

septembar 2025
godina 18, broj 70

UDRUŽENJE BANAKA
CRNE GORE
ASSOCIATION OF
MONTENEGRIN BANKS

Bankar

ISSN 1800-7465
9 771800 746009



PLAĆAJTE SVIM KARTICAMA
PRVE BANKE CG

**I OSTVARITE POPUST
DO 30% KOD PARTNERA**



PRVA BANKA CG

OSNOVANA 1901.





Uvodna riječ glavnog urednika

Poštovani čitaoci,

Znakovit tekst koji preporučujemo jeste govor g-dina Luisa de Guindosa, potpredsjednika ECB-a održanog na godišnjoj skupštini Međunarodnog udruženja za svopove i derivate (ISDA), skrenuvši još jednom pažnju na globalne tenzije koje su izazov za finansijsku stabilnost u eurozoni, gdje veća geoeekonomska fragmentacija na globalnom nivou može povećati vjerovatnoću češćih i uticajnijih negativnih događaja.

Generalni sekretar Udruženja banaka Crne Gore g-din Pejaković u intervjuu govori o bezbjednosti i sigurnosti bankarskog sektora u dijelu cyber sigurnosti i on-line poslovanja, kao i o tome kako građani mogu da se zaštite od mogućih prevara i povećaju svoju finansijsku pismenost i znanje o bezbjednom korišćenju svojih bankovnih kartica i računa, što je nažalost uvijek aktuelno. Slijedeći tekst ukazuje na definiciju platnog prometa koji predstavlja finansijski krvotok privrednog sistema, gdje smo svjedoci intenzivnih promjena zadnjih godina uz pojačanu digitalizaciju i standardizaciju sa SEPA shemama. Sa zadovoljstvom prezentujemo SEPA kreditni transfer, odgovori i komentari sa radionice Savjeta za regionalnu saradnju RCC 22. i 23. maja 2025. godine. Radionica je bila namjenjena pružaocima platnih usluga (i bankarskim i nebankarskim) iz Zapadnobalkanske šestorke (WB6) i imala je za cilj da podrži njihovu pravnu i tehničku spremnost za SEPA integraciju. Radionicu je vodio Kjeld Hereman, konsultant koga je RCC angažovao.

Nalazimo da će vam biti interesantan stav kolega iz Njemačkog udruženja banaka, a odnosi se na komentar o očekivanim smjernicama EBA gdje se ukazuje da povećana digitalizacija i korišćenje lanaca dodate vrijednosti u finansijskom sektoru koje su doveli do potrebe za temeljnim preispitivanjem regulatornih okvira za upravljanje rizicima od trećih strana. Sa druge strane kolege iz Švajcarskog udruženja banaka ukazuju na vezu generativne vještačke inteligencije i bankarstva, gdje uspješna implementacija GenAI nije sprint, već strateški proces transformacije. Tu je i stav kroz analizu i preporuke UK Finance gdje govore o tome kako do ravnoteže između otpornosti i rasta bankarstva. Ograničenja marži, volatilnost tržišta, rastući regulatorni zahtjevi i rastuća konkurencija od strane nebankarskih kreditora testiraju sposobnost banaka da rastu bez ugrožavanja stabilnosti

Vrlo aktuelna je tema DORA odnosno usklađivanje i standardizacija sa zakonom o digitalnoj operativnoj otpornosti na šta ukazuje Lauren Burnside. Naravno pored tekućih aktivnosti ukazujemo i na obaveznost razumjevanja biheviornalnih finansija koji nam omogućavaju donošenje boljih odluka i uspješnije investiranje. Kroz tekst Paule Soler informišemo se da američki platni giganti Visa, Mastercard, PayPal, Apple Pay i Google Pay dobili su novog konkurenta u Evropi: zove se Wero, i već je dostupan korisnicima u Njemačkoj i Belgiji – kako funkcioniše i koje su njegove karakteristike?

Nadam se da su tekstovi koje smo pripremili za vas informativni, inspirativni i da nam ukazuju šta nas očekuje u kratkom i srednjem roku poslovanja.

Srdačan pozdrav,

Glavni i odgovorni urednik
mr Bratislav Pejaković

Foreword of the Secretary General

Dear Readers,

This issue features a speech given by Mr. Luis de Guindos, Vice President of the ECB, at the annual meeting of the International Swaps and Derivatives Association (ISDA), drawing attention once again to the global tensions that are a challenge to financial stability in the euro area, where greater geoeconomic fragmentation at the global level may increase the likelihood of more frequent and impactful negative events.

The Secretary General of the Association of Montenegrin Banks, Mr. Pejaković, talks in an interview about the safety and security of the banking sector in terms of cybersecurity and online business, as well as how citizens can protect themselves from possible fraud and increase their financial literacy and knowledge about the safe use of their bank cards and accounts, which is unfortunately always relevant. The following text indicates the definition of payment transactions, which represent the financial bloodstream of the economic system, where we have witnessed intensive changes in recent years with increased digitalization and standardization with SEPA schemes. We are pleased to present SEPA credit transfer, answers and comments from the workshop of the RCC Regional Cooperation Council held on 22 - 23 May 2025. The workshop was intended for payment service providers (both banking and non-banking) from the Western Balkans Six (WB6) and aimed to support their legal and technical readiness for SEPA integration. The workshop was led by Kjeld Herreman, a consultant hired by the RCC.

We find the position of our colleagues from the German Banking Association interesting, and it refers to the commentary on the expected EBA guidelines, where it is pointed out that increased digitalization and the use of value chains in the financial sector have led to the need for a fundamental review of the regulatory framework for managing third-party risks. On the other hand, colleagues from the Swiss Banking Association point to the connection between generative artificial intelligence and banking, where the successful implementation of GenAI is not a sprint, but a strategic transformation process. There is also a position through analysis and recommendations from UK Finance, where they talk about how to achieve a balance between resilience and growth in banking. Margin constraints, market volatility, growing regulatory requirements and increasing competition from non-bank lenders are testing the ability of banks to grow without jeopardising stability.

The topic of DORA, or the alignment and standardization with the Digital Operational Resilience Act, is very current, as Lauren Burnside points out. In addition to current activities, we also point out the necessity of understanding behavioural finance, which allows us to make better decisions and invest more successfully. In an article featured by Paula Soler, we learn that the American payment giants Visa, Mastercard, PayPal, Apple Pay and Google Pay have gained a new competitor in Europe: it is called Wero, and it is already available to users in Germany and Belgium - how does it work and what are its features?

I hope that the articles we have prepared for you are informative, inspiring, and show us what awaits us in the short and medium term.

Kind regards,

Editor-in-Chief

Bratislav Pejaković, MSc

BANKAR

Broj 70 / septembar 2025.

IZDAVAČ

Udruženje banaka Crne Gore
Novaka Miloševa bb/3 Podgorica
Tel: +382 20 232-028
www.ubcg.info

Časopis izlazi kvartalno u elektronskoj formi.

Rješenjem Ministarstva kulture, sporta i medija časopis Bankar je upisan u Evidenciju medija - štampani mediji 17. marta 2008, pod rednim brojem 641.

REDAKCIJSKI ODBOR

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK
mr Bratislav Pejaković

Prof. dr Aleksandar Živković,
dr Nikola Fabris,
dr Saša Popović,
mr Nebojša Đoković

TEHNIČKI UREDNIK
Goran Kapor

DIZAJN I PRELOM

Nikola Latković

FOTOGRAFIJE

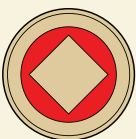
Envato i fotodokumentacija UBCG

PREVOD

Milena Ljumović

Prilozi

- tekstovi se dostavljaju u elektronskom obliku na e-mail adrese: udruzenjebanaka@t-com.me, gorankapor@hotmail.com; maksimalna dužina teksta do 25.000 karaktera.
- reklame po normativima UBCG na e-mail: latkovic@gmail.com



BANKAR

Časopis Udruženja banaka Crne Gore
Broj 70 / septembar 2025.

Sadržaj / Contents

Intervju: Luis de Guindos

4 GLOBALNE TENZIJE IZAZOV ZA FINANSIJSKU STABILNOST U EUROZONI

Global Tensions A Challenge for Financial Stability in the Euro Area

Intervju: mr Bratislav Pejaković

14 BANKE ODOLJEVAJU HAKERIMA, NEPAŽNJA KORISNIKA JE PRIJETNJA

Banks Resist Hackers, User Carelessness Is the Threat

MNE:EU

24 PLATNA ŠEMA I EPC – SEPA

Payment scheme and EPC – SEPA

SEPA

28 SEPA KREDITNI TRANSFER, ODGOVORI I KOMENTARI

SEPA Credit Transfer, Answers and Comments

Diana Campar, André Nesh

36 DESET TAČAKA ZA SAVREMENO UPRAVLJANJE RIZICIMA TREĆIH STRANA

Ten points for modern third-party risk management

Richard Hess, Matthias Plattner

42 USPIJEŠNA IMPLEMENTACIJA GENAI NIJE SPRINT, VEĆ STRATEŠKI PROCES TRANSFORMACIJE

Successful GenAI implementation is not a sprint, but a strategic transformation process

UK Finance

46 KAKO DO RAVNOTEŽJE IZMEĐU OTPORNOSTI I RASTA BANKARSTVA

Finding the right balance between resilience and growth

Lauren Burnside

50 DORA ROK JE PROŠAO – ŠTO SAD?

The DORA deadline has passed - now what?

Robert Piwowarski

54 DONOŠENJE BOLJIH ODLUKA I USPIJEŠNIJE INVESTIRANJE

Making Better Decisions and Investing More Successfully

Paula Soler

64 EVROPSKI KONKURENT VISA-I I MASTERCARD-U DOSTUPAN I U BELGIJU

Europe's rival to Visa and Mastercard soon to roll out in Belgium



Globalne tenzije izazov za finansijsku stabilnost u eurozoni

Luis de Guindos

Govor Luisa de Guindosa, potpredsjednika ECB-a, na godišnjoj skupštini Međunarodnog udruženja za svopove i derivate (ISDA), Amsterdam, 15. maj 2025.

Posljednji mjeseci bili su prilično burni na globalnim finansijskim tržištima, stavljajući u prvi plan rasprave o rizicima po finansijsku stabilnost, kao i rasprave o otpornosti finansijskih institucija. Danas bih želio detaljnije da analiziram ove teme, s posebnim fokusom na eurozonu.

NESTABILNA I NEIZVJESNA MAKROFINANSIJSKA PERSPEKTIVA

Suočen sa stvarnošću da je globalizacija kakvu poznajemo došla do kraja, svijet se prilagođava novom okruženju. Kako se naši

ekonomski i finansijski sistemi prilagođavaju novoj stvarnosti, veća geoe ekonomska fragmentacija na globalnom nivou može povećati vjerovatnoću češćih i uticajnijih negativnih događaja. Najneposrednija zabrinutost je da bi trenutne trgovinske tenzije mogle eskalirati u trgovinski rat, sa potencijalno značajnim negativnim posljedicama po globalni rast, inflaciju i cijene imovine.

S obzirom na to da je ekonomija eurozone vrlo otvorena i duboko integrisana u globalne lance snabdijevanja, postoji niz ranjivosti finansijske stabilnosti koje bi se mogle testirati. Međutim, povišeni nivo neizvjesnosti nije ograničen samo na trgovinu. Pogođeno je i nekoliko drugih područja politike, uključujući monetarnu, fiskalnu i politiku nacionalne bezbjednosti.

KLJUČNE RANJIVOSTI FINANSIJSKE STABILNOSTI

U Pregledu finansijske stabilnosti ECB-a vidimo tri ključne ranjivosti. Prva se odnosi

„Kako se naši ekonomski i finansijski sistemi prilagođavaju novoj stvarnosti, veća geoe ekonomska fragmentacija na globalnom nivou može povećati vjerovatnoću češćih i uticajnijih negativnih događaja

Global Tensions A Challenge for Financial Stability in the Euro Area

Speech by Luis de Guindos, Vice-President of the ECB, at the International Swaps and Derivatives Association (ISDA) Annual General Meeting, Amsterdam, 15 May 2025

Luis de Guindos

Recent months have been rather eventful on global financial markets, bringing to the fore discussions about risks to financial stability and the resilience of financial institutions. I would like to explore these topics in more detail today, with a particular focus on the euro area.

A VOLATILE AND UNCERTAIN MACRO-FINANCIAL OUTLOOK

Faced with the reality that globalisation as we know it has come to an end, the world is adjusting to a new environment. As our economic and financial systems adapt, greater geoeconomic fragmentation globally may increase the likelihood of more frequent and more impactful adverse tail events. The most immediate concern is that ongoing trade tensions could escalate into a trade war, with potentially significant negative consequences for global growth, inflation and asset prices.

As the euro area economy is very open and deeply integrated into global supply chains, there are a number of financial stability vulnerabilities that could be tested. But the elevated level of uncertainty has not been limited to trade. Several other policy

areas, including monetary, fiscal and national security policies, have also been affected.

KEY FINANCIAL STABILITY VULNERABILITIES

We see three key vulnerabilities in the ECB Financial Stability Review to be published next week. The first concerns financial markets. A considerable increase in US trade policy uncertainty to more than 60 times the historical average has injected significant volatility into financial markets. Trade policy uncertainty can also lead to greater exchange rate volatility, affecting portfolio investment decisions and capital flows. Equity markets remain particularly

„As our economic and financial systems adapt, greater geoeconomic fragmentation globally may increase the likelihood of more frequent and more impactful adverse tail events

„Eskalacija trgovinskih tenzija mogla bi da utiče na firme i domaćinstva eurozone, s potencijalnim kreditnim rizicima i za banke i za nebankarske institucije

na finansijska tržišta. Značajan porast neizvjesnosti trgovinske politike SAD-a, koji je bio 60 puta viši od istorijskog prosjeka, unio je značajnu volatilnost na finansijska tržišta. Neizvjesnost trgovinske politike takođe može da dovede do veće volatilnosti deviznog kursa, što utiče na odluke o investicionom portfoliju i tokove kapitala. Tržišta kapitala ostaju posebno ranjiva na iznenadna, oštra prilagođavanja zbog uporno visokih procjena i koncentracije rizika. Upozorili smo na ranjivosti koje predstavljaju visoke procjene koje nisu potkrijepljene fundamentalnim pokazateljima, a nedavna volatilnost finansijskog tržišta ukazala na ovaj izvor rizika. Posebno je važno napomenuti da je indeks volatilnosti CBOE (VIX) skočio tri puta više od svog istorijskog prosjeka nakon objave američkih uvoznih tarifa 2. aprila. Iako su značajna smanjenja nakon te objave uglavnom nadoknađena, procjene vrijednosti akcija - posebno u Sjedinjenim Državama - ostaju povišene.

I dalje vidimo snažne geografske i sektorske koncentracije tržišta. Dok Sjedinjene Američke Države čine oko 4% svjetske populacije i oko četvrtinu globalnog BDP-a, njihovo tržište akcija čini više od dvije trećine globalne kapitalizacije tržišta akcija prema globalnom indeksu MSCI. Štaviše, samo nekoliko velikih tehnoloških kompanija sa sjedištem u SAD-u čini 30% tržišne kapitalizacije S&P 500. Kao i kod premija rizika na tržištu akcija, kreditni spreadovi ostaju smanjeni i čini se da nisu usklađeni s vrlo visokim nivoima geopolitičke i političke neizvjesnosti. Kao takav, postoji rizik da investitori potcjenjuju i prenisko određuju vjerovatnoću i uticaj nepovoljnih scenarija. Negativna iznenađenja u nestabilnom i neizvjesnom okruženju

- uključujući naglo pogoršanje izgleda ekonomskog rasta, nagle promjene u očekivanjima monetarne politike ili eskalaciju trgovinskih tenzija - mogla bi da dovedu do daljih naglih promjena u raspoloženju investitora, uzrokujući prelijevanje na različite klase imovine, istovremeno potičući interes investitora za alternative poput zlata i kripto-imovine, kao što smo nedavno vidjeli.

Druga ranjivost odnosi se na ekonomiju eurozone. Eskalacija trgovinskih tenzija mogla bi da utiče na firme i domaćinstva eurozone, s potencijalnim kreditnim rizicima i za banke i za nebankarske institucije. U cjelini, fundamentalni pokazatelji bilansa stanja firmi i domaćinstava eurozone poboljšali su se posljednjih godina, a njihovi nivoi zaduženosti pali su ispod onih prije pandemije. Međutim, trgovinske tenzije, visoki troškovi finansiranja i slab rast mogli bi da budu znak nepovoljnih okolnosti u bliskoj budućnosti. Čak i ako trgovinske tenzije popuste, ovaj period visoke neizvjesnosti vrlo je vjerovatno doveo do mjera predostrožnosti od strane firmi i domaćinstava, što bi moglo da uspori rast. Pored povećane strane konkurencije, rastuće globalne trgovinske tenzije mogle bi da pogoršaju kreditni rizik u korporativnom sektoru, s negativnim uticajem na profitabilnost firmi koje posluju u sektorima koji su visoko izvozno orijentisani i osjetljivi na tarife, kao što su čelična industrija ili automobilski sektor. Domaćinstva i dalje imaju koristi od stabilnih tržišta rada, rastućih realnih plata i veće štednje. Ali ova situacija bi mogla da se preokrene ako se ranjivosti kompanija povezanih s trgovinom razbiju i ako se povećaju otpuštanja u korporativnom sektoru, što bi moglo da ima negativan uticaj na zaposlenost i potrošnju.

Treća ranjivost povezana je s državnim rizicima. Koeficijent javnog duga i BDP-a u eurozoni opao je od pandemije, ali fiskalne pozicije nekih zemalja eurozone i dalje su slabe. I gledajući unaprijed, iako su veća potrošnja na odbranu i značajna ulaganja

„Escalating trade tensions could affect euro area firms and households, with potential credit risks for both banks and non-banks

vulnerable to sudden, sharp adjustments owing to persistently high valuations and risk concentration. We have warned of vulnerabilities posed by high valuations that are not backed by fundamentals, and recent financial market volatility has shone a light on this source of risk. Notably, the CBOE Volatility Index (VIX), jumped to three times its historical average following the announcement of US import tariffs on 2 April. As the considerable declines in the aftermath of that announcement have largely been recouped, equity valuations – especially in the United States – remain elevated.

We also continue to see strong geographical and sectoral market concentrations. While the United States accounts for around 4% of the world's population and around a quarter of global GDP, its equity market accounts for more than two-thirds of global equity market capitalisation according to the MSCI global index. Moreover, just a handful of large US-based technology companies account for 30% of S&P 500 market capitalisation. Like with equity market risk premia, credit spreads remain compressed and appear to be out of sync with the very high levels of geopolitical and policy uncertainty. As such, there is a risk that investors may be underestimating and underpricing the likelihood and impact of adverse scenarios. Negative surprises in a volatile and uncertain environment – including sharply deteriorating economic growth prospects, sudden changes in monetary policy expectations or an escalation of trade tensions – could lead to further abrupt shifts in investor sentiment, causing spillovers across different asset classes while fuelling

investors' interest in alternatives such as gold and crypto-assets, as we have recently seen.

The second vulnerability relates to the euro area economy. Escalating trade tensions could affect euro area firms and households, with potential credit risks for both banks and non-banks. On aggregate, the balance sheet fundamentals of euro area firms and households have improved in recent years, with their levels of indebtedness falling below those seen before the pandemic. However, trade tensions, high funding costs and weak growth could be a sign of headwinds in the near future. And even if trade tensions subside, this period of high uncertainty is very likely to have led to precautionary actions by firms and households, which could act as a drag on growth. In addition to increased foreign competition, rising global trade tensions could exacerbate credit risk in the corporate sector, with a negative impact on the profitability of firms operating in highly export-oriented and tariff-sensitive sectors, such as the steel industry or the automotive sector. Households continue to benefit from stable labour markets, rising real wages and higher savings. But this situation could reverse if trade-related corporate vulnerabilities unravel and lay-offs in the corporate sector rise, which could have an adverse impact on employment and consumption.

The third vulnerability is related to sovereign risks. The public debt-to-GDP ratio in the euro area has fallen since the pandemic but the fiscal positions of some euro area countries remain weak. And looking ahead, although higher defence spending

*„Značajan porast neizvjesnosti
trgovinske politike SAD-a, koji je bio
60 puta viši od istorijskog prosjeka,
unio je značajnu volatilnost na
finansijska tržišta*

u infrastrukturu opravdani s obzirom na trenutne geoekonomske izazove, vjerovatno će dovesti do pogoršanja fiskalnih bilansa.

Ova očekivanja su navela tržišta da uračunaju u cijene veće potrebe za finansiranjem vlade, što je, zajedno s očekivanjem da bi dodatna potrošnja mogla pozitivno da utiče na rast, doprinijelo nedavnom porastu pri-nosa desetogodišnjih državnih obveznica eurozone. Ovaj porast se od tada djelimično preokrenuo kao rezultat priliva "bijega u sigurnost" na tržišta državnih obveznica eurozone nakon najave američkih tarifa. Ipak, povećanje troškova servisiranja duga moglo bi dodatno da optereti fiskalne pozicije, posebno u zemljama koje imaju visoke kratkoročne potrebe za refinansiranjem i već su opterećene visokim nivoima duga. Štaviše, rizici za rast koji proizlaze iz trgovinskih tenzija u kombinaciji s većim izdacima za odbranu mogu ograničiti fiskalni prostor dostupan za zaštitu ekonomije od negativnih šokova, rješavanje strukturnih izazova povezanih s klimatskim promjenama, digitalizacijom i niskom produktivnošću i upravljanje ekonomskim implikacijama starenja stanovništva.

OTPORNOST FINANSIJSKOG SEKTORA

S obzirom na ove ranjivosti, moramo se zapitati da li su finansijske institucije eurozone dovoljno dobro pripremljene da se nose s povezanim rizicima.

Banke eurozone su dobro kapitalizovane, podržane solidnom profitabilnošću i robusnim kvalitetom aktive. Međutim, iako su koeficijenti nekvalitetnih kredita i dalje blizu istorijski niskih nivoa, očekuje se da će se izgledi kreditnog rizika za portfolije pravnih i fizičkih lica pogoršati s obzirom na slabe makrofinansijske uslove, odloženi uticaj visokih kamatnih stopa na zajmoprимce i eskalaciju trgovinskih tenzija.

Konkretno, svaki širi i dugotrajniji makrofinansijski učinak neizvjesnosti trgovinske politike mogao bi da dovede do pogoršanja kvaliteta aktive banaka, posebno za banke s većom izloženošću sektorima koji se oslanjaju na trgovinu sa zemljama izvan EU.

Istovremeno, niži neto prihod od kamata predstavlja rizik za profitabilnost banaka, posebno za banke s većim udjelom kredita s promjenjivom kamatnom stopom i višim troškovima rizika. Izuzetno neizvjesno eksterno okruženje pojačava potrebu za održavanjem makroprudencijalnih zahtjeva za baferima kapitala na nivoima koji osiguravaju otpornost bankarskog sektora. Regulatorni i supervizorski okvir efikasno je zaštitio finansijsku stabilnost, a istovremeno podržao ekonomski rast. Ipak, postoji prostor da se okvir učini efikasnijim i efektivnijim smanjenjem nepotrebnih složenosti bez ugrožavanja otpornosti banaka.

Pozitivna strana je to što nedavna visoka volatilnost nije ometala funkcionisanje finansijskih tržišta. Sveukupno, čini se da su nebankarske institucije do sada relativno dobro prebrodile nepovoljne poremećaje na tržištu. Nebankarske institucije su nastavile s apsorpcijom velikog udjela državnog duga, što naglašava njihovu važnu ulogu na tržištima državnih obveznica eurozone u kontekstu većeg izdavanja duga.

Međutim, oštra prilagođavanja bi i dalje mogla da postanu neuredna, posebno ako niski nivoi likvidnosti nebankarskih institucija pojačaju oscilacije cijena. U okruženju povećane geopolitičke i trgovinske neizvjesnosti, nebankarske institucije mogu da se suoče sa većim gubicima u vrednovanju i češćim pozivima za dodatna sredstva na ime kolaterala, jer trgovinske tenzije povećavaju volatilnost tržišta i opterećuju kvalitet aktive. Značajna izloženost aktivni denominovanoj u američkim dolarima takođe



Zapad Banka
Na vašoj strani svijeta.

Glavna nagrada
7 dana u **Parizu**
za dvije osobe!

Igraj pa šta te ZAPADne

Svakog mjeseca imaš
priliku da dobiješ jedan od 3

iPhone 16



„Koeficijent javnog duga i BDP-a u eurozoni opao je od pandemije, ali fiskalne pozicije nekih zemalja eurozone i dalje su slabe

može povećati rizik od dodatnih preliivanja potencijalnih šokova na američkom tržištu i fluktuacija deviznog kursa. Konkretno, strukturne neusklađenosti likvidnosti u otvorenim fondovima, pogoršane eskalacijom globalnih trgovinskih sporova koji povećavaju rizik od iznenadnih odliva, mogle bi da učine likvidnu aktivu nedovoljnom za pokrivanje ozbiljnih, ali vjerovatnih šokova otkupa, čime se pojačava nepovoljna dinamika tržišta. Osiguravajuća društva i penzioni fondovi takođe bi se mogli suočiti s pritiscima likvidnosti kao rezultat sve većih poziva za dodatna sredstva na ime kolaterala, jer ovi subjekti u velikoj mjeri koriste derivate kamatnih stopa u svrhe zaštite od rizika. Istovremeno, povećanje sintetičkog leveridža u nekim subjektima, poput hedž fondova, može pogoršati rizike finansijske zaraze i izložiti ranjivosti likvidnosti putem poziva za dodatna sredstva na ime kolaterala.

Ove trajne ranjivosti u pogledu likvidnosti i leveridža u sektoru nebankarskog finansijskog posredovanja (NBFI) zahtijevaju sveobuhvatan politički odgovor. Rastući tržišni otisak i međusobna povezanost nebankarskih institucija povećavaju rizik da ranjivosti NBFI pojačaju nepovoljna tržišna dešavanja u cijelom finansijskom sistemu. Zbog toga nam je potreban efikasan okvir makroprudencijalne politike za nebankarske institucije koji poboljšava otpornost sektora. Odgovor politike treba da se fokusira na rješavanje ključnih strukturnih ranjivosti u sektoru NBFI, uključujući praćenje i rješavanje rizika od leveridža nebankarskih institucija, poboljšanje spremnosti nebankarskih institucija za likvidnost da ispune pozive za dodatna sredstva na ime kolaterala i kolateral, kao i ublažavanje neusklađenosti likvidnosti u sektoru investicionih fondova. Štaviše, jačanje politika NBFI pomoglo bi da se osigura da nebankarske institucije ostanu otporne pod stresom i time ojača unija tržišta kapitala. Od vitalnog je značaja da uspostavimo sveobuhvatna i otporna tržišta kapitala

kako bismo ojačali jedinstveno tržište EU, pored

podsticanja ekonomske i finansijske integracije i osiguranja da inovativne kompanije imaju pristup dovoljnim izvorima finansiranja. To se ne može postići izolovano – to zahtijeva poboljšanu koordinaciju supervizije odnosno nadzora na nivou EU i poboljšanu globalnu saradnju kako bi se izjednačili uslovi i sveo na minimum potencijal za regulatornu arbitražu.

ZAKLJUČAK

Jednom riječju, finansijska stabilnost u eurozoni ostala je jaka tokom tržišnih turbulencija i velike neizvjesnosti. Ali uprkos širokoj otpornosti i u finansijskom i u nefinansijskom sektoru, nema mjesta samozadovoljstvu. Neizvjesnosti koje proizlaze iz trgovinskih tenzija, deregulacije i smanjene međunarodne saradnje podstiču zabrinutost zbog globalne ekonomske i regulatorne fragmentacije. Rastuće trgovinske tenzije predstavljaju posebne rizike za otvorenu ekonomiju eurozone koja je duboko integrisana u globalne lance snabdijevanja. U ovom vrlo neizvjesnom i nestabilnom okruženju, vjerovatnoća negativnih događaja i dalje je visoka. Raspoloženje prema riziku moglo bi se naglo pogoršati, jer i dalje visoke procjene i sve veća koncentracija rizika čine tržišta kapitala i kredita ranjivim na šokove. Iako povećani izdaci za odbranu imaju potencijal da podstaknu rast, ako su dobro usmjereni i obezbjeđeni iz EU, mogu pogoršati fiskalne ranjivosti u nekim zemljama. Neizvjesnost trgovinske politike mogla bi da ima negativan uticaj na firme koje se oslanjaju na trgovinu, a povezane šire ekonomske reperkusije prenose se u rastući kreditni rizik za banke i nebankarske institucije. S obzirom na ovu povišenu i sveprisutnu neizvjesnost, snažni regulatorni i supervizorski okviri ostaju ključni u svim finansijskim sektorima kako bi se osiguralo da otpornost koju smo do sada vidjeli ostane čvrsta i u suočavanju s budućim rizicima.

„A considerable increase in US trade policy uncertainty to more than 60 times the historical average has injected significant volatility into financial markets

and substantial infrastructure investments are warranted in light of current geoeconomic challenges, they are likely to lead to a deterioration in fiscal balances.

These expectations have led markets to price in higher government financing needs which, together with the expectation that additional spending could have a positive impact on growth, contributed to the recent rise in ten-year euro area government bond yields. This rise has since partly reversed as a result of “flight to safety” inflows to euro area government bond markets following the announcements of US tariffs. Nevertheless, an increase in debt servicing costs could put a further strain on fiscal positions, especially in countries which have high short-term refinancing needs and are already burdened by high debt levels. Moreover, the risks to growth resulting from trade tensions combined with higher defence spending may limit the fiscal space available to shield the economy from adverse shocks, address structural challenges associated with climate change, digitalisation and low productivity, and manage the economic implications of ageing populations.

FINANCIAL SECTOR RESILIENCE

Given these vulnerabilities, we have to ask ourselves whether euro area financial institutions are sufficiently well prepared to cope with the associated risks.

Euro area banks are well capitalised, supported by solid profitability and robust asset quality. However, while non-performing loan ratios remain near historical lows, the credit risk outlook for corporate and household portfolios is expected to deteriorate given weak macro-financial conditions, the lagged

impact of high interest rates on borrowers and escalating trade tensions. In particular, any broader and longer-lasting macro-financial effects of trade policy uncertainty could lead to a deterioration in banks’ asset quality, especially for banks with higher exposures to sectors that rely on trade with countries outside the EU.

At the same time, lower net interest income poses downside risks to bank profitability, especially for banks with a higher share of floating rate loans and a higher cost of risk. The extremely uncertain external environment reinforces the need to keep macroprudential capital buffer requirements at levels that ensure the banking sector remains resilient. The regulatory and supervisory framework has effectively safeguarded financial stability while also supporting economic growth. Nevertheless, there is scope to make the framework more efficient and effective by reducing unwarranted complexities without compromising banks’ resilience.

On a positive note, the recent high volatility has not impeded the functioning of financial markets. Overall, non-banks appear to have weathered the adverse market disturbances relatively well thus far. They have also continued to absorb a high share of sovereign debt, underscoring their important role in euro area sovereign bond markets in the context of higher debt issuance.

However, sharp adjustments could still become disorderly, especially if non-banks’ low levels of liquidity amplify price swings. In an environment of heightened geopolitical and trade policy uncertainty, non-banks may face higher valuation losses and more frequent margin calls as trade tensions increase market volatility and weigh on asset quality.



**Vaš najbolji izbor
za brze kredite!**

Addiko Bank

„The public debt-to-GDP ratio in the euro area has fallen since the pandemic but the fiscal positions of some euro area countries remain

weak

Significant exposures to US dollar-denominated

assets may also increase the risk of additional spillovers from potential US market shocks and exchange rate fluctuations. In particular, structural liquidity mismatches in open-ended funds, exacerbated by escalating global trade disputes that heighten the risk of sudden outflows, could leave liquid asset holdings insufficient to cover severe yet plausible redemption shocks, thereby amplifying adverse market dynamics. Insurance corporations and pension funds could also face liquidity pressures as a result of increasing margin calls, as these entities make extensive use of interest rate derivatives for hedging purposes. At the same time, increasing synthetic leverage in some entities, like hedge funds, may exacerbate risks of financial contagion and expose liquidity vulnerabilities through margin calls.

These persistent liquidity and leverage vulnerabilities in the non-bank financial intermediation (NBFI) sector require a comprehensive policy response. The rising market footprint and interconnectedness of non-banks increases the risk that NBFI vulnerabilities amplify adverse market developments across the entire financial system. This is why we need an effective macroprudential policy framework for non-banks that improves the sector's resilience. The policy response should focus on addressing key structural vulnerabilities in the NBFI sector, including monitoring and tackling risks from non-bank leverage, enhancing the liquidity preparedness of non-banks to meet margin and collateral calls, and mitigating liquidity mismatches in the investment fund sector. Moreover, strengthening NBFI policies would help ensure that non-banks remain resilient under stress and thus bolster the capital markets union. It is vital that we establish comprehensive and resilient capital markets to reinforce

the EU's Single Market, in addition to fostering

economic and financial integration and ensuring that innovative companies have access to sufficient sources of financing. This cannot be achieved in isolation – it requires enhanced EU-wide supervisory coordination and improved global cooperation to level the playing field and minimise the potential for regulatory arbitrage.

CONCLUSION

All in all, financial stability in the euro area has remained sound throughout the market turbulence and major uncertainty. But despite broad resilience in both the financial and non-financial sectors, there is no room for complacency. Uncertainties arising from trade tensions, deregulation and reduced international cooperation are fuelling concerns about global economic and regulatory fragmentation. Rising trade tensions pose particular risks to the open euro area economy that is deeply integrated into global supply chains. In this highly uncertain and volatile environment, the likelihood of tail events remains high. Risk sentiment could deteriorate abruptly as still high valuations and increasing risk concentration render equity and credit markets vulnerable to shocks. While increased defence spending has the potential to boost growth if it is well targeted and sourced from within the EU, it may exacerbate fiscal vulnerabilities in some countries. And trade policy uncertainty could have an adverse impact on trade-reliant firms, with the associated broader economic repercussions translating into rising credit risk for banks and non-banks. Given this elevated and pervasive uncertainty, strong regulatory and supervisory frameworks remain key across all financial sectors to ensure that the resilience we have seen up to now also holds firm in the face of future risks.



Banke odolijevaju hakerima, nepažnja korisnika je prijetnja

Pejaković u intervjuu govori o bezbjednosti i sigurnosti bankarskog sektora u dijelu cyber sigurnosti i on-line poslovanja, kao i o tome kako građani mogu da se zaštite od mogućih prevara i povećaju svoju finansijsku pismenost i znanje o bezbjednom korišćenju svojih bankovnih kartica i računa

B Koje su trenutno najveće bezbjedonosne prijetnje s kojima se suočava bankarski sektor u zemlji?

Bezbjedonosne prijetnje su prisutne, posebno razvojem vještačke inteligencije. Nije moguće dati jednoznačan odgovor koje su najveće prijetnje. Naš sistem je mali, pa pretpostavljam i ispod radara međunarodnih hakera, ali kada smo imali napade prije neku godinu između ostalih na državne servere, niti jedan bančnin nije pogođen. Svaka banka ima sopstveni pristup sajber bezbjednosti, usklađen sa međunarodnim standardima i domaćom regulativom. Pored sopstvenih kadrova na zaštiti banke, imamo kvalitetne, licencirane međunarodne firme koje su specijalizovane u ovim poslovima, gdje je i uloga Regulatora u poštovanju standarda struke vrlo prisutna.

Danas, cjelokupno poslovanje i komunikacija se sve više vrti oko aplikacija. U takvom okruženju stvaraju se nove mogućnosti za sigurnosne propuste i napade na informatičku i aplikativnu infrastrukturu. Međunarodna analiza i istraživanja pokazuju da se 86% napada događa upravo na aplikativnom nivou. Iz toga razloga, zaštita

aplikacija, a time i poslovanja danas, zahtjeva integrisana sigurnosna rješenja kako bi se zaštitile kritične aplikacije i omogućilo sigurno poslovanje te zaštitu korisnika.

Banke se adekvatno postavljaju prema ovoj problematici, tako da je sve ono što bi moglo biti problematično definisano procedurama, protokolima, a tu su podaci koji su kritični za poslovanje, poslovne strategije, finansije kao i osjetljivi podaci korisnika, gdje je ključno osigurati da samo tačno definisani pojedinci imaju prava pristupa tim podacima, pri čemu je aplikacija istovremeno zaštićena. Rješenja su takva da mogu zaštititi bilo koji tip infrastrukture, bez obzira radilo se o tradicionalnim data centrima, ili data centrima u cloudu te osigurati siguran i neprekidan pristup korisnika aplikacijama s bilo kojeg uređaja u bilo kojem okruženju i trenutku.

Anti-fraud rješenje pruža zaštitu od čitavog spektra zlonamjernih aktivnosti kao što su phishing napadi, Man-in-the-middle ili Man-in-the-browser napadi, ubacivanje HTML kôda, ili modificiranje korisničkih transakcija. Kibernetička izloženost je nova kategorija koja se nastavlja na upravljanje ranjivostima, ali se širi na moderna polja

Banks Resist Hackers, User Carelessness Is the Threat

Pejaković discusses cybersecurity and safety in the banking sector, focusing on online banking operations, as well as how citizens can protect themselves from potential fraud and improve their financial literacy and knowledge about safely using their bank cards and accounts.

B What are currently the greatest security threats the banking sector in the country is facing?

Security threats are ever-present, especially with the rise of artificial intelligence. It is impossible to point to a single biggest threat. Our banking system is small, and perhaps remains under the radar of international hackers, but when attacks occurred a few years ago, including against state servers, no bank was affected. Each bank employs its own cybersecurity strategy, aligned with international standards and domestic regulation. In addition to in house security staff, we engage reputable, licensed international firms specialised in this area, and the regulator plays a significant role in ensuring that the professional standards are met.

Today, virtually all banking operations and communications revolve around applications. In such an environment, new vulnerabilities and avenues for attacks on IT and application infrastructure emerge. International studies indicate that 86 percent of cyber attacks occur at the application level. Therefore, safeguarding applications,

and thus business operations, now demands integrated security solutions to protect critical applications and enable secure provision of services, thereby protecting users.

Banks respond effectively to this by defining potentially problematic areas through procedures and protocols. Critical business data, strategic financial information, and sensitive customer details are protected such that only explicitly authorised individuals have access, and the applications themselves remain secure. The solutions in place are capable of securing any type of infrastructure, whether traditional data centres or cloud environments, and ensure continuous and secure user access from any device, in any environment, at any time.

Anti fraud systems guard against a wide spectrum of malicious activities, including phishing, man in the middle or man in the browser attacks, injection of HTML code, and alteration of user transactions. Cyber exposure is a new category that extends beyond vulnerability management to cover modern attack vectors (mobile, cloud, IoT) highlighting the necessity for IT and security teams to understand cyber risk thoroughly.

„Ono što je zajedničko za sve banke u Crnoj Gori, jeste da banke imaju kvalitetnu zaštitu, testirano od strane regulatora, potom da u UBCG nemamo informaciju da je probijen siguronosni protokol bilo koje banke

napada (Mobile, Cloud, IoT) što ukazuje da se mora posvećivati što veća pažnja IT i security timovima na kvalitetnom razumijevanju kibernetičkog rizika.

❧ Koliko su sigurne banke u Crnoj Gori i da li je do sada bilo "upada" u bankarski sektor?

Ono što je zajedničko za sve banke u Crnoj Gori, jeste da banke imaju kvalitetnu zaštitu, testirano od strane regulatora, potom da u UBCG nemamo informaciju da je probijen siguronosni protokol bilo koje banke, niti da je došlo do kompromitacije bilo sistema, ili konkretnog klijenta probijanjem zaštite same banke.

Broj online prijetnji u bankarskom i e-retail sektoru svakodnevno je sve veći. Maliciozni programi nalaze svoj put do korisnika na dva načina: iskorištavanjem slabosti u samom kôdu aplikacije te korištenjem zloćudnih programa instaliranih na korisničkim računarima. U principu anti-fraud portfolio nudi dva rješenja koja osiguravaju zaštitu korisnika online bankarskih aplikacija. Radi se o rješenjima WebSafe i MobileSafe, koja u načelu nude iste funkcionalnosti, međutim WebSafe rješenje pruža zaštitu korisnika koji aplikacijama pristupaju putem Internet pregledača na svojim uređajima, dok MobileSafe rješenje štiti korisnike koji koriste mobilne aplikacije na svojim mobilnim uređajima. Anti-fraud rješenja se razvijaju u skladu sa svim specifičnostima online bankarskih servisa te posebno za takva okruženja.

U vrijeme rastućeg tržišta mobilnih i IoT uređaja, sve je veći izazov osigurati adekvatnu zaštitu. Potreban je pametan i prilagodljiv sistem koji „vidi“ sve što se događa na mreži kako bi donio ispravne odluke i maksimalno zaštitio sve uređaje – od mrežne i serverske infrastrukture do krajnjeg mobilnog klijenta.

Tu je i nova generacija servera za naprednu kontrolu pristupa kojom se odgovara na izazove i sigurnost pristupa mreži. Definisani su pristupi u otkrivanju prijetnji kroz rješenja: Procjene ranjivosti, analize ranjivosti i neprekidno praćenje. Prioritet je izgraditi sigurnost mreže na što višojem nivou i osigurati usklađenost poslovanja sa međunarodnim propisima i standardima uz ClearPass, jedinstveno rješenje za naprednu kontrolu pristupa mreži.

❧ Jednom prilikom ste rekli da su građani "najslabija karika". Zbog čega je to tako?

Trebamo znati da banka klijentu nikada neće poslati e-poruku koja sadrži link koji vas direktno vodi na stranicu Internet bankarstva, nikada neće poslati e-poruku u kojoj od vas traži da potvrdite podatke o svom bankovnom računu, nikada neće poslati e-poruku (ili vas nazvati) kako bi vas pitala za podatke o kreditnim karticama, PIN-u, kôdovima za prijavu (one time passworde - OTPove) i kôdove za autorizaciju transakcija (MACove) koje generiše token, kao i lozinke, nikada neće poslati e-poruku u kojoj od vas traži da potvrdite nedavno obavljenju transakciju.

Sve prethodno su greške koje urade klijenti i naravno treba stalno naglašavati da klijenti ne smiju da odgovaraju na ovakve poruke, ili pozive telefonske, jer to nije u skladu sa poslovanjem banaka. U lažnim e-porukama često možete naići i na izraze poput ovoga: „Moramo potvrditi informacije o vašem računu“. Na taj vas način žele natjerati da im odgovorite smjesta i bez razmišljanja. Odgovaranjem na ovakve poruke omogućavate hakeru da preuzme vaše kredencijale, odnosno sredstva za identifikaciju i autentifikaciju i time da neovlašćeno preuzmu sredstva sa vašeg računa



Podigni novac s osmijehom

Putuj bezbrižno u 9 zemalja uz
besplatno podizanje novca na
bankomatima OTP grupe!*

*Podizanje gotovine u inostranstvu na bankomatima OTP Grupe je besplatno. Povoljnost je dostupna u 9 zemalja (Albanija, Bugarska, Hrvatska, Mađarska, Moldavija, Crna Gora, Srbija, Slovenija i Ukrajina) na bankomatima OTP Grupe sa OTP debitnim karticama koje banka izdaje fizičkim licima. Povoljnost je dostupna bez ograničenja na broj transakcija ili iznos gotovine koji možeš podići. Za više detalja pogledaj uslove i informacije objavljene u CKB filijalama i na www.ckb.me.

Sliku je kreirala vještačka inteligencija.

KLJUČNO JE ŠTO HITNIJE OBAVIJESTITI BANKU O BILO KOJEM PROBLEM

Šta građani treba da urade ukoliko im nestane novac sa računa i u kojim situacijama mogu računati da će im biti vraćen?

Kao što sam ukazao ranije, brzo obaveštavanje banke omogućava preduzimanje potrebnih mjera kako bi se zaštitili podaci i sprečilo neovlašćeno korišćenje kartice. Incidente ove vrste moguće je prijaviti državnim organima podnošenjem krivične prijave protiv NN lica, što automatski isključuje brzu reakciju koja je neophodna u ovim situacijama. Ukoliko se nešto u međuvremenu nije promijenilo, CIRT - zadužen za odgovor na računarsko bezbjednosne incidente u sajber prostoru Crne Gore i Agencija za elektronske komunikacije, nemaju pravnu potporu za sprovođenje aktivnosti koje se tiču blokade malicioznih sajtova i sprečavanja ove vrste prevarnih radnji. Moramo raditi na unapređenju sistema kroz uklanjanje svih prepoznatih prepreka koje usporavaju reakciju na prevarne radnje.

upotrebom kredencijala preuzetih kroz prevarnu radnju fishing, ili malvera, gdje prevaranti korišćenjem vaših ličnih podataka, PIN-a, lozinke, onemogućavaju softver da instrukciju prepozna kao prevarnu. Zbog takvih grešaka

klijenata, apostrofirao sam da edukacijom moramo da se borimo protiv takvih situacija. Ako ste dobili sumnjivu e-poruku koju je navodno poslala vaša banka, prosljedite je vašoj banci, a zatim čim prije obrišite poruku koju ste dobili.

Obezbeđivanje sigurnosti podataka postalo je prioritet, što podrazumjeva uvođenje naprednih sigurnosnih sistema, redovno ažuriranje softverskih rešenja i edukaciju korisnika o bezbjedonosnim praksama.

Na kojem nivou je finansijska pismenost građana kada su u pitanju online trgovina i online bankarstvo i kako da se građani zaštite?

Odgovor bi bio, da moramo da se pobrinemo da finansijska pismenost bude iz perioda u period na što većem nivou, jer sa postojećim nismo zadovoljni. Na site Udruženja banaka moćet naći tekstove koji unapređuju finansijsku pismenost, gdje ukazujemo na on-line prevare, dajemo primjere prevarnih radnji i kako ih izbjeći, pored toga radimo medijske kampanje itd. Postoji više načina na koji klijenti mogu da zaštite svoje lične i finansijske podatke prilikom korišćenja internet ili mobilnog bankarstva. Prva linija odbrane je pažljiv i obazriv pristup prilikom rukovanja svojim podacima.

Jednostavan, efikasan pristup je i sms usluga banke o svim prilivima i odlivima sa računa, gdje je cijena te usluge u odnosu na prednost zanemarljiva, jer vam omogućava pravovremenu reakciju. Zatim usluga banke da auto-

rizujete svaku transakciju zasebno kroz jednokratne šifre koje dobijate na telefonu. Ne koristite istu lozinku koju koristite za elektronsko bankarstvo na bilo kojim drugim internet stranicama. Ažurirajte vaš računar najnovijim verzijama i sigurnosnim ispravkama operativnog sistema i internet pretraživača. Provjeravajte redovno da li je vaš računar zaražen virusima, ili nekim drugim malicioznim aplikacijama koristeći najnovije verzije antivirus i antimalware programskih paketa. Početak internet adrese prodavca treba da se promjeni sa http u https kada se koristi zaštićena veza.

Savetuje se da korisnici budu posebno oprezni kada su u pitanju fišing prevare, koje često dolaze putem i-meila ili SMS poruka i izgledaju kao legitimna komunikacija od banke. Preporučuje se da nikada ne klikću na sumnjive linkove i da ne unose svoje poverljive podatke na nepoznatim ili nepouzdanim veb-sajtovima.

Brzo obaveštavanje banke omogućava preduzimanje potrebnih mjera kako bi se zaštitili podaci i sprečilo neovlašćeno korišćenje kartice. Takođe, korisnici bi trebalo da vode računa o sigurnosti svojih uređaja. To znači između ostalog da aplikacije za mobilno bankarstvo preuzimaju isključivo sa pouzdanih sajtova, ili zvaničnih prodavnica aplikacija, kao što su

„What unites all banks in Montenegro is that they enjoy robust and tested protection, confirmed by the regulator. The Association has no knowledge of any bank's security protocols being breached“

B How secure are banks in Montenegro, and have there been any breaches in the banking sector to date?

What unites all banks in Montenegro is that they enjoy robust and tested protection, confirmed by the regulator. The Association has no knowledge of any bank's security protocols being breached, nor of any system or client being compromised through a breach of the bank's defences.

However, the number of online threats in the banking and e retail sectors grows by the day. Malicious software reaches users either via weaknesses in application code or through malware installed on users' devices. Typically, anti fraud measures include two core solutions, WebSafe and MobileSafe. WebSafe protects users accessing applications via internet browsers, whereas MobileSafe secures those using mobile banking applications. These systems are tailored to the specific nature of online banking environments.

With the growing market of mobile and IoT devices, it becomes increasingly challenging to secure entire environments. We require intelligent, adaptive systems that monitor all network activity, enabling sound decision making and maximum protection across the network infrastructure, servers, and end user devices. New generation servers for advanced access control also address network security challenges. Threat detection is realised through vulnerability assessments, analysis, and continuous monitoring. The priority is building network security at the highest standards, while maintaining compliance with international regulations and standards via solutions such as ClearPass, a uniform advanced network access control system.

B On one occasion, you mentioned that citizens are the “weakest link.” Why is that?

We must emphasise that banks never send emails containing links directing you straight to your internet banking. They never ask by email to confirm bank account details, payment card information, PINs, one time passwords (OTPs), transaction authorisation codes (MACs), or your password; nor do they request confirmation of a recent transaction.

All of the above are mistakes made by clients, and it is, of course, necessary to continuously emphasise that clients must not respond to such messages or phone calls, as this is not in line with standard banking practices. In fake emails, you will often come across phrases like: “We need to verify your account information.” This is an attempt to pressure you into responding immediately and without thinking. By replying to such messages, you allow hackers to obtain your credentials, that is, your identification and authentication tools, and thereby gain unauthorised access to your funds using credentials obtained through fraudulent methods such as phishing or malware. In these cases, fraudsters use your personal information, PIN, or password in a way that prevents the system from recognising the instruction as fraudulent. Because of such client mistakes, I have emphasized that education is essential in the fight against these situations. If you receive a suspicious email that appears to be from your bank, forward it to your bank and then delete the message as soon as possible.

Ensuring data security has become a priority, which involves implementing advanced security

„Obezbeđivanje sigurnosti podataka postalo je prioritet, što podrazumjeva uvođenje naprednih sigurnosnih sistema, redovno ažuriranje softverskih rešenja i edukaciju korisnika o bezbjedonosnim praksama

Gugl ili Epl prodavnice, kako bi se smanjio rizik od preuzimanja malicioznih programa.

Obezbeđenje jakim lozinkama je još jedan ključan korak u zaštiti ličnih i finansijskih podataka. Korisnici bi trebali koristiti kompleksne lozinke koje se sastoje od kombinacije slova, brojeva i specijalnih karaktera i redovno ih mjenjati. Uz to, obavezna odjava iz aplikacija za internet ili mobilno bankarstvo po završetku aktivnosti pomaže u sprečavanju neovlašćenog pristupa njihovim računima. Prateći ove korake, korisnici mogu značajno smanjiti rizik od zloupotrebe svojih podataka i uživati u sigurnijem bankarskom iskustvu.

❧ Koji su najčešći načini online prevara u Crnoj Gori?

Možemo reći da je najprisutnije tzv. „pecanje“ (fishing), vid prevare čiji je glavni cilj dobijanje informacija kao što su imena, lozinke, adrese, brojevi računa, bankovni pinovi i drugi podaci. Link u poruci vodi na lažnu stranicu banke, gdje se od korisnika zahtijeva unos ličnih podataka, uključujući identifikaciju i kontakt informacije, kako bi navodno ponovo aktivirali svoj račun. Druga česta zloupotreba poznata je kao

„ransomver“, naročito prisutna u periodu pandemije virusa korona, a naravno i nakon tog perioda. Tokom sajber napada može doći do šifrovanja važnih podataka firme, zbog čega postaju nedostupni vlasniku, sve dok ne plati otkupninu.

Dalje, prisutni su i trojanaci, a odnose se na zlonamerni softver koji se na prvi pogled čini pouzdanim i legitimnim, ipak softver omogućava pristup privatnim podacima na računaru ili mobilnom telefonu. Veliki udio napada na finansijske institucije dolazi upravo od Kriptik trojanskog malvera. Kada se jednom instalira, trojanac može prikriveno obavljati razne maliciozne aktivnosti, uključujući krađu lozinki, bankovnih podataka, osobnih informacija i drugih osjetljivih podataka, bez znanja vlasnika uređaja.

Ovaj specifičan oblik trojanca je izuzetno opasan, jer cilja na bankovne sisteme i korisničke račune, omogućavajući napadačima da neovlašćeno prenose novac, pristupaju osjetljivim informacijama i izvode druge kriminalne aktivnosti. Finansijske institucije su stoga u stalnoj borbi protiv ovakvih pretnji, ulažući značajna sredstva u sigurnosne mere i edukaciju korisnika o prepoznavanju i zaštiti od trojanskih malvera.

„Postoji više načina na koji klijenti mogu da zaštite svoje lične i finansijske podatke prilikom korišćenja internet ili mobilnog bankarstva. Prva linija odbrane je pažljiv i obazriv pristup prilikom rukovanja svojim podacima

systems, regularly updating software solutions, and educating users about security best practices.

B How would you assess the public's financial literacy regarding online shopping and internet banking—and how can individuals protect themselves?

Frankly, we need to ensure that financial literacy improves continually over time, as current levels are not satisfactory. On our Association's website, you can find articles aimed at enhancing financial literacy: we highlight online scams, offer examples of fraudulent activity and how to avoid it, and conduct media campaigns.

There are several ways clients can protect their personal and financial information when using online or mobile banking. The first line of defense is a careful and cautious approach when handling their data. A simple and effective measure is the bank's SMS notification service for all account inflows and outflows. The cost of this service is negligible compared to the benefit, as it allows for timely responses. Another useful service is transaction authorisation using one-time passwords received on the client's phone. Do not use the same password for online banking as you do for any other websites. Keep your computer up-dated with the latest

versions and security patches for your operating system and web browser. Regularly check whether your computer is infected with viruses or other malicious software by using the latest versions of antivirus and antimalware programs. Also, the beginning of the seller's web address should change from "http" to "https" when a secure connection is used.

Users are advised to be especially cautious when it comes to phishing scams, which often arrive via email or SMS and appear to be legitimate communications from the bank. It is recommended that users never click on suspicious links or enter their confidential information on unknown or untrusted websites.

Promptly notifying the bank allows necessary steps to be taken to protect your data and prevent unauthorised card use. Additionally, users should pay close attention to the security of their devices. This means, among other things, downloading mobile banking applications only from trusted sources or official app stores such as Google Play or Apple's App Store, in order to minimise the risk of downloading malicious software.

Securing accounts with strong passwords is another key step in protecting personal and financial data. Users should choose complex passwords that include a

IT IS CRUCIAL TO NOTIFY THE BANK OF ANY ISSUE AS QUICKLY AS POSSIBLE

B What should citizens do if money disappears from their account, and under what circumstances can they expect reimbursement?

As I previously pointed out, promptly notifying the bank enables the necessary measures to be taken in order to protect data and prevent unauthorised use of the card. Incidents of this nature can be reported to state authorities by filing a criminal complaint against an unidentified person, but this process automatically excludes the quick response that is crucial in such situations. Unless there have been recent changes, CIRT — the Computer Incident Response Team responsible for cybersecurity in Montenegro — and the Agency for Electronic Communications do not have legal authority to carry out actions related to blocking malicious websites or preventing these types of fraudulent activities. We must work on improving the system by eliminating all identified obstacles that slow down the response to fraudulent actions.

ERSTE RAČUN NA KLIK – podnesi
zahtjev za otvaranje računa onlajn
bilo gdje da se nalaziš



ZA SAMO
5
MINUTA

- U filijali te čeka samo jedan korak –
potpisivanje dokumentacije



Posebne pogodnosti za
klijente uzrasta od 18. do 23.
godine – Erste Flex

*Onlajn zahtjev za otvaranje računa mogu podnijeti rezidenti – državljani Crne
Gore i lica sa dozvolom za stalni boravak.

erstebank.me

„Ensuring data security has become a priority, which involves implementing advanced security systems, regularly updating software solutions, and educating users about security best practices

combination of letters, numbers, and special characters, and change them regularly. Furthermore, always logging out of online or mobile banking apps after completing activities helps prevent unauthorised access to their accounts. By following these steps, users can significantly reduce the risk of data misuse and enjoy a safer banking experience.

B What are the most common forms of online fraud in Montenegro?

We can say that the most prevalent type of fraud is phishing, a scam primarily aimed at obtaining sensitive information such as names, passwords, addresses, account numbers, banking PINs, and other personal data. The link in the message leads to a fake banking website, where users are prompted to enter personal information, including identification and contact details, allegedly to reactivate their account.

Another common form of abuse is known as “ransomware,” which was especially widespread during the COVID-19 pandemic, and remains a threat even after that period. During a cyberattack,

a company's critical data may be encrypted, making it inaccessible to the owner until a ransom is paid.

Additionally, “Trojans” are present — malicious software that initially appears to be trustworthy and legitimate. However, it allows access to private data on a computer or mobile phone. A significant portion of attacks on financial institutions comes from the “Cryptic Trojan” malware. Once installed, the Trojan can secretly perform a range of malicious activities, including stealing passwords, banking information, personal data, and other sensitive information, all without the device owner's knowledge.

This specific type of Trojan is particularly dangerous because it targets banking systems and user accounts, enabling attackers to illegally transfer money, access sensitive data, and carry out other criminal activities. Financial institutions are therefore in a constant battle against such threats, investing heavily in security measures and in educating users on how to recognize and protect themselves from Trojan malware.

„There are several ways clients can protect their personal and financial information when using online or mobile banking. The first line of defense is a careful and cautious approach when handling their data.

Platna šema i EPC – SEPA

Najvjerodostojnija definicija platnog prometa je da predstavlja finansijski krvotok privrednog sistema. Platni promet predstavlja sveukupnost plaćanja između pravnih i fizičkih osoba u svrhu podmirenja novčanih potraživanja i dugova. Zavisno da li se plaćanja vrše između učesnika unutar privrednog sistema jedne države, ili i izvan granica, platni promet dijeli se na domaći, ili nacionalni i inostranii, ili međunarodni. Platni sistem organizovan je na način da obezbjeđuje sigurnu i efikasnu upotrebu novca kao sredstva plaćanja, te ga je moguće nadzirati i kontrolisati.

Poslovi platnog prometa odnose se na otvaranje, vođenje i zatvaranje računa učesnika, vođenje registra računa učesnika, provjere ispravnosti i obradu naloga za plaćanje isplata i uplata gotovog novca, knjiženje transakcija na računima, slanje i primanje platnih transakcija u sistemu za obračun međubankarskih plaćanja, izvještavanje učesnika i vlasnika računa o stanju i promjenama na računu, čuvanje dokumentacije s podacima o platnom prometu.

Sistemi plaćanja u EU su razvijani sa ciljem zadovoljenja nacionalnih ekonomsko - pravnih potreba, a kasnije poprimaju složenije funkcije i osiguravaju brz i nesmetan tok plaćanja po nižoj cijeni od zatečenih na cijelom području. Digitalizacija platnog prometa, sistema i instrumenata plaćanja podržana je snažnim razvojem napredne tehnologije, ali i znanja prikupljenog u institucijama platnog prometa i sistema, što

utiče na preoblikovanje ukupne platne infrastrukture.

Navedene promjene se implementiraju i u crnogorskom platnom sistemu na putu harmonizacije propisa i pristupanja EU što donosi čitav niz promjena na nivou privrede, robno-novčanog prometa, kao i u finansijama, te slijedstveno u društvenim navikama u vezi podmirenja novčanih obaveza i plaćanja. Stoga nije za čuđenje što u predpristupnom periodu očekivanog članstva platni sistem Crne Gore postaje efikasniji, brži i pouzdaniji, jeftiniji, a primjetno sve više oslonjen na savremene tehnologije i digitalizovan.

Platni sistem EU vrlo je kompleksan i razvijen. Njegovoj stabilnosti, efikasnosti i sve kvalitetnijim rezultatima posvećuju se vidljivi naponi, regulatorno-ekonomska sredstva i vrijeme EU institucija što je i opravdano s obzirom da od efikasnog i pouzdanog platnog sistema (instrumentima, transakcijama i mehanizmima) zavisi djelotvornost i pouzdanost privrednih odnosa i finansijskih prilika, pa sa time i ukupni ekonomski rezultati EU, ekonomska snaga i s njome povezani rezultati.

Šta je platna šema?

Platne šeme koje je razvio EPC koriste hiljade pružalaca platnih usluga (PSP-Payment Service Provider) u Evropi kako bi olakšale oko 50 milijardi transakcija svake godine. Pružalac platnih usluga (PSP) djeluje kao ključni posrednik u elektronskim plaćanjima, omogućavajući preduzećima da prihvataju različite načine plaćanja od kupaca. PSP-ovi se bave tehničkim složenostima i bezbjednosnim protokolima uključenim u obradu onlajn transakcija, pojednostavljujući proces za trgovce.

One su temelj većine rešenja PSP-ova za kreditne transfere u eurima i direktne debitne usluge. One takođe omogućavaju njihovu interoperabilnost u SEPA.

Platna šema je skup pravila o kojima su se PSP-ovi dogovorili za izvršavanje transakcija putem određenog instrumenta plaćanja (kao što su kreditni transfer, direktno zaduženje, kartica itd.). Razlikuje se od platnog sistema, koji je tehnička infrastruktura koja obrađuje transakcije u skladu sa pravilima definisanim u platnoj šemi.

„U predpristupnom periodu očekivanog članstva u EU platni sistem Crne Gore postaje efikasniji, brži i pouzdaniji, jeftiniji, a primjetno sve više oslonjen na savremene tehnologije i digitalizovan

Payment scheme and EPC – SEPA

The most accurate definition of payment system is that it represents the financial bloodstream of the economic system. Payment system encompasses all payments between legal and natural persons for the purpose of settling monetary claims and debts. Depending on whether payments are made between participants within the economic system of a single country or beyond its borders, payment system is divided into domestic or national, and foreign or international. The payment system is organised to ensure the secure and efficient use of money as a means of payment, allowing it to be monitored and controlled.

Payment system operations involve opening, maintaining, and closing participant accounts, managing the register of participant accounts, verifying and processing payment orders, cash disbursements and receipts, posting transactions to accounts, sending and receiving payment transactions within the interbank clearing system, reporting to participants and account holders on balances and changes, and storing documentation related to payment system.

Payment systems in the EU have been developed to meet national economic and legal needs, later acquiring more complex functions and ensuring fast and uninterrupted payment flows at a lower cost across the entire area. The digitalisation of payment system operations, systems, and payment instruments has been supported by the strong development of advanced technology and knowledge accumulated in payment institutions and systems, which impacts the reshaping of the overall payment infrastructure.

These changes are being implemented in the Montenegrin payment system on the path to harmonising regulations and EU accession, bringing a series of changes at the level of the economy, goods and cash turnover, as well as finance, and consequently in social habits regarding the settlement of monetary obligations and payments. Therefore, it is unsurprising that in the pre-accession period of anticipated EU membership, Montenegro's payment system is becoming more efficient, faster, more

reliable, cheaper, and noticeably more reliant on modern technologies and digitalisation.

The EU payment system is highly complex and developed. Considerable efforts, regulatory and economic measures, and time are dedicated by EU institutions to its stability, efficiency, and ever improving results. This is justified given that the effectiveness and reliability of economic relations and financial conditions depend on an efficient and trustworthy payment system (instruments, transactions, and mechanisms), thus affecting the overall economic outcomes of the EU, its economic strength, and related results.

What is a payment scheme?

The payment schemes developed by the EPC are used by thousands of payment service providers (PSPs) across Europe to facilitate around 50 billion transactions annually. A PSP acts as a key intermediary in electronic payments, enabling businesses to accept various payment methods from customers. PSPs manage the technical complexities and security protocols involved in processing online transactions, simplifying the process for merchants.

These schemes form the foundation of most PSP solutions for euro credit transfers and direct debits and enable their interoperability within SEPA.

A payment scheme is a set of rules agreed upon by PSPs to execute transactions through a specific payment instrument (such as credit transfer, direct debit, card, etc.). It differs from a payment system, which is the technical

„In the pre-accession period of anticipated EU membership, Montenegro's payment system is becoming more efficient, faster, more reliable, cheaper, and noticeably more reliant on modern technologies and digitalisation

„EPC šeme plaćanja su pravila koja su u osnovi rješenja za kreditne transfere i direktna zaduženja u eurima koja predlažu svi PSP-ovi u SEPA

Većina kreditnih transfera i direktnih zaduženja u eurima oslanja se na EPC šeme plaćanja

EPC šeme plaćanja su pravila koja su u osnovi rješenja za kreditne transfere i direktna zaduženja u eurima koja predlažu svi PSP-ovi u SEPA. Jednostavno rečeno, prilikom obavljanja kreditnih transfera i direktnih zaduženja u eurima (u jednoj zemlji, unutar SEPA ili čak između SEPA i zemlje koja nije SEPA), može se koristiti usluga kreirana na osnovu EPC šema plaćanja. Ove šeme omogućavaju potrošačima da se oslone na samo jedan platni račun za obavljanje kreditnih transfera i direktnih zaduženja u eurima ne samo u svojoj zemlji, već i u SEPA – području većem od Evropske unije – pa čak i između SEPA i zemlje koja nije SEPA.

Pet dostupnih platnih šema

EPC je razvio pet šema:

- SEPA kreditni transfer (SCT šema).
- SEPA instant kreditni transfer (SCT Inst šema).
- SEPA osnovno direktno zaduženje (SDD Core šema).
- SDD od kompanije do kompanije (SDD B2B šema).
- Instant kreditni transfer s jednom stranom van SEPA-e (OCT Inst šema).

Pravilnici za EPC šeme plaćanja su javno dostupni na EPC veb stranici. Međutim, PSP-ovi koji žele da ih koriste moraju formalno da se pridržavaju šema i da plaćaju godišnju naknadu za učešće u šemi plaćanja. Pridržavanje EPC šema plaćanja ne zahteva članstvo u EPC.

Kao rezultat SEPA uredbe (Uredba (EU) br. 260/2012), SCT šema i SDD Core šema su obavezne za sve PSP-ove koji nude usluge kreditnog transfera u evrima i direktnog zaduženja u Evropskom ekonomskom prostoru (EEA). SDD B2B i OCT Inst šeme su opcione: PSP-ovi mogu slobodno da predlažu usluge zasnovane na ovim šemama.

Uredba (EU) 2024/886, poznata kao Uredba o trenutnim plaćanjima (IPR), stupila je na snagu u aprilu 2024. godine, donoseći značajne promjene za SEPA uredbu. Ova nova uredba uvodi nove obavezne zahtjeve za trenutne kreditne transfere u eurima, koji utiču na PSP-ove koji se nalaze u EEA. Ovi zahtjevi će stupiti na snagu počev od 9. januara 2025. i 9. oktobra 2025. godine, i prvobitno će uticati na kreditne institucije sa sjedištem u eurozoni.

Usklađena pravila koja ostavljaju prostor za fleksibilnost

Platne šeme EPC-a prilagođavaju opšta pravila koja omogućavaju harmonizovane kreditne transfere i direktna zaduženja. Međutim, one takođe omogućavaju PSP-ovima da pružaju dodatne usluge po svom izboru uz stvarne platne proizvode kako bi zadovoljile specifične potrebe kupaca.

Šeme plaćanja se sastoje od različitih elemenata

Svaka EPC šema plaćanja sastoji se od:

1. Pravilnika. On sadrži skup poslovnih pravila, obaveza i tehničkih standarda za izvršenje platnih transakcija. Može se smatrati uputstvom za upotrebu koje pruža opšte razumevanje o tome kako prebaciti sredstva sa računa A na račun B. Na primer, pravilnik definiše u kojoj valuti (euro) transakcija mora biti izvršena, kao i različite korake i maksimalno trajanje koje PSP moraju poštovati za takve transakcije.
2. Smjernice za implementaciju (IG). To su tehnički prevodi pravilnika u platne poruke ISO 20022.
3. Pravila za upravljanje platnim shemama. Ovaj dokument – zajednički za sve šeme – objašnjava principe koji regulišu administraciju i razvoj šeme.

Pored toga, EPC objavljuje pojašnjenja za svaki slučaj posebno, koja pokrivaju specifične teme vezane za implementaciju šema.

Sve EPC šeme plaćanja poštuju principe definisane u Direktivi o platnim uslugama i nadgleda ih Eurosistem.

„The EPC payment schemes are the rules underlying euro credit transfer and direct debit solutions proposed by all PSPs in SEP

infrastructure processing transactions according to the rules defined in a payment scheme.

Most euro credit transfers and direct debits rely on EPC payment schemes

The EPC payment schemes are the rules underlying euro credit transfer and direct debit solutions proposed by all PSPs in SEPA. Simply put, when performing euro credit transfers and direct debits (within a single country, across SEPA, or even between SEPA and non-SEPA countries), services based on EPC payment schemes may be used. These schemes allow consumers to rely on a single payment account for euro credit transfers and direct debits not only in their own country but also within SEPA—an area larger than the European Union—and even between SEPA and non-SEPA countries.

Five Payment Schemes Available

The EPC has developed five distinct schemes:

- The SEPA Credit Transfer (SCT) scheme
- The SEPA Instant Credit Transfer (SCT Inst) scheme
- The SEPA Direct Debit (SDD) Core (SDD Core) scheme
- The SDD Business-to-Business (SDD B2B) scheme
- The One-Leg Out Instant Credit Transfer (OCT Inst) scheme

The EPC payment scheme rulebooks are publicly available on the EPC website. However, PSPs wishing to use them must formally adhere to the schemes and pay an annual participation fee. Adherence to EPC payment schemes does not require EPC membership.

Following SEPA Regulation (EU) No 260/2012, the SCT and SDD Core schemes are mandatory for all PSPs offering euro credit transfer and direct debit services within the European Economic Area (EEA). The SDD B2B and OCT Inst schemes are optional: PSPs may freely propose services based on these schemes.

Regulation (EU) 2024/886, known as the Instant Payments Regulation (IPR), entered into force in April 2024, introducing significant changes to the SEPA framework. This new regulation sets out mandatory requirements for instant credit transfers in euro, which apply to payment service providers (PSPs) located within the European Economic Area (EEA). These requirements will enter into force gradually, starting from 9 January 2025 and 9 October 2025, initially impacting credit institutions based in the euro area.

Harmonised rules with room for flexibility

EPC payment schemes establish general rules enabling harmonised credit transfers and direct debits while allowing PSPs to offer additional services alongside the actual payment products to meet specific customer needs.

Payment schemes comprise various elements

Each EPC payment scheme consists of:

1. Rulebook: Contains business rules, obligations, and technical standards for executing payment transactions. It acts as an instruction manual providing a common understanding of how to transfer funds from account A to account B. For example, it specifies the currency (euro) in which transactions must be executed and the various steps and maximum processing times PSPs must observe.
2. Implementation Guidelines (IGs): Technical translations of the rulebook into ISO 20022 payment messages.
3. Payment Scheme Management Rules: A document common to all schemes that explains the principles governing the administration and development of the scheme.

Additionally, the EPC publishes clarifications on specific topics related to scheme implementation as needed.

All EPC payment schemes comply with the principles defined in the Payment Services Directive and are overseen by the Eurosystem.

SEPA kreditni transfer, odgovori i komentari

Radionica je bila namijenjena pružaocima platnih usluga (i bankarskim i nebankarskim) iz šest zemalja koje pripadaju Zapadnom Balkanu (WB6) i ima za cilj podršku njihovoj pravnoj i tehničkoj spremnosti za SEPA integraciju

Kreditni transfer (CT) je plaćanje koje inicira platilac. Platilac šalje nalog za plaćanje svom pružaocu platnih usluga, pružalac platnih usluga prenosi sredstva pružaocu platnih usluga primaoca.

Pravila SCT šeme opisuju poslovna i operativna pravila, prakse, standarde i smjernice za obradu kreditnih transfera, kao i specifičnosti prilikom izvršavanja kreditnog transfera za nacionalna plaćanja. Pravila su glavni izvor definicija vezanih za pravila i obaveze Šeme, pružaju mjerodavne informacije o radu Šeme učesnicima i drugim zainteresovanim stranama i pružaju relevantne informacije za razvoj i operativnu implementaciju svim uključenim stranama kao što su učesnici, CSM i njihovi dobavljači.

U skladu s novim Zajedničkim regionalnim tržišnim akcionim planom (CRM 2.0), koji uključuje podršku za integraciju pružaoca platnih usluga (PSP) u SEPA i njene šeme, Savjet za

regionalnu saradnju (RCC) organizovao je onlajn radionicu 22. i 23. maja 2025. godine.

Radionica je bila namijenjena pružaocima platnih usluga (i bankarskim i nebankarskim) iz šest zemalja koje pripadaju Zapadnom Balkanu (WB6) i ima za cilj podršku njihovoj pravnoj i tehničkoj spremnosti za SEPA integraciju.

Radionicu je vodio Kjeld Hereman, konsultant angažovan od strane RCC-a, a mi predstavljamo dio pitanja koji se odnose na sljedeće:

OBRADA PLAĆANJA SEPA KREDITNIM TRANSFEROM

1. Koje su ključne komponente plana SEPA projekta za PSP iz zemalja Zapadnog Balkana?

Plan SEPA integracije treba da uključuje:

1. CSM aranžmane: Identifikovati korespondentsku banku i formalizovati odnos kliringa i poravnanja (obično indirektno putem STEP2).

2. Tehničku integraciju: Mogućnost slanja/primanja PACS.008, PACS.002 (odbijanja) i PACS.004 (povraćaji); idealno korišćenje izvornog ISO 20022 standarda.
3. Usklađenost: Pozabaviti se sprečavanjem prevara, sprečavanjem pranja novca i provjerom sankcija.
4. Kanale plaćanja: Ažurirajte onlajn/mobilne platforme po potrebi.
5. Strategiju testiranja: Sarađivati sa korespondentskom bankom u vezi povezivanja, formata i scenarija izuzetaka.
6. Komercijalnu strategiju: Definirati cijene za korisnike, naknade i usluge sa dodatom vrijednošću.
7. Pravne informacije: Pregledati ugovore, ažurirati uslove i politike usklađenosti.
8. Usaglašenost sa Šemom: Prijaviti se EPC -u i uskladiti datume spremnosti.

2. Da li PSP-ovi treba da automatizuju obradu izuzetaka?

- ▷ Preporučuje se automatizacija: o pacs.008 (instrukcije za plaćanje) o pacs.002 / PACS.004 (odbijanja/povraćaji)
- ▷ Ručno rukovanje je prihvatljivo za rijetke izuzetke poput opoziva ili upita zbog malih količina.

3. Da li PSP-ovi mogu da nastave sa korišćenjem MT940 za izvode?

Da, ali se ne preporučuje. MT940 nedostaju određena ISO 20022 polja (npr. End-to-End ID). Ponuda camt.053 (izvod od banke do klijenta) u XML

„Teoretski, kreditna izloženost može da postoji za PSP-ove van EEP, ali prema Direktivi EU o konačnosti poravnanja, učesnici SEPA su zaštićeni. Praktični rizik je minimalan sa stabilnim korespondentskim bankama

SEPA Credit Transfer, Answers and Comments

The workshop targeted PSPs (both bank and non-bank) from the Western Balkans Six (WB6) and aims to support their legal and technical preparedness for SEPA integration

Credit transfer (English Credit transfer - CT) is a payment initiated by the Payer. The payer sends a payment order to his payment service provider, the payment service provider transfers the funds to the recipient's payment service provider.

The rules of the SCT scheme describe the business and operational rules, practices, standards and guidelines for processing credit transfers, as well as specifics when executing a credit transfer for national payments. The Rules are the main source of definitions related to the rules and obligations of the Scheme, provide authoritative information on the operation of the Scheme to participants and other interested parties and provide relevant information for development and operational implementation to all involved parties such as participants, CSM and their suppliers.

In line with the new Common Regional Market Action Plan (CRM 2.0), which includes support for the integration of Payment Service Providers (PSPs) into SEPA and its schemes, the Regional Cooperation Council (RCC) is organizing an online workshop on 22–23 May 2025.

The workshop targeted PSPs (both bank and non-bank) from the Western Balkans Six (WB6) and aims to support

their legal and technical preparedness for SEPA integration.

The workshop was delivered by Kjeld Herreman, an RCC-contracted consultant, and we represent part of questions regarding:

SEPA CREDIT TRANSFER PAYMENT PROCESSING

1. What are the key components of a SEPA project plan for a WB6 PSP?

A SEPA integration plan should include:

1. CSM Arrangements: Identify a correspondent bank and formalise a clearing and settlement relationship (typically indirect via STEP2).
2. Technical Integration: Ability to send/receive PACS.008, PACS.002 (rejections), and PACS.004 (returns); ideally using native ISO 20022.
3. Compliance: Address fraud prevention, AML, and sanctions screening.
4. Payment Channels: Update online/mobile platforms as needed.

5. Testing Strategy: Collaborate with your correspondent bank on connectivity, format, and exception scenarios.

6. Commercial Strategy: Define pricing for users, fees, and value-added services.

7. Legal: Review contracts, update terms and compliance policies.

8. Scheme Adherence: Apply to EPC and coordinate readiness dates.

2. Should PSPs automate exception handling?

- ▷ Highly recommended to automate:
 - o pacs.008 (payment instructions)
 - o pacs.002 / PACS.004 (rejects/returns)
- ▷ Manual handling is acceptable for rare exceptions like recalls or inquiries due to low volumes.

3. Can PSPs continue using MT940 for statements?

Yes, but it is not recommended. MT940 lacks certain ISO 20022 fields (e.g.

„Theoretically, credit exposure may exist for non-EEA PSPs, but under EU's Settlement Finality Directive, SEPA participants are protected. Practical risk is minimal with stable correspondent banks



DO
15%
EU GRANTA

NLB **SME Go Green**

Plavi put za zeleniju budućnost.

Više na www.nlb.me

End-to-End ID). Offering camt.053 (bank-to-customer statement) in XML format enhances corporate user experience.

4. Is there a maximum value for SEPA Credit Transfers?

Yes, the technical scheme limit is €999,999,999.99. However, banks often re-route high-value payments (e.g. >€5 million) via RTGS for better value-dating and liquidity control.

5. Who decides how SEPA payments are routed – the bank or the client?

This is a contractual and user experience issue. Banks may choose routes (e.g. SEPA vs. RTGS), or let clients decide via channels like online banking. Routing choices should be transparent.

6. Who decides whether a payment should go via SEPA or SWIFT?

Typically:

- ▷ Retail clients: PSP makes the routing decision.
- ▷ Corporate clients: Offered the choice in online platforms or file submission.

Note: SEPA is only SHARE fees; no OUR/BEN options allowed.

7. How should PSPs test readiness for SEPA?

With your correspondent bank, test in this order:

1. Connectivity (SWIFT FileAct, EBICS, or SFTP)
2. Core messages: pacs.008 → pacs.004 → pacs.002
3. Exceptions: camt.056 (recall), camt.029 (response), camt.028 (chaser)
4. Reconciliation: Align with camt.053 or MT940/950 if needed.

8. What are the common connection methods to correspondent banks?

- ▷ SWIFT FileAct: Most universally accepted
- ▷ EBICS: Common in the DACH region, allowing for the secure transmission of financial messaging over the public internet.
- ▷ SFTP: Flexible but highly variable in implementation. Choose based on what your correspondent supports and your IT capabilities.

9. Is SWIFT FileAct mandatory for message exchange?

No, but it is the most widely used. Alternatives include EBICS or SFTP. Each has trade-offs in terms of security, interoperability, and switching costs.

10. Do you need a new Nostro account for SEPA transactions?

Sometimes. If your existing correspondent bank handles both SEPA and cross-border/boundary flows, you may reuse your account. If new, you will likely need:

- ▷ To pass through a due diligence process (e.g. by means of a Wolfsberg Questionnaire)
- ▷ Setup a Nostro Mirror account
- ▷ Implement reconciliation tools and processes

11. What about credit risk in using a single account for SEPA and SWIFT?

Theoretically, credit exposure may exist for non-EEA PSPs, but under EU's Settlement Finality Directive, SEPA participants are protected. Practical risk is minimal with stable correspondent banks.

12. Do WB6 PSPs need to implement native ISO 20022 in their core systems?

Strongly recommended. Native ISO 20022 integration ensures:

- ▷ Compatibility with SEPA
- ▷ Future-proofing for SWIFT migration
- ▷ Easier automation and reporting

If not feasible, use translators, but watch for data truncation risks and bulking issues.

13. What is bulking/debulking in SEPA processing?

- ▷ Bulking: Compiling multiple payments into one pacs.008 message.
- ▷ Debulking: Extracting individual transactions from a bulk file.

14. Are clients required to enter BICs in SEPA transactions?

No. Clients typically provide only the IBAN. PSPs must derive the BIC using IBAN-to-BIC lookup tools (e.g. SWIFT Ref, Bankers Almanac, or APIs).

If outside the EEA, you may require more fields (e.g. address).

15. Are there free alternatives to SWIFT's IBAN Plus for BIC lookup?

No fully free options exist, but more affordable third-party providers are available. Accuracy and update frequency vary. Evaluate providers based on your volume and IT capacity.

16. How long does SEPA integration take?

It varies. EU banks typically took 12–24 months.

- With ISO 20022 capabilities already in place, WB6 PSPs may need less time.
- Start with correspondent bank onboarding, then move to technical testing, reporting, and compliance.

formatu poboljšava korisničko iskustvo u preduzećima.

4. Da li postoji maksimalna vrijednost za SEPA kreditne transfere?

Da, tehnički limit šeme je 999.999.999,99 €. Međutim, banke često preusmjeravaju plaćanja velike vrijednosti (npr. >5 miliona €) putem RTGS-a radi boljeg datiranja vrijednosti i kontrole likvidnosti.

5. Ko odlučuje o tome kako se SEPA plaćanja usmjeravaju – banka ili klijent?

Ovo je ugovorno pitanje i pitanje korisničkog iskustva. Banke mogu da izaberu rute (npr. SEPA vs. RTGS) ili pustiti klijente da odluče putem kanala poput onlajn bankarstva. Izbor ruta treba da bude transparentan.

6. Ko odlučuje da li plaćanje treba da se izvrši putem SEPA ili SWIFT sistema?

Obično:

- ▷ Mali klijenti: PSP donosi odluku o usmjeravanju.
- ▷ Veliki klijenti: Ponuđen im je izbor između onlajn platformi ili slanja dokumenata.

Napomena: SEPA uključuje samo naknade za SHARE; opcije OUR/BEN nisu dozvoljene.

7. Kako PSP-ovi treba da testiraju spremnost za SEPA?

Sa vašom korespondentskom bankom, testirajte ovim redoslijedom:

1. Povezivanje (SWIFT FileAct, EBICS ili SFTP)
2. Osnovne poruke: pacs.008 → pacs.004 → pacs.002
3. Izuzeci: camt.056 (opoziv), camt.029 (odgovor), camt.028 („potjerivač“ (eng. chaser))
4. Usklađivanje: Po potrebi uskladite sa camt.053 ili MT940/950.

8. Koji su uobičajeni načini povezivanja s korespondentskim bankama?

- ▷ SWIFT FileAct: Najviše prihvaćen
- ▷ EBICS: Uobičajen u DACH regiji, omogućava siguran prenos finansijskih poruka preko javnog interneta.
- ▷ SFTP: Fleksibilan, ali vrlo varijabilan u implementaciji. Odaberite na osnovu onoga što vaš korespondent podržava i vaših IT mogućnosti.

9. Da li je SWIFT FileAct obavezan za razmjenu poruka?

Ne, ali se najčešće koristi. Alternative uključuju EBICS ili SFTP. Svaki ima kompromis u smislu sigurnosti, interoperabilnosti i troškova prelaska.

10. Da li vam je potreban novi Nostro račun za SEPA transakcije?

Ponekad. Ako vaša postojeća korespondentna banka obrađuje i SEPA i prekogranične tokove, možete ponovo koristiti svoj račun. Ako je novi, vjerovatno će vam biti potrebno da:

- ▷ prođete kroz proces dubinske provjere (npr. putem Wolfsbergovog upitnika)
- ▷ postavite Nostro Mirror račun
- ▷ implementirate alate i procese usklađivanja

11. Šta je s kreditnim rizikom pri korišćenju jednog računa za SEPA i SWIFT?

Teoretski, kreditna izloženost može da postoji za PSP-ove van EEP, ali prema Direktivi EU o konačnosti poravnanja, učesnici SEPA su zaštićeni. Praktični rizik je minimalan sa stabilnim korespondentskim bankama.

12. Da li PSP-ovi iz zemalja Zapadnog Balkana treba da implementiraju izvorni ISO 20022 u svoje osnovne sisteme?

Toplo preporučljivo. Izvorna integracija

sa ISO 20022 osigurava:

- ▷ Kompatibilnost sa SEPA-om
 - ▷ Pripremu za budućnost SWIFT migracije
 - ▷ Lakšu automatizaciju i izvještavanje
- Ako nije izvodljivo, koristite prevodioce, ali pazite na rizike skraćivanja podataka i probleme s gomilanjem.

13. Šta je bulking/debulking u SEPA obradi?

- ▷ Grupisanje: Sastavljanje više plaćanja u jednu pacs.008 poruku.
- ▷ Odvajanje: Izdvajanje pojedinačnih transakcija iz datoteke za masovno dodavanje.

14. Da li su klijenti obavezni da unose BIC kodove u SEPA transakcijama?

Ne. Klijenti obično daju samo IBAN. PSP-ovi moraju izvesti BIC koristeći alate za pretragu IBAN-a u BIC (npr. SWIFT Ref, Bankers Almanac ili API-ji).

Ako ste izvan EEP, možda će vam biti potrebno više polja (npr. adresa).

15. Da li postoje besplatne alternative za SWIFT-ov IBAN Plus za pretragu BIC-a?

Ne postoje potpuno besplatne opcije, ali dostupni su pristupačniji nezavisni dobavljači. Tačnost i učestalost ažuriranja variraju. Procijenite dobavljače na osnovu obima posla i IT kapaciteta.

16. Koliko dugo traje SEPA integracija?

To varira. Bankama EU je obično trebalo 12-24 mjeseca.

- ▷ S obzirom na to da su mogućnosti ISO 20022 već uspostavljene, PSP-ovima iz WB6 možda će trebati manje vremena.
- ▷ Počnite s uvođenjem u rad korespondentske banke, a zatim pređite na tehničko testiranje, izvještavanje i usklađenost.

„WB6 central banks should consider simplifying regulatory reporting for SEPA flows (e.g. trade balance declarations), as requirements like “purpose of payment” are often impractical in SEPA

17. What is provided to clients as proof of SEPA payment?

- ▷ MT103-style pacs.008s can be shared, but they are technical.
- ▷ Some banks provide downloadable PDF statements showing the account debit transaction, including beneficiary details: IBAN, amount, and date.

18. What happens if PSPs test using the 2023 SEPA Rulebook but go live with the 2025 version?

If testing for the 2025 rulebook is unavailable, PSPs may initially test under the 2023 version, especially message formats. However, the final go-live must comply with the 2025 rulebook.

- ▷ Some correspondent banks already offer 2025 testing.
- ▷ EBA Clearing will make their testing interface available in July 2025.
- ▷ Alternative testing tools include: XMLdation, Unifits, and Trace Financial offer private sandbox testing capabilities. Financial Crime Compliance

19. Are PSPs required to conduct AML/CFT screening on incoming and outgoing SEPA transactions?

Yes.

- ▷ Outgoing SCTs: Screen before release.
- ▷ Incoming SCTs: Screen before crediting the customer, often by first posting to an interim/holding account if there is a hit.

- ▷ SEPA timelines allow up to D+3 for returns, so AML checks must be timely.

20. How does fraud risk compare between SEPA schemes?

Fraud exposure increases as follows:

- ▷ SCT (Credit Transfer) – low
- ▷ SDD (Direct Debit) – moderate
- ▷ SCT Inst (Instant Credit Transfer) – high

SEPA Instant payments have a fraud rate 7x higher than standard SCTs.

21. How do SEPA flows differ from traditional cross-border payments for compliance?

SEPA transactions have:

- ▷ Less data per transaction (e.g. no purpose code in most cases)
- ▷ Highly structured messages

WB6 central banks should consider simplifying regulatory reporting for SEPA flows (e.g. trade balance declarations), as requirements like “purpose of payment” are often impractical in SEPA.

Who can act as a NASO?

Usually, a banking federation or market infrastructure body assumes this role. However, having a NASO is not mandatory. You should check with your banking federation or central bank if your economy has one.

What is a pre-application review?

A non-binding check of your documents. If a NASO exists, they typically perform this. EPC does not prioritize pre-applications if no NASO exists.

Do we need to notify SWIFT before using FileAct?

No formal registration is required. You just need to be capable of FileAct transmission.

What must be shared with clients in terms and conditions?

Requirements vary by jurisdiction. At a minimum, share cutoff times, processing deadlines, and fees. Consult legal counsel for local regulatory compliance.

Is there a public list of direct participants in EBA STEP2?

Yes. It is available on the EBA Clearing website under the STEP2 service section

What is the impact of not processing transactions on time due to AML screening?

AML rules take precedence. Interim crediting (e.g. to a suspense account) is acceptable, but returns must still occur within rulebook deadlines (e.g. D+3).

Is IBAN name-matching mandatory?

No, it is optional and varies by institution. Many only perform it for high-value transactions (e.g. above 10,000 EUR).

„Centralne banke zemalja WB6 treba da razmotre pojednostavljenje regulatornog izvještavanja za SEPA tokove (npr. izjave o trgovinskom bilansu), budući da su zahtjevi poput „svrhe plaćanja“ često nepraktični u SEPA

17. Šta se klijentima dostavlja kao dokaz o SEPA plaćanju?

- ▷ PACS.008 u stilu MT103 mogu se dijeliti, ali su tehnički zahtjevni.
- ▷ Neke banke nude PDF izvode za preuzimanje koji prikazuju transakciju zaduženja računa, uključujući podatke o korisniku: IBAN, iznos i datum.

18. Šta se dešava ako PSP-ovi testiraju korišćenje SEPA Pravilnika iz 2023. godine, ali ga primjenjuju prema Pravilniku iz 2025. godine?

Ako testiranje za pravilnik iz 2025. nije dostupno, pružaoci platnih usluga (PSP) mogu u početku da testiraju prema verziji iz 2023., posebno formate poruka. Međutim, konačno puštanje u rad mora biti u skladu s pravilnikom iz 2025.

- ▷ Neke korespondentske banke već nude testiranje za 2025. godinu.
- ▷ EBA Clearing će svoj testni interfejs učiniti dostupnim u julu 2025. godine.
- ▷ Alternativni alati za testiranje uključuju: XMLation, Unifits i Trace Financial koji nude mogućnosti privatnog sandbox testiranja.

USKLAĐENOST SA PROPISIMA O FINANSIJSKOM KRIMINALU

19. Da li su PSP-ovi obavezni da provode SPNFT provjere dolaznih i odlaznih SEPA transakcija?

Da.

- ▷ Odlazni SCT-ovi: Provjera prije puštanja.
- ▷ Dolazni SCT-ovi: Provjera prije kreditiranja kupca, često prvo knjiženjem

na privremeni/rezervni račun ako postoji pogodak.

- ▷ SEPA rokovi dozvoljavaju do D+3 za povraćaje, tako da SPNFT provjere moraju da budu blagovremene.

20. Kako se rizik od prevare upoređuje između SEPA sistema?

Izloženost prevari se povećava na sljedeći način:

- ▷ SCT (kreditni transfer) – nizak
- ▷ SDD (Direktno zaduženje) – umjereno
- ▷ SCT Inst (Trenutni kreditni transfer) – visok

SEPA instant plaćanja imaju stopu prevare 7 puta veću od standardnih SCT-ova.

21. Po čemu se SEPA tokovi razlikuju od tradicionalnih prekograničnih plaćanja u pogledu usklađenosti?

SEPA transakcije imaju:

- ▷ Manje podataka po transakciji (npr. u većini slučajeva nema koda svrhe)
- ▷ Visoko strukturisane poruke

Centralne banke zemalja WB6 treba da razmotre pojednostavljenje regulatornog izvještavanja za SEPA tokove (npr. izjave o trgovinskom bilansu), budući da su zahtjevi poput „svrhe plaćanja“ često nepraktični u SEPA.

Ko može djelovati kao NASO?

Obično ovu ulogu preuzima udruženje banaka ili tijelo tržišne infrastrukture. Međutim, posjedovanje NASO-a nije obavezno. Treba da provjerite sa svojim udruženjem banaka ili centralnom bankom da li vaša ekonomija ima NASO.

Šta je provjera prije dostavljanja aplikacije (zahtjeva)?

Neobavezujuća provjera vaših dokumenata. Ako postoji NASO, oni to obično vrše. EPC ne daje prioritet prethodnim zahtjevima ako ne postoji NASO.

Da li treba da obavijestimo SWIFT prije korišćenja FileAct-a?

Nije potrebna formalna registracija. Samo treba da budete sposobni za prenos podataka putem FileAct-a.

Šta se mora podijeliti s klijentima u uslovima i odredbama?

Zahtjevi se razlikuju u zavisnosti od jurisdikcije. Kao minimum, podijelite rokove za podnošenje zahtjeva, rokove za obradu i naknade. Konsultujte se s pravnim savjetnikom za usklađenost s lokalnim propisima.

Postoji li javna lista direktnih učesnika u EBA STEP2?

Da. Dostupno je na internet stranici EBA Clearing u odjeljku STEP2 usluge.

Kakav je uticaj neblagovremene obrade transakcija zbog SPNFT provjere?

Pravila o sprečavanju pranja novca imaju prednost. Privremena uplata (npr. na privremeni račun) je prihvatljiva, ali povraćaji se i dalje moraju izvršiti u roku iz pravilnika (npr. D+3).

Da li je obavezno usklađivanje IBAN imena?

Ne, to je opcionalno i varira od institucije do institucije. Mnogi to rade samo za transakcije velike vrijednosti (npr. iznad 10.000 EUR).

Konačno tvoj dom, budi svoj na svom!

Uz nove EBRD stambene kredite.

- ✓ Rok otplate do 20 godina
- ✓ Do 250.000 €

NKS
4,99%

EKS
5,27%

**AKCIJSKA
KAMATNA
STOPA DO
31. 12. 2025.**



www.hb.co.me
Kontakt Centar 19905

Reprezentativni primjer kredita tokom trajanja akcije:

Iznos kredita: 100.000 € • Rok otplate: 240 mjeseci • Mjesečna rata (anuitet): 653,31 € • NKS: 4,99% godišnje • EKS: 5,27% godišnje • Trošak mjenice: 6,00 € • Trošak upita u RKR: 3,00 € • Procjena: 100,00 € • Polisa osiguranja nepokretnosti: od 80,00 € • Polisa životnog osiguranja: od 400,00 € • Založna izjava kod notara: 423,50 € • Trošak za list nepokretnosti: 10,00 € • Trošak za upis u katastar: 30,00 € • Ukupni troškovi: 157.846,90 €



Diana Campar i André Nash,
Bankarska tehnologija i sigurnost

Deset tačaka za savremeno upravljanje rizicima trećih strana

Povećana digitalizacija i korišćenje lanaca dodate vrijednosti u finansijskom sektoru doveli su do potrebe za temeljnim preispitivanjem regulatornih okvira za upravljanje rizicima od trećih strana. U kontekstu nove Regulative EU o digitalnoj operativnoj otpornosti (DORA), koja je stupila na snagu 17. januara 2025. godine, kao i predstojeće revizije smjernica Evropskog bankarskog regulatora (EBA) o mehanizmima eksternalizacije, Udruženje njemačkih banaka podržava dosljedan, međunarodno usklađen regulatorni okvir koji je okrenut ka budućnosti.

Od mehanizama eksternalizacije ka riziku trećih strana: potrebna je promjena paradigme

Trenutna regulativa o mehanizmima eksternalizacije uvedena je prije nego što je počela digitalna transformacija bankarske industrije. Od tada se mnogo toga promijenilo: današnje banke su integrisane u raznovrsnu mrežu odnosa sa trećim stranama – od tradicionalnih pružaoca usluga, preko klad provajdera, do globalnih tehnoloških partnera. Ključ više nije u pravnoj klasifikaciji odnosa, već u riziku koji iz njega može proisteci.

Regulatorni pristup otporan na budućnost mora biti u potpunosti zasnovan na riziku, orijentisan na rezultate i neutralan u pogledu tehnologije. Kategorizacija trećih strana kao „eksternalizacija“, „ICT usluge“ ili „druga eksterna nabavka“ trebalo bi da se ukine. Umjesto toga, potreban je standardizovani model koji procjenjuje nivo rizika isključivo prema važnosti funkcije ili aktivnosti u okviru konkretne institucije – bez obzira na prethodnu terminologiju.

Usklađivanje sa DORA-om: bez dodatnih zahtjeva

DORA postavlja novi evropski standard za odnose sa ICT povezanim trećim stranama. Revidirane EBA

smjernice o mehanizmima eksternalizacije treba da budu usklađene s DORA-om i da ne uvode dodatne zahtjeve. Mora se zadržati princip prioritizacije primjene DORA-e na ICT usluge. Smjernice EBA treba da se primjenjuju samo na usluge koje nijesu povezane sa ICT i ne smiju da stvaraju dodatna opterećenja.

Ne smije doći do regulatornog dupliranja, posebno kada je riječ o minimalnom sadržaju ugovora, vođenju registra, dubinskoj provjeri i izlaznim strategijama. Dosljedan okvir nije samo pitanje efikasnosti, već i pravne sigurnosti i praktične primjenjivosti.

Jedinstven pristup evropskih nadležnih organa za superviziju odnosno nadzor takođe je ključan za stvarno usklađivanje. I pored formalnog usklađivanja, nacionalne specifičnosti u supervizorskoj praksi mogu da dovedu do značajnog dodatnog opterećenja – naročito za institucije koje posluju prekogranično. Fragmentacija nepotrebno vezuje resurse koji bi trebalo da se koriste za efikasno upravljanje stvarnim operativnim rizicima. Propisi stoga ne bi trebalo samo formalno da budu usklađeni, već i jedinstveno tumačeni i primijenjeni u praksi – u skladu sa agendom EU o konkurentnosti i njenim deklariranim političkim ciljem pojednostavljenja regulatornih zahtjeva i njihovog lakšeg sprovođenja u djelo.

Proporcionalnost: ključ praktične regulative

Budući zahtjevi EBA ne smiju da optereće institucije prekomjernom složnošću – naročito male i vrlo male institucije moraju da imaju dovoljno prostora za implementaciju. Praktičan i proporcionalan dizajn je presudan kako bi se realno uzele u obzir različite strukture i resursi. Umjesto detaljnih pojedinačnih zahtjeva,

Diana Campar and André Nash, Banking Technology and Security

Ten points for modern third-party risk management

Increasing digitalisation and the use of added value chains in the financial sector has led to the need for a fundamental rethink of regulatory framework conditions for the management of third-party risk. Against the background of the new European Digital Operational Resilience Act (DORA), which has been in force since 17 January 2025, and the upcoming revision of the European Banking Authority's guidelines on outsourcing arrangements, the Association of German Banks supports a consistent, internationally compatible and future-oriented rulebook.

From outsourcing arrangements to third-party risk: paradigm shift required

The current regulation on outsourcing arrangements was introduced before the digital transformation of the banking industry began. Much has happened since then: Banks today are integrated into a diverse network of different third-party relationships – from the traditional service providers to cloud providers and global technology partners. The decisive factor is no longer the legal pigeonhole into which a relationship falls, but the risk that may arise from the relationship.

A future-proof regulatory approach should therefore be fully risk-based, results-orientated and not geared to any one specific technology. Assigning third parties to categories such as “Outsourcing arrangements”, “ICT services” or “other external procurement” should be scrapped in future. Instead, a standardised model is required, which determines the level of risk of an activity or function solely from the importance of the institution-specific processes – irrespective of past terminology.

Harmonisation with DORA: no additional requirements

DORA sets a new European standard for dealing with ICT-related third parties. The EBA Guidelines on outsourcing

arrangements, which are to be revised shortly, should be closely geared to this and not formulate any additional requirements. The principle of prioritising the application of DORA to ICT-related services must be maintained. The EBA guidelines should only apply to non-ICT-related services but should not create additional burdens.

There must be no regulatory duplication, particularly with regard to minimum contractual content, register management, due diligence and exit strategies. A consistent framework is not only a question of efficiency, but also of legal certainty and practical implementability.

A uniform approach by the European supervisory authorities is also crucial for genuine harmonisation. Despite extensive harmonisation, national specificities in supervisory practice can lead to considerable additional burdens – especially for cross-border institutions. Fragmentation unnecessarily ties up resources that should be used for the effective management of real operational risks. Regulations should therefore not only be formally harmonised, but also uniformly interpreted and implemented in practice – in line with the EU's agenda on competitiveness and its declared political aim of simplifying regulatory requirements and making them more practicable.

Proportionality: the key to practicable regulation

Any future EBA requirements must not burden institutions with excessive complexity – small and very small institutions in particular need sufficient room for manoeuvre when it comes to implementation. A practical, proportional design is crucial to realistically take into account the different structures and resources. Instead of detailed individual requirements, principle-based regulation should take centre stage. This is the only way to harmonise flexibility,

O OČEKIVANIM NOVIM SMJERNICAMA EBA

„DORA postavlja novi evropski standard za odnose sa ICT povezanim trećim stranama. Revidirane EBA smjernice o mehanizmima eksternalizacije treba da budu usklađene s DORA-om i da ne uvode dodatne zahtjeve

regulativa treba da bude zasnovana na principima. To je jedini način da se usklade fleksibilnost, mogućnost implementacije i odgovarajući nivo supervizije odnosno nadzora – bez preopterećenja institucija.

Zahtevi za eksternalizaciju moraju biti prilagođeni direktno primjenljivim i nadređenim pravilima DORA, koja predviđaju da se veličina, struktura rizika i složenost moraju uzeti u obzir tokom implementacije, i dalje konkretizovani u posebnim propisima.

Model postepene, na riziku zasnovane implementacije sa olakšicama za manje institucije može se obezbijediti kroz standardizovane ugovorne komponente, smanjene zahtjeve za reviziju i izuzeće od složenih provjera. Proporcionalnost mora biti sistematski dokumentovana, praćena odgovarajućim upravljačkim procesima i provjerljiva. Potrebni su jasni pragovi i standardizovane procedure u skladu sa ciljevima regulatorne zaštite, naročito za manje institucije.

Jedinstvena definicija kritičnih funkcija: jasnoća i dosljednost

Određivanje da li odnos sa trećom stranom podržava kritičnu ili ključnu funkciju predstavlja ključni element proporcionalnog, na riziku zasnovanog pristupa. Međutim, definicije su različite u različitim regulatornim okvirima. Te razlike dovode do nesigurnosti, nepotrebne složenosti i nedosljednosti u praksi.

„Budući zahtjevi EBA ne smiju da optereće institucije prekomjernom složenošću – naročito male i vrlo male institucije moraju da imaju dovoljno prostora za implementaciju

Zato pozivamo na usklađivanje kriterijuma za određivanje kritičnosti – kako u principu, tako i u njegovim operativnim efektima (npr. upravljanje registrom, sadržaj ugovora, kontrolne mjere). Kritičnost se uvijek mora određivati prema važnosti procesa, a ne dodatno kroz složene naknadne analize rizika. Eksternalizacija aktivnosti koje nijesu klasifikovane kao kritične, ne može biti materijalna po definiciji. Anketa o riziku koji je povezan sa mehanizmima eksternalizacije ima za cilj da osigura adekvatno kontrolisanje i praćenje rizika. Stoga se mora odvojiti od procesa utvrđivanja kritičnosti.

Globalno razmišljanje, praktično djelovanje: izbjegavanje regulatorne fragmentacije

Za međunarodno aktivne institucije, različiti nacionalni i regionalni zahtjevi zahtijevaju znatne napore u implementaciji. Prilagođavanje globalnih procesa i centralnih IT sistema specifičnim nacionalnim pravilima zahtijeva mnogo manuelnog rada – što narušava efikasnost i efektivnost upravljanja rizicima.

Usklađivanje ne smije stati na granicama EU – evropski pristup mora uzeti u obzir kompatibilnost sa međunarodnim pravilima i standardima. EU propisi moraju biti razvijeni sa ciljem globalne interoperabilnosti, ali i dovoljno proporcionalni da podrže konkurentnost i operativnu otpornost subjekata koji posluju prekogranično.

Pružaoци usluga unutar grupe: orijentisanje na rizik umjesto izjednačavanja tretmana

Za odnose sa trećim stranama unutar iste grupe potrebne su posebne olakšice. Kompanijom unutar grupe koja se bavi pružanjem usluga može se upravljati drugačije u odnosu na eksternog pružaoca usluga. Potrebna je mjera, ne potpuni izuzetak od kontrole, ali diferencijacija u odnosu na nivo rizika.

Odnosi pružanja usluga u okviru pravnog lica – npr. između sjedišta i stranih jedinica – ne treba da se smatraju odnosom sa trećom stranom, jer se strukturno ne radi o eksternoj isporuci usluga.

Podizvođači i dodatni mehanizmi eksternalizacije: obezbijediti proporcionalnost

DORA vrlo detaljno reguliše podizvođače – često i previše. Primjena tih zahtjeva na odnose koji nijesu ICT odnosi ne doprinosi postizanju ciljeva. Potrebna je transparentnost i kontrola zasnovana na riziku, a ne

implementability and an appropriate level of supervision – without overburdening the institutions.

Outsourcing requirements must be adapted to the directly applicable and overriding DORA rules, which stipulate that size, risk structure and complexity must be taken into account during implementation, and further concretised in specific regulations.

A graduated, risk-oriented implementation model with simplifications for smaller institutions can be ensured through standardised contract components, reduced auditing requirements and the waiver of complex tests. Proportionality must be bindingly and systematically documented, accompanied by governance processes and be verifiable. Clear thresholds and standardised procedures in line with the protective objectives of supervision are therefore required for smaller institutions.

Uniform definition of critical functions: create clarity and consistency

Determining whether a third-party relationship supports a critical or essential function is a key component of a proportionate and risk-based approach to risk management. However, the definitions in the various rulebooks differ. These deviations lead to uncertainty, unnecessary complexity and inconsistency in practice.

We are therefore calling for a harmonisation of the criticality provision – both in principle and in terms of its operational effects (e.g. register management, contract content, control measures). Determining the criticality should always be process-oriented and not be extended with the addition of downstream risk analyses. The outsourcing of activities and processes that are not considered critical cannot be material per se. The purpose of the risk survey associated with outsourcing arrangements is to ensure risk-adequate control and monitoring. It must

„DORA sets a new European standard for dealing with ICT-related third parties. The revised EBA Guidelines on outsourcing arrangements should be closely geared to DORA and not formulate any additional requirements

therefore be differentiated from the process of determining criticality.

Think globally, act practically: avoiding regulatory fragmentation

For internationally active institutions, the different national and regional requirements entail a considerable amount of implementation effort. It takes a great deal of manual effort to adapt global processes and central IT systems so they comply with special national regulations – this undermines the efficiency and effectiveness of risk management.

Harmonisation must not end at the borders of the EU, which is why a standardised European approach should also take into account compatibility with international rules and standards. EU provisions should be developed with global interoperability in mind and be proportionate enough to support the competitiveness and operational resilience of businesses trading across borders.

Intra-group service providers: risk orientation instead of equal treatment

Special simplifications are required for intra-group third party relationships. A service company within a group can be managed differently than an external service provider. A sense of proportion is required here – not a complete relinquishment of control, but a differentiation in terms of risk.

Service relationships within a legal entity – e.g. between a headquarters and foreign units – should also not be categorised as a third-party relationship, as they do not represent an external provision of services in structural terms.

„Any future EBA requirements must not burden institutions with excessive complexity – small and very small institutions in particular need sufficient room for manoeuvre when it comes to implementation

*„Usklađivanje ne smije stati na granicama
EU – evropski pristup mora uzeti u
obzir kompatibilnost sa međunarodnim
pravilima i standardima. EU propisi
moraju biti razvijeni sa ciljem globalne
interoperabilnosti*

opšti princip nepovjerenja. Umjesto toga, očekivanja regulatora i supervizora trebalo bi da se zasnivaju na praktičnom i pristupu zasnovanom na riziku, fokusirajući se na „važne“ ili „materijalne“ podizvođače.

Materijalnost podizvođačkog ugovaranja treba da se određuje isključivo prema važnosti podržane funkcije i trebalo bi da se posebno fokusira na one podizvođače koji igraju značajnu ulogu u podršci kritičnoj ili važnoj funkciji, čiji bi poremećaj mogao značajno uticati na pružanje usluge.

Fokusiranje na praktičnost: saradnja sa specijalizovanim pružaocima usluga

Regulatorni zahtjevi moraju biti osmišljeni tako da funkcionišu čak i kada preduzeće sarađuje sa specijalizovanim pružaocima usluga u određenim nišama. Kao opšte pravilo, tradicionalni regulatorni okvir se često ne odnosi na takve subjekte. To stvara strukturne prepreke za mnoge banke, naročito ako se zahtjevi u vezi sa ugovornim i izvještajnim obavezama teško mogu ispuniti. IT usluge za infrastrukturu u vlasništvu banaka takođe pate od velikog prostora za tumačenje; potrebna je regulatorna jasnoća. Uslovi supervizorskog okvira moraju uzeti u obzir ovu realnost i olakšati praktična rješenja, posebno za male i srednje banke.

Nije sve relevantno: potrebna jasna razgraničenja i „bijela lista“

Efikasno upravljanje rizicima trećih strana zahtijeva jasno definisan obuhvat primjene, uključujući i informacije o tome na što se ne primjenjuje. To uključuje, npr. dobavljače kancelarijskog materijala, usluge održavanja objekata ili subjekte koji su već pod supervizijom. Regulisane usluge koje pružaju finansijski subjekti ne treba da budu obuhvaćeni regulativom, jer njihovo uključivanje dovodi do dupliranja regulative.

Jasna negativna lista (bijela lista) mora biti dio propisa. Izuzeća poput partnerstava, zajedničkih ulaganja ili sponzorstava treba da se tretiraju posebno – u tim slučajevima ne postoji direktna usluga ili razmjena podataka.

Jedan registar, jedan sistem: uskladiti i pojednostaviti implementaciju

Zahtjevi za registar i izvještavanje ne smiju dovesti do dupliranja administrativnih poslova. Struktura registra predviđena DORA-ITS-om trebalo bi da se primjenjuje i na treće strane koje nijesu iCT. Nepotrebna polja treba izostaviti (npr. klad model ili tijela koja donose odluke). Registracija mora biti centralizovana i usklađena i za institucije i za supervizore. Ovo uključuje obezbjeđivanje usklađenog procesa implementacije za rok, podataka za podnošenje i njihove validacije. Ako se nacionalne implementacije registra razlikuju, rezultat će biti značajni operativni problemi u cijelom sektoru, a da ne pominjemo izazove u poštovanju rokova za podnošenje.

Informacioni i ugovorni zahtjevi moraju biti proporcionalni riziku, na primjer, kroz gradaciju zahtjeva prema stepenu rizika usluge kako bi se izbjeglo neopravdano trošenje resursa.

Zaključak: Budućnost je u upravljanju rizicima trećih strana, a ne u eksternalizaciji

Digitalna transformacija zahtijeva promjenu paradigme od zastarjele ideje da je eksternalizacija izuzetak ka sveobuhvatnom modelu upravljanja rizicima trećih strana. Revizija EBA smjernica je prilika da se ova transformacija podrži regulatornim putem. Dosljednost, proporcionalnost i međunarodna kompatibilnost moraju biti vodeći principi ove tranzicije.

To je jedini način da se rizicima upravlja efikasno, a da se istovremeno podstiče inovacija i obezbijedi konkurentnost evropskog finansijskog sektora na globalnoj sceni.

Subcontractors and further outsourcing arrangements: ensure proportionality

When it comes to subcontracting, DORA goes into great depth – often too much depth. Transferring these requirements to non-ICT relationships does not therefore help achieve the intended objective. A level of transparency and control geared to risk is required, and not a general principle of mistrust. Rather, the expectations of regulators and supervisors should be based on a practical and risk-based approach focussing on ‘important’ or ‘material’ subcontractors.

The materiality of subcontracting should be determined solely according to the importance of the supported function and should focus in particular on those subcontractors that play a material role in supporting a critical or important function, the disruption of which could materially affect the provision of the service.

Focus on practicality: dealing with specialist service providers

Regulatory requirements must be designed to function even when a business cooperates with specialised niche service providers. As a general rule, the classic regulatory framework does not apply to such service providers. This poses structural limits for many banks, in particular if requirements for contractual and reporting obligations are, in practice, very difficult to fulfil. IT services for bank-owned infrastructure also suffers from the large amount of room for interpretation; there is a need for regulatory clarity. The supervisory framework conditions must take this reality into account and facilitate practical solutions, particularly for small and mid-sized banks.

Not everything is relevant: we need clear distinctions and a whitelist

Effective third-party risk management requires a clear scope of application, including information on where it does not apply. This includes, for example, office material suppliers, simple facility services or businesses already

subject to supervision. Regulated services provided by financial entities should not be covered by the regulations, as including them leads to inexpedient duplicate regulations.

A clear negative list (whitelist) must be part of the regulations. Exceptions such as cooperations, joint ventures or sponsoring agreements must be treated separately – in these instances, there is no direct service or data relationship.

One register, one system: harmonise and streamline implementation

Requirements for the register and reporting must not lead to duplicate administrative work. The register structure pursuant to DORA-ITS should also be adopted for non-ICT third parties. Simultaneously, irrelevant fields should be omitted (e.g. cloud models or decision-making bodies). Registration must be centralised and harmonised, both for institutions and for supervisors. This includes ensuring a harmonised implementation process for the deadline, submission data and its validation. If national implementations of the register differ, the result will be significant operative issues across the entire sector, not to mention challenges in complying with submission deadlines.

Information and contractual requirements must be proportional to the risk, for example by grading the requirements based on the service’s degree of risk in order to avoid an unnecessary and unjustified use of resources.

Conclusion: the future is third-party risk, not outsourcing

The digital transformation will require a paradigm shift away from the outdated notion that outsourcing is an exceptional case and towards a holistic third-party risk model. Revision of the EBA guidelines is a chance to ensure that this transformation is supported by regulations. Consistency, proportionality and international compatibility must be the guiding forces behind the transition. It’s the only way to truly effectively manage risks while simultaneously promoting innovation and guaranteeing that the European financial sector can remain competitive on the global stage.

„Harmonisation must not end at the borders of the EU, which is why a standardised European approach should also take into account compatibility with international rules and standards. EU provisions should be developed with global interoperability in mind



Ričard Hes (lijevo) i Matijas Platner

Uspješna implementacija GenAI nije sprint, već strateški proces transformacije

Generativna vještačka inteligencija (GenAI) transformiše finansijski sektor. Banke koje ovu tehnologiju koriste mogu da imaju velike koristi – pod uslovom da uzmu u obzir i njena ograničenja i rizike. Nedavni izvještaj eksperata Švajcarskog udruženja banaka (SBA) prikazuje različite aspekte i primjere primjene, sa ciljem da se uspostave optimalni uslovi za upotrebu GenAI u bankama. Matijas Platner, član Komisije za digitalizaciju banke Julius Baer i Stručne komisije SBA za digitalizaciju, i Ričard Hes, šef digitalnih finansija u SBA, govore o izvještaju i preporukama koje iz njega proizilaze.

Richarde, šta je GenAI i šta vas je podstaklo da izradite ovaj izvještaj?

GenAI se odnosi na klasu modela vještačke inteligencije (AI) koji mogu da generišu novi sadržaj – tekst, slike, zvuk – na osnovu obrazaca koje su „naučili“ iz velikih količina podataka na kojima su trenirani. Potencijalne primjene ovih modela u bankarskom sektoru su raznovrsne, ali sa sobom donose i nove rizike i izazove. Zbog toga smo sarađivali sa stručnjacima iz različitih banaka kako bismo prikupili najbolje prakse

i identifikovali moguće rizike. Na osnovu toga smo razvili okvir koji bankama pomaže da implementiraju GenAI na strukturiran način, uzimajući u obzir strateške, organizacione i tehničke aspekte. Naš sveobuhvatan pristup ne obraća se samo tehničkim stručnjacima, već i menadžerima u poslovanju, sektoru rizika i usklađenosti.

Koji su ključni nalazi izvještaja – i kako se oni odražavaju na svakodnevni rad jedne banke poput Julius Baer-a?

Ričard: Prvo, GenAI nudi ogroman potencijal za povećanje produktivnosti i efikasnosti. Drugo, izvještaj pokazuje da uspješna implementacija zahtijeva više od same tehnologije: riječ je o strateškom pozicioniranju, upravljanju, kontroli rizika i, prije svega, metodičkom pristupu u jasno definisanim fazama. Treće, rizici – poput onih u vezi sa zaštitom podataka ili tzv. „halucinacija“, tj. lažnog ili izmišljenog sadržaja, kao i zavisnosti od trećih strana – su stvarni, ali se njima može upravljati. Četvrto, uspjeh u velikoj mjeri zavisi

od toga da li su zaposleni osnaženi i uključeni. GenAI nije projekat samo za tim za inovacije, već i pitanje kulture.

Matijas: Kako smo aktivno učestvovali u izradi izvještaja, on je u skladu sa našim iskustvom. Na početku nam je bilo važno da steknemo sopstveno direktno iskustvo – uglavnom kroz projekte provjere koncepta – i da definišemo jasne, mjerljive ciljeve prije nego što pređemo na implementaciju u okviru programskog pristupa. Ti ciljevi su pokrivali različite dimenzije poput upravljanja, rizika, izbora tehnologije i menadžmenta promjena. Nezavisno od toga, smatramo da je pitanje „AI pismenosti“ ključno. U zavisnosti od nivoa znanja i zrelosti organizacije, ovom pitanju treba dati visok prioritet na svim nivoima, kako bi svi uključeni razumjeli mogućnosti i ograničenja AI tehnologija i znali da ih efikasno koriste.

Dakle, implementacija je presudna. Šta treba imati na umu u praksi?

Ričard: Strukturirani pristup je ključan – od razumijevanja same

Richard Hess and Matthias Plattner

Successful GenAI implementation is not a sprint, but a strategic transformation process

Generative artificial intelligence (GenAI) is transforming the financial sector. Banks that leverage this technology stand to benefit significantly – provided they also consider its limitations and risks. A recent expert report by the Swiss Bankers Association (SBA) outlines various aspects and application examples to establish optimal conditions for the use of GenAI in banks. Matthias Plattner, member of Julius Baer's Digitalisation Commission and the SBA's Expert Commission on Digitisation, and Richard Hess, Head of Digital Finance at the SBA, discuss the report's background and recommendations.

Richard, what is GenAI and what prompted the expert report?

GenAI refers to a class of artificial intelligence (AI) models that can generate new content such as text, images and audio based on patterns they have 'learned' from large amounts of data they have been trained on. The potential application of these models in the banking context are diverse, but

they also introduce new risks and challenges. To address this, we have collaborated with experts from various banks to compile best practices and potential risks. Based on this, we developed a framework to guide banks in implementing GenAI in a structured manner, considering strategic, organizational, and technical aspects. Our holistic approach targets not only technology experts, but also executives in business, risk and compliance.

What are the key findings of the report – and how are these reflected in the day-to-day operations of a bank like Julius Baer?

Richard: Firstly, GenAI offers great potential for increasing productivity and efficiency. Secondly, the report shows that successful implementation requires more than just technology: it is about strategic anchoring, governance, risk management and, above all, a methodical approach based on clearly defined phases. Thirdly, the risks – for example in areas like data protection or hallucinations, i.e. false or fabricated

content, as well as third-party dependency – are real but manageable. And fourthly, success depends largely on whether employees are empowered and on board. GenAI is not a project for an innovation team alone, but a cultural issue.

Matthias: As we were actively involved in drafting the report, it is consistent with our experience. At the outset, it was important for us to gain our own direct experience – mostly through proof-of-concepts (PoCs) – and to define clear, measurable goals before we began implementation in a programme structure. These goals covered various dimensions such as governance, risks, technology selection and change management. Regardless of this, we consider the topic of 'AI literacy' to be crucial. Depending on the level of maturity and knowledge within the organisation, this topic must be given very high priority at all levels to ensure that everyone involved understands the possibilities and limitations of AI technologies and can use them effectively.

„Matijas Platner, član Komisije za digitalizaciju banke Julius Baer i Stručne komisije SBA za digitalizaciju, i Ričard Hes, šef digitalnih finansija u SBA, govore o izvještaju i preporukama koje iz njega proizilaze

tehnologije i određivanja prioriteta u primjeni, pa do integracije u procese i sisteme. Upravljanje, zaštita podataka i upravljanje rizicima moraju se uzeti u obzir od samog početka. GenAI ostvaruje puni potencijal samo kada strategija, organizacija i tehnologija funkcionišu zajedno.

Matijas: Po mom mišljenju, za uspjeh u oblasti AI tehnologija potrebne su dvije stvari: s jedne strane, interdisciplinarni tim sa jasnim odgovornostima, kako bi se kompleksnost ovih aktivnosti uspješno savladala. S druge strane, važno je razumjeti da smo još uvijek na početku tehnološkog ciklusa. Zbog brzog razvoja, pretpostavke ili odabrani dobavljači i tehnologije mogu brzo postati zastarjeli. Zato smatramo da je važno ne vezivati se rigidno za jednu tehnologiju ili dobavljača, već kreirati što fleksibilniju platformu koja se može prilagoditi promjenama tržišta i novim tehnologijama.

Da li je GenAI promijenio svakodnevni rad u banci?

Matijas: Još smo daleko od toga da AI tehnologije promijene svakodnevni rad u cijeloj banci. Ipak, mnogi naši zaposleni svakodnevno koriste našu internu GenAI aplikaciju

– na primjer, za prevođenje ili formulaciju tekstova. Na srednji rok, vidimo ogroman potencijal ove tehnologije da temeljno promijeni način na koji radimo. Međutim, za uspješnu implementaciju nije dovoljno samo obezbijediti alate – potrebno je kontinuirano razvijati razumijevanje GenAI mogućnosti, i sadašnjih i budućih, kao i njenih ograničenja.

Da li to znači da GenAI neće dovesti do otpuštanja?

Ričard: Izvještaj jasno pokazuje da GenAI ne zamjenjuje ljude, već ih dopunjuje – posebno kada je riječ o ponavljajućim, standardizovanim zadacima. Fokus nije na efikasnosti po svaku cijenu, već na smanjenju opterećenja, osiguravanju kvaliteta i ubrzavanju donošenja odluka. Naravno, određeni poslovi će se promijeniti – ali to ne znači automatski i otpuštanja. Ključno je da banke na vrijeme investiraju u obuke, promjenu kulture i nove oblasti odgovornosti. Oni koji proaktivno ulažu u pre-kvalifikaciju i dodatno obrazovanje, otvoriće nove mogućnosti i umanjiti nesigurnost.

Matijas: I mi imamo slično iskustvo. Posmatramo GenAI kao sistem pomoći, a ne zamjene. Da, određene aktivnosti će se znatno promijeniti.

Istovremeno, pojavljuju se potpuno novi zahtjevi: kompetencije za „promptovanje“, kontrola kvaliteta vezana za AI i razumijevanje regulatornih zahtjeva za automatizovane sisteme. Zato se svjesno fokusiramo na osnaživanje zaposlenih, a ne na njihovo potiskivanje. U krajnjem, riječ je o novom obliku saradnje između čovjeka i mašine – ne o situaciji „ili/ili“.

Kako će se GenAI dalje razvijati?

Ričard: Izvještaj pokazuje da bi sljedeća faza mogla biti tzv. „agentska AI“, tj. sistemi AI koji samostalno planiraju, odlučuju i djeluju. To će dodatno povećati potencijal za efikasnost, ali i zahtjeve u pogledu upravljanja i kontrole. Zato preporučujemo oprezan, iterativan pristup sa jasnim pravilima, mehanizmima transparentnosti i stalnim nadzorom. Implementacija AI i GenAI nije sprint, već strateški proces transformacije.

Matijas: Očekujemo da će tradicionalni GenAI modeli nastaviti da se usavršavaju i specijalizuju. Takođe, vidimo razvoj agentske AI kao sljedeću veliku temu. Gledajući još dalje u budućnost, vjerujemo da će doći do spajanja GenAI i klasičnih AI aplikacija, moguće pod zajedničkim nazivom „neurosimbolička AI“.

**Hence, implementation is crucial.
What needs to be considered here,
especially in practice?**

Richard: A structured approach is essential – from understanding the technology and prioritising use cases to integrating it into processes and systems. Governance, data protection and risk management must be considered from the outset. GenAI only unleashes its full potential when strategy, organisation and technology work together.

Matthias: In my view, two things are needed to be successful in the field of AI technologies: on the one hand, an interdisciplinary team with clear responsibilities to successfully master the complexity of these endeavours. On the other hand, it is important to understand that we are still at the beginning of this technology cycle. Due to the rapid pace of development, assumptions or selected technologies or providers can quickly become obsolete. Accordingly, we believe it is crucial not to develop a rigid focus on a specific technology or provider, but instead to create a platform that is as flexible as possible so that it can be adapted to changing market conditions and new technologies.

**...has GenAI changed everyday work
at the bank?**

Matthias: We are still a long way from AI technologies changing everyday work across the entire bank. Nevertheless, many of our employees already use our internal

GenAI application on a daily basis, e.g. to translate or formulate text passages. In the medium term, we see great potential in this technology, which can fundamentally change the way we work. However, successfully implementing this requires more than just providing tools: we need to continuously improve our understanding of the possibilities of GenAI – today and tomorrow – and its limitations.

So GenAI will not lead to job cuts?

Richard: The report clearly shows that GenAI does not replace people, but rather complements them – especially when it comes to repetitive, standardisable tasks. The focus is not on efficiency at any price, but on reducing workloads, ensuring quality and speeding up decision-making processes. Of course, this will change certain job profiles – but that does not automatically mean job cuts. It is crucial that banks invest early on in training, cultural change and new areas of responsibility. Those who proactively retrain and provide further education will create opportunities and dispel uncertainties.

Matthias: That is also our experience. We see GenAI as an assistance system, not a replacement. Yes, certain activities will change

significantly. At the same time, entirely new requirements are emerging: prompt competence, AI-related quality assurance and an understanding of regulatory requirements for automated systems. We are therefore deliberately focusing on empowerment rather than displacement. Ultimately, it's about a new interaction between humans and machines – not an either/or situation.

How will GenAI develop further?

Richard: The report shows that the next stage could lead to 'agentic AI', i.e., AI systems that plan, decide and act independently. This will increase both the potential for efficiency and the requirements for governance and control. We therefore recommend a cautious, iterative approach with clear rules, transparency mechanisms and continuous monitoring. The implementation of AI and GenAI is not a sprint, but a strategic transformation process.

Matthias: We assume that traditional GenAI models will continue to be refined and specialised. We also see the development of 'agentic AI' as the next big topic. Looking further into the future, we expect GenAI to merge with conventional AI applications, possibly under the term 'neurosymbolic AI'.

*„Matthias Plattner, member of Julius Baer's
Digitalisation Commission and the SBA's
Expert Commission on Digitisation, and
Richard Hess, Head of Digital Finance at the
SBA, discuss the report's background and
recommendations*



Kako do ravnoteže između otpornosti i rasta bankarstva

UK Finance, koji predstavlja 300 firmi, centar je povjerenja, stručnosti i saradnje u srcu finansijskih usluga. Zalažemo se za uspješan sektor i izgradnju boljeg društva.

Industrija finansijskih usluga igra vitalnu i često podcijenjenu ulogu omogućavajući pojedincima, porodicama i zajednicama da ostvare svoje ambicije na siguran i održiv način – kroz vlasništvo nad domom, pokretanje novog posla ili štednju za penziju. Ovaj sektor je fundamentalan za živote ljudi i ponosni smo što promovishemo rad koji obavlja kako bi podržao klijente i preduzeća širom zemlje.

Bilo da se radi o inovacijama za budućnost, podsticanju ekonomskog rasta, pomaganju potrošačima u problemima usred povećanja troškova života, borbi protiv ekonomskog kriminala ili radu na finansiranju prelaska na neto nultu stopu emisija – industrija ima izuzetno pozitivan učinak na živote ljudi širom Velike Britanije i poboljšava društvo

u kojem živimo.

U današnjem bankarskom okruženju koje se brzo mijenja, pronalaženje prave ravnoteže između konkurentnosti i otpornosti je izazovnije nego ikad.

Ograničenja marži, volatilnost tržišta, rastući regulatorni

zahtjevi i rastuća konkurencija od strane nebankarskih kreditora testiraju sposobnost banaka da rastu bez ugrožavanja stabilnosti.

Kako bismo razumjeli kako se institucije snalaze u ovom složenom okruženju, razgovarali smo sa 32 viša stručnjaka iz oblasti kreditiranja, rizika i finansija u vodećim globalnim bankama. Ovi razgovori otkrili su jasnu promjenu: rizik više nije samo nadzor – on postaje proaktivan, strateški partner poslovanja. Takođe smo otkrili ključne izazove i strategije koje oblikuju način na koji banke upravljaju rizikom, a istovremeno ostaju agilne, relevantne i profitabilne.

Evo pet od devet najhitnijih tema koje danas oblikuju bankarsku strategiju:

1. Nebankarski kreditori mijenjaju konkurentno okruženje

Banke osjećaju pritisak nebankarskih aktera, uključujući privatne kreditne firme, fintech kompanije, dužničke fondove i sektorski specifične zajmodavce u oblastima poput nekretnina i obnovljivih izvora energije. Ovi izazivači često mogu djelovati brže i preuzeti veći rizik zahvaljujući blažoj regulativi. Sada banke preispituju svoju konkurentsku prednost – formiraju strateška partnerstva, nude povratni leveridž ili sindiciranu izloženost i ponovo procjenjuju svoju brzinu i usluge. Kao što je rekao jedan direktor za portfolio rizika u EU: „Oni mogu zaključiti posao za 48 sati. Mi ne

„Ograničenja marži, volatilnost tržišta, rastući regulatorni zahtjevi i rastuća konkurencija od strane nebankarskih kreditora testiraju sposobnost banaka da rastu bez ugrožavanja stabilnosti

Finding the right balance between resilience and growth

UK Finance representing 300 firms, we're a Centre of trust, expertise and collaboration at the heart of financial services. Championing a thriving sector and building a better society.

The financial services industry plays a vital and often underappreciated role enabling individuals, families and communities to achieve their ambitions in a safe and sustainable way – through home ownership, starting a new business or saving for retirement. The sector is fundamental to people's lives, and we are proud to promote the work it is doing to support customers and businesses up and down the country.

Whether it's through innovating for the future, driving economic growth, helping struggling customers amid increases in the cost of living, fighting economic crime or working to finance the net zero transition – the industry is having an overwhelmingly positive effect on the lives of people across the UK and improving the society we live in.

In today's fast-moving banking environment, finding the right balance between competitiveness and resilience is more challenging than ever.

Margin compression, market volatility, rising regulatory demands, and growing competition from non-bank lenders are all testing banks' ability to grow without compromising stability.

To understand how institutions are navigating this complex landscape, we spoke with 32 senior professionals across lending, risk, and finance at leading global banks. These conversations revealed a clear shift: risk is no longer just about oversight – it's becoming a proactive, strategic partner to the business. We also uncovered key challenges and strategies shaping how banks manage risk while remaining agile, relevant, and profitable.

Here are five out of the nine most pressing themes shaping banking strategy today:

1. Non-bank lenders are reshaping the competitive landscape

Banks are feeling the pressure from non-bank players, including private credit firms, fintechs, debt funds, and sector-specific lenders in areas like real estate and renewable energy. These challengers can often move faster and take on more risk thanks to lighter regulation. Now banks are rethinking their competitive edge – forming strategic partnerships, offering back-leverage or syndicated exposure, and reassessing their speed and service. As one EU portfolio risk director put it, "They can turn around a deal in 48 hours.

„Margin compression, market volatility, rising regulatory demands, and growing competition from non-bank lenders are all testing banks' ability to grow without compromising stability.

možemo konkurisati brzinom – ali možemo dubinom i sigurnošću.“

2. Kreditni rizik i kvalitet zajmoprimaca su pod većom kontrolom

Banke pooštravaju standarde kredita i više se fokusiraju na fundamentalne faktore kao što su snaga druge ugovorne strane, osjetljivost kamatnih stopa i otpornost na stres. Takođe, ponovo procjenjuju naslijeđene izloženosti - posebno u sektorima koji su se nekada smatrali stabilnim, poput komercijalnih nekretnina, zdravstva i obrazovanja - zbog rastuće volatilnosti i regulatornih promjena. Umjesto

„Kako bismo razumjeli kako se institucije snalaze u ovom složenom okruženju, razgovarali smo sa 32 viša stručnjaka iz oblasti kreditiranja, rizika i finansija u vodećim globalnim bankama

da jure za obimom, institucije se koncentrišu na dublje, strateške odnose sa zajmoprimcima koji pokazuju dugoročnu snagu. Šef odjeljenja za korporativno kreditiranje u azijsko-pacifičkoj regiji rekao je: „Moramo osigurati da preuzimamo pravu vrstu rizika povezanu sa sklapanjem ovog ili onog posla. Dakle, prvo, to je na nivou koji možemo kvantifikovati najbolje što možemo, uz najmanju količinu neizvjesnosti. Drugo, da su svi zadovoljni tom količinom rizika. Treće, da vam ta količina rizika ne kako dobro leži u srži.“

3. Uravnotežavanje rasta uz opreznost predstavlja stalnu ali neophodnu napetost

Većina banaka slaže se da ravnoteža između rizika i kreditiranja nije problem – to je karakteristika zdravog bankarstva. Timovi za upravljanje rizikom štite se od prekomjerne izloženosti, dok timovi za kreditiranje donose ključne uvide u klijente i komercijalne nijanse. Najefikasnije banke upravljaju ovom dinamikom s jasnom sklonošću ka preuzimanju rizika, osnaženim partnerima za portfolio i kredite, kao i strukturama upravljanja koje podstiču otvorenu diskusiju. Finansijski timovi sve više stupaju kao posrednici, koristeći alate poput slojevitosti klijenata, bodovanja efikasnosti kapitala i metrike prinosa prilagođene riziku kako bi se snašli u zlatnoj sredini. Kao što je Inicijator u APAC-u primijetio: „Ako se rizik i poslovanje uvijek slažu, nešto nije u redu.“ To je produktivna napetost – ona koja, kada se dobro upravlja njome, dovodi do pametnijeg rasta i jače discipline.

4. Diversifikacija kreditnih portfolija je i odgovor na rizik i strategija rasta

Posebno u SAD-u, banke se udaljavaju od tradicionalne koncentracije u komercijalnim nekretninama (CRE) i šire se na područja poput korporativnog i industrijskog (C&I) kreditiranja, potrošačkog i bankarstva za mala i srednja preduzeća, i raznih oblika obezbijeđenog kreditiranja ili kreditiranja obezbijeđenog imovinom. Iako diversifikacija nudi prednosti poput olakšica kapitala i stabilnijih odnosa s depozitima, ona

takođe donosi nove rizike. Banke paze da ne zamijene rizik koncentracije rizikom sposobnosti, naglašavajući potrebu za sektorskom ekspertizom. Direktor finansija u SAD-u dodao je: „Ako ulazimo u C&I, potrebni su nam ljudi koji razumiju C&I. To nije samo kopiranje i lijepljenje.“ Diversifikacija, ako se dobro uradi, svakako može pokrenuti rast - ali samo ako je potkrijepljena dubokim poznavanjem sektora.

5. Regulativa više nije eksterna sila – ona oblikuje internu strategiju

Regulativa više nije nešto što se dešava bankama – ona oblikuje način na koji one posluju iznutra. Od Bazela IV i testiranja otpornosti na stres do zahtjeva za sprečavanje pranja novca, regulatorni zahtjevi sada utiču na to kako institucije strukturiraju sisteme, alociraju kapital i kreiraju kontrole. Kao odgovor na to, banke formalizuju okvire za upravljanje rizikom, poboljšavaju sisteme ranog upozorenja i ulažu u infrastrukturu za validaciju modela i reviziju. U nekim slučajevima, regulatorni nadzor podstakao je povećanje kapitala, diversifikaciju kreditiranja ili strateške promjene u operativnim modelima. Šef odjeljenja za kreditiranje velikih kompanija rekao nam je: „Mi ne vidimo regulativu kao teret – ona je dio poslovanja.“ Vodeće banke sve više prelaze sa načina razmišljanja zasnovanog na usklađenosti na proaktivan – ugrađujući regulatorno razmišljanje u svakodnevnu strategiju kako bi ostale ispred, a ne samo da bi ostale u skladu s propisima.

Mišljenja iznesena ovdje su mišljenja autora. Ona ne odražavaju nužno stavove ili mišljenja UK Finance ili njegovih članova

We can't compete on speed – but we can on depth and safety.”

2. Credit risk and borrower quality are under greater scrutiny

Banks are tightening credit standards and focusing more on fundamentals such as counterparty strength, interest rate sensitivity, and resilience under stress. They're also reevaluating legacy exposures – especially in sectors once considered stable, like commercial real estate, healthcare, and education – due to rising volatility and regulatory shifts. Rather than chasing volume, institutions are concentrating on deeper, more strategic relationships with borrowers who demonstrate long-term strength. A Head of APAC Corporate Lending said, “We must ensure we're taking the right type of risk associated with doing this or that deal. So firstly, it's at a level that we can kind of quantify as best as we can, with the least amount of uncertainty. Secondly, that everyone is okay with that quantity of risk. Thirdly, that that quantity of risk kind of sits well in your gut.”

3. Balancing growth with prudence is a constant tension – but a necessary one

Most banks agree that the push and pull between risk and lending isn't a problem – it's a defining feature of sound banking. Risk teams safeguard against undue exposure, while lending teams bring vital customer insight and commercial nuance to the table. The most effective banks

manage this dynamic with clear risk appetites, empowered portfolio and credit partners, and governance structures that encourage open discussion. Finance teams are increasingly stepping in as intermediaries, leveraging tools like customer tiering, capital efficiency scoring, and risk-adjusted return metrics to navigate the middle ground. As Originator in APAC noted, “If risk and business are always in agreement, something's wrong.” It's a productive tension – one that, when well-managed, leads to smarter growth and stronger discipline.

4. Diversification of lending portfolios is both a risk response and a growth strategy

In the US especially, banks are shifting away from traditional concentrations in commercial real estate (CRE) and expanding into areas like corporate and industrial (C&I) lending, consumer and SME banking, and various forms of secured or asset-backed lending. While diversification offers benefits like capital relief and more stable deposit relationships, it also brings new risks. Banks are mindful not to replace concentration risk with capability risk, emphasising the need for sector expertise. A US Finance Director added, “If we're going into C&I, we need people who understand C&I. It's not just copy-paste.”

Diversification, done well, can drive certainly growth – but only if backed by deep sector knowledge.

5. Regulation is no longer an external force – it shapes internal strategy

Regulation is no longer something that happens to banks – it's shaping how they operate from the inside. From Basel IV and stress testing to AML requirements, regulatory demands now influence how institutions structure systems, allocate capital, and design controls. In response, banks are formalising risk frameworks, enhancing early warning systems, and investing in model validation and audit infrastructure. In some cases, regulatory scrutiny has prompted capital raises, lending diversification, or strategic shifts in operating models. A Head of Wholesale Lending told us, “We don't see regulation as a burden – it's part of doing business.” Increasingly, leading banks are moving from a compliance mindset to a proactive one – embedding regulatory thinking into everyday strategy to stay ahead, not just stay in line.

The opinions expressed here are those of the authors. They do not necessarily reflect the views or positions of UK Finance or its members.

„To understand how institutions are navigating this complex landscape, we spoke with 32 senior professionals across lending, risk, and finance at leading global banks

Lauren Burnside,
specijalistkinja za sadržaj
u CLC i GRC, Mitrates

DORA rok je prošao – što sad?

Da li ste zaista usklađeni? Provjera stvarnosti nakon isteka roka i gdje bi se regulatori mogli fokusirati sljedeće. Iznesena mišljenja pripadaju autorima i ne predstavljaju nužno stavove ili pozicije UK Finance-a ili njegovih članica

Rok za usklađivanje s DORA regulativom (Zakon o digitalnoj operativnoj otpornosti) stupio je na snagu 17. januara 2025. godine, zahtijevajući od finansijskih institucija i ključnih trećih strana koje posluju u finansijskom sektoru EU da u potpunosti sprovedu njene zahtjeve i uspostave čvrste okvire za operativnu otpornost.

Međutim, istraživanje sprovedeno neposredno prije početka primjene DORA-e pokazalo je da je 43 odsto organizacija priznalo da neće biti u potpunosti usklađene barem još tri mjeseca nakon isteka roka.

Tih tri mjeseca je prošlo – pa se postavlja pitanje: kako zaista ide usklađivanje s DORA-om?

STATUS USKLAĐENOSTI S DORA-OM

Uprkos značaju koji DORA ima za digitalnu otpornost, mnoge kompanije se i dalje muče s implementacijom.

Jedno istraživanje je pokazalo da su srednje velike finansijske firme do januarskog roka ispunile tek oko 45% zahtjeva. Nijedna od tih organizacija nije očekivala potpunu usklađenost do tog datuma, s predviđenim nivoima usklađenosti u rasponu od 30% do 90%, a u prosjeku oko dvije trećine.

IZAZOVI U USKLAĐIVANJU

Rana implementacija DORA regulative otkrila je dva glavna izazova:

- **Upravljanje rizicima trećih strana:** Uspostavljanje sveobuhvatnih registara IT dobavljača predstavlja značajnu prepreku. Finansijske institucije su u obavezi da procijene, dokumentuju i održavaju "registar informacija" koji detaljno opisuje odnose sa trećim stranama. Ovo je otežano složenim zahtjevima DORA-e i obavezom godišnjeg – i po potrebi – izvještavanja nadležnim tijelima.

Lauren Burnside, Content Specialist
for CLC and GRC, Mitratach

The DORA deadline has passed - now what?

Are you actually compliant? The post-deadline reality check, and where regulators might focus next. The opinions expressed here are those of the authors. They do not necessarily reflect the views or positions of UK Finance or its members.

The DORA (Digital Operational Resilience Act) compliance deadline took effect 17 January, 2025, requiring financial institutions and critical third-party providers operating in the EU financial sector to have fully implemented its requirements and established robust operational resilience frameworks.

But a survey conducted shortly before DORA's enforcement revealed that 43 per cent of organizations admitted they wouldn't be fully compliant for at least another three months post-deadline.

That three-month mark is here, and it's time to ask: how is DORA compliance really going?

DORA COMPLIANCE STATUS

Despite DORA's importance for digital resilience, many companies still struggle with implementation.

One survey indicated that midsize financial firms had achieved only ~45 per cent implementation of requirements by the January deadline. None of these organizations expected full compliance by then, with anticipated compliance levels ranging between 30 per cent and 90 per cent, and averaging around two-thirds completion.

COMPLIANCE CHALLENGES ENCOUNTERED SO FAR

Early DORA implementation has revealed two challenges:

- **Third-party risk management:** Establishing comprehensive registers of IT service providers is a significant hurdle. Financial entities are required to assess, document and maintain a "register of information" that details third-party relationships, a task complicated by the detailed nature of DORA's stipulations and the need to report annually – and

- **Operativna integracija:** Uklapanje opsežnih zahtjeva DORA-e u postojeće poslovne procese, bez ometanja rada – uključujući ponovno pregovaranje ugovora s IT dobavljačima i kreiranje detaljnih registara – i dalje predstavlja izazov.

FOKUS REGULATORA

Regulatori su sve više fokusirani na određene dijelove DORA regulative:

- **Izvjestavanje o incidentima:** DORA zahtijeva stroge protokole izvještavanja, uključujući početnu prijavu u roku od četiri sata od klasifikacije incidenta kao ozbiljnog, detaljan izvještaj u roku od 72 sata i završni izvještaj u roku od mjesec dana.
- **Nadzor nad rizicima trećih strana:** Regulatori sve više naglašavaju značaj upravljanja rizicima povezanim s IT dobavljačima, što zahtijeva sveobuhvatnu dokumentaciju i procjenu tih odnosa.

POTREBA ZA STALNIM NADZOROM I IZVJEŠTAVANJEM NAKON ROKA

Pravi test počinje nakon isteka roka: mogu li organizacije održati usklađenost kroz stalni nadzor, izvještavanje i upravljanje rizicima?

Ostanite proaktivni i spremni tako što ćete:

1. **Iskoristiti tehnologiju:** Implementirajte alate za automatizaciju (i vještačku inteligenciju gdje je prikladno) radi praćenja i rješavanja rizika u realnom vremenu.
2. **Sprovesti redovne revizije:** Često ocjenjujte programe usklađenosti kako biste identifikovali i riješili praznine.
3. **Obučiti rukovodstvo:** Osigurajte da menadžment razumije DORA zahtjeve i principe operativne otpornosti.
4. **Sprovesti planiranje scenarija:** Testirajte strategije odgovora i oporavka putem simulacija.
5. **Pratiti regulatorne promjene:** Budite u toku s izmjenama propisa i prilagodite strategiju usklađivanja na vrijeme.

6. **Transparentna komunikacija:** Informišite regulatore, zainteresovane strane i zaposlene o vašim inicijativama za digitalnu otpornost.

Primjenom ovih mjera, vaša organizacija će biti spremna za kontinuirano, a ne reaktivno praćenje.

KAKO TEHNOLOGIJA PODRŽAVA USKLAĐENOST NAKON ISTEKA ROKA

Kada se fokus premjesti na dugoročnu usklađenost, tehnologija postaje ključna za efikasno praćenje, izvještavanje i odgovor na incidente.

Dobro integrisan tehnološki sistem povećava otpornost i olakšava teret stalne usklađenosti. Ključna područja uključuju:

- **Saradnju između timova:** Integrisane platforme povezuju odjele za rizik, usklađenost, IT i druge, omogućavajući usklađen i pravovremen odgovor i smanjenje operativne izolacije.
- **Transparentnost u realnom vremenu:** Centralizovani sistemi nude ažuran uvid u metrike rizika i otpornosti, podržavajući internu kontrolu i regulatorni nadzor.
- **Automatizovano ažuriranje informacija:** Dinamičko upravljanje dokumentacijom i dokazima omogućava efikasno ažuriranje kontrola, politika i procjena u skladu s promjenama.
- **Optimizovano izvještavanje:** Automatizovani procesi izvještavanja ubrzavaju interno izvještavanje i podnošenje regulatorima, uz jasne tragove revizije.
- **Nadzor nad dobavljačima:** Alati za stalno praćenje trećih strana omogućavaju organizacijama da prate i izvještavaju o njihovoj usklađenosti.
- **Sigurna i skalabilna infrastruktura:** Rješenja u oblaku pružaju fleksibilnost i sigurnost potrebnu za integraciju sa savremenim IT i riziko sistemima. Uz pravu tehnologiju i strategiju, finansijske institucije mogu ostati agilne, upravljati novim rizicima i jačati dugoročnu otpornost.

Održavanje usklađenosti znači ići dalje od osnovnih zahtjeva – i ostajati ispred.

on request – by relevant competent authorities.

- **Operational integration:** Integrating DORA's extensive requirements into existing processes without disrupting business operations – including renegotiating contracts with IT service providers and creating detailed information registers – remains a challenge.

REGULATORY FOCUS AREAS

Regulators are increasingly focused on specific DORA components:

- **Incident reporting:** DORA mandates stringent incident reporting protocols, requiring initial notifications within four hours of classifying an incident as major, followed by detailed reports within 72 hours, and final reports within one month.
- **Third-party risk oversight:** Regulators are emphasizing the importance of managing risks associated with third-party IT providers, necessitating comprehensive documentation and assessment of these relationships

THE NEED FOR CONTINUOUS MONITORING AND REPORTING POST-DEADLINE

The true test begins post-deadline: can organizations sustain compliance through ongoing monitoring, reporting, and risk management?

Stay proactive and prepared by:

1. **Leveraging technology:** Implement automation tools (and AI where appropriate) to monitor and address risks in real time.
2. **Conducting regular audits:** Frequently evaluate compliance programs to identify and resolve gaps.
3. **Training leadership:** Ensure executives understand DORA requirements and operational resilience.
4. **Engaging in scenario planning:** Test incident response and recovery strategies through simulations.
5. **Staying informed on regulatory changes:** Monitor updates to regulations to proactively adjust your compliance efforts.

- 6. **Communicating transparently:** Keep regulators, stakeholders, and employees informed about your digital resilience initiatives.

By following these proactive measures, your organisation will be prepared to monitor continuously rather than reactively.

HOW TECHNOLOGY SUPPORTS POST-DEADLINE COMPLIANCE

Focusing on long-term compliance, technology is key to streamlining monitoring, reporting, and incident response.

A well-integrated tech stack boosts resilience while easing the ongoing compliance burden. Key areas include:

- **Cross-team collaboration:** Integrated platforms connect risk, compliance, IT, and more to ensure aligned, timely responses and reduce operational silos.
 - **Real-time transparency:** Centralised systems provide up-to-date visibility into risk and resilience metrics, supporting internal oversight and regulatory scrutiny.
 - **Automated information updates:** Dynamic documentation and evidence management allow for efficient updates to controls, policies, and assessments as changes occur.
 - **Streamlined reporting:** Automated reporting workflows accelerate internal metrics and regulatory submissions, backed by clear audit trails.
 - **Vendor oversight:** Tools that support continuous third-party monitoring ensure organizations can track and report on vendor compliance.
 - **Secure, scalable infrastructure:** Cloud-based solutions provide the flexibility and security required to integrate with evolving IT and risk ecosystems.
- With the right technology and strategy, financial institutions can stay agile, manage emerging risks, and strengthen long-term resilience.

Sustained compliance means going beyond the baseline to stay ahead.



Dr. jur. Robert Piwowski
Savezno udruženje njemačkih banaka

Donošenje boljih odluka i uspješnije investiranje

Razne okolnosti utiču na nas i vode nas prilikom donošenja odluka. Kao rezultat toga, postoji rizik da donosimo odluke iracionalno i tako propustimo najbolje rješenje. To se posebno odnosi na finansijske odluke, koje – u zavisnosti od njihovog finansijskog značaja – mogu da imaju veliki uticaj na naše životne uslove i naše zadovoljstvo.

Koji problemi mogu uticati na naše donošenje odluka? I kako se te poteškoće mogu prevladati kako bismo donosili bolje finansijske odluke? Istraživanje bihevioralnih finansija bavi se u najširem smislu psihologijom investitora i donosilaca finansijskih odluka i pružilo je važne uvide u bihevioralnu ekonomiju u posljednjim decenijama. Članak se u velikoj mjeri osvrće na ovo i želi da podigne svijest o mogućim izvorima grešaka kojima su izloženi donosioci finansijskih odluka kako bi doprinijeli efikasnijem i uspješnijem

investicionom ponašanju. U prvom dijelu razmatraju se centralne greške u odlučivanju i heuristici, dok se drugi dio bavi drugim uobičajenim izvorima grešaka kojima su izloženi donosioci finansijskih odluka prilikom apsorpcije i obrade informacija.

KOGNITIVNI I EMOCIONALNI UZROCI GREŠAKA

Greške u odlučivanju u osnovi mogu da budu posljedica iracionalnih, kognitivnih grešaka ili nesvjesnih osjećaja. Kognitivne greške, tj. greške "u razmišljanju", zasnivaju se ili na logičkim greškama ili jednostavno na činjenici da akter nema potrebno znanje da donese ispravnu odluku. Međutim, takve greške je ponekad lakše ispraviti nego "emociionalne" greške zasnovane na raspoloženjima ili osjećanjima. Kontrolisanje naših osjećanja je za nas teško jer rijetko

Dr. jur. Robert Piwowarski
Bundesverband deutscher Banken e.V.
(Federal Association of German Banks)

Making Better Decisions and Investing More Successfully

We humans are influenced and guided in our decision-making by a variety of circumstances. As a result, there is a risk that we make decisions irrationally and thus miss the best solution. This also and especially applies to financial decisions, which – depending on their financial significance – can have a great influence on our living conditions and our satisfaction.

What problems can influence our decision-making? And how can these difficulties be overcome in order to make better financial decisions? Behavioral finance research deals in the broadest sense with the psychology of investors and financial decision-makers and has provided important insights into behavioral economics in recent decades. The article refers to this in large parts and would like to raise awareness of possible sources of error to which financial decision-makers are exposed in order to make a contribution to a more efficient

and successful investment behavior. In this first part, central decision errors and heuristics are discussed, a second part addresses other common sources of error to which financial decision-makers are exposed when absorbing and processing information.

COGNITIVE AND EMOTIONAL CAUSES OF ERRORS

Decision errors can basically be due to irrational, cognitive fallacies or unconscious feelings. Cognitive errors, i.e. errors "in thinking", are based either on logical fallacies or simply on the fact that the actor does not have the necessary knowledge to make a correct decision. However, such mistakes are sometimes easier to correct than "emotional" mistakes based on moods or feelings. Because controlling our feelings is difficult for us humans because we rarely become aware of them and

„Istraživanje bihevioralnih finansija bavi se u najširem smislu psihologijom investitora i donosilaca finansijskih odluka i pružilo je važne uvide u bihevioralnu ekonomiju u posljednjim decenijama

postajemo svjesni osjećanja i stoga često ni ne opažmo njihov uticaj na naše odluke.

Biti svjestan osnova sopstvenih finansijskih odluka opet iznova važno je i u kognitivnom području. Mnogim ljudima je teško da ponovo iznova provjeravaju svoj nivo znanja na osnovu novih informacija i shodno tome da prilagođavaju svoja uvjerenja. Ovo "insistiranje" na odjednom stečenim stavovima može biti uzrok grešaka u donošenju odluka, koje bihevioralna ekonomija grubo dijeli u tri oblika: konzervativizam, greške potvrđivanja i retrospektivne greške.

KONZERVATIVIZAM, GREŠKE U POTVRĐIVANJU I RETROSPEKTIVNE GREŠKE

Konzervativizam se odnosi na tendenciju da se novim informacijama ne pridaje značaj koji zaslužuju. To se često dešava kada je obrada informacija dugotrajna i doživljava se kao neugodna. Ako se, na primjer, investitor ne pozabavi intenzivnije ključnim brojkama i prognozama koje ukazuju rani uspon nakon ekonomske krize, propušta, u najmanju ruku, priliku da reaguje na novi razvoj odgovarajućim investicijama.

Još uvijek pod utiskom loše ekonomske situacije, on ostaje pri svom prethodnom stanju znanja i svojim prethodnim uvjerenjima duže nego što bi to bilo dobro za povoljnu investicionu odluku.

Greške u potvrđivanju pojačavaju tendenciju ka "konzervativizmu" tako što se u potrazi za daljim informacijama po mogućnosti uzimaju u obzir one koje podržavaju njegov prethodni stav, a radije se ignorišu drugi stavovi. Takva selektivna percepcija nosi rizike. Ako se, na primjer, uzmu u obzir samo pozitivni aspekti izvršene investicije, a negativni aspekti se ne uzimaju u obzir, promjene u investicionom riziku ne mogu se otkriti na vrijeme. Ako je potrebno, postoji i veća koncentracija investicija u pojedinačne pozicije, što dovodi do manje diversifikacije, a time i do većeg rizika. Drugi primjer bi bio ako bi se zadovoljstvo svojim radnim mjestom pomiješalo sa kvalitetom investicije u kompaniju. Ovdje treba biti oprezan: nesrazmjerno visok udio hartija od vrijednosti sopstvene kompanije dovodi do rizika klastera. Ako poslodavac zapadne u probleme, u opasnosti je ne samo radno mjesto, već i postrojenje.

Čovjek se može zaštititi od takvih pogrešnih procjena samo aktivnim i svjesnim suočavanjem sa informacijama koje su u suprotnosti s sopstvenim uvjerenjima. Naravno, pomaže i stručni savjet, ili u odgovarajućim slučajevima možete koristiti novu metodu vrednovanja kako biste provjerili da li ona potvrđuje ili dovodi u pitanje vaše pretpostavke.

Retrospektivne greške su iskrivljena procjena prošlih odluka. Uostalom, vjeruje se da je u retrospektivi sve jasno i navodno samo po sebi razumljivo. Na primjer, s obzirom da je Apple sada ogromna, globalno aktivna kompanija vrijedna milijarde dolara, mnogi ljudi skloni su da vjeruju da je priča o uspjehu kompanije bila samo po sebi razumljiva i predvidljiva. U stvari, međutim, relativno malo investitora je predvidjelo ovaj razvoj događaja - posebno kada se Apple našao u nesigurnoj finansijskoj situaciji 1997. godine i samo milionska investicija njegovog konkurenta Microsofta spasila je kompaniju od nesolventnosti.

Sopstene investicione odluke, koje su se dobro razvile, često se retrospektivno veličaju kao genijalne ideje, dok se pogrešne odluke prilično

thus often do not even perceive their influence on our decisions.

Being aware of the basics of one's own financial decisions again and again is also important in the cognitive area. Many people find it difficult to check their level of knowledge again and again on the basis of new information and to adjust their beliefs accordingly. This "insistence" on views gained at once can be the cause of decision-making errors, which are roughly divided into three forms by behavioral economics: conservatism, confirmation errors and retrospective errors.

CONSERVATISM, CONFIRMATION ERRORS AND RETROSPECTIVE ERRORS

Conservatism refers to the tendency not to give new information the weight it deserves. This often happens when the processing of the information is time-consuming and perceived as unpleasant. If, for example, an investor fails to deal more intensively with key figures and forecasts that suggest an early upswing after an economic crisis, he at least misses the opportunity to react to the new development with

suitable investments. Still under the impression of the poor economic situation, he remains with his previous state of knowledge and his previous convictions longer than this would be good for a favorable investment decision.

Confirmation errors reinforce the tendency towards "conservatism" by preferably taking into account those that support his previous position in the search for further information, but rather ignore other views. Such selective perception carries risks. If, for example, only positive aspects of an investment made are taken into account and negative aspects are not taken into account, changes in investment risk cannot be detected in good time. If necessary, there is also a higher concentration of investments in individual positions, which leads to less diversification and thus also to a higher risk. Another example would be if satisfaction with one's own workplace were confused with the quality of an investment in the company. You should be careful here: A disproportionately high proportion of securities of your own company leads to a cluster risk. If the employer gets into trouble,

not only the workplace, but also the plant is at risk.

One can only protect oneself from such misjudgments by actively and consciously dealing with the information that contradicts one's own convictions. Of course, expert advice also helps, or in suitable cases you can use a new valuation method to check whether it confirms or questions your own assumptions.

Retrospective errors are the distorted assessment of past decisions. After all, it is believed that in retrospect everything is clear and supposedly self-evident. Because Apple is now a huge, globally active and billion-dollar company, for example, many people tend to believe that the company's success story was self-evident and foreseeable. In fact, however, relatively few investors foresaw this development – especially when Apple came into a precarious financial situation in 1997 and only a million-dollar investment by its competitor Microsoft saved the company from insolvency.

Own investment decisions, which have developed well, are often glorified in retrospect as ingenious ideas, while wrong decisions are rather suppressed. Even recommendations

„Behavioral finance research deals in the broadest sense with the psychology of investors and financial decision-makers and has provided important insights into behavioral economics in recent decades

„Čovjek se može zaštititi od pogrešnih procjena samo aktivnim i svjesnim suočavanjem sa informacijama koje su u suprotnosti s sopstvenim uvjerenjima

potiskuju. Čak se i preporuke investicionog savjetnika često retrospektivno doživljavaju iskrivljeno, jer se prosuđuju na osnovu trenutnog stanja, a ne znanja dostupnog u vrijeme donošenja odluke.

Kako se zaštititi od takvih grešaka? Prije svega, pokušajem da budete kritični i iskreni prema sebi u retrospektivi. U tu svrhu može biti vrlo korisno zabilježiti neke ključne tačke o okolnostima, pretpostavkama i zaključcima prilikom donošenja važnih investicionih odluka. Ako je potrebno, ovi zapisi se mogu koristiti kako bi se razumjele sopstvene odluke i kako bi se iz njih moglo učiti.

HEURISTIKA: KORISNI ILI RIZIČNI POMAGAČI?

Investicione odluke koje se zasnivaju na složenim uslovima i imaju posljedice koje je teško procijeniti često se ne mogu donijeti uz poznavanje svih relevantnih logičkih ili statističko-normativnih podataka. Međutim, u cilju donošenja odluka pod uslovima ograničenih informacija, kompetencija ili raspoloživog vremena, donosioci finansijskih odluka – svjesno ili nesvjesno – obično pribjegavaju

jednostavnijim pravilima donošenja odluka, takozvanoj heuristici.

Heuristika je stoga vrsta pojednostavljenja ili prečice u donošenju odluka, koja s jedne strane pomaže ljudima da grubo procijene troškove i koristi odluke i da ih donesu uz razuman napor. Međutim, istovremeno, heuristika nosi rizik prevelikog pojednostavljenja činjenica, previđanja bitnih elemenata za donošenje odluka i posljedično donošenja pogrešnih odluka.

HEURISTIKA REPREZENTATIVNOSTI

Istraživanje bihevioralnih finansija razlikuje niz različitih heuristika. Među najčešćima su heuristika reprezentativnosti, dostupnosti i poznatosti. Heuristika reprezentativnosti odnosi se na tendenciju ljudi da se u situacijama donošenja odluka pozivaju na slične, možda već poznate događaje, rezultate ili kategorije i da ih koriste kao osnovu za donošenje odluka. Oslanjanje na prethodna iskustva svakako nije pogrešno samo po sebi, ali bi ta iskustva zapravo trebalo da mogu da se prenesu na trenutni slučaj. Uostalom, ako ste jednom ostvarili gubitke u pogledu tehnološke akcije, to ne znači da hartije od vrijednosti

u ovoj klasi imovine uvijek ostvaruju gubitke. Stoga svaka finansijska odluka uvijek zaslužuje odgovarajuću pažnju. Pri tome treba izbjegavati i tipične greške koje se smatraju podslučajevima heuristike reprezentativnosti. To uključuje greške prevalencije, "zakon malih brojeva", "iluziju valjanosti" ili "zabludu dobre kompanije i dobre akcije".

U slučaju grešaka u rasprostranjenosti, ljudi imaju tendenciju da pridaju veću težinu novijim informacijama nego starijim. Pod određenim okolnostima, ovo može iskriviti procjenu vjerovatnoće da će se neki događaj dogoditi. Zakon malih brojeva, s druge strane, kaže da ljudi često precjenjuju događaje koji traju kratko vrijeme i zasnivaju se na maloj količini podataka u odnosu na druge događaje. Ako, na primjer, cijena akcije padne za četiri procenta u toku samo jedne sedmice, mnogi investitori su prilično skeptični u pogledu daljeg trenda akcije. Trenutna niža cijena mogla bi biti posljedica i uobičajene, samo privremene volatilnosti cijene akcije.

Prema iluziji validnosti, na ljude u investicionim odlukama često mogu uticati izgledi prema kojima osjećaju subjektivnu preferenciju.

**PAMETNA ŠTEDNJA
POČINJE SADA.**

PARE NE RASTU NA DRVETU...

...ali mogu
da narastu uz
Adriatic Bank
oročenu štednju!

2,50%

godišnje za oročenje
na 6 mjeseci



REPREZENTATIVNI PRIMJER:

Za iznos štednje od 50.000€ i period oročenja od 6 mjeseci, godišnja efektivna kamatna stopa (EKS) iznosi 2,50% na period oročenja. Povrat depozita za navedeni period iznosi 518,25€.

U obračun efektivne kamatne stope uključena je godišnja nominalna kamatna stopa, bez dodatnih troškova i naknada. Ukupan iznos na kraju perioda oročenja iznosi 50.518,25€, što predstavlja zbir uloženog kapitala i obračunate kamate.

Kalkulator je informativnog karaktera, a stvarni iznos može varirati u zavisnosti od dana uplate i uslova banke.

„Investicione odluke koje se zasnivaju na složenim uslovima i imaju posljedice koje je teško procijeniti često se ne mogu donijeti uz poznavanje svih relevantnih logičkih ili statističko-normativnih podataka

Na primjer, hartije od vrijednosti sa ".com" u nazivu zabilježili su porast vrijednosti od preko 50 procenata u periodu prije "dot-com krize" 1998-2000. godine. Bez značajne promjene investicione strategije pogođenih fondova, nakon pucanja balona mogao se uočiti obrnut efekat: fondovi koji su sada u svojim nazivima imali termine poput "vrijednost" ili "rast" umjesto ".com" pokazali su značajan porast vrijednosti.

Prema zabludi "Dobra kompanija - dobra akcija", ljudi pogrešno zaključuju na osnovu dobrog korporativnog upravljanja da postoje dobre mogućnosti povraćaja ulaganja u kompaniju. Međutim, ovo često nije opravdano, jer je kvaliteta menadžmenta kao varijable relevantne za cijenu već uzet u obzir u datoj tržišnoj cijeni.

HEURISTIKA DOSTUPNOSTI I HEURISTIKA POZNATOSTI

Heuristika dostupnosti i heuristika poznatosti opisuju greške u odlučivanju koje se javljaju kada dajemo različitu težinu u osnovi ekvivalentnim informacijama. To se obično dešava zato što nam dotične informacije ili nijesu dostupne u istoj mjeri ili smo s njima upoznati u različitom stepenu. Pored manje-više dobrog

pronalaženja informacija, pretjerana kategorizacija, nekritičko oslanjanje na sopstveno bogato iskustvo i fenomen rezonancije takođe mogu dovesti do pogrešnih finansijskih odluka u ovom kontekstu.

Dakle, dostupnost važnih informacija snažno je povezana sa ljudskim pamćenjem. Na investicionu odluku se stoga može uticati jednostavno zato što, na primjer, lakše pamtimo događaje koji su se nedavno dogodili. Kategorizacija informacija nam prilično pouzdano pomaže u svakodnevnom životu pri obradi informacija. Činjenice se zatim klasifikuju u postojeće obrasce razmišljanja i čine upotrebljivim za donošenje odluka. Međutim, u slučaju složene finansijske odluke postoji rizik da će kategorizacija informacija previše pojednostaviti stvarne okolnosti. Rezultat mogu biti pogrešne odluke, kao i ako se investitori previše oslanjaju na sopstveno, ali često ograničeno, bogato iskustvo. Uostalom, rezonanca je kada se informacije relevantne za odluku slučajno primjenjuju na ličnu situaciju investitora ili se poklapaju s njegovim iskustvom. Takve informacije se obično percipiraju drugačije, obično intenzivnije i mogu usmjeriti unos i obradu informacija u određenom smjeru.

HEURISTIKA POZNATOSTI

Ljudi često imaju tendenciju da se drže nečega provjerenog i testiranog umjesto da isprobaju nešto još uvijek nepoznato, nešto novo. Gotovo svi to znaju iz svakodnevnog života. Zašto ići u drugi restoran kada ste vrlo zadovoljni svojim redovnim restoranom? Ovaj fenomen takođe igra ulogu u obradi informacija pri donošenju finansijskih odluka. Na primjer, mnogi investitori imaju tendenciju da prilikom donošenja investicionih odluka pretjerano obraćaju pažnju na industriju u kojoj rade. Budući da se u ovom segmentu osjećaju "kao kod kuće" i izbjegavaju mentalni napor da otvore nova područja, vjerovatno će propustiti priliku za investicije sa znatno boljim učinkom. Osim toga, koncentrisanje na samo jednu industriju nosi rizik od nedovoljno diversifikovanog portfolija i time visok rizik od gubitka.

To je takođe slučaj kada investitori previše regionalno koncentrišu svoje investicione odluke. Ako ulažete samo u kompanije na usko definisanom domaćem tržištu ili razmatrate samo hartije od vrijednosti kompanija koje već poznajete, sigurno ćete propustiti mnoge atraktivne investicione prilike.

„One can only protect oneself from such misjudgments by actively and consciously dealing with the information that contradicts one's own convictions

of an investment advisor are often perceived distorted in retrospect, because they are judged against the background of the current and not the knowledge available at the time of the decision.

How to protect yourself from such errors? First and foremost, by trying to be critical and honest with yourself in retrospect. For this purpose, it can be very useful to note down some key points on the circumstances, assumptions and conclusions when making important investment decisions. If necessary, these records can be used in order to understand one's own decisions and to be able to learn from them.

HEURISTICS: USEFUL OR RISKY HELPERS?

Investment decisions that are based on complex conditions and have consequences that are difficult to assess can often not be made in knowledge of all relevant logical or statistical-normative data. However, in order to be able to make decisions under the condition of limited information, competence or available time, financial decision-makers – consciously or unconsciously – usually resort to simpler decision-making rules, so-called heuristics.

Heuristics are therefore a kind of simplification or shortcut in decision-making, which on the one hand help people to roughly estimate the costs and benefits of a decision and to make them with a reasonable effort. At the same time, however, heuristics carry the risk of oversimplifying facts, overlooking essential elements for decision-making and subsequently making erroneous decisions.

REPRESENTATIVENESS HEURISTICS

Behavioral finance research distinguishes a variety of different heuristics. Among the most common are representativeness, availability and familiarity heuristics. The representativeness heuristic refers to the tendency of humans to refer to similar, perhaps already known events, results or categories in decision-making situations and to use them as a basis for decision-making. To fall back on previous experience is certainly not wrong per se, but these should then actually be transferable to the current case. After all, having made losses once with a technology stock does not necessarily mean that securities in this asset class are always loss-making.

Every financial decision therefore always deserves the appropriate attention for it. In doing so, one should also avoid typical mistakes that are considered sub-cases of representativeness heuristics. These include prevalence errors, the "law of small numbers", the "illusion of validity" or the "good-company-good stock fallacy".

In the case of prevalence errors, people tend to attach more weight to newer information than to older ones. Under certain circumstances, this can distort the assessment of the probability of an event occurring. The law of small numbers, on the other hand, states that people often overestimate events that last for a short period of time and are based on a small amount of data relative to other events. If, for example, the price of a share falls by four percent in the course of just one week, many investors tend to be rather skeptical about the further development of the stock. The current lower price could also be due to a usual, only temporary volatility of the share price.

According to the illusion of validity, people can often be influenced in investment decisions by appearances for which they feel a subjective preference. For example,



MJESEČNI
ANUITET
SAMO
150,89€

Sve se može uz STANDARDNI GOTOVINSKI KREDIT ZA 10!

Iznos kredita: 10.000€ / Rok otplate: 7 godina
50% niža jednokratna naknada za obradu kredita
Bez potrebe prenosa zarade u Lovćen banku

Reprezentativni primjer na dan 18.6.2025.:

Za iznos kredita 10.000 EUR i rok otplate 7 godine (84 mjeseca), nominalna kamatna stopa (NKS) na godišnjem nivou je 6,99% fiksno, efektivna kamatna stopa (EKS) je 7,40%. U obračun efektivne kamatne stope (EKS) uključena je nominalna kamatna stopa (NKS), jednokratna naknada za obradu kredita koja je umanjena za 50% i iznosi 50 EUR, naknada za 1 mjenicu (2 EUR) i naknada za upit u Kreditni registar CBCG (RKB) (3 EUR).

Ukupan iznos koji klijent treba da plati je 12.729,76 EUR, dok je iznos mjesečnog anuiteta 150,89 EUR. Ukupan iznos koji klijent plaća predstavlja zbir glavnice, ukupne kamate, naknade u vezi sa odobrenjem kredita i troškova mjenice i upita u Kreditni registar. Obavezno sredstvo obezbjeđenja je mjenica i mjenično ovlaštenje korisnika kredita, a opcionalno i administrativna zabrana. Kalkulator je informativnog karaktera i određene vrijednosti mogu varirati. Ponuda važi od 1. 7. 2025. do 31. 12. 2025. godine.

www.lovcenbanka.me

Kontakt centar: 19993

securities with a ".com" in the name recorded an increase in value of over 50 percent in the run-up to the "dot-com crisis" of 1998-2000. Without the investment strategy of the affected funds having changed significantly, a reverse effect could be observed after the bubble burst: funds that now had terms such as "value" or "growth" in their names instead of ".com" showed significant valuation increases.

According to the Good-Company-Good Stock fallacy, people mistakenly conclude from good corporate governance that there are good return opportunities for an investment in the company. However, this is often not justified because the quality of the management as a price-relevant variable is already taken into account in the given market price.

AVAILABILITY AND FAMILIARITY HEURISTICS

The availability heuristic and the familiarity heuristic describe decision errors that occur when we give different weight to basically equivalent information. This usually happens because the information in question is either not available to us to the same extent or we are familiar with it to varying degrees. In addition to

the more or less good retrieval of information, excessive categorization, uncritical reliance on one's own wealth of experience and the resonance phenomenon can also lead to erroneous financial decisions in this context.

Thus, the retrievability of important information is strongly linked to human memory. An investment decision can therefore be influenced simply because, for example, we can more easily remember events that have only recently taken place. The categorization of information helps us quite reliably in everyday life with information processing. Facts are then classified into existing thought patterns and made usable for decision-making. However, in the case of a complex financial decision, there is a risk that the categorization of information will oversimplify the actual circumstances. Wrong decisions can be the result, as well as if investors rely too much on their own, but often limited, wealth of experience. After all, resonance is when decision-relevant information happens to apply to the personal situation of the investor or coincides with his experience. Such information is usually perceived differently, usually more intensively and can

direct the information intake and processing in a certain direction.

FAMILIARITY HEURISTICS

People often tend to stick with something tried and tested instead of trying something still unknown, something new. Almost everyone knows this from everyday life. Why go to another restaurant when you are very satisfied with your regular restaurant? The phenomenon also plays a role in information processing around financial decisions. For example, many investors tend to pay excessive attention to the industry in which they work when making investment decisions. Because they feel "at home" in this segment and shy away from the mental effort to open up new areas, they are likely to miss the chance of investments with significantly better performance. In addition, concentrating on only one industry carries the risk of an under-diversified portfolio and thus a high risk of loss.

This is also the case when investors concentrate their investment decisions too regionally. If you only invest in companies in a narrowly defined home market or only consider securities of companies that you already know, you will certainly miss out on many attractive investment opportunities.

„Investment decisions that are based on complex conditions and have consequences that are difficult to assess can often not be made in knowledge of all relevant logical or statistical-normative data



Autor: Paula Soler



Evropski konkurent Visa-i i Mastercard-u dostupan i u Belgiju

Američki platni giganti Visa, Mastercard, PayPal, Apple Pay i Google Pay dobili su novog konkurenta u Evropi: zove se Wero, i već je dostupan korisnicima u Njemačkoj i Belgiji – kako funkcioniše i koje su njegove karakteristike?

Wero je rezultat višegodišnjeg rada Inicijative za evropska plaćanja (EPI), mreže od 16 evropskih banaka i finansijskih institucija koja je osnovana 2021. godine s ciljem da pruži jedinstvenu digitalnu platnu uslugu za sve građane i privredu.

Zasnovan na sistemima poput postojećih Payconiq i iDEAL, ovaj digitalni novčanik omogućava korisnicima da prenesu novac koristeći samo broj telefona, bez potrebe za IBAN-om – uz novinu da im postepeno nudi mogućnost slanja novca drugim korisnicima širom Evrope.

„Jedna od glavnih prednosti Wero-a – osim mogućnosti za međunarodna plaćanja – je brzina kojom možete lako slati i primati novac“, izjavio je portparol belgijskog KBC-a, koji uvodi ovaj non-stop sistem od kraja jula svojim korisnicima besplatno.

Ova inicijativa ne odgovara samo na potrebu za jednostavnijim i trenutnim digitalnim plaćanjima u evrozoni (koja obuhvata 20 od 27 zemalja članica EU), već prije svega na dugoročnu želju bloka da postigne stratešku autonomiju u finansijskim uslugama.

Do danas ne postoji panevropsko rješenje za digitalna plaćanja.

Prema procjenama Evropske centralne banke, 13 od 20 zemalja eurozone nema nacionalni sistem kartica i oslanja se na međunarodne provajdere, koji čine 64% svih elektronski



By Paula Soler

Europe's rival to Visa and Mastercard soon to roll out in Belgium

US payment giants Visa, Mastercard, PayPal, Apple and Google Pay are getting a new rival in Europe: it's called Wero and it's already available to some consumers in Germany and by the end of July in Belgium - how does it work and what are its features?

Wero is the result of years of work by the European Payments Initiative (EPI), a network of 16 European banks and financial institutions set up in 2021 to provide a single digital payment service for all businesses and citizens.

Based on systems such as the existing Payconiq and iDEAL, the digital wallet allows customers to transfer money with just a phone number, no IBAN required - with the novelty of gradually offering them the option to send money to other users in Europe.

"One of the main advantages of Wero - besides the ability to make international payments - is the speed with which you can easily send and receive money," said a spokesperson for Belgium's KBC, which is introducing the 24/7 system to its customers free of charge from the end of July.

The initiative responds not only to the need to make digital payments easier and instantaneous in the eurozone (which comprises 20 of the 27 EU member states), but above all to the bloc's long-standing desire to achieve strategic autonomy in financial services.

To date, there is no pan-European digital payments solution.

13 of 20 eurozone countries don't have a national card scheme and rely on international providers, which account for 64% of

„Američki platni giganti Visa, Mastercard, PayPal, Apple Pay i Google Pay dobili novog konkurenta u Evropi: zove se Wero

iniciranih transakcija sa karticama eurozone.

„Pokretanje potpuno evropske platne usluge poput ove ima ogroman potencijal da diversifikuje bankarski i platni sistem, što može donijeti korist potrošačima i onima koji su finansijski isključeni“, rekao je portparol Briselske organizacije Positive Money za Euronews.

Međutim, organizacija takođe ističe da EPI ostaje privatna inicijativa koju su pokrenule privatne banke i da ne treba da se gleda kao zamjena za javni novac, kao što je predstojeći digitalni euro Evropske centralne banke – zamišljen kao alternativno sredstvo plaćanja koje će biti dostupno za korišćenje u cijeloj evropi.

Evropska organizacija za zaštitu potrošača (BEUC) takođe je pozdravila ovu inicijativu, ali je naglasila da još uvijek treba mnogo toga da se uradi kako bi bila dostupna svim potrošačima.

„Na primjer, potrebno je obezbijediti platne kartice, osigurati sigurnost potrošača pri kupovini preko interneta kroz mehanizam povraćaja novca, kao i omogućiti korišćenje ove usluge u svim zemljama EU, ili barem u eurozoni“, rekla je Ana Martin, službenica za politiku finansijskih usluga u BEUC-u za Euronews.

U 2025. i 2026. godini, Wero-ove usluge biće unaprijeđene novim funkcijama, uključujući mogućnost plaćanja trgovaca onlajn i na fakturama putem QR kodova i drugih opcija poput opcije „kupi sada, plati kasnije“.

„Počinjemo sa transakcijama između pojedinaca, ali cilj Wero-a je da ponudi sve vrste plaćanja kroz jedan novčanik, spajajući jednostavnost, neposrednost i sigurnost banaka“, rekla je Martina Weimert, CEO

EPI, nakon lansiranja Wero-a u Njemačkoj.

BNP Paribas, ING i Société Générale su među 16 banaka i finansijskih institucija koje će integrisati ovu uslugu u svoje bankarske aplikacije u drugoj polovini godine.

PREDSTAVLJAMO WERO

Jezgro EPI-jeve ponude je Wero, naše rješenje za digitalni novčanik. Njegova intuitivna aplikacija pojednostavljuje plaćanja između bankovnih računa, nudeći neuporedivu transparentnost i kontrolu.

Počevši s transferima direktno od korisnika do korisnika, Wero će se razvijati kako bi ponudio elektronsku trgovinu i kupovinu na prodajnim mjestima i dodatne metode plaćanja trećih strana kako bi obogatio iskustvo plaćanja. Weroova vizija proteže se dalje od transakcija i obuhvata niz usluga s dodatnom vrijednošću, potencijalno uključujući inovativne opcije "kupi sada, plati kasnije" koje podržavaju banke, digitalnu verifikaciju identiteta (e-ID) i integraciju programa lojalnosti trgovaca, a sve to besprekorno utkano u proces plaćanja.

Wero će djelovati kao most između više strana u složenom okruženju dok stvaramo novi četvorostruki platni ekosistem koji uključuje banke, potrošače, stacioce i trgovce.

Fleksibilna platna šema - Omogućavamo da se postojeće infrastrukture za instant plaćanje s računa na račun koriste na nove načine, s obzirom na to da se aplikacije za plaćanje razvijaju i proširuju tokom vremena. Korisnici će moći da koriste bilo koji od svojih prihvatljivih bankovnih računa za instant, sigurno i jednostavno plaćanje.

„US payment giants Visa, Mastercard, PayPal, Apple and Google Pay are getting a new rival in Europe: it's called Wero

all electronically initiated transactions with euro area cards, according to European Central Bank estimates.

“The launch of an entirely European payment service like this has great potential to diversify the banking and payments systems which can bring benefits to consumers and those that are financially excluded,” a Brussels spokesperson for the campaigning organisation Positive Money told Euronews.

However, the organisation also stresses that the EPI remains a private initiative launched by private banking institutions and that it should not be seen as a replacement for public money, such as the European Central Bank's forthcoming digital euro - designed as an alternative means of payment that can be used freely throughout the eurozone.

The European Consumers' Organisation (BEUC) has also welcomed the initiative, while underlining that there is still work to be done to make it available to all consumers.

“For example, by providing payment cards, making sure that consumers are safe when shopping online by offering a charge-back mechanism and being able to use it in all EU countries, or at least the Eurozone,” Anna Martin, its financial services policy officer told Euronews.

In 2025 and 2026, Wero's services will be enhanced with new features, including the ability to pay merchants online and on invoices via QR codes and other features such as buy now-pay later.

“We're starting with person-to-person transactions, but Wero's goal is to offer all types of payments through a single wallet, combining the simplicity, immediacy and security of banks,” said Martina Weimert, CEO

of EPI, following the launch of Wero in Germany.

BNP Paribas, ING and Société Générale are among EPI's 16 banks and financial institutions that will integrate this service into their banking applications in the second half of the year.

France will follow in the footsteps of Germany and Belgium this autumn, with the Netherlands and Luxembourg joining later in 2024.

INTRODUCING WERO

The core of EPI's offering is Wero, our digital wallet solution. Its intuitive app streamlines payments between bank accounts, offering unparalleled transparency and control.

Beginning with peer-to-peer transfers, Wero is set to evolve to offer e-commerce and point-of-sale purchases and additional third-party payment methods to enrich the payment experience. Wero's vision extends beyond transactions to encompass a suite of value-added services, potentially including innovative buy-now-pay-later options backed by banks, digital identity verification (e-ID), and the integration of merchant loyalty programs, all seamlessly woven into the payment process.

Wero will act as the bridge between a multitude of parties in a complex landscape as we create a new four-corner payment ecosystem of banks, consumers, acquirers and merchants.

A flexible payment scheme - We allow existing instant account-to-account payment infrastructures to be used in new ways, with its payment apps evolving and extending over time. Customers will be able to use any of their eligible bank accounts to pay instantly, securely and with ease.



**TRADICIJA DUGA
PREKO 150 GODINA**

020 442 200

www.ziraatbank.me



Ziraat Bank
Montenegro

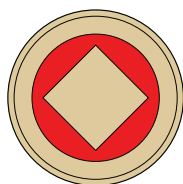


Djela koja se *prepoznaju*

VISA



Universal
Capital Bank



UDRUŽENJE BANAKA
CRNE GORE

ASSOCIATION OF
MONTENEGRIN BANKS

UDRUŽENI OKO ZAJEDNIČKOG CILJA

Addiko Bank AD Podgorica
Adriatic bank
Crnogorska komercijalna banka AD Podgorica
Erste Bank AD Podgorica
Hipotekarna Banka AD Podgorica
Lovćen banka AD
NLB Banka
Prva banka Crne Gore 1901.
Universal Capital Bank
Zapad Banka AD Podgorica
Ziraat Bank