



HNB

EUROSUSTAV

Strategijski plan

ZA RAZDOBLJE OD 2027. DO 2029.

Uvodna riječ guvernera



Boris Vujčić
guverner

Očuvanje stabilnosti cijena i financijske stabilnosti trajne su i zakonom određene odgovornosti Hrvatske narodne banke te ujedno temelj njezina djelovanja i ključni strategijski ciljevi u ovom, kao i u svim budućim strategijskim razdobljima.

Upravo u vremenu obilježenom ubrzanim tehnološkim promjenama, geopolitičkom neizvjesnošću i promjenama u globalnim gospodarskim odnosima, važnost stabilnih i vjerodostojnih institucija dodatno dolazi do izražaja. Sve složeniji međunarodni gospodarski i financijski uvjeti pred središnje banke postavljaju nove izazove u očuvanju monetarne i financijske stabilnosti, ali istodobno zahtijevaju i sposobnost pravodobne prilagodbe novim okolnostima. U takvom okruženju Hrvatska narodna banka nastavlja djelovati odgovorno, neovisno i transparentno, dosljedno provodeći svoj temeljni mandat i pridonoseći sigurnosti, otpornosti i dugoročnoj stabilnosti hrvatskoga gospodarstva i financijskog sustava.

Ulaskom Hrvatske u europodručje ostvarili smo jedan od najvažnijih gospodarskih iskoraka u modernoj gospodarskoj povijesti zemlje. Time je Hrvatska postala ravnopravna sudionica zajedničke europske monetarne politike i dio institucionalnog okvira koji osigurava otpornost europskoga gospodarstva u razdobljima krize i neizvjesnosti. Danas, nekoliko godina nakon uvođenja eura, možemo potvrditi da je hrvatski financijski sustav stabilan, likvidan i dobro kapitaliziran, dok su građani i poduzeća ostvarili koristi od veće otpornosti gospodarstva, smanjenja valutnog rizika i snažnije integracije s europskim tržištem.

U sljedećem razdoblju Hrvatska narodna banka nastavlja graditi upravo na tim temeljima. U središtu našega djelovanja i nadalje ostaje očuvanje povjerenja građana u financijski sustav i nacionalne institucije. Stabilnost cijena naš je glavni strategijski cilj i preduvjet

je održivoga gospodarskog razvoja, očuvanja životnog standarda građana i dugoročnoga društvenog prosperiteta.

Istodobno, svjesni smo da se financijski sustav ubrzano mijenja. Digitalizacija financijskih usluga, razvoj umjetne inteligencije, rast kibernetičkih rizika i pripreme za moguće uvođenje digitalnog eura predstavljaju izazove, ali i prilike za daljnje unaprjeđivanje europskoga i hrvatskoga financijskog prostora. Hrvatska narodna banka aktivno sudjeluje u projektima Eurosustava koji imaju za cilj razvoj sigurnoga, učinkovitoga i građanima dostupnoga digitalnog plaćanja, uz puno poštovanje privatnosti korisnika i očuvanje uloge gotovine kao zakonskog sredstva plaćanja. Digitalni euro nadopunjavat će gotovinu kao njezina suvremena dopuna u digitalnom okruženju koje se sve brže razvija.

U razdoblju koje je pred nama dodatnu pozornost posvetit ćemo otpornosti bankovnog sustava, upravljanju sistemskim rizicima i očuvanju financijske stabilnosti u uvjetima

pojačanih globalnih neizvjesnosti. Posebno ćemo pratiti kretanja na tržištu nekretnina, kreditnu aktivnost i inflacijske pritiske, vodeći računa o održivosti gospodarskog rasta i dugoročnoj stabilnosti financijskog sustava.

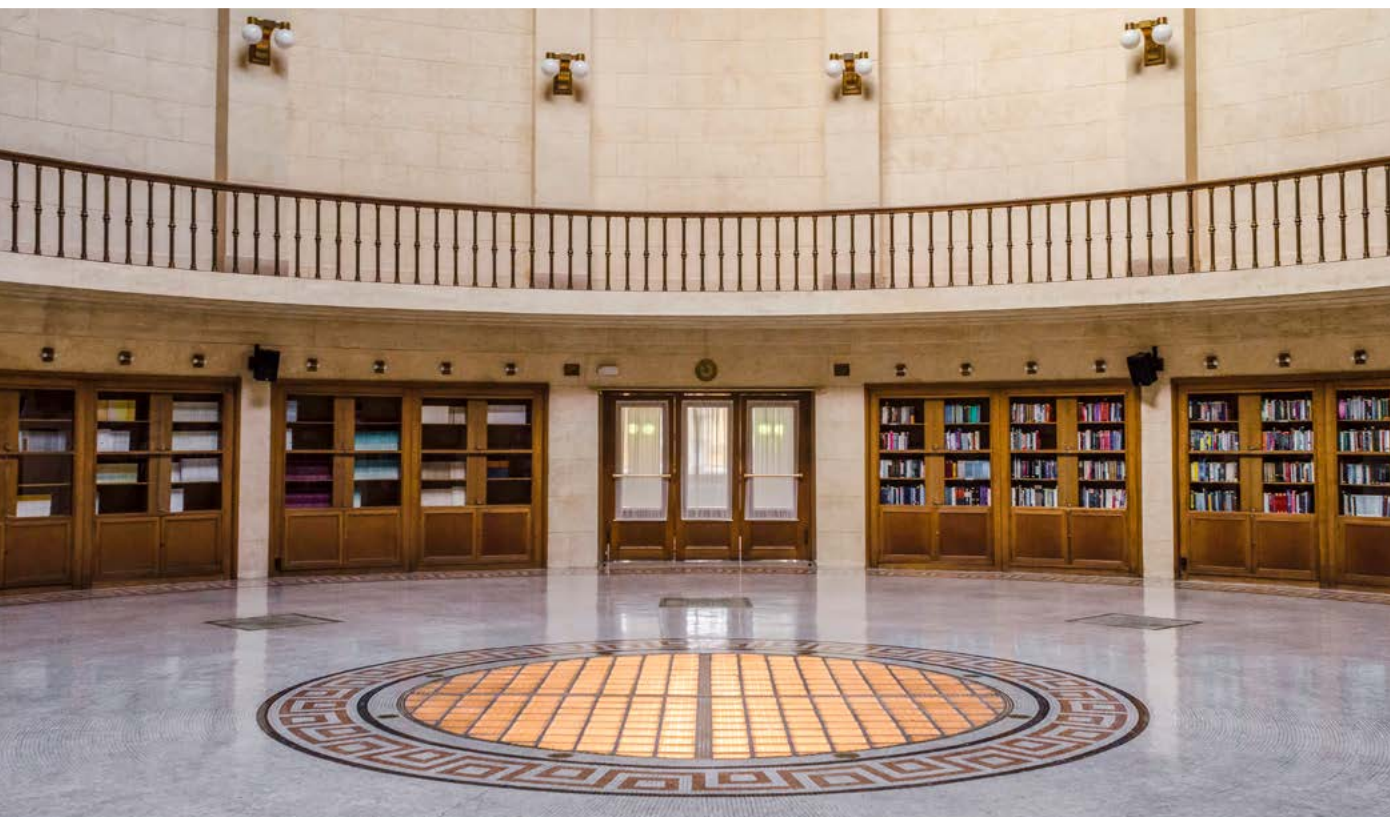
Hrvatska narodna banka nastavit će razvijati otvoren i odgovoran odnos prema građanima, poslovnoj zajednici i svim društvenim dionicima. Financijska pismenost, zaštita potrošača i jačanje povjerenja u institucije ostaju važan dio naše društvene odgovornosti. Vjerujemo da stabilan i moderan financijski sustav mora biti istodobno siguran, uključiv i razumljiv građanima.

U ostvarivanju strategijskih ciljeva posebno ćemo negovati vrijednosti profesionalnosti, integriteta, transparentnosti, stručnosti i suradnje. Snaga Hrvatske narodne banke prije svega proizlazi iz znanja, predanosti i odgovornosti njezinih zaposlenika, kao i iz sposobnosti da pravodobno odgovori na izazove vremena u kojemu živimo.

Sadržaj

O nama	6
Naša vizija	7
Naša misija	7
Naše vrijednosti	7
Smjernice s osvrtom na okruženje	8
Strategijski ciljevi	13

0 nama



Okrugla dvorana u zgradi Hrvatske narodne banke; svojedobno glavna burzovna dvorana nekadašnje Zagrebačke burze za robu i vrednote

Središnja smo banka Republike Hrvatske koja svoje zadaće obavlja samostalno i neovisno, s temeljnim ciljem održavanja stabilnosti cijena i očuvanja stabilnosti financijskog sustava u cjelini.

Kao dio Eurosustava, nastavljamo aktivno pridonositi provedbi zajedničke monetarne politike Europske unije te kontinuirano jačati otpornost domaćega financijskog sustava i povjerenje javnosti.

Naše djelovanje obuhvaća monetarnu politiku i upravljanje financijskom imovinom, očuvanje financijske stabilnosti, superviziju kreditnih institucija, istraživanja i statistiku, platni promet i opskrbu novcem te ostala područja poslovanja kao podrška navedenima. Kroz navedena područja podupiremo stabilno, sigurno i učinkovito funkcioniranje financijskog sustava i gospodarstva.

U svojem radu usmjereni smo na stručnost, odgovornost, transparentnost i suradnju, uz kontinuirano prilagođavanje izazovima digitalizacije, tehnološkog razvoja i promjenjivoga gospodarskog okruženja. Posebnu pozornost posvećujemo održivosti, daljnjem razvoju stručnih i organizacijskih kapaciteta te unaprjeđenju internih procesa radi pravodobnoga i učinkovitog odgovora na promjene u europskome financijskom i regulatornom okruženju.

Naši zaposlenici, svojim znanjem, iskustvom i predanošću, ključni su nositelji ostvarivanja strategijskih ciljeva i daljnjeg razvoja institucije.

Usmjereni na buduće izazove i prilike, nastavit ćemo jačati svoju ulogu unutar Eurosustava i pridonositi stabilnomu, otpornomu i održivom razvoju.

Naša vizija

Središnja smo banka koja je dio Eurosustava, a naši su glavni ciljevi održavanje stabilnosti cijena i financijske stabilnosti.

U cjelokupnom svom djelovanju društveno smo odgovorni te usmjereni na održiv razvoj.

Naša misija

Naš osnovni cilj jest postizanje i održavanje stabilnosti cijena. Ne dovodeći u pitanje ostvarivanje svoga osnovnog cilja, podupiremo gospodarsku politiku Republike Hrvatske i opću gospodarsku politiku Europske unije u skladu s načelom otvorenoga tržišnoga gospodarstva i slobodne konkurencije.

Kao dio Eurosustava, sudjelujemo u oblikovanju i provođenju zajedničke monetarne politike u europodručju. Provođenjem monetarne i devizne politike, izdavanjem novčanica i kovanog novca, obavljanjem poslova

supervizije i nadzora, vođenjem računa kreditnih institucija, obavljanjem platnog prometa po tim računima te uređivanjem i unaprjeđivanjem sustava platnog prometa pridonosimo sigurnosti i pouzdanosti bankovnog sustava te stabilnosti financijskog sustava u cjelini.

U obavljanju zadataka rukovodimo se temeljnim zajedničkim vrijednostima, a čine ih visoka razina integriteta i kompetencija, sigurnost, neovisnost, vjerodostojnost, transparentnost, odgovornost, djelotvornost i zajedništvo.

Naše vrijednosti

Temeljne zajedničke vrijednosti





Smjernice s osvrtnom na okruženje

Pri definiranju ciljeva za trogodišnje razdoblje velik je utjecaj okruženja kojim se Hrvatska narodna banka svojim poslovanjem nastoji prilagoditi u onoj mjeri koja pridonosi ostvarenju temeljnog cilja i izvršavanju Zakonom utvrđenih zadataka Hrvatske narodne banke. U tom smislu promatraju se i vanjsko i unutarnje okruženje.

Dovršetakom procesa pristupanja europodručju i uvođenjem eura 1. siječnja 2023. uspostavljen je novi institucionalni okvir djelovanja Hrvatske narodne banke kao sastavnice Eurosustava, uz odgovarajuće prilagodbe njezinih zakonskih zadaća.

U razdoblju od 2027. do 2029. smjernice djelovanja Hrvatske narodne banke oblikuju se u kontekstu složenoga i promjenjivog okruženja te u uvjetima punopravnog sudjelovanja u Eurosustavu, uz naglasak na daljnjem jačanju otpornosti u nacionalnom i širem europskom kontekstu, unaprjeđenju internih procesa te doprinosu održivosti i stabilnosti financijskog sustava u Republici Hrvatskoj.

S osvrtom na **pravno okruženje**, razdoblje koje je prethodilo uvođenju eura kao i samo uvođenje eura te tekuće trogodišnje razdoblje (od 2024. do 2026.) obilježeni su izraženom dinamikom u donošenju i izmjenama europskih propisa, praćenom intenzivnim zakonodavno-regulatornim aktivnostima Hrvatske narodne banke, usmjerenima na usklađivanje nacionalnog zakonodavstva Republike Hrvatske, uključujući podzakonske propise Hrvatske narodne banke, s pravnom stečevinom Europske unije. Uskoro se očekuje donošenje novog Zakona o Hrvatskoj narodnoj banci u čijem se sadržaju ne očekuju bitne novine vezane uz nadležnost Hrvatske narodne banke. Već sada može se predvidjeti da će se i u sljedećem razdoblju na razini Europske unije nastaviti rad na izradi novih i poboljšanju postojećih europskih propisa, od kojih je važno istaknuti propise vezane uz platne sustave, digitalni euro i uporabu gotovine.

Donošenje novih europskih propisa zahtijevat će od Hrvatske narodne banke održavanje dosadašnje dinamike zakonodavno-regulatornih aktivnosti i u razdoblju od 2027. do 2029., kako bi se osigurala uspješna provedba europskih uredbi u nacionalnom zakonodavstvu.

S osvrtom na **ekonomsko okruženje**, inflacija na svjetskoj razini nastavlja se usporavati, ponajprije zbog nižih cijena sirovina, no inflacijska kretanja ostaju relativno neujednačena među zemljama. U takvim okolnostima većina središnjih banaka nastavila je s opreznim popuštanjem monetarne politike. U sljedećem trogodišnjem razdoblju globalni izgledi ostaju umjereno povoljni, ali i nadalje izloženi rizicima povezanim s geopolitičkom nestabilnošću, trgovinskom fragmentacijom te dugoročnim strukturnim izazovima. Tijekom projekcijskog horizonta u zemljama članicama EU-a i europodručja rast investicija trebao bi biti podržan smanjenjem neizvjesnosti, povećanim izdacima za obranu i infrastrukturu, oporavkom profitnih stopa kao i cikličkim jačanjem potražnje. Nasuprot tome, očekuje se da će rast izvoza ostati prigušen unatoč poboljšanju inozemne potražnje, s

obzirom na to da trajni izazovi konkurentnosti europodručja, američke carine i prethodna aprecijacija eura opterećuju izvozne rezultate. Posljedično, moglo bi doći do kontinuiranoga gubitka europskog udjela na globalnom tržištu.

Za Hrvatsku se očekuje nastavak relativno snažnog rasta realnog bruto domaćeg proizvoda, premda uz postupno usporavanje njegove dinamike. Rast gospodarske aktivnosti mogao bi se u sljedećem trogodišnjem razdoblju postupno usporiti na oko 2,5%, pri čemu će dominantan doprinos nastaviti davati domaća potražnja. Usto će osobna potrošnja ostati glavni zamašnjak gospodarskog rasta, uz istodoban rast investicijske aktivnosti i državne potrošnje. Rast realnog BDP-a trebao bi i nadalje proizlaziti u prvom redu iz domaće potražnje, dok bi negativan doprinos neto izvoza mogao postupno iščeznuti u sljedećem razdoblju. Kada je riječ o gospodarskim kretanjima u europodručju, predviđa se da će godišnji rast realnog BDP-a tijekom projekcijskog horizonta prosječno iznositi 1,3%.

U sljedećem trogodišnjem razdoblju očekuje se nastavak usporavanja inflacije te smanjivanje inflacijskog diferencijala između Hrvatske i prosjeka europodručja. Pritom bi na smanjivanje inflatornih pritisaka trebalo djelovati usporavanje rasta gospodarske aktivnosti i jediničnih troškova rada (zbog sporijeg rasta plaća i bržeg rasta produktivnosti), prigušeni rast inozemne potražnje za turističkim uslugama, niže cijene energenata i prehrambenih sirovina na svjetskom tržištu te usporavanje inflacije u glavnim vanjskotrgovinskim partnerima. Rizici povezani s ostvarenjem projekcije inflacije i nadalje su uravnoteženi, pri čemu bi i nadalje snažan rast troškova rada mogao imati snažnije učinke na rast cijena nego što se očekuje, a pritisci na inflaciju mogli bi doći i u slučaju eskalacije geopolitičkih napetosti i veće učestalosti ekstremnih vremenskih uvjeta. S druge strane, snažnije usporavanje gospodarske aktivnosti, jači učinci aprecijacije tečaja eura i potencijalno preusmjeravanje kineskoga robnog

izvoza s američkog na europsko tržište mogli bi uzrokovati inflaciju nižu od očekivane.

Globalna kretanja odrazila su se i na **društveno okruženje** u Hrvatskoj. Postpandemijsko razdoblje obilježilo je izrazito snažno tržište rada. Kretanja na tržištu rada u sljedećem će razdoblju i nadalje biti pod utjecajem nepovoljnih dugoročnih čimbenika, poput starenja stanovništva, regionalnih nejednakosti, ali i izraženih rizika iz međunarodnog okruženja. Razvoj i prihvaćanje umjetne inteligencije također bi mogli utjecati na tržište rada, no uz vrlo neizvjesne učinke na kretanje zaposlenosti i plaća.

Nakon što se rast zaposlenosti ubrzao na 3,3% u 2024. godini, u 2025. godini usporio se na 2,5%. Rastu zaposlenosti najviše su pridonijele djelatnosti građevinarstva, poslovnih usluga, trgovine i prijevoza, ali je ujedno došlo i do snažnijeg zapošljavanja u javnoj upravi, obrazovanju, zdravstvu i socijalnoj skrbi. Usporavanje ukupne zaposlenosti vjerojatno se djelomice može objasniti pooštavanjem zakona o zapošljavanju stranih radnika izmjenama Zakona o strancima iz ožujka 2025. godine, no vidljivo je i postupno ublažavanje potražnje za radom.

U sljedećem trogodišnjem razdoblju očekuje se nastavak relativno povoljnih kretanja na tržištu rada. Broj zaposlenih mogao bi nastaviti rasti, no ipak sporijom dinamikom nego u prethodnom razdoblju, s obzirom na očekivano usporavanje gospodarskog rasta.

Globalno gledano, **tehnološko okruženje** iznimno se brzo razvija, a Hrvatska narodna banka provodi tehnološka unaprjeđenja u skladu s potrebama i raspoloživim financijskim, lokacijskim i drugim resursima. U tom kontekstu kontinuirano se provode aktivnosti usmjerene na unaprjeđenje informacijsko-komunikacijske infrastrukture. Ulaskom Republike Hrvatske u europodručje Hrvatska narodna banka postala je dio Eurosustava, što je dodatno naglasilo potrebu usklađivanja pojedinih

elemenata informacijsko-komunikacijske infrastrukture, s ciljem daljnjih unaprjeđenja te osiguravanja odgovarajućeg opsega aplikacijskih sustava, visoke razine pouzdanosti, raspoloživosti i integriteta podataka. Poseban izazov predstavlja razvoj metoda i alata umjetne inteligencije, s naglaskom na njihovoj primjeni, pri čemu je za njihovo korištenje u radu s povjerljivim dokumentima potrebno osigurati vlastitu infrastrukturu.

Dionici

S osvrtom na dionike važno je istaknuti opću javnost, kreditne institucije, institucije i tijela Europske unije.

S gledišta **opće javnosti**, građani od Hrvatske narodne banke očekuju stabilnost cijena i osiguranje uvjeta financijske stabilnosti. Također, žele siguran i stabilan bankovni sustav, u kojemu će njihovi depoziti biti sigurni, a središnja banka neovisna o političkim utjecajima. Smatraju da ih Hrvatska narodna banka, uz druge, za to zadužene javne i državne institucije, treba informirati i financijski educirati kako bi što bolje razumjeli ulogu i zadatke Hrvatske narodne banke, javne financije i financijsku industriju.

Hrvatska narodna banka svojim radom želi pridonijeti tomu da hrvatski potrošači razumiju funkcioniranje i rad Eurosustava odnosno Upravnog vijeća Europske središnje banke, u čijem odlučivanju sudjeluje i guverner Hrvatske narodne banke, oblikujući zajedno s ostalih 20 članica monetarnu politiku za cijelo europodručje, pa tako i za Hrvatsku. Također, Hrvatska narodna banka građane kontinuirano informira i o svim drugim dužnostima i aktivnostima koje hrvatska središnja banka provodi samostalno. Usto, cilj Hrvatske narodne banke, i njegov komunikacijski zadatak, jest širenje financijske pismenosti, u smislu razumijevanja šire slike o financijama, ali i kako bi građani bili što kompetentniji donositelji odluka i na planu osobnih financija.

S obzirom na to da je Hrvatska članica europodručja, a Hrvatska narodna banka Eurosustava, Hrvatska narodna banka komunicira s hrvatskom i europskom javnošću, odnosno sa svim svojim dionicima – interno sa svojim zaposlenicima, a eksterno sa Saborom Republike Hrvatske, saborskim zastupnicima, građanima, medijima (domaćim i inozemnim), financijskom javnošću, poslovnom zajednicom, akademskim krugovima, učenicima i studentima, civilnim društvom i drugima. Pritom se koristi brojnim komunikacijskim formatima: za internu javnost intranet, newsletter i magazin Hrvatske narodne banke, te sastanci sa zaposlenicima uživo, a za vanjsku javnost – internetska stranica Hrvatske narodne banke na kojoj se objavljuju publikacije, priopćenja, izvještaji, videomaterijali, istraživanja, blogovi i drugo. S ciljem uspostavljanja što uspješnijih odnosa s javnošću, Hrvatska narodna banka kontinuirano unaprjeđuje procese kako bi se postigla optimalna komunikacija sa svim dionicima, primjenom dostupne tehnologije, primjerene potrebama središnje banke. Stoga hrvatska središnja banka rabi i društvene mreže – Facebook, YouTube (podcast), LinkedIn i Instagram. Hrvatska središnja banka komunicira i putem konferencija, u direktnim susretima s građanima, studentima, učenicima, saborskim zastupnicima, s udrugama odnosno s civilnim društvom. Dužnosnici, ali i predstavnici stručnih službi Hrvatske narodne banke, vrlo često javno istupaju objašnjavajući stručnoj i široj javnosti ciljeve i instrumente monetarne politike, odnosno odluke Upravnog vijeća Europske središnje banke. Od takvih nastupa posebno treba izdvojiti redovita tjedna gostovanja na nacionalnoj televiziji, s obzirom na to da je ovaj program (još uvijek) najgledaniji u zemlji, i obuhvaća velik dio opće javnosti. U sljedećem razdoblju velika se pozornost želi posvetiti uvođenju etičnoga i sigurnoga korištenja umjetne inteligencije u komunikacijskoj praksi, kao i reformi internetske stranice, prelasku na videoformate u što je moguće većem obujmu, posebice kada se objašnjavaju važni elementi mandata Hrvatske narodne banke,

odnosno novosti u aktivnostima središnje banke koje se tiču svih hrvatskih građana.

U trajno dinamičnim ekonomskim i političkim prilikama, u hrvatskim, europskim i globalnim okvirima, Hrvatska narodna banka, poput drugih središnjih banaka, analizira i nastoji provoditi poboljšanja u vlastitom pozicioniranju u javnosti, i to među svim svojim dionicima, a u skladu s komunikacijskim ciljevima europodručja.

Unutar Eurosustava, Hrvatska narodna banka surađuje i razmjenjuje najbolje prakse sa svim članicama europodručja, ali i Europske unije. Hrvatska narodna banka sudjeluje i u komunikacijskim projektima koje inicira Europska središnja banka od kojih se u sljedećim godinama važnošću svakako ističe komunikacija o digitalnom euru.

Hrvatska narodna banka redovito mjeri svoju reputaciju putem istraživanja pozicije koju ima u medijima i na društvenim mrežama, a u sljedeće tri godine planira se i detaljnije razrađeno interno i eksterno istraživanje, koje će obuhvatiti i veći broj dionika, a potom će se provesti evaluacija postavljenih ciljeva u Komunikacijskoj strategiji.

S osvrtom na **kreditne institucije**, vidljivo je da snažna kapitaliziranost i visoka likvidnost i nadalje obilježavaju sustav kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj, koji ostaje nositelj stabilnoga i sigurnog poslovanja u uvjetima pojačanih geopolitičkih i makroekonomskih neizvjesnosti.

Poslovanje kreditnih institucija strogo je regulirana djelatnost zbog izraženoga javnog interesa za zaštitu depozita primljenih od javnosti. Najveći dio pravila kojih se kreditne institucije moraju pridržavati uređen je na razini Europske unije, ponajprije Uredbom o kapitalnim zahtjevima i Direktivom o kapitalnim zahtjevima, koje su u hrvatski pravni sustav prenesene Zakonom o kreditnim institucijama. Osim toga, dio pravila uređuje i Hrvatska narodna banka, koja je, uz Europsku središnju banku, nadležna za nadzor nad njihovim poslovanjem.

Uvođenjem eura Hrvatska je postala članica europodručja i bankovne unije, a Hrvatska narodna banka dio Eurosustava i jedinstvenoga nadzornog mehanizma. Time se Hrvatska narodna banka dodatno integrirala u **institucionalni okvir Europske unije**, osobito u okviru ekonomske i monetarne unije.

Kod **unutarnjeg okruženja** sagledavaju se organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi. Poslovne funkcije i organizacijska struktura hrvatske središnje banke odraz su uvjerenja da će u okviru odabranog modela temeljni cilj i zadaci središnje banke biti ostvareni na optimalan način. Postojeća **organizacijska struktura** podržava poslovni sustav Hrvatske narodne banke organiziran kao funkcionalne cjeline. Hrvatska narodna banka njeguje izvrsnu **organizacijsku kulturu**, što je odraz njezina načina rada i načela koja primjenjuje na cjelokupnu poslovnu organizaciju. Analizom **organizacijskih resursa** obuhvaćeni su tehnički, informatički, financijski i ljudski resursi.

Tehnički resursi u sljedećem trogodišnjem razdoblju zahtijevat će obnovu određenih objekata i prostora te osiguravanje dodatnih prostornih kapaciteta. **Informatička tehnologija** u Hrvatskoj narodnoj banci na visokoj je razini, uz kontinuirana unaprjeđenja i nabavu suvremenih rješenja. Daljnji razvoj bit će usmjeren na unaprjeđenje tehnološke infrastrukture, osobito u području virtualizacije, mrežnih tehnologija, nadzornih sustava i baza podataka. Također, za potrebe primjene umjetne inteligencije u procesima nužan je daljnji razvoj odgovarajuće infrastrukturne osnove na kojoj će se zasnivati modeli umjetne inteligencije. Na temelju provedene analize **financijskih resursa**, uz uvažavanje iskustava i spoznaja iz prethodnoga trogodišnjeg razdoblja, očekuje se zadržavanje relativne stabilnosti ukupnih troškova poslovanja, uz moguće umjerene prilagodbe uvjetovane daljnjim razvojnim zahtjevima. U području upravljanja **ljudskim resursima** naglasak će biti na razvoju i provedbi ciljanih, specijaliziranih obrazovnih programa.



STRATEGIJSKI CILJEVI

Strategijski ciljevi Hrvatske narodne banke za razdoblje od 2027. do 2029. proizlaze iz temeljnog cilja i zadataka Hrvatske narodne banke utvrđenih Zakonom o Hrvatskoj narodnoj banci, koji su ujedno i dugoročne smjernice, te utjecaja i potrebne prilagodbe okruženju.

1. Održavanje stabilnosti cijena
2. Očuvanje financijske stabilnosti
3. Učinkovito funkcioniranje platnih sustava i sustava opskrbe novcem
4. Uspješna integracija u Eurosustav
5. Usmjerenost prema održivom razvoju
6. Djelotvorno, odgovorno i transparentno upravljanje organizacijom

1. Održavanje stabilnosti cijena

NAŠI PRIORITETI

- Analiza činitelja koji pokreću dinamiku inflacije
- Analiza odrednica kreditne ponude i potražnje i njihova povezanost s monetarnom politikom
- Analiza odrednica troškova zaduživanja na različitim segmentima financijskog tržišta
- Analiza različitih faza transmisijskog mehanizma monetarne politike
- Analiza tržišnih i inflacijskih očekivanja radi ocjene njihove uloge u dinamici tekućih inflatornih kretanja i prognozi inflatornih kretanja u budućnosti

Održavanje stabilnosti cijena temeljni je cilj Hrvatske narodne banke, ali i Eurosustava, čijim je sastavnim dijelom Hrvatska narodna banka postala 1. siječnja 2023. Temeljni cilj Eurosustava i Hrvatske narodne banke ostvaruje se kroz zajedničku monetarnu politiku koju oblikuje i za čije je odluke nadležno Upravno vijeće Europske središnje banke.

Nakon završetka revizije strategije monetarne politike sredinom 2025., Upravno vijeće Europske središnje banke potvrdilo je stajalište da se stabilnost cijena najbolje održava simetričnim ciljanjem inflacije od 2% u srednjem roku. Strukturne promjene povezane s geopolitičkim kretanjima, digitalizacijom, umjetnom inteligencijom, demografijom i opasnostima za okolišnu održivost te promjene u međunarodnome financijskom sustavu upućuju na neizvjesnost u vezi s inflacijskim okruženjem i njegovu moguću veću kolebljivost te veća odstupanja od ciljane razine u oba smjera, što otežava provedbu monetarne politike. Kako bi se očuvala prikladnost strategije monetarne politike dinamičnom inflacijskom okruženju, Upravno

vijeće namjerava povremeno revidirati strategiju, a sljedeća se procjena očekuje u 2030. godini.

Pri simetričnom ciljanju inflacije i negativna i pozitivna odstupanja od cilja smatraju se jednako nepoželjnima. Inflacijski cilj od 2% jasno je uporište za inflacijska očekivanja, što je ključno za održavanje stabilnosti cijena. Budući da efektivna donja granica nominalnih kamatnih stopa ograničuje provedbu monetarne politike u slučaju znatnih dezinflacijskih šokova, inflacijski cilj sa zaštitnim slojem iznad nula veći od 0% daje monetarnoj politici prostor za smanjivanje kamatnih stopa u slučaju nepovoljnih kretanja i služi kao sigurnosna granica za suzbijanje rizika deflacije zbog pozitivnog utjecaja na razinu nominalnih kamatnih stopa. Inflacijski cilj sa zaštitnim slojem opravdan je i radi pojednostavnjenja makroekonomske i međusektorske prilagodbe unutar europodručja te zbog nominalne rigidnosti naniže i mogućih pogrešaka pri mjerenju inflacije.

Orijentacija monetarne politike na srednji rok dopušta neizbježna kratkoročna odstupanja inflacije od ciljane razine kao i vremenski

odmak i neizvjesnost kada je riječ o prijenosu monetarne politike na gospodarstvo i inflaciju. Definicija srednjeg roka fleksibilna je jer odgovarajuća reakcija monetarne politike na odstupanje inflacije od cilja ovisi o podrijetlu, veličini i postojanosti tog odstupanja. Osim toga, razmatranje pitanja iz srednjoročne perspektive omogućuje strpljivost u suočavanju s privremenim šokovima koji bi se mogli raspršiti sami od sebe, čime se izbjegava nepotrebna kolebljivost ekonomske aktivnosti i zaposlenosti. Pod uvjetom da inflacijska očekivanja ostaju usidrena, srednjoročna orijentacija također omogućuje Upravnom vijeću da u svojim odlukama o monetarnoj politici uzima u obzir i druga razmatranja relevantna za postizanje stabilnosti cijena, poput zaposlenosti i financijske stabilnosti. Dakle, u promatranom trogodišnjem razdoblju strategijski cilj Hrvatske narodne banke bit će pridonositi odlukama o monetarnoj politici Eurosustava kojemu je osnovni cilj održavanje stabilnosti cijena.

Hrvatska narodna banka pridonosi odlukama o monetarnoj politici Eurosustava sudjelovanjem guvernera u Upravnom vijeću Europske središnje banke. U tu svrhu, Hrvatska narodna banka izrađuje analitičke podloge za sudjelovanje guvernera u raspravama i donošenju odluka o monetarnim pitanjima na sastancima Upravnog vijeća Europske središnje banke te predstavnika Hrvatske narodne banke u Odboru za monetarnu politiku Europske središnje banke; prati, analizira i priprema istraživanja iz domene monetarnih kretanja, analizira kretanja na financijskim tržištima iz perspektive monetarne politike, analizira transmisiju monetarne politike kroz bankovne i nebankovne institucije; a izrađuje i makroekonomske prognoze i simulacije promjena u ekonomskoj politici.

U procesu sudjelovanja Hrvatske narodne banke u oblikovanju zajedničke monetarne politike Eurosustava prioritetnim područjima u Hrvatskoj narodnoj banci smatraju se ona koja se fokusiraju na analizu činitelja koji pokreću dinamiku inflacije, analizu odrednica kreditne ponude i potražnje i njihovu povezanost s monetarnom politikom, analizu odrednica troškova zaduživanja na različitim segmentima financijskog tržišta, analizu različitih faza transmisijskog mehanizma monetarne politike te analizu tržišnih očekivanja, posebice inflacijskih očekivanja i ocjenu njihove uloge u dinamici tekućih inflatornih kretanja i prognozi inflatornih kretanja u budućnosti.

Također, Hrvatska narodna banka dva puta godišnje (u lipnju i prosincu) u publikaciji Makroekonomska kretanja i prognoze objavljuje projekcije osnovnih makroekonomskih pokazatelja za Hrvatsku. Makroekonomske prognoze uključuju kvantifikaciju očekivanih kretanja pojedinih varijabli (projekcije), opis pretpostavki na kojima se one zasnivaju, analizu glavnih rizika za ostvarenje projekcija te komentar odstupanja tekućih projekcija od prethodnih očekivanja. Dodatno, Hrvatska narodna banka dva puta godišnje (u ožujku i rujnu) zasebno objavljuje ažurirane projekcije osnovnih makroekonomskih pokazatelja za Hrvatsku. Cilj izrade i objave makroekonomskih prognoza jest pružiti konceptualnu i empirijsku osnovu za kreiranje zajedničke monetarne politike te pružiti podršku u ostvarivanju strategijskog cilja održavanja stabilnosti cijena, ponajviše pružanjem detaljnih informacija o ključnim čimbenicima koji utječu na inflaciju i njezino kretanje u budućnosti, a time i na inflacijska očekivanja.

2. Očuvanje financijske stabilnosti

NAŠI PRIORITETI

- Unaprjeđenje postojećih i razvoj novih izvora podataka i izvedenih pokazatelja rizika kako bi se na osnovi njih unaprijedili postojeći ili proizveli novi pokazatelji rizika prekomjerne zaduženosti, rizika povezanih s tržištem nekretnina ili s klimatskim promjenama
- Nastavak primjene interno razvijenih modela za testiranje solventnosti i paralelno na hrvatskim podacima testiranje primjene BEAST modela (engl. *Banking Euro Area Stress Test*) razvijenog u svrhu makroprudencijalnog testiranja otpornosti na stres bankovnog sustava europodručja, koristeći se podacima iz dvogodišnjeg EBA-ina testiranja otpornosti na stres, a paralelno po potrebi razvijati i nadograđivati modele za procjenu učinaka klimatskih scenarija na kreditni rizik
- Razvoj indikatora na temelju kojih bi se u slučaju potrebe mogle oblikovati i pratiti mjere za ublažavanje rizika povezanih s prekomjernim zaduživanjem nefinancijskoga privatnog sektora
- Identificiranje ključnih rizika i redefiniranje supervizorskih prioriteta ovisno o geopolitičkim i makroekonomskim trendovima
- Provedba supervizorske provjere i ocjene, obavljanje neposrednih nadzora rizika i naprednih modela te ostale supervizorske aktivnosti na osnovi supervizorskih prioriteta
- Suradnja u okviru SSM-a na oblikovanju i razvoju novih metodologija supervizije, uvažavajući načelo proporcionalnosti te uzimajući u obzir specifičnosti bankarskog sustava RH
- Oblikovanje prijedloga za pojednostavnjenje bonitetne regulative EU-a, uvažavajući specifičnosti bankovnog sustava RH uz zadržavanje glavnih nositelja postojećega regulatornog okvira

U Zakonu o Hrvatskoj narodnoj banci, uz temeljni cilj održavanje stabilnosti cijena, kao jedna od važnijih zadaća ističe se i pridonšenje stabilnosti ukupnoga financijskog sustava. U tome važnu ulogu ima makrobonitetna politika, kojom Hrvatska narodna banka nastoji spriječiti ili ublažiti pojavu i širenje sistemskih rizika te ojačati otpornost financijskog sustava, s krajnjim ciljem smanjenja vjerojatnosti nastupanja i troškova kriznih epizoda. I nakon pristupanja bankovnoj uniji i europodručju, Hrvatska narodna banka makrobonitetnu politiku provodi samostalno, u suradnji i koordinaciji s Europskom središnjom bankom.

Pri ispunjavanju tog zadatka ističu se tri prioriteta područja. Prvo, Hrvatska narodna banka sustavno prati i analizira sistemske rizike koji bi mogli ugroziti stabilnost financijskog sustava, kako bi stvorio temelje za poduzimanje mjera za njezino očuvanje. U tu svrhu kontinuirano se razvijaju i unaprjeđuju izvori podataka i pokazatelji za procjenu rizika za financijsku stabilnost, mogućih okidača za njihovu materijalizaciju te njihova učinka na stabilnost financijskog sustava i na cijelo domaće gospodarstvo. U sljedećem trogodišnjem razdoblju prioritet je daljnje unaprjeđivanje granularnih podataka o

kreditima kućanstvima i poduzećima te razvoj novih izvora podataka o klimatskim rizicima, kako bi se unaprijedila kvaliteta postojećih ili proizveli novi pokazatelji i modeli za procjenu rizika prekomjerne zaduženosti, rizika povezanih s tržištem nekretnina i s klimatskim promjenama. Pritom, posebno će se pratiti kvaliteta izvještavanja banaka o uvjetima kreditiranja potrošača koja pruža podatkovnu osnovu za praćenje primjene makrobonitetnih ograničenja o kriterijima kreditiranja potrošača.

Drugo, procjena sistemskih rizika nadopunjava se provođenjem testiranja otpornosti kreditnih institucija na stres tijekom hipotetskih, iznimno nepovoljnih makroekonomskih i financijskih kretanja koja predstavljaju malo vjerojatnu, ali moguću materijalizaciju sistemskih rizika relevantnih za poslovanje bankarskog sektora u Hrvatskoj. Prioritet u sljedećem razdoblju bit će, uz nastavak primjene interno razvijenih modela za testiranje solventnosti, paralelno na hrvatskim podacima testirati primjenu BEAST modela (engl. *Banking Euro Area Stress Test*) razvijenog u svrhu makroprudencijalnog testiranja otpornosti na stres bankovnog sustava europodručja, koristeći se podacima iz dvogodišnjeg EBA-ina testiranja otpornosti na stres. Planira se i daljnje unaprjeđivanje okvira za testiranje otpornosti na stres likvidnosti s ciljem povećanja njegove metodološke robusnosti, analitičke osjetljivosti i konzistentnosti s okvirom testiranja solventnosti, uz razvoj dinamičke ocjene učinaka šokova kroz vremenski horizont te sustavne analize interakcija između likvidnosnih i kapitalnih pozicija kreditnih institucija. Paralelno će se po potrebi razvijati i nadograđivati modeli za procjenu učinaka klimatskih scenarija na kreditni rizik, uz moguću integraciju klimatskih varijabli u postojeće makrofinancijske i stresne modele.

Treće, na temelju rezultata analize rizika Hrvatska narodna banka provodi makrobonitetnu politiku aktivacijom i oblikovanjem odgovarajućih instrumenata iz svoje nadležnosti. U sljedećem razdoblju nastaviti će se redovito, a po potrebi i izvanredno, preispitivati i utvrđivati zaštitni slojevi za protuciklički sistemski rizik,

strukturni sistemski rizik te ostale sistemski važne institucije, uz mogućnost donošenja i drugih mjera usmjerenih na kapital ili likvidnost banaka. S ciljem ublažavanja rizika povezanih s prekomjernim zaduživanjem kućanstava, Hrvatska narodna banka nastaviti će primjenjivati ograničenja kriterija kreditiranja kućanstava i pratiti njihovu provedbu u bankama. Ujedno će se razvijati modeli za ocjenu učinaka ovih mjera na kreditnu aktivnost, razvoj sistemskih rizika i tržište stambenih nekretnina. Usto, redovito će se pratiti cjelovit učinak skupa svih uvedenih mjera na bankarski sektor i cjelokupno gospodarstvo u odnosu na razinu sistemskih rizika, kako bi se one po potrebi, i s ciljem povećanja učinkovitosti, mogle pravodobno prilagoditi.

Hrvatska narodna banka pri provođenju makrobonitetne politike surađuje s domaćim i međunarodnim institucijama čije djelovanje može utjecati na stabilnost financijskog sustava. U okviru Vijeća za financijsku stabilnost, Hrvatska narodna banka surađuje i razmjenjuje informacije s Hrvatskom agencijom za nadzor financijskih usluga, Hrvatskom agencijom za osiguranje depozita i Ministarstvom financija Republike Hrvatske. Na razini europodručja Hrvatska narodna banka oblikuje makrobonitetnu politiku u koordinaciji i suradnji s Europskom središnjom bankom. To uključuje praćenje, analizu i procjenu tema iz područja financijske stabilnosti i makrobonitetne politike te dostavu podataka i razvoj izvora podataka prema zahtjevima jedinstvenoga nadzornog mehanizma. Osim toga, kada je riječ o temama analize rizika za financijsku stabilnost i provedbe makrobonitetne politike, Hrvatska narodna banka sudjeluje u radnim skupinama i odborima Europske središnje banke, Europskog odbora za sistemske rizike i drugih institucija Europske unije.

Transparentnost makrobonitetne politike i sustavno informiranje sudionika financijskih tržišta, institucija i šire javnosti imaju važnu ulogu u očuvanju povjerenja u financijski sustav. Hrvatska narodna banka stoga

nastavlja objavljivati svoje redovne publikacije *Financijska stabilnost* i *Makroprudencijalna dijagnostika*, u kojima se prikazuju rezultati provedenih analiza, upozorava na glavne sistemske rizike i obavještava o mjerama koje poduzima radi očuvanja financijske stabilnosti. Usto se u povremenim publikacijama objavljuju rezultati različitih istraživanja te analize i komentari aktualnih tema iz područja makrobonitetne politike i financijske stabilnosti, radi informiranja stručne i opće javnosti.

Ulaskom Hrvatske u europodručje redefinirana je i uloga bankovne supervizije koja sada zajedno s Europskom središnjom bankom u okviru jedinstvenoga nadzornog mehanizma djeluje u cilju očuvanja sigurnosti i stabilnosti hrvatskoga bankarskog sektora. Održavanjem povjerenja u bankovni sustav pridonosi se očuvanju financijske stabilnosti kao širem konceptu.

Supervizija Hrvatske narodne banke aktivno je uključena u identificiranje ključnih rizika europodručja zajedno s Europskom središnjom bankom i drugim nacionalnim nadležnim tijelima te revidira i utvrđuje supervizorske prioritete koji se ugrađuju u supervizorsku provjeru i ocjenu pojedinačnih kreditnih institucija. Izrada planova supervizije, provedba neposrednih nadzora rizika i naprednih modela te ostale supervizorske aktivnosti prema pojedinačnim bankama oslanjaju se na supervizorske prioritete.

U skladu s navedenim, u razdoblju od 2027. do 2029. godine, kao **prvi supervizorski prioritet** može se identificirati *otpornost na geopolitičke rizike i makrofinancijske šokove*, što je relevantno i za značajne i za manje značajne kreditne institucije, a u okviru kojega će supervizija nadzirati sljedeća ključna područja banaka:

1) razborito preuzimanje rizika i adekvatni standardi kreditiranja – glavni strateški fokus jesu standardi kreditiranja kućanstava, SME-jeva i trgovačkih društava, u cilju smanjivanja kreditnog rizika i rizičnih pokretača koji mogu utjecati na povećanje razine NPL-a

2) adekvatna kapitalizacija i implementacija CRR-a 3 – fokus na implementaciji standardiziranog pristupa (SA) za kreditni i operativni rizik te razvoj i provedbu strategija izvršenja mjera, uključujući rokove te sustavnije korištenje neposrednih nadzora za outliere

3) razborito upravljanje klimatskim rizicima i rizicima povezanim s prirodom – usklađivanje sa supervizorskim očekivanjima i tranzicijskim planovima uz fokus na tematskoj analizi tranzicijskih planova te korištenje posebnih neposrednih nadzora.

Kao **drugi supervizorski prioritet** u predmetnom razdoblju može se identificirati *operativna otpornost i snažne IKT sposobnosti*, u okviru kojih će supervizija nadzirati sljedeća ključna područja banaka:

1) implementaciju snažnih i otpornih okvira za upravljanje operativnim rizicima – strateški fokus na upravljanje rizikom IT sigurnosti, kibernetičkom otpornošću te rizikom od eksternalizacije IT usluga

2) digitalne strategije i upravljanje rizicima (dugoročni/srednjoročni prioritet) – fokus na strategije banaka povezane s umjetnom inteligencijom te na upravljanje i upravljanje rizicima – potrebno će biti razviti strategiju unutar jedinstvenoga nadzornog mehanizma vezano za superviziju AI rizika te integrirati oblike digitalnog financiranja u redovnu superviziju.

Osim navedenog s užeg aspekta hrvatskoga bankovnog sustava relevantan je i fokus na pojedinim tradicionalnim rizicima, kao što su:

- *materijalno značajni nedostaci u planiranju kapitala* – sudjelovanje u SRT transakcijama, procjena primjerenosti planova za kapital banaka u odnosu na dizajn scenarija, primjerenost pokrivenosti rizika u odnosu na strategije banaka, konzervativizam kod projekcija i mjere za očuvanje kapitala

- *izloženost pojedinim segmentima kreditnog rizika* – upravljanje kreditnim rizikom, primjena IFRS9 modela i implementacija grupnih standarda, proces raspoređivanja plasmana te pojedinačna i skupna rezerviranja za kreditni rizik, modaliteti značajnog povećanja kreditnog rizika (SICR)
- *adekvatan sustav unutarnjih kontrola i podjela dužnosti i odgovornosti upravljačkog tijela i nositelja ključnih funkcija.*

U stratejskom razdoblju od 2027. do 2029. može se očekivati ubrzan razvoj novih tehnologija, AI alata i proizvoda, promjene geopolitičkih rizika i makroekonomskog okruženja, što će izravno utjecati na rizični profil banaka i bankovnog sustava u cjelini. Kao rezultat navedenog potrebno je kontinuirano raditi na unaprjeđenju supervizorskih procedura i praksi te na izgradnji kapaciteta i novih znanja kod supervizora.

Supervizija Hrvatske narodne banke sudjelovat će u radnim skupinama Europske središnje banke te surađivati s drugim NCA na oblikovanju i razvoju novih metodologija, uvažavajući proporcionalnost između velikih i malih kreditnih institucija te specifičnost bankovnog sustava Republike Hrvatske.

Fokus se očekuje u unaprjeđenju *risk-based* supervizije, pojednostavnjenju procesa, odgovarajućem korištenju resursa i agilnosti u područjima donošenja odluka, internih modela, testiranja otpornosti na stres, izvještavanja i neposrednog nadzora, uz potpunu implementaciju nove SREP metodologije.

U smislu pojednostavnjenja bonitetne regulative Europske unije, u sljedećem stratejskom razdoblju superviziju Hrvatske narodne banke očekuje kontinuirani rad i sudjelovanje u radnim skupinama Europske središnje banke, Europskoga nadzornog tijela za bankarstvo (EBA) te u okviru Komisije Europske unije i raznih stručnih foruma. To uključuje unaprjeđenje koherencije između različitih regulatornih dijelova/područja, smanjenje diskrecija i odstupanja od standarda Basel III, ujednačavanje definicija, ažuriranje nepotrebnog preklapanja kod izvještavanja uz osiguravanje regulatorne stabilnosti s ciljem smanjenja regulatornog tereta za banke i industriju općenito.

Međutim, potrebno je očuvati glavne nositelje regulatornog okvira, robusni kapital i likvidnost, jak rezolucijski okvir, visoku zaštitu potrošača i investitora, učinkovitost supervizije i robusan AML/CTF okvir, uvažavajući specifičnosti hrvatskoga bankovnog sustava (*host-country*).

3. Učinkovito funkcioniranje platnih sustava i sustava opskrbe novcem

NAŠI PRIORITETI

U području platnog prometa ističu se prioriteti:

- modernizacija i unaprjeđenje platnoprometne infrastrukture
- ažuriranje regulatornog okvira pružanja platnih usluga
- podupiranje digitalizacije, inovacija i razvoja platnih usluga.

Kod sustava opskrbe novcem ističu se:

- jačanje efikasnosti gotovinskog ciklusa
- unaprjeđenje internih procesa i otpornosti
- održivost i smanjenje ekološkog otiska.

Za nesmetano odvijanje gospodarske aktivnosti u Republici Hrvatskoj potrebno je održavati sigurno, stabilno i efikasno funkcioniranje platnog prometa i opskrbe gotovim novcem.

U području platnog prometa u razdoblju od 2027. do 2029. očekuje se sljedeće:

- **Suvremena i efikasna platnoprometna infrastruktura** – Hrvatska narodna banka nastavit će razvijati i modernizirati infrastrukturu koja podržava integrirana rješenja Eurosustava uz primjenu zajedničkih paneuropskih standarda, uključujući SEPA plaćanja, pripremu za digitalni euro i namiru transakcija u DLT sustavima. Time se osiguravaju preduvjeti za ravnopravno sudjelovanje svih pružatelja platnih usluga i njihovih korisnika na jedinstvenom tržištu Europske unije, a imajući na umu znatne tehnološke promjene na globalnom tržištu platnih usluga.
- **Ažurni regulatorni okvir pružanja platnih usluga i digitalnog eura** – uključujući preuzimanje nove Direktive o platnim uslugama (PSD3) i osiguranje primjene Uredbe o platnim uslugama (PSR) kroz izradu novog Zakona o platnom prometu te aktivno sudjelovanje u uspostavi i provedbi zakonodavnog okvira za digitalni euro. Cilj je omogućiti pravnu sigurnost i poticajno okruženje za sve pružatelje platnih usluga uz istodobno jačanje monetarne suverenosti, otpornosti i strateške autonomije europskoga platnog sustava te smanjenje ovisnosti o izvaneuropskim platnim rješenjima. Digitalni euro kao javni digitalni oblik novca središnje banke osigurava građanima i poduzećima sigurno i pouzdano sredstvo plaćanja u digitalnom okruženju, uz visoke standarde zaštite privatnosti i sigurnosti. Njegovim uvođenjem potiče se razvoj interoperabilnih i inovativnih platnih rješenja te se jačaju integracija i

konkurentnost europskoga platnog tržišta u skladu sa strategijom Eurosustava.

- **Podupiranje digitalizacije, inovacija i razvoja platnih usluga** – Hrvatska narodna banka potiče pružatelje platnih usluga na razvoj novih rješenja i modernizaciju postojećih procesa u području pružanja platnih usluga, čime se osigurava učinkovit, siguran i inovativan platni promet. Posebna pozornost posvećuje se i integraciji hrvatskog tržišta u paneuropska platna rješenja, što omogućuje kompatibilnost s europskim standardima i potiče konkurentnost pružatelja platnih usluga. Uvođenje digitalnog eura posebno je važno u ovom kontekstu, jer nudi paneuropsko rješenje za plaćanja koje maksimalno iskorištava postojeće industrijske standarde, komponente i tehnologije. Na taj se način dodatno potiče inovacija, razvoj novih platnih rješenja te modernizacija infrastrukture. Hrvatska narodna banka u tom području djeluje kao katalizator razvoja, pružajući smjernice, podršku i poticaje za implementaciju novih tehnologija te stvaranje održivog ekosustava platnih usluga usklađenog sa strategijom Eurosustava.

U razdoblju od 2027. do 2029. u fokusu su modernizacija i unaprjeđenje platnoprometne infrastrukture, intenzivan rad na platnoprometnoj regulativi, kvalitetno praćenje razvoja i implementacije novih digitalnih tehnologija u području platnog prometa, uz kontinuirani nadzor i zaštitu korisnika platnih usluga. Hrvatska narodna banka time osigurava preduvjete za stabilno, učinkovito i inovativno funkcioniranje platnog prometa te pridonosi jačanju digitalne i strateške autonomije hrvatskoga i europskoga platnog tržišta.

U području opskrbe gotovim novcem u razdoblju od 2027. do 2029. nastavlja se provoditi učinkovito funkcioniranje sustava opskrbe gotovim novcem, s naglaskom na tri ključna prioriteta:

- 1. jačanje efikasnosti gotovinskog ciklusa** – daljnja optimizacija regulatornog okvira i suradnja sa svim dionicima radi osiguravanja široke dostupnosti, prihvaćenosti i otpornosti sustava opskrbe gotovinom u redovitim i izvanrednim okolnostima
- 2. unaprjeđenje internih procesa i otpornosti** – modernizacija poslovnih procesa, razvoj trezorske infrastrukture te jačanje upravljanja rizicima i kontinuitetom poslovanja radi veće učinkovitosti, sigurnosti i spremnosti sustava opskrbe gotovinom u svim okolnostima
- 3. održivost i smanjenje ekološkog otiska** – unaprjeđenje održivosti gotovinskog poslovanja ekološkim zbrinjavanjem novčanica, energetsom učinkovitošću infrastrukture i primjenom zelenih tehnologija.

Jačanje efikasnosti gotovinskog ciklusa

Siguran, stabilan i učinkovit sustav opskrbe gotovim novcem temeljni je preduvjet nesmetanog odvijanja ukupnih gospodarskih aktivnosti. Sustav opskrbe gotovinom obuhvaća cjelokupan gotovinski ciklus u zemlji, od planiranja potreba za novčanicama i kovanicama, njihove nabave i distribucije, preko pohrane, obrade i uništavanja neprikladnoga gotovog novca, do distribucije, povlačenja neprikladnoga gotovog novca, borbe protiv krivotvorenja te edukacije poslovnih subjekata i građana o zaštiti od krivotvorina. Hrvatska narodna banka osigurava da građani i poslovni subjekti u svakom trenutku raspolažu potrebnim količinama kvalitetnoga gotovog novca za svoje potrebe.

Vanjska otpornost i efikasnost sustava postižu se adekvatnim regulatornim okvirom i bliskom suradnjom sa svim dionicima gotovinskog ciklusa. U razdoblju od 2024. do 2026. dorađen je regulatorni okvir za sustav opskrbe gotovinom, a svi dionici tržišta (banke, prijevoznici gotovine CIT tvrtke, poslovni subjekti i dr.) prilagođeni su novim pravilima

kako bi se podigla učinkovitost opskrbe i održala dostupnost gotovine javnosti. Tijekom sljedećeg razdoblja od 2027. do 2029. inicirat će se i nadzirati provedba daljnje optimizacije regulatornog okvira te će se po potrebi dodatno prilagođavati regulativa prema najboljim praksama Eurosustava. Poseban naglasak bit će stavljen na poboljšanje opskrbe gotovim novcem za sve dionike, s ciljem da gotovina ostane široko i lako dostupna te ravnomjerno distribuirana u svim dijelovima Republike Hrvatske. U tu svrhu poticati će se i podržavati poslovne banke u osiguravanju dovoljne mreže bankomata i poslovnica za isplatu i uplatu gotovine, uz razumnu naknadu ili bez naknade za potrošače.

Također, razmatrat će se najbolja iskustva drugih članica Europske unije koje su uvele mjere za očuvanje dostupnosti gotovine (npr. dobrovoljne sporazume o razumijevanju s bankama ili zakonske obveze minimalne udaljenosti do bankomata u ruralnim područjima).

Osiguravanje opće prihvaćenosti gotovine kao zakonskog sredstva plaćanja još je jedan bitan element održivosti gotovinskog sustava. U Hrvatskoj se potrošači i nadalje u velikoj mjeri oslanjaju na gotovinu za svakodnevna, osobito manja plaćanja (oko tri četvrtine svih maloprodajnih transakcija izvršava se gotovinom) te gotovo svi trgovci u zemlji prihvaćaju gotovinu kao sredstvo plaćanja, čime se građanima jamči potpuna sloboda izbora načina plaćanja. Hrvatska narodna banka će, slijedeći među ostalim i preporuke Eurosustava, raditi na tome da gotovina ostane univerzalno prihvaćena kao zakonsko sredstvo plaćanja, koje trgovci i javne institucije općenito ne odbijaju, osim u iznimnim slučajevima predviđenima regulativom. U tom smislu, pratit će se, podržavati i implementirati prijedlog uredbe Europske komisije o euronovčanicama i eurokovanicama kao zakonskom sredstvu plaćanja, čime će se učvršćivati prava građana na plaćanje gotovinom diljem europodručja. Ujedno će se time građanima i poslovnim subjektima jamčiti potpuna sloboda izbora

načina plaćanja, što je i načelo koje njeguje većina središnjih banaka u europodručju.

Danas su, nažalost, rizici poremećaja u potražnji za gotovinom i prekidi u platnom prometu realnost. Stoga je važno da sustav bude spreman na nagle poremećaje i prekide. U suradnji s bankama i drugim dionicima, Hrvatska narodna banka nastojat će da opskrba gotovim novcem u Republici Hrvatskoj ostane pouzdana i u izvanrednim situacijama, među ostalim i putem ažurnosti planova kontinuiteta poslovanja s gotovinom, čime bi gotovina bila dostupna i kao pričuvno sredstvo plaćanja u slučaju tehničkih poteškoća ili izvanrednih situacija u elektroničkom plaćanju. Time će se ujedno ojačati robusnost gotovinskog sustava, što je jedan od glavnih ciljeva i drugih središnjih banaka. Sve ove mjere pridonose ukupnoj vanjskoj efikasnosti i otpornosti sustava opskrbe novcem, kako bi se očuvala njegova ključna uloga u gospodarstvu.

Unaprjeđenje internih procesa i otpornosti

Učinkoviti interni procesi središnje banke izravno utječu na učinkovitost cijeloga gotovinskog ciklusa. Tijekom prethodnog razdoblja Hrvatska narodna banka preuzela je nove zadaće (npr. zamjenu gotovog novca kune za euro nakon uvođenja eura), što je zahtijevalo znatne prilagodbe, od osiguranja dodatnog prostora za rad sa strankama do nabave nove opreme i nadogradnje aplikativne podrške za procese pohrane, obrade i opskrbe gotovinom. U razdoblju od 2027. do 2029. Hrvatska narodna banka usmjerit će se na daljnju modernizaciju i optimizaciju svojih unutarnjih procesa, služeći se stečenim iskustvima iz razdoblja uvođenja eura i najboljim praksama drugih članica europodručja.

Ključni projekt ostaje uspostava novoga, suvremenoga trezorskog prostora s pripadajućom infrastrukturom, što će omogućiti veću sigurnost i optimizirane kapacitete za pohranu i obradu gotovine. Cilj je izgradnje novog trezora upravljati identificiranim rizicima vezanima uz sigurnost i neadekvatan prostor

te povećati produktivnost, što bi naposljetku trebalo rezultirati bržom i učinkovitijom opskrbom banaka i posredno drugih dionika te smanjenjem operativnih troškova.

Nakon uvođenja eura zabilježen je povećan priljev krivotvorenih novčanica i kovanica, koji je poduzimanjem i provođenjem efikasnih mjera za sprječavanje krivotvorenja gotovog novca i otkrivanje krivotvorina na državnoj razini, i u suradnji s ovlaštenim institucijama u zemlji i inozemstvu, uspješno smanjen. Ipak, a posebice tijekom turističkih sezona, privremeno povećanje krivotvorenoga gotovog novca očekuje se i u sljedećem razdoblju. Stoga će Hrvatska narodna banka ulagati u nabavu opreme za provjeru i analizu autentičnosti gotovog novca te će učvrstiti suradnju s drugim institucijama u borbi protiv krivotvorenja, i u regiji i s ostalim središnjim bankama Eurosustava.

Upravljanje operativnim rizicima i osiguranje kontinuiteta poslovanja bit će sastavni dio svih ključnih procesa vezanih uz gotov novac. Izradit će se detaljniji planovi za postupanje u kriznim situacijama (poput prirodnih katastrofa, kibernetičkih napada ili naglog rasta potražnje za gotovinom), kako bi se osiguralo da distribucija gotovine teče neometano i u izvanrednim okolnostima. Također, provodit će se vježbe i testiranja kriznih planova kako bi sustav opskrbe novcem zadržao visoku razinu otpornosti i spremnosti. Ovakav proaktivan pristup, usklađen s najboljom praksom drugih središnjih banaka, ima cilj osigurati dostupnost i prihvaćenost gotovine, čak i uz rast digitalnih oblika plaćanja. Stoga će i Hrvatska narodna banka, kao središnji dionik nacionalnoga gotovinskog ciklusa, proaktivno sudjelovati u oblikovanju budućnosti gotovine te po potrebi prilagođavati interne politike i resurse kako bi se održala nesmetana i kontinuirana opskrba gotovinom u svim okolnostima.

U kontekstu opće digitalizacije platnog prometa, Hrvatska narodna banka također će pratiti daljnji razvoj digitalnog eura te evaluirati i poduzimati mjere kako bi se osiguralo da

gotovina i nadalje bude konkurentno i praktično sredstvo plaćanja uz druge digitalne oblike te da u budućnosti ostane dostupna i prihvaćena od strane svih građana i poslovnih subjekata.

Održivost i smanjenje ekološkog otiska

Kao i dosad, Hrvatska narodna banka u provedbi svojih aktivnosti posvećuje veliku pozornost smanjenju ekološkog otiska gotovinskog poslovanja. Učinak klimatskih promjena vidljiv je i u Hrvatskoj te se predviđa daljnji porast prosječnih temperatura i učestalost ekstremnih vremenskih pojava, što može utjecati na rad financijskih institucija i logistiku gotovinskog ciklusa. Održivost je stoga i nadalje integrirana u strategiju upravljanja gotovinom. U razdoblju od 2027. do 2029. Hrvatska narodna banka nastavit će provoditi i unaprjeđivati mjere koje pridonose zaštiti okoliša, navedene u nastavku.

- **Ekološko zbrinjavanje izrezanih novčanica i neprikladnih kovanica**

Hrvatska narodna banka već nekoliko godina izrezane novčanice zbrinjava recikliranjem umjesto odlaganja na odlagališta ili spaljivanja. Ta će se praksa nastaviti i u budućem razdoblju. Velike količine povučenih novčanica kune, koje su zamijenjene eurom, i nadalje će se nastojati zbrinjavati na ekološki najprihvatljivije načine, odnosno recikliranjem ili spaljivanjem uz uporabu energije. Time se slijedi i praksa drugih središnjih banaka koje traže "zelenije" načine za zbrinjavanje neprikladnoga gotovog novca, što je i vidljivo iz objavljene studije Eurosustava o utjecaju euronovčanica na okoliš i njegovoj posvećenosti da one budu što održivije i ekološki prihvatljivije u svom životnom ciklusu.

- **Ušteda energije i održiva infrastruktura**

Pri nabavi nove opreme za rukovanje gotovim novcem, Hrvatska narodna banka prednost će davati rješenjima koja troše manje energije i imaju manji ugljični otisak.

Nova tehnološka rješenja (poput energetske opreme za brojenje i obradu novca) pridonijet će smanjenju potrošnje električne energije u svakodnevnom radu. Također, planirana izgradnja ili adaptacija trezorskih i uredskih prostora odvijat će se po načelima održive gradnje i energetske učinkovitosti. Hrvatska će narodna banka pri tim nabavama voditi računa o klimatskim ciljevima te primjenjivati moderne standarde (npr. izolacija, obnovljivi izvori energije) kako bi njegovi prostori podržavali tranziciju prema niskougljičnom gospodarstvu.

- **Očuvanje zdravlja i sigurnosti**

Hrvatska narodna banka nastojat će osigurati da novčanice i kovanice ostanu sigurne za upotrebu, sudjelovanjem njezinih stručnjaka u praćenju utjecaja materijala i procesa obrade gotovine na zdravlje ljudi i okoliš. U suradnji s Europskom središnjom bankom, a posebice pri razvoju nove serije euronovčanica, razmatrat će se i unaprjeđenja sastava novčanica s ciljem da budu otpornije, dugotrajnije i ekološki prihvatljivije, uz zadržavanje najviših standarda zaštite od krivotvorenja. Tako će se smanjiti potreba

za zamjenom novca u optjecaju zbog dotrajalosti, što dodatno reducira stvaranje otpada i emisije u proizvodnom ciklusu.

Sve navedene aktivnosti pridonijet će usporavanju klimatskih promjena i stvaranju održivijega financijskog sustava. Usklađivanje aktivnosti s ciljevima strategije Eurosustava za gotovinu do 2030. u smislu zelene tranzicije izričito uključuje smanjenje ekološkog otiska gotovine kao jedan od pet strateških ciljeva, čime se potvrđuje i uloga same institucije kao društveno odgovorne.

Strategijski cilj Hrvatske narodne banke vezan uz područje učinkovitog funkcioniranja sustava opskrbe novcem od 2027. do 2029. oslanja se na dosadašnja postignuća i usklađen je s najboljim praksama Eurosustava i drugih središnjih banaka. Optimizacijom regulatornog okvira, suradnjom s vanjskim dionicima, unaprjeđenjem internih kapaciteta i otpornosti te promicanjem održivih i ekološki usmjerenih inicijativa, Hrvatska narodna banka i nadalje će osiguravati da gotovina i u digitalnom dobu ostane sigurno, dostupno i učinkovito sredstvo plaćanja na području Republike Hrvatske, pridonoseći dobrobiti građana i gospodarstva.

4. Uspješna integracija u Eurosustav

NAŠI PRIORITETI

- Kvalitetne i pravodobne pripreme analitičkih i drugih podloga radi sudjelovanja predstavnika Hrvatske narodne banke u radnim tijelima Euroskog sustava središnjih banaka i Eurosustava

Uvođenjem eura u Hrvatskoj 1. siječnja 2023. Hrvatska narodna banka postala je dijelom Eurosustava. To podrazumijeva sudjelovanje u definiranju zajedničke monetarne politike i donošenju svih drugih odluka Upravnog vijeća Europske središnje banke koje se odnose na Eurosustav. Guverner Hrvatske narodne banke član je Upravnog vijeća Europske središnje banke kao najvišeg tijela za odlučivanje. Stručnjaci Hrvatske narodne banke sudjeluju u radu otprilike 160 odbora, pododбора, radnih skupina i drugih radnih tijela u okviru Eurosustava i jedinstvenoga nadzornog mehanizma te pridonose pripremi podloga za odlučivanje u svojim odgovarajućim područjima. Zajedničku monetarnu politiku u Hrvatskoj provodi Hrvatska narodna banka; kada je riječ o monetarnim operacijama, banke i nadalje posluju izravno s Hrvatskom narodnom bankom.

Hrvatska narodna banka i u okviru Eurosustava nastavlja samostalno obavljati niz aktivnosti, u skladu sa zajedničkim procedurama tamo gdje one postoje. To se odnosi na područja kao što su makrobonitetna politika, upravljanje financijskom imovinom, nesmetano funkcioniranje platnog sustava, izdavanje novčanica i kovanica eura, proizvodnja službene statistike, zaštita potrošača te nadzor provedbe propisa za sprječavanje pranja novca i financiranja terorizma. U okviru bankovne unije Hrvatska

narodna banka provodi superviziju kreditnih institucija kao dio jedinstvenoga nadzornog mehanizma te je, zajedno s Jedinstvenim sanacijskim odborom (u okviru jedinstvenoga sanacijskog mehanizma), sanacijsko tijelo za kreditne institucije u Hrvatskoj.

Za uspješno djelovanje u okviru Eurosustava i, naposljetku, učinkovito sudjelovanje u donošenju odluka koje se odnose na cijelo europodručje, odnosno Eurosustav, ključne su kvalitetne i pravodobne pripreme analitičkih i drugih podloga na razini odgovarajuće stručne službe Hrvatske narodne banke. To se odnosi i na angažirano i kvalitetno sudjelovanje stručnjaka Hrvatske narodne banke u radnim tijelima Eurosustava i Euroskog sustava središnjih banaka. Stoga se prioritarnim područjem i nadalje smatra kvalitetna i pravodobna priprema za sudjelovanje u raspravama i odlučivanju o određenim temama na razini Euroskog sustava središnjih banaka i Eurosustava. Također, sudjelovanjem u radu i odlučivanju u okruženju Eurosustava ocjenjuje se koja su pitanja od posebnog interesa za Hrvatsku narodnu banku. Među temama o kojima se raspravlja i odlučuje određuju se prioritete teme za specifično zalaganje i zauzimanje stavova, i na razini stručnih službi, odnosno odbora Euroskog sustava središnjih banaka / Eurosustava, i na razini tijela za odlučivanje Europske središnje banke.

5. Usmjerenost prema održivom razvoju

NAŠI PRIORITETI

- Unaprjeđenje analitičkih alata i podataka za procjenu klimatskih i okolišnih rizika te njihova sustavna integracija u nadzorne, makrobonitetne i analitičke aktivnosti
 - Doprinos održivoj tranziciji kroz uključivanje klimatskih čimbenika u monetarne operacije, upravljanje financijskom imovinom i dijalog s financijskim sektorom
 - Daljnje smanjivanje vlastitoga ugljičnoga i okolišnog otiska te transparentno izvještavanje o održivosti, uključujući redovitu objavu Izvješća o održivosti i razvoj tranzicijskog plana
-

U razdoblju od 2027. do 2029. Hrvatska narodna banka nastavit će sustavno integrirati načela održivog razvoja u sve segmente svog djelovanja, s posebnim naglaskom na klimatskim i okolišnim rizicima te njihovim učincima na stabilnost cijena, financijsku stabilnost i otpornost financijskog sustava. Polazeći od dosadašnjih strateških opredjeljenja i obveza koje proizlaze iz članstva u Eurosustavu, Hrvatska narodna banka dodatno će produbiti integraciju klimatskih i okolišnih čimbenika u supervizorske aktivnosti, analitičke funkcije, upravljanje financijskom imovinom i korporativno upravljanje. U ovom razdoblju naglasak će biti na operativnoj provedbi uspostavljenih okvira, daljnjem razvoju metodologija i analitičkih alata te unaprjeđenju kvalitete i dostupnosti podataka potrebnih za procjenu klimatskih i okolišnih rizika. Posebna pozornost posvetit će se usklađivanju s regulatornim i metodološkim razvojem na razini Europske unije, izvještavanju o održivosti i upravljanju rizicima. Hrvatska narodna banka nastavit će aktivno sudjelovati u radu tijela Eurosustava i drugih međunarodnih inicijativa usmjerenih na održive financije te jačati suradnju s domaćim i međunarodnim institucijama radi poticanja otpornosti financijskog sustava na klimatske i

okolišne šokove. U sklopu ovog strategijskog cilja ističu se tri prioriteta područja djelovanja.

Prvo prioriteta područje jest jačanje analitičkoga i supervizorskog okvira za klimatske i okolišne rizike. Hrvatska narodna banka unaprijedit će metodologije za procjenu klimatskih i okolišnih rizika te njihovu sustavnu integraciju u makrobonitetne, mikrobonitetne i analitičke alate. To uključuje daljnji razvoj scenarija klimatskih testova otpornosti na stres, poboljšanje granularnosti i kvalitete klimatskih podataka te uključivanje tih rizika u supervizorski dijalog i procjene rizika kreditnih institucija. Poseban naglasak bit će na povezivanju tranzicijskih i fizičkih klimatskih rizika s makroekonomskim kretanjima i financijskom stabilnošću, uz postupno proširivanje analitičkog okvira i na druge okolišne i prirodne rizike koji mogu imati materijalne učinke na ključne sektore gospodarstva.

Drugo prioriteta područje jest doprinos održivoj tranziciji financijskog sustava i gospodarstva. U okviru svojih nadležnosti i u skladu s politikama Eurosustava, Hrvatska narodna banka nastavit će pridonositi tranziciji prema ugljično neutralnom i otpornom

gospodarstvu. To podrazumijeva primjenu načela održivog financiranja u provođenju svojih monetarnih operacija i upravljanju vlastitom financijskom imovinom te poticanje transparentnosti i kvalitetnog izvještavanja o klimatskim i okolišnim rizicima u financijskom sektoru. U kontinuiranom dijalogu s financijskim institucijama Hrvatska narodna banka poticat će pravodobno prepoznavanje i upravljanje rizicima koji proizlaze iz tranzicije prema niskougljičnom i održivom gospodarstvu, uz očuvanje stabilnosti financijskog sustava.

Treće prioritetno područje jest daljnje smanjivanje vlastitoga okolišnog otiska i jačanje održivoga korporativnog upravljanja.

Hrvatska narodna banka nastavit će provoditi i unapređivati mjere usmjerene na smanjenje

vlastitoga ugljičnoga i okolišnog otiska te razvijati sustav upravljanja održivošću unutar organizacije. Naglasak će biti na provedbi i praćenju mjera smanjenja emisija stakleničkih plinova, povećanju energetske učinkovitosti, promicanju održivih praksi u javnoj nabavi i upravljanju resursima te jačanju kompetencija zaposlenika u području održivosti. U ovome će razdoblju Hrvatska narodna banka započeti razvoj tranzicijskog plana usmjerenog na daljnje smanjivanje vlastitoga ugljičnog otiska i prilagodbu poslovanja načelima održivosti. Plan će se izrađivati postupno, uzimajući u obzir najbolju praksu središnjih banaka, te će služiti kao okvir za strukturirano planiranje budućih mjera u području održivosti. Posebna će se pozornost posvetiti mjerljivosti rezultata i transparentnoj objavi Izvješća o održivosti.

6. Djelotvorno, odgovorno i transparentno upravljanje organizacijom

NAŠI PRIORITETI

- Intenziviranje programa stručnog usavršavanja, iz različitih područja poslovanja, razvoja vještine vođenja, unaprjeđenja suradnje i timskog rada, komunikacijskih vještina te programa promicanja etičnosti u poslovanju
 - Unaprjeđivanje informatičke tehnologije te potrebne prilagodbe u aplikacijskim i infrastrukturnim sustavima poslovnih funkcija zbog sve intenzivnijih zahtjeva iz okruženja kao što su ESSB, ESB i EBA
 - Primjena alata umjetne inteligencije (AI – engl. *Artificial intelligence*) u poslovnim procesima HNB-a
 - Kibernetička sigurnost (engl. *cybersecurity*) kao skup tehnologija, procesa i politika kojima se štite sustavi, mreže i podaci od neovlaštenog pristupa, krađe, oštećenja ili ucjene
 - Poboljšanje energetske učinkovitosti građevinskih elemenata i termotehničkih sustava zgrada
 - Širenje i jačanje financijske pismenosti građana
-

Ovaj cilj pruža podlogu i pridonosi kvalitetnom ostvarenju preostalih ciljeva. U tom kontekstu, Hrvatska narodna banka aktivno će razvijati i nacionalnu i međunarodnu suradnju, posebice u razmjeni iskustava i znanja, kao i komunikaciju kako bi se na što efikasniji način dosegнули strategijski ciljevi, uzimajući pritom u obzir i prilagodbe svojih podzakonskih propisa pravnim aktima Europske središnje banke te drugim pravnim aktima Europske unije gdje je to potrebno. Također, nastojanjem za daljnjim unaprjeđivanjem i razvojem unutarnje strukture, organizacijske kulture i horizontalne suradnje unutar Hrvatske narodne banke, poštujući svoje etičke vrijednosti (odgovorno ponašanje, profesionalnost, neovisnost, nepristranost i transparentnost), pridonosit će se i nadalje stvaranju zajedništva kako bi se svaki zaposlenik osjećao kao važan dio organizacije.

U ovim će nastojanjima prioritetnu ulogu imati upravljanje ljudskim potencijalima, unaprjeđivanje informatičkog sustava,

odnosno brzina prilagođavanja tehnološkim inovacijama te osiguravanje IT sigurnosti i daljnje podizanje troškovne svjesnosti i odgovornosti te ekonomičnosti pri alokaciji resursa transparentnošću, ažurnošću i točnošću u financijskom izvješćivanju.

Pri ispunjavanju navedenog, ističe se šest prioritetnih područja:

1. Prepoznavanje i razvoj organizacijske kulture koja čini osnovu konkurentnosti i održivog razvoja Hrvatske narodne banke

U sljedećem strategijskom razdoblju aktivnosti će biti usmjerene na sustavan razvoj zajedničkih vrijednosti kako bi se organizacijska kultura razvijala u smjeru ključnog čimbenika uspješnosti i predstavljanja organizacije. Poseban će naglasak biti na razvoju snažnoga organizacijskog identiteta i vrijednostima koje zaposlenicima pružaju osjećaj pripadnosti.

Jasno komuniciranje misije i vizije te svrhe organizacije poticat će povezivanje individualnog doprinosa zaposlenika s organizacijskim ciljevima, čime će se jačati svijest o zajedničkom smjeru rada. Rukovoditelji, na svim razinama imat će ključnu ulogu u izgradnji organizacijske kulture. Razvijat će se njihove kompetencije upravljanja u području vođenja na temelju vrijednosti, poticanja suradnje te stvaranja transparentnoga i profesionalnog okruženja. Kultura poštovanja, otvorene komunikacije i međusobnog povjerenja razvijat će se sustavnim inicijativama prema svim razinama zaposlenih, uključujući i nove zaposlenike koje će se uvoditi u vrijednosti i načela Hrvatske narodne banke. Na ovaj način Hrvatska narodna banka dodatno će ojačati svoj identitet, očuvati reputaciju poželjnog poslodavca i mjesta profesionalnog rada.

2. Prepoznavanje znanja kao temelja organizacije i shodno tome zaposlenika kao njezinih najvažnijih čimbenika

Hrvatska narodna banka nastavit će privlačiti zaposlenike s odgovarajućim vještinama poticajnim radnim uvjetima, vrednovati njihov rad na osnovi njihovih zasluga i raditi na suradnji dijeljenjem znanja unutar Hrvatske narodne banke putem podržavanja kulture učenja kako bi se osiguralo da je Hrvatska narodna banka poželjan poslodavac na tržištu rada. I nadalje će se njegovati zajedništvo kao temeljna zajednička vrijednost, čime će se promicati i osjećaj pripadnosti, komunikacija i uzajamno poštovanje. Uz programe stručnog usavršavanja, uključujući i programe uvođenja novih, specifičnih obrazovnih programa s obzirom na sve veće zahtjeve za ekspertnim znanjima iz različitih područja poslovanja, intenzivirat će se i programi razvoja vještina vođenja, unaprjeđenja suradnje i timskog rada, komunikacijskih vještina (treninga medijskog nastupa, uspješne prezentacije, pregovaranja) te programi promicanja etičnosti u poslovanju.

3. Kontinuirano provođenje unaprjeđenja informatičke tehnologije

Zbog sve intenzivnijih zahtjeva iz okruženja, primarno iz Europskog sustava središnjih banaka, Europske središnje banke i Europskoga nadzornog tijela za bankarstvo (EBA), potrebne su znatne prilagodbe aplikacijskih i infrastrukturnih sustava, i to ponajprije za potrebe supervizije, centralnobankarskih operacija i statistike. Zahtjevi za prikupljanje podataka i izvještavanje pritom se šire na druge institucije u Europskoj uniji, ponajprije u području nadzora (AMLA) i statistike (EIOPA, EuroSTAT). Poseban izazov u nadolazećem razdoblju predstavljat će primjena alata umjetne inteligencije (AI – engl. *Artificial intelligence*) u svakodnevnom poslovanju Hrvatske narodne banke, što bi trebalo dovesti do povećanja produktivnosti uz zadržavanje svih aspekata sigurnosti korištenih alata i podataka. S obzirom na promjene u internim procesima i zahtjevima Eurosustava, bit će nužno izvršiti i znatne prilagodbe u postojećem BCM sustavu vezane uz funkciju supervizije i statistike koje na razini Eurosustava predstavljaju kritične poslovne funkcije. Posljedično, bit će nužno formalizirati i unaprijediti ORM sustav Hrvatske narodne banke. Na ovaj način ojačat će se rizična raspoloživost i dostupnost sustava.

4. Kibernetička sigurnost (engl. *cybersecurity*)

Kibernetička sigurnost skup je tehnologija, procesa i politika kojima se štite sustavi, mreže i podaci od neovlaštenog pristupa, krađe, oštećenja ili ucjene. Ključni trendovi u kibernetičkoj sigurnosti u nadolazećim godinama uključuju znatnu primjenu umjetne inteligencije za automatizaciju naprednih napada na organizacije. Za Hrvatsku narodnu banku to znači modernizaciju i uvođenje sigurnosnih rješenja potpomognutih umjetnom inteligencijom. Obvezno je

ulaganje u automatizaciju, s obzirom na to da ručni pristup više nije dovoljan; SIEM/SOAR, EDR/XDR i AI analitika postaju standard. S obzirom na trenutno stanje u svijetu, raste djelovanje državnih i sponzoriranih skupina koje ciljaju elektroenergetske mreže, zdravstvo i javni sektor. To zahtijeva novo planiranje sigurnosti na razini cjelokupnoga digitalnog ekosustava.

5. Operativna provedba klimatske tranzicije Hrvatske narodne banke u dijelu zgrada, energije, infrastrukture i investicija

Povećanje energetske učinkovitosti građevinskih elemenata i termotehničkih sustava zgrada osnovni je operativni mehanizam za smanjenje emisija stakleničkih plinova i dugoročnu dekarbonizaciju poslovanja. Upravljanje emisijama stakleničkih plinova trajno je integrirano u redovno poslovanje te se sustavno provodi prikupljanje podataka i godišnji izračun emisija u svim segmentima poslovanja s narodne banke, uz praćenje trendova i definiranje mjera za njihovo smanjivanje. Pokrenuta je izrada Strategije upravljanja ugljičnim otiskom te Akcijskog plana za smanjenje emisija stakleničkih plinova, kojima se definiraju kratkoročni i dugoročni ciljevi, prioritetne mjere, dinamika provedbe i odgovornosti. Naglasak je na operativnoj provedbi definiranih mjera, integraciji klimatskih i energetske kriterija u tehničke specifikacije i projekte te postupnom smanjivanju ovisnosti o izvorima energije koji znatno pridonose emisijama stakleničkih plinova. Aktivnosti obuhvaćaju modernizaciju sustava grijanja i hlađenja, unaprjeđenje ovojnice zgrada, primjenu obnovljivih izvora energije gdje je to tehnički i financijski opravdano te planiranje projekata uzimajući u obzir ciljeve smanjenja emisija i dugoročnu klimatsku otpornost. Na taj način osigurava se usklađenost infrastrukturnog razvoja s ciljevima održivog razvoja i odgovornog upravljanja Hrvatskom narodnom bankom, uz istodobno poboljšanje uvjeta

za profesionalno obavljanje zadataka u poticajnom, sigurnom i funkcionalnom radnom okruženju te povećanje kvalitete boravka i rada u poslovnim prostorima.

6. Hrvatska narodna banka posvećena je širenju i jačanju financijske pismenosti

U Hrvatskoj narodnoj banci zainteresirani građani mogu saznati što je novac, kako se vodi monetarna politika, tko i kako nadzire banke i što građani trebaju znati kako bi donosili što bolje osobne financijske odluke. U tom smislu Hrvatska narodna banka obraća se širokoj javnosti, a osobito mladima, učenicima i studentima, no isto tako i akademskoj zajednici, udrugama i civilnom društvu.

Hrvatska narodna banka otvorena je za sve građane kako bi mogli dobiti nepristrane informacije o novcu i financijama. Kontinuirano se provode edukacije i komunikacija sa svim ciljanim skupinama. Kako bi se to postiglo, Hrvatska narodna banka služi se, osim direktnom komunikacijom, različitim komunikacijskim kanalima – internetskom stranicom, društvenim mrežama, izložbama na otvorenom, brošurama i letcima te predstavljanjem na sajmovima i konferencijama.

S ciljem jačanja financijske pismenosti, među ostalim, u Hrvatskoj narodnoj banci otvorena je i Moneterra – Muzej novca Hrvatske narodne banke (u nastavku teksta: Moneterra). Sve aktivnosti pripremaju se i izvode ciljano za svaku grupu posjetitelja kroz stručna vodstva, radionice te predavanja i tribine. Tim direktnim kontaktom i susretima također se nastoji ojačati njihovo poznavanje rada središnje banke i pridonijeti razumijevanju i transparentnosti rada Hrvatske narodne banke.

U sljedećem razdoblju planira se daljnji razvoj aktivnosti Hrvatske narodne banke

usmjerenih na jačanje financijske pismenosti te novi sadržaji i izložbe u Moneterri kako bi se povećala svijest građana o aktualnim temama koje su važne za cijelo društvo. S obzirom na brz razvoj tehnologije posebna će pozornost biti posvećena digitalnoj financijskoj pismenosti – kroz izložbe o financijskim prijevarama te razvoju platnog prometa i novih oblika plaćanja.

Hrvatska narodna banka pratit će i ostale trendove koji utječu na financijski

život građana kako bi im se pružile relevantne informacije, prikazane na način prihvatljiv svakoj ciljanoj skupini.

Interna područja fokusa bit će i nadalje omogućavanje pravodobne reakcije i prilagodbe okruženju, djelotvornosti, učinkovitosti i održivosti u izvršavanju ostalih strategijskih ciljeva i promicanje osnažene kulture izvrsnosti, inovativnosti i uključenosti unutar Hrvatske narodne banke.

STRATEGIJSKI PLAN
za razdoblje od 2027. do 2029.
www.hnb.hr

