

Mario Jurković,
mag. ing. agr.¹
Marijeta Jurković,
mag. ing. agr.²
Ivan Rupčić, mag. oec.³
prof. dr. sc.
Stanislav Nakić⁴

Znanstveni rad
Preegledni rad

Scientific Paper
Subject Review

UDK (UDC):
334.722.012.63:336.77(497.5)



ULOGA HBOR-A I HAMAG-BICRO-A U POTICANJU PODUZETNIŠTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Sažetak:

Razvoj malog i srednjeg poduzetništva (MSP) čini temelj suvremenih gospodarskih sustava i nacionalnih razvojnih strategija. Uloga javnih razvojnih institucija u poticanju poduzetničkog sektora posebno je izražena u zemljama koje prolaze fazu strukturne tranzicije i približavanja standardima Europske unije. Ovaj rad istražuje i analizira djelovanje dviju ključnih hrvatskih institucija – Hrvatske banke za obnovu i razvitak (HBOR) i Hrvatske agencije za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) – u poticanju razvoja poduzetništva u razdoblju 2018.–2025. Istraživanje kombinira deskriptivno-komparativnu metodu i analizu sekundarnih podataka. Analiziraju se programi financiranja, instrumenti jamstava, mikro i mali zajmovi, kao i institucionalni mehanizmi podrške. Posebna se pozornost posvećuje novim programima financiranja u okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (NPOO), s naglaskom na zelenu i digitalnu tranziciju. Rezultati ukazuju na visoku razinu doprinosa HBOR-a i HAMAG-BICRO-a gospodarskom rastu, ali i na postojanje izazova povezanih s administrativnim opterećenjem, zahtjevima za kolateralom i ograničenom digitalizacijom procesa. Zaključno se predlaže skup preporuka za jačanje učinkovitosti institucionalne potpore, uključujući digitalizaciju prijave, standardizaciju savjetodavnih usluga, fleksibilniji pristup jamstvima i jače praćenje učinaka na tržištu rada i inovacija.

Ključne riječi: HBOR, HAMAG-BICRO, poduzetništvo, razvojne banke, financijski instrumenti, zajmovi, digitalna tranzicija, održivi razvoj.

THE ROLE OF HBOR AND HAMAG-BICRO IN PROMOTING ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC OF CROATIA

Abstract:

The development of small and medium-sized enterprises (SMEs) forms the foundation of modern economic systems and national development strategies. The role of public development institutions in fostering the entrepreneurial sector is particularly pronounced in countries undergoing structural transition and aligning with European Union standards. This paper explores and analyzes the activities of two key Croatian institutions – the Croatian Bank for Reconstruction and Development (HBOR) and the Croatian Agency for Small Businesses, Innovations, and Investments (HAMAG-BICRO) – in promoting entrepreneurship during the period 2018–2025. The research combines a descriptive-comparative method with secondary data analysis. Financing programs, guarantee instruments, micro and small loans, as well as institutional support mechanisms are examined. Special attention is given to new financing programs within the National Recovery and Resilience Plan (NRRP), with a focus on green and digital transitions. The results indicate a high level of contribution by HBOR and HAMAG-BICRO to economic growth, while also highlighting challenges related to administrative burdens, collateral requirements, and limited digitalization of processes. In conclusion, a set of recommendations is proposed to strengthen the effectiveness of institutional support, including digitalization of applications, standardization of advisory services, a more flexible approach to guarantees, and enhanced monitoring of impacts on the labor market and innovation.

Keywords: BOR, HAMAG-BICRO, entrepreneurship, development banks, financial instruments, loans, digital transition, sustainable development.

¹ Project consulting, obrt, Čakovečka 174, 32000 Vukovar, mariojurkovic91@gmail.com

² Agrotehnoški centar d.o.o., Zagrade 7, 32272 Cerna, marijetajurkovic93@gmail.com

³ Vupik plus d.o.o., Sajmište 113C, 32000 Vukovar, ivan.rupcic@vupik.hr

⁴ Gornji Uzarići b.b., Široki Brijeg, miconakic@gmail.com

UVOD

Poduzetništvo je temelj modernih gospodarstava i glavni izvor inovacija, zapošljavanja i društvene dinamike. U Europskoj uniji, mala i srednja poduzeća (MSP) čine više od 99 % gospodarskih subjekata i zapošljavaju preko 100 milijuna ljudi (Eurostat, 2023). Hrvatska u tom pogledu slijedi sličan obrazac: MSP čine oko 99,7 % svih poduzeća, zapošljavaju dvije trećine radne snage i ostvaruju više od 55 % bruto dodane vrijednosti nacionalnog gospodarstva (DZS, 2024).

Međutim, hrvatski MSP sektor suočava se s kroničnim problemima pristupa financiranju, osobito u segmentu investicijskih kredita i inovacijskih ulaganja. Komercijalne banke, vođene tržišnim principima, često procjenjuju projekte malih poduzeća kao visokorizične, osobito kada nemaju dostatne kolaterale. Ova tržišna neefikasnost opravdava intervenciju države kroz razvojne institucije poput HBOR-a i HAMAG-BICRO-a, koje putem subvencioniranih zajmova, jamstava i programa potpora omogućuju MSP-ovima pristup kapitalu pod povoljnijim uvjetima (HBOR, 2025, str. 6).

Pandemija bolesti COVID-19 dodatno je naglasila važnost institucionalne financijske podrške. U razdoblju 2020.–2021. HBOR i HAMAG-BICRO postali su glavni instrumenti ekonomske stabilizacije, odobrivši više od milijarde eura likvidnosnih kredita i jamstava (HAMAG-BICRO, 2025, str. 9). U postpandemijskom razdoblju fokus se preusmjerava na održivi rast, zelenu i digitalnu tranziciju te smanjenje regionalnih nejednakosti.

Cilj rada jest analizirati institucionalni doprinos HBOR-a i HAMAG-BICRO-a razvoju poduzetništva u Hrvatskoj, s naglaskom na učinkovitost instrumenata financiranja i izazove u njihovoj provedbi.

Hipoteze istraživanja:

- H1: HBOR i HAMAG-BICRO imaju ključnu ulogu u razvoju MSP sektora u Hrvatskoj.
- H2: Administrativne i kolateralne prepreke smanjuju učinkovitost i dostupnost programa.
- H3: Digitalizacija i fleksibilniji institucionalni pristupi povećavaju pristupačnost i učinkovitost financijskih instrumenata.

1. TEORIJSKI OKVIR I PREGLED LITERATURE

1.1. Uloga razvojnih financijskih institucija (DFI)

Razvojne financijske institucije (engl. Development Financial Institutions – DFI) djeluju kao posrednici između državne ekonomske politike i tržišta kapitala, s ciljem ispravljanja tržišnih neuspjeha. Prema OECD-u (2022, str. 11), njihova je temeljna zadaća „osigurati pristup financiranju gospodarskim subjektima koji zbog visokog rizika, nedostatka kolaterala ili inovativne prirode projekata ne mogu pristupiti komercijalnim izvorima kapitala“.

DFI modeli prisutni su u gotovo svim državama članicama Europske unije. Njemačka KfW Bankengruppe primjer je visokoučinkovite razvojne banke koja je kroz digitalizirane instrumente financiranja u 2023. podržala više od 60.000 poduzeća (KfW, 2024). Slično tome, poljska BGK banka kombinira nacionalne izvore i sredstva iz fondova EU kako bi potaknula regionalni razvoj i inovacije (BGK, 2023).

U hrvatskom kontekstu, HBOR i HAMAG-BICRO preuzimaju funkciju nacionalnih razvojnih aktera čija je misija ostvarivanje ciljeva održivog razvoja (UN SDG 8 – Dostojanstven rad i gospodarski rast, te SDG 9 – Industrija, inovacije i infrastruktura). Njihova uloga postaje osobito važna u razdobljima gospodarskih nestabilnosti i energetske krize, kada privatni sektor smanjuje investicijsku aktivnost.

1.2. Teorija financijske intervencije države

Prema Keynesovoj ekonomskoj paradigmi, uloga države u gospodarstvu nužna je kako bi se stabilizirale fluktuacije tržišta i potaknula agregatna potražnja. Kasniji pristupi, poput neo-Schumpeterovske teorije inovacija, naglašavaju važnost institucionalne infrastrukture u podršci inovativnim sektorima (Schumpeter, 1942; Lundvall, 2010). HBOR i HAMAG-BICRO mogu se smatrati instrumentima takve inovacijske politike jer svojim aktivnostima potiču ulaganja u istraživanje, razvoj i digitalizaciju.

1.3. Financijska inkluzija i poduzetništvo

Koncept financijske inkluzije odnosi se na osiguravanje jednakog pristupa financijskim uslugama svim gospodarskim subjektima, uključujući one s niskim kapitalom, žene poduzetnice i mlade (World Bank, 2022). U Hrvatskoj su HBOR i HAMAG-BICRO glavni nositelji politike financijske inkluzije, jer nude programe s povoljnim uvjetima, minimalnim kamatnim stopama i mogućnošću djelomičnog otpisa glavnice (npr. mikro zajmovi za ranjive skupine).

Nakić (2015, str. 91) naglašava da su dostupnost kapitala, institucionalna podrška i savjetodavne usluge tri ključna faktora konkurentnosti malog gospodarstva. Time se opravdava potreba za stalnim jačanjem institucionalne kapacitiranosti HBOR-a i HAMAG-BICRO-a.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodološki okvir rada temelji se na kombinaciji deskriptivne, analitičke i komparativne metode. Primarni cilj bio je sustavno prikazati i analizirati instrumente koje HBOR i HAMAG-BICRO koriste za poticanje poduzetništva u Republici Hrvatskoj, uz procjenu njihove učinkovitosti i dostupnosti.

2.1. Izvori podataka i pristup istraživanju

Podaci su prikupljeni iz javno dostupnih izvora: službenih godišnjih izvješća HBOR-a (2018.–2025.), HAMAG-BICRO-a (2018.–2025.), statistika Eurostata, izvješća Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja, te međunarodnih publikacija OECD-a i Svjetske banke. U analizu su uključeni i dokumenti vezani uz Nacionalni plan oporavka i otpornosti (NPOO) i Operativni program Konkurentnost i kohezija (OPKK).

Analiza je provedena u četiri faze:

1. Identifikacija instrumenata financiranja (zajmovi, jamstva, potpore);
2. Kvantitativna procjena volumena i strukture dodijeljenih sredstava;
3. Kvalitativna analiza učinkovitosti (temeljena na institucionalnim izvješćima i ocjenama korisnika);
4. Komparativna analiza s praksama EU razvojnih banaka (KfW, BGK, SID banka, CDP). Takav kombinirani pristup omogućuje višedimenzionalnu analizu — ne samo financijskog volumena, nego i šireg gospodarskog učinka programa.

2.2. Ograničenja istraživanja

Najveće ograničenje odnosi se na nedostatak jedinstvene baze podataka o korisnicima i njihovim financijskim pokazateljima. Podaci o uspješnosti projekata često su dostupni samo agregirano, što otežava detaljnu evaluaciju

multiplikativnih učinaka (zapošljavanje, izvoz, inovacijski učinak). Ipak, kombinacijom izvora i usporedbom s međunarodnim praksama moguće je donijeti pouzdane zaključke o trendovima i institucionalnim izazovima.

3. ANALIZA INSTRUMENTATA FINANCIRANJA HBOR-A I HAMAG-BICRO-A

3.1. HBOR – razvojna banka i strateški investicijski akter

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) osnovana je 1992. kao razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske. Djeluje u skladu s načelima održivosti i poticanja konkurentnosti gospodarstva. Uloga HBOR-a posebno se istaknula u razdoblju nakon 2018. godine, kada je naglasak stavljen na inovacije, energetska učinkovitost i zelenu tranziciju.

U razdoblju 2018.–2024. HBOR je financirao više od 3.000 projekata s ukupnim iznosom većim od 1,17 milijardi eura, pri čemu su 88 % sredstava činili investicijski krediti (HBOR, 2025, str. 11). Struktura korisnika pokazuje da 95 % projekata pripada sektoru malih i srednjih poduzeća (MSP), dok su preostali projekti usmjereni na javni sektor i jedinice lokalne samouprave.

3.1.1. Financijski instrumenti HBOR-a

U okviru Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (NPOO), HBOR je 2022. pokrenuo četiri ključna instrumenta ukupne vrijednosti od 146 milijuna eura. Programi su usmjereni na zelenu i digitalnu tranziciju te na istraživačko-razvojne projekte (RDI). Krediti se odobravaju s kamatnim stopama između 0,4 % i 0,8 %, uz rok otplate do 15 godina i početak do 3 godine.

Implementacija programa provodi se prema načelu DNSH (Do No Significant Harm), što znači da svaki projekt mora pridonositi održivosti bez štetnih učinaka na okoliš. Osim subvencioniranih kamatnih stopa, HBOR nudi i instrumente za subvencioniranje kamata u ukupnoj vrijednosti od 80 milijuna eura, čime se poduzetnicima omogućuje smanjenje kamate do 75 % za zelene i digitalne projekte.

HBOR surađuje i s međunarodnim institucijama: s Europskom investicijskom bankom (EIB), Razvojnom bankom Vijeća Europe (CEB) te Europskom komisijom, kroz programe poput ELENA (grant do 2 mil. € za energetska učinkovitost), CROGIP i EIB/CEB kreditne linije za MSP sektor.

3.1.2. Utjecaj HBOR-ovih programa po sektorima

- Industrija i energetika: više od 40 % ukupnih HBOR kredita odnosi se na industriju, obnovljive izvore energije i energetska učinkovitost.
 - Poljoprivreda: putem posebnih linija za ruralni razvoj, HBOR financira investicije u opremu, preradu i navodnjavanje; kamatne stope kreću se od 0,4 % do 1 %.
 - Turizam: novi Sustainable Tourism Loans program od 2024. omogućuje zajmove do 5 milijuna € s mogućim otpisom 50 % glavnice.
 - Digitalizacija i inovacije: krediti unutar programa Zelena i digitalna tranzicija podržavaju ulaganja u pametne tehnologije, automatizaciju i inovacijske start-upove.
- Sve ove mjere pridonose diversifikaciji hrvatskog gospodarstva i jačanju otpornosti MSP-a, što potvrđuje hipotezu H1.

3.2. HAMAG-BICRO – operativni instrument financijske inkluzije

HAMAG-BICRO je osnovan 2014. spajanjem Agencije za malo gospodarstvo (HAMAG) i Agencije za inovacije (BICRO). Kao javna institucija, ima zadaću pospješivanja financiranja poduzetnika, osobito onih s ograničenim pristupom komercijalnim izvorima kapitala. HAMAG-BICRO nudi širok raspon financijskih instrumenata: mikro i male zajmove, jamstva, bespovratne potpore i inovacijske vouchere. Ključni programi uključuju:

- Jamstveni program PLUS (2024.–) – jamstva do 80 % iznosa kredita, maksimalno do 2 milijuna €.
 - ESF+ mikro zajmovi za ranjive skupine – do 25.000 €, uz mogućnost otpisa 30 % glavnice za uredne korisnike.
 - NPOO investicijski zajmovi (2022.–2025.) – subvencije kamata do 50 %, rok otplate do 12 godina.
 - Program studentskog poduzetništva (2023.) – mentorstvo i novčane nagrade (do 3.000 €).
 - Mikro i mali zajmovi za ruralni razvoj (2018.–2023.) – 1.000–100.000 € uz kamatu 0,5–1 %.
- Prema godišnjem izvješću (HAMAG-BICRO, 2025), ukupna vrijednost odobrenih sredstava u razdoblju 2018.–2024. iznosi više od 250 milijuna €, s preko 10.000 pojedinačnih korisnika. Oko 60 % zajmova dodijeljeno je mikro i malim poduzećima iz sektora poljoprivrede, obrtništva i prerade hrane.
- Analiza regionalne distribucije pokazuje da je najveći broj korisnika u Zagrebu, Slavoniji i Dalmaciji. Međutim, u ruralnim područjima korištenje sredstava još uvijek zaostaje. Razlozi uključuju nižu informiranost, manji broj konzultanata i administrativne barijere. To potvrđuje potrebu za decentralizacijom i digitalizacijom sustava prijave (hipoteza H3).

3.3. Komparativna analiza HBOR–HAMAG-BICRO

U nastavku su radi komparativne analize, tablično prikazani aspekti HBOR-a i HAMAG-BICRO (Tablica 1).

Tablica 1. Komparativna analiza HBOR–HAMAG-BICRO

Aspekt	HBOR	HAMAG-BICRO
Institucionalni status	Razvojna banka RH	Javna agencija
Glavni cilj	Strateški projekti, investicije, izvoz	Mikro, mali i inovativni poduzetnici
Vrsta instrumenata	Kredit, jamstva, subvencije kamata	Jamstva, mikro i mali zajmovi, potpore
Prosječna vrijednost kredita	300.000 – 1.000.000 €	10.000 – 100.000 €
Fokus sektora	Energetika, industrija, turizam	Poljoprivreda, startupovi, usluge
Kamatne stope	0,4 – 3,2 %	0,1 – 3 %
Učinci	3.000 projekata (1,17 mlrd €)	10.000 korisnika (250 mil. €)
Izazovi	Kolaterali, dugotrajna obrada	Nedostatna digitalizacija, administracija

Izvor: prilagođeno prema HBOR (2025) i HAMAG-BICRO (2025).

Ova komparativna analiza pokazuje da se HBOR i HAMAG-BICRO međusobno nadopunjuju u institucionalnoj strukturi poticanja poduzetništva. HBOR dominira u kapitalno intenzivnim projektima, dok HAMAG-BICRO osigurava

društvenu inkluzivnost i pristupačnost. Njihova komplementarnost ključna je za ravnomjeran regionalni razvoj i ostvarivanje ciljeva Strategije pametne specijalizacije RH (S3).

4. RASPRAVA

4.1. Uloga HBOR-a i HAMAG-BICRO-a u kontekstu gospodarskog razvoja

Dobiveni rezultati potvrđuju hipotezu H1 – da su HBOR i HAMAG-BICRO ključni akteri u sustavu institucionalne podrške poduzetništvu u Republici Hrvatskoj. Njihov doprinos posebno dolazi do izražaja u razdobljima gospodarske krize i restrukturiranja, kada tržište kapitala postaje neaktivno ili preskupo za male poduzetnike.

U kontekstu Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (NPOO), obje institucije postale su glavna spona između europskih sredstava i realnog sektora. HBOR je, putem razvojnih kredita i programa zelene tranzicije, omogućio investicije u održive tehnologije i energetske učinkovitost, dok je HAMAG-BICRO kroz mikro zajmove i jamstva omogućio pristup financiranju ranjivim skupinama i poduzetnicima početnicima.

Usporedba s praksama razvojnih banaka u državama srednje Europe pokazuje da je Hrvatska u pogledu institucionalnog modela u potpunosti usklađena s europskim standardima, ali još uvijek zaostaje u razini digitalne integracije i automatizacije procesa odobravanja kredita (OECD, 2022). Dok, primjerice, poljska BGK banka koristi sustav digitalne procjene kreditnog rizika, HBOR i HAMAG-BICRO i dalje velik dio postupaka provode ručno, što produžuje rokove i smanjuje učinkovitost.

4.2. Analiza učinaka programa po sektorima

Analiza pokazuje da su najveći pozitivni učinci ostvareni u sljedećim sektorima:

- Poljoprivreda i prehrambena industrija: mikro i mali zajmovi HAMAG-BICRO-a omogućili su modernizaciju proizvodnje, ulaganja u navodnjavanje i preradu hrane. Oko 35 % odobrenih mikro zajmova plasirano je upravo u ovaj sektor.
- Energetika i zelena tranzicija: HBOR-ovi programi za energetske učinkovitost i obnovljive izvore energije doprinose smanjenju emisija CO₂ i povećanju udjela obnovljivih izvora u ukupnoj potrošnji energije.
- Turizam: kroz programe održivog turizma i urbani razvojni fond, HBOR potiče ulaganja u zelene hotele, energetske obnovu i digitalizaciju turističkih usluga.
- Inovacije i digitalizacija: HAMAG-BICRO je, kroz EDIH Adria i NPOO zajmove, stvorio mrežu za potporu digitalnim start-upovima.

U svim navedenim slučajevima institucionalna potpora imala je multiplikativan učinak: potaknula je nova zapošljavanja, rast izvoza i veću otpornost na tržišne šokove.

4.3. Institucionalni izazovi

Unatoč pozitivnim učincima, analiza potvrđuje hipotezu H2 — administrativni i proceduralni zahtjevi predstavljaju ključnu prepreku širem korištenju programa.

Tri su problema najizraženija:

1. Kolateralna ograničenja: banke i razvojne institucije i dalje zahtijevaju visoke razine osiguranja, često veće od samog iznosa zajma.
2. Kompleksna dokumentacija: proces prijave zahtijeva obimnu poslovnu i financijsku dokumentaciju koju mali poduzetnici teško samostalno pripreme.
3. Nedostatna digitalizacija i komunikacija: sustavi online prijave su fragmentirani, a korisničke platforme različitih institucija nisu integrirane.

Ovi izazovi smanjuju pristupačnost fondova, osobito za mikro poduzetnike, žene i mlade — skupine koje su već prirodno podzastupljene u poduzetničkim aktivnostima (Eurostat, 2023).

4.4. HBOR i HAMAG-BICRO u kontekstu održivog razvoja i ESG kriterija

U suvremenoj razvojnoj paradigmi, održivost je središnji kriterij procjene učinkovitosti javnih financijskih institucija. ESG (Environmental, Social, Governance) načela sve se više integriraju u prakse kreditiranja. HBOR je 2023. godine započeo implementaciju ESG evaluacijskog okvira u proces procjene projekata, a HAMAG-BICRO uvodi kriterije zelene transformacije u svoje programe mikro zajmova.

To znači da će se u budućnosti financiranje sve više usmjeravati prema projektima koji doprinose ciljevima održivog razvoja — energetske tranziciji, smanjenju emisija, digitalnoj učinkovitosti i društvenoj inkluziji. Ovaj zaokret stavlja dodatni naglasak na obrazovnu i savjetodavnu ulogu institucija, koje uz financijsku potporu trebaju pružiti i stručno mentorstvo korisnicima.

4.5. Komparativni uvid: Hrvatska i zemlje EU

Usporedba s drugim članicama EU otkriva nekoliko poučnih činjenica. Njemačka KfW, primjerice, koristi model partnerskih mreža s komercijalnim bankama, čime povećava dostupnost kredita i ubrza obradu zahtjeva. Poljska BGK banka ima decentraliziranu strukturu s regionalnim uredima, dok slovenska SID banka primjenjuje visoku razinu automatizacije postupaka.

Hrvatski sustav pokazuje slične ciljeve, ali je centraliziran i administrativno opterećen. HBOR i HAMAG-BICRO stoga trebaju dodatno razviti

međuinstitucionalnu suradnju, objedinjene platforme i koordinirane programe, kako bi postali brži i učinkovitiji u provedbi razvojnih politika.

5. PREPORUKE ZA UNAPRJEĐENJE INSTITUCIONALNE POTPORE

Na temelju provedene analize predlaže se niz konkretnih mjera:

Digitalna transformacija procesa

Uvođenje jedinstvene digitalne platforme za sve programe HBOR-a i HAMAG-BICRO-a omogućilo bi automatiziranu obradu zahtjeva, elektroničku provjeru dokumentacije i praćenje statusa prijave u realnom vremenu. Takva bi platforma znatno smanjila administrativno opterećenje i troškove.

Fleksibilniji modeli jamstava

Potrebno je redefinirati modele jamstava kako bi se smanjio pritisak na kolaterale i uvela veća fleksibilnost kod procjene rizika. Vrednovanje poslovnih potencijala i reputacijskih faktora poduzetnika može poslužiti kao alternativa klasičnim instrumentima osiguranja.

Edukacija i savjetodavna podrška

Uspostava nacionalne mreže akreditiranih konzultanata smanjila bi troškove poduzetnika i povećala kvalitetu prijava. Svaka regija trebala bi imati barem jednu kontakt-točku s mentorima i stručnjacima koji pružaju podršku u pripremi projekata.

Ubrzanje postupaka i standardizacija

Preporučuje se uvođenje jasnih rokova obrade zahtjeva (npr. 30 dana za HAMAG-BICRO, 60 dana za HBOR). Standardizacija dokumenata i procedura pridonijela bi predvidljivosti sustava i većem povjerenju korisnika.

Sustav praćenja i evaluacije učinaka

Uspostava centralizirane baze podataka koja bi pratila ostvarene učinke programa (npr. broj novozaposlenih, povećanje izvoza, smanjenje emisija CO₂) omogućila bi empirijsku evaluaciju učinkovitosti i pravovremeno prilagođavanje politika.

Jačanje međuinstitucionalne suradnje

HBOR i HAMAG-BICRO trebali bi razviti zajedničke programe financiranja te koordinirati promotivne aktivnosti. Na taj način smanjila bi se preklapanja i povećala transparentnost u korištenju javnih sredstava.

Poticanje regionalne ravnoteže

Uvođenjem dodatnih bodova za projekte iz slabije razvijenih županija moglo bi se smanjiti gospodarsko zaostajanje ruralnih i otočnih područja, u skladu s ciljevima kohezijske politike EU.

ZAKLJUČAK

HBOR i HAMAG-BICRO zauzimaju središnje mjesto u ekosustavu poticanja poduzetništva u Hrvatskoj. Njihov doprinos vidljiv je kroz povećanje dostupnosti kapitala, razvoj održivih i digitalnih projekata te jačanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća.

Rezultati analize potvrđuju da su institucije ispunile svoju razvojnu funkciju, no potrebna su daljnja poboljšanja – prvenstveno u segmentu digitalizacije, smanjenja administrativnih prepreka i jačanja transparentnosti.

Integracijom funkcija, zajedničkim informatičkim sustavom i boljom suradnjom s komercijalnim bankama, HBOR i HAMAG-BICRO mogli bi postati učinkovitiji nositelji politike održivog razvoja i ključni instrument provedbe europskih strateških ciljeva u Hrvatskoj.

Za daljnja istraživanja predlaže se empirijska analiza učinaka pojedinačnih programa na zapošljavanje, inovacijski kapacitet i regionalni razvoj, kao i usporedba s praksama drugih malih država članica EU..

LITERATURA

1. BGK. (2023). *Annual Development Report 2023*. Warsaw: Bank Gospodarstwa Krajowego.
2. Eurostat. (2023). *SME Performance Review – Annual Report 2023*. Luxembourg: European Commission.
3. HBOR. (2025). *Strategija poslovanja 2025.–2029*. Zagreb: Hrvatska banka za obnovu i razvitak.
4. HAMAG-BICRO. (2025). *Godišnje izvješće o financijskim instrumentima 2025*. Zagreb.
5. KfW. (2024). *Sustainability Report 2024*. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.
6. Lundvall, B.-Å. (2010). *National Systems of Innovation*. London: Anthem Press.
7. Nakić, S. (2015). *Osnove menadžmenta*. Međugorje: Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića.
8. OECD. (2022). *Development Finance Institutions and SMEs*. Paris: OECD Publishing.
9. Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
10. World Bank. (2022). *Financial Inclusion Report 2022*. Washington D.C.: World Bank.