja gospodarskih kretanja. Na temelju tih analiza HBOR razvija programe usmjerene na financiranje javnog i privatnog sektora.

Analiza lanca vrijednosti HBOR-a obuhvaća (i) relevantne resurse te okolišne, društvene i upravljačke kriterije (ESG kriteriji) i zahtjeve regulative za pojedini financijski proizvod ili uslugu na samom početku lanca vrijednosti, (ii) poslovne aktivnosti i suradnje HBOR-a za pružanje financijskih proizvoda i usluga te (iii) korisnike kojima se dodjeljuju sredstva.



Uzvodni dio lanca vrijednosti

HBOR pribavlja sredstva za provedbu svojih programa iz raznih izvora: međunarodnih financijskih institucija poput Europske investicijske banke (EIB), Razvojne banke Vijeća Europe (CEB) i Svjetske banke (IBRD), zatim iz fondova Europske unije, nacionalnih izvora, poslovnih banaka, kao i vlastitih sredstava. Usporedno s time, značajnu ulogu imaju i partnerske institucije poput Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova EU-a u provođenju EU financijskih instrumenata, Europskog investicijskog fonda (EIF) u razvoju fondova rizičnog/vlasničkog kapitala te različitih tijela državne uprave.

HBOR-ovi izvori financiranja razvrstani su na bilančne aktivnosti, koje uključuju vlastita, komercijalna i međunarodna sredstva, te mandatne aktivnosti u okviru kojih HBOR upravlja sredstvima u ime Republike Hrvatske.

Međunarodni izvori sredstava uključuju zahtjeve za usklađenost s okolišnim i društvenim kriterijima. Međunarodne financijske institucije propisuju standarde kojima se korisnici financiranja moraju prilagoditi, uključujući poštivanje ljudskih prava, zaštitu zdravlja i sigurnosti, očuvanje okoliša te uključivanje zainteresiranih

¹ <https://www.hbor.hr/pravilnici-akti-i-ostali-dokumenti/2297>

dionika u proces odlučivanja. EIB, primjerice, zahtijeva da projekti iz područja proizvodnje energije i srodnih djelatnosti, izgradnje novih objekata ili obnove postojećih objekata i nabave transportnih sredstava budu usklađeni s Pariškim sporazumom te određeni dio sredstava mora biti namijenjen za zelene projekte, dok su se korisnici sredstava Razvojne banke Vijeća Europe (CEB) dužni pridržavati Politike okolišne i društvene zaštite (engl: Environmental and Social Safeguards Policy), koja propisuje načela i standarde za upravljanje okolišnim i društvenim rizicima te promicanje održivog i društveno odgovornog razvoja tijekom pripreme i provedbe projekata.

Dio uzvodnog dijela lanca vrijednosti čine i ključni operativni dobavljači — pružatelji IT infrastrukture i sigurnosnih usluga, vanjski podatkovni centri te poslovni prostori koje HBOR koristi nakon potresa u Zagrebu. Time HBOR osigurava kontinuitet poslovanja i otpornost operativne strukture.

Vlastite operacije

Upravljanje i nadzor rada HBOR-a opisan je detaljnije u poglavljima 3.4.1. Uloga i sastav najviših upravljačkih tijela i 7. Upravljanje.

Raspoloživa sredstva HBOR koristi za kreditiranje, izdavanje garancija i jamstava te otvaranje akreditiva, subvencioniranje kamata, poslove osiguranja izvoza te ulaganje u fondove vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala. Financijski proizvodi dostupni su krajnjim korisnicima izravno ili putem financijskih posrednika kao što su poslovne banke, leasing društva i agencije.

Poseban naglasak stavlja se na osjetljive skupine kao i na projekte u nedovoljno razvijenim područjima Hrvatske. Imajući u vidu da je HBOR izvozna banka i izvozno-kreditna agencija, posebni uvjeti financiranja omogućeni su i za hrvatske izvoznike.

Posebno mjesto u HBOR-ovom poslovnom modelu zauzimaju programi usmjereni na projekte s izraženim razvojnim potencijalom – inovacije, digitalna transformacija, energetska učinkovitost, obnovljivi izvori energije, internacionalizacija poslovanja, ulaganja u istraživanje i razvoj te zelenu i digitalnu tranziciju. Time HBOR aktivno doprinosi jačanju konkurentnosti i otpornosti hrvatskog gospodarstva.

Kreditni programi pokrivaju različite segmente – od ulaganja u pokretanje i razvoj poslovanja, ulaganja u javnu i privatnu infrastrukturu do financiranja obrtnih sredstava, izvoza, projekata istraživanja i razvoja, kao i investicija sufinanciranih EU sredstvima.

HBOR također ulaže u fondove rizičnog kapitala koji su do sada podržali brojne projekte iz različitih sektora, čime aktivno pridonosi razvoju tržišta kapitala i jačanju inovacijskog kapaciteta.

HBOR ocjenjuje okolišne i društvene rizike financiranih projekata kao i utjecaj financiranih projekata na okoliš i društvo putem posebnih upitnika.

Nizvodni dio lanca

HBOR svoje usluge plasira izravno ili putem financijskih posrednika.

Korisnici HBOR-ovih sredstava obuhvaćaju širok spektar subjekata, uključujući mikro, male, srednje (MSP) i srednje kapitalizirane poduzetnike, velike poduzetnike, jedinice područne (regionalne) i lokalne samouprave, te društva i ustanove u njihovom vlasništvu i/ili vlasništvu RH. Posebna pažnja posvećuje se poduzetnicima početnicima, mladim poduzetnicima i ženama poduzetnicama te projektima usmjerenim na izvoz, inovacije, istraživanje i razvoj, energetska učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša, kao i ulaganjima na nedovoljno razvijenim područjima RH. HBOR također podržava jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave u razvoju infrastrukturnih projekata, uključujući financiranje investicija javnog sektora koje se sufinanciraju iz bespovratnih sredstava EU-a.

3.2. Rezultati procjene dvostruke materijalnosti

3.2.1. Kontekst održivosti

3.2.1.1. Opća kretanja

Gospodarstvo europodručja pokazalo se otpornim na povećanje američkih carina i povišenu razinu trgovinske neizvjesnosti. Negativni učinci bili su blaži od prethodno očekivanih, djelomično zbog postizanja novog trgovinskog sporazuma između SAD-a i EU-a, čime je smanjena razina trgovinskih napetosti. Gospodarstvo Hrvatske u 2025. godini zabilježilo je stabilan gospodarski rast od 3,4 %, što je iznad prosjeka europodručja (1,5 %), te nastavilo pokazivati otpornost unatoč globalnim šokovima. Glavni pokretač rasta bila je osobna potrošnja, a dodatni pozitivni doprinosi proizašli su iz investicijske aktivnosti i državne potrošnje. Gospodarska očekivanja obilježena su povišenom neizvjesnošću uz rizike povezane s geopolitičkim napetostima i poremećajima na tržištu energenata uslijed ratnih zbivanja na Bliskom istoku.

Inflacija u Hrvatskoj, mjerena harmoniziranim indeksom potrošačkih cijena (HIPC), ubrzala se tijekom 2025. na 4,4 % nakon 4,0 % u prethodnoj godini. Posljedica je to viših cijena energije i hrane te postupnog ukidanja fiskalnih mjera. Inflacija u europodručju usporila je na 2,1 %, dok je u Hrvatskoj ostala povišena, ponajprije pod utjecajem rasta cijena usluga, osobito u segmentu ugostiteljstva i smještaja. Izgledi inflacije upućuju na pojačane rizike rasta zbog energetske šoka povezanog s ratom na Bliskom istoku.

Tržište rada u 2025. godini je bilo snažno, uz smanjenje stope nezaposlenosti na povijesno niskih 4,9 %. Očekuje se da će stabilnost tržišta rada biti očuvana i u narednom razdoblju. Unatoč tome, prisutan je nedostatak radne snage zbog nesklada između dostupnih vještina i potreba poslodavaca, koji hrvatska poduzeća ističu kao veći problem nego što je to slučaj na razini Europske unije. U tom kontekstu, ulaganja u obrazovanje i razvoj vještina postaju ključna za uspješnu digitalnu transformaciju i dugoročno povećanje produktivnosti.²

Održivo upravljanje javnim financijama je važno u kontekstu novih prioriteta na razini Europske unije³ uključujući povećane potrebe za ulaganjima u obrambeni sektor. Hrvatskoj su međunarodne agencije za dodjelu kreditnog rejtinga u 2025. godini potvrdile viši investicijski rejting. Rejting je zadržan jer je Hrvatska pokazala kombinaciju stabilnog rasta, fiskalne discipline kojom je udio javnog duga smanjen na 56,5 % BDP-a i procijenjenog deficita opće države na oko 2,9 % BDP-a, političke stabilnosti i institucionalnog napretka.

Hrvatska se svrstava među najuspješnije države EU-a u provedbi Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021. – 2026. (NPOO). Do kraja 2025. godine ukupni iznos sredstava koja su povučena iz NPOO-a dosegnuo je 6,4 milijardi eura od ukupno raspoloživih 10,0 milijardi eura. Time je potvrđeno uspješno izvršenje 253 reformskih i investicijskih pokazatelja u područjima gospodarstva, energetike, vodnog gospodarstva, prometa, poljoprivrede, javne uprave, pravosuđa i digitalizacije, tržišta rada i mirovinskog sustava, znanosti, zdravstva i graditeljstva.

Tijekom 2025. godine nastavilo se ublažavanje monetarne politike Europske središnje banke, nakon što je ciklus smanjenja kamatnih stopa započeo u lipnju 2024. godine te je depozitna stopa postupno smanjena na 2,00 %. U srednjoročnom razdoblju izgledi za inflaciju i karakter monetarne politike i dalje su izloženi povišenoj neizvjesnosti zbog geopolitičkih napetosti na Bliskom istoku.

Europska komisija je početkom 2025. predstavila Kompas konkurentnosti⁴ kao strateški okvir za jačanje rasta i otpornosti gospodarstva Europske unije. Okvir je usmjeren na smanjenje inovacijskog jaza, povezivanje zelene tranzicije s industrijskom konkurentnošću te jačanje ekonomske sigurnosti i strateške autonomije. U tom

² EIB Istraživanje ulaganja za 2025. za Hrvatsku.

³ [Budućnost europske obrane - Europska komisija](#)

⁴ [Kompas konkurentnosti - Europska komisija](#)

kontekstu za Hrvatsku se definiraju razvojni smjerovi koji upućuju na potencijal dugoročnog rasta, uz istodobnu potrebu za jačanjem investicijske aktivnosti, inovacijskih kapaciteta i prilagodbe tržišta rada.

Hrvatska je u fazi implementacije strateškog okvira za daljnje jačanje tržišta kapitala⁵ s ciljem poticanja diversifikacije izvora financiranja i jačanja otpornosti financijskog sustava kako bi se doprinijelo održivom gospodarskom rastu i financijskoj stabilnosti. U tom kontekstu predviđa se pojačana uloga HBOR-a u nastavku razvoja tržišta poduzetničkog i rizičnog kapitala, s ciljem jačanja financiranja inovativnih i rastućih poduzeća.

3.2.1.2. Trendovi održivosti u financijskom sektoru Europske unije s posebnim osvrtom na razvojne banke

Financijski sektor Europske unije nalazi se u razdoblju intenzivne transformacije obilježene integracijom održivosti u regulatorne okvire, poslovne modele, procese upravljanja rizicima i investicijske odluke. Održivo financiranje postaje jedan od ključnih elemenata europske gospodarske politike s naglaskom na financiranje klimatske tranzicije, jačanje otpornosti gospodarstva te usmjeravanje kapitala prema održivim i tranzicijskim aktivnostima.

Regulatorni okvir Europske unije posljednjih je godina značajno proširen kroz donošenje i postupnu implementaciju propisa povezanih s održivim financiranjem, uključujući Taksonomiju EU-a, Direktivu o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD), Europske standarde za izvještavanje o održivosti (ESRS), Uredbu o objavama povezanim s održivosti u sektoru financijskih usluga (SFDR) te regulatorne zahtjeve povezane s upravljanjem klimatskim i okolišnim rizicima.

Financijske institucije suočavaju se s rastućim očekivanjima regulatora, investitora i drugih dionika u pogledu transparentnosti, kvalitete ESG podataka, upravljanja klimatskim rizicima te dokazivanja doprinosa održivoj tranziciji gospodarstva. Poseban naglasak stavlja se na razvoj metodologija za procjenu klimatskih i tranzicijskih rizika, analizu financiranih emisija stakleničkih plinova, usklađenost aktivnosti s Taksonomijom EU-a te razvoj internih podatkovnih i izvještajnih sustava. U 2025. godini paralelno jačaju *ESG Pillar 3* zahtjevi za banke, dok se revidiraju i pojednostavljuju ESRS.

Razvojne banke imaju specifičnu ulogu u provedbi ciljeva održivog razvoja i klimatske tranzicije zbog svojeg mandata usmjerenog na dugoročni razvoj gospodarstva i financiranje projekata od strateške važnosti. U odnosu na komercijalne financijske institucije, razvojne banke češće preuzimaju ulogu katalizatora tranzicije kroz financiranje projekata s višim razinama rizika, duljim razdobljem povrata i snažnijim razvojnim učincima.

Trendovi u poslovanju europskih razvojnih banaka sve su više usmjereni na:

- integraciju ESG čimbenika u kreditne i investicijske procese,
- razvoj zelenih i tranzicijskih financijskih proizvoda,
- jačanje metodologija za procjenu klimatskih i okolišnih rizika,
- razvoj sustava za praćenje financiranih emisija stakleničkih plinova,
- povećanje usklađenosti portfelja s kriterijima Taksonomije EU-a,
- unaprjeđenje kvalitete ESG podataka i izvještavanja, te
- jačanje internih upravljačkih i organizacijskih kapaciteta za održivost.

Istodobno, razvojne banke suočavaju se s brojnim izazovima, uključujući ograničenu dostupnost kvalitetnih ESG podataka, metodološke neusklađenosti, visoke zahtjeve regulatornog izvještavanja te potrebu za prilagodbom postojećih informacijskih i upravljačkih sustava. Dodatni izazov predstavljaju specifičnosti poslovnih modela razvojnih banaka i interoperabilnost različitih zahtjeva.

⁵ [Ministarstvo financija Republike Hrvatske - Strateški okvir za razvoj tržišta kapitala u Republici Hrvatskoj](#)

U takvom zahtjevnom regulatornom i tržišnom okruženju razvojne banke imaju važnu ulogu u mobilizaciji kapitala za zelenu i tranzicijsku transformaciju gospodarstva, razvoju održivih financijskih instrumenata te pružanju podrške privatnom i javnom sektoru u prilagodbi novim regulatornim i tržišnim zahtjevima.

3.2.1.3. Taksonomija EU-a: okvir za preusmjeravanje kapitala u održive djelatnosti

Taksonomija EU-a je sveobuhvatni klasifikacijski sustav kojim su na znanstveno utemeljenim kriterijima definirane ekonomske djelatnosti koje se mogu smatrati održivima i središnji je element regulatornog okvira EU-a za održivost. Cilj Taksonomije je usmjeriti investicije prema djelatnostima koje znatno doprinose okolišnim ciljevima, poput smanjenja emisija stakleničkih plinova, prilagodbe na klimatske promjene, održive uporabe i zaštite voda i morskih resursa, prijelaza na kružno gospodarstvo, sprečavanja i kontrole onečišćenja te zaštite i obnove bioraznolikosti i ekosustava.

Taksonomija EU-a ima značajan utjecaj na financijski sektor te pomaže financijskim institucijama u utvrđivanju i upravljanju rizicima povezanim s održivošću i prepoznavanju prilika za ulaganje u održive projekte.

Omjer zelene imovine (engl. *Green Asset Ratio* – GAR) ključni je pokazatelj kreditnih institucija koji pokazuje udio imovine kreditnih institucija kojom se financiraju i koja se ulaže u ekonomske djelatnosti usklađene s taksonomijom EU-a kao udio ukupne obuhvaćene imovine. Međutim, izračun GAR-a značajno ovisi o dostupnosti i kvaliteti podataka prikupljenih od klijenata, poslovnom modelu te strukturi portfelja banke, odnosno udjelu klijenata koji su obveznici izvještavanja o održivosti i od kojih banka može prikupiti potrebne podatke.

Primjena taksonomije u praksi pokazala se vrlo izazovnom prije svega zbog nedostataka u dostupnosti podataka i u samoj metodologiji izračuna pokazatelja. 2025. godine Omnibus paket izmjena obuhvatio je i pojednostavljene primjene Taksonomije EU-a i izračuna ključnih pokazatelja financijskih institucija.

U području Taksonomije EU-a predložene izmjene uključuju pojednostavljenje zahtjeva za izvještavanje, smanjenje broja podatkovnih točaka i predložaka za izvještavanje te reviziju pojedinih tehničkih kriterija, posebno kriterija povezanih s načelom „ne nanosi bitnu štetu“ (engl. *Do No Significant Harm* – DNSH). Dodatno, predložena je mogućnost dobrovoljnog izvještavanja o djelatnostima koje ostvaruju djelomičnu usklađenost s kriterijima Taksonomije EU-a kako bi se podržalo financiranje tranzicijskih aktivnosti i postupna prilagodba gospodarstva klimatskim i okolišnim ciljevima Europske unije.

Jedan od značajnijih prijedloga odnosi se i na prilagodbu izračuna omjera zelene imovine (GAR), pri čemu bi kreditnim institucijama bilo omogućeno isključivanje izloženosti prema poduzećima koja neće biti obveznici izvještavanja prema budućem opsegu primjene CSRD-a. Navedene izmjene posebno su relevantne za financijske institucije čiji portfelji uključuju značajan udio mikro, malih i srednjih poduzetnika.

HBOR Taksonomiju EU-a koristi kao klasifikacijski alat za procjenu usklađenosti financiranih investicija s kriterijem značajnog doprinosa. Naime, u okviru NPOO-a HBOR-u je povjerena provedba šest financijskih instrumenata ukupne vrijednosti 256 milijuna eura. Određeni iznos sredstava svakog financijskog instrumenta usmjeren je na financiranje projekata zelene tranzicije i smanjenja emisije stakleničkih plinova. Projekti zelene tranzicije su oni projekti koji ispunjavaju kriterij značajnog doprinosa prema Taksonomiji EU-a, a procjenu provode stručnjaci iz Direkcije tehničkih analiza i zaštite okoliša HBOR-a. Svaki projekt koji koristi sredstva NPOO-a mora zadovoljiti načela nenanošenja bitne štete okolišnim ciljevima (engl. *Do No Significant Harm*, DNSH) u skladu s Tehničkim smjernicama za primjenu načela nenanošenja bitne štete u okviru Uredbe o Mehanizmu za oporavak i otpornost.

Dodatno, od početka zadnjeg kvartala 2024. stručnjaci iz Direkcije tehničkih analiza i zaštite okoliša za sve izravne investicijske kredite provode procjenu ispunjavaju li projekti koji se financiraju kriterij značajnog doprinosa prema Taksonomiji EU-a.

3.2.2. Rezultati procjene dvostruke materijalnosti

Klimatske promjene

Značajni utjecaji, rizici i prilike

Emisije stakleničkih plinova iz opsega 3 (financirane emisije)

Moguć pozitivan i moguć negativan utjecaj

Uzvodno, vlastite operacije, nizvodno

Srednji i dugi rok

Usklađivanje portfelja s ciljevima Pariškog sporazuma omogućuje HBOR-u značajno smanjenje financiranih emisija, bolje upravljanje klimatskim rizicima i ciljevima smanjenja emisija stakleničkih plinova i smanjenje utjecaja portfelja na klimu. Usklađivanje portfelja predstavlja značajan mogući pozitivan utjecaj HBOR-a u borbi protiv klimatskih promjena. Mogući negativan utjecaj odnosi se na izostanak gore navedenih mjera.

Podrška niskougljičnom razvoju Hrvatske

Stvaran i moguć pozitivan i negativan utjecaj

Vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

HBOR kroz usklađivanje portfelja sa Strategijom niskougljičnog razvoja Republike Hrvatske do 2030. podržava energetske tranzicije i neposredno doprinosi smanjivanju financijskog raskoraka u borbi protiv klimatskih promjena. Usklađivanje portfelja podrazumijeva povećanje udjela djelatnosti koje doprinose ostvarenju okolišnih ciljeva ublažavanja i prilagodbe na klimatske promjene iz sektora koji najviše doprinose emisijama stakleničkih plinova. Podrška niskougljičnom razvoju Hrvatske podrazumijeva podršku klijentima HBOR-a u njihovim dekarbonizacijskim naporima. HBOR već sada ima pozitivan utjecaj u dekarbonizaciji Hrvatske kroz ulaganja u projekte energetske učinkovitosti, obnovljivih izvora energije i zaštite okoliša (održivo upravljanje prirodnim resursima). Mogući pozitivan utjecaj HBOR-a na niskougljični razvoj Hrvatske odnosi se na ciljano preusmjerenje sredstava u zelene projekte u skladu s ciljevima smanjenja emisija za 2030. i 2050. Mogući negativan utjecaj odnosi se na izostanak gore navedenih mjera.

Upravljanje klimatskim rizicima

Rizik

Uzvodno, vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

U kontekstu grupe okolišnih, upravljačkih i društvenih rizika, klimatski rizici su najznačajniji. Oni čine podskup okolišnih rizika, a uključuju fizičke klimatske rizike i tranzicijske rizike. Osnovna karakteristika ovih rizika je njihovo prelijevanje na tradicionalne vrste rizika (primarno kreditni, a zatim rizik likvidnosti te operativni, tržišni i reputacijski rizik).

Kao rezultat fizičkih klimatskih rizika (poplava, požar i sl.) koje klimatske promjene predstavljaju za fizičku imovinu koja služi kao instrument osiguranja kredita i/ili koja je glavni generator prihoda klijenata i/ili u kojoj klijent obavlja svoje poslovne aktivnosti, klijenti se izlažu mogućim financijskim gubicima, a što se potom prelijeva i na HBOR-ovu izloženost tradicionalnim vrstama rizika.

Kod tranzicijskih rizika, zbog zahtjeva koji se postavljaju pred klijente (posebno one koji posluju u sektorima osjetljivima na dekarbonizaciju), u vidu potrebe njihove prilagodbe regulatornim promjenama, tržišnim uvjetima i sl. mogući su negativni utjecaji na njihovu kreditnu sposobnost, a time je i povećana izloženost HBOR-a primarno kreditnom riziku.

HBOR-ov pristup upravljanju klimatskim rizicima usmjeren je na prepoznavanje klimatskih rizika, razumijevanje njihove ozbiljnosti i vjerojatnosti nastupa i određivanje načina upravljanja njima. Ovo je područje u razvoju, velike složenosti, jer uključuje razmatranje širokog raspona mogućih klimatskih scenarija i gospodarskih učinaka.

Razvoj novih održivih financijskih usluga

Prilika

Uzvodno, vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

HBOR ima značajan potencijal za proširivanje raspona financijskih proizvoda i usluga u okolišnom i društvenom dijelu koje su usmjerene i/ili na ubrzavanje niskougljičnog i klimatski otpornog razvoja RH i/ili na otklanjanje i/ili ublažavanje negativnih posljedica klimatskih promjena (pravedna tranzicija). Već sada, HBOR nudi plasmane s ciljem podrške prema održivom gospodarstvu i provodi stručne procjene kojima utvrđuje usklađenost s kriterijima i definicijama (koje uvjetuju regulatori i izvori sredstava). Navedena prilika proteže se na kratkoročni, srednjoročni i dugoročni vremenski horizont.

Vlastita radna snaga

Značajni utjecaji, rizici i prilike

Radni uvjeti (odgovarajuće plaće)

Stvaran i moguć pozitivan i negativan utjecaj

Vlastite operacije

Kratki, srednji i dugi rok

Nekonkurentne plaće unutar organizacije su tijekom procjene materijalnih utjecaja u prethodnim razdobljima ocijenjene kao jedan od tri moguća ili stvarna negativna utjecaja s najvećom vjerojatnosti pojavljivanja. HBOR od 2022. vodi dijalog o plaćama s predstavnicima sindikata i radi korekcije plaća, a od 2023. računa i objavljuje podatke o omjeru plaća muškaraca i žena i omjeru najviše i najniže plaće. Stvarni i moguć pozitivan utjecaj odnosi se na dosadašnje i buduće mjere porasta plaća s ciljem ublažavanja učinaka poskupljenja dobara i usluga. Negativan utjecaj, stvarni ili moguć, odnosi se na izostanak mjera i korekcija.

Radni uvjeti (hibridni način rada)

Stvaran i moguć pozitivan i negativan utjecaj

Vlastite operacije

Kratki, srednji i dugi rok

Pitanje radnog vremena, prekovremenog rada i rada zaposlenika na godišnjem odmoru i bolovanju procijenjeno je tijekom procjene materijalnih utjecaja HBOR-a u prethodnim razdobljima kao moguć ili stvaran negativan utjecaj s najvećom vjerojatnošću pojavljivanja. Ova su pitanja usko povezana s pitanjem hibridnog načina rada (režima rada i iz ureda i na izdvojenom mjestu rada). Svi zaposlenici HBOR-a imali su mogućnost rada od kuće, osim radnika čije je radno mjesto vezano za uredske prostorije. Stvarni i moguć pozitivan utjecaj odnosi se na dosadašnje i buduće mjere usmjerene na zadržavanje ili unapređenje fleksibilnih radnih uvjeta i uvjeta hibridnog načina rada, uvjeta rada u uredima te osiguravanja jednakih uvjeta na različitim lokacijama ureda ili između različitih organizacijskih jedinica. Negativan utjecaj, stvarni ili moguć, odnosi se na nedostatak praćenja te izostanak mjera i korekcija.

Radni uvjeti (radno vrijeme, ravnoteža između privatnog i poslovnog života)

Stvaran i moguć pozitivan i negativan utjecaj

Vlastite operacije

Kratki, srednji i dugi rok

Tijekom procjene materijalnosti utjecaja HBOR-a u prethodnim razdobljima neravnoteža privatnog i poslovnog života također je ocijenjena kao moguć ili stvaran negativan utjecaj s najvećom vjerojatnošću pojavljivanja. I ovo pitanje radnih uvjeta povezano je s hibridnim načinom rada započetim nakon ožujka 2020. (uslijed COVID-

a i potresa). HBOR još ne provodi ispitivanja zaposlenika o zadovoljstvu ravnotežom privatnog i poslovnog života, međutim radnici svoje zadovoljstvo i očekivanja mogu izraziti pojedinačno, kroz interni sustav upravljanja i praćenja radnim učinkom. Potencijalan negativan utjecaj odnosi se na nedostatak ispitivanja zadovoljstva zaposlenika ravnotežom privatnog i poslovnog života i radnim uvjetima na lokacijama. Mogući pozitivni utjecaj uključuje kontinuirano praćenje zadovoljstva zaposlenika u ovom segmentu i, po potrebi, definiranje ciljeva, pokazatelja i mjera.

Stručne kompetencije za klimatske rizike

Stvaran i moguć pozitivan i negativan utjecaj

Vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

HBOR jača interne kapacitete i stručna znanja za uspješno upravljanje održivim financiranjem, uključujući i upravljanje klimatskim rizicima kao neizostavni dio planiranog jačanja održivog financiranja. Utvrđeni su nedostaci/raskorak u pogledu odgovarajućih znanja, vještina i stručnosti za upravljanje povezanim društvenim i upravljačkim rizicima (ESG rizici). Utjecaj jačanja kompetencija je stvaran i moguć te ima pozitivan aspekt vezan uz jačanje internih kapaciteta i stručnih znanja zaposlenika. Negativan aspekt utjecaja ogleda se u mogućim odlascima ključnih članova tima i/ili internim premještajima čime se gubi kontinuitet potreban za provođenje aktivnosti i preporuka. Rizik se ogleda u kompetitivnom tržištu rada i nedostatku kvalificiranih stručnjaka za područje održivog financiranja.

Društveno-ekonomski utjecaj i jačanje otpornosti gospodarstva

Značajni utjecaji, rizici i prilike

Jačanje konkurentnosti i otpornosti gospodarstva

Stvaran i moguć pozitivan utjecaj

Uzvodno, vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

U prosincu 2024. HBOR je donio novu Strategiju poslovanja za razdoblje 2025.-2029. koja se naslanja na Strategiju poslovanja iz prethodnog razdoblja, stoga će HBOR nastaviti poticati konkurentnost i otpornost, internacionalizaciju, uravnoteženi regionalni razvoj, zelenu tranziciju te razvoj tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala. U okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti HBOR je provodio šest financijskih instrumenta ukupne vrijednosti 256 milijuna eura kojima je cilj bio potaknuti jačanje investicijskih aktivnosti u domaćem gospodarstvu, omogućiti jačanje konkurentnosti domaćih gospodarskih subjekata, ali i omogućiti uspješnu tranziciju prema zelenim i digitalnim tehnologijama kao osnovici buduće održivosti i konkurentnosti domaćeg gospodarstva. Stvaran i moguć pozitivan utjecaj uključuje jačanje otpornosti hrvatskog gospodarstva i društva na buduće tržišne poremećaje, ali i tranziciju na klimatsku i okolišnu održivost.

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

Stvaran i moguć pozitivan utjecaj

Uzvodno, vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

Aktivnosti HBOR-a usmjerene su na ostvarivanje pozitivnih društveno-ekonomskih utjecaja. Poseban naglasak usmjeren je na poduzetnike koji uobičajeno imaju otežan pristup financiranju kao što su poduzetnici početnici, mladi poduzetnici i žene poduzetnice. Dodatno, HBOR posebnu pažnju posvećuje održivom i uravnoteženom regionalnom razvoju kao preduvjetu stabilnog i održivog socijalnog i gospodarskog okruženja. Financiranjem socijalne infrastrukture (vrtići, škole, bolnice, starački domovi i sl.), te komunalne infrastrukture (vodovod i odvodnja, ceste, garaže, komunalna vozila i sl.) HBOR doprinosi razvoju održivog gospodarstva i društva.

Posebni uvjeti odnose se na posebna područja RH. Ovi projekti imaju pozitivan stvaran i mogući utjecaj na jačanje razvoja lokalne socijalne i komunalne infrastrukture, uklanjanje/smanjivanje nejednakosti, podršku najranjivijim skupinama, razvoj posebnih područja i zaštitu ili povećanje broja radnih mjesta. Od 2025. nacionalne promotivne banke, uključujući i HBOR prepoznate su kao mjesto za financiranje priuštivog i održivog stanovanja, pa su identificirane nove prilike za financiranje stanogradnje iz EU izvora, što uključuje i prateće tehničke pomoći.

Korisnici

Značajni utjecaji, rizici i prilike

Utjecaji povezani s informacijama za korisnike, pristup (kvalitetnim) informacijama o klimatskim i okolišnim zahtjevima i procesi uključivanja korisnika

Stvaran i moguć pozitivan utjecaj

Uzvodno, vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

Prilagodba sustava izvještavanja prema zahtjevima financijskih institucija i regulatora odvija se kontinuirano. Unaprjeđenje podatkovne infrastrukture jedna je od glavnih aktivnosti vezanih uz usklađivanje sa zahtjevima namjenskih izvora sredstava te nove regulative objavljivanja podataka o održivosti. Ova prilagodba pomaže boljoj ugradnji čimbenika održivosti te boljem upravljanju s održivošću povezanim procesima. Istovremeno, HBOR usmjerava značajne napore na unaprjeđenje procesa prikupljanja i evidencije podataka u cilju pojednostavljenja procesa za klijente te centraliziranog evidentiranja, obrade i izvještavanja. Jednostavniji proces može imati pozitivan utjecaj na klijente u smislu manjeg administrativnog opterećenja i poticanja posebno ranjivih skupina na korištenje HBOR-ovih programa financiranja. Izazovi su postojanje paralelnih izvještajnih zahtjeva/okvira koji nisu međusobno usklađeni, terminološki ili sadržajno te nastavak neizvjesnosti u pogledu primjene, obuhvata i sadržaja obveznih i dobrovoljnih izvještajnih standarda. Stvaran i mogući aspekt pozitivnog utjecaja odnosi se na pojednostavljivanje zahtjeva za davanje informacija te aktivno kontinuirano informiranje i detaljnije upoznavanje mogućih korisnika sa zahtjevima. Stvaran i moguć pozitivan utjecaj uspostave redovitog ispitivanja zadovoljstva korisnika doprinosi boljem razumijevanju potreba i pomaže u razvoju i implementaciji proizvoda.

Curenje i/ili zloupotreba podataka

Stvaran pozitivan utjecaj i rizik

Uzvodno, vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

HBOR koristi softvere i alate za sprečavanje gubitka podataka koji nadziru i kontroliraju aktivnosti krajnjih točaka, filtriraju tokove podataka na informatičkim mrežama i nadziru podatke u oblaku radi zaštite podataka u mirovanju, pokretu i u uporabi. Osigurano je izvještavanje kako bi se ispunili sigurnosni zahtjevi te identificirala područja slabosti i anomalija za forenziku i odgovor na incidente i događaje.

Poslovno ponašanje

Značajni utjecaji, rizici i prilike

Kibernetička sigurnost, sprječavanje napada i otkrivanje ranjivosti, uključujući prevenciju

Stvaran pozitivan utjecaj i rizik

Uzvodno, vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

Kibernetički napadi mogu dovesti do gubitka povjerenja dionika, operativnog i reputacijskog rizika kao i do pravnih posljedica. HBOR raspolaže naprednim sigurnosnim sustavima poput zaštite krajnje točke, upravljanja ranjivostima i nadogradnjama, nadzora pristupa kritičnim resursima, zaštite mobilnih uređaja i sprečavanja gubitka podataka. Proaktivno se upravlja sustavom informacijske sigurnosti i digitalne otpornosti sukladno regulativama tijela RH i EU u dijelu upravljanja rizicima kreditnih institucija, kao i sigurnosnim standardima u financijskom poslovnom sektoru.

Korporativna kultura

Stvaran i moguć pozitivan utjecaj

Vlastite operacije, nizvodno

Kratki, srednji i dugi rok

HBOR njeguje korporativnu kulturu poslovnog ponašanja u skladu s regulatornim okvirom, s fokusom na društvenu odgovornost i održivi razvoj. Ponašanje je definirano Kodeksom korporativnog upravljanja, Etičkim kodeksom te Politikom održivosti. Ugradnjom održivosti u strateški okvir i korporativno upravljanje te njenim definiranjem kao jedne od temeljnih vrijednosti, HBOR nadograđuje svoju korporativnu kulturu, stavljanjem težišta na razvoj održivog financiranja na hrvatskom tržištu s ciljem ostvarivanja dugoročnih koristi za okoliš i društvo.

3.3. Opis metodologije procjene dvostruke materijalnosti

Koncept dvostruke materijalnosti ključan je za izvještavanje o održivosti prema ESRS-u. Uključuje materijalnost utjecaja poduzeća na društvo i okoliš te financijsku materijalnost koja proizlazi iz rizika i prilika za poduzeće s financijskim posljedicama.

Tijekom procesa provedenog 2024. uz vodstvo vanjskog stručnjaka, identificirani su utjecaji na temelju čimbenika održivosti obuhvaćenih tematskim ESRS standardima te su identificirani i čimbenici specifični za HBOR s obzirom na sektor poslovanja. Za aspekt financijske materijalnosti identificirani su rizici i prilike za koje bi se moglo opravdano očekivati da će utjecati na budući razvoj, financijski položaj i rezultate HBOR-a u kratkoročnom, srednjoročnom i dugoročnom razdoblju. Procjena financijske materijalnosti razmatra čimbenike poput regulatornih promjena, dinamike tržišta i očekivanja dionika koji mogu promijeniti financijsko okruženje poduzeća. Ovisnosti o prirodnim, ljudskim i društvenim resursima mogu biti izvor financijskih rizika i prilika. Za analizu lanca vrijednosti korišteni su zahtjevi ESRS-a te komentar Europskog nadzornog tijela za bankarstvo (EBA) tijekom javnog savjetovanja o nacrtu ESRS-a vezan uz definiciju lanca vrijednosti.

U ovom izvještajnom ciklusu temelj procjene dvostruke materijalnosti bila je procjena koju smo proveli 2024. godine, a u kojoj smo prvi puta primijenili smjernice i preporuke ESRS-a. Tada identificirani učinci, rizici i prilike ponovno su pregledani.

Pregled je proveden od internog tima. Uzete su u obzir recentne kontekstualne informacije prikupljene tijekom različitih rasprava i razmjena iskustava unutar nacionalnih i međunarodnih udruženja i dioničkih platformi. Pregled je rezultirao potvrdom tema. Zaključeno je da materijalnost tema nije upitna, pa je broj tema ostao isti, uz manje nadopune. U odnosu na 2024. i 2025. došlo je do manjih izmjena i nadopuna u opisima ili nazivima pod-tema što je ugrađeno u tekstu gore (vidi 3.2.2.)

- KLIMATSKE PROMJENE, Razvoj novih održivih financijskih usluga
dodani opisi utjecaja provjere kriterija i definicija održivih plasmana
- VLASTITA RADNA SNAGA, Stručne kompetencije za klimatske rizike
utjecaji prošireni i za kompetencije u pogledu društvenih i upravljačkih rizika
- DRUŠTVENO-EKONOMSKI UTJECAJ I JAČANJE OTPORNOSTI GOSPODARSTVA/ Financiranje društvenih prava zajednica (komunalna i socijalna infrastruktura, pristup financiranju, ranjive skupine, regionalni razvoj, posebna područja, smanjivanje nejednakosti, priuštivo stanovanje)
Podtema proširena i na priuštivo stanovanje
- KORISNICI, Utjecaji povezani s informacijama za korisnike, pristup kvalitetnim informacijama o klimatskim i okolišnim zahtjevima i procesi uključivanja korisnika
podtema proširena i na procese uključivanja korisnika, dodan opis uključivanja korisnika u obliku ispitivanja zadovoljstva

Na ovaj način i na tragu pristupa koji je u HBOR-u uveden 2024. godine, Procjena dvostruke materijalnosti koju je proveo HBOR sadrži sljedeće korake:

1. Razumijevanje konteksta: razvijanje sveobuhvatnog pregleda aktivnosti organizacije, poslovnih odnosa i šireg konteksta okolišnih, društvenih i upravljačkih pitanja.
2. Identifikacija utjecaja, rizika i prilika: identifikacija stvarnih i mogućih utjecaja, rizika i prilika povezanih s pitanjima održivosti kroz vlastite operacije te uzvodni i nizvodni lanac vrijednosti. U analizi rizika i prilika korišteni su dostupni podaci koji proizlaze iz do sada provedenih analiza.
3. Prioritizacija materijalnih utjecaja, rizika i prilika: primjena kriterija za materijalnost utjecaja i financijsku materijalnost kako bi se utvrdilo koji su utjecaji, rizici i prilike materijalni. To uključuje postavljanje odgovarajućih kvalitativnih pragova koji će se u narednim izvještajnim ciklusima dodatno razrađivati s

ciljem kontinuiranog poboljšavanja relevantnosti i vjernog prikazivanja utjecaja, rizika i prilika HBOR-a.

4. Izveštavanje: dokumentiranje u obliku revizorskog traga i objavljivanje opisa metodologije i rezultata procjene materijalnosti utjecaja.

Uključivanje dionika tijekom pripreme izvještaja

Analiza dvostruke materijalnosti uključila je perspektive internih i eksternih dionika. S obzirom na njihovo mjesto i ulogu u lancu vrijednosti HBOR-a, uključeni su predstavnici više skupina dionika (banaka, klijenata, udruženja, zaposlenika i dr.). U prethodnim razdobljima, mišljenja dionika dobivena su kroz različite oblike uključivanja, od ankete i dubinskih intervjua, do tematskih sastanka i konzultacija.

U pregled analize utjecaja, rizika i prilika HBOR-a, u okviru pripreme ovog izvještaja uključeno je više od 30 zaposlenika HBOR-a iz više organizacijskih jedinica, uključujući i Lidere održivog financiranja i njihove zamjene. Oni su sudjelovali u informativno konzultativnim sastancima na kojima su informirani o zadnjem statusu i izglednom razvoju regulative o izmjenama CSRD/ESRS-a kao i posebnom sastanku na kojem su kroz raspravu provjerene materijalne teme i podteme i prikupljene dodatne kontekstualne informacije. Članovi Odbora za održivo financiranje informirani su tijekom godine, u okviru više sjednica Odbora o razvoju regulative i pristupu drugih razvojnih/javnih te poslovnih banaka, o sadržaju i pristupu izradi izvještaja, analizi materijalnosti i statusu pokrivenosti materijalnih tema odgovarajućim planovima, aktivnostima i mjerama. Vanjski dionici uključeni su kroz *desk* analize najnovijih izvještajnih praksi obveznika u financijskom sektoru (razvojne banke i poslovne banke) i obveznika u Hrvatskoj, te kroz tematske razmjene i rasprave na sastancima više udruženja, platformi ili bilateralno. Rezultati i uvidi dobiveni uključivanjem vanjskih dionika u prethodnim razdobljima i dalje su relevantni, posebno rezultati dubinskih razgovora sa stručnjacima 2023. te uključivanja prirode kao „tihog dionika“ (engl. *silent stakeholder*) 2024. godine.

U skladu s rezultatima procjene dvostruke materijalnosti HBOR je usmjeren na aktivnosti kojima će se ublažiti negativni utjecaji, pojačati pozitivni utjecaji te aktivno upravljati identificiranim rizicima i prilikama.

3.3.1. Uključivanje dionika

Uključivanje dionika obuhvaća kontinuirano savjetovanje kao dio svakodnevnih poslovnih aktivnosti HBOR-a. Prepoznato je više dioničkih skupina:

- država i tijela javne vlasti
- klijenti
- financijske institucije
- regulatorna tijela
- rejting agencije
- zaposlenici
- lokalna zajednica
- nevladine organizacije
- dobavljači/investitori i
- mediji.

Ovisno o skupini dionika uključivanje je u nadležnosti jedne ili više organizacijskih jedinica, a odnos s dionicima reguliran je kroz više internih akata kao što su Kodeks korporativnog upravljanja, Etički kodeks, Politika održivosti, Pravilnik za ispitivanje zadovoljstva korisnika, Pravilnik o izradi i praćenju provedbe strategije i drugi pravilnici.

Oblici uključivanja skupina dionika raznovrsni su i odvijaju se kontinuirano. Povremeno se provode tematska istraživanja stavova zaposlenika i klijenata, organiziraju se različite tematske konferencije i sastanci, zaposlenici sudjeluju u ekspertnim skupinama različitih udruženja ili dioničkih platformi te daju doprinos izradi stručnih studija i pilotiranja metodologija.

Prilikom razvoja proizvoda i usluga posebno se uključuje dionike kao npr: nadležna ministarstva, EU tijela, međunarodne financijske institucije kao što su EIB, CEB, IBRD, druge razvojne banke i izvozno-kreditne agencije, poslovne banke, leasing društva, društva za upravljanje fondovima, HAMAG-BICRO, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (JLPRS), različita poslovna udruženja i druge.

Prikaz ključnih/odabranih skupina dionika HBOR-a i pripadajući oblici uključivanja (tabelarni prikaz)

DIONICI	OBLICI UKLJUČIVANJA	SVRHA UKLJUČIVANJA
DRŽAVA I TIJELA JAVNE VLASTI REGULATORNA TIJELA	Sastanci	Provedba nacionalnih ciljeva i programa
	Očitovanja i stajališta	Savjetovanje i usklađivanje s regulativom
	Dioničke radne skupine	Pružanje podrške zelenoj tranziciji/održivom financiranju
FINANCIJSKE INSTITUCIJE	Godišnji i tematski sastanci	Razvoj i implementacija proizvoda i distribucijskih kanala Ugradnja ESG čimbenika u procese upravljanja Razmjena stajališta i znanja
	Posjete i tematske misije	
	Radionice i konzultacije	
	Partnerstva i inicijative	
	Stručne prakse i razmjene	
KLIJENTI	Istraživanje zadovoljstva	Otvoren i dvosmjerni dijalog Razvoj i implementacija proizvoda i inovativnih rješenja Razumijevanje potreba korisnika/lanca vrijednosti Identifikacija ključnih materijalnih tema
	Sastanci uživo/online	
	Kontakti telefonom/pisano/online	
	Info dani i radionice	
	Konferencije	
	Objave na webu i društvenim mrežama	
UDRUŽENJA	Procjene materijalnosti	Transparentno javno zagovaranje Razmjena znanja i najboljih sektorskih praksi Neposredna komunikacija sa stručnjacima Podrška održivom razvoju gospodarstva Doprinos razvojnim ciljevima (razvojna pomoć)
	Sastanci uživo i online	
	Ankete, očitovanja i stajališta	
	Tematski događaji, rasprave i paneli	
	Upravljačka tijela i radne skupine	
	Edukacije i razvojni programi	
	Zajedničke inicijative i Deklaracije	
ZAPOSLENICI	Sektorske studije i operativni vodiči	Informiranje i komunikacija s vlastitom radnom snagom Razvoj kompetencija i vještina Dobivanje povratnih informacija i ugradnja u procese upravljanja Upravljanje razvojem zaposlenika Upravljanje poslovnim procesima
	Savjetovanje s predstavnicima radnika/sindikata	
	Tematske obavijesti i objave na intranetu	
	Istraživanje zadovoljstva i tematske ankete	
	Žalbeni mehanizmi	
	Godišnja procjena zaposlenika	
	Sastanci timova	
ZAPOSLENICI	Godišnji skupovi zaposlenika i Uprave uživo	

Napomena: u prikazu dani zabilježeni oblici uključivanja u prethodnim razdobljima (povremeni ili redoviti), ne samo u 2025.

3.4. Upravljanje rizicima vezano uz pitanja održivosti

HBOR svojim politikama, pravilnicima, metodologijama, uputama i drugim internim aktima propisuje načine utvrđivanja, mjerenja/procjenjivanja, praćenja, ovladavanja, kontrole i izvještavanja o rizicima te uloge i odgovornosti organizacijskih jedinica uključenih u proces upravljanja rizicima kojima je HBOR izložen ili bi mogao biti izložen u svom poslovanju.

Rizici kojima je HBOR izložen ili bi mogao biti izložen u svom poslovanju identificiraju se sukladno Katalogu rizika HBOR-a. Cilj tog internog akta je utvrđivanje rizika za koje se procjenjuje da imaju ili bi mogli imati potencijalno negativan utjecaj na poslovanje HBOR-a radi pravovremenog uspostavljanja i poduzimanja aktivnosti za ovladavanje njima i daljnjeg razvoja već utvrđenih aktivnosti usmjerenih izbjegavanju, sprječavanju, prijenosu i/ili smanjivanju negativnog utjecaja rizika na trenutne i buduće pokazatelje poslovanja te vrijednost kapitala HBOR-a.

U okviru Kataloga rizika HBOR je identificirao i okolišne, upravljačke i društvene rizike kao relevantne za svoje poslovanje. Temeljem procjene ozbiljnosti i vjerojatnosti nastupa potencijalnih štetnih događaja, koji proizlaze iz izravne izloženosti tim rizicima, promatrano kroz očekivane financijske učinke i utjecaj na kontinuitet poslovanja, njihov izravan utjecaj ocijenjen je kao nizak. Međutim, njihova materijalnost proizlazi iz učinaka prelijevanja, primarno na kreditni rizik, a zatim i na rizik likvidnosti, operativni i tržišni rizik. Sukladno tome, ESG rizici se integriraju u postojeći okvir upravljanja rizicima kroz procese procjene kreditne sposobnosti i strateško planiranje.

Integracija ESG rizika u poslovni model, strategiju upravljanja rizicima te relevantne interne akte prepoznata je u novoj Strategiji kao jedan od ključnih smjerova unutar strateškog preduvjeta „Održivost“. HBOR kontinuirano jača interne kapacitete i stručna znanja u području održivog financiranja, uključujući i upravljanje ESG rizicima s ciljem njihove sustavne i cjelovite integracije u postojeći okvir upravljanja rizicima. Takav pristup omogućuje pravodobno identificiranje, procjenu, mjerenje i upravljanje ESG rizicima, uz poseban naglasak na klimatske rizike.

HBOR izloženost ESG rizicima prepoznaje prvenstveno kroz kreditiranje svojih klijenata, pri čemu se uzimaju u obzir i potencijalni negativni utjecaji na okoliš i društvo.

U području upravljanja okolišnim, a posebno klimatskim rizicima, HBOR razvija detaljniji pristup procjeni tranzicijskih rizika na razini djelatnosti klijenta ili pojedinačnih projekata. Za identifikaciju fizičkih klimatskih rizika planira se osigurati što preciznija procjena izloženosti, uz primjenu odgovarajućeg alata.

U okviru upravljanja rizicima povezanih s održivošću HBOR između ostalog provodi pregled usklađenosti projekata s okolišnim i klimatskim zahtjevima. Temeljem dostavljene dokumentacije podnositelja zahtjeva (zahtjev za kredit/osiguranje/jamstvo, upitnik samoprocjene, projektna dokumentacija, ostala tehnička dokumentacija i dr.) izrađuje se Ekspertna ocjena zaštite okoliša i održivosti kojom se između ostalog provodi provjera usklađenosti projekta/investicije:

- s aspekta legalnosti,
- s relevantnim okolišnim zakonodavstvom,
- sa zahtjevima načela zelene tranzicije vezanim uz okolišne ciljeve,
- sa zahtjevima načela nenanošenja bitne štete (DNSH), ovisno o kreditnom programu koji se provodi,
- s ostalim zahtjevima (Pariški sporazum, OECD-ove smjernice za izvozne poslove, *InvestEU* i dr.) ovisno o kreditnom programu koji se provodi te izvoru financiranja.

Ekspertna ocjena sadrži i klasifikaciju rizičnosti projekta (kategorije rizika A, B+, B-, C), ocjenu prihvatljivosti projekta, određene ključne pokazatelje, mjere za smanjenje ekološkog rizika, potrebu praćenja projekta u razdoblju pripreme, financiranja i razdoblju povrata kredita i dr. Izrađena Ekspertna ocjena upućuje se dalje u

proces odobravanja kredita/osiguranja/jamstva te služi za ukupnu ocjenu prihvatljivosti, odnosno rizičnosti projekta/investicije.

Na razini kreditnog portfelja kontinuirano se provode aktivnosti usmjerene na unaprjeđenje dostupnosti i kvalitete ESG podataka te razvoj metodologija za procjenu / mjerenje ESG rizika, s ciljem osiguravanja učinkovitog i pravodobnog upravljanja ovim rizicima.

Prepoznavanje i mjerenje ESG rizika, ali i prepoznavanje prilika povezanih s održivim financiranjem predstavlja važan preduvjet za dugoročnu otpornost i stabilnost poslovnog modela HBOR-a. Time se osigurava usmjeravanje financiranja prema održivim projektima, uz istodobno smanjenje izloženosti ESG rizicima.

3.4.1. Uloga i sastav najviših upravljačkih tijela

Odgovornosti tijela ili pojedinaca unutar tijela propisane su Zakonom o HBOR-u, Statutom i Kodeksom korporativnog upravljanja HBOR-a. Uprava HBOR-a aktivno se bavi pitanjima održivog financiranja. Slijedom nalaza i preporuka Projekta održivog financiranja uspostavljena je upravljačka struktura u HBOR-u vezana uz pitanja održivosti koja se tiču okoliša, društva i upravljanja (engl. *Environment, Social and Governance*, ESG) sastavljena od:

- Odbora za održivo financiranje
- Samostalne organizacijske jedinice Održivo financiranje
- Lidera održivog financiranja.

Organizacijska jedinica Održivo financiranje započela je s radom u 2024. godini.

Prikaz upravljačke strukture HBOR-a povezane s pitanjima održivosti

Uspostavljanje upravljačke strukture povezane s pitanjima održivosti, započeto u 2023. godini, zaokruženo je u 2024. osnivanjem Odbora za održivo financiranje i imenovanjem Lidera održivog financiranja. Odbor i Lideri nastavili su s aktivnim radom i tijekom 2025. godine.

Tijela	Uloga i odgovornosti
Nadzorni odbor	utvrđuje načela poslovne politike i strategije, nadzire vođenje poslova banke, utvrđuje godišnje financijske izvještaje, razmatra izvješća unutarnje revizije, vanjskih neovisnih revizora i izvješća Državnog ureda za reviziju. Nadzorni odbor također prati i kontrolira zakonitost rada Uprave te imenuje i opoziva predsjednika i članove Uprave. Nadzorni odbor, sukladno Zakonu, čini deset članova i to šest ministara Vlade Republike Hrvatske, tri saborska zastupnika te predsjednik Hrvatske gospodarske komore.
Uprava	Uprava, u skladu sa Statutom i Zakonom o HBOR-u, zastupa HBOR i vodi poslovanje na vlastitu odgovornost, te raspolaže imovinom HBOR-a i dužna je i ovlaštena poduzeti sve radnje i donijeti sve odluke koje smatra potrebnim za zakonito i uspješno vođenje poslova. Uprava je također zadužena za donošenje akata kojima se utvrđuje način rada i unutarnja organizacija HBOR-a, donošenje programa i općih uvjeta poslovanja, donošenje pojedinačnih odluka o odobrenju financijskih i ostalih poslova, odlučivanje o imenovanju i opozivu radnika s posebnim ovlaštenjima, odlučivanje o pravima i obvezama radnika te izvještavanje Nadzornog odbora. Upravu HBOR-a čine tri člana, od kojih jedan obnaša funkciju predsjednika Uprave. Članove Uprave imenuje Nadzorni odbor.
Odbor za održivo financiranje	Odbor ima ukupno 12 članova, uključujući tri člana Uprave, dva savjetnika Uprave te direktore šest sektora i jedne direkcije. Odborom predsjedava predsjednik Uprave, a

zamjenik predsjednika Uprave je član Uprave. Odbor razmatra prijedloge za implementaciju aktivnosti iz područja održivog financiranja, utvrđuje njihove međuovisnosti, sagledava potrebne resurse, utvrđuje odgovornosti, uloge i rokove za provedbu aktivnosti te procjenjuje utjecaje na rizik i/ili na poslovanje uključenih organizacijskih jedinica i HBOR-a u cjelini. Također, razmatra izvještaje o statusu aktivnosti iz područja održivog financiranja te druge dokumente koje članovi Odbora procijene da je potrebno razmotriti na sjednici Odbora. Donosi i zaključke vezane uz strategiju, politike, planove, ciljeve i ostale akte u području održivog financiranja, razvoja proizvoda održivog financiranja, integraciju ESG rizika u cjeloviti proces upravljanja rizicima, regulatornim i dobrovoljnim izvještavanjem o održivosti, potrebnim resursima i kompetencija u području održivog financiranja, suradnji s relevantnim dionicima te ostalim mjerama i aktivnostima u području održivog financiranja.

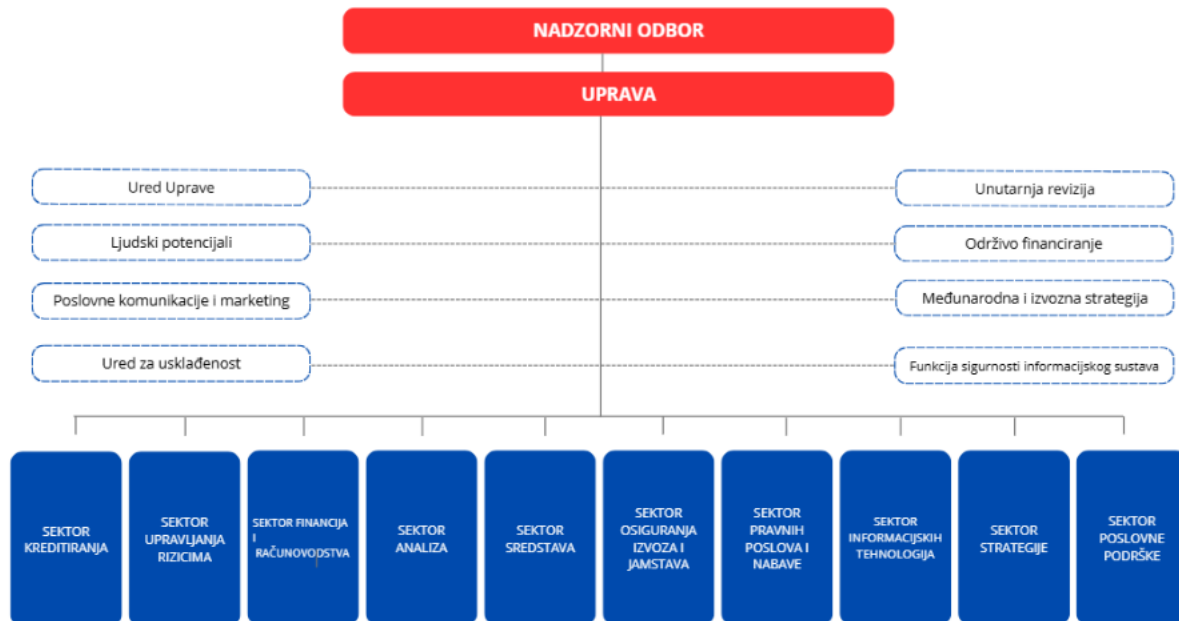
**Organizacijska jedinica
Održivo financiranje**

Organizacijska jedinica Održivo financiranje je funkcionalno i organizacijski odvojena organizacijska jedinica u kojoj se obavljaju poslovi vezani uz prilagodbu regulatornim zahtjevima korporativnog izvještavanja o održivosti i koordinaciju ugradnje održivog financiranja u HBOR-u. Održivo financiranje izravno odgovara Upravi HBOR-a i obavlja sljedeće poslove: 1) vodi i koordinira aktivnosti prilagodbe regulatornim zahtjevima korporativnog izvještavanja o održivosti koja se odnose na objavljivanje okolišnih, društvenih i upravljačkih informacija, 2) koordinira aktivnosti implementacije održivog financiranja u HBOR-u koje provode različite organizacijske jedinice, 3) razvija i potiče suradnju s različitim skupinama dionika u području održivog financiranja i održivog razvoja.

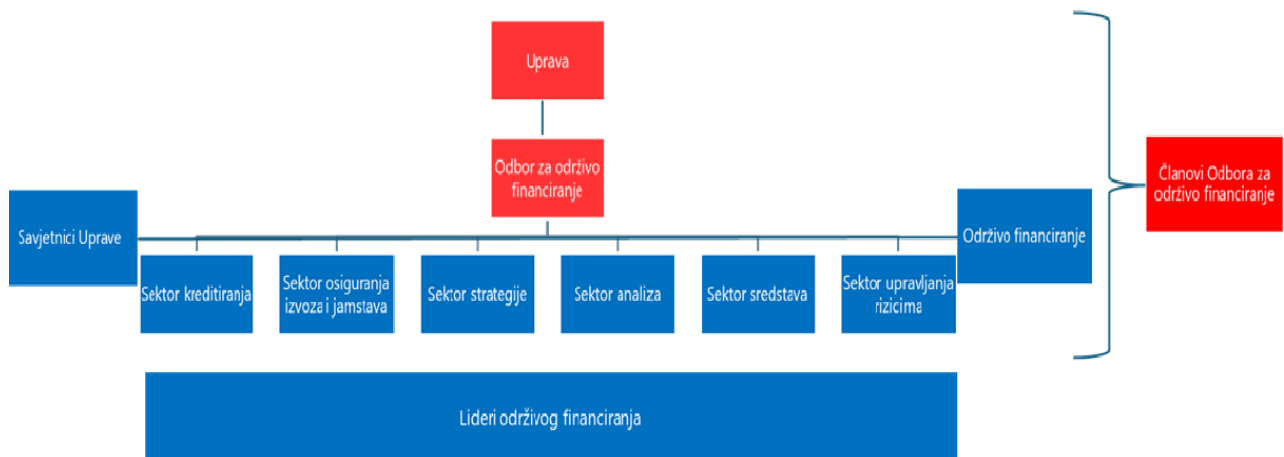
**Lideri održivog
financiranja**

Daju aktivan doprinos provedbi aktivnosti održivog financiranja. Predlažu i implementiraju ESG čimbenike unutar svojih organizacijskih jedinica i djelokruga rada. Lideri održivog financiranja dolaze iz Sektora analize, Sektora kreditiranja, Sektora osiguranja izvoza i jamstava, Sektora sredstava, Sektora strategije i Sektora upravljanja rizicima.

Makroorganizacija HBOR-a



Prikaz upravljačke strukture HBOR-a povezane s pitanjima održivosti



U 2025. održano je ukupno 11 sjednica Nadzornog odbora, 52 sjednice Uprave, 47 sjednica Kreditnog odbora i 7 sjednica Revizijskog odbora.

Razmatrane su bile sljedeće teme:

- Nadzorni odbor: suglasnosti na odobrenja kredita i garancija, izmjene uvjeta kredita, usvajanje i izmjena internih akata, te različite informacije, planovi i izvješća;
- Uprava: odobrenja kredita i garancija, izmjene uvjeta kredita, usvajanja i izmjene internih akata, teme iz područja osiguranja izvoza i izdavanja jamstava, ljudskih potencijala, sponzorstva i donacije te različite informacije i izvješća;
- Kreditni odbor: odobrenja kredita i garancija, neprihvatanje zahtjeva za kredit, izmjene uvjeta kredita i različite informacije i izvješća;
- Revizijski odbor: informacije, planovi i izvješća.

Na dnevnom redu sjednica Uprave u 2025. razmatrane su brojne teme povezane s održivošću i ESG čimbenicima. Neke od tema o kojima je Uprava bila informirana i o kojima su donesene odluke tijekom sjednica u 2025. uključuju:

- usvajanje Izvješća o održivosti za 2024. godinu
- provedba Strategije poslovanja HBOR-a za razdoblje od 2025. do 2029. godine
- organizacijske promjene
- donošenje novih ili izmjene postojećih internih akata u vezi s ugradnjom čimbenika održivosti unutar različitih organizacijskih jedinica (npr. proceduralna postupanja u obradi kreditnih zahtjeva vezano uz održivost, izmjene Općih uvjeta prihvatljivosti, strateški operativni planovi, Pravilnik za utvrđivanje održivih plasmana, izmjena Pravilnika o uvođenju poslovnih promjena i novih proizvoda kojom se uvodi kriterij utjecaja poslovne promjene na održivo poslovanje kao jedan od kriterija koji bodovno utječe na prioritet poslovne promjene koja se uvodi, Pravilnik za ispitivanje temeljnog zadovoljstva korisnika HBOR-a i dr.)
- donošenje novih programa financiranja i kreditiranja (Program povlaštenog financiranja po kreditnim programima HBOR-a – subvencije za ulaganja u RDI, zelene projekte i digitalizaciju, program kreditiranja: Krediti za modernizaciju proizvodnje)
- izmjene uvjeta kredita (npr. izmjene Programa kreditiranja Urbani razvojni fond)
- sporazumi o poslovnoj suradnji (na provedbi poslova subvencioniranja kamata za projekte cjelovitog sustava gospodarenja otpadom po kreditnim programima HBOR-a; za provedbu financijskog instrumenta „EFRR Portfeljna jamstva“ iz EU fondova (PKK 2021.-2027.); za provedbu financijskog instrumenta „EFRR Pojedinačna jamstva“ iz EU fondova (PKK 2021.-2027.)
- informacije o tehničkim pomoćima (EIB savjetodavna pomoć za socijalno i priuštivo stanovanje, EIB Green Gateway)
- ostvarene ESG aktivnosti, imenovanja i inicijative u okviru različitih domaćih i međunarodnih udruženja i tematskih dioničkih platformi (npr. Forum za podršku održivom financiranju, pristupanje PCAF-u).

Od 2024. Revizijski odbor prati promjene u korporativnom izvještavanju o održivosti i posljedične izmjene u Zakonu o računovodstvu i Zakonu o reviziji, te je zatražio pravovremeno uključivanje HBOR-a.

Tijekom 2025. održano je i ukupno šest sjednica Odbora za održivo financiranje (2024: 7). Na sjednicama su razmatrane teme iz domene rada Odbora, a najviše iz područja izvještavanja o održivosti, strategiji, politikama,

planovima, ciljevima i ostalim aktima te suradnji s dionicima. Tijekom 2025. na sjednicama je bilo prisutno od 11-17 osoba po sjednici (članova Odbora i ostalih) (2024: 12-19). Razmatrane su raznovrsne teme (18 tema u više kategorija) kao npr. status OMNIBUS regulative, usporedbe identificiranih materijalno značajnih tema i pripadajućih aktivnosti, status aktivnosti održivog financiranja, EU taksonomski izračuni za OBS i investicije, preliminarni izračuni financiranih emisija prema PCAF metodologiji, prijedlog izmjene postupanja u prikupljanju podataka o održivosti za male izloženosti, prijedlozi novih internih akata – Pravilnika za ispitivanje zadovoljstva korisnika i pripadajuće metodologije, Pravilnika o izradi i praćenju strategije HBOR-a, Plana djelovanja za ravnopravnost spolova i dr.

Osim toga, teme povezane s održivošću i ESG čimbenicima razmatrane su i u okviru rada drugih odbora: Odbora za upravljanje aktivom i pasivom i Odbora za upravljanje poslovnim promjenama.

3.4.2. Nagrađivanje

Politike nagrađivanja

Upravljačka tijela

Plaća predsjednika i članova Uprave HBOR-a definirana je Odlukom o utvrđivanju plaća i drugih primanja predsjednika i članova uprava trgovačkih društava (NN br. 83/2009, 3/2011, 3/2012, 46/2012, 22/2013, 25/2014 i 77/2014). Nadzorni odbor HBOR-a definiran je Zakonom o HBOR-u NN br. 138/06 i 25/13 te članovi Nadzornog odbora obavljaju funkciju bez naknade. Visina naknade za članove Revizijskog odbora određena je Odlukom Nadzornog odbora. Jedan član Revizijskog odbora, koji je ujedno član Nadzornog odbora kao i državni dužnosnik, nema pravno na naknadu, a druga dva člana imaju pravo na naknadu temeljem čl. 2. st. 11. Pravilnika o radu Revizijskog odbora.

Plaće i otpremnine članova Uprave definirane su ugovorima o radu te oni ne ostvaruju pravo na varijabilni dio plaće kao ostali zaposlenici HBOR-a. Sukladno Zakonu o sprječavanju sukoba interesa Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa donijelo je smjernice⁶ kojima se uređuje koje primitke, uz plaću, ne smiju primati obveznici primjene navedenog Zakona, uključujući i članove Uprave HBOR-a, a koje primitke smiju ostvarivati, čega se HBOR u svom djelovanju pridržava.

Zaposlenici

U HBOR-u je u primjeni sustav za upravljanje radnim učinkom kojim se izvrsnost u radu nagrađuje i potiče osiguravanjem poticajnog dijela plaće kao dodatka na plaću temeljenog na kvartalnoj procjeni ostvarenja kompetencija i ciljeva. Poticajni dio plaće dodjeljuje se unutar raspona koji ovisi o ukupnoj procjeni ostvarenja ciljeva i kompetencija za određeno razdoblje.

⁶ <https://www.sukobinteresa.hr/hr/smjernice-upute/dopuna-smjernice-o-zabrani-primitka-dodatne-naknade>

3.4.3. Raznolikost i stručna znanja upravljačkih tijela HBOR-a vezana uz održivost

Nadzorni odbor je u 2025. činilo 10 članova, od kojih su na 31. 12. 2025. tri bile žene i sedam muškaraca. Uprava ima tri muška člana. Odbor za održivo financiranje ima 12 članova - šest žena i šest muškaraca.

Upravljačko tijelo	Ukupan broj članova	Broj žena	% žena
Nadzorni odbor	10	3	30 %
Uprava	3	0	0 %
Odbor za održivo financiranje	12	6	50 %

Članovi Uprave šire svoja stručna znanja vezana uz održivost i kroz aktivno sudjelovanje u radu različitih domaćih i međunarodnih udruženja kojih je HBOR član (za popis udruženja vidi Članstva, str. 63-64) , i to kroz rad u njihovim upravljačkim tijelima ili sudjelovanjem u tematskim događajima, , raspravama ili panelima⁷.

Osim Uprave, stručna znanja širi i menadžment i HBOR-ovi zaposlenici, kroz sudjelovanje u ekspertnim skupinama udruženja, dostupnim edukacijama, razmjenama ili projektima, sektorskim studijama i operativnim vodičima.

Kada je riječ o održivosti, HBOR-ovi stručnjaci sudjeluju u radu više međunarodnih udruženja kroz tematska radna tijela kao npr.

EAPB-a:

- *Expert Working Group on Sustainable Finance (ranije EWG on ESG Risk Management)*
- *Consultation and Advocacy Group ESG Financial Markets and Non-Financial Reporting te*
- *Consultation and Advocacy Group on Sustainable Infrastructure;*

te IDFC-a:

- *SDGs alignment*
- *Gender Equality*
- *Biodiversity*
- *Climate Change.*

Dodatno, predstavnici HBOR-a sudjeluju i u radu radnih tijela OECD-a, i to kroz sastanke radne skupine za izvozne kredite i kreditno osiguranje - *Meeting of the Practitioners of the OECD Working Party on Export Credits and Credit Guarantees (ECG)*.

⁷ Godišnji izvještaj Grupe Hrvatska banka za obnovu i razvitak za 2025. godinu, str. 40. – 41.

4. POSLOVNE AKTIVNOSTI HBOR-A USMJERENE NA ODRŽIVOST

4.1. Klimatske promjene

Klimatske promjene predstavljaju jedan od najvećih globalnih izazova s dalekosežnim učincima na okoliš, društvo i gospodarstvo. Prema podacima europskog programa Copernicus, 2024. godina bila je najtoplija godina od početka mjerenja i prva kalendarska godina u kojoj je globalna prosječna temperatura premašila razinu od 1,5 °C iznad predindustrijskog razdoblja. Tijekom 2025. godine globalne temperature ostale su na iznimno visokim razinama te je 2025. zabilježena kao treća najtoplija godina u povijesti mjerenja, uz nastavak izraženih klimatskih poremećaja i rekordno visokih koncentracija stakleničkih plinova.

Ekstremni vremenski događaji, uključujući toplinske valove, suše, šumske požare i poplave, nastavili su tijekom 2025. godine uzrokovati značajne gospodarske i društvene posljedice diljem svijeta. Znanstvene procjene upućuju na to da su klimatske promjene sve izraženije te da je glavni uzrok nastavka globalnog zatopljenja ljudsko djelovanje, ponajprije emisije stakleničkih plinova povezane s korištenjem fosilnih goriva.

Bankarski sektor ima ključnu ulogu u ublažavanju klimatskih promjena i financiranju zelene tranzicije. Financijske institucije poput HBOR-a mogu značajno doprinijeti smanjenju emisija stakleničkih plinova usmjeravanjem financiranja prema održivim projektima i ulaganjima. Kao hrvatska razvojna i izvozna banka te izvozno-kreditna agencija, HBOR ima važnu ulogu u razvoju održivog financiranja i doprinosu provedbi Ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda te klimatskih ciljeva Pariškog sporazuma u Republici Hrvatskoj.

Ta je uloga prepoznata i u Strategiji poslovanja HBOR-a za razdoblje 2025. – 2029., u kojoj je održivost definirana kao jedan od ključnih strateških preduvjeta za ostvarenje svih strateških ciljeva, dok je Zelena tranzicija određena kao jedan od pet strateških ciljeva HBOR-a.

4.2. Preusmjeravanje portfelja

Preusmjeravanje portfelja u skladu sa Strategijom niskougljičnog razvoja i Pariškim sporazumom

S obzirom na svoju ulogu nacionalne razvojne banke, HBOR će nastaviti biti ključan partner u tranziciji Hrvatske prema zelenom i održivom gospodarstvu. Preusmjeravanje portfelja podrazumijeva jačanje strateškog usmjerenja prema podršci provedbi Strategije niskougljičnog razvoja Republike Hrvatske i ostvarenju ciljeva Pariškog sporazuma. HBOR već niz godina primjenjuje različite okolišne zahtjeve povezane s klimom i zaštitom okoliša, koji proizlaze iz uvjeta namjenskih izvora financiranja.

Cilj preusmjeravanja portfelja jest osigurati kontinuiranu provedbu aktivnosti usmjerenih na održivo financiranje, uključujući ulaganja u obnovljive izvore energije, energetska učinkovitost u zgradarstvu, održivu mobilnost, rješenja za dekarbonizaciju industrije te poljoprivredu s niskim udjelom ugljika. Navedene aktivnosti usklađene su s nacionalnim politikama i strateškim okvirima te HBOR-u omogućuju ostvarivanje dvostrukog (financijskog i društvenog), odnosno trostrukog (financijskog, društvenog i okolišnog) učinka.

U cilju donošenja tranzicijskog plana provodi se analiza portfelja. Analizom se nastoje utvrditi udjeli pojedinih sektora u ukupnim emisijama, te na temelju podataka donijeti odluku o prioritetnim sektorima s najvišim klimatskim rizicima i najvećom izloženošću kako bi se smanjila izloženost navedenim rizicima.

Procjena klimatskog rizika

Klimatske promjene predstavljaju značajan rizik za financijske institucije jer mogu utjecati na različite aspekte poslovanja i financijske stabilnosti. Procjena klimatskog rizika obuhvaća identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima povezanim s klimatskim promjenama koji mogu utjecati na poslovanje banke. Ovi se rizici dijele na fizičke klimatske rizike i tranzicijske rizike.

Fizički klimatski rizici uključuju izravne učinke klimatskih promjena kao što su ekstremni vremenski uvjeti, porast razine mora, poplave, suše i toplinski valovi. Ovi događaji mogu izazvati značajne materijalne štete na imovini, infrastrukturi i operacijama klijenata, što može dovesti do povećanih troškova osiguranja, smanjenja vrijednosti kolaterala i posljedično povećanja rizika neplaćanja kredita.

Tranzicijski rizici povezani su s procesom prelaska na niskougljično gospodarstvo i proizlaze iz regulatornog, tehnološkog, tržišnog i reputacijskog rizika. Regulatorni rizici mogu nastati zbog strožih propisa o emisijama stakleničkih plinova ili poreza na ugljik, što može povećati operativne troškove za klijente u industrijama s visokim emisijama. Tehnološki rizici uključuju rizike povezane s troškovima prelaska na tehnologiju s nižom razinom emisija i/ili zamjenom proizvoda ili usluga proizvodima i uslugama s manjim učinkom na bioraznolikost ili ovisnošću o uslugama ekosustava. Tržišni rizici mogu se manifestirati kroz promjene u preferencijama potrošača i investitora prema održivijim proizvodima i uslugama. Reputacijski rizici mogu se manifestirati kroz narušavanje ugleda klijenta zbog stvarnog ili percipiranog negativnog utjecaja na okoliš, neusklađenosti s održivim praksama ili neadekvatne prilagodbe klimatskim politikama.

Kako bi učinkovito upravljao klimatskim rizicima, HBOR radi na integraciji klimatskih rizika u sustav upravljanja rizicima s primarnim naglaskom na integraciju u proces odobrenja i praćenja kredita. Procjena i upravljanje klimatskim rizicima ne samo da doprinosi smanjenju potencijalnih gubitaka za banku već i pruža prilike za razvoj novih održivih proizvoda i usluga. HBOR kontinuirano razvija, samostalno te u suradnji s relevantnim ministarstvima i posebnim financijskim institucijama, niz proizvoda i usluga usmjerenih na financiranje projekata zelene tranzicije.

Kroz proaktivno upravljanje klimatskim rizicima, HBOR pridonosi otpornijem i održivijem financijskom sustavu.

Financirane emisije stakleničkih plinova

HBOR je u 2023. započeo izračun financiranih emisija stakleničkih plinova u sektorima energetike, zgradarstva i prometa. Izračun se uglavnom temeljio na projekcijama i na metodologiji *Partnership for Carbon Accounting Financials* (PCAF). HBOR je pristupio PCAF inicijativi kako bi koristio prednosti članstva, među ostalim i pristup bazama podataka. Radi se o inicijativi koju vode financijske institucije, a osnovana je radi uspostave dosljednog i usporedivog mjerenja te objavljivanja emisija stakleničkih plinova iz njihovih financijskih aktivnosti. Kao odgovor na sve veće zahtjeve za globalnim, standardiziranim računovodstvom i izvješćivanjem o stakleničkim plinovima, PCAF je razvio *Global GHG Accounting and Reporting Standard for the Financial Industry* (dalje u tekstu: Standard), koji propisuje načine mjerenja i izvješćivanja o financiranim emisijama koje proizlaze iz djelatnosti u realnom gospodarstvu koje se financiraju kreditima ili ulaganjima financijskih institucija.

Pristupanjem PCAF-u HBOR-u je postala dostupna, među ostalim, i baza o emisijskim faktorima. Naime, za izračun financiranih emisija potrebno je koristiti podatke o emisijama koje dostavljaju klijenti, ili ako to nije dostupno, financirane emisije se procjenjuju na temelju emisijskih faktora. S obzirom na to da su HBOR-ovi klijenti većinom MSP-ovi, koji trenutačno nisu obveznici objavljivanja svojih emisija, niti u pravilu raspolažu informacijama o svojim emisijama, HBOR se za većinu postojeće izloženosti mora osloniti na neke od baza podataka o emisijskim faktorima.

U 2024. HBOR je mapirao svoj portfelj izravno odobrenih kredita u skladu s kategorijama imovine kako ih propisuje PCAF te započeo testiranje izračuna. Izračuni obuhvaćaju financirane emisije iz opsega 1 i 2 klijenata ili projekata te opsega 3 kada je relevantno, kao i izbjegnute emisije. Ovim je postupkom nastavljeno i tijekom 2025. godine.

Analiza i sustavno praćenje financiranih emisija omogućuju HBOR-u ugradnju klimatskih mjera u svoje kreditne i ostale aktivnosti.

Utjecaji povezani s informacijama za korisnike, pristup (kvalitetnim informacijama) o klimatskim i okolišnim zahtjevima i procesi uključivanja korisnika

HBOR je tijekom 2024. započeo projekt unaprjeđenja podatkovne infrastrukture koji je završen u prvoj polovici 2026. godine. Unaprjeđenje sustava izvještavanja pojednostavit će proces za klijente, omogućiti centralizirano evidentiranje i obradu podataka te posljedično povećati učinkovitost, unaprijediti automatizaciju i smanjiti operativni rizik. Jednostavniji proces pozitivno će utjecati na klijente smanjujući administrativno opterećenje i potičući osobito osjetljive skupine na korištenje HBOR-ovih programa financiranja. Cilj projekta je i prepoznavanje mogućih rješenja za poboljšanje procesa prikupljanja podataka te njihovo pravovremeno revidiranje. Pravilnik za ispitivanje zadovoljstva korisnika donesen 2025. godine definira načela, pravila i odgovornosti u vezi s praćenjem zadovoljstva različitih grupa korisnika kojima HBOR pruža svoje proizvode i usluge. Uvođenjem redovite dinamike ispitivanja (jednom godišnje za ispitivanje temeljnog zadovoljstva i povremeno, u skladu s potrebama i strateškim ciljevima, ili u slučaju većih promjena okolnosti ili regulatornih zahtjeva) osigurava sustavno prikupljanje, analizu i interpretaciju povratnih informacija od korisnika i potiče smisleno uključivanje korisnika koji mogu imati interes ili biti pod utjecajem aktivnosti HBOR-a.

4.3.Strategija, aktivnosti, programi i mjere usmjerene na klimatsku tranziciju, jačanje pozitivnog društvenog-ekonomskog utjecaja i otpornosti gospodarstva

Strategija poslovanja HBOR-a za razdoblje 2025. – 2029.

U 2025. godini HBOR je započeo operativnu provedbu Strategije, pri čemu su strateški ciljevi povezani s identificiranim materijalnim pitanjima održivosti te su operacionalizirani kroz konkretne aktivnosti i ostvarene rezultate.

Poticanje razvoja tržišta rizičnog, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala (*Equity*) - poveznica s materijalnim pitanjem održivosti - *Jačanje konkurentnosti i otpornosti gospodarstva*

HBOR je u 2025. godini intenzivirao aktivnosti usmjerene na razvoj tržišta rizičnog, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala. Pokrenut je Program ulaganja u alternativne investicijske fondove (AIF), u okviru kojeg je planirano ulaganje od 100 milijuna eura tijekom strateškog razdoblja, dok se u 2025. godini obvezao na ulaganja od 17,2 milijuna eura. Na taj način se aktivno doprinosi razvoju inovativnih i brzorastućih poduzeća, osobito u ranim fazama razvoja.

Regionalni i društveni razvoj – poveznica s materijalnim pitanjem održivosti - *Financiranje društvenih prava zajednica (komunalna i socijalna infrastruktura, pristup financiranju, ranjive skupine, regionalni razvoj, posebna područja, smanjivanje nejednakosti)*

HBOR je u 2025. godini 53 % kreditne i jamstvene aktivnosti usmjerio na projekte koji doprinose uravnoteženom regionalnom i društvenom razvoju Republike Hrvatske. Financiranje je uključivalo javni sektor, socijalnu infrastrukturu u privatnom sektoru, slabije razvijena područja te plasmane posebnim ciljnim skupinama (žene, mladi i početnici).

Poticanje internacionalizacije hrvatskog gospodarstva (Internacionalizacija) - poveznica s materijalnim pitanjem održivosti - *Jačanje konkurentnosti i otpornosti gospodarstva*

Internacionalizacija hrvatskog gospodarstva ključna je za njegov dugoročan rast i konkurentnost na globalnoj razini.

HBOR je kao izvozna banka i izvozno-kreditna agencija u 2025. godini odobrio 1,13 milijardi eura za podršku izvozniciima u jačanju konkurentnosti i prisutnosti na inozemnim tržištima, što čini 63 % ukupne poslovne aktivnosti HBOR-a. Od navedenog iznosa 623 milijuna eura odnosi se na poslove osiguranja izvoza od netržišnih rizika, čime je HBOR kao nacionalna izvozno-kreditna agencija pružio dodatni poticaj izvozniciima u zahtjevnim uvjetima međunarodne tržišne utakmice, u kojoj izvozni projekti nose sa sobom niz rizika koji se mogu umanjiti odgovarajućim instrumentima osiguranja. U 2025. godini kroz poslove osiguranja izvoza podržan je izvoz hrvatskih roba i usluga u 43 države svijeta.

Konkurentnost i otpornost - poveznica s materijalnim pitanjem održivosti - *Jačanje konkurentnosti i otpornosti gospodarstva*

U skladu sa strateškim ciljem jačanja konkurentnosti i otpornosti hrvatskog gospodarstva, 68 % kreditne i jamstvene aktivnosti HBOR-a bilo je usmjereno na podršku privatnom sektoru, s naglaskom na malo i srednje poduzetništvo, digitalizaciju i automatizaciju te istraživanje i razvoj.

Istraživanje, razvoj i inovacije, uz digitalnu tranziciju, ključni su pokretači gospodarskog rasta i otpornosti. U skladu s tim, HBOR je u 2025. godini odobrio više od 143,5 milijuna eura kredita i jamstava za projekte u tim područjima.

Zelena tranzicija – poveznica s materijalnim pitanjima održivosti - *Klimatske promjene te Jačanje internih kapaciteta i stručnih znanja radnika za klimatske rizike*

Poticanje tranzicije prema održivom gospodarstvu ostvareno je odobrenjem gotovo 350 milijuna eura kredita i jamstava za financiranje projekata javnog i privatnog sektora usmjerenih na zelenu tranziciju.

Istodobno, HBOR je tijekom 2025. godine s Ministarstvom regionalnoga razvoja i fondova EU-a (MRRFEU) radio na razvoju dva nova financijska instrumenta za zelenu tranziciju „Krediti za energetske učinkovitost poduzetnika“ i „Krediti za energetske obnovu višestambenih zgrada“ s ciljem financiranja aktivnosti usmjerenih na povećanje energetske učinkovitosti, korištenje obnovljivih izvora energije, jačanje sigurnosti i otpornosti zgrada te poboljšanje pristupačnosti i kvalitete stanovanja.

HBOR je tijekom 2025. godine nastavio jačati okvir održivog poslovanja i usklađivati se s regulatornim zahtjevima, osobito u području upravljanja rizicima, korporativnog izvještavanja o održivosti, uspostave okvira održivog financiranja te jačanja internih kapaciteta kroz edukacije i unapređenje podatkovne baze za potrebe izvještavanja. Kroz navedene aktivnosti HBOR nastavlja jačati vlastite kapacitete te podupirati održive gospodarske projekte kao i projekte koji doprinose zelenoj tranziciji te imaju pozitivan utjecaj na društvo.

Aktivnosti, programi i mjere usmjerene na klimatsku tranziciju, jačanje pozitivnog društvenog-ekonomskog utjecaja i otpornosti gospodarstva

U Godišnjem izvještaju Grupe Hrvatska banka za obnovu i razvitak za 2025. godinu detaljno su opisane poslovne aktivnosti tijekom izvještajne godine. Za potrebe ovog izvještaja u nastavku su istaknute poslovne aktivnosti koje su tijekom 2025. bile usmjerene na podupiranje ciljeva održivosti. Navedene poslovne aktivnosti opisane su u istom poglavlju jer često istovremeno imaju utjecaj na više materijalnih čimbenika održivosti, npr. zelenu tranziciju i društveno-ekonomski utjecaj.

Nacionalni plan oporavka i otpornosti (NPOO)

U suradnji s resornim ministarstvima i nadležnim tijelima Republike Hrvatske, HBOR je tijekom 2021. godine aktivno sudjelovao u izradi Nacionalnog plana oporavka i otpornosti u sklopu Instrumenta za oporavak i otpornost (engl. Recovery and Resilience Facility, RRF), temeljem čega mu je povjerena provedba šest financijskih instrumenata ukupne vrijednosti 256 milijuna eura.

NPOO pridonosi ostvarivanju četiri opća cilja na razini EU-a: promicanju ekonomske, društvene i teritorijalne kohezije u Uniji, jačanju ekonomske i društvene otpornosti, smanjivanju društvenih i ekonomskih učinaka krize te poticanju zelene i digitalne tranzicije.

Svaki projekt koji koristi sredstva NPOO-a mora zadovoljiti načela nenanošenja bitne štete okolišnim ciljevima (engl. *Do No Significant Harm*, DNSH) u smislu isključenja neprihvatljivih aktivnosti i provjere njihove održivosti te biti usklađen s relevantnim zakonodavstvom, što je bio izričit zahtjev EU-a koji je HBOR integrirao u svoje postupke odobrenja zahtjeva. Određeni iznos sredstava svakog financijskog instrumenta usmjeren je na financiranje projekata zelene tranzicije i smanjenja emisije stakleničkih plinova.

Projekti zelene tranzicije obuhvaćaju projekte koji prema kriterijima Taksonomije EU-a i pripadajućim propisima (delegiranim aktima) znatno doprinose ostvarenju najmanje jednog od sljedećih okolišnih ciljeva:

- Ublažavanje klimatskih promjena;
- Prilagođavanje klimatskim promjenama;
- Održiva uporaba i zaštita voda i morskih resursa;
- Prijelaz na kružnu ekonomiju;
- Sprječavanje i suzbijanje onečišćenja;
- Zaštita i obnova biološke raznolikosti i ekosustava

HBOR je tijekom 2025. u okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti provodio šest financijskih instrumenata putem programa kreditiranja malih i srednjih poduzetnika koji imaju otežan pristup financiranju, programa subvencioniranja kamata, programa izdavanja jamstava za investicijske projekte srednje tržišno kapitaliziranih i velikih poslovnih subjekata, u cilju poticanja digitalizacije i zelene tranzicije te klimatski i energetski neutralnog gospodarstva te poticanje razvoja novih fondova vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala.

Zaključno s 31.12.2025., provedba svih šest financijskih instrumenata generirala je ukupnu vrijednost ulaganja u iznosu od 1,5 milijardi eura, čime je postignut multiplikator od šest puta na inicijalno povjereni iznos provedbe, što pokazuje iznimnu uspješnost u realizaciji.

Detaljnije o provedbi financijskih instrumenata u okviru NPOO-a opisano je u Godišnjem izvještaju Grupe HBOR za 2025. godinu.

NPOO i Pariški sporazum – procjena usklađenosti

Stručnjaci iz Odjela za okoliš i klimatske promjene HBOR-a za svaki predloženi projekt procjenjuju je li prihvatljiv za financiranje te imaju li njegovi klimatski, okolišni i društveni učinci obilježje održivog projekta, između ostalog, i na temelju podataka iz Upitnika za samoprocjenu.

Upitnik je pripremljen u skladu s klimatskim, okolišnim i društvenim standardima iz Tehničkih smjernica o provjeri održivosti u okviru fonda *InvestEU*⁸. Cilj upitnika je osigurati usklađenost mjera s Tehničkim smjernicama o primjeni načela *nenanošenja bitne štete* u okviru Uredbe o Mehanizmu za oporavak i otpornost prema prijedlogu Provedbene odluke Vijeća o odobrenju ocjene plana za oporavak i otpornost Hrvatske vezanom uz implementaciju Financijskih instrumenata te odobrenje kredita krajnjim korisnicima za koje je zadužen HBOR kao provedbeno tijelo.

U slučaju projekta za koji je potrebno provesti detaljni pregled i provjeru klimatskih, okolišnih i društvenih zahtjeva iz Tehničkih smjernica o provjeri održivosti u okviru *InvestEU*, HBOR zadržava pravo naknadnog traženja dodatnih informacija i dokumentacije od klijenata radi potpunijeg utvrđivanja mogućih rizika.

⁸ [OBAVIJEST KOMISIJE – Tehničke smjernice o provjeri održivosti u okviru fonda InvestEU \(2021/C 280/01\)](#)

Dodatno, HBOR je tijekom 2025. godine uveo u primjenu novi Upitnik za procjenu usklađenosti projekata s Pariškim sporazumom, čime je dodatno ojačan okvir procjene klimatskih i okolišnih učinaka financiranih ulaganja. Upitnik za procjenu usklađenosti projekata s Pariškim sporazumom uveden je kako bi se procijenilo i osiguralo da financirani projekti ne odstupaju od ciljeva smanjenja emisija i održivog razvoja, i to u dijelu proizvodnje energije, izgradnje ili obnove objekata te nabave transportnih sredstava.

Novi EU financijski instrumenti

U okviru programskog razdoblja 2021.–2027. HBOR-u je ponovno povjerena provedba financijskih instrumenata, pri čemu se sredstva Europske unije, kao i u prethodnom razdoblju, plasiraju putem financijskih instrumenata koje provode HBOR izravno ili putem poslovnih banaka.

Tijekom 2025. godine, nastavljena je izravna provedba financijskih instrumenata razvijenih u suradnji s Ministarstvom regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (MRRFEU) kao Upravljačkim tijelom: „**Urbani razvojni fond**“ i „**Kredit za održivi turizam**“, a također je pokrenut i treći program kreditiranja „**Kredit za modernizaciju proizvodnje**“.

Unutar ovih financijskih instrumenata, pojedinačni krediti se ugovaraju i isplaćuju korisnicima iz sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR), u okviru Programa Konkurentnost i kohezija 2021.–2027. te iz sredstava HBOR-a u omjeru 50:50.

Ovakav model kreditiranja omogućuje korisnicima povoljne uvjete zaduživanja kroz niz pogodnosti:

- mogućnost ostvarenja kapitalnog rabata, odnosno otpisa dijela glavnice kredita (do najviše 50% glavnice ukupnog kredita) po ispunjenju unaprijed zadanih kriterija, pri čemu se otpisuje dio kredita iz sredstava EFRR-a;
- dio kredita iz sredstava EFRR-a odobrava se beskamatno, odnosno kamatna stopa za korisnika iznosi 0,00%, dok se na dio kredita iz sredstava HBOR-a utvrđuje fiksna kamatna stopa na temelju procjene rizičnosti;
- izuzeće od plaćanja naknada, na način da je dio kredita iz sredstva EFRR-a izuzet od naplate svih uobičajenih naknada, dok se na dio kredita iz sredstava HBOR-a ne naplaćuju naknade za obradu kreditnog zahtjeva i za rezervaciju sredstava.

Tijekom 2025. godine, HBOR je razvio dva nova financijska instrumenta: „**Kredit za energetske učinkovitost poduzetnika**“ i „**Kredit za energetske obnovu višestambenih zgrada**“ koji će se provoditi putem poslovnih banaka odabranih u postupku javne nabave. Krediti će se odobravati iz sredstava EFRR-a i poslovnih banaka, po istom modelu financiranja u omjeru 50:50, uz mogućnost umanjenja dijela glavnice kredita do 50 % ukupno isplaćenog iznosa po ostvarenju unaprijed definiranih kriterija. Dio kredita iz sredstava EFRR-a odobrava se bez kamata i naknada, što korisnicima osigurava povoljnije uvjete financiranja.

- **Kredit za energetske učinkovitost poduzetnika** namijenjeni su poduzetnicima svih pravnih oblika, veličina i struktura vlasništva koji su najmanje godinu dana registrirani za djelatnosti u proizvodnoj industriji te u komercijalnom i uslužnom sektoru. Krediti financiraju ulaganja u energetske učinkovitost, korištenje obnovljivih izvora energije i povezane aktivnosti. Krediti se odobravaju s rokom otplate do 17 godina i maksimalnim iznosom do 3 milijuna eura. Početak provedbe predviđen je za prvu polovicu 2026. godine.
- **Kredit za energetske obnovu višestambenih zgrada** namijenjeni su financiranju integralne, dubinske i sveobuhvatne obnove zgrada uz obvezno ostvarenje značajnih energetskih ušteda. Sredstva su namijenjena za unaprjeđenje energetske učinkovitosti, korištenje obnovljivih izvora, jačanje

sigurnosti i otpornosti zgrada te poboljšanje pristupačnosti i kvalitete stanovanja. HBOR će tijekom 2026. godine provesti postupak javne nabave za odabir banaka koje će provoditi instrument.

Mjera za poduzetnike u drvoprerađivačkoj industriji

U suradnji s Ministarstvom poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, HBOR je u prosincu 2025. godine ponovno uveo Mjeru za poduzetnike u djelatnostima obrade drva i proizvodnje namještaja, putem koje je poduzetnicima u drvoprerađivačkoj industriji omogućeno povoljnije i pristupačnije kreditiranje te sufinanciranje premije osiguranja. Cilj Mjere je rješavanje problema nelikvidnosti i lakši pristup financiranju poduzetnika drvoprerađivačke industrije, te je iz tog razloga omogućeno subvencioniranje kamatne stope u visini od 2 postotna boda za kredite po programima Investicije privatnog sektora i Obrtna sredstva za cijelo vrijeme trajanja kredita te sufinanciranje premije osiguranja za kredite po programu Obrtna sredstva.

Nove mjere za izvoznike

U okviru unaprjeđenja postojećih programa osiguranja izvoza, izmijenjen je Program osiguranja kratkoročnih izvoznih potraživanja za male i srednje poduzetnike i to na način da je proširen krug prihvatljivih korisnika programa tako da u njemu sada mogu sudjelovati mali i srednji poduzetnici s godišnjim izvoznim prihodom do 2,5 milijuna eura, a produženo je i trajanje programa do 31. prosinca 2030.

U 2025. uveden je i novi premijski sustav po Programu osiguranja portfelja kredita za likvidnost izvoznika koji će omogućiti niži trošak osiguranja kredita koje banke odobravaju izvoznicima za financiranje likvidnosti te da visina premije osiguranja ne ovisi o banci kreditoru već isključivo o faktorima koje utvrđuje HBOR.

Više detalja o ovim programima i njihovim uvjetima opisano je u Godišnjem izvještaju Grupe HBOR za 2025. godinu.

Europska investicijska banka (EIB)

Europska investicijska banka (EIB) i HBOR u srpnju 2025. godine potpisali su ugovor o kreditu u iznosu od 150 milijuna eura za financiranje poduzeća srednje tržišne kapitalizacije, velikih poduzeća i javnih subjekata te projekata koji doprinose zaštiti okoliša i ublažavanju klimatskih promjena. Kredit predstavlja prvu tranšu okvirnog kredita EIB-a ukupne vrijednosti 350 milijuna eura odobrenog HBOR-u tijekom 2025. godine te izravno doprinosi ostvarenju strateških ciljeva HBOR-a u području zelene tranzicije.

Svi projekti financirani sredstvima EIB-a moraju biti usklađeni s ciljevima Pariškog sporazuma. Kriteriji usklađenosti primjenjuju se na projekte u području proizvodnje energije i srodnih djelatnosti, izgradnje novih objekata ili obnove postojećih te nabave transportnih sredstava te se provjeravaju Upitnikom za procjenu usklađenosti projekata s Pariškim sporazumom. Zahtjevi u vezi s usklađenošću s Pariškim sporazumom definirani su u Prilogu 1.2. Općih kriterija prihvatljivosti.

Kroz program tehničke pomoći „Green Gateway” EIB je HBOR-u omogućio korištenje savjetodavnih usluga u domeni zelenog financiranja. Kroz ovaj program HBOR je dobio ciljanu tehničku pomoć za razvoj vlastitih kapaciteta, poboljšanje procjene zelenih projekata i uključivanje EIB-ovih standarda zelene prihvatljivosti u poslovne procese HBOR-a. Programom „Green Gateway” ojačana je i uloga HBOR-a u pružanju pomoći i koordinaciji obuke na području zelenog financiranja hrvatskom financijskom sektoru. Program je pružio potporu Ministarstvu financija i članovima Foruma za održivo financiranje, uključujući poslovne banke, u daljnjem jačanju kapaciteta te razmjeni znanja i iskustava povezanih s provedbom propisa i inicijativa u području zelenog financiranja. Kroz program su dodatno osnaženi zajednički naponi usmjereni na učinkovitu primjenu regulatornog okvira i razvoj održivih financijskih praksi.

Nacionalni plan stambene politike Republike Hrvatske do 2030. godine (NPSP), zajedno s Akcijskim planom za provedbu NPSP-a u razdoblju od 2025. do 2027. godine, predstavlja prvi sveobuhvatni strateški dokument

kojim se sustavno uređuje područje stanovanja u Republici Hrvatskoj. Novim Zakonom o priuštivom stanovanju donesenim u 2026. godini predviđena je značajna uloga HBOR-a u pružanju financijske potpore realizaciji projekata priuštivog stanovanja.

Slijedom potrebe za novim aktivnostima u području stanovanja, u srpnju 2025. HBOR i EIB sklopili su Ugovor o savjetodavnoj pomoći za socijalno i priuštivo stanovanje. Aktivnosti obuhvaćaju analizu tržišta stanovanja u Republici Hrvatskoj, pregled nacionalnih strategija i identificiranih izazova te provedbu ankete među gradovima, općinama i županijama radi utvrđivanja potencijalnih projekata.

U okviru ove tehničke savjetodavne pomoći provest će se i usporedna analiza praksi razvojnih banaka u državama članicama EU-a te procjena potreba za daljnjim jačanjem kapaciteta HBOR-a. Cilj savjetodavnog angažmana je unaprijediti okvir i instrumente financiranja socijalnog i priuštivog stanovanja.

Razvojna banka Vijeća Europe (CEB)

Razvojna banka Vijeća Europe (CEB) i HBOR u travnju 2025. sklopili su ugovor o kreditu u iznosu od 250 milijuna eura za potporu ulaganjima mikro, malih i srednjih poduzeća te projektima javnog sektora u Republici Hrvatskoj, uključujući razvoj priuštivog stanovanja.

Sredstva su, između ostalog, namijenjena financiranju ulaganja jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u javnu infrastrukturu, uključujući obrazovne i zdravstvene ustanove, komunalnu infrastrukturu te stambene objekte. Kredit je usmjeren i na jačanje konkurentnosti MSP-ova kroz povoljniji pristup financiranju investicija i obrtnih sredstava, čime doprinosi otpornosti gospodarstva i očuvanju zaposlenosti.

S obzirom na izražen nedostatak priuštivih stambenih jedinica, osobito u urbanim područjima i među ranjivim skupinama stanovništva, sredstva kredita dostupna su gradovima i općinama za ulaganja u stambene projekte, čime se podupire razvoj održivog, dostupnog i uključivog sustava stanovanja u Republici Hrvatskoj.

Svi projekti financirani sredstvima CEB-a moraju biti u skladu s Politikom okolišne i socijalne zaštite CEB-a (engl: Environmental and Social Safeguards Policy) te ne smiju biti u suprotnosti s odredbama Europske konvencije o ljudskim pravima i Europske socijalne povelje. Dodatno, projekti koji uključuju financiranje transportnih sredstava moraju biti usklađeni i s ciljevima Pariškog sporazuma, sukladno Prilogu 1.2. Općih kriterija prihvatljivosti.

Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD)

Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD) uspostavila je Okolišni i društveni okvir (Environmental and Social Framework – ESF), koji čini temelj za integraciju održivog razvoja u projekte koje financira. Okvir se sastoji od Vizije za održivi razvoj (engl: Vision for Sustainable Development), Okolišnih i društvenih politika Svjetske banke za financiranje investicijskih projekata (engl: The World Bank Environmental and Social Policy for Investment Project Financing) te niza Okolišnih i društvenih standarda (engl: Environmental and Social Standards).

Okolišni i društveni standardi definiraju zahtjeve i obveze koje zajmoprimci moraju ispuniti pri identifikaciji, procjeni i upravljanju okolišnim i društvenim rizicima i utjecajima povezanim s projektima financiranim sredstvima IBRD-a, čime se osigurava njihova usklađenost s načelima održivog razvoja i međunarodno priznatim standardima zaštite okoliša i društva.

Poticanje održive konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, posebno kroz podršku malim i srednjim poduzetnicima (MSP-ovima)

Tijekom 2025. godine HBOR je privatnom sektoru odobrio 798 milijuna eura za financiranje investicija i obrtnih sredstava, pri čemu je 51 % tog iznosa bilo namijenjeno za 1.015 plasmana mikro, malim i srednjim poduzetnicima kao ključnim nositeljima gospodarskog rasta i zapošljavanja.

Posebna pažnja posvećena je poticanju razvoja tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj. Tijekom 2025. godine HBOR je nastavio aktivnosti usmjerene na pokretanje novih alternativnih investicijskih fondova i razvoj novih instrumenata usmjerenih na poticanje ulaganja u vlasnički i kvazi-vlasnički kapital.

Kako bi se osigurali odgovarajući izvori financiranja za rast poduzetničkih aktivnosti HBOR je u 2025. godini pokrenuo Program ulaganja u alternativne investicijske fondove u koje planira uložiti 100 milijuna eura vlastitih sredstava tijekom strateškog razdoblja. Tijekom 2025. godine HBOR se obvezao uložiti 17,2 milijuna eura u dva fonda.

Osim toga, HBOR je u 2025. godini zaključio tri ugovora o okvirnom kreditu poduzetničkim potpornim institucijama u svrhu davanja zajmova poduzetnicima koji su tek osnovani ili su u fazi osnivanja.

Također, u 2025. godini HBOR je odobrio 199 plasmana posebnim ciljnim skupinama, uključujući žene poduzetnice, mlade poduzetnike i poduzetnike početnike, u ukupnom iznosu od 108 milijuna eura.

Sve ove aktivnosti detaljnije su opisane u Godišnjem izvještaju grupe HBOR za 2025. godinu.

Nastavak regionalne prisutnosti i suradnje s JLP(R)S-ovima

HBOR je tijekom 2025. godine aktivno surađivao s nadležnim ministarstvima, jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, domaćim i međunarodnim financijskim institucijama, udruženjima te ostalim relevantnim dionicima za nastavak aktivnosti usmjerenih na podršku održivom razvoju hrvatskog gospodarstva.

HBOR je i tijekom 2025. godine, u cilju što boljeg informiranja poduzetnika o mogućnostima korištenja HBOR-ovih proizvoda u svim regijama Republike Hrvatske, aktivno surađivao sa županijama, gradovima i općinama putem svojih područnih ureda u Puli, Rijeci, Osijeku, Varaždinu, Gospiću, Zadru, Splitu i Zagrebu. Područni ured za središnju Hrvatsku u Zagrebu pokriva područje Zagrebačke, Bjelovarsko-bilogorske i Sisačko-moslavačke županije.

Istodobno, HBOR je 53 % svoje kreditne i jamstvene aktivnosti usmjerio na projekte koji doprinose gospodarski i društveno uravnoteženom i održivom regionalnom razvoju Republike Hrvatske. U tu je svrhu odobreno 621 milijun eura za financiranje investicija i obrtnih sredstava javnog i privatnog sektora, izdavanje jamstava u okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti te osiguravanje financijskih sredstava projektima koji doprinose unapređenju javne i poslovne infrastrukture te projektima s pozitivnim društvenim utjecajem.

U 2025. godini HBOR je odobrio gotovo 200 milijuna eura za financiranje investicija i obrtnih sredstava na slabije razvijenim područjima te u sektoru poljoprivrede za poduzetnike drvoprerađivačke industrije.

Subvencija kamatne stope u pojedinim županijama, općinama i gradovima

HBOR je i u 2025. nastavio doprinositi postizanju ujednačenog regionalnog razvoja putem suradnje s pojedinim županijama, gradovima i općinama kroz subvencioniranje kamatnih stopa na HBOR-ove kredite.

Na temelju ugovora o poslovnoj suradnji, sklopljenih između HBOR-a i županija, gradova i općina, poduzetnici mogu koristiti subvenciju kamatne stope na HBOR-ove kredite iz sredstava županije, grada ili općine.

Tijekom 2025. HBOR je imao 33 aktivna ugovora o suradnji s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave.

HBOR-ova klasifikacija održivih plasmana

HBOR pregledava i klasificira svoje plasmane kao održive prema internoj metodologiji. U 2025. godini usvojen je *Pravilnik za utvrđivanje održivih plasmana* kojim su utvrđene definicije i kriteriji održivih plasmana koje HBOR nudi s ciljem podrške tranziciji prema održivom gospodarstvu. Kategorije su definirane sukladno primjenjivim regulatornim zahtjevima i zahtjevima izvora sredstava, kao što su odabrani zahtjevi Taksonomije EU-a, Tehničkih smjernica, CSRD direktive, OECD sporazuma o službeno podupiranim izvoznim kreditima, financijskih instrumenata EU-a, EIB-a i dr. Održivi plasmani udovoljavaju postavljenim kriterijima zelene tranzicije za okolišnu dimenziju ili za pozitivni društveni utjecaj.

Održivi plasmani u smislu zelene tranzicije klasificiraju se u kategorije: Usklađena djelatnost OBS, Usklađena djelatnost Investicije, Značajan doprinos, Zeleni projekt – EIB, Zeleni projekt – HBOR, NPOO projekt zelene tranzicije, EU FI projekt i Klimatski prihvatljiv projekt.

Održivi plasmani u smislu pozitivnog društvenog utjecaja klasificiraju se prema:

- *vrsti klijenata*: Posebne ciljane skupine – mladi poduzetnici, žene poduzetnice, poduzetnici početnici
- *područjima ulaganja*: socijalna infrastruktura – ceste, javni prijevoz, objekti, usluge vodoopskrbe, objekti kanalizacije i odvodnje i javna rasvjeta. Objekti su bolnice, ambulante, dječji vrtići, škole, knjižnice, ustanove za brigu o starijim osobama, sportske dvorane, igrališta, ostalo – kulturni centri, kina, tržnice, općinske zgrade i sl.

Uz ove specifične klasifikacije procjenjuju se i drugi kriteriji: kriteriji prihvatljivosti klijenata, projekata ili troškova ulaganja, a sve u skladu s HBOR-ovim programima financiranja, Općim kriterijima prihvatljivosti i drugim povezanim aktima i procedurama.

5. OKOLIŠ

5.1. Potrošnja energenata i emisije stakleničkih plinova

HBOR u zgradama koristi električnu i toplinsku energiju i prirodni plin od HEP Elektre i HEP Toplinarstva. Potrošnja energije prati se za svaku poslovnu zgradu u vlasništvu HBOR-a na tri lokacije u Zagrebu, Zelinska 3, Gajeva 33 i Strossmayerov trg 9 te za poslovne prostore u zakupu.

U 2025. godini HBOR je u vlasništvu imao 27 automobila, što predstavlja povećanje voznog parka za 35 % u odnosu na prethodnu godinu. Uz 26 dizelskih vozila u flotu je uvedeno i prvo vozilo na električni pogon. Potrošnja dizelskog goriva u 2025. godini porasla je za 22,1 % u odnosu na 2024. godinu, a prosječna potrošnja dizela po automobilu smanjila se za 6 %.

Energent	Mjerna jedinica	2023.	2024.	2025.	Promjena 2025. u usporedbi s 2024.
električna energija	kWh	210.766,24	344.068,34	328.779,54	-4,42%
toplinska energija	kWh	125.457	148.206	162.543	9,67%
prirodni plin	m ³	8.045	10.417	12.813	23,00%
dizel	l	23.661,61	29.890,09	36.497,66	22,11%

Potrošnja energenata izravno i neizravno doprinosi emisijama stakleničkih plinova. Potrošnja električne i toplinske energije neizravno doprinosi, dok potrošnja dizela i prirodnog plina izravno doprinose emisijama stakleničkih plinova. HBOR je za potrebe ovog izvještaja analizirao emisije stakleničkih plinova iz opsega 1 i 2.

U potrošnju električne energije i prirodnog plina u 2025. uračunata je potrošnja poslovnih prostora koji su u zakupu od 2024. godine.

Izračun emisija stakleničkih plinova HBOR-a temelji se na zahtjevima GHG Protokola o korporativnom računovodstvu i izvještavanju⁹ (engl. *GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard*) i zahtjevima norme HRN EN ISO 14064-1:2018 Specifikacija sa smjernicama na razini organizacije za kvantifikaciju i izvješćivanje o emisijama i uklanjanju stakleničkih plinova.

Protokol o emisijama stakleničkih plinova obuhvaća klasifikaciju emisija pod nazivom opseg 1, opseg 2 i opseg 3. Norma stakleničkih plinova ISO14064-1 definirala je sljedeće pojmove: izravne emisije stakleničkih plinova kao opseg 1, energetske neizravne emisije stakleničkih plinova kao opseg 2 te ostale neizravne emisije stakleničkih plinova kao opseg 3.

Opseg 1 obuhvaća izravne emisije nastale uslijed potrošnje dizel goriva u vozilima u vlasništvu HBOR-a te prirodnog plina za potrebe grijanja, dok opseg 2 obuhvaća neizravne emisije nastale uslijed korištenja električne i toplinske energije.

Svaki staklenički plin ima različita svojstva zračenja te sukladno tome i različit klimatski utjecaj. Kako bi se omogućila usporedba doprinosa različitih stakleničkih plinova globalnom zagrijavanju, emisije stakleničkih plinova množe se s pripadajućim potencijalima globalnog zagrijavanja (engl. *Global Warming Potential, GWP*).

⁹ Zajednički projekt Svjetskog instituta za resurse (engl. *World Resources Institute, WRI*) i Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (engl. *World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*).

Tako izračunate emisije mogu se uspoređivati te se iskazuju kao ekvivalent emisije ugljikovog dioksida (oznaka: CO₂e ili CO₂eq).

Potencijali globalnog zagrijavanja korišteni za izračun emisija stakleničkih plinova, koji se odnose na vremensko razdoblje od 100 godina, preuzeti su iz posljednjeg Šestog izvještaja¹⁰ Međuvladinog tijela za klimatske promjene (engl. *Intergovernmental Panel on Climate Change*, IPCC) i prikazani su u sljedećoj tablici:

Tablica -1 Vrijednosti potencijala globalnog zagrijavanja za vremenski horizont od 100 godina

Staklenički plin	Kemijska formula	Vrijednosti GWP-a za vremenski horizont od 100 godina
Ugljikov dioksid	CO ₂	1
Metan fosilno podrijetlo	CH ₄	29,8
Dušikov oksid	N ₂ O	273

Za izračun izravnih emisija opsega 1 koje proizlaze iz pokretnih i nepokretnih energetske izvora koristili su se emisijski faktori iz Hrvatske baze nacionalnih faktora emisija¹¹ koji su prikazani u sljedećoj tablici:

Vrsta goriva	EF CO ₂ (kg/MJ)	EF CH ₄ (kg/TJ)	EF N ₂ O (kg/TJ)
dizel	0,0741	3,9	3,9
prirodni plin	0,0561	1	0,1

Za izračun neizravnih emisija opsega 2 koje proizlaze iz korištenja električne i toplinske energije koristili su se emisijski faktori iz Hrvatske baze nacionalnih faktora emisija. Nacionalni faktori za emisije stakleničkih plinova usklađeni su s metodologijom za izračun ugljičnog otiska, GHG Protokolom i standardima ISO 14064-1 i ISO/TR 14069.

U bazi se nalaze emisijski faktori od 2015. do 2022. te zasebno za sektore: goriva, električne energije, topline, prijevoza putnika, prijevoza robe, korištenja zemljišta, promjena korištenja zemljišta i šumarstva (LULUCF), otpada te klimatizacije. Emisijski faktori su izrađeni za svaki od stakleničkih plinova zasebno te je određen i emisijski faktor CO₂ ekvivalenta. U ovoj analizi koristili su se zadnje dostupni emisijski faktori iz 2022. koji su prikazani u sljedećoj tablici:

Vrsta energije	EF CO ₂ izgaranje kg/MWh	EF CH ₄ izgaranje kg/MWh	EF N ₂ O izgaranje kg/MWh	EF CO ₂ ekvivalent izgaranje kg/MWh
Električna	144,331866	0,016735	0,003265	145,699141
Toplinska	213,622868	0,003880	0,000401	213,845620

Za izračun emisija stakleničkih plinova korištena je lokacijska metoda. Ukupne emisije stakleničkih plinova koje su posljedica izgaranja goriva vozila u vlasništvu HBOR-a i potrošnje prirodnog plina u 2025. iznosile su 128,91 t CO₂eq, dok su ukupne emisije stakleničkih plinova koje su posljedica potrošnje električne i toplinske energije u 2025. iznosile 88,08 t CO₂eq. Ukupne emisije opsega 1 i 2 u 2025. iznosile su 216,99 t CO₂eq što je 474,81 kg

¹⁰ IPCC, 2021: *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T.K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, and B. Zhou (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, 2391 pp. (p. 1017) doi:10.1017/9781009157896.

¹¹ <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-klimatske-aktivnosti-1879/ugljicni-otisak/8960>

CO₂eq po zaposleniku. Ukupne emisije opsega 1 i 2 u 2024. iznosile su 182,37 t CO₂eq što je 408,90 kg CO₂eq po zaposleniku. Rast emisija po zaposleniku od 16,1 % u 2025. rezultat je uglavnom povećanja voznog parka.

Sljedeća tablica prikazuje usporedne podatke ukupnih emisija stakleničkih plinova u tonama ekvivalenta ugljičnog dioksida:

Opseg	Izvor emisija	Staklenički plinovi 2025.			
		CO ₂ (t)	CH ₄ (t)	N ₂ O (t)	CO ₂ eq (t)
Opseg 1	izravne emisije iz pokretnih izvora	97,57	0,0051	0,0051	99,12
	izravne emisije iz nepokretnih izvora	29,69	0,0027	0,00006	29,79
Opseg 2	neizravne emisije iz potrošnje električne energije	52,77	0,0054	0,0010	53,32
	neizravne emisije iz potrošnje toplinske energije	34,70	0,0008	0,0001	34,76
Ukupno		214,74	0,0141	0,0063	216,99

Analiza emisija stakleničkih plinova u okviru vlastitih operacija (opseg 1 i 2) HBOR-a pokazala je da njihov utjecaj nije značajan u usporedbi s emisijama opsega 3 posebice financiranih emisija.

5.2. Ostali utjecaji na okoliš

Pristup upravljanju okolišnim utjecajima HBOR-a, osobito klimatskim promjenama, obuhvaća aktivnosti iz vlastitog poslovanja te utjecaje duž lanca vrijednosti koji su primarno vezani uz poticanje i implementaciju projekata koji doprinose razvoju zelene ekonomije.

Utjecaji HBOR-ovih aktivnosti na okoliš

S obzirom na prirodu poslovnih aktivnosti, koje su pretežno vezane uz administrativne poslove i analizu prikupljenih podataka, HBOR nema značajnih negativnih utjecaja na okoliš.

Politike upravljanja temelje se na zakonskoj regulativi iz područja zaštite okoliša i održivog gospodarenja otpadom te su ugrađene u odgovarajuće interne akte, čime se preveniraju i svi potencijalni negativni utjecaji na okoliš. Okolišni čimbenici obuhvaćeni politikama odnose se na potrošnju energije te gospodarenje otpadom. Pristup upravljanju okolišnim čimbenicima procjenjuje se u sklopu ocjene uspješnosti upravljanja imovinom, koju HBOR provodi kontinuirano na tromjesečnoj razini.

Internu politiku upravljanja okolišnim utjecajima provodi Odjel upravljanja i održavanja imovine, posebna organizacijska jedinica Sektora strategije. Sukladno poslovnim politikama, HBOR je usvojio kućni red u kojem je propisano ponašanje koje se očekuje od radnika u svakodnevnom radu. Između ostalog, radnicima se nalaže racionalno i štedljivo ponašanje u svrhu stvaranja što manjih količina otpada te smanjenja potrošnje energije.

Svi zaposlenici upoznati su s internim politikama koje su im dostupne na Intranetu i *SharePointu*. Prikupljanje otpadne plastike te papira i otpadnog kartona također je organizirano putem posebno označenih kartonskih spremnika postavljenih na vidljiva mjesta unutar poslovnih prostora banke. Kutije za otpadni papir postavljene su i u uredima zaposlenih.

5.2.1. Potrošnja vode

HBOR za svoje poslovne aktivnosti koristi vodu iz javnog vodoopskrbnog sustava Grada Zagreba te se sva voda ispušta u sustav javne odvodnje. Poslovne aktivnosti ne zahtijevaju posebne uvjete u vezi iskorištavanja vodnih resursa te utjecaj potrošnje vode u okviru vlastitih operacija HBOR-a nije značajan.

Potrošnja se očitava putem vodomjera s time da su na lokacijama Gajeva i Strossmayerov trg, uz mjerilo potrošnje vode za svaku zgradu, postavljena i mjerila potrošnje vode za hidrante.

U izvještajnoj godini ukupno je na svim lokacijama potrošeno 1.848,00 m³ vode što je povećanje od 5,6 % u odnosu na 2024. Prosječna potrošnja po zaposleniku u 2025. je 4,04 m³ što je povećanje od 3,8 % u odnosu na 2024. Zgrada na Strossmayerovom trgu je u 2025. i dalje u obnovi te tamo nije zabilježena potrošnja vode.

Lokacije poslovanja i potrošnje	Mjerna jedinica	2023.	2024.	2025.	2025. u usporedbi s 2024.
Zelinska 3	m ³	718,00	727,00	717,00	-1,4%
Gajeva 33	m ³	330,00	289,00	345,00	19,4%
Strossmayerov trg 9	m ³	-	-	-	-
Prostori u zakupu	m ³	-	733,00	786,00	7,2%
Ukupna potrošnja vode	m ³	1.048,00	1.749,00	1.848,00	5,6 %

5.2.2. Gospodarenje otpadom

Potrošnjom resursa i tokovima otpada u HBOR-u se upravlja sustavno, praćenjem potreba i utroška različitih resursa te organizacijom odvojenog prikupljanja reciklabilnih vrsta otpada na radnom mjestu (papir i plastika). Odvoz, zbrinjavanje i reciklažu otpada obavljaju ovlaštene tvrtke za gospodarenje otpadom kojima se otpad predaje u skladu s važećim propisima. Poslovne aktivnosti ne zahtijevaju posebne uvjete u vezi gospodarenja otpadom te utjecaj nastalog otpada u okviru vlastitih operacija HBOR-a nije značajan.

U 2025. proizvedeno je ukupno 16.254,00 kg otpada od čega 15.952,00 kg neopasnog i 302,00 kg opasnog otpada. Miješanog komunalnog otpada proizvedeno je 10.712,00 kg, glomaznog otpada 3.920,00 kg, papira i kartona 1.320,00 kg, otpada tonera 190,00 kg, 43,00 kg otpada od fluorescentnih cijevi i 69,00 kg otpada od baterija i akumulatora. Ukupna količina proizvedenog otpada u 2025. godini iznosila je 16.254,00 kg, što predstavlja smanjenje od 32,1 % u odnosu na 2024. godinu kada je iznosila 23.931,50 kg. Ako se količina otpada promatra po zaposleniku, u 2025. proizvedeno je prosječno 36 kg otpada po zaposleniku. U usporedbi s 2024. godinom, kada je proizvedeno 54 kg po zaposleniku, ostvareno je smanjenje od 33,3 % generiranog otpada po zaposleniku.

Ukupna količina opasnog otpada u 2025. godini povećala se za 55,7 % u odnosu na 2024. godinu, što je odraz redovitih ciklusa održavanja opreme i postrojenja. Sav opasni otpad propisno je zbrinut putem ovlaštenih poduzeća.

Pozitivan trend smanjenja ukupnog proizvedenog otpada izravna je posljedica primjene internih akata o postupanju s rashodovanom materijalnom imovinom te uvođenja procedura prema načelima kružnog gospodarstva. Dosljedna primjena načela zbrinjavanja materijalne imovine nakon što su iscrpljene mogućnosti

popravka, prodaje ili donacije, spriječila je generiranje značajnih količina glomaznog otpada koje bi inače nastale tijekom tekućih procesa obnove zgrada i modernizacije ureda.

Vrsta otpada	Mjerna jedinica	2023.	2024.	2025.
Opasni otpad	t	0,6851	0,1940	0,3020
Neopasni otpad	t	25,504	23,7375	15,9520
Ukupna masa otpada	t	26,1891	23,9315	16,2540

6. DRUŠTVO

6.1. Zaposlenici

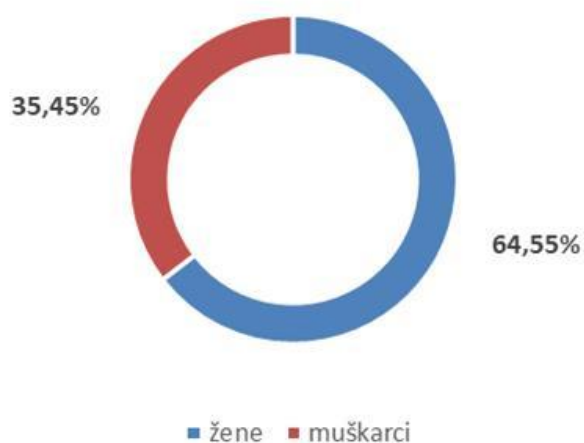
Osnovni akt iz kojeg proizlaze temeljna prava i obveze zaposlenika je Pravilnik o radu. Pravilnik se redovito usklađuje s izmjenama i dopunama Zakona o radu i drugim primjenjivim propisima. Izmenama Pravilnika o radu obavezno prethodi savjetovanje sa sindikalnim povjerenikom koji ima prava i obveze Radničkog vijeća.

Od 2006. HBOR je bio uključen u certificiranje procesa upravljanja ljudskim resursima (Certifikat Poslodavac Partner) koje dodjeljuje Selectio, konzultantska tvrtka u Hrvatskoj za savjetovanje u području upravljanja ljudskim potencijalima. Posljednji proces certifikacije proveden je u 2023. godini.

HBOR kontinuirano ulaže u razvoj svojih zaposlenika kako bi im omogućio stjecanje i nadogradnju ključnih kompetencija i vještina koje su od koristi u njihovom poslovnom i privatnom životu. Kroz edukacije iz područja usavršavanja i obrazovanja zaposlenici imaju priliku usavršiti svoja stručna znanja i vještine potrebne za obavljanje svog posla, razvoj komunikacijskih vještina, upravljanje vremenom te osobnu učinkovitost. HBOR svojim zaposlenicima pruža i mogućnost pohađanja konferencija, u Hrvatskoj i inozemstvu, koje se tiču njihova područja rada. Dodatno, HBOR osigurava sredstva za stipendiranje zaposlenika što omogućava upis na poslijediplomske studije, čime se dodatno doprinosi njihovom profesionalnom razvoju. U okviru edukacija o održivosti i ravnopravnosti spolova, zaposlenici stječu znanja koja su ključna za izgradnju inkluzivnog i održivog radnog okruženja. Jačanje organizacijskih kapaciteta i kontinuirano ulaganje u razvoj stručnih kompetencija zaposlenika ključni su za realizaciju strateških ciljeva HBOR-a.

Zaposlenici

HBOR je 2025. imao 457 zaposlenika, od čega 295 žena i 162 muškarca. Ukupan broj zaposlenika se u usporedbi s 2024. kad ih je bilo 446 povećao za 2,47 %. Podaci o zaposlenicima odnose se na dan 31. prosinca 2025. i uključuju sve zaposlenike koji imaju ugovor s HBOR-om.



Od ukupno 457 zaposlenika njih 452 ima ugovor na neodređeno, odnosno njih 98,91 %, te je 455 zaposlenika zaposleno na puno radno vrijeme odnosno njih 99,57 %. HBOR redovito objavljuje natječaje za prijem pripravnika te je tijekom 2025. u HBOR-u zaposleno 3 pripravnika, kojima tijekom 2026. godine završava pripravništvo.

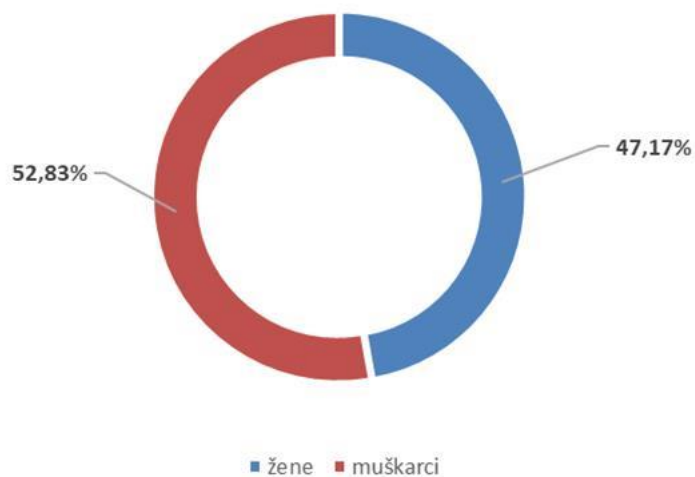
Prikaz:

	2023.	2024.	2025.	2025. u odnosu na 2024.
Ukupan broj zaposlenika	409	446	457	2,47%
žene	267	293	295	0,68%
muškarci	142	153	162	5,88%
Broj zaposlenih na neodređeno vrijeme	399	430	452	5,12%
žene	261	283	294	3,89%
muškarci	138	147	158	7,48%
Broj zaposlenih na određeno vrijeme	10	6	5	-16,67%
žene	6	5	1	-80%
muškarci	4	1	4	300%
Broj zaposlenika na puno radno vrijeme	405	445	455	2,25%
žene	262	292	294	0,68%
muškarci	143	153	161	5,23%
Broj zaposlenika na nepuno radno vrijeme	4	1	2	100%
žene	4	1	1	0%
muškarci	0	0	1	100%

Napomena: odvojeno su iskazani podaci o broju pripravnika budući da to nisu isti radni odnosi kao zaposleni na određeno (2023.: 5, 2024.: 10; 2025: 3).

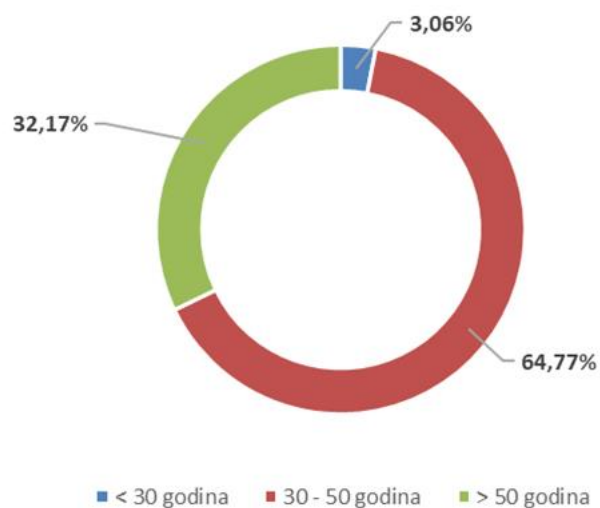
Od ukupno 457 zaposlenika 424 ih je visokoobrazovanih, odnosno 92,77 %.

U 2025. udio žena u ukupnom broju zaposlenika iznosio je 64,55 % (2023: 65,28 %, 2024: 65,70 %), međutim taj je udio nešto manji na upravljačkim pozicijama te su od ukupno 53 upravljačkih pozicija na njih 25 bile žene odnosno njih 47,17 % (2023: 49,09 %, 2024: 48,21 %).



U HBOR-u je najviše zaposlenika u kategoriji od 30 do 50 godina, njih čak 296, odnosno 64,77 % (2023: 66,01 %, 2024: 66,59 %) .

Dobne skupine	2023.	2024.	2025.
< 30 godina	11	15	14
30 - 50 godina	270	297	296
> 50 godina	128	134	147



Zapošljavanje novih zaposlenika i fluktuacija zaposlenih po dobi i spolu

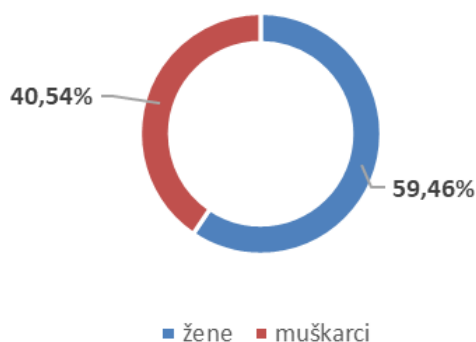
Postupak zapošljavanja¹² HBOR-a temelji se na načelima transparentnosti te osiguravanju ravnopravnih i jednakih uvjeta za sve zainteresirane kandidate u skladu s traženim obrazovnim i stručnim kompetencijama. Unaprjeđenje internih procedura zapošljavanja prati organizacijske potrebe HBOR-a, omogućujući učinkovitije poslovanje i fleksibilniji pristup kandidatima.

Postupak zapošljavanja se provodi putem otvorenih natječaja objavljenih na mrežnoj stranici HBOR-a, gdje se redovno objavljuje tijek i rezultati natječaja. Natječaji se objavljuju i na portalu za objavu natječaja za zapošljavanje (MojPosao) i društvenoj mreži LinkedIn. Kandidati prolaze kroz selekcijski postupak koji uključuje stručno i psihologijsko testiranje te selekcijske razgovore. Po zapošljavanju, novi zaposlenici se uključuju u postupak uvođenja u posao, čime se osigurava njihova brza prilagodba i učinkovitost.

U 2025. u HBOR-u je zaposleno 37 novih zaposlenika, od čega 22 žene i 15 muškaraca. Najveći broj novih zaposlenika pripada kategoriji od 30 do 50 godina, njih 32, što čini 86,49 % novih zapošljavanja.

Dobne skupine	2023.	2024.	2025.
< 30 godina	5	8	1
30 - 50 godina	33	37	32
> 50 godina	3	8	4
UKUPNO	41	53	37

Udio žena i muškaraca u ukupnom broju novih zaposlenika



¹² Postupak zapošljavanja ugrađen je u odredbe internih akata.

Istovremeno, HBOR je tijekom 2025. napustilo 25 zaposlenika, 19 žena i 6 muškaraca. Stopa ukupne fluktuacije u 2025. iznosila je 5,55 % što je u porastu u odnosu na prethodno razdoblje (2023: 3,02 %; 2024: 4,44 %)

Dobne skupine	2023.	2024.	2025.
< 30 godina	1	0	0
30 - 50 godina	6	10	20
> 50 godina	5	9	5
UKUPNO	12	19	25

Plaća i beneficije zaposlenika

Materijalna prava zaposlenika HBOR-a definirana su internim aktima i usklađena s važećim zakonima. Zaposlenicima su zajamčena prava na godišnji odmor, plaćeni i neplaćeni dopust te isplatu otpremnine. Dodatno, Pravilnikom su regulirana prava na jubilarnu nagradu, isplatu regresa i božićnice, policu dodatnog i/ili dopunskog zdravstvenog osiguranja, naknadu za prijevoz, dodatak na staž, naknadu za prehranu, stalni dodatak i financijske potpore te paušalnu naknadu za troškove rada od kuće.

Nekonkurentne plaće unutar organizacije su tijekom procjene materijalnih utjecaja za 2022. ocijenjene kao jedan od tri moguća ili stvarna negativna utjecaja s najvećom vjerojatnosti pojavljivanja. HBOR od 2023. vodi dijalog o plaćama s predstavnicima sindikata i radi korekcije plaća kao odgovor na nastojanja radnika da nadoknade gubitak kupovne moći akumuliran zbog povišene inflacije. Prosječna godišnja inflacija 2025. godine iznosila je 4,4 % (2023.: 8,4 %; 2024: 4,0 %) ¹³. U svrhu ublažavanja učinaka inflacije, jednokratno usklađivanje plaća provedeno je 2024. godine i početkom 2026. godine.

Ravnoteža poslovnog i privatnog života, uključujući i pravo na roditeljski dopust

HBOR trenutno ne provodi specifična istraživanja zadovoljstva zaposlenika ravnotežom između poslovnog i privatnog života, ali su u 2025. godini obavljene pripreme za pokretanje općeg istraživanja zadovoljstva zaposlenika. Ovo istraživanje, najavljeno za 2026. godinu, uključit će, između ostalih i pitanja o ravnoteži privatnog i poslovnog života.

Korištenje prava na roditeljski i roditeljski dopust u potpunosti je usklađeno s važećim zakonskim aktima. Ova prava imaju svi zaposlenici HBOR-a (uključujući roditelje posvojitelje) što se pravovremeno usklađuje kroz izmjene i dopune relevantnih internih akata. U 2025. ukupno je 32 zaposlenika koristilo roditeljski, očinski i/ili roditeljski dopust ¹⁴, od kojih je 24 žena i 8 muškaraca (2024: 24Ž/7M). Od 8 muškaraca, 5 ih je koristilo očinski dopust, 2 roditeljski dopust, a 1 je koristio pravo i na očinski i na roditeljski dopust. Izvor ovih podataka su kadrovske evidencije temeljem dokumentacije o priznavanju prava, izdane od Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (HZZO). Svi zaposlenici koji su tijekom 2025. završili korištenje svojeg roditeljskog/roditeljskog dopusta vratili su se na posao.

¹³ <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori>

¹⁴ <https://hzzo.hr/roditeljne-i-roditeljske-potpore>

Hibridni režim rada

Zaposlenici HBOR-a nastavili su raditi u hibridnom režimu rada (rad u uredskim prostorijama i rad na izdvojenom mjestu rada) i tijekom 2025. što je koristila većina zaposlenika. Ovu mogućnost imali su svi zaposlenici HBOR-a, osim onih čije je radno mjesto isključivo vezano za uredske prostorije (vozači, pisarnica i sl.). U posebnim okolnostima predviđenima Zakonom o radu, zaposlenici su mogli zatražiti izuzeće od obveze rada u uredskim prostorijama kako bi, na određeno vrijeme i radi usklađivanja radnih i obiteljskih obveza te osobnih potreba radili isključivo na izdvojenom mjestu rada, što je i odobreno dijelu zaposlenika. Tako je u 2025. i dalje oko 10 % zaposlenika radilo na izdvojenom mjestu rada – zbog razloga zaštite zdravlja, trudnoće/obiteljskih obveza ili pružanja osobne skrbi članovima obitelji.

Zdravlje i sigurnost zaposlenika

Uspostavljen je sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu temeljem zakonskih zahtjeva i to Zakona o zaštiti na radu, Zakona o radu i podzakonskim aktima vezanim uz Zakon o zaštiti na radu kao i internim aktima vezanim uz zaštitu na radu (Pravilnik o zaštiti na radu, Pravilnik o radu Odbora za zaštitu na radu, Procjena rizika HBOR-a, Pravilnik o upotrebi osobne zaštitne opreme radnika HBOR-a, Pravilnik o evakuaciji i spašavanju i dr.). Sustavom upravljanja zdravljem i sigurnošću na radnom mjestu obuhvaćeni su svi zaposlenici.

Temeljni dokument zaštite na radu je Procjena rizika temeljem koje se identificiraju rizici te propisuju mjere za njihovo smanjenje. Procjena rizika procjenjuje vjerojatnost štetnog događaja i veličinu posljedice za pojedino radno mjesto. Procjena rizika provodi se u suradnji sa zaposlenicima na temelju opisa radnog mjesta, poslova koje radnici stvarno obavljaju na radnom mjestu i njihovog subjektivnog doživljaja opasnosti i rizika.

Prema Pravilniku o izradi procjene rizika, više od 80 % poslova u HBOR-u klasificirano je kao poslovi s malim rizicima (uglavnom administrativni poslovi). U 2025. identificiran je samo jedan srednji rizik. Rizik stresa identificiran 2024. nije ponovno identificiran u 2025. U 2025. provedene su mjere za smanjenje rizika, a između ostalog održane su i dvije online radionice za sve zaposlenike na temu prevencije stresa.

Prikaz identificiranih rizika (srednji rizici):

Procjena na snazi do 5/2025.	Procjena na snazi od 6/2025.
Upravljanje prijevoznim sredstvima i terenski rad prilikom službenih putovanja (srednji rizik)	Upravljanje prijevoznim sredstvima i terenski rad prilikom službenih putovanja (srednji rizik)
Zahtjev za visokom kvalitetom rada (srednji rizik)	
Komunikacija s osobama (srednji rizik-stres)	

Sukladno Zakonu o zaštiti na radu, HBOR je obavezan surađivati s radnicima pri izradi procjene rizika, mjerama za smanjenje rizika, nabavi osobnih zaštitnih sredstava i drugim pitanjima vezanim uz zaštitu na radu. Sva komunikacija sa zaposlenicima odvija se redovno izravno s pojedinim zaposlenikom ili putem povjerenika radnika za zaštitu na radu. Zaposlenici neposredno i aktivno sudjeluju u izradi Procjene rizika zajedno s medicinom rada i drugim relevantnim stručnjacima. Posredno sudjeluju i u izradi pravilnika i smjernica preko svojih povjerenika i sindikata.

Svi zaposlenici su obavili preventivne preglede vida za rad na računalu sukladno periodici propisanoj Pravilnikom o zaštiti na radu radnika izloženih statodinamičkim, psihofiziološkim i drugim naporima na radu. Novozaposlene radnike se redovito šalje na preglede u roku od 3 mjeseca od zapošljavanja. Također postoji mogućnost odlaska na pregled u medicinu rada radi problema s mišićno-koštanim sustavom radi dobivanja preporuke za dodatno ergonomsko uređenje radnog mjesta (stolac, podizni stol, i sl.). Zaposlenici koji rade na poslovima s posebnim uvjetima rada redovno idu, sukladno zakonski propisanim rokovima, na liječnički

pregled u medicinu rada. Svi pregledi zaposlenika obavljaju se u radno vrijeme i na trošak HBOR-a. Na intranetskim stranicama HBOR-a redovito se objavljuju sadržaji koji se odnose na zdravlje i sigurnost zaposlenika: vježbe za kralježnicu, sadržaji vezani uz stres, ravnotežu poslovnog i privatnog života, savjeti u uvjetima velikih vrućina i slično.

U HBOR-u djeluje Odbor za zaštitu na radu koji se sastoji od predstavnika zaposlenika (povjerenici radnika), predstavnika poslodavca (ovlaštenici poslodavca), stručnjaka zaštite na radu i specijaliste medicine rada. Odbor je savjetodavno tijelo koje predlaže i savjetuje Upravu o pitanjima zaštite na radu, odnosno zdravlja i sigurnosti zaposlenika. Odbor djeluje sukladno Pravilniku o radu odbora i Pravilniku o zaštiti na radu. U razvoju, primjeni i ocjeni sustava sudjeluju i sami zaposlenici izravno ili posredno putem svojih povjerenika za zaštitu na radu.

Zaposlenici prolaze zakonski propisana osposobljavanja: rad na siguran način, zaštita od požara, osposobljavanje povjerenika radnika za zaštitu na radu, osposobljavanje ovlaštenika poslodavca te stručna osposobljavanja po potrebi. Upute za rad na siguran način za one poslove za koje su upute potrebne objavljene su na intranetskim stranicama HBOR-a i tako dostupne svim zaposlenicima.

Ozljeđe na radu su na samom radnom mjestu izuzetno rijetke te se najčešće događaju na putu od kuće do posla i obrnuto. Ozljeđe na radu radnici prijavljuju stručnjaku zaštite na radu koji preko CEZIH portala (on-line) prijavljuje ozljedu HZZO-u. U 2025. dogodila se jedna ozljeda na radu na putu od kuće do posla (2023: 1; 2024: 2,) uslijed koje je izgubljeno 9 radnih dana, odnosno 72 radna sata. Ozljeda je prijavljena i priznata od strane HZZO-a. Prijavljenih bolesti u vezi s radom, kao ni profesionalnih oboljenja u 2025. nije bilo (2024: 0; 2023: 0).

Profesionalni razvoj i napredovanje

U siječnju 2025. usvojena je nova Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak 2025. - 2029. koja se nastavlja na Strategiju poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak 2020. - 2024. Nova strategija prepoznala je radnike kao ključne za ostvarenje strateških ciljeva i dugoročni razvoj HBOR-a. Strategija predstavlja najvažniji akt za upravljanje područjem ljudskih potencijala u kojoj se i dalje stavlja naglasak na daljnji razvoj internih kapaciteta i jačanje kompetencija i specijalističkih znanja svojih zaposlenika što i dalje ostaje prepoznato kao dio ključnih strateških preduvjeta koji će omogućiti učinkovitije i proaktivnije ostvarenje strateških ciljeva.

Kontinuirano jačanje profesionalnih kapaciteta i kompetencija zaposlenika te razvoj zdravog i motivirajućeg radnog okruženja u nadležnosti je organizacijske jedinice Ljudski potencijali. Radom ove organizacijske jedinice upravlja direktor koji za svoj rad izravno odgovara Upravi HBOR-a. Područje odgovornosti, sadržaj rada te sustav rukovođenja organizacijskim jedinicama uređen je Pravilnikom o makroorganizaciji Hrvatske banke za obnovu i razvitak. Redoviti procesi i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima pokrivaju cjelokupni tijek karijere zaposlenika u HBOR-u te omogućuju podršku menadžmentu u upravljanju ljudskim potencijalima: odabiru zaposlenika i zapošljavanju, upravljanju ciljevima i kompetencijama te nagrađivanju kao i razvoju zaposlenika.

Mogućnosti napredovanja, promaknuća i priznanja ostvaruju se na temelju odgovarajućeg radnog učinka i regulirane su internim aktom HBOR-a. Zaposlenici mogu planirati svoja godišnja usavršavanja, obrazovanja i konferencije u skladu sa zahtjevima radnog mjesta i razvojem procesa unutar HBOR-a. Ove procedure uključuju godišnji plan usavršavanja, obrazovanja i pohađanja konferencija.

Profesionalni razvoj potiče se praćenjem radnog učinka kroz kvartalna razdoblja i postavljanjem ciljeva, kako je definirano internim aktom HBOR-a, koji je uveden 2015. za sustavno praćenje učinka svakog zaposlenika.

U okviru ovog sustava, kvartalno se prate kompetencije i ostvarenje definiranih ciljeva, a postavljaju se i novi ciljevi za nadolazeći kvartal. Kako bi osigurali transparentnost sustava praćenja kompetencija i ciljeva, uvedeni su kvartalni razgovori u kojima zaposlenici dobivaju povratne informacije od svojih nadređenih.

Zadovoljstvo prilikama za profesionalni razvoj prati se kroz kvartalne i godišnje razgovore. Zaposlenicima se definiraju individualni ciljevi i osiguravaju specijalistički i stručni sadržaji za usavršavanje ili usmjeravanje karijere na menadžerske ili voditeljske pozicije. Ovaj sustav kontinuirano potiče daljnji profesionalni razvoj zaposlenika, omogućujući im stjecanje novih vještina, mentorstva, stručna usavršavanja, napredovanja, izgradnju poslovne mreže i samostalno istraživanje unutar opisa posla.

Svi radnici HBOR-a obuhvaćeni su sustavom edukacija, koji uključuje sudjelovanje u konferencijama, edukacijama i studijskim posjetima. Programi za stjecanje vještina planiraju se na godišnjoj razini i provode s vanjskim izvođačima za tri razine zaposlenih: izvršitelje zadataka, voditelje odjela i menadžere.

Tijekom 2025. zaposlenici iz 13 organizacijskih jedinica sudjelovali su na konferencijama i usavršavanjima/obrazovanjima povezanim s ESG-om i održivošću. Prema broju sati, ove edukacije predstavljaju oko 18 % ukupnih sati edukacije (2023.: 1600 sati; 2024: 911 sati; 2025: 1584 sati). U ove brojke nisu uključene interne edukacije (uvođenje u posao, SPNFT, DPO), interne radionice ostvarene u okviru projekata ili savjetničkih usluga ili poslijediplomski studiji, a samo su djelomično uključene edukacije ostvarene kroz studijske posjete ili praktičarske treninge, što su dodatne prilike koje HBOR koristi. Broj sati edukacija i teme edukacija bilježe se kroz interni informacijski sustav.

Najčešći sudionici tematskih konferencija i edukacija u 2025. dolaze iz organizacijskih jedinica ključnih za operativnu provedbu aktivnosti održivog financiranja (Sektor analiza, Sektor kreditiranja, Održivo financiranje, Sektor strategije, Sektor sredstava i Ljudski potencijali).

Teme konferencija i edukacija obuhvaćale su: održivi razvoj, ciljeve održivog razvoja, održivo financiranje, održive gradove, korporativnu održivost, ESG rizike, procjenu utjecaja projekata, EU taksonomiju, bioraznolikost, kružno gospodarstvo, energetska učinkovitost, obnovljive izvore energije, priuštivo stanovanje, ekonomsku i socijalnu uključivost, raznolikost i nediskriminaciju, te žene u poduzetništvu.

Prema internom aktu HBOR-a, moguća su usavršavanja radnika kao priprema za novo radno mjesto. Svih 37 novozaposlenih u 2025. prošlo je postupak uvođenja u posao za novozaposlene.

Također, HBOR nudi programe stipendiranja studenata, pružajući stalnu mogućnost zapošljavanja. Razvoj i usavršavanje ključnih kompetencija zaposlenika provodi se kroz interne i eksterne edukacije, omogućujući im da unaprijede svoje vještine potrebne za obavljanje poslova u HBOR-u.

Tijekom 2025. zaposlenici HBOR-a pohađali su 8857 sati edukacije, što je zabilježeno kroz interni sustav.

Stručne kompetencije za održivo financiranje

Projekt održivog financiranja jasno je definirao potrebu za kontinuiranim stjecanjem i unapređivanjem stručnih kompetencija u području održivog financiranja, kao i potrebu privlačenja novih zaposlenika s odgovarajućim znanjima i iskustvom.

Ključni izazovi proizlaze iz izrazito kompleksnog i dinamičnog regulatornog okvira održivog financiranja koji zahtijeva multidisciplinarna znanja, prilagodljive organizacijske strukture i stručnjake sposobne razumjeti regulatorne, financijske, klimatske i podatkovne aspekte ESG područja.

Iskustva provedbe navedenog projekta pokazuju da rotacija i fluktuacija zaposlenika koji sudjeluju u razvoju i implementaciji ESG procesa predstavljaju izazov za očuvanje institucionalnog znanja i kontinuiteta stručnih kompetencija. Istodobno, financijske institucije i poduzeća intenzivno integriraju ESG čimbenike u strateške i operativne procese, zbog čega kontinuirano raste potražnja za stručnjacima koji posjeduju vještine prikupljanja, obrade, interpretacije te implementiranja ESG podataka u proces donošenja investicijske odluke te razumijevanja klimatskih i tranzicijskih rizika.

Dodatnu složenost donose i prijedlozi izmjena ESRS standarda izvještavanja te pravna i regulatorna neizvjesnost vezana uz budući obuhvat, opseg i sadržaj održivih financijskih zahtjeva. U takvom okruženju HBOR kontinuirano koristi dostupne mogućnosti za razmjenu znanja, praćenje tržišnih i regulatornih trendova te nadogradnju stručnih kompetencija zaposlenika kroz edukacije, stručne suradnje i razmjenu dobre prakse. Time nastoji osigurati dugoročnu dostupnost i zadržavanje adekvatnog stručnog kadra potrebnog za učinkovitu provedbu aktivnosti održivog financiranja.

Nediskriminacija

Pravilnikom o radu propisan je postupak zaštite dostojanstva radnika, za koji su odgovorni i povjerenici za zaštitu dostojanstva radnika, koji provode postupak zaštite dostojanstva po podnesenoj pritužbi radnika. Povjerenike za zaštitu dostojanstva radnika imenuje Uprava, a sukladno odredbama Zakona o radu različitog su spola. Oni su ovlašteni za zaprimanje i rješavanje pritužbi vezanih uz dostojanstvo radnika i predlaganje Upravi poduzimanja daljnjih korektivnih i preventivnih radnji.

Pristojno i dostojanstveno ponašanje bez diskriminacije promiče se i HBOR-ovim Etičkim kodeksom. Sukladno odredbama Pravilnika o radu, HBOR je dužan postupati na način koji sprječava izravnu ili neizravnu diskriminaciju kod postavljanja kriterija za odabir i uvjete pri zapošljavanju te je dužan zaštititi radnika od izravne ili neizravne diskriminacije na području rada i radnih uvjeta, uključujući profesionalno usmjeravanje, stručno usavršavanje, napredovanje itd. Također je dužan zaštititi dostojanstvo radnika od postupanja nadređenih, suradnika i ostalih osoba s kojima radnik dolazi u kontakt tijekom obavljanja svog posla ako je postupanje u suprotnosti sa zakonima i/ili internim aktima.

Povjerenici za zaštitu dostojanstva radnika imaju odobren budžet za sudjelovanje na vanjskim edukacijama u svrhu proširenja postojećih i stjecanja novih znanja iz područja svog djelovanja te su tijekom 2025. pohađali dostupne seminare.

Tijekom 2025. Povjerenicima je podnesena jedna pritužba radnika HBOR-a za povredu dostojanstva. Obrada pritužbe je pokazala da nisu ispunjene pretpostavke za postupanje zbog nepotpunih podataka o uključenim osobama u prijavljenom slučaju povrede dostojanstva uslijed čega Povjerenici nisu mogli provesti obradu pritužbe. O okolnostima vezanima za navedenu pritužbu obaviještena je Uprava koja ju je primila na znanje.

Raznolikost i jednake mogućnosti

Raznolikost i ravnopravnost prioritet su Ljudskih potencijala, koji kontinuirano promiču raznolikost i jednake mogućnosti pri zapošljavanju. Zaposlenicima HBOR-a su osigurane jednake prilike, jednake plaće (temeljene na jednako obavljenom poslu), mogućnost korištenja porodiljnog/roditeljskog i očinskog dopusta. Jednake mogućnosti su osigurane nizom procedura i internih akata koji određuju i strukturiraju raspon bodova i plaća.

Razlike u plaćama između spolova (*engl. Gender Pay Gap*) računaju se od 2023. godine, a za ovaj izvještaj izračunate su po formuli: *(Prosječna bruto satnica radnika – prosječna bruto satnica radnica) uključujući varijabilne primitke / podijeljeno s prosječnom bruto satnicom radnika uključujući varijabilne primitke*. Izračuni su rađeni za 7 grupa poslova (od najmanje složene kategorije II do najviše kategorije složenosti, VIII), pri čemu su za izračun uzeti samo radnici koji su tijekom obračunske godine bili u istoj kategoriji. Razlika u plaćama izražena je kao + pozitivna vrijednost u korist muškaraca i kao – negativna vrijednost u korist žena. Za izračun pokazatelja korišteni su podaci iz internog informacijskog sustava obračuna plaća. Neovisno vanjsko tijelo nije provodilo provjeru izračuna i iskazanih pokazatelja.

U 2025. je u grupi poslova III i IV (poslovi manje složenosti) omjer prosječne bruto zarade po satu između žena i muškaraca iznosio -7,39 %, u grupi poslova V, VI i VII (poslovi veće složenosti) +4,90 %, a u grupi poslova VIII (članovi Uprave, predsjednik Uprave, izvršni direktori i direktori) +4,12 %. Nisu pronađene značajne razlike u plaćama. Razlika od 7,39 % u korist plaća žena u odnosu na plaće muškaraca u grupi poslova III-IV pripisuje se

kategorijama složenosti i sastavu radne snage po pojedinoj kategoriji – mali uzorak, razmjerno veći udio žena u kategorijama III i IV.

Grupa poslova	2023.	2024.	2025.*
II-IV	- 13,18 %	- 13,83 %	- 7,39 %
V-VII	+ 3,21 %	+ 2,87 %	+ 4,90 %
VIII	+ 3,27 %	+ 4,48 %	+ 4,12 %

* izmjenama internih akata iz 2024. godine, brisana su radna mjesta iz I i II grupe poslova. Iskazani pokazatelj za 2025. uključuje poslove u grupi poslova III i IV bez grupe II.

Omjer ukupne godišnje naknade za najbolje plaćenog zaposlenika HBOR-a i medijana¹⁵ ukupne godišnje naknade za sve zaposlenike (isključujući najbolje plaćenog) u 2025. je iznosio 2,53 (2023: 3,15; 2024: 2,82).

Usklađenost s institucionalnim okvirom Republike Hrvatske jamči poštivanje svih prava koja proizlaze iz krovne regulative Europskog parlamenta i Vijeća na razini HBOR-a, osobito u pogledu načela jednakih mogućnosti i jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i rada, nediskriminacije po bilo kojoj osnovi, ravnoteži između poslovnog i privatnog života, zaštite majki i trudnica, sigurnosti i zaštiti zdravlja na radnom mjestu te u uspostavljanju općeg okvira za obavještanje i savjetovanje s radnicima.

Sloboda udruživanja i kolektivno pregovaranje

Udruživanje radnika je formalno omogućeno kroz *Sindikat bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske – sindikalna podružnica HBOR*. Glavna sindikalna povjerenica preuzela je prava i obveze Radničkog vijeća, pa u toj ulozi predstavlja sve radnike - i radnike i radnike članove Sindikata. Sa sindikalnom povjerenicom HBOR usko surađuje. Suradnja je redovita, kroz pisano savjetovanje i traženje prethodne suglasnosti na pojedinačna pitanja, kvartalne obavijesti kako je propisano Zakonom o radu, te po potrebi sastanke. Dodatno, radnicima se šalju redovite kvartalne e-mail obavijesti o odabranim pokazateljima, a informacije se objavljuju i na intranet stranici. U 2025. sindikalna povjerenica koja je preuzela prava i obveze radničkog vijeća bila je uključena u donošenje odluka o pitanjima važnima za položaj radnika: radnim uvjetima i pitanjima zaštite na radu, organizacijskim promjenama, radu na izdvojenom mjestu rada, promjenom u rasponu bodova temeljem koje se određuju plaće za VI. grupu poslova radnih mjesta i dr.

Uloge, odgovornosti i postupci za suradnju sa sindikalnom povjerenicom definirani su internim aktima i odlukama. Operativnu podršku suradnji pružaju Ljudski potencijali, koji imaju osiguran budžet za usavršavanje u ovom području, a krajnju odgovornost za suradnju ima Uprava.

U izvještajnom razdoblju pokrenuta je inicijativa za pokretanje postupka kolektivnog pregovaranja radi sklapanja kolektivnog ugovora te su sa Sindikat bankarskih i financijskih djelatnika Hrvatske – sindikalnom podružnicom HBOR započeti pregovori o sklapanju kolektivnog ugovora. Do kraja 2025. godine, kolektivni ugovor nije sklopljen, a pregovaranje je nastavljeno i u 2026. godini.

¹⁵ U Izvještaju o održivosti za 2023. godinu, u izračun omjera uzet je prosjek ukupne godišnje naknade za sve zaposlenike (isključujući najbolje plaćenog), a ne medijan (2023: 2,84).

7. UPRAVLJANJE

Članovi tijela upravljanja

Nadzorni odbor HBOR-a u 2025. imao je deset članova, od čega šest ministara Vlade Republike Hrvatske, tri saborska zastupnika te predsjednika Hrvatske gospodarske komore.

Tijekom 2025. Nadzorni odbor djelovao je u sljedećem sastavu:

- izv. prof. dr. sc. Marko Primorac, potpredsjednik Vlade Republike Hrvatske i ministar financija te predsjednik Nadzornog odbora
- Ante Šušnjar, ministar gospodarstva i zamjenik predsjednika Nadzornog odbora
- Josip Dabro, ministar poljoprivrede, šumarstva i ribarstva (na dužnosti do 18.01.2025.)
- David Vlajčić, potpredsjednik Vlade Republike Hrvatske i ministar poljoprivrede, šumarstva i ribarstva (na dužnosti od 13.03.2025.)
- Branko Bačić, potpredsjednik Vlade Republike Hrvatske i ministar prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine
- Šime Erlić, ministar regionalnog razvoja i fondova Europske unije (na dužnosti do 14.04.2025.)
- Nataša Mikuš Žigman, ministrica regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (na dužnosti od 15.07.2025.)
- mr. sc. Marija Vučković, ministrica zaštite okoliša i zelene tranzicije
- dr. sc. Luka Burilović, predsjednik Hrvatske gospodarske komore
- Branka Juričev Martinčev, saborska zastupnica
- Predrag Štromar, saborski zastupnik
- mr. sc. Boris Piližota, saborski zastupnik

Istovremeno, Upravu HBOR-a čine predsjednik i članovi Uprave. Članovi Uprave HBOR-a u 2025.:

- mr. sc. Hrvoje Čuvalo, predsjednik Uprave
- mr. sc. Alan Herjavec, član Uprave
- Josip Pavković, član Uprave.

Revizijski odbor je tijekom 2025. imao tri člana te je djelovao u sljedećem sastavu:

- prof. dr. sc. Lajoš Žager, redoviti profesor, Katedra za računovodstvo Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, predsjednik Revizijskog odbora
- Predrag Štromar, predsjednik Odbora za prostorno uređenje i graditeljstvo u Hrvatskom saboru, član Revizijskog odbora
- prof. dr. sc. Boris Tušek, redoviti profesor, Katedra za računovodstvo Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, član Revizijskog odbora i zamjenik predsjednika Revizijskog odbora.

Revizijski odbor

Na temelju Kodeksa korporativnog upravljanja HBOR-a i Zakona o reviziji, odlukom Nadzornog odbora osnovan je Revizijski odbor HBOR-a. Revizijski odbor sastavljen je od tri člana, od kojih je jedan član Nadzornog odbora HBOR-a, a druga dva člana, od kojih najmanje jedan mora biti neovisan član, imenuje Nadzorni odbor. Iz redova neovisnih članova Revizijskog odbora, Nadzorni odbor imenuje predsjednika Revizijskog odbora.

Osnovni ciljevi, zadaci i ovlasti Revizijskog odbora su:

- prati proces financijskog izvještavanja i dostavlja preporuke ili prijedloge za osiguravanje njegovog integriteta,
- izvještava Nadzorni odbor o ishodu zakonske revizije te objašnjava na koji način je zakonska revizija pridonijela integritetu financijskog izvještavanja i objašnjava ulogu Revizijskog odbora u tom procesu,
- u pogledu financijskog izvještavanja prati djelotvornost sustava unutarnje kontrole kvalitete i sustava upravljanja rizicima, uključujući rizik usklađenosti te unutarnju reviziju bez kršenja svoje neovisnosti,
- prati obavljanje zakonske revizije godišnjih financijskih izvještaja i godišnjih konsolidiranih financijskih izvještaja, uzimajući u obzir sve nalaze i zaključke Ministarstva financija,
- ispituje i prati neovisnost revizijskog društva u skladu sa Zakonom o reviziji te Uredbom EU br. 537/2014 Europskog parlamenta, a posebno prikladnost pružanja nerezvizijskih usluga koje podliježu njegovom prethodnom odobrenju,
- odgovoran je za postupak izbora revizijskog društva te predlaže imenovanje revizijskog društva,
- prima na znanje dodatno izvješće revizorskog društva koje obavlja zakonsku reviziju u skladu sa člankom 11. Uredbe EU 537/2014 Europskog parlamenta.

Ostali odbori

Uprava HBOR-a donosi strategije, politike i/ili pravilnike o upravljanju pojedinim rizicima, pripadajuće metodologije i druge interne akte iz svoje nadležnosti. Akte o radu kontrolnih funkcija kao i strategije i politike upravljanja rizicima donosi uz suglasnost Nadzornog odbora HBOR-a. Uprava HBOR-a odgovorna je za uspostavljanje cjelovitog i djelotvornog sustava upravljanja rizicima kroz organizacijski ustroj, uspostavu razgraničenja ovlasti i odgovornosti, uspostavu sustava unutarnjih kontrola, osiguravanje odgovarajućeg broja kvalificiranih radnika, osiguravanje primjerene informatičke podrške za upravljanje rizicima, osiguravanje donošenja i redovitog revidiranja internih akata u okviru sustava upravljanja rizicima i uspostavu odgovarajuće kulture rizika.

Uprava HBOR-a je osnovala sljedeće odbore na koje je prenijela poslove i nadležnosti iz djelokruga upravljanja rizicima u okviru propisanom internim aktima:

- Odbor za procjenu i mjerenje kreditnog rizika - upravlja kreditnim rizikom kojem je HBOR izložen ili bi mogao biti izložen u svom poslovanju s ciljem njegovog smanjivanja,
- Odbor za upravljanje aktivom i pasivom - upravlja rizikom likvidnosti, kamatnim rizikom i valutnim rizikom s ciljem smanjivanja izloženosti navedenim rizicima,
- Odbor za upravljanje informacijskim sustavom HBOR-a - upravlja resursima informacijskog sustava uz primjereno upravljanje rizicima koji proizlaze iz korištenja informacijsko komunikacijske tehnologije,

Osim navedena tri odbora, u HBOR-u djeluju i:

- Odbor za upravljanje poslovnim promjenama - razmatra uvođenje i prioritzira poslovne promjene, prati utrošak resursa na poslovnim promjenama i upravlja poslovnim promjenama u HBOR-u.

- Odbor za održivo financiranje - upravlja održivim financiranjem u HBOR-u i aktivnostima usklađivanja s regulatornim zahtjevima u području održivog financiranja

Predsjednik i članovi Uprave su ujedno i članovi navedenih odbora, čime je osiguran nadzor nad njihovim radom.

Antikorupcija

Etičkim kodeksom HBOR-a definirane su temeljne vrijednosti HBOR-a koje služe kao smjernica u poslovnim odlukama i postupcima prema unutarnjim i vanjskim dionicima, one određuju kako HBOR djeluje, kako vodstvo donosi odluke i kakva je organizacijska kultura. Etički kodeks HBOR-a primjenjuje se na sve radnike HBOR-a, uključujući članove Uprave, a na odgovarajući se način primjenjuje i na članove Nadzornog i Revizijskog odbora HBOR-a te na vanjske dionike, što uključuje i klijente, dobavljače i druge dionike u mjeri u kojoj je to na njih primjenjivo. Etički kodeks HBOR-a objavljen je na intranetskoj i mrežnoj stranici¹⁶ HBOR-a. Svi novozaposleni upoznaju se sa sadržajem Kodeksa prilikom potpisivanja ugovora o radu, potpisivanjem Izjave radnika o pristupanju Etičkom kodeksu. U Etičkom kodeksu posebno je istaknut pristup nulte tolerancije prema svim oblicima koruptivnih aktivnosti koji ima za cilj prevenciju, suzbijanje, razotkrivanje i sankcioniranje svih oblika korupcije kao štetne pojave koja narušava temeljne društvene vrijednosti te su pojašnjeni oblici koruptivnih aktivnosti.

Izveštavanje o provedbi Etičkog kodeksa HBOR-a provodi se u okviru redovnog polugodišnjeg izveštavanja nadležnih tijela o radu Funkcije praćenja usklađenosti. U 2025. nastavljena je provedba Metodologije procjene radnih mjesta izloženih riziku korupcije u HBOR-u te je planirana njezina provedba kontinuirano kroz cijelu 2026. godinu s vjerojatnim nastavkom i u 2027. godini. U 2025. nije zaprimljena nijedna prijava koja se odnosila na korupciju.

Sukob interesa

Interesi radnika HBOR-a ne smiju doći u sukob s obvezama koje imaju prema HBOR-u ili koje HBOR ima prema svojim strankama. Radnici HBOR-a dužni su razdvojiti privatne interese od poslovnih interesa prilikom obavljanja dužnosti u HBOR-u.

Članovi Uprave HBOR-a obveznici su Zakona o sprječavanju sukoba interesa. Ako se pojave okolnosti koje se mogu definirati kao mogući sukob interesa, obveznik je dužan deklarirati ga na odgovarajući način i razriješiti tako da zaštiti javni interes. Obveznik se u tom slučaju izuzima od donošenja odluka, odnosno sudjelovanja u donošenju odluka i sklapanju ugovora koji utječu na njegov vlastiti poslovni interes ili poslovni interes s njim povezanih osoba i poslodavaca kod kojih je bio u radnom odnosu u posljednje dvije godine prije stupanja na dužnost.

U slučaju nejasnoća vezanih uz postojanje sukoba interesa, obveznici su dužni poduzeti sve potrebne korake kako bi odvojili privatni od javnog interesa. Ako postoji dvojba o tome predstavlja li određeno ponašanje kršenje Zakona o sprječavanju sukoba interesa ili drugih propisa, obveznici se moraju obratiti Povjerenstvu za odlučivanje o sukobu interesa za stručno mišljenje. HBOR regulira pitanja sukoba interesa kroz više internih akata, uključujući Kodeks korporativnog upravljanja HBOR-a, Etički kodeks HBOR-a, Poslovnik o radu Nadzornog odbora HBOR-a, Poslovnik o radu Uprave HBOR-a, Poslovnik o radu Kreditnog odbora HBOR-a, Politiku praćenja usklađenosti HBOR-a te Metodologiju rada funkcije praćenja usklađenosti. Etičkim kodeksom HBOR-a propisane su vrste sukoba interesa te je specificiran pojam bliskih osoba radnika HBOR-a u odnosu na koje isto može doći do pojave sukoba interesa. Odredbe o sukobu interesa proširene su dodatnim

¹⁶ <https://www.hbor.hr/pravilnici-akti-i-ostali-dokumenti/2297>

pojašnjenjima te su opisane najvažnije situacije kod kojih je potrebno bez odgode obavijestiti nadređenu osobu i prijaviti okolnosti FPU. Svi radnici HBOR-a dužni su pristupiti edukaciji o etički važnim područjima koja su predmet Etičkog kodeksa HBOR-a. Riječ je o redovnoj edukaciji koja se kontinuirano provodi, a uspješnost svladavanja materije se provjerava testom znanja. Osim uspješnog svladavanja edukacije, radnici su dužni potpisati i Izjavu radnika o pristupanju Etičkom kodeksu kojom potvrđuju da ga su pročitali, da razumiju obvezu postupanja po njemu i obvezu pristupanja edukaciji, kao i to da kršenje odredbi Etičkog kodeksa predstavlja povredu obveze iz radnog odnosa.

Žalbeni mehanizmi

U HBOR-u djeluje više žalbenih mehanizama za koje je, ovisno o svrsi i prirodi mehanizma, zaduženo više različitih funkcija ili organizacijskih jedinica.

Povjerljiva osoba zaprima i obrađuje prijave koje se tiču širokog spektra područja: javna nabava, financijske usluge, sprječavanje pranja novca, sigurnost proizvoda, zaštita okoliša i druga, sve sukladno Pravilniku o načinu imenovanja povjerljive osobe i postupku prijavljivanja nepravilnosti. Prijavu može podnijeti fizička osoba koja prijavljuje ili javno razotkriva nepravilnosti o kojima je saznala u svom radnom okruženju ili treća osoba. Prijavu je moguće podnijeti pisanim ili usmenim putem. Prijave se mogu dati i anonimno. E-adresa na koju se mogu podnijeti prijave je povjerljivaosoba@hbor.hr. Osim Povjerljivoj osobi, nepravilnosti vezane uz područje sprječavanja pranja novca mogu se podnijeti i Ovlaštenim osobama za SPNFT. Tijekom 2025. podnesena je jedna prijava nepravilnosti. Prijava je pregledana, pri čemu je utvrđeno kako nema elemenata koji bi se odnosili na prijavu nepravilnosti sukladno Zakonu o zaštiti prijavitelja nepravilnosti. Upravu se redovno obavještava o zaprimljenim prijavama nepravilnosti i ishodu njihove obrade. Niti jedna zaprimljena prijava nije se odnosila na prijavu sumnje na korupciju.

Organizacijska jedinica Direkcija EU financijskih instrumenata i posebnih programa financiranja zadužena je za zaprimanje prijava nepravilnosti u provedbi financijskih instrumenata HBOR-a kao i prigovore na odluke kojima su odbijeni zahtjevi za kredit. Prijave se podnose na posebnu e-adresu esif.nepravilnosti@hbor.hr. U 2025. nije bilo prijava po ovoj osnovi.

Informacije o primjeni preporuka Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (engl. *Organisation for Economic Cooperation and Development*, OECD) na poslove kreditiranja i/ili osiguranja izvoznih transakcija¹⁷, povezanim internim pravilnicima HBOR-a i podržanim projektima u skladu s tim preporukama mogu se pronaći na mrežnoj stranici HBOR-a¹⁸. Na e-adresu: hbor@hbor.hr svi zainteresirani dionici mogu poslati svoje upite o projektima na koje se primjenjuju ove preporuke ili izraziti bilo koju vrstu zabrinutosti vezanu uz njihovo provođenje.

Etičkim kodeksom HBOR-a propisano je postupanje u slučaju povrede Etičkog kodeksa od strane radnika HBOR-a. Funkcija praćenja usklađenosti zaprima prijave zbog povrede Etičkog kodeksa u dijelu koji je u nadležnosti Funkcije praćenja usklađenosti (sukob interesa, darovi i ugošćivanje, političko djelovanje ili povlaštene informacije). Budući da kršenje etičkih propisa i ponašanje protivno normama Etičkog kodeksa HBOR-a predstavlja povredu obveze iz radnog odnosa, Uprava HBOR-a utvrđuje osnovanost prijave i donosi odluku o težini povrede i sankcijama, a u slučaju prijave protiv članova Uprave odluku donosi Nadzorni odbor HBOR-a. Prijava se podnosi na Obrascu putem elektroničke pošte na e-adresu: etickikodeks@hbor.hr ili putem pošte na adresu: Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Funkcija praćenja usklađenosti, Strossmayerov trg 9, 10 000 Zagreb.

Sva druga pitanja i zabrinutosti vezane uz provedbu Etičkog kodeksa HBOR-a mogu se izraziti putem elektroničke pošte Funkciji praćenja usklađenosti na e-adresu: etickikodeks@hbor.hr. Tijekom 2025. godine

¹⁷ Recommendation of the Council on Common Approaches for Officially Supported Export Credits and Environmental and Social Due Diligence - The "Common Approaches", OECD/LEGAL/0393; Recommendation of the Council on Sustainable Lending Practices and Officially Supported Export Credits, OECD/LEGAL/0442; Recommendation of the Council on Bribery and Officially Supported Export Credits OECD/LEGAL/0447.

¹⁸ <https://www.hbor.hr/odrzivost>

zaprīmljena je jedna prijava i pokrenut je jedan postupak po osnovi kršenja odredbi Etičkog kodeksa. Utvrđivanje osnovanosti ove prijave započeto je u 2026. godini. Tijekom 2025. nije bilo prijava koje bi se odnosile na podmićivanje ili ponašanje koje bi bilo u suprotnosti s načelom slobode tržišnog natjecanja ili povrede propisa o zabranjenim sporazumima poduzetnika i monopolu niti po jednom mehanizmu.

Transparentnost i javnost rada

Kao banka osnovana posebnim Zakonom te tijelo javne vlasti na koje se primjenjuje Zakon o pravu na pristup informacijama (ZPPI), HBOR se rukovodi otvorenošću i najvišom mogućom razinom transparentnosti informacija. Kako bi ispunio obaveze koje ima kao tijelo javne vlasti, a da pri tome ne krši obvezu čuvanja bankovne tajne koju ima kao financijska institucija sukladno Zakonu o kreditnim institucijama, HBOR je 2019. ugradio ZZPI klauzulu u odgovarajuću dokumentaciju. To uključuje zahtjeve za kredit, ugovore o kreditu, zahtjeve za izdavanje garancija, ugovore o izdavanju garancija, zahtjeve za osiguranje i sličnu dokumentaciju.

U okviru te klauzule klijenti izjavljuju da su upoznati s tim da se na HBOR primjenjuje ZPPI te da će HBOR u slučaju zaprimanja zahtjeva za pristup informacijama podnositeljima dostaviti određene podatke i to, na primjer, kod izravnih kredita: naziv korisnika, iznos kredita, namjenu te naziv projekta koji se financira predmetnim kreditom. Najčešći zahtjevi odnose se na informacije o korisnicima i krajnjim korisnicima kredita te iznosima kredita, izvoznim projektima, odlukama Uprave i Nadzornog odbora koje se odnose na projekte koje HBOR financira kao izvozna banka i izvozno kreditna agencija, zapisnike sa sjednica Nadzornog odbora i druge informacije. Službenik za informiranje rješava zahtjeve za pristup informacijama u dogovoru s organizacijskim jedinicama u čijoj je nadležnosti tražena informacija.

ZPPI-jem je propisana i obveza proaktivne objave određenih informacija. HBOR objavljuje informacije kao što su različiti propisi, opći akti, godišnji planovi poslovanja, planovi kadrova, godišnja izvješća o provedbi ZPPI-ja, datumi i dnevni redovi sjednica tijela odlučivanja, odluke donesene na sjednicama navedenih tijela i dr., pri čemu uvijek štiti podatke koji su bankovna odnosno poslovna tajna ili drugi zaštićeni podatak. U razdoblju od prosinca 2021. do ožujka 2022. u HBOR-u je obavljen posredni inspekcijski nadzor koji je inicirala sama banka, traženjem mišljenja i upute za pravilnu primjenu ZPPI-ja u odnosu na proaktivnu objavu informacija i javnost rada. Tada je dodatno osnažena transparentnost HBOR-a s obzirom na to da je banka počela objavljivati podatke koje do tada nije objavljivala, poput financijskog plana i drugih podataka. Nakon priprema u 2023. godini, u svibnju 2024. HBOR je na svojoj mrežnoj stranici objavio podatke o korisnicima i iznosima državnih potpora te korisnicima i iznosima potpora male vrijednosti koje je HBOR dodijelio u 2023. godini. Objava navedenih podataka postaje praksa budući je HBOR i u svibnju 2025. objavio podatke o korisnicima i iznosima državnih potpora te korisnicima i iznosima potpora male vrijednosti koje je HBOR dodijelio u 2024. godini. Podaci o potporama dostupni su putem poveznica [Pravilnici, akti i ostali dokumenti](#).

Sve organizacijske jedinice HBOR-a upoznate su s time da se na HBOR primjenjuje Zakon o pravu na pristup informacijama te na mrežnim stranicama HBOR-a objavljuju informacije iz svoje nadležnosti. Dodatno, HBOR određene informacije propisane ovim zakonom dostavlja u Središnji katalog službenih dokumenata Republike Hrvatske čime osigurava njihovu trajnu dostupnost, dok se određeni podaci prosljeđuju i Portalu otvorenih podataka. Službenik za informiranje i ostali zaposlenici uključeni u primjenu prava na pristup informacijama kontinuirano se usavršavaju u tom području.

Sprječavanje pranja novca i financiranja terorizma

HBOR kontinuirano provodi mjere, radnje i postupke usmjerene na sprječavanje pranja novca i financiranja terorizma u skladu s internim Pravilnikom o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma te Metodologijom za provedbu tih mjera. Ove mjere temelje se na važećem Zakonu o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma, kao i podzakonskim aktima i smjernicama relevantnih nadzornih tijela za provedbu

navedenog zakona. Tijekom 2025. HBOR je nastavio s jačanjem ovog ključnog internog sustava. Služba za SPNFT i mjere ograničavanja razvila je i implementirala program edukacija, u sklopu kojeg je organizirano redovito godišnje osposobljavanje radnika HBOR-a s područja sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma. Osposobljavanje je bilo usmjereno na praktičnu primjenu mjera, radnji i postupaka SPNFT-a. Tijekom 2025. u obuci je sudjelovalo 133 radnika u dvije skupine: radnici četiri relevantna sektora i menadžeri.

Dodatno, radnici Službe za SPNFT i mjere ograničavanja su tijekom godine sudjelovali na više stručnih skupova i edukacija, čime su unaprijedili vlastita znanja i stekli kompetencije potrebne za daljnje obrazovanje kolega unutar organizacije. Služba za SPNFT i mjere ograničavanja također je pružala kontinuiranu savjetodavnu i operativnu podršku radnicima HBOR-a u različitim poslovnim situacijama, osiguravajući time stalnu usklađenost HBOR-a sa zakonskim obvezama i jačanje internih kapaciteta za borbu protiv pranja novca i financiranja terorizma.

Mjere ograničavanja

HBOR provodi obveze utvrđene Zakonom o mjerama ograničavanja i propisima donesenim na temelju tog zakona. Politikom o provedbi mjera ograničavanja u HBOR-u propisane su radnje, kontrole i postupci koji se provode temeljem obvezujućih pravnih akata Europske unije, Ujedinjenih naroda i drugih međunarodnih organizacija te mjera ograničavanja koje donosi Vlada Republike Hrvatske. Mjere ograničavanja primjenjuju se na fizičke i pravne osobe, države, teritorije i entitete, organizacije i druge subjekte, a radi zaštite demokratskih vrijednosti, vladavine prava, ljudskih prava i načela međunarodnog prava te očuvanja međunarodnog mira, sprječavanja sukoba i jačanja međunarodne sigurnosti. Služba za SPNFT i mjere ograničavanja razvila je i implementirala program edukacija, u sklopu kojeg je organizirano redovito godišnje osposobljavanje radnika HBOR-a s područja mjera ograničavanja. Osposobljavanje je bilo usmjereno na dizanje svijesti o važnosti primjene mjera ograničavanja u poslovanju HBOR-a. Tijekom 2025. u obuci je sudjelovalo 178 radnika u dvije skupine: radnici 6 relevantnih sektora i dvije samostalne direkcije izravno odgovorne Upravi te menadžeri.

Dodatno, radnici Službe za SPNFT i mjere ograničavanja su tijekom godine sudjelovali na brojnim stručnim skupovima i edukacijama, čime su unaprijedili vlastita znanja i stekli kompetencije potrebne za daljnje obrazovanje kolega unutar organizacije.

Digitalna sigurnost i zaštita podataka

HBOR ozbiljno pristupa upravljanju podacima i kibernetičkoj sigurnosti. Sustav informacijske sigurnosti usklađuje se sa zahtjevima norme ISO/IEC 27001 za upravljanje informacijskom sigurnošću, dok je upravljanje kontinuitetom poslovanja usklađeno sa standardom ISO/IEC 22301. Dodatno, sigurnost digitalnih sustava osigurava se i primjenom sigurnosnih standarda NIST-a (engl. National Institute of Standards and Technology).

Sigurnost i zaštita podataka uređene su Politikom sigurnosti informacijskog sustava te nizom pravilnika usmjerenih na primjereno korištenje informacijskog sustava i zaštitu podataka. HBOR godišnje provodi procjene rizika informacijskog sustava, koje rezultiraju preporukama za unaprjeđenje kontrola informacijske sigurnosti i upravljanja kontinuitetom poslovanja u skladu sa standardima ISO/IEC 27001 i ISO/IEC 22301.

HBOR redovito organizira godišnje edukacije iz područja informacijske sigurnosti i zaštite osobnih podataka za sve zaposlenike. Zahvaljujući usklađenosti s navedenim standardima, tijekom 2025. godine nisu zabilježene pritužbe povezane s povredama privatnosti niti gubici osobnih podataka korisnika. HBOR provodi aktivnosti usklađivanja s europskom i nacionalnom regulativom u području kibernetičke sigurnosti te kontinuirano prati, nadzire i unapređuje sigurnost svojih sustava uz stalna ulaganja u njihov daljnji razvoj i otpornost.

Tijekom 2025. HBOR je nastavio s ažuriranjima i nadopunama Registra obrade osobnih podataka, prilagodbom poslovnih procesa GDPR-u, smanjenjem redundancije u obradi podataka usklađivanjem poslovnih aplikacija te

je proveo projekt koji uključuje zbrinjavanje veće količine podataka odnosno fizičke dokumentacije za koju je protekao rok čuvanja. Provedeno je nekoliko procjena učinka na zaštitu podataka za obrade koje uključuju eventualno veće rizike, što je dovelo do promjena u načinima obrade osobnih podataka i dodatnog smanjenja rizika vezanih uz obradu osobnih podataka radnika i klijenata HBOR-a.

U HBOR-u djeluje i Službenik za zaštitu podatka (engl. *Data Protection Officer*, DPO) kao neovisna funkcija koja djeluje u interesu zaštite prava ispitanika i njihovih osobnih podataka. Neke od zadaća DPO funkcije su biti primarna točka za kontakt (i ispitanicima koji žele ostvariti svoja prava po pitanju obrade osobnih podataka i vanjskom nadzornom tijelu), informirati i savjetovati Upravu, te provoditi edukacije zaposlenika. DPO funkcija je u 2025. provela edukaciju i testiranje zaposlenika o zaštiti osobnih podataka te o osnovama pismenosti u odnosu na sustave umjetne inteligencije, koja je bila obavezna za sve zaposlenike te dodatnu edukaciju za novozaposlene radnike. U 2025. nisu primljene prijave povrede osobnih podataka (2024: 2).

Praksa nabave

Kao obveznik Zakona o javnoj nabavi, HBOR organizira nabavu roba, usluga i radova pridržavajući se zakonskih odredbi te pravilnika koji reguliraju uvjete za različite vrste nabava, uključujući jednostavnu i javnu nabavu. Detaljne informacije o postupcima javne i jednostavne nabave dostupne su na službenim mrežnim stranicama HBOR-a. Financijsko praćenje realizacije Plana nabave obavlja se kroz Direkciju nabave (Sektor pravnih poslova i nabave), a rezultati se objavljuju u godišnjem izvješću koje se sastavlja najkasnije do 15. lipnja tekuće godine. Izvješće uključuje podatke o ukupnom ostvarenju Plana nabave, ostvarenju po vrstama postupaka te ostvarenju po organizacijskim jedinicama. U strukturi nabave HBOR-a, dominantan udio imaju domaći dobavljači koji čine 96,84 % ukupne nabave, dok inozemni dobavljači sudjeluju s 3,16 % i uglavnom je riječ o angažmanu pravnih stručnjaka za specifična pravna područja stranih prava. HBOR se primarno usmjerava na nabavu usluga, uključujući financijske, konzultantske i pravne usluge kao i na usluge održavanja aplikacija, licenci i pretplata. Od ukupnog broja narudžbenica (186), na inozemne dobavljače odnosi se 4,84 %.

Zakon o javnoj nabavi propisuje i dodatne kriterije koje dobavljači moraju ispuniti, uključujući osnove za isključenje gospodarskih subjekata. Gospodarski subjekti pri predaji ponuda moraju ispuniti ESPD obrazac, koji sadrži obvezne razloge isključenja kao što su neispunjavanje poreznih obveza i obveza za mirovinsko i zdravstveno osiguranje. Javni naručitelji mogu isključiti gospodarski subjekt iz postupka javne nabave ako mogu dokazati kršenje obveza u području okoliša, socijalnog i radnog prava.

HBOR također primjenjuje Metodologiju procjene sukoba interesa u postupcima nabave kako bi eliminirao potencijalne sukobe interesa svojih predstavnika. Metodologija sadrži niz procedura i kontrola koje osiguravaju isključenje svih situacija u kojima bi interesi predstavnika HBOR-a mogli utjecati na objektivnost i nepristranost postupka nabave. Popis gospodarskih subjekata s kojima su predstavnici HBOR-a ili povezane osobe u sukobu interesa dostupan je na web stranici HBOR-a i u dokumentaciji o nabavi.

HBOR u svojim postupcima nabave potiče okolišnu i društvenu odgovornost kroz primjenu održivih rješenja, uključujući korištenje certificiranih proizvoda od papira (PEFC i FSC), nabavu energetski učinkovitih rješenja, primjenu emisijskih standarda kod vozila te kriterije povezane s udjelom energije iz obnovljivih izvora.

Postupci nabave u kojima HBOR primjenjuje mjerila zelene javne nabave:

- Postupak javne nabave čišćenja u kojima se traži neškodljivost sredstava,
- Postupak javne nabave službenih automobila (EURO norme za zagađenje),
- Postupak javne nabave električne energije, u kojem kao kriterij ekonomski najpovoljnije ponude stoji postotak energije dobivenih od obnovljivih izvora.

8. ORGANIZACIJSKI PROFIL

HBOR potiče sustavan, održiv i ravnomjeran gospodarski i društveni razvitak sukladno općim strateškim ciljevima Republike Hrvatske. Sjedište HBOR-a je u Zagrebu gdje banka posluje na četiri lokacije. HBOR ima i osam područnih ureda:

- Područni ured za sjevernu Dalmaciju
- Područni ured za srednju i južnu Dalmaciju
- Područni ured za Istru
- Područni ured za Liku
- Područni ured za Primorje i Gorski Kotar
- Područni ured za sjeverozapadnu Hrvatsku
- Područni ured za Slavoniju i Baranju
- Područni ured za središnju Hrvatsku.

Osnivač i stopostotni vlasnik HBOR-a je Republika Hrvatska. Država jamči za obveze HBOR-a bezuvjetno, neopozivo i na prvi poziv te bez izdavanja posebne jamstvene isprave. Odgovornost Republike Hrvatske kao jamca za obveze HBOR-a je solidarna i neograničena.

Vrijednosti i operativna načela

Kako bi poslovni subjekti uspješno ostvarili svoju misiju, iznimno je važno postojanje utvrđenog skupa organizacijskih vrijednosti. Na tim vrijednostima počiva vizija organizacije kao i njezina organizacijska kultura. Organizacijske vrijednosti utvrđuju prihvatljivo postupanja kako unutar organizacije u smislu aktivnosti i ponašanja pripadnika organizacije, proizvoda i usluga koji se pružaju klijentima, tako i izvan organizacije u smislu vrijednosti klijenata i dionika s kojima organizacija surađuje. Organizacijske su vrijednosti ogledalo onoga što potičemo i vrednujemo kod sadašnjih i budućih zaposlenika te u vlastitom poslovanju. S obzirom na ulogu i ciljeve HBOR-a kao nacionalne razvojne i izvozne banke, organizacijska kultura u strateškom razdoblju 2025. - 2029. zasniva se na sljedećim vrijednostima:

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. 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.

Pregled najvažnijih financijskih informacija za HBOR

	u milijunima EUR 2023.	u milijunima EUR 2024.	u milijunima EUR 2025.
ukupna imovina	4.018,68	3.995,91	4.056,04
bruto krediti	4.077,56	4.013,43	3.842,26
ukupni kapital i rezerve	1.457,52	1.503,50	1.568,32
ukupni rashodi	(72,48)	(88,77)	(89,58)
ukupni prihodi	102,32	128,67	152,61
dobit	29,84	39,90	63,03
kamatni prihodi*	94,63	122,30	118,19
kamatni rashodi	(28,27)	(47,30)	(47,37)
neto kamatni prihod	66,36	75,00	70,82

Podaci su objavljeni u revidiranim Godišnjim financijskim izvještajima HBOR-a za 2025. HBOR temeljem članka 9. Zakona o HBOR-u nije obveznik plaćanja poreza na dobit. *Kamatni prihodi izračunati metodom efektivne kamatne stope i prihod od ukidanja razgraničenja subvencije na teret poslovanja HBOR-a.

Više o poslovnim aktivnostima HBOR-a i strukturi odobrenih kredita u 2025. može se pronaći u dokumentu Godišnji izvještaj Hrvatske banke za obnovu i razvitak za 2025. godinu.

Članstva

HBOR je član ili aktivno sudjeluje u radu i upravljanju više poslovnih udruženja, klubova i komora. Svoja članstva i dostupne komunikacijske mehanizme koristi za razvoj poslovanja, unapređenje svojih proizvoda i usluga, razmjenu informacija, te implementaciju najboljih praksi u svoje poslovne procese. HBOR je tijekom 2025. bio član sljedećih udruženja:

Međunarodna udruženja	Domaća udruženja
Bankarska udruga zemalja srednje i istočne Europe (<i>engl. Banking Association for Central and Eastern Europe, BACEE</i>)	Advantage Austria Zagreb
Bernska unija – Praški klub	Američka gospodarska komora u Hrvatskoj (AmCham)
Europsko udruženje javnih banaka (<i>engl. The European Association of Public Banks, EAPB</i>)	Društvo za šport i rekreaciju radnika banaka i FINA-e u RH
<i>EIF-NPI Equity Platforma</i>	<i>Global Compact</i> mreža Hrvatska (GCM Hrvatska)
Europska mreža investitora u fondove rizičnog kapitala (<i>engl. European Venture Fund Investors Network, EVFIN</i>)	Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR)
Europsko udruženje dugoročnih investitora (<i>engl. European Long-Term Investors Association, ELTI</i>)	Hrvatska SWIFT grupa
Europsko udruženje jamstvenih institucija (<i>engl. European Association of Guarantee Institutions, AECM</i>)	Hrvatska udruga banaka (HUB)
Europski investicijski fond (<i>EIF FISG</i>)	Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
Hrvatski nacionalni odbor Međunarodne trgovačke komore (ICC Hrvatska)	Hrvatski institut internih revizora
Invest Europe	Hrvatski savjet za zelenu gradnju
<i>Information Systems Audit and Control Association (ISACA)</i>	Hrvatski zavod za norme
Međubankarsko udruženje Narodne Republike Kine i zemalja srednje i istočne Europe	Hrvatski izvoznici (HIZ)
Međunarodni klub za financiranje razvoja (<i>engl. International Development Finance Club, IDFC</i>)	Hrvatsko arhivističko društvo
Mreža europskih financijskih institucija za malo i srednje poduzetništvo (<i>engl. Network of European Financial Institutions for SMEs, NEFI</i>)	Hrvatsko-austrijska trgovinska komora
<i>The Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF)</i>	Hrvatsko društvo procjenitelja
UN-ov program zaštite okoliša Financijska inicijativa (<i>engl. UN Environment Programme Finance Initiative UNEP FI</i>)	Klub izvoznika – Lider
<i>UN Global Compact</i>	Nordijska gospodarska komora u Hrvatskoj
	Njemačko-hrvatska industrijska i trgovinska komora (AHK)
	Partnersko vijeće Primorsko-goranske županije
	Partnersko vijeće za izradu i provedbu Strategije razvoja grada Splita
	Poslovno vijeće za gospodarsku suradnju s Australijom
	Središnji državni ured za Hrvate izvan RH
	Sportsko društvo HBORSPORT
	Udruga ACI FMA Hrvatska (Hrvatsko financijsko tržišno udruženje)
	Udruga Hrvatski računovođa

Napomena: udruženja abecednim redom

Opis aktivnosti pojedinih međunarodnih udruženja

Bernska unija	Bernska unija je svjetsko udruženje izvozno-kreditnih osiguravatelja čiji su članovi izvozno-kreditne agencije, privatni osiguravatelji kreditnog i političkog rizika te multilateralne institucije koje pružaju osiguravateljske proizvode, garancije i neke vrste izravnog financiranja međunarodne trgovine. Misija udruženja je poticanje međunarodne trgovine kroz provođenje zajedničkih načela kreditiranja i ulaganja.
EIF-NPI Equity Platforma	Inicijativa Europskog investicijskog fonda (EIF) za suradnju okuplja nacionalne razvojne institucije i promiče razmjenu znanja i najboljih praksi između EIF-a i nacionalnih razvojnih institucija u svim državama članicama EU-a. Njezin cilj je poboljšati pristup financiranju za mikro, mala i srednja poduzeća, podržavati razvoj tržišta rizičnog kapitala te što je više moguće osigurati sredstva za rast i razvoj europskog gospodarstva.
Europsko udruženje dugoročnih investitora (ELTI)	ELTI okuplja nacionalne promotivne banke i institucije i zastupa zajedničke interesa u području dugoročnih i održivih ulaganja, s fokusom na višegodišnji financijski okvir EU-a, <i>InvestEU</i> te jačanje infrastrukture za društveni razvoj i otpornost gospodarstava. Aktivno doprinosi oblikovanju zakonodavnog okvira kroz: doprinos javnim raspravama, dijalog s tijelima EU-a te zajedničkim stavovima o regulatornim temama.
Europsko udruženje jamstvenih institucija (AECM)	AECM okuplja financijske institucije privatnog i javnog sektora, jamstvene fondove te razvojne banke s jamstvenim odjelima. Zajednička misija članica: omogućiti kreditna jamstva malim i srednjim poduzetnicima koji imaju ekonomski održive projekte, ali ne raspolažu dostatnim bankovnim kolateralom. Aktivnosti su usmjerene na zastupanje interesa članica prema institucijama EU-a i multilateralnim organizacijama, razmjenu znanja i iskustava te promicanje jamstvenih instrumenata.
Europsko udruženje javnih banaka (EAPB)	EAPB okuplja europske javne financijske institucije oko relevantnih tema: EU fondova, državnih potpora, tržišta kapitala i reforme višegodišnjeg financijskog okvira. Aktivno doprinosi razvoju zakonodavstva vezanog uz održivo financiranje te oblikovanje europskih inicijativa poput jačanja društvenih ulaganja, priuštivog stanovanja i javne infrastrukture na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini
<i>Invest Europe</i>	<i>Invest Europe</i> je najveće svjetsko udruženje pružatelja privatnog kapitala. Zastupaju europske tvrtke za rizični kapital, poduzetnički kapital i ulaganja u infrastrukturu, kao i njihove investitore, uključujući neke od najvećih europskih mirovinskih fondova i osiguravatelja. Cilj udruženja je promovirati bolje razumijevanje rizičnog kapitala.
Međunarodni klub za financiranje razvoja (IDFC)	IDFC je globalna organizacija koja okuplja nacionalne, regionalne i multilateralne razvojne banke, posvećene globalnom razvoju u skladu s Pariškim sporazumom. Djeluje kao platforma za promicanje i povećanje ulaganja u smanjenje i prilagodbu klimatskim promjenama, infrastrukturu, društveni razvoj, smanjenje siromaštva i zaštitu okoliša.
Mreža europskih financijskih institucija za malo i srednje poduzetništvo (NEFI)	NEFI promiče tematiku malog i srednjeg poduzetništva s EU institucijama i drugim s MSP-ovima povezanim europskim asocijacijama te prati financijska, politička i pravna kretanja u područjima europskih gospodarskih i financijskih politika s fokusom na olakšavanje pristupa financiranju za mala i srednja poduzeća.
<i>UN Global Compact</i>	<i>UN Global Compact</i> je međunarodna inicijativa Ujedinjenih naroda posvećena usklađivanju strategija i djelovanja privatnog sektora s univerzalnim načelima ljudskih prava, rada, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije u svrhu doprinosa širim društvenim ciljevima.
UN-ov program zaštite okoliša Financijska inicijativa (UNEP FI)	UNEP FI je globalno partnerstvo između <i>United Nations Environment Programme</i> (UNEP) i financijskog sektora, koje putem široke mreže svojih članica i aktivnostima sektorskih, tematskih ili regionalnih radnih grupa potiče razumijevanje i širenje svijesti o najvažnijim okolišnim i društvenim pitanjima iz područja održivog financiranja.

Napomena: udruženja navedena abecednim redom

Donacije i sponzorstva

HBOR ulaže u razvoj zajednice i dodjelom donacija i sponzorstava. Glavna područja doniranja i sponzoriranja povezana su s HBOR-ovom misijom, vizijom i poslovnom strategijom, a pri dodjeli daje se prednost projektima koji pridonose stvaranju novih vrijednosti temeljenih na znanju, kulturnom nasljeđu i prirodnom bogatstvu. Cilj ovih aktivnosti je doprinos održivom i ravnomjernom razvitku Republike Hrvatske, uz stvaranje pozitivnog ozračja i promoviranje izvrsnosti u lokalnoj zajednici i u društvu u cjelini. Postupak, mjerila i kriteriji za dodjelu financijskih donacija i sponzorstava propisani su Pravilnikom o postupcima i kriterijima dodjele donacija i sponzorstava¹⁹.

Poslovima dodjele donacija i sponzorstava upravlja samostalna organizacijska jedinica pri Upravi - Poslovne komunikacije i marketing (planiranje sredstava i provedbu zaprimanja, administrativne provjere pristiglih zahtjeva za sponzorstva, procjene kvalitete pristiglih zahtjeva za sponzorstva, predlaganje Upravi, ugovaranje, zaprimanje i evaluacija završnih izvješća sponzorstava te osmišljavanje i raspisivanje Javnih natječaja za dodjelu donacija i koordinaciju njihove provedbe).

HBOR je u 2024. godini objavio Javni natječaj za dodjelu donacija „DIJELJENJEM SMO JAČI“, PREVENCIJA I ZAŠTITA MENTALNOG ZDRAVLJA DJECE I MLADIH, čija su sredstva namijenjena projektima koji su putem dijeljenja znanja i vještina usmjereni razvoju i zaštiti mentalnog zdravlja djece i mladih. Tijekom 2025. godine započele su provedbe 15 odabranih projekata za su/financiranje, a njihov završetak planiran je u prvoj polovici 2026. godine.

U izvještajnoj godini HBOR je dodijelio 52 sponzorstva (po odabiru od svih pojedinačno zaprimljenih zamolbi za sponzorstva), od toga 6 u kategoriji Zaštita ljudskih prava i poticanje ravnopravnosti spolova, 6 u kategoriji Zaštita okoliša i klime, održivi razvoj, 4 u kategoriji Kultura, a 36 u kategoriji Poticanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.

HBOR povezuje glavna područja sponzoriranja i doniranja sa svojom misijom, vizijom i poslovnom strategijom.

Sve informacije o postupcima javnih natječaja za dodjelu donacija kao i kriterije za dodjelu sponzorstava HBOR javno objavljuje te redovito ažurira na mrežnim stranicama u rubrici HBOR u zajednici.

¹⁹<https://www.hbor.hr/UserDocsImages/2024/04/Pravilnik%20o%20postupcima%20i%20kriterijima%20dodjele%20donacija%20i%20sponzorsta.pdf?vel=318194>

ESRS indeks

ESRS 2	Opće objave	Stranica
BP-1	Opća osnova za sastavljanje izjava o održivosti	4,5
GOV-1	Uloga administrativnih, upravljačkih i nadzornih tijela	23, 24, 25
GOV-2	Informacije koje se dostavljaju administrativnim, upravljačkim i nadzornim tijelima poduzeća i čimbenici održivosti kojima se bave ta tijela	26, 27
GOV-3	Uključivanje rezultata povezanih s održivošću u programe poticaja	27
GOV-5	Upravljanje rizicima i unutarnje kontrole izvještavanja o održivosti	18,19,22,23
SBM-1	Strategija, poslovni model i lanac vrijednosti	6,7,8,9
SBM-2	Interesi i stajališta dionika	19, 20, 21
SBM-3	Značajni učinci, rizici i prilike te njihova interakcija sa strategijom i poslovnim modelom	13,14,15,16,17
IRO-1	Opis postupaka za utvrđivanje i procjenu značajnih učinaka, rizika i prilika	18, 19
IRO-2	Zahtjevi za objavljivanje u ESRS-u obuhvaćeni izjavom o održivosti poduzeća	67

GRI tablica

Specifične objave		Stranica
GRI 201: Ekonomski učinak 2016.	201-1 Izravno stvorena i distribuirana ekonomska vrijednost	63
	201-2 Financijske posljedice i drugi rizici i prilike vezane uz klimatske promjene	31
	201-3 Definirani plan beneficija i drugi mirovinski planovi	48
GRI 202: Tržišna prisutnost 2016.	202-1 Omjeri standardne početne plaće po spolu i lokalne minimalne plaće	48,52,53
GRI 203: Neizravni ekonomski utjecaj 2016.	203-1 Potpomognuta ulaganja u infrastrukturu i usluge	31,32,33,34,35, 36,37
	203-2 Značajni neizravni ekonomski učinci	31,32,33,34,35, 36,37,38
GRI 204: Praksa nabave 2016.	204-1 Udio izdataka na lokalne dobavljače	60
GRI 205: Antikorupcija 2016.	205-1 Poslovne djelatnosti za koje je izvršena procjena izloženosti riziku od korupcije	57
	205-2 Komunikacija i obuka o anti-korupcijskim politikama i postupcima	57,58

	205-3 Potvrđeni slučajevi korupcije i poduzete mjere	56
GRI 206: Ponašanje protivno načelu slobodnog tržišnog natjecanja 2016.	206-1 Ukupan broj pravnih postupaka pokrenutih zbog ponašanja u suprotnosti s načelom slobode tržišnog natjecanja, antitrustovske i monopolističke prakse	58
GRI 302: Energija 2016.	302-1 Potrošnja energije unutar organizacije	39,40,41
	302-4 Smanjenje potrošnje energije	39,40,41
GRI 303: Voda i otpadne vode 2018.	303-1 Interakcije s vodom kao zajedničkim resursom	42
	303-2 Upravljanje utjecajima nastalim ispuštanjem vode	42
	303-3 Crpljenje vode	42
	303-4 Ispuštanje vode	42
	303-5 Potrošnja vode	42
GRI 305: Emisije 2016.	305-1 Izravne emisije stakleničkih plinova (GHG) (Opseg 1)	39,40,41
	305-2 Neizravne emisije stakleničkih plinova (GHG) (Opseg 2)	39,40,41
	305-3 Ostale neizravne emisije stakleničkih plinova (GHG) (Opseg 3)	5,39
GRI 306: Otpad 2020.	306-1 Generiranje otpada i značajni utjecaji otpada na okoliš	42,43
	306-2 Upravljanje značajnim utjecajima otpada na okoliš	42,43
	306-3 Količina otpada	42,43
GRI 401: Zapošljavanje 2016.	401-1 Stope novog zapošljavanja i fluktuacije zaposlenika	47,48
	401-2 Beneficije osigurane zaposlenicima koji rade puno radno vrijeme, a koje nisu osigurane zaposlenicima zaposlenima privremeno ili na djelomično radno vrijeme	44, 45,46,47,48
	401-3 Roditeljski dopust	48
GRI 403: Zdravlje i sigurnost na radu 2016.	403-1 Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radnom mjestu	49,50

	403-2 Identifikacija opasnosti, procjena rizika i istraživanje nesreća	49,50
	403-3 Zdravstvene usluge na radnom mjestu	49,50
	403-4 Sudjelovanje radnika, savjetovanje i komunikacija o zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu	49,50
	403-5 Obuka radnika o zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu	49,50
	403-6 Promocija zdravlja radnika	49,50
	403-8 Radnici obuhvaćeni sustavom upravljanja zdravljem i sigurnošću na radnom mjestu	49,50
	403-9 Ozljeđe na radu	50
GRI 404: Obuka i obrazovanje 2016.	404-1 Prosječan godišnji broj sati edukacije po zaposleniku	51
	404-2 Programi za stjecanje vještina i programi koji podupiru stalnu mogućnost zapošljavanja zaposlenika	50,51
	404-3 Postotak zaposlenika koji dobivaju redovitu ocjenu radnog učinka i individualnog razvoja	50
GRI 405: Raznolikost i jednake mogućnosti 2016.	405-1 Raznolikost u upravljačkim tijelima i među zaposlenicima	28,44,45,46,47
	405-2 Omjer osnovne plaće i naknada za žene i muškarce	52,53
GRI 406: Nediskriminacija 2016.	406-1 Slučajevi diskriminacije i poduzete korektivne mjere	52
GRI 413: Lokalne zajednice 2016.	413-1 Djelatnosti u kojima su provedeni uključivanje lokalne zajednice, procjene utjecaja i razvojni programi	66
GRI 418: Privatnost kupaca 2018.	418-1 Opravdane pritužbe u vezi s povredama privatnosti kupaca i gubicima osobnih podataka o kupcu	59,60

Pojmovnik²⁰

Pojam	Definicija
Dvostruka materijalnost	Dvostruka materijalnost ima dvije dimenzije: materijalnost utjecaja i financijsku materijalnost. Pitanje održivosti ispunjava kriterij dvostruke materijalnosti ako je značajno iz perspektive utjecaja ili financijske perspektive ili oboje.
Materijalnost utjecaja	Čimbenik održivosti značajan je iz perspektive učinaka ako se odnosi na stvarne ili potencijalne pozitivne ili negativne značajne učinke poduzeća na ljude ili okoliš u kratkoročnom, srednjoročnom ili dugoročnom razdoblju. Značajan čimbenik održivosti iz perspektive učinka uključuje učinke koji su povezani s poslovanjem i višim i nižim razinama lanca vrijednosti poduzeća, među ostalim putem njegovih proizvoda i usluga i njegovih poslovnih odnosa.
Lanac vrijednosti	Cijeli niz aktivnosti, resursa i odnosa povezanih s poslovnim modelom(ima) poduzeća i okruženjem u kojem poduzeće posluje. Lanac vrijednosti obuhvaća aktivnosti, resurse i odnose koje poduzeće koristi i na koje se oslanja u stvaranju svojih proizvoda ili usluga od osmišljavanja koncepta do isporuke, potrošnje i kraja životnog vijeka. Relevantne aktivnosti, resursi i odnosi uključuju: a) one u samom djelovanju poduzeća, kao što su ljudski resursi; b) one duž kanala opskrbe, marketinga i distribucije, kao što su nabava materijala i usluga te prodaja i isporuka proizvoda i usluga; i c) financiranje, geografska, geopolitička i regulatorna okruženja u kojima poduzeće posluje. Lanac vrijednosti uključuje subjekte (ili aktere) uzvodno i nizvodno od poduzeća. Subjekti uzvodno od poduzeća (npr. dobavljači) pružaju proizvode ili usluge koji se koriste u razvoju proizvoda ili usluga poduzeća. Subjekti nizvodno od poduzeća (npr. distributeri, kupci) dobivaju proizvode ili usluge od poduzeća. ESRS koristi izraz „lanac vrijednosti“ u jednini, iako je prepoznato da poduzeća mogu imati nekoliko lanaca vrijednosti (višestrukie lance vrijednosti).
Prilike koje proizlaze iz održivosti	Neizvjesni okolišni, društveni ili upravljački događaji ili uvjeti koji, ako se pojave, mogu dovesti do potencijalno značajnog pozitivnog učinka na poslovni model, strategiju poduzeća, njegovu sposobnost ostvarivanja ciljeva i ciljnih vrijednosti i stvaranja vrijednosti te stoga mogu utjecati na odluke poduzeća i njegovih poslovnih partnera koje se odnose na čimbenike održivosti. Kao i sve druge prilike, prilike koje proizlaze iz održivosti kombinacija su razmjera učinka i njegove vjerojatnosti
Rizici koji proizlaze iz održivosti	Neizvjesni okolišni, društveni ili upravljački događaji ili uvjeti koji, ako se pojave, mogu dovesti do potencijalno značajnog negativnog učinka na poslovni model ili strategiju poduzeća i njegovu sposobnost ostvarivanja ciljeva i ciljnih vrijednosti i stvaranja vrijednosti te stoga mogu utjecati na odluke poduzeća i njegovih poslovnih partnera koje se odnose na čimbenike održivosti. Kao i svi drugi rizici, rizici koji proizlaze iz održivosti kombinacija su razmjera učinka i vjerojatnosti njegova pojavljivanja.

²⁰ https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772

Učinci koji proizlaze iz održivosti	Učinak koji poduzeće ima ili bi moglo imati na okoliš i ljude, uključujući učinke na njihova ljudska prava, koji proizlazi iz poslovanja poduzeća i njegovih poslovnih odnosa. Učinci mogu biti stvarni ili potencijalni, negativni ili pozitivni, kratkoročni, srednjoročni ili dugoročni, namjerni ili nenamjerni te povratni ili nepovratni. Učinci ukazuju na negativan ili pozitivan doprinos poduzeća održivom razvoju.
Otpornost na klimatske promjene	Sposobnost poduzeća da se prilagodi klimatskim promjenama i događajima ili nesigurnosti povezanoj s klimatskim promjenama. Klimatske promjene uključuju sposobnost upravljanja rizicima povezanim s klimom i koristima od prilika povezanih s klimom, uključujući sposobnost reakcije i prilagodbe tranzicijskim i fizičkim klimatskih rizicima. Otpornost poduzeća na klimatske promjene uključuje i njegovu stratešku i operativnu otpornost na promjene povezane s klimom, događajima ili neizvjesnostima klimatskih promjena.
Vlastita radna snaga/vlastiti radnici	Zaposlenici koji su u radnom odnosu s poduzećem („zaposlenici“) i radnici koji nisu u radnom odnosu, koji mogu biti pojedinačni ugovaratelji koji obavljaju radove za poduzeće („samozaposlene osobe“) ili osobe koje pružaju poduzeća koja se prvenstveno bave djelatnostima zapošljavanja (oznaka NACE N78).
Ekvivalent ugljikova dioksida (CO ₂)	Univerzalna mjerna jedinica za potencijal za globalno zagrijavanje (GWP) svakog stakleničkog plina, izražena u smislu GWP-a jedne jedinice ugljikova dioksida. Upotrebljava se za procjenu ispuštanja (ili izbjegavanja ispuštanja) različitih stakleničkih plinova na zajedničkoj osnovi.
Prilagodba klimatskim promjenama	Postupak prilagodbe stvarnim i očekivanim klimatskim promjenama i njihovim učincima.
Ublažavanje klimatskih promjena	Proces smanjivanja emisija stakleničkih plinova i zadržavanja povećanja globalne prosječne temperature na 1,5°C iznad predindustrijskih razina, u skladu s Pariškim sporazumom.
Prilika povezana s klimatskim promjenama	Mogući pozitivni učinci klimatskih promjena na poduzeće. Napori za ublažavanje klimatskih promjena i prilagodbu tim promjenama mogu stvoriti prilike za poduzeća. Prilike povezane s klimom razlikovat će se ovisno o regiji, tržištu i sektoru u kojima poduzeće posluje.
Fizički rizik klimatskih promjena	Rizici koji proizlaze iz klimatskih promjena koji mogu biti uzrokovani događajima (akutni) ili dugoročnim promjenama (kronični) u klimatskim obrascima. Akutni fizički klimatski rizici proizlaze iz posebnih opasnosti, posebno vremenskih prilika kao što su oluje, poplave, požari ili toplinski valovi. Kronični fizički rizici proizlaze iz dugoročnih promjena klime, kao što su promjene temperature i njihovih učinaka na povećanje razine mora, smanjenu dostupnost vode, gubitak bioraznolikosti i promjene u produktivnosti zemljišta i tla.
Tranzicijski rizik klimatskih promjena	Rizici koji proizlaze iz prelaska na niskougljično gospodarstvo otporno na klimatske promjene. Obično uključuju rizike politike, pravne, tehnološke, tržišne i reputacijske rizike.
Strategije dekarbonizacije	Objedinjene vrste mjera ublažavanja kao što su energetska učinkovitost, elektrifikacija, zamjena goriva, upotreba energije iz obnovljivih izvora, promjena proizvoda i dekarbonizacija lanca opskrbe, koje odgovaraju posebnim mjerama poduzeća.
Smanjenje emisija stakleničkih plinova	Smanjenje emisija stakleničkih plinova poduzeća iz opsega 1, 2, 3 ili ukupnih emisija stakleničkih plinova na kraju izvještajnog razdoblja u odnosu na emisije u referentnoj godini. Smanjenje emisija može među ostalim biti rezultat energetske učinkovitosti, elektrifikacije, dekarbonizacije dobavljača, dekarbonizacije kombinacije izvora električne energije, razvoja održivih proizvoda ili promjena u okviru za izvještavanje ili djelatnostima (npr. eksternalizacija, smanjeni kapaciteti), pod uvjetom da se ostvare u okviru vlastita poslovanja i višim i nižim razinama lanca vrijednosti poduzeća. Uklonjene i izbjegnute emisije ne smatraju se smanjenjem emisija.

Potencijal za globalno zagrijavanje (GWP)	Čimbenik koji opisuje učinak zračenja (stupanj oštećenja atmosfere) jedne jedinice određenih stakleničkih plinova u odnosu na jednu jedinicu CO ₂ .
Staklenički plinovi (GHG)	Plinovi navedeni u dijelu 2. Priloga V. Uredbi (EU) 2018/1999 Europskog parlamenta i Vijeća(13). Uključuju ugljikov dioksid (CO ₂), metan (CH ₄), dušikov oksid (N ₂ O), sumporov heksafluorid (SF ₆) i dušikov trifluorid (NF ₃), fluorougljikovodike (HFC), perfluorougljike (PFC).
Neizravne emisije stakleničkih plinova	Emisije stakleničkih plinova koje su posljedica aktivnosti subjekta, ali nastaju na izvorima koji su u vlasništvu ili pod kontrolom drugog subjekta. Neizravne emisije su emisije stakleničkih plinova iz opsega 2 i 3 zajedno.
Emisije stakleničkih plinova iz opsega 1	Izravne emisije stakleničkih plinova iz izvora koji su u vlasništvu ili pod kontrolom poduzeća.
Emisije stakleničkih plinova iz opsega 2	Neizravne emisije iz proizvodnje nabavljene ili stečene električne energije, pare, energije za grijanje ili energije za hlađenje koju je poduzeće potrošilo.
Emisije stakleničkih plinova iz opsega 3	Sve neizravne emisije stakleničkih plinova (koje nisu uključene u opseg 2) koje nastaju u lancu vrijednosti izvještajnog poduzeća, uključujući emisije u višim i nižim razinama lanca vrijednosti. Emisije stakleničkih plinova iz opsega 3 mogu se raščlaniti na kategorije opsega 3. Jedna od 15 vrsta emisija stakleničkih plinova iz opsega 3 utvrđenih u standardu za poduzeća iz Protokola o stakleničkim plinovima i detaljno opisanih u standardu za obračun i izvještavanje o lancu vrijednosti (opseg 3) iz Protokola o stakleničkim plinovima (prilagođeno na temelju Pojmovnika (verzija iz 2011.) iz standarda za obračun i izvještavanje o lancu vrijednosti poduzeća (opseg 3) iz Protokola o stakleničkim plinovima). Poduzeća koja odluče obračunavati svoje emisije iz opsega 3 na temelju kategorija neizravnih emisija stakleničkih plinova iz norme ISO 14064-1:2018 mogu se pozvati i na kategoriju definiranu u klauzuli 5.2.4. (isključujući neizravne emisije stakleničkih plinova iz uvezene energije) norme ISO 14064-1:2018.
Pogođene zajednice	Osobe ili skupine koje žive ili rade na istom području na koje utječe ili bi moglo utjecati poslovanje izvještajnog poduzeća ili više i niže razine njegova lanca vrijednosti. Pogođene zajednice mogu varirati od onih koje žive u blizini mjesta poslovanja poduzeća (lokalne zajednice) do onih koje žive na određenoj udaljenosti. Pogođene zajednice uključuju stvarno i potencijalno pogođene autohtone narode.
Poslovni model	Sustav kojim poduzeće u okviru svojih aktivnosti pretvara ulazne elemente u rezultate i ishode kojima se nastoje ispuniti strateške svrhe poduzeća i stvoriti vrijednost u kratkoročnom, srednjoročnom i dugoročnom razdoblju. U ESRS-u se izraz poslovni model koristi u jednini, iako je poznato da poduzeća mogu imati više poslovnih modela.
Ovisnosti	Stanje poduzeća koje svojim poslovnim procesima ovisi o prirodnim, ljudskim i/ili društvenim resursima.
Fizički rizici	Svi globalni gospodarski pothvati ovise o funkcioniranju Zemljinih sustava, kao što su stabilna klima i usluge ekosustava, na primjer opskrba biomasom (sirovine). Fizički rizici povezani s prirodom izravna su posljedica ovisnosti organizacije o prirodi. Fizički rizici nastaju kad su prirodni sustavi narušeni zbog utjecaja klimatskih prilika (npr. ekstremne vremenske prilike kao što je suša), geoloških događaja (npr. seizmičke pojave kao što je potres) ili promjena u ravnotežama ekosustava, na primjer u kvaliteti tla ili morskoj ekologiji, koje utječu na usluge ekosustava na koje se oslanjaju organizacije. Mogu biti akutni, kronični ili oboje. Fizički rizici povezani s prirodom nastaju kao posljedica promjena biotičkih (živih) i abiotičkih (neživih) uvjeta koji podržavaju zdrave i funkcionalne ekosustave. Fizički rizici obično su specifični za lokaciju. Fizički rizici povezani s prirodom često se dovode u vezu s fizičkim rizicima povezanim s klimom.

Dionici	Osobe koje mogu utjecati na poduzeće ili osobe na koje poduzeće može utjecati. Postoje dvije glavne skupine dionika: i. pogođeni dionici: pojedinci ili skupine na čije interese utječu ili bi mogle, pozitivno ili negativno, utjecati aktivnosti poduzeća i njegovi izravni i neizravni poslovni odnosi u njegovu lancu vrijednosti i ii. korisnici izjava o održivosti: primarni korisnici financijskih izvještaja opće namjene (postojeći i potencijalni ulagatelji, zajmodavci i drugi vjerovnici, uključujući upravitelje imovine, kreditne institucije, društva za osiguranje) te drugi korisnici, uključujući poslovne partnere poduzeća, sindikate i socijalne partnere, civilno društvo i nevladine organizacije, vlade, analitičare i članove akademske zajednice. Neki dionici, ali ne svi, mogu biti u obje skupine.
Tranzicijski rizici	Rizici koji proizlaze iz neusklađenosti između strategije i upravljanja organizacije ili ulagatelja i promjenjivog regulatornog, političkog ili društvenog okruženja u kojem posluje. Promjene usmjerene na zaustavljanje ili poništavanje štete za klimu ili prirodu, kao što su vladine mjere, tehnološki napredak, promjene na tržištu, sudski sporovi i promjene sklonosti potrošača mogu uzrokovati ili promijeniti tranzicijske rizike.

IMPRESSUM

Izdavač: Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Zagreb, Strossmayerov trg 9