



HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

**Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i  
razvitak za razdoblje 2020. – 2024.**

# Sadržaj

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>VIZIJA, MISIJA, VRIJEDNOSTI I STRATEŠKI CILJEVI.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Vizija .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>Misija .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3</b>	<b>Vrijednosti i operativna načela .....</b>	<b>3</b>
<b>2.4</b>	<b>Strateški ciljevi i ključni strateški preduvjeti .....</b>	<b>5</b>
2.4.1	Strateški ciljevi .....	6
2.4.2	Strateški preduvjeti .....	9
<b>3</b>	<b>POSLOVNI I OPERATIVNI MODEL.....</b>	<b>11</b>
3.1.1	Poticanje razvoja tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj.....	11
3.1.2	Poticanje ekonomski i socijalno uravnoteženoga i održivoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja Republike Hrvatske.....	17
3.1.3	Poticanje internacionalizacije i globalizacije hrvatskog gospodarstva .....	26
3.1.4	Poticanje konkurentnosti uz naglasak na inovacije, digitalnu transformaciju i Industriju 4.0 ...	32
3.1.5	Poticanje klimatski i energetske neutralnog gospodarstva kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša .....	39
<b>3.2</b>	<b>Strateški preduvjeti .....</b>	<b>43</b>
3.2.1	Proaktivna i učinkovita upotreba sredstava fondova EU-a, nacionalnih izvora i izvora međunarodnih financijskih institucija.....	43
3.2.2	Suradnja s financijskim posrednicima, nadležnim ministarstvima i ostalim subjektima u gospodarstvu i društvu .....	48
3.2.3	Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom .....	52
<b>4</b>	<b>STRATEŠKI AKCIJSKI PLAN.....</b>	<b>56</b>

# Popis slika

Slika 1. Organizacijske vrijednosti Hrvatske banke za obnovu i razvitak.....	3
Slika 2. HBOR-ovi strateški ciljevi i preduvjeti .....	5
Slika 3. Petogodišnji plan aktivnosti –Poticanje razvoja tržišta rizičnoga, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj.....	16
Slika 4. Petogodišnji plan aktivnosti –Poticanje ekonomski i socijalno uravnoteženoga i održivoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja Republike Hrvatske.....	24
Slika 5. Petogodišnji plan aktivnosti – Poticanje internacionalizacije i globalizacije hrvatskog gospodarstva .....	30
Slika 6. Petogodišnji plan aktivnosti –Poticanje konkurentnosti uz naglasak na inovacije, digitalnu transformaciju i Industriju 4.0.....	37
Slika 7. Petogodišnji akcijski plan –Poticanje klimatski i energetske neutralnog gospodarstva kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša .....	42
Slika 8. Petogodišnji plan aktivnosti –Proaktivna i učinkovita upotreba sredstava fondova EU-a, nacionalnih izvora i izvora međunarodnih financijskih institucija .....	46
Slika 9. Petogodišnji plan aktivnosti –Suradnja s financijskim posrednicima, nadležnim ministarstvima i ostalim subjektima u gospodarstvu i društvu.....	51
Slika 10. Petogodišnji plan aktivnosti –Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom....	54
Slika 11. Strateški akcijski plan.....	56

# Popis grafova

Graf 1. Aktivnost tržišta vlasničkog kapitala u zemljama EU-a mjerena udjelom u BDP-u u 2018. godini.....	12
Graf 2. BDP po stanovniku u PPS-u u 2015. i 2016. godini, EU-28 = 100.....	18
Graf 3. Ukupan prihod, zaposleni i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. ....	27

# Skraćenice

<b>Skraćenica</b>	<b>Opis</b>
<b>APN</b>	Agencija za pravni promet i posredovanje nekretninama
<b>BDP</b>	Bruto domaći proizvod
<b>Bpi</b>	Bpifrance
<b>CEB</b>	Council of Europe Development Bank – Razvojna banka Vijeća Europe
<b>CROGIP</b>	Croatian Growth Investment Programme – Hrvatski program ulaganja u rast
<b>CVCi</b>	Croatian Venture Capital Initiative – Hrvatska inicijativa rizičnog kapitala
<b>EBRD</b>	European Bank for Reconstruction and Development – Europska banka za obnovu i razvoj
<b>EIAH</b>	European Investment Advisory Hub
<b>EIB</b>	European Investment Bank – Europska investicijska banka
<b>EIF</b>	European Investment Fund – Europski investicijski fond
<b>ELENA</b>	European Local Energy Assistance
<b>EMDE</b>	Emerging Market and Developing Economies
<b>ESIF</b>	European Structural and Investment Funds
<b>FGS</b>	Fondovi za gospodarsku suradnju
<b>FI</b>	Financial instruments
<b>EU</b>	Europska unija
<b>FZOEU</b>	Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost
<b>GDP</b>	Gross Domestic Product – Bruto domaći proizvod
<b>HAMAG-BICRO</b>	Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije
<b>HBOR</b>	Hrvatska banka za obnovu i razvitak

<b>Skraćenica</b>	<b>Opis</b>
<b>HGK</b>	Hrvatska gospodarska komora
<b>HOK</b>	Hrvatska obrtnička komora
<b>IaaS</b>	Infrastructure as a service
<b>IBRD</b>	International Bank for Reconstruction and Development – Međunarodna banka za obnovu i razvoj
<b>ICT</b>	Information and Communication Technology – Informacijska i komunikacijska tehnologija
<b>IFIs</b>	International financial institutions – Međunarodne financijske institucije
<b>IT</b>	Information Technology - Informacijska tehnologija
<b>JLPRS</b>	Jedinice lokalne, područne (regionalne) samouprave
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator – Ključni pokazatelji uspješnosti
<b>MFF</b>	Multiannual financial framework – Višegodišnji financijski okvir
<b>NCCF</b>	Natural Capital Financing Facility – Financijski instrument za jačanje prirodnog kapitala
<b>NRBI</b>	Nacionalne razvojne banke i institucije
<b>PB</b>	Poslovne banke
<b>PE</b>	Private Equity – rizični kapital
<b>PESTEL</b>	Political, Economic, Social, Technical, Environmental and Legal Analysis – Analiza političkoga, ekonomskog, sociološkog, tehnološkog, ekološkog i pravnog okruženja
<b>PwC</b>	PricewaterhouseCoopers
<b>RDI</b>	Research, Development and Innovation – Istraživanje, razvoj i inovacije
<b>R&amp;D</b>	Research and Development – Istraživanje i razvoj
<b>RPA</b>	Robotic Process Automation
<b>SRSP</b>	Structural Reform Support Programme – Program podrške strukturnim reformama

<b>Skraćenica</b>	<b>Opis</b>
<b>STEM</b>	Science, technology, engineering, and mathematics – znanost, tehnologija, inženjerstvo i matematika
<b>SWOT</b>	Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis – Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji
<b>UN</b>	United Nations – Ujedinjeni narodi
<b>VC</b>	Venture Capital – vlasnički kapital za poduzetnike u ranoj fazi razvoja
<b>WB</b>	World Bank – Svjetska banka

# 1 Uvod

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (dalje u tekstu HBOR) razvojna je i izvozna banka Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskog gospodarstva. Unutar svojih ovlasti i nadležnosti, HBOR svojim poslovanjem potiče sustavan, održiv i ravnomjeran gospodarski i društveni razvitak sukladno općim strateškim ciljevima Republike Hrvatske. Osnovne djelatnosti i ciljevi HBOR-a regulirani su Zakonom o Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak (dalje u tekstu Zakon o HBOR-u).

Uzimajući u obzir dinamične i stalne promjene na domaćem i međunarodnom tržištu, HBOR neprekidno prilagođava svoje aktivnosti. Kako bi dodatno ojačao učinkovitost i transparentnost u podršci razvoju Republike Hrvatske, HBOR je 2018. godine u suradnji s Europskom komisijom, u okviru Programa podrške strukturnim reformama (SRSP), započeo s projektom izrade prijedloga Strategije poslovanja HBOR-a u narednome petogodišnjem razdoblju. Europska komisija je, poštujući uvjete provedbe Programa podrške strukturnim reformama, za nositelja projekta odabrala društvo PricewaterhouseCoopers (dalje u tekstu PwC). Prijedlozi i projektom isporučeni dokumenti PwC-a (PESTEL analiza, Analiza tržišnih potreba i nedostataka, Usporedna analiza poslovanja razvojnih banaka, SWOT analiza) predstavljaju temelj za izradu Strategije poslovanja HBOR-a za razdoblje 2020. – 2024.

Strategija poslovanja Hrvatske banke za obnovu i razvitak za razdoblje 2020. – 2024. (dalje u tekstu Strategija) obuhvaća sljedeća poglavlja:

Poglavlje 1.: Opis vizije, misije, organizacijskih (korporativnih) vrijednosti i strateških ciljeva HBOR-a u kojemu su predstavljene ključne vrijednosti i operativna načela poslovanja HBOR-a kao i strateški ciljevi HBOR-a u razdoblju 2020. – 2024. godine. Strateški ciljevi temeljeni su na potrebama hrvatskog gospodarstva, i javnog i privatnog sektora, te obuhvaćaju područja na kojima su prisutni tržišni nedostaci i u kojima postojeći tržišni subjekti nisu dovoljno aktivni ili nisu uopće aktivni.

Poglavlje 2.: Poslovni i operativni model opisuje poslovni i operativni model HBOR-a s ključnim inicijativama kako bi se učinkovito ispunile utvrđene tržišne potrebe i strateški ciljevi. Također, analizirana su i tri ključna strateška preduvjeta nužna za uspješno ostvarenje ciljeva.

Poglavlje 3.: Strateški akcijski plan sadrži vizualni pregled predloženih inicijativa, njihov očekivani vremenski tijek te međusobne ovisnosti.

# 2 Vizija, misija, vrijednosti i strateški ciljevi

## 2.1 Vizija

Nacionalne razvojne banke i institucije (NRBI) posluju s namjerom promicanja ulaganja koja će dovesti do snažnijeg gospodarskog i socijalnog rasta, stvaranja dodane vrijednosti te smanjenja negativnih gospodarskih, socijalnih i ekoloških kretanja na nacionalnoj i regionalnoj razini. Svojim stručnim znanjem i poznavanjem lokalnog poslovnog okruženja, NRBI obavljaju financijske, razvojne i promotivne aktivnosti koje su im države povjerile na središnjoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. U tom kontekstu, NRBI imaju i ulogu ključnih strateških partnera Europske komisije te drugih EU-ovih i međunarodnih razvojnih institucija, kao što su EIB, CEB, EBRD, IBRD i dr.

HBOR posluje kao nacionalna razvojna, ali i izvozna banka, te izvozno-kreditna agencija koja je u prvome redu usmjerena na jačanje konkurentnosti domaćeg gospodarstva te ispunjavanje potreba malih, srednjih, srednje kapitaliziranih i velikih poduzeća, izvoznika, jedinica lokalne, područne i regionalne samouprave kao i ostalih javnih ili privatnih sudionika gospodarstva Republike Hrvatske. S obzirom na to da su potrebne pojedine strukturne promjene u domaćem gospodarskom sustavu, HBOR će osim navedenoga u narednome petogodišnjem razdoblju dodatnu pozornost posvetiti proaktivnom, sustavnom i održivom poticanju razvoja i inovacijskog okruženja u Republici Hrvatskoj, poticanju razvoja financijskog tržišta, poticanju održivoga regionalnog socijalnog i ekonomskog razvoja kao i općenito gospodarskih i socijalnih ciljeva Vlade Republike Hrvatske.

Osim aktivnosti za ostvarivanje nacionalnih ciljeva i ciljeva Europske unije, dodatna pozornost bit će posvećena i ostvarivanju ciljeva postavljenih UN-ovom Agendom 2030 za održivi razvoj<sup>1</sup> kao i najnovijih klimatskih ciljeva utvrđenih Pariškim sporazumom<sup>2</sup>.

Slijedom navedenoga, vizija je HBOR-a u narednim godinama postati:

---

***pokretač inovativnosti i održivog rasta Hrvatske.***

---

## 2.2 Misija

Izjavom o misiji svaka organizacija utvrđuje način ostvarivanja svoje vizije. Uzimajući u obzir stalne promjene domaćeg i međunarodnoga poslovnog okruženja, kao i trenutačne i buduće potrebe javnog i privatnog sektora, HBOR-ova misija bit će:

---

***proaktivna potpora razvoju Hrvatske.***

---

<sup>1</sup> [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E).

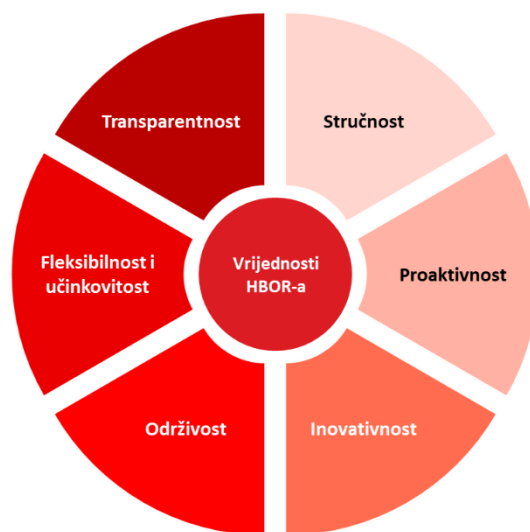
<sup>2</sup> [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf).

Proaktivnim pristupom u utvrđivanju potreba domaćeg tržišta, kao i praćenjem promjena na međunarodnim tržištima, HBOR će pružiti potporu cjelokupnom razvoju Hrvatske. Proaktivnost HBOR-a podrazumijeva stalnu interakciju s ključnim dionicima te prepoznavanje njihovih potreba koje nisu primjereno pokrivena zbog postojanja tržišnih nedostataka. HBOR će i razmjenom iskustva s drugim nacionalnim razvojnim bankama i institucijama, izvozno-kreditnim agencijama te međunarodnim institucijama, pronalaziti inovativna rješenja za otklanjanje tržišnih nedostataka i pružanje potpore razvoju Hrvatske.

## 2.3 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 pojam prihvatljivog 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, koja djeluje u javnom interesu sustavnoga, održivog i ravnomjernog gospodarskog i društvenog razvitka Republike Hrvatske, organizacijska kultura koja će omogućiti ostvarenje vizije i misije HBOR-a zasniva se na sljedećim vrijednostima:

Slika 1. Organizacijske vrijednosti Hrvatske banke za obnovu i razvitak



### **Stručnost**

U okviru aktivnosti utvrđenih Zakonom o HBOR-u, HBOR će djelovati kao centar kompetentnosti za financijsko strukturiranje i ostvarenje projekata za javni i privatni sektor, omogućujući korisnicima jednostavan pristup financijskim proizvodima, informacijama u vezi s raspoloživim izvorima financiranja i drugim informacijama bitnim za ostvarivanje ciljeva utvrđenih Zakonom o HBOR-u i ovim dokumentom.

Temelj naše stručnosti su znanja i vještine zaposlenika kojima posvećujemo posebnu pozornost. U razvoj svojih zaposlenika svakodnevno ulažemo znatna vlastita sredstva, ali i učinkovito koristimo ostale raspoložive izvore poput sredstava fondova EU-a te međunarodnih financijskih institucija. Vlastitu stručnost i neprekidnu težnju izvrsnosti i dalje ćemo poticati znatnim ulaganjima u edukaciju i usavršavanje zaposlenika koji su osnova našeg uspjeha.

### ***Proaktivnost***

Proaktivan pristup predstavlja jednu od ključnih vrijednosti koja će za HBOR biti iznimno važna u narednome petogodišnjem razdoblju. Naime, uloga razvojnih banaka i institucija jest pravovremeno prepoznavanje potreba domaćega gospodarskog sustava, što je moguće ostvariti isključivo kroz proaktivan pristup u prikupljanju informacija putem istraživanja tržišta, komunikaciji s ključnim dionicima, razvoju i primjeni novih proizvoda, kao i predstavljanju HBOR-ovih učinaka na gospodarstvo u cjelini. Proaktivnost kao pristup te karakteristika organizacije i zaposlenika prožima se u svim našim aktivnostima i organizacijskim vrijednostima, a posljedično i u strateškim ciljevima HBOR-a.

### ***Inovativnost***

Inovacije i podrška inovativnim projektima jedan su od ključnih preduvjeta za stvaranje veće dodane vrijednosti, konkurentnosti, dugoročne održivosti i stabilnosti razvoja domaćeg gospodarstva. S obzirom na dosadašnji niži intenzitet ulaganja domaćeg gospodarstva u istraživanje, razvoj i inovacije, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju posebnu pozornost posvetiti sustavnoj podršci inovacijama kako bi postale neizostavan dio poslovne kulture zemlje.

HBOR će inovacije promicati i razvojem inovativnih financijskih proizvoda koji će poticati suradnju različitih dionika hrvatskoga poslovnog, javnog i znanstvenog okruženja te podržati razvoj domaćega financijskog tržišta.

Integracijom inovativnosti u vlastite vrijednosti i organizacijsku kulturu HBOR dodatno naglašava stalna unaprjeđenja, proaktivnost i napredak kao ključne poluge vlastitog poslovanja i poslovnog uspjeha.

### ***Održivost***

Ekonomski, ekološki i socijalno održivi razvoj predstavlja jednu od glavnih vrijednosti nacionalnog, regionalnog, ali i globalnog razvoja. Bilo da je riječ o održivom financiranju i orijentaciji prema dugoročnoj dobrobiti cijele zajednice bilo o HBOR-ovoj unutarnjoj/institucionalnoj održivosti, HBOR će težiti pružanju usluga, proizvoda i aktivnosti koji doprinose održivom razvoju društva, ali su istovremeno financijski opravdane za održivo poslovanje HBOR-a.

HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju staviti težište na razvoj održivog financiranja na hrvatskom tržištu kao jednog od preduvjeta dugoročne dobrobiti cjelokupne zajednice, kako na nacionalnoj tako i međunarodnoj razini.

Sve navedene aktivnosti HBOR će provoditi vodeći računa o financijskoj održivosti poslovanja banke.

### ***Fleksibilnost i učinkovitost***

Kako bi ostvario svoje ciljeve na području rasta cjelokupnoga hrvatskog gospodarstva, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju ulagati veće napore u usklađivanje svoje organizacijske strukture

i procesa s dobrim bankarskim praksama i praksama drugih razvojnih banaka, a sve radi učinkovitijeg poslovanja i fleksibilnijeg pristupa svojim korisnicima.

Važna komponenta u doprinosu uspješnom ostvarenju ciljeva svakako je učinkovitija upotreba tehnologije.

### Transparentnost

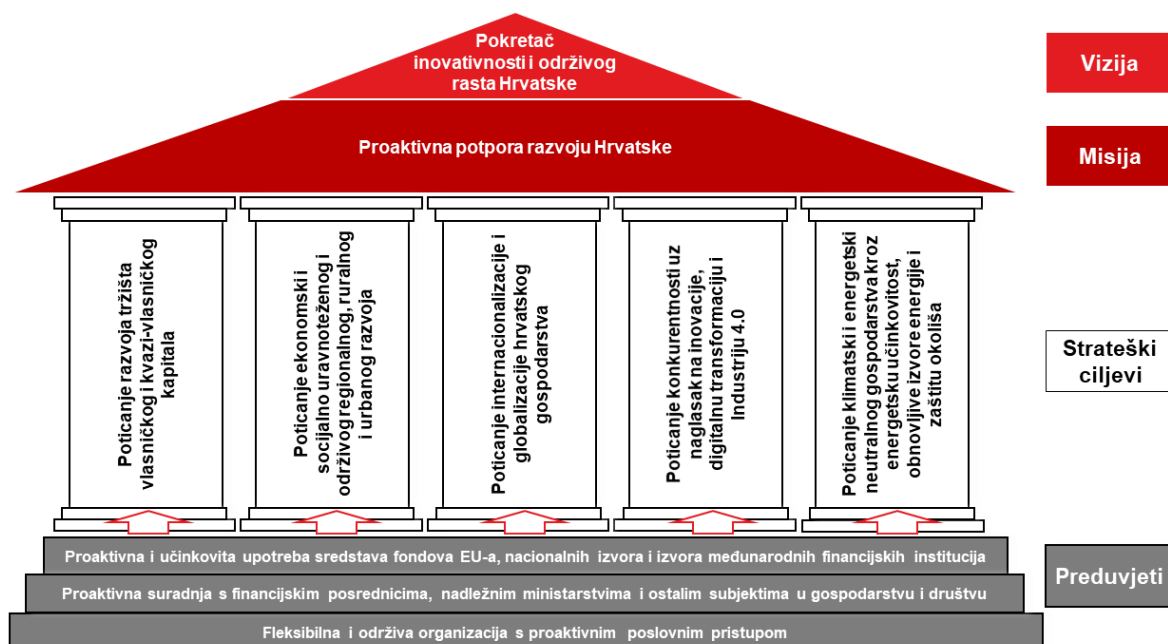
Kao javna institucija koja pruža potporu poslovnom i društvenom okruženju, jedna od bitnih vrijednosti HBOR-a je transparentnost aktivnosti, kako prema unutarnjem tako i prema vanjskom okruženju. Ovo nastojanje obuhvaća stalno izvještavanje o aktivnostima te jasno i informativno obavještavanje svih unutarnjih i vanjskih dionika. Nadalje, HBOR će nastaviti mjeriti i objavljivati godišnje rezultate u smislu ostvarenih gospodarskih učinaka u prethodnoj godini. HBOR će nastojati povećavati pozitivne utjecaje i smanjiti negativne utjecaje na okruženje te primjereno upravljati rizicima prema ljudima i okolišu koji proizlaze iz HBOR-ovih aktivnosti. Transparentnost poslovanja će i nadalje biti osigurana redovitim revizijama poslovanja, kao i razvojem sustava izvještavanja o utjecajima aktivnosti HBOR-a na ukupan razvoj Republike Hrvatske i društva u cjelini.

## 2.4 Strateški ciljevi i ključni strateški preduvjeti

Uzimajući u obzir da se izjave o misiji i viziji temelje na specifičnim uvjetima i neispunjenim potrebama hrvatskog gospodarstva i njegova poslovnog okruženja, kao i na europskim i globalnim trendovima (npr. poticanje održivog, zelenog i klimatski neutralnog razvoja), u nastavku su obrazloženi **strateški ciljevi** koje će HBOR nastojati ostvariti u svrhu postizanja najvećih mogućih pozitivnih učinaka na hrvatsko gospodarstvo.

Osim strateških ciljeva, u nastavku su pojašnjeni i ključni **strateški preduvjeti** koji su usredotočeni na procesne i organizacijske promjene koje će omogućiti učinkovitije i proaktivnije ostvarenje strateških ciljeva.

Slika 2. HBOR-ovi strateški ciljevi i preduvjeti



## 2.4.1 Strateški ciljevi

### ***Poticanje razvoja tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj***

Tržište Republike Hrvatske ponajviše je usmjereno na tradicionalne izvore financiranja poslovnih banaka i *leasing* društava. Ne umanjujući važnost tradicionalnih izvora financiranja, kako bi se dugoročno povećala stabilnost i dostupnost financijskih sredstava, po uzoru na iskustva drugih snažnije razvijenih zemalja EU-a, nužno je uložiti dodatne napore u razvoj alternativnih izvora financiranja. Iako se zadnjih nekoliko godina bilježi pomak u razvoju tržišta rizičnog kapitala (VC, PE), još uvijek nije na razinama dovoljnim za pokrivanje potreba domaćeg gospodarstva.

Alternativni oblici izvora financiranja posebno su bitni u pogledu trenutačnog i budućeg razvoja novih generacija inovativnih poduzetnika odraslih u uvjetima snažnog razvoja informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija, ali isto tako i u pogledu kapitalnog jačanja postojećih gospodarskih subjekata kao preduvjeta za njihov stabilniji financijski položaj i rast. Ujedno razvoj inovativnih oblika financijskih instrumenata predstavlja podlogu za snažnije poticanje ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije.

Kako bi se dugoročno osigurala snažnija potpora domaćim mikro, malim, srednjim te srednje kapitaliziranim poduzećima (postojećim i novoosnovanim), HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju, na temelju postojećih iskustava, raspoloživih nacionalnih i EU-ovih sredstava te dosadašnje i buduće suradnje s multinacionalnim financijskim institucijama (EIB Grupa), poticati razvoj tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj.

HBOR-ova potpora razvoju tržišta ogledat će se kako ulaganjem vlastitih sredstava te ostalih raspoloživih nacionalnih<sup>3</sup> i EU-ovih sredstava (u fondove kojima upravljaju nezavisni upravitelji fondova), tako i podizanjem znanja i razmjenom iskustava i stavova među ključnim dionicima ovog tržišta.

### ***Poticanje ekonomski i socijalno uravnoteženoga i održivoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja Republike Hrvatske***

Veliki dijelovi Republike Hrvatske zaostaju za prosjekom EU-a pa tako i za nacionalnim prosjekom kada je riječ o gospodarskom razvoju i životnom standardu, što u konačnici vodi do depopulacije i degradacije slabije razvijenih područja. Depopulacija je posebno istaknuta u ruralnim područjima, otocima, kao i brdsko-planinskim područjima Republike Hrvatske.

Kako bi snažnije pridonio uravnoteženom regionalnom razvoju, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju poseban naglasak staviti na poticanje razvoja slabije razvijenih područja, i to poticanjem razvoja poduzetništva (prvenstveno mikro, maloga i srednjeg poduzetništva) te pružanjem podrške razvoju lokalne i regionalne infrastrukture (gospodarske, komunalne i socijalne). Kako bi se ostvario predmetni cilj, HBOR planira dodatno ojačati suradnju s jedinicama lokalne i područne samouprave radi promicanja ulaganja i aktivnosti namijenjenih ostvarenju pozitivnih lokalnih i regionalnih rezultata i rasta.

---

<sup>3</sup> Nacionalni izvori – odnose se na sredstva središnje države (resornih ministarstava), sredstva jedinica lokalne, područne (regionalne) samouprave te ostale izvore javnih sredstava.

Poseban naglasak bit će stavljen na podupiranje općina, gradova i županija u upotrebi raspoloživih sredstava fondova EU-a (s pomoću specijaliziranih proizvoda i financijskih instrumenata EU-a), kao i ostvarenja drugih strateških projekata bitnih za socijalni i gospodarski razvoj ruralnih i urbanih područja, poštujući njihove razlike i specifične potrebe.

Također, nastavno na dosadašnja pozitivna iskustva i raspoložive izvore sredstava EU-a, nastavit će se i s podržavanjem ulaganja u poljoprivrednu djelatnost kao osnovicom očuvanja gospodarskih aktivnosti na ruralnim područjima.

### ***Poticanje internacionalizacije i globalizacije hrvatskog gospodarstva***

Tržište Republike Hrvatske, kao relativno malo i u potpunosti otvoreno, dugi je niz godina obilježeno snažnom neravnotežom između uvoza i izvoza (vanjskotrgovinskim deficitom). Osim manje usmjerenosti domaćih subjekata na međunarodna tržišta, domaći izvoz učestalo obilježava izvoz roba s nižom dodanom vrijednosti (sirovina, poluproizvoda) što dodatno produbljuje problem. Također, najveći dio izvoznih aktivnosti usmjeren je na uzak krug regionalnih tržišta ili tržišta na kojima su domaći proizvođači tradicionalno prisutni. Napori hrvatskih poduzeća za snažnijim aktivnostima u regionalnim i globalnim gospodarskim tijekovima zahtijevaju znatne financijske i organizacijske resurse kao i odgovarajuću tehničku podršku, kako za jačanje konkurentnosti tako i za podizanje razine znanja i kompetencija nužnih za nastup na međunarodnim tržištima.

S obzirom na navedeno, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju dodatno osnažiti (izravno i/ili u suradnji s komercijalnim bankama) podržavanje izvoznika i konkurentnosti domaćeg gospodarstva na međunarodnim tržištima. Razvojem novih i prilagodbom postojećih proizvoda namijenjenih podržavanju izvoza (kreditnih, garancijskih, proizvoda osiguranja izvoza i sl.) kao i jačanjem suradnje s odgovarajućim dionicima domaćeg gospodarstva, HBOR će kao jedina izvozna banka i izvozno-kreditna agencija u Republici Hrvatskoj nastojati premostiti uočene neravnoteže na tržištu, pružajući snažniju podršku internacionalizaciji i globalizaciji hrvatskog gospodarstva.

Osim podrške već postojećim međunarodno prisutnim poduzećima, posebna se podrška planira za snažniju internacionalizaciju malih, srednjih te srednje kapitaliziranih poduzeća kao pokretača snažnijeg gospodarskog rasta i razvoja.

### ***Poticanje konkurentnosti uz naglasak na inovacije, digitalnu transformaciju i Industriju 4.0***

Iako u posljednjih nekoliko godina domaće tržište bilježi oporavak investicijskih aktivnosti, stalno jačanje konkurentnosti jedno je od osnovnih strateških ciljeva Republike Hrvatske i ciljeva Europske unije. Investicije u nove proizvode, tehnologije, istraživanje i razvoj (inovacije) kao i općenito jačanje kapaciteta poslovnih subjekata, predstavlja osnovicu za lokalnu, regionalnu i globalnu konkurentnost.

S obzirom na prijeko potrebno jačanje investicija domaćeg gospodarstva, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju, upotrebom svih dostupnih izvora financiranja (javnih i privatnih<sup>4</sup>), nastojati pružiti još snažniju potporu investicijama privatnog sektora. Učinkovitija upotreba svih raspoloživih izvora financiranja omogućit će razvoj odgovarajućih financijskih proizvoda i usluga. U tom je smislu

---

<sup>4</sup> Javni izvori financiranja predstavljaju raspoloživa sredstva javnog sektora poput sredstava HBOR-a, proračunskih sredstava, sredstava ostalih javnih (državnih) institucija, sredstava fondova EU-a, nacionalnih i multilateralnih financijskih institucija i sl. Privatni izvori financiranja predstavljaju raspoloživa sredstva privatnog sektora poput sredstava poslovnih banaka, *leasing* društava, poduzetnika i sl.

važno napomenuti kako se u narednom razdoblju, osim raspoloživih nacionalnih sredstava, očekuje bolja raspoloživost financijskih instrumenata iz fondova EU-a, slijedom čega HBOR planira i dodatno jačanje aktivnosti razvoja i provedbe istih. Uzimajući u obzir činjenicu kako se sredstvima fondova EU-a podržava dio, za njih prihvatljivih, subjekata (uobičajeno mikro, malih i srednjih poduzetnika), iznimno je važno u suradnji s ostalim javnim i privatnim dionicima domaćeg gospodarskog sustava (resorna ministarstva i ostale javne institucije, poslovne banke i dr.) osigurati dodatne izvore financiranja, a sve radi pružanja sveobuhvatne podrške cjelokupnom razvoju domaćeg gospodarstva.

Osim opće potrebe za snažnijim podržavanjem investicija, HBOR će posebnu pozornost obratiti na financiranje inovativnih projekata kao i digitalnu transformaciju domaćeg gospodarstva te poticanje Industrije 4.0. Imajući u vidu da se inovacije u hrvatskom poslovnom okruženju trenutačno kreću usporenim tempom, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju veću pažnju posvetiti razvoju inovativnih proizvoda. Ubrzani razvoj ICT-a kao i sve naglašeniji razvoj tzv. „pametnih“ sustava i tehnologija, gospodarskim subjektima uvjetuje digitalnu transformaciju, automatizaciju procesa i prilagodbu novim tržišnim okolnostima. Potrebe hrvatskih poduzeća da postanu inovativnija i da se digitalno transformiraju zahtijevaju znatne financijske izvore kao i odgovarajuću tehničku podršku.

Osim razvoja financijskih proizvoda HBOR će uložiti dodatne napore u jačanje suradnje između javnih institucija (resorna ministarstva, HAMAG-BICRO i dr.), znanstvene zajednice (sveučilišta, istraživački centri, znanstveni instituti i dr.) i poduzeća kako bi se unaprijedio cjelokupni inovacijski potencijal domaćeg gospodarstva te omogućio učinkovitiji prijenos rezultata istraživanja i razvoja u nove proizvode i tehnologije.

### ***Poticanje klimatski i energetske neutralnog gospodarstva kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša***

Ubrzani rast i razvoj globalnog gospodarstva uz niz pozitivnih elemenata sa sobom nosi i pojedine negativne elemente. Umanjenje negativnih klimatskih i ekoloških posljedica gospodarskog rasta i razvoja predstavlja jedan od osnovnih ciljeva Europske unije kao i općenito globalnih ciljeva. Bolja zaštita okoliša, učinkovitije trošenje energije kao i daljnji razvoj obnovljivih izvora energije, neke su od ključnih mjera razvoja modernoga, održivog gospodarskog sustava.

Iako je Republika Hrvatska u pogledu upotrebe obnovljivih izvora energije ispunila dosadašnje nacionalne i EU ciljeve, planirano daljnje jačanje udjela obnovljivih izvora energije u energetske sektoru EU-a stavlja pred Republiku Hrvatsku nove izazove.

Za razliku od proizvodnje energije iz obnovljivih izvora, u području energetske učinkovitosti, Republika Hrvatska ima visok energetske intenzitet koji bi se trebao smanjiti ulaganjem u energetske učinkovitost zgrada (javnih i privatnih), transporta i industrije.

Osim toga, Republika Hrvatska je zbog svog geografskog položaja izložena klimatskim rizicima poput poplava i šumskih požara slijedom čega su nužna dodatna ulaganja u zaštitu postojećih gospodarskih i društvenih dobara.

Uzimajući u obzir suvremene i najavljene trendove EU-a kao i stratešku dugoročnu viziju prosperitetnoga, modernog, konkurentnog i klimatski neutralnog nacionalnog i gospodarstva EU-a, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju u suradnji s ostalim nadležnim institucijama i subjektima pružati snažniju podršku javnim i privatnim subjektima u promicanju energetske

učinkovitosti, obnovljivih izvora energije i zaštite okoliša kao osnovnih preduvjeta održivoga nacionalnog i globalnog razvoja.

#### 2.4.2 Strateški preduvjeti

Kako bi se uspješno ispunili prethodno opisani strateški ciljevi, nužno je ostvarenje triju ključnih strateških preduvjeta.

##### ***Proaktivna i učinkovita upotreba sredstava fondova EU-a, nacionalnih izvora i izvora međunarodnih financijskih institucija***

Raspoloživa vlastita sredstva HBOR-a uvećana za sredstva domaćih i međunarodnih izvora financiranja temeljenih na višegodišnjoj uspješnoj suradnji s HBOR-om (posebice suradnji s multilateralnim financijskim institucijama poput EIB-a, CEB-a, IBRD-a i dr.), predstavljaju polaznu osnovu za buduće održivo poslovanje HBOR-a, ali i uspješno ostvarenje prethodno opisanih strateških ciljeva. Osim navedenih sredstava, a radi dodatnog jačanja aktivnosti, u narednome petogodišnjem razdoblju bit će potrebno osigurati i veću dostupnost ostalih nacionalnih i EU izvora financiranja.

Prema najavama Europske komisije, u višegodišnjem financijskom okviru 2021. – 2027. (MFF 2021 – 2027), Europska komisija planira izdvojiti veći iznos sredstava za razvoj i provedbu financijskih instrumenata. Financijski instrumenti bi, za razliku od dosad naglašenog sustava bespovratnih sredstava, trebali omogućiti dugoročno učinkovitiju upotrebu ograničenih izvora fondova EU-a. Sukladno informacijama raspoloživim u trenutku izrade ovog dokumenta, sredstva fondova EU-a u narednom MFF 2021 – 2027 bit će usmjerena na područja koja su u velikom dijelu obuhvaćena i ovim strateškim dokumentom HBOR-a.

Iako od pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji sredstva fondova EU-a predstavljaju nezamjenjivi izvor trenutačnog, ali i budućeg sufinanciranja i poticanja razvoja najvećeg dijela prethodno opisanih strateških ciljeva, ograničena raspoloživost istih u svom opsegu i u pojedinim strateškim ciljevima HBOR-a (poput snažnije internacionalizacije domaćeg gospodarstva, podrške srednje kapitaliziranim i velikim poduzećima) nameće potrebu za osiguravanjem dodatnih nacionalnih izvora sufinanciranja aktivnosti HBOR-a.

Dosadašnje aktivnosti i iskustvo HBOR-a u upotrebi nacionalnih izvora financiranja, centraliziranih programa EU-a i fondova EU-a (programa) raspoloživih na nacionalnoj razini, kao i sredstava multinacionalnih financijskih institucija (npr. EIB Grupa) predstavljaju polaznu osnovicu za ostvarenje zadanih strateških ciljeva.

##### ***Proaktivna suradnja s financijskim posrednicima, nadležnim ministarstvima i ostalim subjektima u gospodarstvu i društvu***

HBOR kao organizacija ima jedinstvenu, ključnu ulogu u promicanju hrvatskog gospodarstva. Imajući u vidu prethodno opisanu potrebu učinkovitije upotrebe raspoloživih nacionalnih, EU-ovih i privatnih izvora sredstava, nameće se nužno osnaživanje suradnje HBOR-a s odgovarajućim nacionalnim, EU-ovim i međunarodnim institucijama i u javnom i u privatnom sektoru.

Proaktivna suradnja s resornim ministarstvima i ostalim javnim institucijama nadležnim za razvoj domaćeg gospodarstva (HAMAG-BICRO, FZOEU, Hrvatske vode i dr.), predstavlja osnovu uspješnog provođenja gospodarskih i socijalnih ciljeva Vlade Republike Hrvatske.

Proaktivna suradnja s institucijama EU-a kao i multilateralnim financijskim institucijama, međunarodnim udruženjima i asocijacijama, izvozno-kreditnim agencijama i drugima, temelj je razmjene znanja, iskustava, ali i osiguranja odgovarajućih izvora financiranja nužnih za poticanje dionika domaćeg gospodarskog sustava.

Proaktivna suradnja s domaćim financijskim institucijama (bankama, *leasing* društvima i društvima za upravljanje alternativnim oblicima financiranja kao i ostalim sudionicima financijskog tržišta Republike Hrvatske) osnova je uspješne i učinkovite distribucije raspoloživih sredstava financiranja, povećanja dostupnosti izvora financiranja krajnjim korisnicima sredstava kao i dugoročnog razvoja domaćega financijskog tržišta.

Proaktivna suradnja s poduzetnicima, udruženjima poduzetnika, komorama, jedinicama lokalne i područne samouprave, znanstvenom zajednicom, nevladinim organizacijama i drugima, osnovica je pravovremenog prepoznavanja gospodarskih, ali i socijalnih potreba dugoročnog i održivog razvoja Republike Hrvatske kao i osnovica budućeg razvoja domaćeg gospodarstva temeljenog na većem stupnju inovacija te istraživanja i razvoja.

### ***Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom***

Kako bi se uspješno ostvarili prethodno opisani financijski i organizacijski preduvjeti, a samim time i strateški ciljevi, nužna je i promjena postupanja nositelja predmetnih aktivnosti. Iako je HBOR dosadašnjim poslovanjem ukazao na sposobnost dugoročno održivog i uspješnog upravljanja organizacijom, u narednome petogodišnjem razdoblju nužno je razviti dodatne sposobnosti i kapacitete za buduće održivo poslovanje banke. Naime, kako bi se omogućila još učinkovitija upotreba raspoloživih sredstava, nužna su usklađenja internih procedura, procesa i postupanja HBOR-a s dobrim bankarskim i poslovnim praksama u područjima u kojima djeluje. Navedeno podrazumijeva i provedbu organizacijskih promjena i unaprjeđenje postojećih poslovnih procesa i procedura koje će omogućiti brže i fleksibilnije odgovaranje organizacije na trenutačne i buduće potrebe razvoja Republike Hrvatske.

Imajući u vidu navedeno, u narednome petogodišnjem razdoblju planira se prilagodba i usklađivanje s dobrim poslovnim praksama ključnih organizacijskih i poslovnih procesa banke radi stvaranja učinkovitijeg, fleksibilnijeg i proaktivnijeg poslovnog sustava.

# 3 Poslovni i operativni model

Poslovni i operativni model ostvarenja vizije, misije i strateških ciljeva HBOR-a temelji se na provedbi ključnih strateških inicijativa. Strateške inicijative predstavljaju šire grupe poslovnih aktivnosti čija je detaljnija provedba i razrada opisana u pripadajućim operativnim planovima Uprave HBOR-a.

Strateške su inicijative strukturirane u okviru svakog pojedinoga strateškog cilja i strateškog predujeta. S obzirom na činjenicu da pojedine strateške inicijative mogu doprinosti većem broju strateških ciljeva, iste su opisane u okviru strateškog cilja gdje se očekuje njihov najveći doprinos u ostvarenju istog.

## 3.1.1 Poticanje razvoja tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj

### 3.1.1.1 Obrazloženje

---

Hrvatska kao najmlađa država članica EU-a ima slabo razvijeno tržište rizičnog vlasničkog kapitala (VC, PE). Financijskim tržištem Republike Hrvatske dominiraju tradicionalni izvori financiranja. Iako su u proteklih nekoliko godina financijski uvjeti tradicionalnih izvora financiranja znatno poboljšani (zabilježen je znatan pad kamatnih stopa), dostupnost istih još uvijek velikim dijelom ovisi o raspoloživim instrumentima osiguranja plasmana. Uzimajući u obzir sve strožu zakonsku regulativu, tradicionalne financijske institucije (poslovne banke, *leasing* društva i drugi) imaju i imat će vrlo ograničene kapacitete za preuzimanje viših razina rizika.

SWOT analiza i Analiza tržišnih potreba i nedostataka ukazuje kako se hrvatska mikro, mala, srednja i srednje kapitalizirana poduzeća, poglavito ona inovativna i s višim stupnjem rizika (novoosnovana poduzeća, poduzeća u fazama ubrzanog rasta ili u propulzivnim ICT granama djelatnosti) ili ona koja posluju u sektorima s nižim stopama povrata, suočavaju s izazovnim okruženjem u pogledu osiguranja primjerenih izvora financiranja.

U analizama tržišnih nedostataka iz 2017. i 2018. godine<sup>5</sup> koje je proveo EIF procijenjeno je da su potrebe za ulaganjima rizičnog vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala na tržištu Republike Hrvatske sljedeće:

- vlasnički kapital (*private equity*) – 86 mil. EUR godišnje tijekom sljedećih 5 godina
- vlasnički kapital za poduzetnike u ranoj fazi razvoja (*venture capital*) – 43 mil. EUR godišnje tijekom sljedećih 5 godina, od čega se 10 – 15 mil. EUR odnosi na najranije faze razvoja, odnosno sjemenski kapital (*pre-seed* i *seed*).

Domaće tržište ujedno obilježava i viša razina korporativnog duga uzrokovana lošijom diversifikacijom izvora financiranja te dominacijom bankarskih kredita. Prema informacijama Hrvatske narodne banke, otprilike jedna trećina korporativnog duga je neodrživa što ukazuje na snažnu potrebu za razvojem tržišta vlasničkog kapitala.

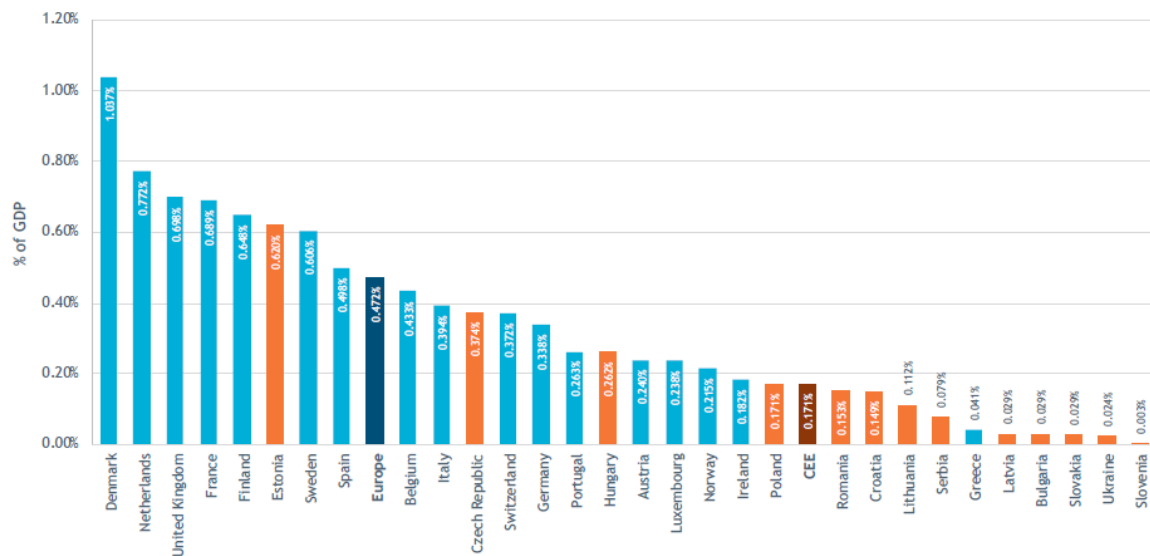
---

<sup>5</sup> Analiza za *private equity* tržište: „Croatia Market Study 2017: Market Data and GP Survey, March 2017“ i Analiza za VC: „Croatia VC Market Study: Market Data and Survey, January 2018“.

Pristup financijskim sredstvima otežan je dijelom zbog ograničene ponude dostupnih tradicionalnih izvora financiranja (posljedica povijesno viših kamatnih stopa, nedostatnih instrumenata osiguranja plasmana kao i više razine korporativnog duga), ali i slabije sklonosti domaćih mikro, malih, srednjih i srednje kapitaliziranih poduzeća različitim oblicima vlasničkih i kvazi-vlasničkih izvora financiranja.

Slaba razvijenost tržišta kapitala i niska razina mogućnosti prodaje vlasničkih udjela rezultiraju vrlo ograničenom investicijskom aktivnošću rizičnog ili vlasničkog kapitala (PE), a posebno rizičnog ili vlasničkog kapitala namijenjenog ulaganjima u poduzetnike u ranoj fazi razvoja (VC). Prema dostupnim podacima za 2018. godinu, investicije rizičnog kapitala (PE) na tržištu Republike Hrvatske predstavljaju tek 0,14 % BDP-a što je tri puta niže od prosjeka EU-a i višestruko puta niže od pojedinih razvijenih država članica.

Graf 1. Aktivnost tržišta vlasničkog kapitala u zemljama EU-a mjerena udjelom u BDP-u u 2018. godini



Izvor: Invest Europe/EDC for investment data. IMF – World Economic Outlook Database for GDP data

Relativno mali broj transakcija vlasničkog kapitala ukazuje na potrebu za snažnijom institucionalnom podrškom razvoju tržišta vlasničkog kapitala i u ponudi i u potražnji. Razvoj tržišta rizičnog i vlasničkog kapitala predstavlja jedan od ključnih preduvjeta za snažniji razvoj inovativnih projekata poduzetnika početnika i općenito projekata temeljenih na istraživanju i razvoju, ali i preduvjeta za snažniji rast brzo rastućih poduzeća kao i njihovu tranziciju iz malih u srednja i velika poduzeća.

Također, u posljednjih je nekoliko godina zabilježen sve znatniji rast i razvoj nove generacije poduzetnika odraslih u uvjetima snažnog razvoja ICT-a, manje sklonih formalnim, tradicionalnim izvorima financiranja.

Dodatno je važno istaknuti kako se sve veći broj obiteljskih poduzeća osnovanih 90-ih godina prošlog stoljeća suočava s pitanjem smjene generacija i problemima povezanim s nasljeđivanjem. Naime, odlaskom inicijalnih osnivača poduzeća iz radno aktivne populacije (odlazak u mirovinu i sl.) sve se češće postavljaju pitanja svježeg kapitala nužnog za održavanje kontinuiteta poslovanja postojećih gospodarskih subjekata, a izvor kojega u načelu ne mogu biti tradicionalni izvori financiranja.

Positivne promjene na tržištu vlasničkog kapitala mogle bi dugoročno pozitivno utjecati i na razvoj aktivnosti uređenih tržišta kapitala (burzi) koje su u posljednjih desetak godina zabilježile osjetan pad.

Osim raspoloživih nacionalnih sredstava, potporu prilikama za brži rast tržišta rizičnog i vlasničkog kapitala daje i potencijalna mogućnost upotrebe raspoloživih sredstava EU-a (s pomoću financijskih instrumenata i centraliziranih programa EU-a) te suradnja s institucijama EU-a koje već posjeduju znatno stručno znanje na području financiranja vlasničkim kapitalom (EIF, Bpifrance, Finnvera itd.). Iako se aktualni višegodišnji financijski okvir EU-a bliži kraju, u okviru nadolazećeg MFF 2021 – 2027 očekuje se snažnija potpora različitim oblicima financijskih instrumenata, uključujući instrumente vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala (*mezzanine* financiranje)<sup>6</sup>.

S obzirom na HBOR-ovu posebnu ulogu na domaćem financijskom tržištu, već je prethodnih godina HBOR započeo s podrškom razvoju hrvatskog tržišta vlasničkog kapitala. HBOR ima uspostavljenu organizacijsku jedinicu specijaliziranu za fondove rizičnoga, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, koja se od svojih osnutaka aktivno bavi provedbom inicijativa iz predmetnog područja.

Vlada Republike Hrvatske je u listopadu 2010. godine imenovala HBOR kvalificiranim ulagateljem u svoje ime, a za račun Republike Hrvatske, za ulaganja u Fondove za gospodarsku suradnju (FGS) kao fondove vlasničkog kapitala. Inicijativom je podržana uspostava pet fondova za gospodarsku suradnju<sup>7</sup> koji su iz proračunskih sredstava Republike Hrvatske, u suradnji s ostalim privatnim ulagateljima po načelu *pari passu* (najviši udio Republike Hrvatske iznosi 50 % pojedinog fonda) osigurali 1,8 milijardi kn za ulaganja u restrukturiranje, rast i razvoj postojećih ili novoosnovanih trgovačkih društava. S obzirom na to da se radilo o prvoj javnoj inicijativi podrške razvoju tržišta rizičnog kapitala, aktivno sudjelovanje u provedbi navedene inicijative omogućilo je stjecanje prvih institucionalnih iskustava HBOR-a u području strukturiranja i upravljanja fondovima rizičnog i vlasničkog kapitala.

Uvažavajući iskustva iz provedbe FGS-ova i daljnje potrebe razvoja domaćeg tržišta rizičnog kapitala, u rujnu 2016. godine HBOR je postao osnivački član EIF-NPI<sup>8</sup> Equity platforme. Na temelju ugovora potpisanog u siječnju 2019. godine između EIF-a i HBOR-a, svaka od potpisnica obvezala se uložiti po 35 milijuna eura za financiranje zajednički razvijenog Hrvatskog programa ulaganja u rast (CROGIP)<sup>9</sup>. Očekuje se da će ovako zajednički uložena sredstva u visini od 70 milijuna eura dodatno ubrzati ulaganja privatnog sektora u fondove vlasničkog kapitala.

Ujedno je HBOR odobrio ulaganje 2 milijuna eura za Hrvatsku inicijativu rizičnog kapitala (CVCi) koju su pokrenuli hrvatsko Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije i EIF. Fondom CVCi upravlja društvo Fil Rouge Capital, a znatan iznos sredstava osiguran je iz trenutačno raspoloživih sredstava fondova EU-a što je jasan pokazatelj mogućnosti razvoja sličnih inicijativa i u budućem MFF 2021 – 2027.

S obzirom na prethodno opisane potrebe razvoja domaćeg tržišta rizičnoga, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, dosadašnje aktivnosti i iskustva HBOR-a, snažnu suradnju HBOR-a s nadležnim

<sup>6</sup> *Mezzanine* financiranje hibrid je kreditnog i vlasničkog financiranja koje kreditoru daje pravo pretvaranja duga u vlasnički kapital, u slučaju neispunjenja ugovornih obveza. Izvor: <https://www.investopedia.com/terms/m/mezzaninefinancing.asp>.

<sup>7</sup> FGS-ovi su otvoreni alternativni investicijski fondovi s privatnom ponudom koji su osnovani i posluju u skladu sa Zakonom o alternativnim investicijskim fondovima. Trenutačni upravitelji alternativnih investicijskih fondova koji upravljaju FGS-ovima su kako slijedi: Honestas Private Equity Partneri d.o.o., Prosperus-invest d.o.o., Quaestus Private Equity d.o.o. i Inspire Investments d.o.o. Vidi: <https://www.hbor.hr/en/economic-co-operation-funds-ecfs/>.

<sup>8</sup> EIF-NPI Equity platformu pokrenuo je EIF putem Plana ulaganja za Europu kao zajedničku inicijativu s nacionalnim razvojnim institucijama Europske unije u svrhu pružanja potpore uspostavljanju dobro ustrojenoga europskog tržišta rizičnog kapitala na dobrobit malih i srednjih poduzeća u Europi.

<sup>9</sup> CROGIP je financijski program koji je uspostavio EIF u okviru EIF-NPI Equity platforme čiji su osnivački članovi EIF i HBOR.

institucijama EU-a, kao i potencijalna buduća sredstva fondova EU-a raspoloživa za razvoj novih inicijativa u području tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, **poticanje razvoja tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog tržišta nameće se kao jedan od ključnih Strateških ciljeva poslovanja HBOR-a u narednome petogodišnjem razdoblju.**

Snažnijom podrškom ostvarenju predmetnog Strateškog cilja omogućit će se brži razvoj domaćega financijskog tržišta, ali i tržišta inovativnih i brzorastućih subjekata.

### 3.1.1.2 Ključne strateške inicijative

---

U skladu s prethodno opisanim potrebama za snažnijim razvojem domaćeg tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, u nastavku su iznesene ključne Strateške inicijative nužne za ostvarenje Strateškog cilja. Provedba svih Strateških inicijativa predviđena je u narednome petogodišnjem razdoblju.

#### **Strateška inicijativa 1. – Promicanje razvoja tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj**

Kao što je prethodno istaknuto, relativno mali dosadašnji broj transakcija vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala ukazuje na potrebu za snažnijim podržavanjem razvoja i u ponudi i u potražnji. Slijedom navedenoga, jedna od ključnih Strateških inicijativa HBOR-a u narednome petogodišnjem razdoblju **bit će proaktivna podrška u podizanju razine informiranosti, znanja i kompetencija nositelja razvoja ponude domaćeg tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala** (investitora, društava za upravljanje, regulatora, i dr.), **ali isto tako i nositelja razvoja potražnje tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala** (postojećih i budućih poduzetnika kao i javnosti općenito).

Provedba navedene Strateške inicijative između ostaloga podrazumijeva proaktivno provođenje sljedećih aktivnosti:

- *postavljanje HBOR-a kao ključnoga javnog nositelja aktivnosti za razvoj tržišta vlasničkog (VC, PE) i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj*
- *organizaciju odgovarajućih informativnih, edukacijskih i stručnih programa usavršavanja, seminara, konferencija i drugih oblika podizanja razine informiranosti, svijesti i znanja o tržištu vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala za investitore (institucionalne i privatne), društva za upravljanje, regulatore, interesna udruženja i druge ključne dionike tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala*
- *snažnije povezivanje i poticanje suradnje odgovarajućih dionika domaćeg, ali i međunarodnog tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala*
- *edukacije poduzetnika i šire javnosti o mogućnostima financiranja vlasničkim i kvazi-vlasničkim kapitalom*
- *pružanje informacija o tržištu kapitala u Hrvatskoj i regiji.*

Posebnu važnost u provedbi navedenih aktivnosti imat će višegodišnji partnerski odnos i suradnja HBOR-a s odgovarajućim **međunarodnim institucijama** i subjektima kao potencijalnim nositeljima prijenosa nužnih znanja, iskustava i kompetencija razvoja tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala.

Za provedbu navedenih aktivnosti, osim raspoloživih sredstava, HBOR će nastojati osigurati dodatna sredstva u okviru ostalih nacionalnih, EU-ovih, javnih ili privatnih izvora financiranja kako bi se ostvario veći obujam aktivnosti, a posljedično i mogući brži razvoj tržišta.

## **Strateška inicijativa 2. – Provedba postojećih i razvoj novih fondova vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj**

Osim aktivnosti promicanja razvoja tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala na tržištu Republike Hrvatske, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju usmjeriti znatnije resurse prema uspješnoj provedbi postojećih i razvoju novih fondova vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala.

Posebno će se poticati razvoj fondova usmjerenih na:

- *razvoj poduzetnika početnika*
- *razvoj ICT djelatnosti*
- *digitalnu transformaciju gospodarstva*
- *prijenos tehnologija, istraživanje i razvoj*
- *energetsku učinkovitost i obnovljive izvore energije*
- *održivi promet i prometnu infrastrukturu*
- *i dr.*

HBOR će samostalno ili u suradnji s drugim domaćim i međunarodnim institucijama analizirati potrebe tržišta te proaktivno inicirati i ulagati sredstva u razvoj novih fondova (vlastitih ili iniciranih od trećih strana) bitnih za razvoj domaćega financijskog tržišta, ali i tržišta inovativnih, brzorastućih industrija.

Ujedno će HBOR podupirati razvoj regionalno usmjerenih fondova vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala koji će doprinostiti snažnijoj internacionalizaciji domaćeg gospodarstva.

Za uspješnu provedbu navedenih aktivnosti, osim raspoloživih sredstava HBOR-a, u suradnji s resomim ministarstvima nužno je osigurati dodatna sredstva u okviru očekivanih sredstava EU-a iz MFF 2021 – 2027 te HBOR pozicionirati kao nositelja razvoja budućih financijskih instrumenata usmjerenih na tržište vlasničkog i kvazi-vlasničkog ulaganja. Suradnjom s ostalim domaćim i međunarodnim institucijama HBOR će nastojati osigurati dodatna sredstva ulaganja privatnih i/ili ostalih nacionalnih izvora financiranja (npr. sredstava iz povrata ulaganja FGS-ova).

U provedbi Strateške inicijative ključni preduvjet predstavlja proaktivno i pravovremeno pozicioniranje HBOR-a, kao i budućih inicijativa za razvoj tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u okviru nacionalnih i europskih programskih dokumenata raspolaganja sredstvima fondova EU-a u narednom MFF 2021 – 2027.

## **Strateška inicijativa 3. – Razvoj internih kapaciteta i kompetencija HBOR-a u području vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala**

Osnovni preduvjet uspješne provedbe prethodnih dviju strateških inicijativa jest postojanje odgovarajućih internih kapaciteta i kompetencija HBOR-a. Unatoč postojanju specijalizirane organizacijske jedinice za razvoj tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala te postignute prihvatljive razine znanja i kompetencija, za pružanje snažnije podrške razvoju vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala nužna su unaprjeđenja internih kapaciteta HBOR-a.

Slijedom navedenoga, u narednome petogodišnjem razdoblju HBOR planira uložiti znatnije napore u:

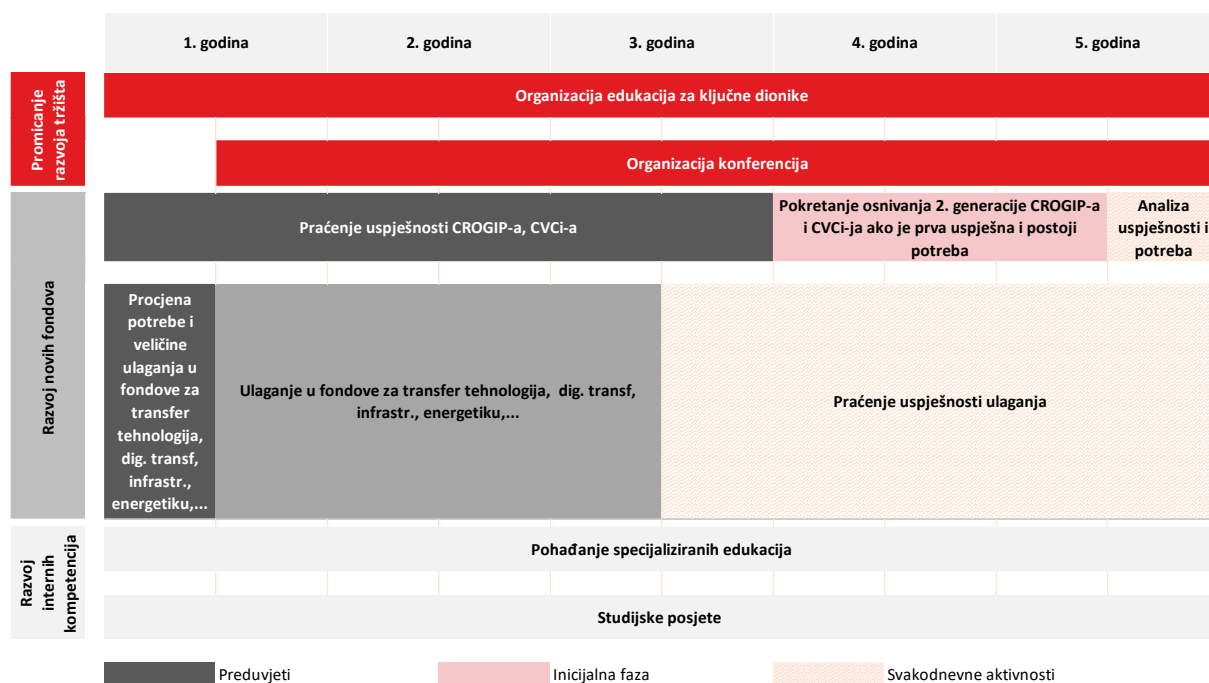
- *jačanje organizacijskih kapaciteta HBOR-a*
- *jačanje kompetencija nadležnih zaposlenika – obrazovanje i edukaciju zaposlenika banke*

- razmjenu iskustava s ostalim međunarodnim i nacionalnim nositeljima razvoja tržišta, posebice s predstavnicima EIF-a
- pokretanje inicijativa za suradnju i razvoj zajedničkih ideja o područjima ulaganja s razvojnim bankama iz susjednih zemalja ili zemalja sa sličnim tržišnim potrebama
- analizu organizacijskih unaprjeđenja nužnih za razvoj tržišta (osnivanje tvrtke kćeri i sl.).

U provedbi Strateške inicijative, osim sredstava HBOR-a, planira se proaktivna upotreba raspoloživih nacionalnih, međunarodnih i EU-ovih sredstava tehničke pomoći.

### 3.1.1.3 Utvrđivanje prioriteta i vremenskog rasporeda

Slika 3. Petogodišnji plan aktivnosti – Poticanje razvoja tržišta vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala u Republici Hrvatskoj



### 3.1.1.4 Ciljano tržište i planirani izvori financiranja

#### Ciljano tržište:

- poduzetnici početnici – *startup* poduzeća, posebice u ICT industriji te s inovativnim projektima
- brzorastući mikro, mali, srednji i srednje kapitalizirani poduzetnici
- ostali javni i privatni subjekti bitni za gospodarski i/ili infrastrukturni razvoj Republike Hrvatske.

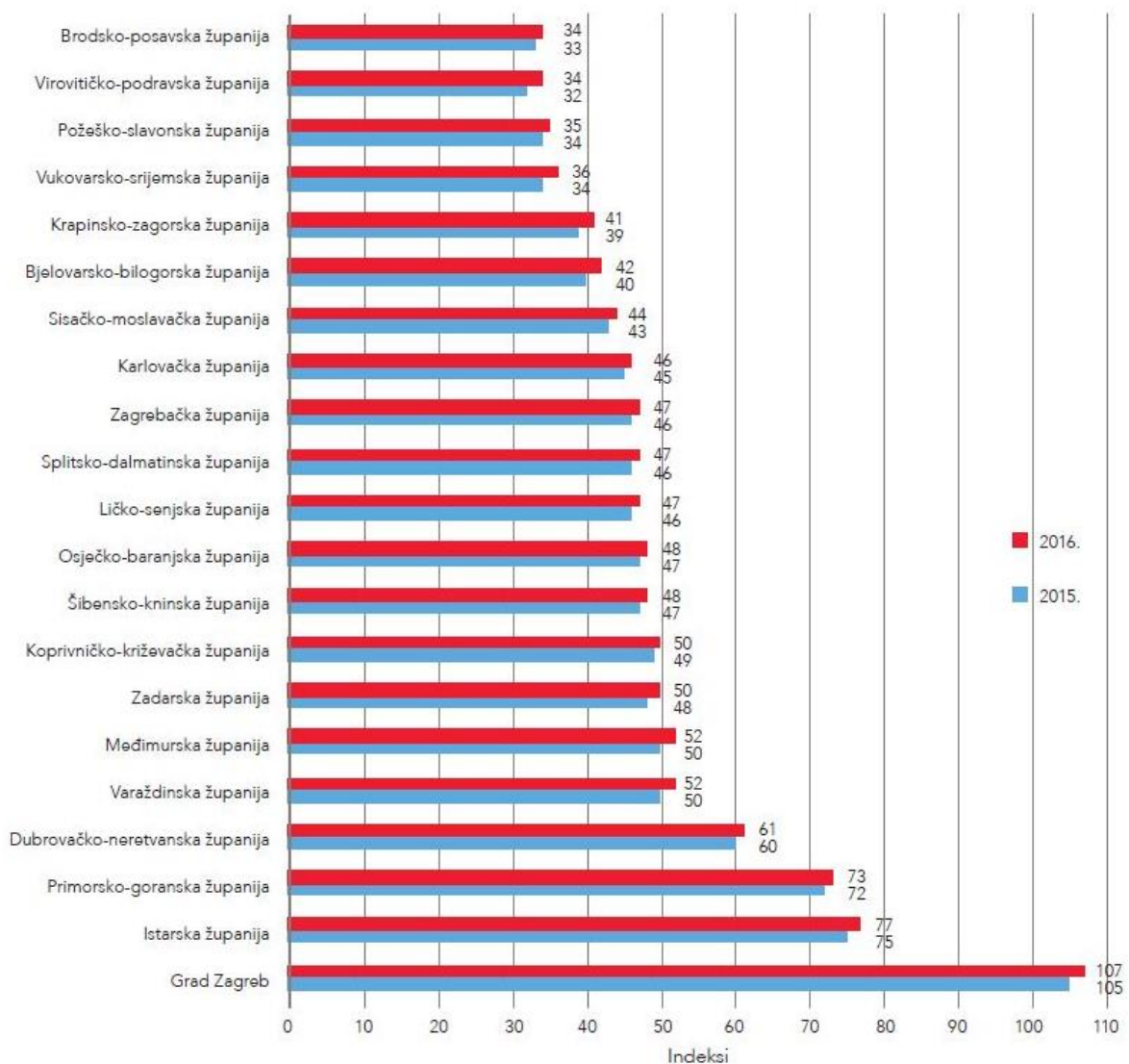
#### Ključni izvori financiranja aktivnosti nužnih za ostvarenje Strateškog cilja:

- raspoloživa sredstva HBOR-a
- sredstva fondova EU-a (centralizirani programi i nacionalno alocirana sredstva EU-a),
- ostala nacionalno raspoloživa sredstva uključujući i mogućnost upotrebe sredstava iz povrata ulaganja FGS-ova.



populacije u ruralnim sredinama, snažno utječe na dugoročni razvoj širih zemljopisnih područja kao i mogućnosti učinkovitog raspolaganja prirodnim resursima. Kako je navedeni problem prepoznala gotovo cjelokupna Europska unija, podrška razvoju ruralnih područja istaknuta je u postojećem višegodišnjem financijskom okviru kao jedna od osnovnih mjera uravnoteženoga regionalnog razvoja. U tom je smislu posebna pozornost posvećena razvoju poljoprivredne djelatnosti i ribarstva kao ključnih nositelja razvoja ruralnih područja i otoka, a dodatna sredstva usmjerena su prema mjerama diverzifikacije aktivnosti na ruralnim područjima koje bi trebale omogućiti smanjenje negativnih trendova depopulacije.

Graf 2. BDP po stanovniku po županijama u 2015. i 2016. godini, EU-28 = 100



Izvor: Eurostat, obrada HGK

Smanjenje aktivnosti i depopulacija ruralnih područja utječu i na pitanja održivog razvoja urbanih područja. Iako urbana područja predstavljaju ključne nositelje gospodarske aktivnosti te u načelu ostvaruju viši stupanj gospodarskog i socijalnog razvoja, postojeća nacionalna politika i politika EU-a sve su snažnije usmjerene na integrirani i održivi razvoj urbanih područja. Ulaganja u pametne gradove kao i razvoj pametne i energetske učinkovite socijalne, gospodarske, komunalne i prometne infrastrukture predstavljaju osnovicu ekološki i klimatski neutralnog razvoja urbanih područja. Primjer

potrebe integriranog i održivog razvoja moguće je vidjeti i u domaćem okruženju. Naime, i ako obalno područje Republike Hrvatske spada u gospodarski razvijenija područja, u posljednjih nekoliko godina sve su učestaliji problemi negativnih utjecaja na okoliš, čistoću voda i sl., a što ukazuje na nužno ulaganje u infrastrukturu. Sagledavajući samo navedeni primjer, snažnije ulaganje u dugoročno održivu i učinkovitu infrastrukturu nameće se kao ključni preduvjet razvoja urbanih područja Republike Hrvatske.

Kao što je prethodno istaknuto, osim neravnoteže u gospodarskoj razvijenosti regija, od ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju, a zbog problema nezaposlenosti i niže razine dohodaka, u slabije razvijenim područjima sve je naglašeniji trend iseljavanja aktivnog dijela populacije (kako u ruralnim tako i urbanim područjima). Predmetni trend posebice je naglašen u djelatnostima u kojima postoji nedostatak radne snage na tržištima razvijenijih članica Europske unije (ICT stručnjaci, liječnici, inženjeri i ostali stručni kadrovi), te je naglašen u osoba mlađe dobi, nakon završenog obrazovanja. Iseljavanje stanovništva (posebice mlađih osoba) kao i negativna demografska kretanja rezultiraju trendom starenja stanovništva, a samim time i smanjenjem postojećeg i budućeg obujma raspoložive radne snage. Najnovija studija UN-a ukazuje kako Republiku Hrvatsku očekuju daljnji negativni trendovi smanjenja broja stanovnika čiji će se učinci još snažnije odraziti u slabije razvijenim područjima. Negativna demografska i socijalna kretanja ključni su izazov dugoročnoga održivog rasta i razvoja Republike Hrvatske, slijedom čega su u budućim razdobljima nužne mjere za smanjenje negativnih kretanja.

Za rješavanje prethodno opisanih potreba regionalno ujednačenog, ali i ekonomski, ekološki i socijalno (između ostalog i demografski) održivog razvoja ruralnih i urbanih područja, ključna je suradnja s resornim nacionalnim institucijama, ali i jedinicama područnih (regionalnih) i lokalnih samouprava.

Kao što je opisano u SWOT analizi i u Analizi tržišnih potreba i nedostataka koju je proveo PwC, poslovne banke najvažniji su izvor financiranja projekata jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave. Osim izvora financiranja poslovnih banaka, kao bitan izvor ističu se i raspoloživa sredstva HBOR-a, kao i raspoloživa sredstva fondova Europske unije koja su u posljednjih nekoliko godina pridonijela znatnom rastu investicija javnog sektora u socijalnu, komunalnu, gospodarsku i prometnu infrastrukturu.

Od svog osnutka HBOR stavlja poseban naglasak na gospodarski i socijalno uravnotežen i održiv regionalni razvoj. HBOR ima ustrojenu organizacijsku jedinicu za suradnju s jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave, ali također i šest područnih ureda koji su, osim za pružanje podrške i poticanje suradnje s poduzetnicima i lokalnim predstavnicima poslovnih banaka, zaduženi i za jačanje suradnje s predstavnicima jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave.

Osim raspoloživih vlastitih organizacijskih i financijskih resursa, HBOR ima i razvijenu suradnju i dugotrajan partnerski odnos s međunarodnim financijskim institucijama za regionalni, ruralni i urbani razvoj. Od pridruženja Republike Hrvatske Europskoj uniji, HBOR proaktivno podržava javni i privatni sektor u upotrebi raspoloživih sredstava EU-a putem razvoja novih financijskih proizvoda (instrumenata) iz sredstava HBOR-a, ali i raspoloživih sredstava fondova EU-a, odnosno putem specijaliziranih Programa kreditiranja i ESIF-ovih financijskih instrumenata. Naime, s obzirom na dosadašnju aktivnost i stečeno iskustvo, Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova EU-a i Ministarstvo poljoprivrede su u okviru postojeće financijske perspektive imenovali HBOR upraviteljem fonda sredstava za provedbu 5 financijskih instrumenata razvijenih iz okvira fondova EU-a.

Postojeće znanje i iskustvo, raspoloživa vlastita sredstva te učinkovito raspolaganje sredstvima fondova EU-a kao i ostalim nacionalnim i međunarodnim izvorima financiranja, mogu u narednome petogodišnjem razdoblju osigurati snažnu podršku razvoju i implementaciji projekata održivog i uravnoteženoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja.

Uvažavajući sve prethodno izneseno, **jedan od ključnih Strateških ciljeva HBOR-a u narednome petogodišnjem razdoblju bit će pružanje snažnije tehničke i financijske podrške ekonomski i socijalno uravnoteženomu regionalnom, urbanom i ruralnom razvoju (uključujući razvoj poljoprivrede kao ključne djelatnosti na ruralnim područjima).**

Proaktivan pristup i jačanje suradnje HBOR-a s resornim nacionalnim, EU-ovim i međunarodnim institucijama kao i jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave te društvima i ustanovama u njihovu vlasništvu, preduvjet je za uspješno ostvarenje predmetnog Strateškog cilja.

### 3.1.2.2 Ključne strateške inicijative

---

S obzirom na prethodno opisane potrebe uravnoteženoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja u nastavku su iznesene ključne Strateške inicijative nužne za ostvarenje Strateškog cilja.

#### **Strateška inicijativa 1. – Promicanje uloge HBOR-a u području uravnoteženoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja Republike Hrvatske**

Kao što je već istaknuto, regionalno uravnotežen ruralni i urbani razvoj prepoznat je kao jedan od strateških nacionalnih ciljeva i ciljeva Europske unije. Imajući to u vidu, jedna od ključnih Strateških inicijativa HBOR-a u narednome petogodišnjem razdoblju bit će promicanje potrebe uravnoteženoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja Republike Hrvatske te pozicioniranje HBOR-a kao ključnoga financijskog partnera jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave te društava (ustanova) u njihovu vlasništvu.

Provedba navedene Strateške inicijative između ostaloga podrazumijeva proaktivno provođenje sljedećih aktivnosti:

- *javno promicanje pitanja uravnoteženoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja ključnim nacionalnim i međunarodnim dionicima i javnosti općenito – organizacija odgovarajućih seminara, konferencija i drugih oblika podizanja razine znanja i kompetencija jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave te ključnih dionika uravnoteženoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja*
- *jačanje izravne suradnje HBOR-a s jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave i društvima (ustanovama) u njihovu vlasništvu*
- *pozicioniranje HBOR-a kao jednog od ključnih nositelja uravnoteženoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja Republike Hrvatske*
- *snažnije povezivanje s ostalim ključnim dionicima razvoja tržišta*
- *jačanje suradnje s poslovnim bankama i ostalim dionicima financijskog tržišta u poticanju ulaganja privatnog sektora na slabije razvijenim područjima*
- *pozicioniranje HBOR-a kao važnog dionika umanjenja negativnih demografskih trendova i općenito negativnih trendova društvenog razvoja.*

Posebnu važnost u provedbi navedenih aktivnosti imat će višegodišnji partnerski odnos i suradnja HBOR-a s odgovarajućim nacionalnim i međunarodnim institucijama kao potencijalnim nositeljima prijenosa znanja, iskustava i kompetencija drugih država članica Europske unije.

Za provedbu navedenih aktivnosti, osim raspoloživih sredstava, HBOR će nastojati osigurati dodatna sredstva u okviru ostalih nacionalnih, EU-ovih ili privatnih izvora financiranja.

**Strateška inicijativa 2. – Prilagodba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda (financijskih instrumenata) za financiranje projekata jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave, društava (ustanova) u njihovu vlasništvu kao i ostalih javnih subjekata usmjerenih na razvoj infrastrukture (gospodarske, socijalne, prometne, komunalne i dr.)**

Osim promicanja regionalno uravnoteženoga ruralnog i urbanog razvoja, u narednome petogodišnjem razdoblju HBOR će proaktivno raditi na prilagodbi postojećih i/ili razvoju novih financijskih proizvoda radi poticanja investicija jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave, društava (ustanova) u njihovu vlasništvu kao i ostalih javnih subjekata usmjerenih na razvoj gospodarske, prometne, socijalne i komunalne infrastrukture nužne za uravnoteženi ruralni i urbani razvoj.

Proaktivnim pristupom i jačanjem izravne suradnje HBOR-a s:

- *jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave*
- *resornim ministarstvima u pogledu jačanja okvira suradnje s JLPRS-ovima te raspoloživih sredstava nacionalnih izvora i izvora fondova EU-a (pozicioniranje planiranih aktivnosti HBOR-a u okviru očekivanih sredstava novog MFF-a)*
- *posebnim međunarodnim financijskim institucijama*

osigurat će se odgovarajući uvjeti financiranja gradova i općina te osnažiti financijska podrška razvoju njihovih infrastrukturnih projekata.

Osim razvoja financijskih proizvoda, HBOR će u suradnji s odgovarajućim nacionalnim i međunarodnim dionicima poticati razvoj sustava **tehničke pomoći jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave** kao preduvjeta jačanja institucionalnih kapaciteta i pripreme lokalnih projekata gospodarske, socijalne i komunalne infrastrukture. U provedbi navedenih aktivnosti ključni preduvjet predstavlja pravovremeno pozicioniranje HBOR-a u upotrebi raspoloživih nacionalnih sredstava i sredstava fondova EU-a te centraliziranih programa EU-a kao što su EIB-ov EIAH, InvestEU i sl., i njihova učinkovito upotreba u poticanju ulaganja javnog i privatnog sektora.

**Strateška inicijativa 3. – Prilagodba postojećih i razvoj novih financijskih proizvoda (financijskih instrumenata) za financiranje projekata privatnog sektora na slabije razvijenim područjima te u djelatnostima poljoprivrede i ribarstva**

Osim poticanja investicija javnog sektora u području razvoja nužne gospodarske, socijalne i komunalne infrastrukture, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju, radi bržega gospodarskog razvoja slabije razvijenih područja i ruralnih područja, unaprijeđenjem postojećih ili razvojem novih proizvoda osigurati odgovarajuće izvore financiranja investicija:

- *privatnog sektora na slabije razvijenim područjima (I. – IV. kategorija razvijenosti<sup>13</sup>), brdsko-planinskim područjima i otocima*
- *poljoprivredne djelatnosti i ribarstva s posebnim naglaskom na podržavanju održive i ekološke proizvodnje.*

Posebna pozornost bit će posvećena razvoju mikro, malih, srednjih i srednje kapitaliziranih poduzeća putem razvoja novih financijskih proizvoda posebice iz raspoloživih sredstava EU-a, ali i/ili raspoloživih sredstava poticanja poduzetništva koje osiguravaju jedinice područne (regionalne) i lokalne samouprave i drugi nacionalni izvori (nacionalna i lokalna sredstva subvencija kamatnih stopa).

Proaktivnim pristupom i jačanjem suradnje s nadležnim ministarstvima, jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave, te ostalim resornim nacionalnim i lokalnim institucijama (HAMAG-BICRO, regionalne razvojne agencije i dr.), HBOR će razvijati proizvode koji su prilagođeni potrebama razvoja privatnog sektora na slabije razvijenim područjima te poljoprivredi i ribarstvu.

Za uspješnu provedbu predviđenih aktivnosti, **važno će biti osnažiti suradnju s poslovnim bankama i leasing društvima** radi dostupnijih sredstava većem broju potencijalnih korisnika sredstava.

#### **Strateška inicijativa 4. – Razvoj novih financijskih proizvoda (financijskih instrumenata) za financiranje projekata radi umanjenja negativnih demografskih kretanja i negativnih kretanja društvenog razvoja.**

Kao što je pojašnjeno u uvodnom dijelu opisa ovog Strateškog cilja, jedan je od ključnih dugoročnih problema Republike Hrvatske problem negativnih demografskih kretanja. Iako je HBOR od osnutka bio prioritetno usmjeren na razvoj gospodarskih aktivnosti i socijalne infrastrukture, slijedom čega nije usmjeravao sredstva prema području stanovništva, izraženi demografski problem ukazuje na moguću potrebu promjene postupanja i razvoja novih aktivnosti.

Uvažavajući postojeće iskustvo u provedbi sličnih aktivnosti, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju analizirati potrebe i mogućnosti implementacije financijskih proizvoda za podršku fizičkim osobama u području:

- *edukacije (posebice visokoškolske edukacije)*
- *stambenog zbrinjavanja (posebice višečlanih mladih obitelji)*
- *drugih potreba demografskog razvoja.*

Navedena analiza pretpostavlja aktivnu suradnju i razmjenu informacija o trenutačnim i budućim potrebama i mogućnostima suradnje s nadležnim javnim institucijama (resorna ministarstva, ostale javne institucije, sveučilišta i dr.), ali i trenutačno aktivnim poslovnim bankama u navedenom području.

S obzirom na postojeću organizacijsku strukturu i raspoložive resurse, razvoj proizvoda u navedenim područjima moguć je isključivo u suradnji s poslovnim bankama i ostalim subjektima financijskog tržišta koji imaju prikladnu distribucijsku mrežu i pristup navedenom segmentu tržišta.

---

<sup>13</sup> Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti, Narodne novine, izdanje 132/2017.

## **Strateška inicijativa 5. – Razvoj internih kapaciteta i kompetencija HBOR-a u području uravnoteženoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja**

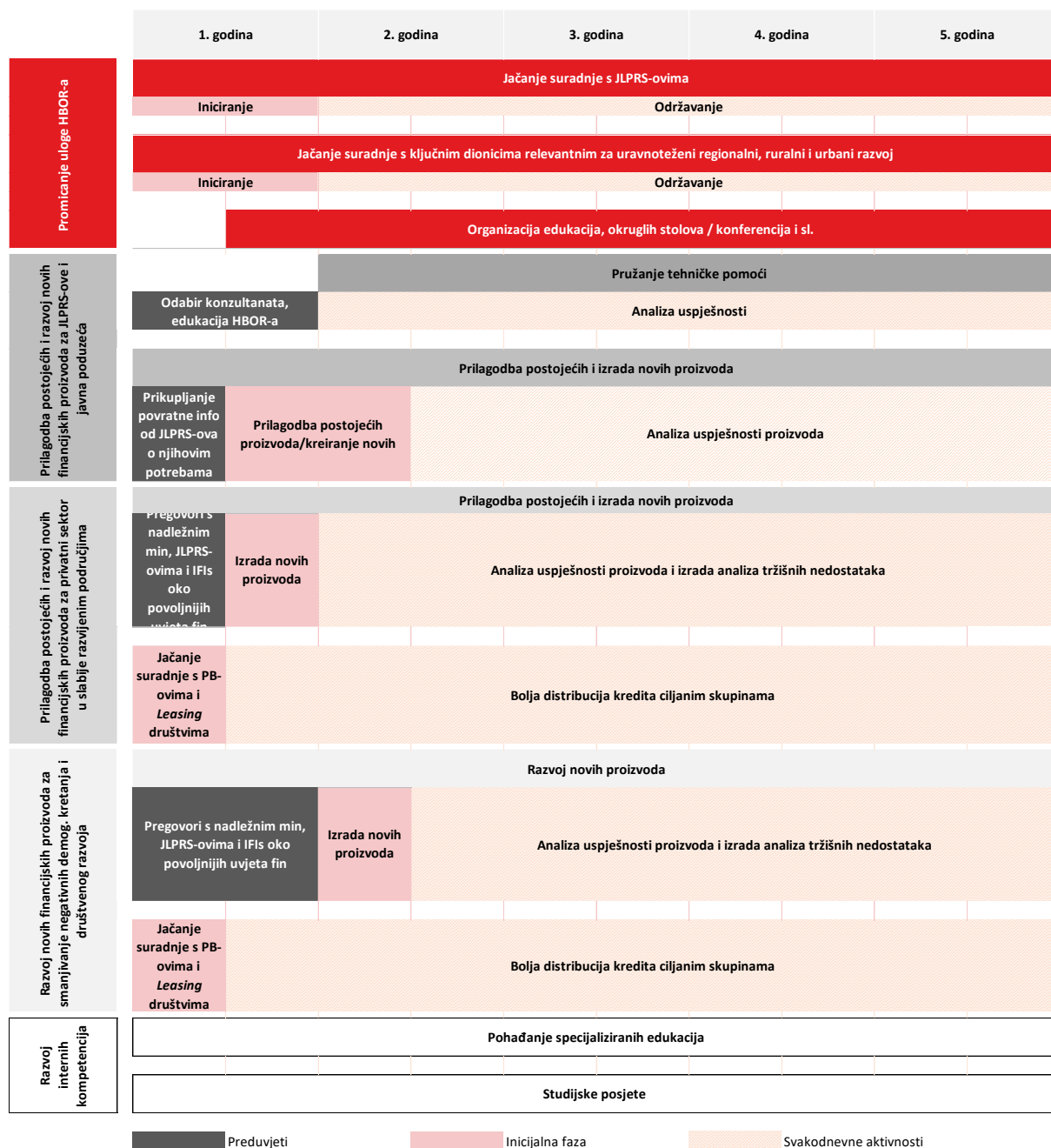
Osnovi preduvjet snažnije podrške javnom sektoru jest postojanje primjerenih internih kapaciteta i kompetencija HBOR-a. Unatoč postojanju specijalizirane organizacijske jedinice za suradnju s jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave, nužna su unaprjeđenja i razvoj internih kapaciteta HBOR-a.

Slijedom navedenoga, u narednome petogodišnjem razdoblju HBOR planira uložiti znatnije napore u:

- *jačanje kapaciteta u podršci jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave*
- *obrazovanje i edukaciju zaposlenika HBOR-a i jačanje HBOR-ovih kompetencija u području planiranja, strukturiranja i provedbe projekata javnog sektora*
- *razmjenu iskustava s ostalim međunarodnim i nacionalnim nositeljima razvoja tržišta*
- *razvoj internih centara kompetencija za specifična područja (poljoprivrednu djelatnost, integrirani urbani razvoj i dr.)*
- *razvoj internih kapaciteta za razvoj modela tehničke pomoći javnom sektoru.*

### 3.1.2.3 Utvrđivanje prioriteta i vremenskog rasporeda

Slika 4. Petogodišnji plan aktivnosti – Poticanje ekonomski i socijalno uravnoteženoga i održivoga regionalnog, ruralnog i urbanog razvoja Republike Hrvatske



**Ciljano tržište:**

- mikro, mali, srednji i srednje kapitalizirani poduzetnici na slabije razvijenim područjima I. –IV. skupine nerazvijenosti, brdsko-planinskim područjima i otocima
- jedinice područne (regionalne) i lokalne samouprave te društva (ustanove) u njihovu vlasništvu, ostala javna poduzeća i institucije čiji su projekti i aktivnosti usmjereni na razvoj bitne infrastrukture
- gospodarski subjekti, posebice mikro, mali i srednji poduzetnici u djelatnosti poljoprivrede i ribarstva
- privatne fizičke osobe u području inicijative poticanja aktivnosti za umanjenje negativnih demografskih kretanja (studenti, mlade obitelji i dr.).

**Ključni izvori financiranja aktivnosti nužnih za ostvarenje Strateškog cilja:**

- raspoloživa sredstva HBOR-a
- sredstva fondova EU-a (centraliziranih i decentraliziranih)
- ostala nacionalno raspoloživa sredstva
- sredstva jedinica područne (regionalne) i lokalne samouprave.

### 3.1.3 Poticanje internacionalizacije i globalizacije hrvatskog gospodarstva

#### 3.1.3.1 Obrazloženje

---

Kao što je istaknuto u uvodnom dijelu dokumenta, tržište Republike Hrvatske, kao relativno malo i u potpunosti otvoreno, dugi je niz godina obilježeno snažnom neravnotežom i negativnom bilancom robnog uvoza i izvoza (pokrivenost uvoza izvozom u 2018. godini iznosi oko 60 %). Osim manje usmjerenosti domaćih subjekata na međunarodna tržišta, domaći izvoz učestalo obilježava izvoz roba s nižom dodanom vrijednosti (sirovina, poluproizvoda), što dodatno produbljuje problem. Također, najveći dio izvoznih aktivnosti usmjeren je na uzak krug regionalnih tržišta ili tržišta na kojima su domaći proizvođači prisutni duži niz godina.

U Hrvatskoj su izvozna poduzeća iznimno važna. Činjenica je da samo 15 % poduzeća u Hrvatskoj sudjeluje u izvoznim aktivnostima, ali ona istodobno čine 51 % zaposlenosti, 62 % ulaganja te ostvaruju 66 % ukupnih prihoda od prodaje.

Hrvatska je od početka članstva u EU-u ostvarila napredak u pogledu izvoza s obzirom na to da je izvoz roba i usluga u 2017. godini premašio 50 % BDP-a, što ukazuje da je zaista započeo proces ozbiljnije integracije u EU i globalne lance vrijednosti. Međutim, sukladno Analizi tržišnih potreba i nedostataka, u Hrvatskoj su još uvijek snažno izražene neravnoteže između uvoza i izvoza roba pa ona znatno zaostaje za ostalim zemljama EU-a. Podatak da većina roba koje Hrvatska izvozi predstavlja zapravo poluproizvode čiji se udio s vremenom povećava, ukazuje na postojanje rizika dugoročno niskih stopa rasta. Navedeni problem potvrđuju i podaci Državnog zavoda za statistiku prema kojima Republika Hrvatska bilježi deficit u gotovosvim kategorijama proizvoda (strojevi i vozila, kemijski proizvodi, hrana i dr.), dok suficit ostvaruje isključivo u kategoriji izvoza sirove materije osim goriva.<sup>14</sup>

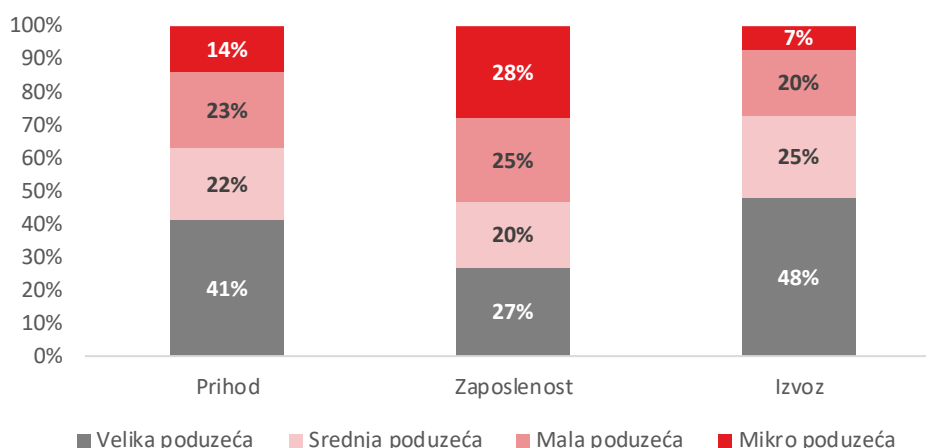
Kako bi se dugoročno nastavile smanjivati neravnoteže između hrvatskog uvoza i izvoza (također u usporedbi s članicama EU-a), potrebna je snažnija institucionalna podrška izvozu proizvoda i usluga koje donose veću dodanu vrijednost hrvatskom gospodarstvu, ali i smanjenju uvoza u industrijama u kojima domaće gospodarstvo ostvaruje komparativne prednosti (raspoloživih prirodnih resursa, geografskog položaja i dr.).

Prema podacima prikazanim na grafičkom prikazu niže, najveći udio u izvozu ostvaruju velika poduzeća, potom srednja i mala. Mikro poduzeća imaju vrlo mali udio u izvozu, a istovremeno imaju znatan udio u ukupnoj zaposlenosti.

---

<sup>14</sup> Izvor: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) – Statističke informacije 2019.

Graf 3. Ukupan prihod, zaposlenost i izvoz prema veličini poduzeća u 2017.



Izvor: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2018.

Hrvatska je pretežito orijentirana na izvoz u članice EU-a. U 2018. godini 68 % ukupnog izvoza ostvareno je na tržištu Europske unije, a dodatnih 17 % na području zemalja CEFTE (najveći udio BiH). Usmjerenost domaćih izvoznika na tržište EU-a kao i zemalja regije rezultat je fizičke blizine predmetnih tržišta, nižih troškova prijevoza, boljeg poznavanja tržišta, zajedničkih standarda i propisa, manjih jezičnih barijera, sličnosti u tradiciji kao i prednostima članstva u EU-u. S druge strane, isto predstavlja koncentracijski rizik jer se udio gospodarstva EU-a u svjetskom BDP-u polako usporava pod utjecajem znatno bržeg rasta u zemljama u razvoju (EMDE regije). Fokus globalnoga gospodarskog rasta se u velikom dijelu premješta u Aziju. Kako bi sačuvalo postojeći i poboljšalo budući izvozni položaj, domaće gospodarstvo mora uložiti veće napore u povećanje izvoza prema gospodarstvima izvan EU-a i onima koja ostvaruju više stope rasta BDP-a.

Za snažniji iskorak domaćih subjekata prema međunarodnim tržištima nužan je razvoj institucionalne podrške. HBOR je jedina razvojna i izvozna banka i izvozno-kreditna agencija na hrvatskom tržištu, te ima jedinstven položaj u podržavanju ulaganja u domaće gospodarstvo i njihovoj internacionalizaciji. Kao izvozna banka HBOR već obavlja određene specifične aktivnosti poput odobravanja kredita inozemnim kupcima (izravno ili u suradnji s bankom kupca u inozemstvu), kredita dobavljačima, kredita za pripremu i naplatu izvoznih poslova izvoza te općenito izdavanja izvozno orijentiranih bankarskih garancija (garancije za dobro izvršenje posla, garancije za povrat avansa, itd.) i otvaranja akreditiva.

Od 1998. godine HBOR obavlja ulogu izvozno-kreditne agencije u vidu poslova osiguranja izvoza u ime i za račun Republike Hrvatske. Poslovi osiguranja izvoza od netržišnih rizika obuhvaćaju nekoliko proizvoda osiguranja za male, srednje, srednje kapitalizirane i velike izvoznike, banke i privatna osiguravajuća društva. U okviru poslova osiguranja izvoza HBOR osigurava potraživanja izvoznika za isporučenu robu i usluge stranim kupcima, kredite za obrtna sredstva za pripremu izvoza, kredite kupcu kao i bankarske garancije koje se izdaju za izvozne transakcije.

Nadalje, slijedom višegodišnje međunarodne aktivnosti, HBOR usko surađuje s drugim globalnim i regionalnim posebnim financijskim institucijama, razvojnim bankama, izvozno-kreditnim agencijama i raznim udrugama te je član nekoliko regionalnih i međunarodnih udruga (redovito sudjeluje u aktivnostima Skupine za izvozne kredite Vijeća EU-a – Export Credits Group, a ujedno je i aktivan član Bernske unije kao vodeće svjetske udruge za osiguranje izvoza). HBOR je ujedno i aktivan član domaće

udruge izvoznika (Hrvatski izvoznici) koja od svojih osnutaka aktivno radi na promicanju izvozno orijentiranog gospodarstva.

Uvažavajući prethodno opisane potrebe domaćeg gospodarstva kao i postojeće iskustvo i znanje HBOR-a u aktivnostima poticanja izvoza, garancijskim aktivnostima, suradnju s ključnim domaćim i međunarodnim dionicima, **HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju usmjeriti dodatne aktivnosti prema snažnijoj internacionalizaciji domaćeg gospodarstva.** Prilagodbom postojećih i razvojem novih proizvoda namijenjenih financiranju trgovine, HBOR će pružiti snažniju podršku i postojećim i novim izvoznicima u izlasku na postojeća i nova inozemna tržišta. Posebnu će pozornost posvetiti poticanju izvoza mikro, malih, srednjih i srednje kapitaliziranih poduzeća, izvozu domaćih roba s većom dodanom vrijednosti te izvozu domaćih roba i usluga na nova tržišta na kojima su hrvatski proizvodi i usluge manje prisutni ili uopće nisu prisutni.

Za uspješnu provedbu prethodno opisanih aktivnosti i ostvarenje Strateškog cilja, ključno je jačanje suradnje s resornim domaćim javnim i privatnim institucijama (ministarstvima, bankama, komorama, udruženjima poduzetnika i izvoznika i dr.), kao i prijenos znanja i iskustava drugih nacionalnih ili multilateralnih razvojnih i izvoznih banaka te izvozno-kreditnih agencija. Uz prilagodbu postojećih ili razvoj novih proizvoda i usluga, kako bi se ostvario veći obujam aktivnosti te snažnija podrška domaćim izvoznicima, važno je u narednome petogodišnjem razdoblju osim raspoloživih sredstava HBOR-a osigurati dodatna sredstva javnog i/ili privatnog sektora.

#### 3.1.3.2 Ključne strateške Inicijative

---

S obzirom na prethodno opisanu nužnost poticanja internacionalizacije i globalizacije domaćeg gospodarstva, u nastavku su iznesene ključne Strateške inicijative potrebne za ostvarenje Strateškog cilja.

#### **Strateška inicijativa 1. – Promicanje potrebe internacionalizacije i globalizacije domaćeg gospodarstva**

Kao izvozna banka, HBOR duži niz godina provodi aktivnosti promicanja snažnije internacionalizacije i globalizacije domaćeg gospodarstva. HBOR jednom godišnje organizira međunarodnu konferenciju na temu poticanja izvoza te je aktivni sudionik ostalih nacionalnih i međunarodnih događanja usmjerenih na internacionalizaciju domaćeg gospodarstva.

U narednome petogodišnjem razdoblju HBOR će nastaviti s postojećim aktivnostima te ujedno osnažiti aktivnosti izravne komunikacije s izvoznicima i ostalim ključnim dionicima radi kvalitetnijeg utvrđivanja prilagodbe postojećih ili razvoja novih proizvoda i usluga HBOR-a.

Posebnu pozornost HBOR će posvetiti:

- *organizaciji događanja u zajednici (seminara, edukacija) radi podizanja svijesti, širenja najboljih praksi i umrežavanja uz fokus na internacionalizaciju poduzeća*
- *razmjeni iskustava i informacija s odgovarajućim udrugama, npr. Hrvatski izvoznici i Hrvatska gospodarska komora, radi prepoznavanja projekata i/ili aktivnosti kojima HBOR može pružiti podršku i koje HBOR može financirati te radi poticanja međunarodnih poslovnih aktivnosti hrvatskih izvoznika*

- *sistematiziranom prikupljanju informacija od poduzeća koja se bave izvoznim poslovima (ili planiraju pokrenuti međunarodno poslovanje) o specifičnim pitanjima ili potencijalnim aktivnostima kojima bi se olakšao razvoj projekata i ulaganja (samostalno ili u suradnji s udrugama izvoznika).*

Proaktivnom suradnjom s ministarstvima, hrvatskim poduzećima i poslovnim bankama, HBOR će se nastojati pozicionirati kao prvo mjesto kontakta za izvozne poslove i poslove osiguranja izvoza.

## **Strateška inicijativa 2. – Unaprjeđenje postojećih i razvoj novih proizvoda usmjerenih na poticanje izvoznika i internalizaciju domaćeg gospodarstva**

Iako HBOR već danas provodi veći broj financijskih proizvoda i usluga za poticanje izvoza, u suradnji s ostalim ključnim javnim i privatnim dionicima moguće je znatno unaprjeđenje postojećih i razvoj novih proizvoda koji bi omogućili odgovarajuću i dostupniju podršku izvozu, a sve u skladu s važećim nacionalnim i međunarodnim regulatornim okvirima.

Osim poticanja postojećih izvoznika, poseban naglasak bit će stavljen i na poticanje novih mikro, malih, srednjih i srednje kapitaliziranih subjekata u izlasku na inozemna tržišta, kao i poticanju izvoza na tržišta na kojima domaći proizvodi i usluge nisu tradicionalno prisutni.

U narednome petogodišnjem razdoblju HBOR će posebnu pozornost posvetiti unaprjeđenju postojećih specifičnih i u međunarodnoj trgovini uobičajenih proizvoda poticanja izvoza. Za ostvarenje predmetne inicijative, ključan je razvoj i intenzivnija upotreba raspoloživih nacionalnih sredstava, a poštujući činjenicu kako sredstva fondova EU-a i posebnih međunarodnih financijskih institucija imaju vrlo ograničene mogućnosti upotrebe u mjerama poticanja izvoza.

Između ostalih aktivnosti poticanja izvoza, dvije bitne aktivnosti bit će:

- *razvoj mehanizma kreditiranja izvoznih transakcija uz kamatne stope temeljene na CIRR-u; nužna suradnja i razvoj regulatornih i financijskih okvira s resornim ministarstvima*
- *izmjena postojećega regulatornog okvira za poslove osiguranja izvoza te razvoj polica osiguranja koje će imati obilježja financijskih/bankarskih garancija na prvi poziv.*

Također, HBOR će razmotriti i razvoj novih proizvoda za snažniju internacionalizaciju domaćeg gospodarstva kao što su financiranje izvoznika putem otkupa njihovih potraživanja od inozemnih kupaca bez regresa od izvoznika (*factoring* i *forfaiting*) uz upotrebu HBOR-ovih polica osiguranja izvoznih potraživanja kao kolaterala, razvoj proizvoda subvencioniranja kamatnih stopa, razvoj kreditnih shema razvojne pomoći prihvatljivim zemljama, proizvoda osiguranja izvoza, jačanje podrške investicijskim aktivnostima izvoznika na međunarodnim tržištima te razvoj drugih novih proizvoda ili usluga HBOR-a.

Za ostvarenje Strateškog cilja, ključnu će ulogu imati jačanje suradnje s resornim nacionalnim institucijama, osiguranje ostalih nacionalnih izvora sufinanciranja (resorna ministarstva), kao i suradnje sa samim izvoznicima u cilju boljeg prepoznavanja njihovih potreba.

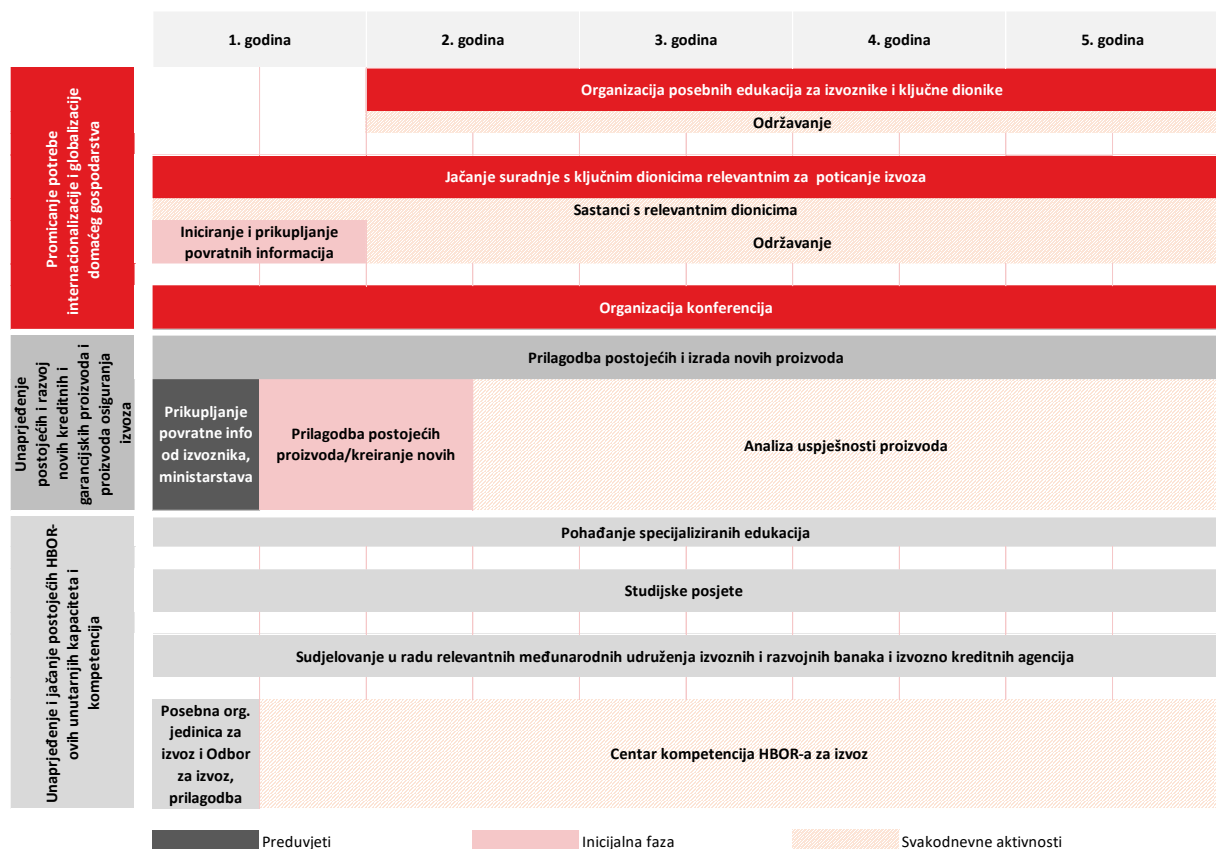
### Strateška inicijativa 3. – Unaprjeđenje i jačanje postojećih HBOR-ovih unutarnjih kapaciteta i kompetencija

Za provedbu prethodno opisanih inicijativa nužno je jačanje HBOR-ovih unutarnjih kompetencija i kapaciteta s pomoću:

- osnivanja posebnog odbora za izvoz u koji bi bile uključene odgovarajuće organizacijske jedinice za podršku izvozu
- prilagodbe akata koji uređuju poslovanje osiguranja izvoza
- provođenja specijaliziranih usavršavanja
- redovite razmjene iskustava s drugim izvoznim bankama i izvozno-kreditnim agencijama (job shadowing)
- aktivnog sudjelovanja u radu s odgovarajućim međunarodnim udruženjima izvoznih i razvojnih banaka i izvozno-kreditnih agencija.

#### 3.1.3.3 Utvrđivanje prioriteta i vremenskog rasporeda

Slika 5. Petogodišnji plan aktivnosti – Poticanje internacionalizacije i globalizacije hrvatskog gospodarstva



**Ciljano tržište:**

- postojeći izvozno orijentirani gospodarski subjekti, posebice u pogledu otvaranja novih tržišta i jačanju investicija na inozemnim tržištima
- mikro, mali, srednji i srednje kapitalizirani poduzetnici usmjereni na izlazak na međunarodna tržišta.

**Ključni izvori financiranja aktivnosti nužnih za ostvarenje Strateškog cilja:**

- raspoloživa sredstva HBOR-a
- ostala nacionalno raspoloživa sredstva
- redovite uplate Ministarstva financija za poslove osiguranja izvoza.

### 3.1.4 Poticanje konkurentnosti uz naglasak na inovacije, digitalnu transformaciju i Industriju 4.0

#### 3.1.4.1 Obrazloženje

---

Iako je u uvjetima svjetske financijske krize domaće gospodarstvo zabilježilo snažan pad investicijskih aktivnosti, u posljednjih nekoliko godina bilježi se postupan oporavak istih. Poduzeća, a posebno mala i srednja poduzeća, jezgra su hrvatskog gospodarstva jer predstavljaju 99,7 % društava u Hrvatskoj i zapošljavaju gotovo tri četvrtine (73,2 %) svih zaposlenih u poslovnim subjektima. U strukturi gospodarstva prema djelatnostima, najveći udio u odnosu na BDP ima turizam (19,3 %), a od ostalih industrija ističu se prerada hrane (11,1 %), metalna industrija (10,76 %), ICT (8,72 %) i druge grane djelatnosti.<sup>15</sup>

Prema SWOT analizi i Analizi tržišnih potreba i nedostataka koju je izradio PwC, hrvatska poduzeća u proizvodnoj industriji pretežito su orijentirana na aktivnosti s niskom tehnologijom, što je u kombinaciji s nedostatnom diversifikacijom proizvodnog sektora jedna od strukturnih slabosti hrvatskog gospodarstva. Podatci o raspodjeli zaposlenih pokazuju da prevladavajući udio zaposlenih (78 %) radi u niskotehnološkom proizvodnom sektoru te uslužnom sektoru s nižom razinom potrebno ga stručnog znanja. Zaposleni u visokotehnološkoj proizvodnji i uslugama s visokim stručnim znanjem čine 22 % ukupnog broja. Navedeno ugrožava konkurentnost hrvatskih poduzeća s obzirom na to da proizvodni sektor, nakon sektora turizma, zauzima najveći udio u hrvatskom BDP-u. Hrvatska se industrija uglavnom bazira na proizvodima niže dodane vrijednosti koje obilježavaju niže razine produktivnosti i niža industrijska zrelost. Industrijska proizvodnja uglavnom je usmjerena prema aktivnostima s niskom tehnologijom, zastarjelim strojevima i opremom. Prosječna razina industrijske zrelosti u Hrvatskoj u 2015. godini procijenjena je na 2,15 od 4,<sup>16</sup> što je razina druge industrijske generacije iz sredine 20. stoljeća. Slični problemi prisutni su i u primarnim djelatnostima domaćeg gospodarstva kao što su poljoprivreda, ribarstvo i šumarstvo.

Iako je turizam u Analizi tržišnih potreba i nedostataka prepoznat kao najrazvijenija i najvažnija grana domaćeg gospodarstva, turistički sektor pokazao je, u odnosu na konkurentne zemlje, nekoliko strukturnih slabosti. Niži udio hotelskog smještaja (posebno u hotelima viših kategorija i u ostalim hotelima sličnih smještajnih kapaciteta), razvoj ostalih turističkih sadržaja kao i bitne infrastrukture, ključna su pitanja budućeg razvoja domaćeg turizma. Kao što je prethodno spomenuto u okviru Strateškog cilja 2, razvoj održive komunalne, prometne i gospodarske infrastrukture preduvjet je ekološki i ekonomski održivog razvoja gospodarstva. Ekološki održivi razvoj posebice je važan za domaću turističku djelatnost čija su dosadašnja osnovica bili raspoloživi prirodni resursi.

Jedan od sve prisutnijih strukturnih tržišnih nedostataka prepoznatljiv u svim sektorima jest nedostatak kvalitetne radne snage uzrokovan neusklađenošću ponude i potražnje na tržištu rada, ali i iseljavanjem dijela radno aktivne populacije od ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju. Nedostatak radne snage mogao bi usporiti budući rast i razvoj domaćeg gospodarstva, posebice u radno intenzivnim gospodarskim granama poput turizma, radno intenzivne industrije (npr. tekstilna industrija), građevinske djelatnosti, ali i ICT industrije i ostalih uslužnih grana domaćeg gospodarstva. Smanjenje

---

<sup>15</sup> Eurostat.

<sup>16</sup> Projekt HRZZ-1353 Innovative Smart Enterprise (INSENT), Analiza postojećeg stanja hrvatskih industrijskih poduzeća (2015), dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/769366.INSENT\\_Report\\_WP1.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/769366.INSENT_Report_WP1.pdf).

raspoloživog obujma radne snage zahtijeva od gospodarskih subjekata u Republici Hrvatskoj **snažnije ulaganje u digitalizaciju i automatizaciju poslovnih procesa** kako bi porastom produktivnosti i tehnološke razvijenosti povećali ili barem zadržali postojeću razinu konkurentnosti. Ujedno, domaći poduzetnici ukazuju i na nedostatak odgovarajuće radne snage jer su im sve potrebni zaposlenici s višom razinom STEM obrazovanja (znanost, tehnologija, inženjerstvo i matematika).

Kao što je prethodno opisano u okviru Strateškog cilja poticanja razvoja tržišta rizičnoga, vlasničkog i kvazi-vlasničkog kapitala, u posljednjih se desetak godina u Republici Hrvatskoj registrira sve veći broj poduzeća u izvozno orijentiranom ICT sektoru. Iako je pristup domaćemu i međunarodnom rizičnom kapitalu ključan za razvoj novih visokotehnoloških sektora i poduzeća, slabije dostupni tradicionalni izvori financiranja ograničavaju mogućnosti bržeg rasta navedenih industrija.

Dominacija tradicionalnih izvora financiranja između ostaloga utječe i na slabija ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije (RDI projekti). Nedostatak znanja i financijskih resursa za strukturiranje i provedbu financijski ostvarivih RDI projekata koči razvoj RDI ekosustava u Hrvatskoj. Navedeno utječe na pojavu problema „nestale sredine“ u Hrvatskoj – srednja poduzeća imaju nizak udio ulaganja u RDI, što predstavlja nesrazmjer imajući u vidu strukturu poslovnog sektora. Na razini EU-a izdatci za istraživanje i razvoj iznose 2,07 % BDP-a, pri čemu dvije trećine otpada na poslovni, korporativni sektor, dok je u Hrvatskoj udio ulaganja u istraživanje i razvoj 0,86 % BDP-a. Osim navedenog, poslovni sektor u Republici Hrvatskoj „nosi“ tek 50 % izdvajanja za istraživanje i razvoj radi osiguranja poticaja za konkurentnost Europske unije, među pet ciljeva strategije Europa 2020. uvršteno je i povećanje intenziteta istraživanja i razvoja na 3 % BDP-a.<sup>17</sup>

Kao što je prethodno istaknuto, mala i srednja poduzeća čine 99,7 % ukupnog broja poduzeća, dok njihov udio u ulaganjima u RDI čini 38 % (62 % zauzimaju velika poduzeća). Imajući u vidu da su inovacije i mala i srednja poduzeća pokretač i osnovna poluga rasta konkurentnosti domaćeg gospodarstva, potrebno je uložiti veći napor u predstavljanje i financiranje inovativnosti (odgovarajuća i moderna istraživačka oprema i istraživački centri) te razvoj domaćega inovacijskog ekosustava.

S obzirom na izneseno, provedenom Analizom tržišnih potreba i nedostataka prepoznati su neki od ključnih tržišnih nedostataka i neke od nezadovoljavajućih investicijskih okolnosti s kojima se suočavaju mala i srednja poduzeća, ali i srednje kapitalizirana poduzeća, među kojima možemo izdvojiti:

- *dominaciju tradicionalnih financijskih proizvoda kao osnovnih izvora sredstava za rast i razvoj poduzetničkih aktivnosti*
- *nedovoljnu raspoloživost financijskih sredstava zbog povijesno viših kamatnih stopa i strožih zahtjeva za instrumentima osiguranja, posebice u području financiranja mikro i malih poduzeća kao i poduzeća na slabije razvijenim područjima*
- *općenito višu razinu korporativnog duga kao posljedice slabije razvijenosti financijskog tržišta i slabije diversifikacije raspoloživih izvora financiranja*
- *nedostatak izvora financiranja inovativnih projekata temeljenih na aktivnostima istraživanja i razvoja.*

Prepoznajući opisane tržišne nedostatke, HBOR već sada nudi domaćim poduzećima niz proizvoda kao što su krediti, akreditivi, garancije, proizvodi osiguranja izvoza, *leasing* proizvodi te ulaganje u vlasnički kapital. HBOR svoje proizvode odobrava izravno klijentima (kao što su poduzetnici početnici, mladi

---

<sup>17</sup> Eurostat

poduzetnici i žene poduzetnice, projektno financiranje i slično), ali i s pomoću drugih financijskih posrednika. Sukladno dobrim praksama u razvojnom bankarstvu i radi dostupnijih odgovarajućih izvora financiranja većem broju korisnika, razvoja domaćega financijskog tržišta, ali i izbjegavanja negativnih utjecaja na tržišno natjecanje, HBOR znatan dio poslovanja temelji na pojedinačnim kreditima ili okvirnim kreditnim linijama poslovnim bankama i *leasing* društvima. HBOR podržava poduzeća i hrvatski financijski sektor i modelima podjele rizika kojima nastoji pružiti podršku poslovnim bankama u projektima s višom razinom ulaganja ili višim stupnjem rizika. Važnu ulogu u navedenim aktivnostima ima i dosadašnja uspješna suradnja i partnerski odnos HBOR-a s međunarodnim financijskim institucijama (EIB, CEB, IBRD i sl.), kao i suradnja s drugim nacionalnim razvojnim bankama.

Osim aktivnosti temeljenih na vlastitim ili drugim nacionalno raspoloživim sredstvima, HBOR posjeduje vrijedno znanje i iskustvo u upotrebi sredstava EU-a i razvoju financijskih instrumenata. U posljednjih nekoliko godina, u okviru nacionalnoga strateškog cilja povećanja konkurentnosti i rasta malih i srednjih poduzeća, HBOR je implementirao nekoliko financijskih instrumenata zasnovanih na raspoloživim sredstvima fondova EU-a. Zajedno s drugim javnim institucijama (prvenstveno HAMAG-BICRO), HBOR ima stratešku ulogu u upotrebi raspoloživih sredstava EU-a. Kao što je već prethodno spomenuto, prema dostupnim informacijama u nadolazećem MFF 2021 – 2027 očekuje se još snažniji razvoj centraliziranih i decentraliziranih financijskih instrumenata. Jedan od ključnih subjekata u razvijanju takvih instrumenata bit će nacionalne razvojne banke. Ta će aktivnost rezultirati još boljom suradnjom između nacionalnih razvojnih banaka i lokalnih poslovnih banaka, poglavito u smislu osiguranja financijskih sredstava mikro, malim i srednjim poduzećima.

Gospodarstvo Republike Hrvatske obilježava izrazito visok udio mikro, malih i srednjih poduzeća, visoka koncentracija i ovisnost o aktivnostima u turističkoj djelatnosti te relativno veći udio proizvoda i usluga niže dodane vrijednosti (u prethodnom je poglavlju opisan problem većeg izvoza sirovina). Niža dodana vrijednost i slabija konkurentnost gospodarstva između ostaloga su i rezultat niže razine investicija u nove tehnologije, proizvodne i uslužne kapacitete, ali i niže razine inovacija te ulaganja u istraživanje i razvoj.

Kako bi pokušao odgovoriti na prethodno opisane probleme i prilike te pružio podršku domaćim poduzećima tijekom njihova životnog ciklusa, **HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju usredotočiti svoje aktivnosti na Strateški cilj jačanja konkurentnosti domaćeg gospodarstva:**

- *poticanjem projekata mikro, malih, srednjih i srednje kapitaliziranih poduzetnika*
- *poticanjem projekata digitalizacije i automatizacije i razvoja Industrije 4.0*
- *poticanjem projekata inovacija, istraživanja i razvoja*
- *poticanjem projekata za promjenu strukture pojedinih djelatnosti (npr. poticanje ulaganja u kontinentalni turizam, povećanje hotelskih smještajnih kapaciteta i dr.), jačanjem proizvoda i usluga veće dodane vrijednosti i smanjenjem neravnoteže uvoza i izvoza roba i usluga*
- *poticanjem razvoja financijskog tržišta (inovativnih financijskih instrumenata) kao preduvjeta dugoročnoga održivog razvoja gospodarstva.*

Uzevši u obzir trenutačne okolnosti kao i očekivanu visoku likvidnost na domaćem, ali i međunarodnome financijskom tržištu, osim raspoloživih sredstava HBOR-a (uključujući i sredstva međunarodnih financijskih institucija – EIB-a, CEB-a, IBRD-a i dr.), glavni financijski preduvjet za ostvarenje prethodno opisanoga Strateškog cilja jest osiguranje da nadležna ministarstva omoguće dostatna sredstva iz fondova EU-a u okviru MFF 2021 – 2027. Raspoloživa vlastita sredstva kao i

učinkovitu upotrebu i povezivanje sredstava fondova EU-a s ostalim sredstvima javnog i privatnog sektora (poslovnih banaka, *leasing* društava i dr.) mogu doprinijeti znatnom rastu investicija u domaćem gospodarstvu te bitnim elementima ovog Strateškog cilja (poticanju inovacija, digitalne transformacije i drugo). Uz opisan financijski preduvjet, kako bi se osigurala primjerena distribucija sredstava domaćim gospodarskim subjektima (posebice mikro, malim i srednjim poduzetnicima) **ključnu ulogu imat će razvoj dobre partnerske suradnje s poslovnim bankama, *leasing* društvima i potencijalnim drugim subjektima financijskog tržišta Republike Hrvatske.** U tom je smislu posebno važno naglasiti razvijanje novih proizvoda u suradnji s ostalim domaćim financijskim institucijama, agencijama i strukovnim udruženjima (banke, *leasing* društva, HAMAG-BICRO, HGK, HOK, HUP i dr.).

#### 3.1.4.2 Ključne strateške inicijative

---

Na temelju posebnih uvjeta koji postoje u hrvatskom gospodarstvu i njegovu poslovnom okruženju kao i na temelju još uvijek neispunjenih potreba, u nastavku su opisane pojedine ključne strateške inicijative.

#### **Strateška inicijativa 1. – Promicanje većeg ulaganja u RDI te digitalnu transformaciju domaćeg gospodarstva (Industrija 4.0)**

Kao što je prethodno istaknuto u uvodnom obrazloženju, osim praćenja i prilagođavanja ubrzanom globalnom razvoju novih tehnologija, uz pad broja raspoložive radne snage te dosadašnju usmjerenost na proizvode niže dodane vrijednosti, kao jedan od ključnih čimbenika podizanja konkurentnosti domaćeg gospodarstva postavlja se veće ulaganje u digitalnu transformaciju gospodarstva i ulaganja u RDI projekte.

Prepoznajući potrebu za time, HBOR će se u narednome petogodišnjem razdoblju snažnije usmjeriti prema ulaganju u digitalnu transformaciju domaćeg gospodarstva te ulaganju u istraživanje, razvoj i inovacije.

Navedenu stratešku inicijativu HBOR planira ostvariti:

- *jačanjem promotivnih aktivnosti potreba digitalne transformacije gospodarstva i ulaganja u RDI – organiziranje događanja u zajednici radi podizanja svijesti, znanja, širenja najboljih praksi i umrežavanja; događanja bi se mogla organizirati uz fokus na mogućnostima za ulaganje na polju istraživanja, razvoja i inovacija, digitalnoj transformaciji i Industriji 4.0*
- *jačanjem suradnje s resornim ministarstvima i ostalim ključnim dionicima bitnim za digitalnu transformaciju gospodarstva i jačanje ulaganja u RDI poput nadležnih nacionalnih institucija (HAMAG-BICRO, HGK, HOK, HUP i dr.), poslovnih banaka, leasing društava, udruženja poduzetnika, međunarodnih financijskih institucija*
- *jačanjem suradnje sa znanstvenom zajednicom u cilju snažnijeg povezivanja znanosti i gospodarstva u projektima istraživanja, razvoja i inovacija.*

## **Strateška inicijativa 2. – Unaprjeđenje postojećih i razvoj novih kreditnih i garancijskih proizvoda u svrhu jačanja konkurentnosti i digitalne transformacije domaćeg gospodarstva, posebice malih, srednjih i srednje kapitaliziranih poduzeća**

HBOR od svog osnutka provodi aktivnosti aktivnog poticanja i jačanja konkurentnosti domaćeg gospodarstva. U razdoblju do ulaska Republike Hrvatske u Europsku uniju najveći dio sredstava bio je osiguravan vlastitim sredstvima HBOR-a, ali i ostalim raspoloživim nacionalnim sredstvima. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, domaćem su gospodarstvu uz raspoloživa nacionalna sredstva na raspolaganje stavljena i relativno izdašna sredstva fondova EU-a.

Uz očekivana znatna sredstva fondova EU-a i u predstojećem MFF 2021 – 2027, jačanje uloge financijskih instrumenata EU-a kao i raspoloživa nacionalna sredstva, HBOR će u suradnji s ostalim ključnim javnim i privatnim dionicima učinkovitijom upotrebom svih raspoloživih sredstava nastojati osigurati odgovarajuću i dostupniju podršku nužnu za jačanje konkurentnosti, digitalnu transformaciju domaćeg gospodarstva i prilagodbu novim globalnim okolnostima.

Osim aktivnosti poticanja konkurentnosti i digitalne transformacije gospodarstva, posebna pozornost bit će usmjerena razvoju novih kreditnih proizvoda i garancijskih proizvoda:

- *povećanju kvalitete i dostupnosti te općenito poticanju projekata mikro, malih, srednjih i srednje kapitaliziranih poduzetnika*
- *poticanju projekata digitalizacije i automatizacije i razvoja Industrije 4.0*
- *poticanju projekata za promjenu strukture gospodarstva, jačanju proizvoda i usluga veće dodane vrijednosti i smanjenju neravnoteže uvoza i izvoza roba i usluga*
- *poticanju razvoja financijskog tržišta (inovativnih financijskih instrumenata) kao preduvjeta dugoročnoga održivog razvoja gospodarstva.*

Za ostvarenje strateške inicijative ključno će biti:

- *jačanje suradnje s resornim nacionalnim institucijama u pogledu osiguranja dostatnih sredstava fondova EU-a i nacionalnih izvora financiranja u područjima koja nisu podržana raspoloživim sredstvima EU-a*
- *jačanje suradnje s poslovnim bankama, leasing društvima i ostalim partnerima.*

## **Strateška inicijativa 3. – Razvoj novih proizvoda za ulaganje u istraživanje, razvoj i inovacije**

Uvodno je istaknuto kako je jedan od ključnih elemenata jačanja dugoročne konkurentnosti domaćeg gospodarstva povećanje ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije. Ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije spadaju u područja rizičnijih ulaganja, za koje tradicionalni oblici financiranja koji dominiraju domaćim financijskim tržištem nisu pogodan izvor.

Uz očekivana znatna sredstva fondova EU-a te dosadašnju, ali i najavljenju buduću, politiku poticanja ulaganja EU-a u istraživanje, razvoj i inovacije, HBOR će se u narednome petogodišnjem razdoblju usmjeriti prema razvoju inovativnih financijskih instrumenata iz raspoloživih sredstava fondova EU-a (centraliziranih i decentraliziranih) te ostalih nacionalnih izvora. Razvoj novih inovativnih financijskih proizvoda i usluga, ali i ulaganja u vlasnički kapital, jedan je od ključnih preduvjeta jačanja ulaganja privatnog sektora u istraživanje, razvoj i inovacije (posebice mikro, malih, srednjih i srednje kapitaliziranih poduzeća).

Iako je za održivi razvoj inovacijskog okruženja nužan i razvoj financijskih tržišta, s obzirom na relativno više rizike ulaganja u RDI kao i dosadašnju slabiju sklonost sudionika tradicionalnoga financijskog tržišta za ulaganje u isti, u narednome se petogodišnjem razdoblju očekuje potreba za snažnijim izravnim financiranjem HBOR-a.

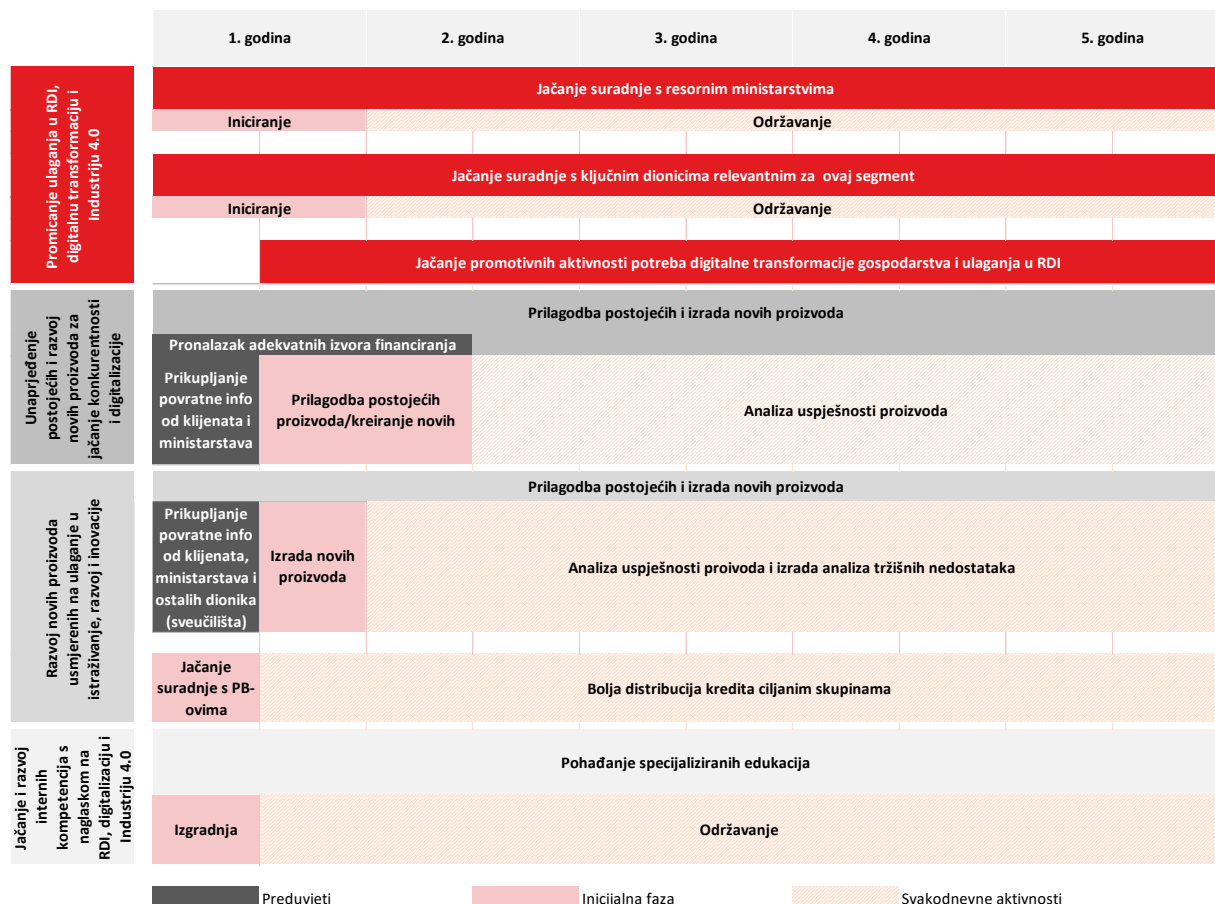
#### Strateška inicijativa 4. – Unaprjeđenje i jačanje postojećih HBOR-ovih unutarnjih kapaciteta i kompetencija

Kako bi HBOR uspješno odgovorio na izazove s kojima se susreću mala i srednja poduzeća te srednje kapitalizirana poduzeća na polju jačanja konkurentnosti i usmjeravanja prema inovacijama i digitalizaciji, nužno je jačanje HBOR-ovih unutarnjih kompetencija i kapaciteta posebice u području:

- *digitalne transformacije gospodarstva, RDI-ja i Industrije 4.0.*
- *stalnog unaprjeđenja procesa i povećanja operativne učinkovitosti*
- *razvoja novih proizvoda i usluga.*

##### 3.1.4.3 Utvrđivanje prioriteta i vremenskog rasporeda

Slika 6. Petogodišnji plan aktivnosti – Poticanje konkurentnosti uz naglasak na inovacije, digitalnu transformaciju i Industriju 4.0



**Ciljano tržište:**

- mikro, mali, srednji i srednje kapitalizirani poduzetnici
- velika poduzeća za ulaganja u digitalizaciju i automatizaciju, ulaganja u proizvode i usluge veće dodane vrijednosti, ulaganja u projekte usmjerene na smanjenje pojedinih strukturnih slabosti u gospodarstvu (npr. izgradnju novih hotelskih kapaciteta u turizmu i sl.).

**Ključni izvori financiranja aktivnosti nužnih za ostvarenje Strateškog cilja:**

- raspoloživa sredstva HBOR-a
- sredstva fondova EU-a
- ostala nacionalno raspoloživa sredstva.

### 3.1.5 Poticanje klimatski i energetske neutralnog gospodarstva kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša

#### 3.1.5.1 Obrazloženje

---

Energetska učinkovitost i obnovljivi izvori energije strateški su elementi nacionalne, EU-ove, ali i globalne energetske politike<sup>18</sup>. Klimatske promjene i rast potražnje za energijom usmjeravaju inicijative EU-a prema razvoju obnovljivih izvora energije te učinkovitim trošenju raspoložive energije, odnosno energetske učinkovitosti. UN-ov Program održivog razvoja do 2030., kao i najnoviji klimatski ciljevi utvrđeni Pariškim sporazumom, potiču podizanje svijesti javnih i privatnih subjekata o ulaganjima u projekte kojima se promiče klimatski i energetske neutralno gospodarstvo kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša. Sektor obnovljivih izvora energije i energetska učinkovitost imaju sve veći utjecaj na politike EU-a, a samim time i na gospodarstva država članica EU-a. Predmetne politike ogledaju se i u Industrijskoj strategiji Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020. u kojoj se, između ostalog, obnovljiva i čista energija te učinkovitija upotreba energije prepoznaju kao trendovi koji će sve snažnije utjecati na hrvatsko gospodarstvo u budućnosti.

Iako je Republika Hrvatska zbog velikog udjela proizvodnje električne energije iz hidroelektrana, ali i nedavnih mjera poticanja ulaganja u ostale oblike obnovljivih izvora energije ostvarila gotovo sve svoje ciljeve utvrđene za razdoblje do 2020., najave budućih ciljeva EU-a stavljaju pred Republiku Hrvatsku dodatne izazove i potrebe za ulaganjima. Slijedom navedenog, a uvažavajući raspoložive prirodne resurse, u Republici Hrvatskoj i nadalje postoji znatan potencijal za upotrebu obnovljivih izvora energije (energije vjetrova, sunčeve energije, hidroenergije, biomase, bioplina, ali i ostalih obnovljivih izvora energije).

Iako se dosadašnji model poticanja obnovljivih izvora energije pokazao relativno uspješnim u jačanju interesa investitora za ulaganja u obnovljive izvore energije, promjene na globalnom tržištu te zamjetnije smanjenje investicijskih troškova po jedinici proizvodnje energije iz obnovljivih izvora (kWh) utjecali su i na potrebu izmjene regulatornog okvira. Očekivane promjene u regulatornom okviru poticanja projekata obnovljivih izvora energije te učinkovitija upotreba raspoloživih poticajnih sredstava ukazuju na buduću potrebu većeg obujma dugoročnih izvora financiranja, čija je raspoloživost na domaćem financijskom tržištu i dosad bila ograničena.

Za razliku od područja obnovljivih izvora energije u pogledu energetske učinkovitosti, Republika Hrvatska suočava se s velikim izazovima. S obzirom na slabije kapacitete domaće industrije, kao i veći udio uslužnih djelatnosti, ključni nositelj potrošnje u domaćem energetske tržištu s udjelom od preko 40 % ukupne potrošnje energije je potrošnja energije u zgradama (ponajviše u području stanovanja). Nakon potrošnje energije u zgradama slijedi potrošnja energije u prijevozu, a tek potom i industriji.

U posljednjih su nekoliko godina resorna ministarstva i pojedine javne institucije (FZOEU, HBOR) započeli s provedbom aktivnih mjera podrške projektima energetske učinkovitosti u zgradarstvu, transportu i industriji, međutim su dosadašnji rezultati relativno ograničeni. Upotreba obnovljivih izvora energije u transportu gotovo je zanemariva i na najnižim je razinama u usporedbi s ostalim članicama EU-a. Slijedom navedenog i s obzirom na važnost energetske učinkovitosti za ostvarenje

---

<sup>18</sup> EHP: Zelena knjiga – Analiza i podloge za izradu energetske strategije Republike Hrvatske.

odgovarajućih nacionalnih ciljeva i ciljeva EU-a, u narednome razdoblju nužna su unaprjeđenja i razvoj novih poticajnih mjera.

Treće bitno područje dugoročno održivog razvoja gospodarstva jest područje zaštite okoliša. Hrvatsko gospodarstvo, a posebno turizam, poljoprivreda i ribarstvo (te s njima povezane industrije) ovise o održivom upravljanju prirodnim resursima. Kako bi se poboljšala biološka raznolikost, zelena infrastruktura u urbanom okruženju i smanjila onečišćenja, prijeko je potrebno ojačati mjere zaštite okoliša i bioraznolikosti. Kao što je već prethodno opisano u području Strateškog cilja uravnoteženoga ruralnog i urbanog razvoja, Republika Hrvatska ima velike potrebe za snažnijim ulaganjem u gospodarsku, komunalnu i socijalnu infrastrukturu. Razvoj infrastrukture u suradnji s resornim javnim institucijama i jedinicama područne (regionalne) i lokalne samouprave preduvjet je efikasnije zaštite okoliša te razvoja održivoga cirkularnog gospodarstva.

HBOR je već ranije prepoznao ulogu financijskog sektora u poticanju i implementaciji projekata koji doprinose razvoju zelene ekonomije. Dodatna sredstva osigurana su u suradnji s resornim ministarstvima i nadležnim javnim institucijama u razvoju novih financijskih instrumenata iz sredstava fondova EU-a. Osim postojećih instrumenata financijske podrške zelenim projektima, HBOR samostalno ili u suradnji s ostalim javnim institucijama razvija modele investicijskih platformi kao i platformi za razvoj usluga tehničke pomoći u pripremi projekata (NCFE – Natural Capital Finance Facility, ELENA i sl.). Znatnu podršku u razvoju navedenih projekata HBOR osigurava uspješnom suradnjom s međunarodnim financijskim institucijama (EIB, CEB, IBRD i dr.) i nacionalnim razvojnim bankama.

Uvažavajući prethodno opisane potrebe ulaganja u projekte obnovljivih izvora energije, energetske učinkovitosti i zaštite okoliša, dosadašnje iskustvo i raspoloživa sredstva HBOR-a, suradnju s posebnim međunarodnim financijskim institucijama, kao i očekivana buduća nacionalna i sredstva EU-a usmjerena u predmetno područje, **jedan od osnovnih strateških ciljeva HBOR-a u narednome petogodišnjem razdoblju bit će poticanje klimatski i energetske neutralnog gospodarstva kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša.**

#### 3.1.5.2 Ključne strateške inicijative

---

Cilj svih inicijativa jest osnažiti HBOR-ov položaj pri ispunjavanju ciljeva Europske komisije, UN-ova Programa održivog razvoja do 2030. i najnovijih klimatskih ciljeva o ograničavanju globalnog zagrijavanja utvrđenih Pariškim sporazumom te podizanja svijesti javnih i privatnih subjekata o ulaganjima u projekte kojima se promiče klimatski i energetske neutralno gospodarstvo kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša.

#### **Strateška inicijativa 1. – Poticanje snažnije suradnje s odgovarajućim dionicima i promicanje uloge HBOR-a u razvoju zelene ekonomije**

Kako bi se uspješno ostvario strateški cilj, HBOR će u narednome razdoblju nastojati:

- *osnažiti suradnju s odgovarajućim predstavnicima kao što su ministarstva, FZOEU, regionalne razvojne i energetske agencije radi podizanja svijesti o ulaganjima kojima se promiču klimatski i energetske neutralna gospodarstva među svim dionicima na tržištu*

- *pozicionirati HBOR kao razvojnu banku koja promiče klimatski i energetske neutralno gospodarstvo,*
- *podizati svijest među privatnim i javnim subjektima o ulaganjima u čist i pravedan prijenos energije, zelene investicije te cirkularno gospodarstvo kroz edukacije, konferencije i ostala javna događanja*
- *poticati energetske učinkovitost u zgradarstvu (uključujući sektor stanovanja), prijevozu i industriji.*

### **Strateška inicijativa 2 – Unaprjeđenje postojećih i razvoj novih proizvoda za poticanje investicijskih aktivnosti kojima se promiče klimatski i energetske neutralno gospodarstvo kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša**

Uz očekivana izdašnja sredstva fondova EU-a te dosadašnju, ali i najavljenju buduću politiku EU-a o poticanju ulaganja u zelenu ekonomiju, HBOR će u narednom petogodišnjem razdoblju napornije raditi na razvoju inovativnih financijskih instrumenata iz vlastitih sredstava, raspoloživih sredstava fondova EU-a (centraliziranih i decentraliziranih) te ostalih nacionalnih izvora.

Razvoj novih inovativnih financijskih proizvoda i usluga kao i razvoj tržišta energetske učinkovitosti jedan je od ključnih preduvjeta jačanja ulaganja privatnog sektora u projekte kojima se promiče klimatski i energetske neutralno gospodarstvo kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša. Kako je prethodno navedeno, HBOR samostalno ili u suradnji s ostalim javnim institucijama razvija modele investicijskih platformi kao i platformi za razvoj usluga tehničke pomoći u pripremi projekata (NCFE, ELENA i sl.).

Kako bi se osigurala primjerena distribucija raspoloživih sredstava privatnom sektoru te potaknuo razvoj domaćega financijskog sustava, nužno je jačanje suradnje s poslovnim bankama, *leasing* društvima i drugim sudionicima financijskog tržišta radi jačanja potpore ulaganjima u energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša.

### **Strateška inicijativa 3 – Razvoj internih kapaciteta i kompetencija HBOR-a u području klimatski i energetske neutralnog gospodarstva kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša**

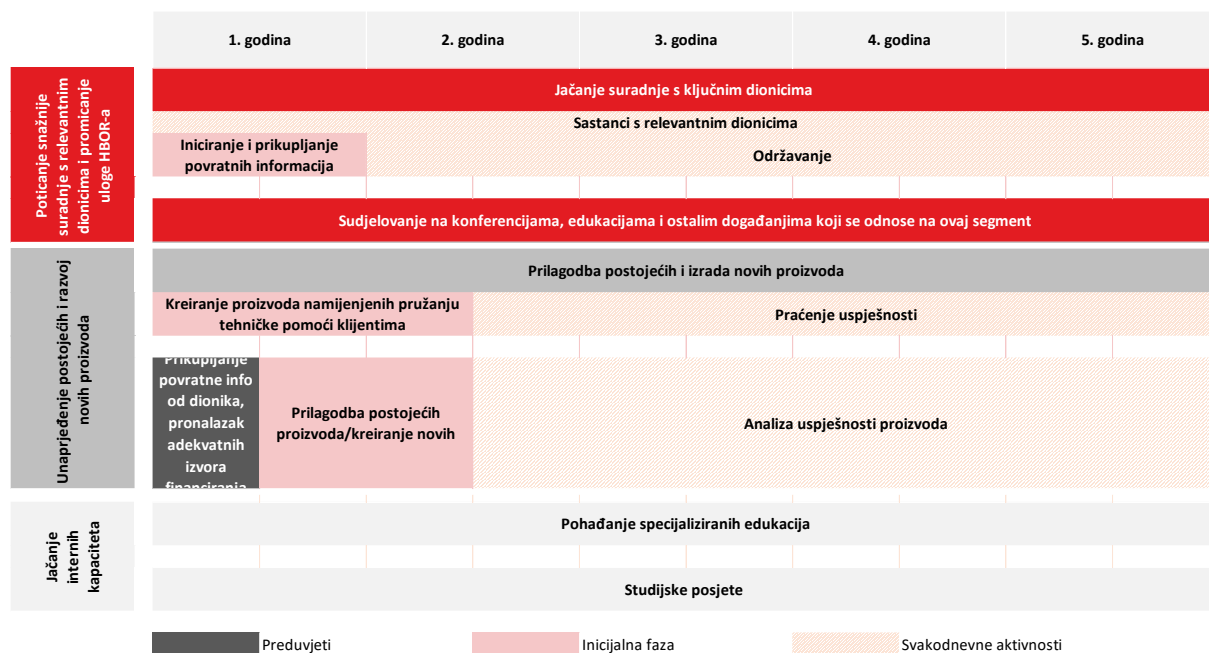
Osnovni preduvjet snažnije podrške klimatski i energetske neutralnom gospodarstvu jest postojanje odgovarajućih internih kapaciteta i kompetencija HBOR-a. Unatoč postojanju specijaliziranih organizacijskih jedinica za projektno financiranje, kao i za suradnju s raznim gospodarskim subjektima, nužna su unaprjeđenja i razvoj internih kapaciteta HBOR-a.

Slijedom navedenoga, u narednome petogodišnjem razdoblju HBOR planira uložiti znatnije napore u:

- *jačanje ljudskih i organizacijskih kapaciteta HBOR-a u područjima ulaganja u projekte energetske učinkovitosti, obnovljivih izvora energije i zaštite okoliša,*
- *jačanje kompetencija nadležnih zaposlenika – obrazovanje i edukacija zaposlenika banke te korištenje konzultantskih usluga iz raspoloživih nacionalnih, međunarodnih i EU sredstava radi izrade tržišnih, financijskih, tehničkih, pravnih te ostalih specijaliziranih izvještaja,*
- *pokretanje inicijativa za suradnju i razvoj zajedničkih ideja o područjima ulaganja s razvojnim bankama iz drugih zemalja te raznim udruženjima i organizacijama čiji je HBOR član.*

### 3.1.5.3 Utvrđivanje prioriteta i vremenskog rasporeda

Slika 7. Petogodišnji akcijski plan – Poticanje klimatski i energetske neutralnog gospodarstva kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša



### 3.1.5.4 Ciljano tržište i planirani izvori financiranja

#### Ciljano tržište:

- mikro, mali, srednji, srednje kapitalizirani i veliki poduzetnici koji ulažu u projekte klimatski i energetske neutralnog gospodarstva kroz energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije i zaštitu okoliša
- javni subjekti, jedinice područne (regionalne) i lokalne samouprave te društva (ustanove) u njihovu vlasništvu, ostala javna poduzeća i institucije čiji su projekti i aktivnosti usmjerene na razvoj bitne infrastrukture
- privatne fizičke osobe u području inicijative poticanja aktivnosti usmjerenih na energetske učinkovitost i zaštitu okoliša.

#### Ključni izvori financiranja aktivnosti nužnih za ostvarenje Strateškog cilja:

- raspoloživa sredstva HBOR-a
- sredstva fondova EU-a (centraliziranih i decentraliziranih)
- ostala nacionalno raspoloživa sredstva.

## 3.2 Strateški preduvjeti

### 3.2.1 Proaktivna i učinkovita upotreba sredstava fondova EU-a, nacionalnih izvora i izvora međunarodnih financijskih institucija

#### 3.2.1.1 Obrazloženje

---

Jedan od ključnih preduvjeta ispunjenja HBOR-ove vizije pokretača inovativnosti i održivog rasta hrvatskog gospodarstva jest osiguravanje primjerenih izvora financiranja za podupiranje strateških ciljeva navedenih u prethodnom poglavlju. Raspoloživa vlastita sredstva HBOR-a, sredstva domaćih i međunarodnih izvora financiranja te sredstva EU-a predstavljaju polaznu osnovu za buduće održivo poslovanje HBOR-a, ali i uspješno ostvarenje strateških ciljeva.

HBOR od svog osnutka potiče usku suradnju s odgovarajućim ministarstvima i državnim tijelima, čime je postao jednom od najvažnijih institucija u upotrebi raspoloživih nacionalnih sredstava za pružanje podrške strateškim nišama Republike Hrvatske.

Uz vlastita sredstva, najvažniji izvor HBOR-ova financiranja proizlazi iz HBOR-ove dugogodišnje uspješne suradnje s multilateralnim financijskim institucijama poput EIB-a, CEB-a, IBRD-a i dr. Kreiranjem posebnih kreditnih programa HBOR prenosi povoljne uvjete svog financiranja na mala i srednja poduzeća, srednje kapitalizirana poduzeća, izvoznike, JLPRS-ove te posebno osjetljive niše u gospodarstvu kao što su poduzetništvo mladih, žena, početnika i sl.

HBOR je započeo proaktivno podržavati apsorpciju i upotrebu sredstava EU-a u Hrvatskoj već 2007. godine, a otkako je Hrvatska članicom EU-a stavljen je jači naglasak na upotrebu sredstava EU-a. HBOR je, u suradnji s poslovnim bankama, odobravajući posebne kreditne linije namijenjene potpori investicijama javnog i privatnog sektora koje se sufinanciraju iz bespovratnih sredstava EU-a, zamjetno doprinio razvoju financijskog tržišta u Hrvatskoj. Nadalje, sredstva EU-a bila su glavni pokretač javnih investicija, koje su potaknule i privatne investicije, prije svega malih i srednjih poduzeća, što je znatno doprinijelo rastu i razvoju hrvatskog gospodarstva.

Uz podršku krajnjim korisnicima pri upotrebi raspoloživih sredstava EU-a, HBOR je od 2016. godine izrazito aktivan na području upravljanja i provođenja financijskih instrumenata (FI-ja) kada je i potpisan prvi ugovor s upravljačkim tijelom. Nadležna upravljačka tijela (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije te Ministarstvo poljoprivrede) prepoznala su HBOR-ovu ulogu i stručno znanje u upravljanju financijskim instrumentima te su imenovala HBOR fondom fondova i tijelom za provedbu financijskih instrumenata za dosad ukupno pet financijskih instrumenata:

- *ESIF Krediti za rast i razvoj*
- *ESIF Krediti za energetska učinkovitost u zgradama javnog sektora*
- *ESIF Krediti za energetska učinkovitost javne rasvjete*
- *Investicijski krediti za ruralni razvoj*
- *ESIF Krediti za energetska učinkovitost za privatna poduzeća.*

Prema najavama Europske komisije, u MFF 2021 – 2027, Europska komisija planira izdvojiti veći iznos sredstava za razvoj i provedbu financijskih instrumenata koji bi, za razliku od dosad naglašenog sustava bespovratnih sredstava, trebali omogućiti dugoročno učinkovitiju upotrebu ograničenih izvora fondova

EU-a. Sukladno informacijama raspoloživim u trenutku izrade ovog dokumenta, sredstva fondova EU-a u narednome financijskom okviru bit će usmjerena prema nekoliko ključnih područja:

- *promicanju inovacija i pametne gospodarske preobrazbe EU-a*
- *promicanju prelaska na čistu i pravednu energiju, zelena ulaganja, kružno (cirkularno) gospodarstvo, prilagodbu klimatskim promjenama i upravljanje rizikom njegova sprječavanja*
- *promicanju jačanja mobilnosti i regionalne povezanosti ICT-a*
- *promicanju Europe s istaknutijom socijalnom komponentom*
- *promicanju održivog i integriranog razvoja urbanih, ruralnih i obalnih područja te lokalnih inicijativa.*

Uzimajući u obzir strateške ciljeve HBOR-a, vidljivo je da je HBOR-ova nova strategija velikim dijelom usklađena sa strateškim smjericama novog MFF 2021 – 2027.

Iako sredstva fondova EU-a predstavljaju nezamjenjivi izvor trenutačnog, ali i budućeg financiranja, ograničena raspoloživost istih u pogledu obujma i financiranja pojedinih strateških ciljeva HBOR-a (poput snažnije internacionalizacije domaćeg gospodarstva, podrške srednje kapitaliziranim i velikim poduzećima) nameće nužno osiguravanje dodatnih nacionalnih izvora sufinanciranja aktivnosti HBOR-a. Kako bi se osigurala dugoročna financijska održivost HBOR-a, nužna je podrška odgovarajućih ministarstava za praćenje posebnih niša koje nose viši stupanj rizika, a koje su istodobno strateški važne za Republiku Hrvatsku.

### 3.2.1.2 Ključne strateške inicijative

---

U kontekstu upotrebe sredstava EU-a i alternativnih izvora financiranja, HBOR bi trebao preuzeti proaktivnu ulogu sljedećim ključnim strateškim inicijativama:

#### **Strateška inicijativa 1 – Jačanje uloge HBOR-a u razvoju i provedbi proizvoda i usluga iz nacionalnih sredstava i fondova EU-a raspoloživih (alociranih) na nacionalnoj razini**

HBOR je pravovremeno prepoznao važnost financijskih instrumenata kohezijskih fondova (ESIF financijski instrumenti i financijski instrumenti) za poticanje ulaganja i gospodarski razvoj u javnom i privatnom sektoru osnutkom specijalizirane organizacijske jedinice za fondove EU-a i financijske instrumente, koja je usko specijalizirana za cjelokupni proces razvoja i provedbe financijskih instrumenata (uključujući pravne i ekonomske aspekte implementacije, javno-pravne aspekte, praćenje i izvještavanje, državnu potporu itd.).

Također su uspostavljeni vrijedni kontakti s odgovarajućim dionicima u upravljanju i implementaciji fondova EU-a, čime se olakšava operativna provedba financijskih instrumenata. Na taj je način HBOR započeo svoje profiliranje u kompetencijski centar za razvoj i provedbu financijskih instrumenata. Uzimajući u obzir gore opisanu ulogu, HBOR bi u narednom MFF-u trebao imati proaktivnu i važnu ulogu u razvoju novih nacionalnih operativnih programa kao osnove za upotrebu sredstava EU-a na nacionalnoj razini.

Prema najavama Europske komisije, u MFF 2021 – 2027 planira se izdvojiti veći iznos sredstava za provedbu FI-ja (za razliku od bespovratnih sredstava) nego u prethodnome višegodišnjem financijskom okviru. HBOR bi trebao uložiti velike napore kako bi u budućnosti zadržao i proširio svoju ulogu u ovom

kontekstu te ojačao svoje kapacitete za razvijanje uloge centra izvrsnosti za upravljanje ESIF-ovim financijskim instrumentima.

Radi osiguranja snažnijeg sustava financiranja privatnih i javnih investicija, HBOR će se u idućem razdoblju usredotočiti na:

- *suradnju s odgovarajućim ministarstvima i agencijama pri osmišljavanju budućih nacionalnih operativnih programa i drugih strateških dokumenata za upotrebu fondova EU-a*
- *jačanje postojećih i poticanje razvoja novih oblika financijskih instrumenata (dužnički instrumenti, garancije, vlasnički kapital) iz fondova EU-a namijenjenih različitim ciljnim skupinama i sektorima*
- *jačanje postojećih i poticanje razvoja novih oblika financijskih instrumenata (dužnički instrumenti, garancije, vlasnički kapital) iz nacionalnih izvora sredstava u područjima koja nisu obuhvaćena aktivnostima fondova EU-a ili raspoloživa sredstva fondova EU-a ne ispunjavaju potrebe tržišta.*

### **Strateška inicijativa 2 – Upotreba centraliziranih EU-ovih i međunarodnih programa i inicijativa**

Uz upotrebu raspoloživih fondova EU-a alociranih na nacionalnoj razini, HBOR bi trebao poticati ispitivanje i razvoj posebnih financijskih aranžmana s Europskom komisijom, financijskim institucijama EU-a poput EIB Grupe kao i drugim međunarodnim financijskim institucijama te nacionalnim razvojnim bankama. Iako je EIB i nadalje najvažniji partner HBOR-a u smislu osiguranja financijskih sredstava, važnost partnerstva s EIB-om i EIF-om kao i drugim međunarodnim financijskim institucijama te nacionalnim razvojnim bankama uvelike raste u smislu upotrebe njihovih posebnih financijskih aranžmana, tj. bespovratnih sredstava, kredita, garancija i vlasničkog kapitala. Ovakvi bi posebni financijski aranžmani, ako se učinkovito upotrebljavaju, mogli ostvariti velike rezultate za gospodarstvo te mala i srednja poduzeća u okviru cjelokupnog nastojanja da se zaštiti regionalni i nacionalni razvoj.

Radi jačanja i proširenja odnosa s EIB Grupom i drugim međunarodnim financijskim institucijama te nacionalnim razvojnim bankama na području posebnih financijskih aranžmana, programa i inicijativa, HBOR će u narednome petogodišnjem razdoblju:

- *unaprijediti suradnju s Europskom komisijom, EIB Grupom i drugim međunarodnim financijskim institucijama te nacionalnim razvojnim bankama radi poticajnog razvoja posebnih financijskih aranžmana koji bi omogućili ostvarivanje strateških ciljeva*
- *poticati ispitivanja i razvoj alternativnih izvora financiranja kao što su ulaganja u vlasnički i kvazi-vlasnički kapital, instrumenti podjele rizika u suradnji Europskom komisijom, EIB Grupom i međunarodnim financijskim institucijama te nacionalnim razvojnim bankama*
- *uspješno dovršiti postupak procjene kapaciteta i kompetencija HBOR-a za provedbu programa InvestEU (Pillar assessment)*
- *uspješno implementirati novi/nove proizvod/proizvode unutar programa InvestEU*
- *koristiti sredstva SRSP-a u svrhu unaprjeđenja poslovnih procesa HBOR-a.*

### **Strateška inicijativa 3 – Jačanje usluga za korisnike fondova EU-a**

Kao što je već spomenuto, HBOR je od 2007. godine vrlo aktivan u pružanju potpore privatnim i javnim korisnicima bespovratnih sredstava EU-a. U prvome redu uz potporu u obliku financijske pomoći u posebnim programima kreditiranja namijenjenim korisnicima bespovratnih sredstava EU-a, HBOR-ova

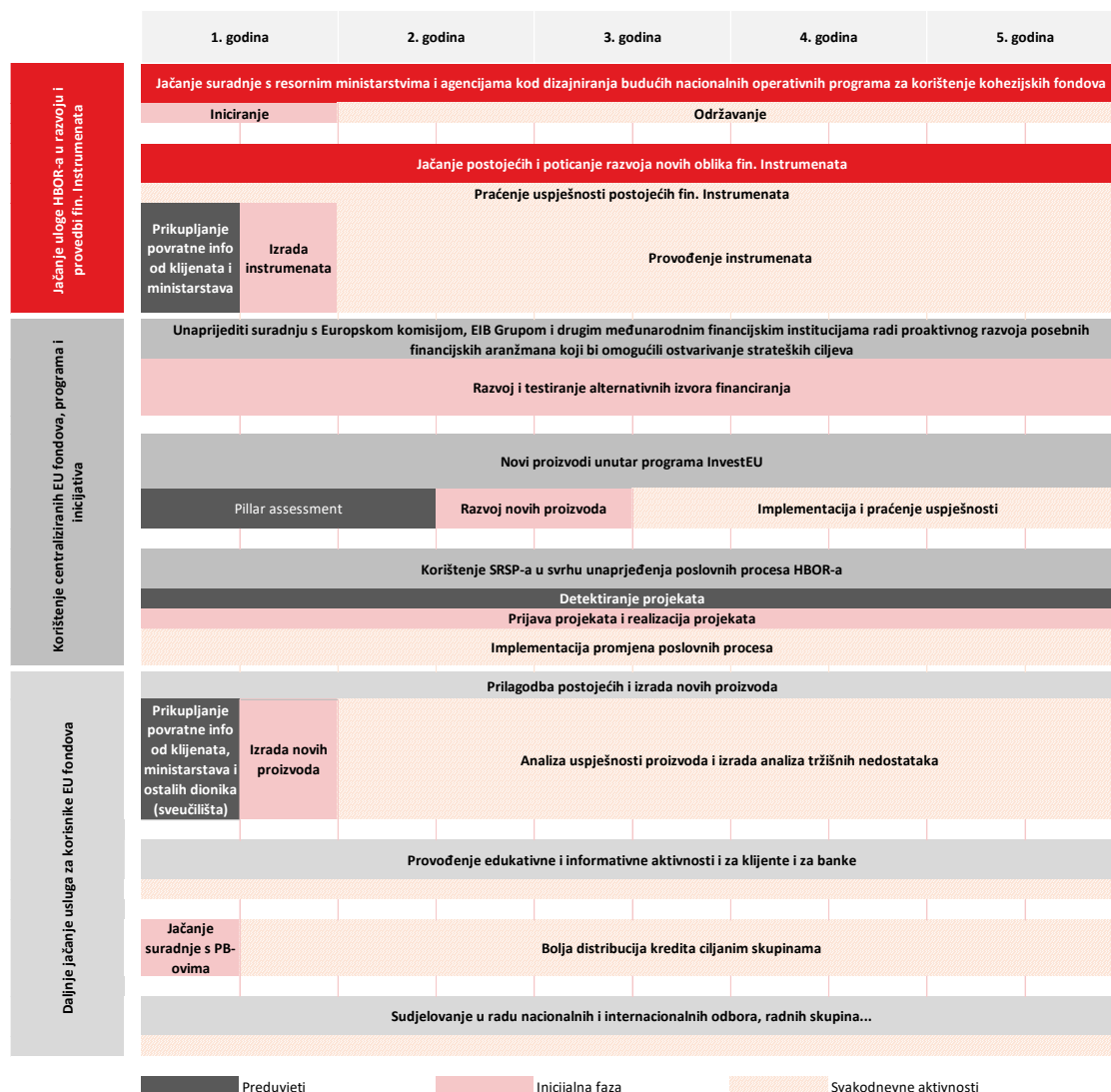
informativna i obrazovna uloga u tom je kontekstu također vrlo važna i trebalo bi je u budućnosti dodatno ojačati.

S obzirom na navedeno, HBOR će u narednome razdoblju u svrhu pružanja potrebne podrške korisnicima bespovratnih sredstava EU-a:

- *uspostaviti i ažurirati poseban skup proizvoda ili prilagođenijih uvjeta financiranja u okviru postojećih proizvoda za korisnike sredstava EU-a*
- *organizirati i provoditi informativne aktivnosti (radionice, konferencije) u suradnji s tijelima državne uprave, poslovnim bankama, HGK-om, HOK-om, HUP-om, razvojnim agencijama i dr.*
- *unaprijediti suradnju s poslovnim bankama (izravno s EU „deskom“ poslovnih banaka i radom u Odboru za upotrebu fondova EU-a Hrvatske udruge banaka)*
- *organizirati i edukacije zaposlenika banaka koji su izravno uključeni u financiranje korisnika projekata EU-a*
- *sudjelovati u radu nacionalnih i internacionalnih odbora, radnih skupina, organizacija, udruga i drugih pravnih osoba povezanih s pitanjem Europske unije.*

### 3.2.1.3 Utvrđivanje prioriteta i vremenskog rasporeda

Slika 8. Petogodišnji plan aktivnosti – Proaktivna i učinkovita upotreba sredstava fondova EU-a, nacionalnih izvora i izvora međunarodnih financijskih institucija



**Ciljani korisnici:**

- mikro, mali, srednji i srednje kapitalizirani poduzetnici
- jedinice područne (regionalne) i lokalne samouprave te društva (ustanove) u njihov u vlasništvu
- HBOR.

**Ključni izvori financiranja aktivnosti nužnih za ostvarenje Strateškog čimbenika:**

- raspoloživa sredstva HBOR-a
- sredstva fondova EU-a (centraliziranih i decentraliziranih)
- ostala nacionalno raspoloživa sredstva
- međunarodne financijske institucije
- tržište kapitala.

## 3.2.2 Suradnja s financijskim posrednicima, nadležnim ministarstvima i ostalim subjektima u gospodarstvu i društvu

### 3.2.2.1 Obrazloženje

---

HBOR kao organizacija ima jedinstvenu, ključnu ulogu u promicanju hrvatskog gospodarstva. Uz tako odgovornu ulogu u društvu, HBOR je mjesto povezivanja potreba krajnjih korisnika s različitim nacionalnim i internacionalnim izvorima sredstava.

#### **Domaća suradnja**

Kako bi osigurao uspješnu distribuciju raspoloživih sredstava financiranja krajnjim korisnicima, ali i doprinio dugoročnom razvoju domaćega financijskog tržišta, HBOR od svog osnutka uspješno surađuje s domaćim financijskim institucijama – bankama, *leasing* društvima i društvima za upravljanje alternativnim oblicima financiranja kao i ostalim sudionicima financijskog tržišta Republike Hrvatske. Upravo su domaće financijske institucije jedan od ključnih, nezamjenjivih partnera u ispunjenju HBOR-ove uloge u uravnoteženom razvoju hrvatskog gospodarstva.

Imajući na umu nedavna kretanja na tržištu, višak likvidnosti na tržištu novca i kapitala, ali i povećanje averzije prema rizičnim segmentima gospodarstva zbog zadnje financijske krize, HBOR je posljednjih godina svoju suradnju s financijskim posrednicima (bankama i *leasing* društvima) prilagodio nudeći povoljnije uvjete financiranja koristeći se izvorima financiranja međunarodnih financijskih institucija ili fondova EU-a (npr. ESIF). Na taj je način HBOR nadopunio raspoložive javne izvore privatnim izvorima (izvorima poslovnih banaka, *leasing* društava i dr.). Jačanjem postojeće suradnje s financijskim institucijama na domaćem tržištu, upotrebom njihovih mreža poslovnica i razvijanjem novih proizvoda, osigurat će ne samo razvoj financijskog tržišta, već i gospodarstva u cjelini. U narednome petogodišnjem razdoblju posebna pozornost bit će usmjerena na jačanje suradnje s poslovnim bankama, *leasing* društvima i ostalim sudionicima financijskog tržišta u podršci privatnom sektoru. Poseban naglasak bit će na razvoju fleksibilnijih i jednostavnijih modela suradnje poput:

- *okvirnih kreditnih linija za male i srednje poduzetnike (te ostale ciljne skupine kojima je nužno osigurati šire kanale distribucije)*
- *razvoj mogućih modela portfeljne podjele rizika*
- *razvoj modela podjele rizika na pojedinačnim transakcijama većih investicijskih projekata, projektnih financiranja, financijskog restrukturiranja subjekata i dr.*
- *razvoj suradnje s leasing društvima i ostalim subjektima financijskog tržišta.*

Preduvjet za pravovremeno prepoznavanje trenutanih i budućih gospodarskih, ali i socijalnih potreba razvoja Republike Hrvatske temeljenog na većem stupnju inovacija te istraživanju i razvoju, uspješna je suradnja s odgovarajućim ministarstvima, drugim odgovarajućim državnim subjektima i

institucijama<sup>19</sup>, udrugama poduzetnika i njihovim članovima<sup>20</sup>, nevladinim organizacijama, poduzetnicima, udruženjima poduzetnika, komorama, jedinicama lokalne i područne samouprave, znanstvenom zajednicom i drugima.

## Međunarodna suradnja

Uz jačanje suradnje s odgovarajućim institucijama na domaćem tržištu, uvažavanje svoje uloge u promicanju izvoza te očekivano snažnije korištenje raspoloživih međunarodnih sredstava, HBOR bi trebao i nadalje ostati aktivnim sudionikom u međunarodnim odnosima. Osim toga, HBOR bi trebao stremiti uključivanju u procese politike EU-a vrednovanjem novih inicijativa, propisa, direktiva, zakona, zakonodavnog procesa. Posjedovanje potrebnih mehanizama i informacija putem članstva u europskim i međunarodnim udruženjima postaje sve važnije za razvojne banke u zemljama EU-a.

HBOR je aktivan član međunarodnih udruga čiji je cilj unaprijediti financiranje različitih područja gospodarstva te poboljšati dostupnost financijskih sredstava i to bez narušavanja tržišta, već uz njegovo dopunjavanje i poticanje.

Međunarodna suradnja zastupa i promiče HBOR-ove interese u bilateralnim i multilateralnim organizacijama, udruženjima i inicijativama. HBOR je član i aktivan sudionik sljedećih organizacija:

- Europske udruge javnih banaka (EAPB)
- Bernske unije (BU)
- Međunarodnog kluba za financiranje razvoja (IDFC)
- Europske udruge dugoročnih investitora (ELTI)
- Mreže europskih financijskih institucija za malo i srednje poduzetništvo (NEFI)
- Udruženja banaka srednje i istočne Europe (BACEE)
- Međubankarskog udruženja Narodne Republike Kine i zemalja srednje i istočne Europe.

HBOR-ovo je članstvo u navedenim organizacijama vrlo važno jer omogućuje aktivnu komunikaciju sa stručnjacima iz drugih financijskih institucija i razmjenu informacija, znanja i iskustava u određenim područjima.

HBOR razvija i snažnu bilateralnu međunarodnu suradnju s nekoliko multilateralnih institucija EU-a i globalnih institucija: CEB-om, EBRD-om, EIB Grupom, OECD-om i dr. HBOR je potpisao sporazume o suradnji s više od 55 izvozno-kreditnih agencija, izvoznih banaka, razvojnih banaka i drugih međunarodnih financijskih institucija diljem svijeta. Sporazumi o suradnji omogućuju HBOR-u još aktivniju suradnju i komunikaciju s financijskim institucijama o određenim temama i pitanjima.

HBOR je uspostavio važnu i bogatu suradnju s Ministarstvom vanjskih i europskih poslova i važan je čimbenik u vanjskim gospodarskim aktivnostima Vlade Republike Hrvatske u multilateralnom i bilateralnom pogledu. Iznimno je važno i nadalje učvršćivati ovakvu suradnju i članstva.

---

<sup>19</sup> Suradnja s odgovarajućim organizacijama detaljnije je opisana unutar pojedinih strateških ciljeva. Neki od odgovarajućih državnih subjekata i institucija su:

- HAMAG-BICRO – na polju potpore malim i srednjim poduzećima
- Hrvatske vode – na polju potpore zaštiti okoliša u okviru vodoopskrbe i odvodnje
- FZOEU – na polju potpore zaštiti okoliša, energetske učinkovitosti i obnovljivim izvorima energije
- APN – na polju potpore socijalnom stanovanju
- Sveučilišta i znanstvene ustanove na polju istraživanja, razvoja i inovacija te ostalim odgovarajućim područjima aktivnosti (poljoprivreda, industrija, IT sektor, energetska učinkovitost itd.).

<sup>20</sup> Suradnja s odgovarajućim organizacijama detaljnije je opisana unutar pojedinih strateških ciljeva. Neke od organizacija su: Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska obrtnička komora, Hrvatski izvoznici itd.

Poticanje bilateralne i multilateralne međunarodne suradnje s nacionalnim partnerima, partnerima iz EU-a i globalnim partnerima jedan je od ključnih preduvjeta za ostvarenje strateških ciljeva i upotrebu strateških čimbenika. Ova suradnja nije bitna za HBOR samo zbog održivog financiranja, već i zbog izgradnje HBOR-ovih unutarnjih kapaciteta potrebnih za učinkovitu potporu ostvarenju strateških ciljeva.

### 3.2.2.2 Ključne strateške inicijative

---

#### **Strateška inicijativa 1 – Poticanje snažnije suradnje s domaćim financijskim posrednicima, nadležnim ministarstvima i ostalim gospodarskim subjektima i udrugama**

Posljednja financijska kriza utjecala je na smanjenje apetita za rizičnije segmente, čime su te potrebe ostale neispunjene. HBOR-ova jedinstvena pozicija na tržištu mogla bi se dodatno naglasiti na način da HBOR postane središnja točka znanja o posebnim tržišnim nišama (poput financiranja izvoza i trgovine, fondova EU-a, energetske učinkovitosti itd.).

HBOR će se, u suradnji s odgovarajućim ministarstvima i raznim subjektima, baviti postojećim društveno-ekonomskim pitanjima koja utječu na tržište, istovremeno čuvajući vlastitu financijsku održivost. Vjerujemo da će jačanje ovih odnosa pomoći HBOR-u pri pozicioniranju kao ključne financijske institucije za potporu glavnim stupovima nacionalnog razvoja kao i ključnim stupovima ovog prijedloga.

HBOR će u idućem petogodišnjem razdoblju, u okviru ove strateške inicijative, staviti naglasak na:

- *kontinuirano prikupljanje povratne informacije od poduzeća koja traže izvore financiranja za pružanje potpore svakom od strateških ciljeva (istraživanje tržišta)*
- *kontinuirano prikupljanje povratne informacije od odgovarajućih ministarstava o potrebama na koje su usmjereni izvori financiranja za klijente javnog i privatnog sektora koje bi trebale omogućiti ostvarenje svakog od strateških ciljeva*
- *sastanke s odgovarajućim dionicima radi otkrivanja projekata i/ili aktivnosti kojima HBOR može pružiti potporu i koje HBOR može financirati radi poticanja razvoja hrvatskog gospodarstva i ostvarenja strateških ciljeva*
- *organiziranje događanja u zajednici radi podizanja svijesti, širenja najboljih praksi, umrežavanja te prezentiranja rezultata aktivnosti HBOR-a*
- *pokretanje kreditnih i garantnih proizvoda kojima se promiče razvoj hrvatskog gospodarstva (klijenti javnog i privatnog sektora) uz potporu države i odgovarajućih ministarstava kroz osiguranje nacionalnih izvora financiranja.*

#### **Strateška inicijativa 2 – Poticanje snažnije bilateralne i multilateralne suradnje s dionicima koji su važni za međunarodnu suradnju**

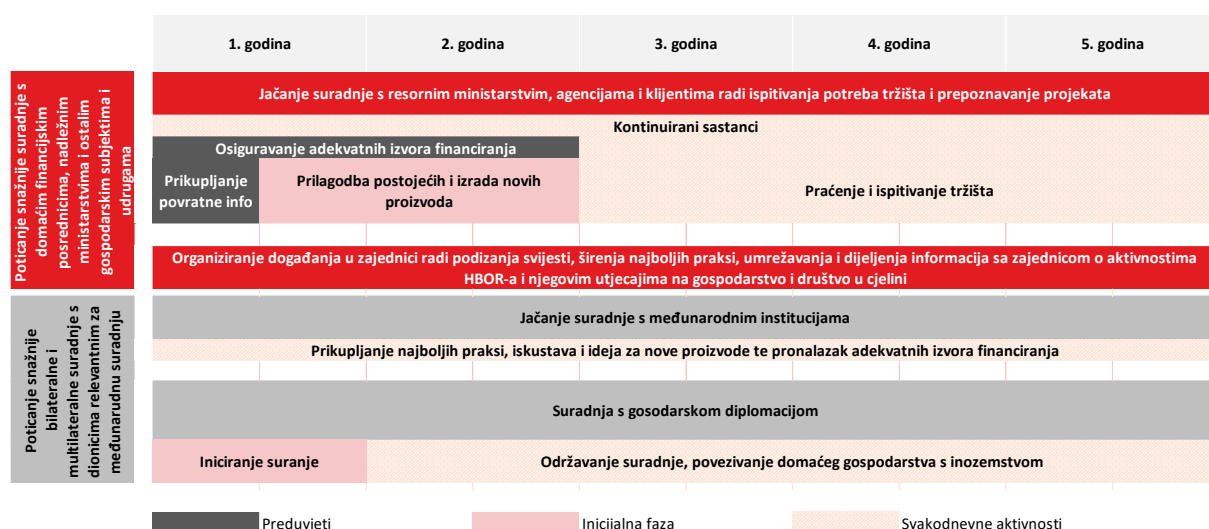
Uspostava uske suradnje s ključnim domaćim dionicima važnim za hrvatsku vanjsku gospodarsku politiku te s međunarodnim dionicima, nužna je radi zadržavanja financijske samoodrživosti HBOR-a u pružanju potpore razvoju hrvatskog gospodarstva, ali i stjecanja znanja i najboljih praksi koje se mogu implementirati u hrvatskom gospodarstvu.

U tom smislu, HBOR će se usredotočiti na:

- *poticanje bolje suradnje s nacionalnim institucijama, institucijama EU-a i multinacionalnim (multilateralnim) institucijama (nacionalnim razvojnim bankama i institucijama, CEB, EIB Grupa, EBRD, IBRD, itd.)*
- *podršku gospodarskoj diplomaciji sudjelovanjem u gospodarskim (poslovnim) delegacijama i dr.*
- *osiguranje atraktivnih mogućnosti financiranja za hrvatska poduzeća stavljanjem naglaska na upotrebu europskih i nacionalnih sredstava te na suradnju s drugim financijskim institucijama (banke i leasing društva)*
- *osiguranje povoljnijeg financiranja za klijente iz javnog i privatnog sektora.*

### 3.2.2.3 Utvrđivanje prioriteta i vremenskog rasporeda

Slika 9. Petogodišnji plan aktivnosti – Suradnja s financijskim posrednicima, nadležnim ministarstvima i ostalim subjektima u gospodarstvu i društvu



### 3.2.2.4 Ciljani korisnici i planirani izvori financiranja

#### Ciljani korisnici:

- HBOR
- financijski posrednici
- mikro, mali, srednji i srednje kapitalizirani poduzetnici
- jedinice područne (regionalne) i lokalne samouprave te društva (ustanove) u njihovom vlasništvu
- ministarstva, posebno Ministarstvo vanjskih i europskih poslova.

#### Ključni izvori financiranja aktivnosti nužnih za ostvarenje Strateškog čimbenika:

- HBOR
- fondovi EU-a.

### 3.2.3 Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom

#### 3.2.3.1 Obrazloženje

---

Ključni preduvjet za uspješno ostvarenje utvrđenih strateških ciljeva je st uspostava proaktivnog i fleksibilnog poslovnog sustava. Kako bi se omogućila još učinkovitija upotreba raspoloživih sredstava te internih resursa, uz očuvanje financijske održivosti, nužna su usklađenja internih procedura, procesa i postupanja HBOR-a s najboljim poslovnim praksama u područjima u kojima djeluje. Navedeno će omogućiti brže i fleksibilnije odgovaranje organizacije na trenutačne i buduće potrebe razvoja Republike Hrvatske.

S obzirom na navedeno, u narednome petogodišnjem razdoblju nužno je usmjeriti pažnju na sljedeće elemente:

1. strategiju
2. procese i organizaciju
3. upravljanje rizicima
4. IT i sigurnost informacijskog sustava.

#### **Strateška inicijativa 1 – Uspostavljanje strateškog planiranja**

Jedino organizacija koja zna svoj strateški cilj u konačnici može i mjeriti uspješnost svog poslovanja. Kako bi HBOR poslovao u skladu s ovom Strategijom, nužno je sljedeće:

- *izrada operativnog plana koji proizlazi iz Strategije*
- *izrada financijskih planova temeljenih na operativnim i strateškim dokumentima*
- *učestala analiza tržišnih jazova i nedostataka*
- *razvoj sustava izvještavanja o utjecajima aktivnosti HBOR-a na ukupan razvoj Republike Hrvatske*
- *analiza kvalitete proizvoda*
- *određivanje KPI-jeva i revidiranje sustava nagrađivanja*
- *kontinuirane edukacije zaposlenika iz područja koja su važna za ostvarenje strateških ciljeva*
- *jačanje institucionalnih kapaciteta HBOR-a*
- *sustavno izvještavanje o ostvarenju operativnog plana*
- *sustavno izvještavanje o ostvarenju strateškog plana*
- *revidiranje strateškog plana sukladno promjenama na tržištu.*

#### **Strateška inicijativa 2 – Prilagodba procesa i organizacijske strukture**

Kako bi HBOR postao fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom, nužno je izmijeniti određene procese te prilagoditi organizacijsku strukturu unaprijeđenom poslovnom modelu.

Aktivnosti koje će HBOR u narednome razdoblju u tom smislu provoditi bit će:

- *snimanje i/ili ažuriranje ključnih procesa i prepoznavanje područja unaprjeđenja procesa*
- *izrada matrice odlučivanja i spuštanje ovlaštenja za donošenje odluka*
- *skraćivanje procesa obrade plasmana i donošenja odluka*
- *odvajanje aktivnosti izravne suradnje s klijentima i pozadinskih poslova*
- *unaprjeđenje sustava izvještavanja*

- *centraliziranje funkcije za razvoj, uvođenje i nadzor nad novim proizvodima, promjenama i projektima*
- *unaprjeđenje funkcije i procesa razmjene informacija s nacionalnim i međunarodnim partnerima i dionicima (resornim ministarstvima, institucijama i dr.)*
- *prilagodba organizacijske strukture dobrim bankarskim praksama uvažavajući posebnosti HBOR-a kao državne razvojne i izvozne banke.*

### **Strateška inicijativa 3 – Jačanje upravljanja rizicima**

Adekvatno upravljanje rizicima ključna je pretpostavka održavanja financijske stabilnosti svake institucije, a posebno financijske. Razvojne banke, ispunjavajući svoju ulogu razvoja gospodarstva i poticanja razvoja određenih tržišnih niša, preuzimaju znatnije rizike u odnosu na poslovne banke što upravljanje rizicima čini još izazovnijim. HBOR je u okviru SRSP-a dobio sredstva za konzultantske usluge za projekt izrade novog *rating* i *scoring* sustava. Očekuje se da će projekt završiti do kraja 2020. godine.

U idućem razdoblju, HBOR će se u području jačanja upravljanja rizicima posebno usmjeriti na:

- *revidiranje strategije upravljanja rizicima HBOR-a i određivanje strateških apetita za rizik*
- *razvoj novih modela za upravljanje rizicima*
- *jačanje internih kapaciteta*
- *usklađivanje upravljanja rizicima s dobrim bankarskim praksama i regulativom primjenjivom na HBOR*
- *procjenu rizika novih proizvoda i poslovnih promjena*
- *jačanje svijesti i kulture rizika na svim razinama.*

### **Strateška inicijativa 4 – Unaprjeđenje informacijskog sustava i sigurnosti informacijskog sustava**

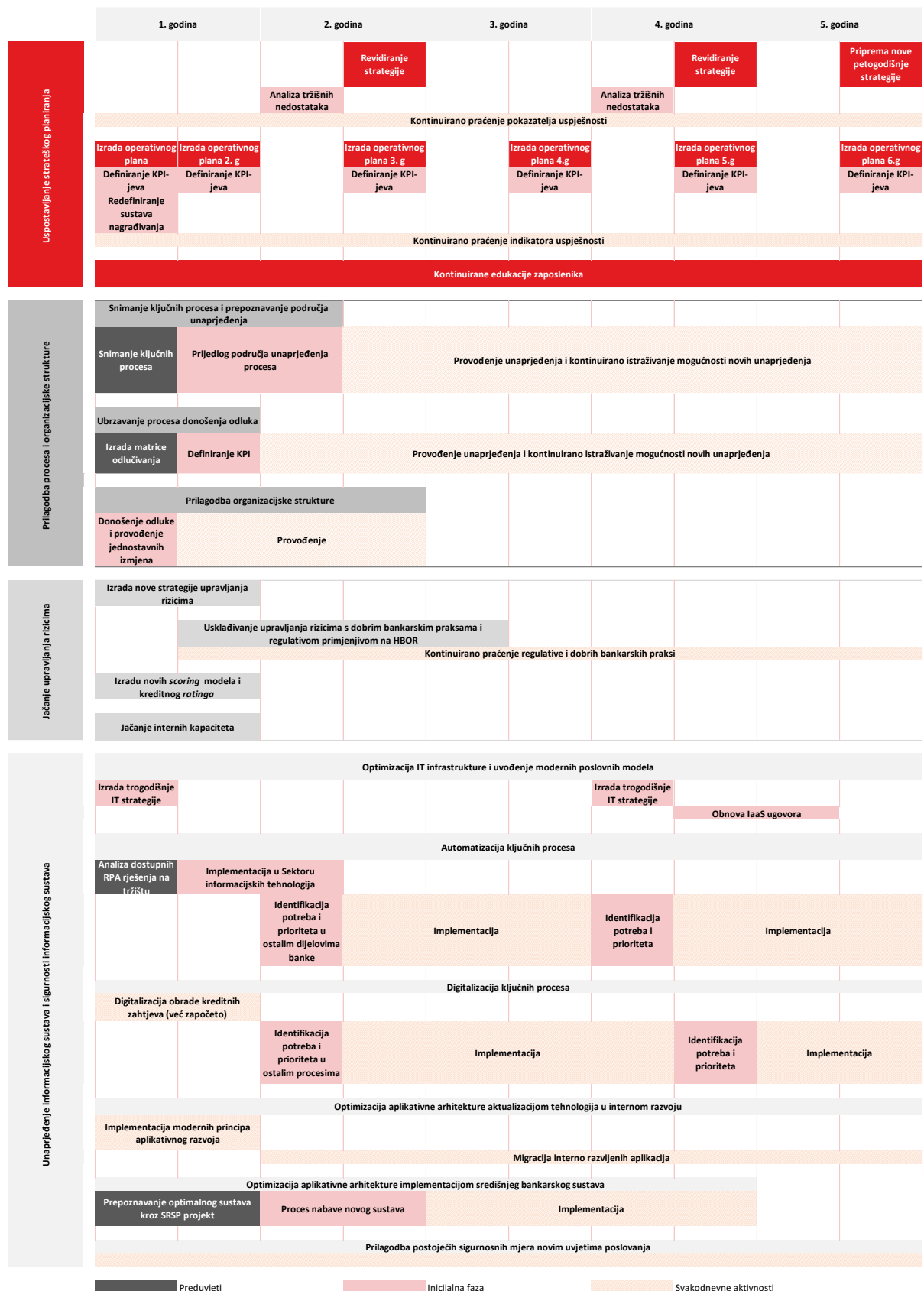
Ubrzanje poslovnih procesa gotovo je nezamislivo bez podrške informacijskih tehnologija, istovremeno vodeći brigu o sigurnosti informacijskog sustava. Najveći dio unaprjeđenja informacijskog sustava HBOR-a bit će nabava novoga središnjeg bankarskog sustava. Novi sustav mora zadovoljiti utvrđeni tehnološki okvir HBOR-a, ali još važnije, mora zadovoljiti načela stabilnosti, prilagodljivosti, sigurnosti i upravljivosti u stvarnom vremenu. HBOR je u okviru SRSP-a dobio sredstva za konzultantske usluge za projekt izrade tehničke specifikacije novoga bankarskog sustava.

Imajući u vidu važnost ovog segmenta, HBOR će u narednome razdoblju provoditi sljedeće aktivnosti:

- *optimizacija IT infrastrukture i uvođenje modernih poslovnih modela*
- *automatizacija ključnih poslovnih procesa*
- *digitalizacija ključnih poslovnih procesa*
- *optimizacija aplikativne arhitekture aktualizacijom tehnologija u internom razvoju,*
- *optimizacija aplikativne arhitekture implementacijom središnjega bankarskog sustava,*
- *prilagodba postojećih sigurnosnih mjera novim uvjetima poslovanja.*

### 3.2.3.2 Utvrđivanje prioriteta i vremenskog rasporeda

Slika 10. Petogodišnji plan aktivnosti - Fleksibilna i održiva organizacija s proaktivnim poslovnim pristupom



**Ciljani korisnici:**

- HBOR-ovi zaposlenici
- HBOR-ovi dionici (Vlada Republike Hrvatske, javni i privatni subjekti, poslovne banke i dr.).

**Ključni izvori financiranja aktivnosti nužnih za ostvarenje Strateškog čimbenika:**

- Europska komisija u okviru Programa podrške strukturnim reformama
- EIB Advisory Hub
- raspoloživa sredstva HBOR-a
- sredstva fondova EU-a (centraliziranih i decentraliziranih)
- ostala nacionalno raspoloživa sredstva.

# 4 Strateški akcijski plan

Ovo poglavlje donosi objedinjeni pregled ključnih strateških inicijativa u periodu od 5 godina.

Slika 11. Strateški akcijski plan

