

Точка на дневен ред: 7
Предлагач: **Управен одбор**

Материјал за Годишно собрание на акционери на НЛБ Банка АД Скопје

Годишен извештај за работењето на Управниот одбор на НЛБ Банка во 2025 година

Управниот одбор на НЛБ Банка му предлага на Собранието на акционери на НЛБ Банка АД Скопје да го усвои следниот:

Годишен извештај за работењето на Управниот одбор на НЛБ Банка во 2025 година

Во прилог:

- Годишен извештај за работењето на Управниот одбор на НЛБ Банка во 2025 година;
- Предлог-одлука за одобрување на Годишниот извештај за работењето на Управниот одбор на НЛБ Банка во 2025 година и одобрување на работата на членовите на Управниот одбор.

Скопје, мај 2026 година

Годишен извештај за работењето на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје во 2025 година

Согласно Законот за Банки, Статутот на НЛБ Банка АД Скопје и Кодексот за корпоративно управување на Банката, Управниот одбор на Банката ја претставува и застапува Банката и раководи со нејзината работа.

Во текот на 2025 година Управниот одбор на Банката беше предмет на континуирани промени, како во однос на бројот на членови, така и во однос на неговиот состав. Бројот на членови најнапред се зголеми од 3 (три) на 4 (четири), а потоа кон крајот на 2025 година од 4 (четири) на 5 (пет) члена.

Од 01.01.2025 до 28.01.2025 Управниот одбор броеше 3 (три) члена и работеше во следниов состав:

- Тони Стојановски, Претседател на Управен одбор
- Петер Зелен, член на Управниот одбор
- Игор Давчевски, член на Управен одбор

На ден 29.01.2025, НБРСМ издаде Решение за издавање на претходна согласност за именување на г-ѓа Катерина Јанковиќ за член на Управниот одбор на Банката со мандат од 1 (една) година до 29.01.2026 година.

Од 29.01.2025 до 14.12.2025 година, составот на Управниот одбор броеше 4 (четири) члена и тоа:

- Тони Стојановски, Претседател на Управниот одбор
- Петер Зелен, член на Управниот одбор
- Игор Давчевски, член на Управен одбор
- Катерина Јанковиќ - член на Управен одбор

На ден 15.12.2025 година од страна на Народната банка на РСМ, беше издадено Решение за претходна согласност за именување на Г-дин Бојан Стојаноски за член на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје, со мандат од 2 (две) години, сметано од денот на приемот на Решението.

Со добивањето на согласноста за именување на г-дин Бојан Стојаноски за Член на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје, составот на Управниот одбор на Банката се зголеми од 4 (четири) на 5 (пет) члена.

Соодветно на тоа од 15.12.2025 година се до 31.12.2025, Управниот одбор броеше пет члена и тоа:

- Тони Стојановски, Претседател на Управен одбор
- Петер Зелен, член на Управниот одбор
- Игор Давчевски, член на Управен одбор
- Катерина Јанковиќ, член на Управен одбор.
- Бојан Стојаноски, член на Управен одбор

Промени во состав на Управен одбор

- Поради истекување на тековниот мандат на г-ѓа Катерина Јанковиќ, член на Управниот одбор на НЛБ Банка, во текот на 2025 година беше започната постапка за нејзино повторно именување (реизбор), при што на ден 18.11.2025 година од страна на Народна

Банка на РСМ беше добиено Решение за повторно именување на г-ѓа Катерина Јанковиќ за Член на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје, со мандат од 4 (четири) години, сметано од 30.01.2026 година.

- На седница на Надзорниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје одржана на ден 24.07.2025 година, се усвоија Одлуки со кои се врши промена и зголемување на составот на членови на Управниот одбор. Имено, се усвои Одлука за именување на г-дин Бојан Стојаноски за член на Управен одбор со што се зголемува бројот на членови на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје од 4 (четири) на 5 (пет) члена и Одлуки за именување на г-дин Кирил Бухов и г-дин Драгиша Тадиќ како членови на Управниот одбор на Банката.
- Со Одлука на Собранието на акционери на 01.09.2025 за измени и дополнувања на Статутот на НЛБ Банка АД Скопје, извршено е зголемување на бројот на членови на Управниот одбор од четири на пет члена, поради започната постапка за именување на нов петти член на Управниот одбор пред Народната банка на Република Северна Македонија.
- На ден 18.11.2025 година, од страна на Народната банка на Република Северна Македонија, беше издадено Решение за претходна согласност за именување на г-дин Кирил Бухов за Член на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје, со мандат од 1 (една) година сметано од 03.01.2026 година, додека пак на ден 15.12.2025 година, од страна на Народната банка на Република Северна Македонија, беше издадено Решение за претходна согласност за именување на г-дин Драгиша Тадиќ за член на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје, со мандат од 1 (една) година, сметано од 04.01.2026 година.
- На ден 12.12.2025 година, Г-дин Петер Зелен поднесе оставка од функцијата Член на Управен одбор на НЛБ Банка АД Скопје во која е наведено дека г-дин Петер Зелен ќе продолжи да ја извршува неговата функција како член на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје заклучно со 31.12.2025 година.
- На ден 15.12.2025, од страна на Народната банка на Република Северна Македонија беше издадено Решение за претходна согласност за именување на г-дин Бојан Стојаноски за Член на Управниот одбор, со што составот на Управниот одбор се прошири и брои пет члена.
- На ден 02.01.2026 година му престана мандатот на Членот на Управниот одбор г-дин Игор Давчевски.

Нова поделба на надлежности и промена во областите на работење во 2025 година

Со измените на Статутот на НЛБ Банка АД Скопје, усвоени од страна на Собранието на акционери на ден 26.09.2025 година, а соодветно на зголемувањето на бројот на членовите на Управниот одбор, се изврши и нова поделба на надлежностите помеѓу членовите на Управниот одбор на Банката, по одделни области од работењето, и тоа:

- I. Претседател на Управен одбор – надлежен за област: Главни извршни функции, и Финансии, Помошници на Управниот одбор на Банката по области во негова надлежност, Советниците на Управниот одбор по област.
- II. Член на Управен одбор – надлежен за област: Ризици, Помошници на Управниот одбор на Банката по области во негова надлежност, Советници на Управниот одбор по област

- III. Член на Управен одбор – надлежен за област: Операции, Помошници на Управниот одбор на Банката по област во негова надлежност, Советниците на Управниот одбор по област.
- IV. Член на Управен одбор – надлежен за област: Продажба на банкарство на мало, Помошници на Управниот одбор на Банката по области во негова надлежност, Советниците на Управниот одбор по област
- V. Член на Управен одбор – надлежен за област: Продажба на корпоративно банкарство, Помошници на Управниот одбор на Банката по области во негова надлежност, Советниците на Управниот одбор по област.

Седници на Управниот одбор

Управниот одбор во извештајниот период работеше на седници, кои по правило се одржуваа еднаш седмично. Управниот одбор одлучуваше и по кореподентски пат со согласност добиена по пат на дигитална платформа за управување на седници на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје од сите членови на Управниот одбор.

Во извештајниот период, Управниот одбор одржа околу 101 седници.

Најголемиот дел од седниците на Управниот одбор се одржаа во живо додека помал дел беа одржувани на хибриден начин, односно во живо и преку дигиталниот канал на Банката - Microsoft Teams.

Седниците на Управниот одбор во текот на целата година се одвиваа преку дигитална платформа за управување на седници на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје.

Со зголемување на составот на членови на Управниот одбор од 4(четири) на 5 (пет) члена се изврши промена и во кворумот за работа и за одлучување на Управниот одбор.

Со измената на Статутот на НЛБ Банка АД Скопје од 26.09.2025, предвидено е дека Управниот одбор може да работи доколку се присутни мнозинство од вкупниот број на членови на Управниот одбор, а одлучува со мнозинство гласови од вкупниот број на членови.

Електронска платформа за седници на Управен одбор

На крајот на 2024 година со цел унапредување на процесот на работа со седници се вовеле електронска платформа за следење и одлучување на седници на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје. Преку платформата се дигитализираше начинот на водење и управување со седниците на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје. Преку истата се дигитализираше начинот на предлагање на точки за дневен ред, достава и проверка на Материјали и одлучување по однос на истите.

Во текот на целата 2025 година седниците се водеа преку дигиталната платформа и континуирано се работеше на надградба на системот и унапредување на решението согласно искуствата од практичната примена.

Во текот на годината извршени се дополнителни надградувања во однос на зголемувањето на бројноста на членовите, како и во однос на имплементирање на најсоодветни системски решенија за поефикасно и поквалитетно управување со седниците.

Со овој начин на водење на седниците на Управниот одбор се обезбеди и поголема рационализација за обезбедување на потписи и материјали, одлуки и останати интерни акти.

За усвоените одлуки изгласани преку платформа/софтверско решение, со одлука од Управниот одбор овластени се лица од Секретаријатот на Банката во рамките на Правни работи и Секретаријат кои во име на Управниот одбор вршат формално потпишување на усвоените одлуки.

Во првата фаза од воведувањето на дигиталната платформа, горенаведеното овластување се однесуваше на Одлуки усвоени на редовна седница на Управниот одбор, додека во насока на рационализација на работењето на Управниот одбор во 2025 година, ова овластување се прошири и на одлуките усвоени на кореспондентска седница.

Деловник за работа на Управен одбор на НЛБ Банка АД Скопје

Во 2025 година се изврши измена и дополнување на Деловникот за работа на Управен одбор на НЛБ Банка АД Скопје поради усогласување со Статутот на НЛБ Банка АД Скопје и тоа во однос на:

- зголемување на составот на членови на Управниот одбор од 4 (четири) во 5 (пет) члена и
- промена во начинот на одржување седници и потребното мнозинство за одлучување.

Во функцијата на редовно информирање за работењето на Банката членовите на Управниот одбор присуствуваа и беа дел од седниците на Одборот за управување со ризици, при што имаа можност редовно да го следат целосното работење на Банката, директно да даваат насоки, задолженија и задачи.

Покрај наведеното, членовите на Управниот одбор на Банката присуствуваа и на седниците на Надзорниот одбор и Одборот за ревизија.

Управниот одбор на месечна основа ги разгледуваше извештаите на Усогласување со прописите и интегритет и тоа од: Сегмент за обезбедување законитост во работењето, Сегмент за спречување на перење пари и финансирање тероризам, Сегмент за информативна сигурност и Сегмент заштита на лични податоци, како и ревизорските извештаи за извршените ревизии и дадените препораки од страна на Внатрешна ревизија.

Управниот одбор најмалку еднаш квартално го известуваше Надзорниот одбор за своето работење преку Информацијата за тековните активности.

На редовните седници во рамките на своите надлежности Управниот одбор преземаше голем број на активности и усвои голем број на Правилници, Упатства, Процедури, Планови и Одлуки.

Управниот одбор исто така секојдневно и на редовните седници одлучуваше во рамките на своите надлежности, во сите сегменти на работењето на Банката меѓу кои се издвојуваат следните:

I. Развој на продукти, услуги и канали на продажба

Во 2025 година, Развој на продукти, услуги и канали на продажба продолжи да го зајакнува својот фокус на развој на иновативни понуди и оптимизирање на портфолиото на производи на Банката. Клучните приоритети вклучуваа воведување на нови производи и услуги, модернизација на постојните решенија и усогласување со стратешките иницијативи што го поддржуваат искуството на клиентите, дигиталната трансформација и одржливиот раст.

1. Развој на продукти, услуги и канали на продажба

- **Нови продукти, услуги**

Во 2025 година, Банката испорача симплифицирана и клиентски ориентирана понуда за кредитирање, преку постојани подобрувања на производите и поедноставување на процедурите.

- **Каматните стапки** останаа стабилни, со промотивни поволности во одредени периоди
 - **Манипулативниот трошок за одобрување** на кредитите беше стандардизиран и во фиксен износ за сите кредитни производи, вклучително и НЛБ mKlik, напуштајќи ги претходните кампањи „без манипулативен трошок“
 - Станбените кредити се нудеа со **ослободувања од нотарски трошоци** преку градежните компании-соработници, со промотивни периоди во кои поволностите беа проширени за сите клиенти
- **Клучни развојни активности кај производите**
 - Премин кон станбени кредити во денари
 - Нови станбени кредити за купување на прв стан, усогласени со макропрudentните мерки на НБРСМ
 - Зголемен лимит на потрошувачките кредит до 2.000.000 денари
 - Наменски потрошувачки кредити за рефинансирање
 - Понуди за кредити без задолжително осигурување
 - ESG наменски потрошувачки кредити во соработка со GEFF и EBRD
 - **Небанкарски продукти**
 - Повисоки премии за осигурување од незгода и домаќинско осигурување од **САВА Осигурување** и зголемени приходи од провизии за Банката
 - Збогатена понуда на животна осигурување за врзана продажба на станбени и хипотекарни кредити во соработка со **ТРИГЛАВ ЖИВОТ** кое претставува комбинирано животна осигурување со инвестициско вложување во НЛБ Фондови
 - **Дигитализација**

Во 2025 година, Банката продолжи со својот стратешки фокус на дигитална трансформација, воведувајќи нови дигитални производи, оптимизирајќи ги клучните процеси и подобрувајќи го целосното искуство на клиентите низ сите канали. Клучните иницијативи вклучуваа:

 - Ажурирање на податоците на клиентите преку дигитална верификација на идентитетот и потпишување со OneID
 - Активирање на картичка со Digital-first, овозможувајќи моментална дигитална употреба по одобрувањето
 - Целосно дигитално вклучување за нови клиенти, вклучувајќи отворање сметка и пристап до мобилно банкарство
 - Воведување на Apple Pay, овозможувајќи безбедни плаќања со кредитни картички за корисниците на iPhone
 - Одобрување на дозволено пречекорување и промени на лимит достапни директно преку NLB mKlik
 - Онлајн апликација за кредитна картичка и прилагодување на лимитот преку дигитални канали
 - Дигитално отворање на договори за депозити (орочени депозити, штедење по видување и постепено штедење) преку NLB mKlik

2. Продажба преку останати канали

- **Нови продукти, услуги**

Во 2025 година, активностите за продажба надвор од експозитурите беа стратешки фокусирани на подобрување на условите, зајакнување на партнерствата и зголемување на продажните

перформанси преку POS терминалите, е-трговијата, кредитното посредување, програмите за лојалност и оптимизацијата на мрежата на банкомати.

- Сегмент на POS и е-трговија
 - Имплементирани се преференцијални комерцијални услови за трговците во екосистемот на POS и е-трговијата, со цел понатамошно проширување на соработката и раст на портфолиото.
 - Воведена е програма за стимулација на вработените, дизајнирана да ја зголеми продуктивноста на продажбата и да го подобри квалитетот на услугите.
 - Зајакната соработка со добавувачи и посредници за забрзување на аквизициите и зголемување на продажбата во сегментите POS и Smart POS, со посебен акцент на микро и малите и средни претпријатија клиенти.
- Програма за лојалност
 - Подобрени промотивни услови за трговци кои користат трансакции базирани на лојалност, вклучувајќи опции за рати без камата, за поддршка на продажбата за време на клучните промотивни периоди;
 - Проширена соработка во рамките на партнерската мрежа за програмата за лојалност на Master Happy Card.
- Кредитни посредници
 - Воспоставени се нови партнерства со трговци за вклучување и работење преку новата дигитална платформа за посредување при кредитирање, со цел зголемување на моменталното стекнување кредити и растот на портфолиото преку посреднички канали.

II. Бренд и комуникации

Во 2025 година, НЛБ Банка успешно спроведе бројни маркетинг кампањи и промотивни активности насочени кон зајакнување на односите со клиентите и видливоста на брендот. Истовремено, Банката реализираше бројни проекти од областа на корпоративната општествена одговорност, со посебен фокус на важни иницијативи во заедницата и значајни спонзорства.

Во текот на 2025 година, Банката одбележа значаен јубилеј – 40 години успешно постоење. По тој повод, во текот на целата година беше спроведена сеопфатна корпоративна имиџ кампања под мотото „Што ако можеш сè?“, која инспиративно ја пренесе визијата, вредностите и амбицијата на Банката. Кампањата беше комуницирана интегрирано и видливо на сите релевантни комуникациски канали.

Одбележувањето на јубилејот кулминираше со два престижни настани на 26.11.2025 година: NLB Next конференција на тема „Иднината на банкарството“ и Гала вечер во Македонската опера и балет.

На меѓународната конференција „NLBNext - Иднината на банкарството“ учество земаа домашни и меѓународни финансиски експерти и AI професионалци кои отворено ги дискутираа предизвиците на вештачката интелигенција во банкарството, перспективите за иновациите во банкарството, како и визијата за трансформација на банкарскиот сектор со помош на овие алатки. Истата вечер на 26.11.2025, се одржа и Гала Вечер во Македонската опера и балет, каде со спектакуларен гала музички концерт во присуство на институционални претставници, партнери, соработници и

клиенти, беа одбележани четири децении извонредност и партнерства, кои го обликуваа незапирливиот раст на Банката.

Во јубилејната 2025 година, беше изработена и првата Студија за социо-економското влијание на НЛБ Банка. Ова е прва Студија од ваков вид направена за една банка во нашата земја, изработена со техничка поддршка од PwC и примена на меѓународно признати методологии, која го квантифицива директниот, индиректниот и индуцираниот ефект од работењето на Банката.

Во 2025 година, Банката реализираше низа значајни проекти- ја воведе услугата Apple Pay како прва банка на пазарот, а прва на пазарот ја промовираше и Digital First услугата со која клиентот аплицира и веднаш добива дигитална картичка. Во таа насока, НЛБ Банка официјално стана и првата „mobile first“ банка на пазарот, овозможувајќи сеопфатно дигитално искуство преку мобилен телефон, односно достапност на сите банкарски услуги преку мобилен телефон без посета на експозитура. Понатаму, во текот на 2025 година беше воведено ново решение за дигитален потпис и кредитна документација преку електронска пошта за физички лица. Во текот на 2025 година, беше промовирана и нова услуга за онлајн ажурирање на лични податоци преку веб страницата на Банката, а НЛБ мКлик мобилната апликација беше збогатена со низа нови функционалности - онлајн аплицирање за нова кредитна картичка, дозволено пречекорување и онлајн орочување на депозит.

Во текот на годината, Банката лансираше нова официјална веб-страница со модерен дизајн, подобрена прегледност и интуитивна навигација, овозможувајќи побрз и полесен пристап до информациите и услугите. Веб-страницата претставува значаен чекор кон поефикасна, подостапна и поклиентски ориентирана дигитална комуникација, усогласена со современите трендови и очекувањата на корисниците.

Со цел поддршка на продажбата на кредитни продукти, континуирано беа водени кампањи за кредити со низа промотивни поволности, промотивни кампањи за Visa и MasterCard кредитните картички со пониски каматни стапки, како и промотивна кампања за Mastercard haPPy картички со двоен cashback. Во текот на годината се организираше наградната игра: „Со НЛБ Visa вози ги своите соништа“. Паралелно, беа водени кампањи за воведување на новите услуги, а за сите штедачи беа понудени промотивни депозити со атрактивни каматни стапки.

Во согласност со маркетинг-планот, а следствено со потребите на пазарот и преференциите на клиентите, беа реализирани следниве кампањи:

Корпоративна кампања

- Корпоративна имиџ кампања „Што ако можеш сè?“ во текот на целата година

За правни лица

- Промотивна кампања за NLB Pay by link;
- Промотивна кампања за NLB Smart POS;
- „NLBNext конференција - Иднината на банкарството“ со клучни теми: Влијанието на дигитализацијата и вештачката интелигенција во банкарскиот сектор; иднината на плаќањата, социо-економските аспекти на банкарството, намалување на сивата економија и зголемување на транспарентноста преку дигитални плаќања и друго;
- Учество на две конференции на кои беа промовирани можностите за кредитирање на правни лица за проекти за производство на електрична енергија од обновливи извори.

За физички лица

- Кампањи за НЛБ Кредити (потрошувачки, зелени потрошувачки, станбени, хипотекарни) во текот на целата година; како и промотивна кампања за потрошувачки кредити Виолетов плус со намалена каматна стапка
- Кампања за дигитален потпис и кредитна документација преку е-пошта;
- Промотивна кампања „Одиме сите на шопинг“ - за Виза кредитни картички во East gate mallН
- Промоција на услуга Garmin Pay;
- Промоција на нова услуга за онлајн ажурирање на лични податоци преку веб страницата на Банката;
- Кампања „За еден миг со мКлик“ - промоција на нова функционалност за онлајн аплицирање за нова кредитна картичка и промена на лимит на постоечка картичка;
- „НЛБ рати без камати“ - промотивна акција со кредитните картички на Банката на платформата на Ананас, со 0% камата на 6 рати;
- Ланисирање на Apple Pay услугата;
- Промоција на мКлик функционалности преку дигитална кампања со инфлуенсери;
- Промотивна кампања за мКлик - без надомест 3 месеци за Стандард пакет;
- Кампања за воведување СЕПА систем на плаќање;
- Караван за финансиско советување за небанкарски продукти;
- Промотивна кампања за намалена каматна стапка за Mastercard haPPy картички „Најдоброто за твојот џеб“;
- Двоен кешбек со НЛБ haPPy кредитните картички - „Добиваш додека трошиш“;
- Промотивен НЛБ Депозит;
- НЛБ Visa кредитни картички со намалена каматна стапка „Кога каматите паѓаат“;
- НЛБ Месец на штедење;
- НЛБ Месец на осигурување;
- НЛБ Совети за сајбербезбедност;
- Digital First кампања – „Дигитална картичка веднаш!“;
- „Mobile first“ кампања – „Сега можеш се! “

3. Спонзорства и донации

НЛБ Банка Скопје е силно фокусирана на имплементација на активности усогласени со целите на Обединетите нации за одржливост, на кои се темели Стратегијата за одржливост, усвоена на ниво на НЛБ Групацијата. Во 2025 година, Банката поддржа низа проекти и активности во форма на донации и спонзорства. Беа доделени донации во вкупен износ од 209.654 илјади евра и спонзорства во вкупен износ од 106.247 илјади евра, при што, **72%** од средствата се доделени на проекти кои ги поддржуваат целите на ОН за одржливост, што е **за 32% повеќе од таргетот на Банката.**

На ниво на **Управниот одбор** беа предложени и одобрени следните спонзорства/донации:

- Спонзорство на музички настани и промотивни активности на НЛБ Банка и Visa – соработка со Авалон (Стармен ДООЕЛ), 115.000 УСД
- Донација кон Фондација „Заедно за едно“, помош за повредените и семејствата на настраданите во пожарот во Кочани, 150.000 ЕУР

На ниво на **Претседател на Управен одбор** беа предложени и одобрени следните спонзорства/донации:

- ЈЗУ Универзитетска клиника за гинекологија и акушерство во Скопје - донација на медицинска опрема во рамки на божиќната кампања, 10.000 ЕУР
- Кошаркарска федерација на РСМ за поддршка на проектот „Минибаскет караван“ за спортската сезона септември 2025/ јуни 2026 година, 15.000 ЕУР
- Ракометен клуб „Вардар 1961“ – спонзорство 20.000 ЕУР
- Ракометен клуб „Вардар 1961“ – дополнително спонзорство 15.000 ЕУР
- Црвен крст на РСМ – донација на средства, помош за повредените и семејствата на настраданите во пожарот во Кочани, 20.000 ЕУР

- Специјална олимпијада на Македонија, донација за поддршка на годишната програма, 15.000 ЕУР
- Кошаркарски клуб „Гостивар“, спонзорство, 10.000 ЕУР

III. Продажна мрежа

Мрежа на експозитури

Во 2025 година, мрежата на експозитури остана доминантен канал за сервисирање на клиенти и дистрибуција на банкарски производи и услуги.

Мрежата се состои од 46 експозитури. Во текот на 2025 година, 8 експозитури беа реновирани (Куманово 1, Илинден, Прилеп, Ѓорче Петров, Радовиш, Веница, Валандово и Ресен) како дел од сеопфатниот проект за трансформација на мрежата на Банката. Поттикнува од променливите очекувања на клиентите и глобалниот тренд на дигитализација, НЛБ Банка започна интензивен процес на модернизација на својата продажна мрежа, подготвувајќи ги своите експозитури за иднината. Новиот модел на работа на експозитурата го рedefинира искуството на клиентите, трансформирајќи ги експозитурите од места за рутински банкарски трансакции во центри за советодавни услуги, градење односи и интегрирани финансиски решенија, советување и градење долгорочни односи со клиентите. Сите реновирани експозитури сега вклучуваат 24/7 зони за самопослужување опремени со модерни банкомати.

Во 2025 година беше воведена нова услуга — Cash Deposit Systems (CDS) за депонирање дневни готовински приходи од правни лица. Оваа услуга овозможува континуирано, брзо и практично извршување на трансакции поврзани со готовина. До крајот на годината, беа инсталирани 20 такви уреди низ продажната мрежа.

Дополнително, одредени реновирани филијали го имплементираа концептот Meeter-Greeter. Неговата клучна функција е да го подобри искуството на клиентите во експозитурата. Овие вработени претставуваат прва точка на контакт при посета на експозитура од страна на клиентот и ги насочуваат клиентите кон соодветниот вработен за неговата потреба, обезбедувајќи лесно, удобно и организирано искуство. Оваа улога значително придонесува за создавање пријатна средина за клиентите.

Оперативниот фокус на експозитурите во 2025 година беше зголемено поставување нови кредити со цел зголемување на пазарниот удел. Кредитните активности главно беа насочени кон станбени и потрошувачки кредити. Сегментот на малопродажно кредитирање постигна рекордни резултати, придонесувајќи за зголемување на пазарниот удел на Банката. Од сите кредити исплатени во 2025 година, 92% беа обработени преку мрежата на експозитури.

Во текот на 2025 година, беа вложени континуирани напори за оптимизација на процесот на кредитирање и олеснување на продажбата, вклучувајќи одржување на бази на податоци за потенцијални клиенти, развој на LOPA процесот и организирање обуки за вработени.

Прилагодувањата на каматните стапки беа направени во согласност со движењата на финансискиот пазар и понудите од конкурентските банки. Во првата половина од годината, одредени кредити беа понудени без никакви административни трошоци. Промотивни кампањи кои нудат станбени кредити без нотарски трошоци беа активни во март, април и дел од декември. Станбени кредити за имоти купени од партнерски градежни компании беа понудени без нотарски трошоци од февруари до декември.

За дополнително поттикнување на интересот и продажбата во сегментот на станбени кредити, праксата на соработка со агенции за недвижности како дополнителен продажен канал, продолжи и понатаму. Агенциите добија компензација за секоја поднесена или одобрена апликација за станбен кредит и тоа: 3.000 мкд за секоја поднесена апликација, и вкупно 9.000 мкд за поднесени и одобрени апликации.

Во ноември, сите експозитури имплементираа роботски внес на колатерали во апликацијата за управување со колатерали. Со оваа функционалност, административните активности поврзани со колатералот повеќе не се дел од одговорностите на експозитурата.

Личното банкарство е специјализирана услуга која им нуди на клиентите премиум третман, флексибилност и поедноставена комуникација преку посветен Личен банкар. Во 2025 година, услугите за лично банкарство за поединци беа достапни во 40 експозитури, со вкупно 5.626 активни клиенти заклучно со 31.12.2025 година.

Банкарското осигурување исто така претставува важен дел од широката понуда на Банката. Експозитурите продолжија активно да продаваат полиси за животно и неживотно осигурување, како самостојни производи, така и во пакет со банкарски производи. Соработката со НЛБ Фондови дополнително се зајакна во 2025 година. Во сегментот на пакетирани ризично животно осигурување, беше забележан силен растечки тренд, главно поттикнат од осигурителниот производ "Сигурност Плус" поврзан со потрошувачки кредити. Раст беше забележан и во пакетните продажби со Кроациа Осигурување и Триглав Осигурување за станбени и хипотекарни кредити.

Во однос на неживотното осигурување, Банката продолжи да нуди полиси за домашно осигурување, кои постигнаа значајни резултати, особено во пакетните продажби како задолжително осигурување за имот како гаранција за станбени и хипотекарни кредити. Се спроведуваат активности за понатамошно проширување на осигурителниот портфолио со нови производи.

Значајни резултати беа постигнати и во продажбата на самостојно осигурување, вклучувајќи осигурување со инвестициски ризик, продажба на акции од инвестициони фондови и приватно здравствено осигурување.

Во 2025 година, Банката продолжи да ги обработува апликациите за кредити преку апликацијата LOPA, додека активно работеше на надградби и оптимизација на системот.

Традиционалните активности на експозитури — како продажба на кредити, услуги за депозити, домашни и меѓународни плаќања, готовински трансакции, услуги за девизни курсеви и прва линија контрола на AML/CTF — остануваат суштински функции на мрежата на експозитури.

Напорите за трансформација на експозитурите во продажни центри фокусирани на производи со висока вредност, додека едноставните трансакции и услуги се префрлаат на дигитални канали, продолжија низ 2025 година и остануваат стратешки приоритет во 2026 година. Дигитализацијата

останува клучен фокус на Продажната мрежа, со тековни иницијативи за поттикнување на клиентите да прифатат дигитални услуги.

IV. Информатичка технологија

Во текот на 2025 година, стратешките активности во делот на информатичката технологија беа примарно насочени кон зајакнување на дигиталниот капацитет и оперативната отпорност на Банката.

Успешно се реализирани низа комплексни проекти за надградба на информационите системи, со цел да се обезбеди целосна дигитализација на услугите за клиентите и супериорна поддршка на банкарските процеси.

Сите развојни процеси беа поддржани со паралелно инвестирање во робусна ИТ-инфраструктура — вклучувајќи мрежни, системски и серверски ресурси — со што се гарантираше висок степен на системска стабилност и сајбер-безбедност.

Како резултат на овие заложби, во 2025 година беа дефинирани и успешно имплементирани активности во следните клучни области:

1. Развој на дигиталните канали и Контакт-центар

Стратешкиот приоритет во овој сегмент е обезбедување целосна достапност на услугите преку дигиталните канали, со што се елиминира потребата од физичка посета на експозитурите:

- Успешна имплементација на новиот корпоративен веб-портал nlb.mk
- Digital client onboarding: воведување на *mobile-first* пристап за брзо и ефикасно станување клиент на Банката
- Проширување на mKlik функционалностите: Целосна интеграција на клучни производи за физички лица (кредити, картички, дозволено пречекорување и депозити) во мобилната апликација
- Имплементација на основните банкарски продукти за физички лица mKlik: кредити, картички, овердрафт и депозити
- Модернизација на Контакт-центарот: Имплементација на нова групациска платформа за напредно управување со односите со клиентите
- Овозможено дигитално ажурирање на личните податоци преку веб
- Digital Origination: Воспоставување платформа за инстант кредитирање кај трговци-кредитни посредници

2. Дигитализација на деловните процеси и оперативна ефикасност

Оптимизација на внатрешните процеси со цел забрзување на услугите во експозитурите:

- Унапредување на кредитните процеси: Имплементација на нова *Digital-first* ИТ-архитектура која значајно го скратува времето за одобрување кредити.
- Бесхартиено работење: воведено е целосно дигитално потпишување и архивирање на документацијата во експозитурите.
- Воведување на однапред одобрени кредити (*Pre-approved loans*) за сегментите Micro и SME.
- Модернизација на HR и Compliance: Имплементација на нов систем за управување со човечки ресурси и зајакнување на контролните механизми за спречување перење пари (AML)

3. Модернизација и усогласување на платните системи

Следење на глобалните трендови и законските регулативи во платниот промет:

- Иновативни платежни решенија: Воведување на *Digital-first* картички
- Интеграција со водечките мобилни паричници (Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay).

- Меѓународни стандарди: имплементација на SEPA плаќања и воведување на стандардот ISO 20022 за девизни плаќања.
- Регулаторна усогласеност: целосно прилагодување на работењето со новиот Закон за платни услуги и системи.
Имплементација на Open banking платформа

4. **Управување со податоци („Data Driven Bank“)**

- Воспоставување на DWH (Data Warehouse) како централен систем за известување;
- **Self-service BI:** Овозможување на деловните корисници самостојно да креираат анализи преку напредни BI-алатки.
- **Governance и квалитет:** Воспоставување на строги механизми за контрола и континуирано подобрување на квалитетот на податоците.

5. **ИТ Инфраструктура и безбедност**

Во текот на 2025 година, Центарот за ИТ-инфраструктура и безбедност се фокусираше на овозможување на безбедна и стабилна ИТ-инфраструктура, лесно надградлива, со доволен капацитет за задоволување на деловните потреби и идниот раст, како и технолошко унапредување и исполнување на групациската ИТ-стратегија. Посебен акцент се стави на зголемувањето на нивото на ИТ-безбедност, со цел подигнување на степенот на заштита на ИТ-системите и податоците, како и на непрекинатото функционирање на системите преку имплементација на различни системи и мерки:

- Зголемување на степенот на серверска виртуелизација, поголема ефикасност во ИТ-инфраструктурата;
- Деловен континуитет во случај на катастрофа;
- Безбедна и отпорна ИТ-инфраструктура;
- Сајбер безбедност усогласена со Народната банка и НЛБ Групациската.

Притоа, имплементирани се неколку позначајни проекти:

- Нов систем за заштита и обновување на податоци (**Backup Solution**), кој обезбедува континуитет во работата и заштита од губење податоци;
- Обнова и модернизација на надворешната и внатрешната мрежна инфраструктура;
- Оптимизација и консолидација на податочните центри;
- EDGE DR Firewall: Унапредување на безбедносната бариера за критични состојби (Disaster Recovery);
- Виртуелизација на системот за складирање податоци (DWH);
- Нов SIEM/SOAR систем: Напреден систем за детекција и автоматски одговор на сајбер закани.

V. **Управување со човечки ресурси**

Во текот на 2025 година, НЛБ Банка АД Скопје остана посветена на грижата за луѓето преку постојано воведување на иновативни практики во управувањето со човечките ресурси кои придонесоа кон поголема ефикасност и вредност за организацијата и вработените. Реализираните активности беа насочени кон поддршка на стратешките иницијативи и одговор на модерните предизвици со цел да се обезбеди динамична и поддржувачка средина која ги инспирира и мотивира вработените и им помага да ги остварат своите потенцијали.

- Имајќи го предвид значењето на проектот за **градење на организациска култура**, опфатот на активностите беше значително проширен и сегментиран со цел да ја следи иницијалната намера за континуирано унапредување на културата во повеќе насоки:

- Развој на лидерски компетенции „Leadership Academy“. Во текот на 2025 година беше воспоставена Лидерска академија која отпочна преку воспоставување на нова пракса на споделување на стратегијата, целите и резултатите на Банката со организирање на Лидерска конференција, наменета за сите менаџери, којашто е планирано да продолжи да се одржува и во наредните години, како добра практика за промоција на вредностите, зголемување на транспарентноста и развој на лидерите.

Во рамка на Академијата, во соработка со повеќе консултантски компании и тренери, беа реализирани повеќе модули и обуки насочени кон развој на лидерските и менаџерските вештини на целиот раководен кадар во Банката, каде што беа опфатени 120 менаџери на сите нивоа. Програмските активности опфатија теми од областа на лидерство и менаџмент, со фокус на јакнење на менаџерските капацитети и поддршка на развојот на ефективно лидерство во организацијата.

- Развој на вработените и култура на учење како една од основните НЛБ вредности

Банката ја потврдува својата темелна вредност посветена на развојот на вработените, како и на подобрување на нивниот професионален раст и квалитетот на животот, создавајќи култура на учење, иновација и меѓусебна поддршка. Банката во текот на 2025 година организираше низа активности кои претставуваа комбинација од класични обуки, електронско учење и менторство што заедно резултираше во спроведување на 893 тренинзи, вкупно 51.246 часа обука, односно во просек 54.9 часа обука по вработен. Притоа, од 19.017 учества, 1.664 се во доменот на AI и Data Management, додека 924 се во ESG-сегментот. И во 2025 година, продолжи континуитетот на обезбедување пристап на сите вработени до електронската платформа за обуки Udemy, на која вработените поминаа вкупно 5.286 часови во развој на нивните знаења и вештини. Во рамките на иницијативите за развој на вработените, беше воведен и Udemy награден предизвик за поминати обуки кој ја потврдува посветеноста на банката во инвестирање во професионалниот раст на своите вработени. Во текот на 2025 година, особено внимание беше посветено на развојот на вештини и знаења преку структурираните обуки во следните категории: Лидерство и Управување со промени, со вкупно 5.426 часа обуки, каде фокусот беше ставен на унапредување на лидерските компетенции, зајакнување на способностите за управување со организациски промени и развивање ефективни коучинг вештини. Продажба, управување со производи и фокус на клиентот, со вкупно 5.823 часа обуки - обуките беа насочени кон подобрување на продажните практики, развој на производи и јакнење на ориентацијата кон клиентот како клучна деловна вредност. Усогласеност со прописите, со вкупно 16.032 часа обуки – програмите во оваа област имаа за цел продлабочување на знаењата за регулаторната рамка. Во рамките на сите категории беше забележана конзистентна посветеност и активен пристап кон учењето. Овој ангажман ја потврдува ориентацијата на вработените кон професионален развој и континуирано подобрување на нивната експертиза.

- Програма за управување со таленти и наследници

Во текот на 2025 година започна програма насочена кон дополнителен развој на вработените идентификувани како таленти и наследници, со вклучување на надворешна експертиза во дизајнирањето и реализацијата на активностите. Програмата е конципирана како структуриран развоен процес, со цел јакнење на клучните компетенции неопходни за поефективно извршување на работните улоги и справување со комплексноста на современото работење. Како дел од

програмата беа реализирани обуки кои опфатија теми од областа на ефективна комуникација, организациска култура и вредности, автентично лидерство, развој и водење на тимови и емоционална интелигенција, при што акцентот беше ставен на практична примена, саморефлексија и развој на свесност за сопствениот лидерски стил. Паралелно со развојните активности, беа спроведени стандардизирани проценки за калибрација на компетенциите на вработените вклучени во програмата, со што се обезбеди пообјективен и подлабок увид во нивните силни страни и области за понатамошен развој, како основа за креирање на индивидуални развојни планови за сите вработени кои се дел од програмата. Добиените согледувања овозможија поинформиран и насочен пристап кон планирање на идните развојни активности и континуирана поддршка на професионалниот раст на вработените. Активностите поврзани со програмата е планирано да продолжат и во текот на 2026 година.

- Breaking the silos

Во септември 2025 година се одржа „Family Day“ - настан посветен на вработените и нивните семејства, со цел дружење надвор од работното место. Настанот ја одбележа и 40-годишнината на НЛБ Банка Скопје, славејќи четири децении раст и стабилност. Повеќе од 1.400 учесници ја потврдија културата на заедништво и тимски дух исполнет со моменти на радост и поврзаност.

▪ **Работна средина ориентирана кон иднината**

Во текот на 2025 година продолжи имплементацијата на формално воспоставениот модел на работа од далечина, при што беше евидентиран зголемен интерес и високо ниво на прифаќање од страна на вработените. Моделот придонесе кон поголема флексибилност во организацијата на работните обврски, подобар баланс помеѓу професионалниот и приватниот живот и зголемена ефикасност во извршувањето на работните задачи. Позитивните реакции и континуираната примена ја потврдија неговата одржливост и позитивниот импакт врз задоволството и ангажираноста на вработените, како и врз стабилноста и ефективноста на работните процеси.

▪ Тесно поврзани со организациската култура се и активностите за **градење бренд на посакуван работодавач (employer branding)** што остана клучен фокус и во 2025 година. Дел од активностите реализирани во оваа област беа во делот на соработка со образовните институции (1 домашен факултет, 3 интернационални образовни институции). Исто така беше земено учество на локални и регионални саеми за работа, гостувања на вработените на НЛБ Банка АД Скопје како предавачи и панелисти на серија настани организирани од локалните факултети и други организации (над 7 настани само во областа на човечките ресурси и развојот). Традиционално се одржа и летната програма за практиканство НЕЛА, во која беа вклучени над 50 деца на вработените во Банката. Дополнително, се продолжи со проектот на платена пракса кој вклучи речиси 40 млади луѓе. Започната е и активноста за објава на интервјуа на вработените во Човечки ресурси и организација со цел промовирање на НЛБ Банка како модерен и посакуван работодавач на пазарот, со фокус на HR теми.

▪ Во услови на зголемена конкуренција на пазарот на труд, особено во банкарскиот и финансискиот сектор, привлекувањето и задржувањето на квалитетни и стручни кадри е еден од клучните приоритети на НЛБ Банка Скопје. Водени од целта дополнително да ги зајакнеме нашите вработени како автентични амбасадори на брендот, ја воведовме **Програмата за препорака на кандидати за вработување „Градиме тим заедно“**. Програмата се темели на современи HR практики кои ги препознаваат вработените како највреден канал за привлекување таленти, овозможувајќи побрза и поефикасна регрутација, како и унапредување на организациската култура, ангажираноста и задоволството на вработените.

- Согласно воспоставената практика, на крајот на 2025 година беше спроведено мерење на ангажираноста на вработените преку „Анкета за процена на ангажираноста“, согласно методологијата на Gallup. Анкетата забележа највисоко ниво на одзив досега, со учество на повеќе од 91% од вработените, што овозможи сеопфатен и релевантен увид во перцепциите и искуствата на вработените. Резултатите укажаа на значителен удел на активно ангажирани вработени, кој изнесува 56%, потврдувајќи го позитивниот ефект од спроведените активности и мерки во текот на годината. Исто така, значајно е да се истакне и зголемувањето од 28% на индексот на вработените кои би ја препорачале Банката како работодавач (eNPS – Employee Net Promoter Score), во однос на 2024 година. По извршената анализа, резултатите ќе послужат како основа за понатамошно унапредување и насочување на активностите со цел одржување и дополнителен раст на ангажираноста и во наредниот период.

Препознавајќи ја поврзаноста помеѓу културата, брендот на работодавач и ангажираноста на вработените и отпочнатиот генерален план кој ги адресира овие три области, во 2025 година се реализираа низа дополнителни активности поделени во 4 различни столбови, меѓу кои:

- **Зближување на нашите луѓе:** комуникациска кампања за социјални медиуми „Наша луѓе, наши приказни“; новогодишна забава за децата на вработените и новогодишна забава за вработените.
- **Тимски дух и енергија:** серија на мини активности за одбележување на годишните времиња; работилници за женско и машко здравје, организирање „NLB Family day“.
- **Благодарност и благосостојба:** приватно здравствено осигурување, работа од далечина, флексибилно работно време и можност за порано заминување во петок; поголема неформалност во кодексот на облекување; користење на ден за роденден; персонализирана електронска честитка за роденден; подарок за новороденче; желби за добро здравје за вработени на подолго болничко отсуство; избор на „најколега“; бројни спортски активности.

Направени се измени во колективниот договор со кои се зголемува бројот на слободни денови за повеќе категории и изработен каталог каде се сумирани сите бенефити што се достапни на вработените: Во рамки на активностите за подобрување на информираноста за бенефитите и вредностите во НЛБ Банка, HR тимот реализираше серијал од 4 комуникациски видеа во чија изработка учествуваа колеги од различни организациски единици на Банката.

- **Вработување и воведување во компанијата:** Воспоставен е структуриран “On-boarding” процес со јасно дефинирани улоги на менторите, менаџерите и Човечки ресурси и организација, како и јасни очекувања од вработените во периодот на воведување. Програмата опфаќа систематизиран пристап кон учење и развој, со различни програми за нововработени, интерна прераспределба и лидерски позиции. Традиционално, за новите вработени се организира кафе за добредојде со членовите на УО, воведен семинар, а постои и дефиниран пакет за добредојде.

- Со цел поефикасно справување со современите предизвици во управувањето со човечките ресурси, во текот на 2025 година беше имплементиран современ **HR информатички систем – Cornerstone**. Системот овозможува интегриран кориснички пристап, дигитализација и автоматизација на HR процесите усогласени со светските трендови, со што се зголемува ефикасноста, ефективноста и транспарентноста, а се обезбедуваат и стандардизирани, системски евидентирани податоци за подобар стратешки и аналитички преглед на човечките ресурси. Во рамки на системот имплементирани се следниве модули: Performance (поставување цели и оценување на перформанси), Compensation (управување со компензации и промоции),

Learning (обуки и континуиран развој), Recruitment (подобро организиран процес на регрутација) и Succession (планирање наследници и развој на таленти).

- Имплементиран е **Динамичен план за таргетирана организациска структура** кој обезбедува целосна усогласеност со насоките на Групацјата, координиран со Човечки ресурси и Организација, со цел воспоставување целосно усогласена и функционална организациска структура, јасно дефинирана динамика на имплементација, пренос на компетенции, процеси и активности, примена на отворена организациска структура согласно утврдените насоки, како и целосно усогласување на систематизацијата на работните места и системот за вреднување на позиции со стандардите на Групацјата.
- Воведена е позиција е **HR Бизнис партнери**, со цел директна поддршка на менаџментот на поединечните организациони единици и обезбедување спроведување на HR стратемиските цели на Банката, како и на Групациската HR стратегија за периодот 2025-2030. Дополнително за секоја организациона единица е креирана посебна HR стратегија, базирана на релевантни податоци и клучни HR параметри, како и ново-воспоствената HR Стратегија. Овој пристап овозможува насочена анализа на состојбата со човечките ресурси, навремено препознавање на потребите и унапредување на перформансите, организациската култура и ангажираноста на вработените, во согласност со деловната стратегија на Банката.
- Во текот на годината завршен е процесот на **ревидирање на систематизацијата на работните места и нивелирање на платите на вработените банката**. Овој процес вклучува анализа на постојните работни места, проверка на нивната релевантност и усогласеност со стратемските цели на компанијата, при што ревидираните работни места акцентираат на развојни активности, повисока одговорност и ја одразуваат стратегијата на Банката како модерна дигитална компанија. Во согласност со критериумите и методологијата на Gradar алатката одредено е нивото на сложеност и платни рангови на секое поединечно работно место. Новата организациска структура е дизајнирана со цел да создаде појасна и поефикасна работна средина, која ќе го поддржи вашиот личен и професионален развој, овозможувајќи напредок и унапредување на вработените.
- Во контекст на унапредување на организациската ефикасност, беше воведен новиот систем за управување со перформанси, како и новиот **Правилник за наградување за вработените**, што ги потврдува ангажманот и стратемската ориентација на банката кон мотивација и развој на човечките ресурси. Предност на новиот систем е што преку унифицирано поставување на цели, нивно каскадирање низ организацијата и примена на принципите на SMART методологијата, се обезбедува поправедна и транспарентна распределба на варијабилните надоместоци, зависно од постигнатите резултати.

Ценејќи ја клучната улога на луѓето во развојот и растот на Банката, останува поддршката на долгорочната стратегија на организацијата преку воведување на современи практики за развој и грижа за вработените, со тоа поттикнувајќи ги самите нив да бидат активни креатори на сопствениот раст и развој, во насока на достигнување на сопствените потенцијали и водејќи кон одржлив успех и раст на компанијата.

VI. Бизнис процеси и проектна канцеларија

- **Унапредување во Организациската структура на НЛБ Банка.**

Во текот на годината беа спроведени значајни организациски и процесни подобрувања со цел зголемена ефикасност и подобра стратешка усогласеност.

- ✓ Во согласност со потребата и фокусот за поддршка на развојот во однос на остварување на стратешките цели на Банката (развој на организација, проекти и бизнис процеси), беше воведена OE Бизнис процеси и проектна канцеларија.
- ✓ Контакт Центарот беше издвоен како посебна организациска единица на ниво на Центар, со што се овозможи поголем фокус на клиентскиот сервис, стратешки развој и поефикасна координација со другите сектори.
- ✓ Паралелно, беа ревидирани надлежностите во OE Продажба по останати канали - OE Управување со клиенти, продукти и дигитални сервиси, со преземање на активностите за ПОС терминалите од OE Банкарски операции – Корпоративно Банкарство. Ова придонесе за подобро управување со acquiring процесите, интегрирано следење на merchant сегментите и унапредување на услугите поврзани со ПОС и e-commerce.
- ✓ Во делот на OE Реструктурирање, наплата и правна поддршка беше извршена реорганизација со цел поефикасно следење на клиентите, навремена реакција и централизирана одговорност, што овозможи подобра контрола на стратешките процеси.
- ✓ Дополнително, беше формирана OE Координација на СППФТ со цел олеснување и поголема поддршка на процесите за утврдување на сопственичката структура на клиентите, како и обезбедување експертиза и насоки за вработените.
- ✓ Во рамки на OE Корпоративни клиенти е воспоставен нов сегмент за нерезидентни клиенти, со што се подобрува фокусот и специјализираниот пристап кон овој деловен сегмент.
- ✓ Унапредување на структурата на Банката во однос на следново:
 - Промена на број на членови во Управен одбор од четири на пет членови и прераспределба на надлежности;
 - Поради усогласување со усвоената таргет организациска структура (TOS) на НЛБ Групациската, се имплементираше нова организациска структура во Банката, во делот на називите на организациските единици (Б-1 ниво), усогласување со нивоата на управување со Банката и областите на управување.
- Активности за **континуирано оптимизирање на процесите и подобрување на ефикасноста во работењето:**
 - ✓ Во текот на 2025 година Банката продолжи со континуирана оптимизација и унапредување на оперативното работење преку имплементација на роботска процесна автоматизација (RPA). Активностите за идентификација на соодветни процеси и нивна автоматизација се одвиваат согласно утврдената динамика и ќе продолжат и во наредниот период, со фокус на зголемување на ефикасноста и намалување на рутинските активности.

Бизнис анализа сегмент – Процес Change management

- ✓ Понатаму, Банката спроведе значајни подобрувања во воспоставениот процес на управување со промени (проекти). Беше зголемен бројот на вработени со профил на бизнис аналитичари, со цел обезбедување поефикасно управување со барањата за промена (change requests), поквалитетна анализа и поголема прецизност во дефинирањето на потребите. Истовремено, беа подготвени и усвоени интерни акти со кои се стандардизира процесот и се унапредува оперативната транспарентност.

Управување со проекти

- ✓ Дополнително, Методологијата за управување со проекти беше соодветно ревидирана и прилагодена на новите организациски и процесни барања, со што се обезбеди усогласен и структуриран пристап во реализацијата на проектните активности.

Управување со процеси

- ✓ Во согласност со Методологијата на NLB d.d., Банката усвои Упатство за управување со бизнис процеси. Во текот на 2025 година започнаа активности за ревидирање на процесната мапа — дефинирање на сопственици на процеси и подготовка на ажурирана методологија за управување со бизнис процеси. Овие активности исто така ги дефинираат предусловите за имплементација на BPM алатката, чија примена е планирана за 2026 година.
- ✓ Во текот на годината Банката спроведе мерења на сите активности во продажната мрежа. Беше извршен дизајн на процеси, при што се постигнати повеќе „quick wins“ во клучни области, како што се кредитирање на микро клиенти, корпоративно кредитирање и отворање платни сметки за правни лица. Во рамките на пошироките активности за оптимизација на end-to-end процесите, активностите поврзани со управувањето со колатерал беа централизирани, што придонесе за зголемена ефикасност и појасна одговорност. Дополнително, преку Digital office беше усвоен работен тек за усвојување на интерни акти кои понатаму ја поддржуваат стандардизацијата на процесите и дигиталната трансформација.

▪ Управување со Проекти

Во текот на 2025 година, согласно групациската стратегија, беа започнати стратегии, иницијативи и проекти. Дополнително, беа реализирани и локални проекти согласно регулаторните барања и деловните потреби на Банката.

Сите тие беа координирани и следени на ниво на НЛБ Групациската и од менаџментот на Банката.

- ✓ **Cash Transition** се состои од:

Имплементација на SEPA плаќања

Воведување/проширување на CDS мрежата (Систем за депозит на готовина/Уреди за плаќање готовина)

Воведување на Apple Pay

Воведување на Digital First

- ✓ **Go To Market** се состои од:

Иницијатива за контакт центар **New CC – Nexios**

Имплементација на нова платформа за Контакт Центар, имплементација на Viber Развој на AI финансиски советник и зголемување на дигитални self-service алатки, нови продажни и getote можности за едноставни производи, 24/7 усогласен групен оперативен модел, поттикнување дигитална употреба и пренасочување кон дигитални канали

Branches Initiative

Branch renovation & transformation

Проектот се однесува на реновирање на експозитурите и нивно прилагодување согласно стратегијата за дигитализација на Банката.

Digital Initiative

Web developments – Web Update of Data & Onboarding of PI (OneID)

Проектите се однесуваат на овозможување на ажурирање на податоци и регистрација на физички лица преку веб страната, со OneID, истите се завршени во 2025..

Развој на mKlik (mKlik Development)

Во насоки на исполнување на стратегијата за дигитализација на Банката, целта на проектите е аплицирање и зголемување на лимит на кредитни картички, аплицирање за депозити и дозволено пречекорување преку mKlik апликација.

✓ **People & Culture**

Овозможување на Стратегијата 2030 преку јакнење на лидерството, усогласување на стратешките капацитети, трансформација на културата, консолидација на eHRM и стратешки талент.

✓ **Merchant Acquiring**

Раст преку дигитализација, зголемување на понудата преку партнерства и воспоставување едноставни, унапредени процеси и конзистентна структура за известување и следење на напредокот, како предуслов за зголемување на стапката на раст и учеството на пазарот.

✓ **Implementation of BCBS 239 principles**

Проектот се однесува на складеност со акцискиот план на NLB d.d. за известување согласно барањата на ЕЦБ/ЦДО.

✓ **Pricing phase I (FEE exceptions)**

Проектот се однесува на имплементација на динамичен тарифник со цел за намалување (митигирање) на оперативниот ризик поврзан со провизии и камати.

✓ **Data Marts and Reports ISIDORA**

Проектот се однесува на промени во известувањето до НБРСМ – ISIDORA известување.

✓ **Redefining ETL (extract, transform, load)**

Проектот се однесува на ETL процес за интеграција и анализа на податоци при донесување на одлуки, бидејќи обезбедува податоците од различни извори да бидат конзистентни, точни и подготвени за употреба.

✓ **Закон за финансиски инструменти**

Проектот се однесува на имплементација на новиот Закон за финансиски инструменти

✓ **Рedefинирање на Тарифа на Надоместоци(Оптимизација на Тарифа)**

Проектот Рedefинирање на Тарифа на Надоместоци (оптимизација на Тарифа) се однесува на ревидирање и рedefинирање на Тарифата на Надоместоци на Банката.

✓ **Digital Origination**

Проектот е со цел развивање на дигитална платформа за инстант кредити од кредитни посредници, овозможувајќи E2E (end to end) одобрување на инстант кредити на клиенти преку кредитните посредници.

✓ **Loyalty Network**

Проектот е со цел проширување и подобрување на e-commerce услугата за клиенти и трговци, промовирање на користењето и проширување на мрежата за POS терминали, подобрување на соработката со трговците за дополнителни услуги, зголемување на присуството на НЛБ брендот во продавниците на трговците, зголемување на нивото на атрактивност на постоечките производи со кредитни картички и зголемување на прометот на рати со кредитни картички од Банката, зголемување на бројот на приматели на плата и иматели на кредитни картички, повисоко ниво на лојалност на клиентите преку користење на повеќе банкарски производи овозможено со соодветна вкрстена продажба.

✓ **Reshape of Collateral process for PI&LE**

Проектот е со цел подобрување на процесот за колатерал менаџмент (CM).

✓ **KYC Automatization**

Проектот е со цел одредување на критериуми (data mart) за ажурирање на клиенти-физички лица со одреден рок во блиска иднина, без присуство во Банка.

✓ **EIB's Technical Assistance**

Проектот е со цел имплементација на критериуми/стандарди за поставување на процесот и постапката за IFRSS22 компоненти на ризикот, покриени од НБРСМ за ЕСМС.

✓ **PS report – payment statistics**

Проектот е за изработка на извештај за платежна статистика согласно новиот Закон за платежни услуги и платни системи, завршен во 01-2025.

✓ **Имплементација на нова платформа Cornerstone**

Проектот се однесува за изработка на платформа-систем за човечки ресурси, за олеснување на работните активности на ЧР, завршен во 02-2025.

✓ **Централизирање на сефовите на Банката**

Проектот се однесува за реорганизирање и подобрување на стандардите за банкарските сефови, завршен во 09-2025.

✓ **Statistical models in Sales for PI, SME and Micro**

Проектот се однесува за развој на статистички модели за физички лица, микро и мали и средни претпријатија и развој на модели за оценување (scoring models), завршен во 07-2025.

✓ **Нови веб портали во НЛБ Групација**

Проектот се однесува за воведување на современ веб портал на банката, усогласени со Групацијата, завршен во 09-2025.

✓ **Нова одлука НБРСМ за извештај за кредитен регистер**

Проектот се однесува на промени во известувањето кон НБРСМ, нови атрибути, ажурирање во процедурата и промени во CRIS, завршен во 01-2025.

✓ **Одредување на критериуми (data marts) и известаи ИСИДОРА**

Проектот се однесува на промени во известувањето кон НБРСМ – известување ИСИДОРА.

✓ **Basel III промени – CSKP известувања**

Проектот се однесува на продолжувања во извештаите CSKP, согласно стандардите на BASEL III, завршен во 02-2025.

✓ **Financial Gateway (FGW)**

Проектот се однесува на воведување на нова SWIFT платформа за плаќања, во согласност со ISO20022 стандардите, завршен во 03-2025.

✓ **eSign & eArchive phase I & II**

Целосно дигитално потпишување и архивирање на договорна документација за физички лица (платежни сметки, депозити, кредитни продукти), завршено во 07-2025

✓ **Preapproved кредити – за Микро и SME**

Проектот се однесува на воведување на нова процедура за preapproved кредити за Микро и SME, завршен во 09-2025.

✓ **Group Reporting Deadlines**

Проектот се однесува на оптимизација на процесот за известување во првите 5 дена од месецот, завршен во 11-2025.

✓ **Проекти ИТ Инфраструктура**

7 проекти во делот на ИТ Инфраструктура се завршени во 2025 (New Backup Solution, Extranet & Internet network equipment replacement, Network equipment replacement, DC Consolidation, EDGE DR Firewall, DWH Virtualization и New SIEM/SOAR system).

VII. **Усогласување со прописи и област на спречување перење на пари**

➤ **Сегмент за обезбедување на законитост**

- Беа преземени редовни активности во насока на обезбедување на усогласеност и интегритет во работењето на Банката, преку навремена идентификација и исполнување на барањата во врска со интегритетот и усогласеноста, применливи за Банката.
- Беше извршена годишна процена на ризиците од неусогласеност врз основа на која од страна на Управниот одбор беа прифатени резултатите од општата процена на ризикот за усогласеност во НЛБ Банка АД Скопје во 2025.
- Управниот одбор беше редовно известуван за преземени активности од областа на усогласување со прописите и интегритет.

- Активности беа превземени на ниво на Банка од аспект на имплементирање и усогласување на нови или изменети законски прописи кои се од значење за работењето на Банката.
 - Соодветни активности беа превземени во областа на сомневања за штетно однесување во Банката.
 - Беа преземени редовни активности во согласност со годишните планови за вршење обуки и контроли за 2025 година.
- **Сегмент за спречување на перење на пари и финансирање на тероризам**
- Беа усвоени измени и дополнувања на интерни акти областа на спречување на перење пари и финансирање на тероризам во согласност со позитивните прописи.
 - Управниот одбор беше редовно известуван за преземени активности од областа на спречување на перење пари и финансирање на тероризам.
 - беше извршена проценка на ризик од перење на пари на Банката врз основа на Методологија на НБРСМ од оваа област и Методологијата на НЛБ Групација.
 - Беа преземени редовни активности за исполнување на планот за вршење обуки и контроли за 2025 година, како и активности за реализирање на контроли на второ ниво на одбрана, согласно групациски насоки.
- **Сегмент за сигурност на информативниот систем**
- Беа преземени редовни активности за усвојување нови и измена и дополнување на постоечките интерни акти во согласност со законските и подзаконските прописи.
 - Управниот одбор беше редовно известуван за преземени активности од областа на сигурност на информативниот систем.
 - Беа превземени активности за усогласување на сегментот за информациска безбедност со европската регулатива која се однесува на финансиски институции и нивната дигитална отпорност.
 - беше спроведен годишен процес на анализа на информациски ризици и извештај беше доставен до НБРСМ.
 - Беа спроведени редовни теренски контроли во согласност со Годишниот план на сегментот за вршење на контроли.
 - Програмата за подигнување на свеста за информациска безбедност беше спроведена согласно годишниот план за обука.
- **Сегмент за заштита на лични податоци**
- Беа преземени редовни активности за усвојување на нови и измена и дополнување на постоечките интерни акти во согласност со законските и подзаконските прописи од областа на заштита на личните податоци.
 - Управниот одбор беше редовно известуван за преземени активности од областа на заштита на личните податоци.
 - Беа спроведени редовни проценки на ризик за обезбедување на евалуација на ризиците поврзани со надворешните даватели на услуги и проценки на влијанието врз заштитата на личните податоци за различни процеси во Банката.
 - Беа спроведени редовни контроли и обуки во согласност со годишните планови за 2025 година.
- **Сегмент за Физичка и техничка безбедност**
- беше извршено редовно ревидирање и усвојување на интерни акти во областа на физичката и техничката безбедност.
 - Управниот одбор беше редовно известуван за преземени активности од областа на физичка и техничка безбедност.
 - Беа преземени редовни активности во насока на примена на стандардите на НЛБ Групацијата во областа на физичката и техничката безбедност.

- Беа преземени активности за исполнување на планот за обуки и планот за вршење на контроли во областа на физичката и техничката безбедност.

VIII. Набавки и општи работи

Сегмент за управување со недвижни

- Во рамките на Проектот за целосна трансформација на мрежата на експозитури до 2030 година, во 2025 година беа реновирани и/или релоцирани вкупно 8 локации и тоа во градовите Куманово, Прилеп, Радовиш, Валандово, Винаца, Ресен, како и во скопските општини Илинден и Ѓорче Петров. Модернизацијата на експозитурите претставува дел од пошироката стратегија „2030“ на НЛБ Групацијата, која го одразува нејзиниот стремеж кон иновации, дигитализација и одржлив раст.

Сите експозитури се трансформирани во современи банкарски простори кои нудат зголемена удобност и иновативни услуги. Овој бизнис концепт им овозможува на клиентите пристап до ново дигитално искуство преку 24/7 зона со банкомати и уреди за уплата на готовина, додека вработените во експозитурите можат да се посветат на персонализирана поддршка и стратешки советувања.

- Проект и изведба на брендирање на зградата на Дирекцијата, во согласност со стандардите на Групацијата и со цел зголемување на видливоста и конзистентноста на брендот. Оваа иницијатива опфаќа сеопфатен редизајн на надворешниот и внатрешниот визуелен идентитет на зградата, применувајќи унифицирани бренд-елементи кои го одразуваат стратешкиот правец и вредностите на НЛБ Групацијата. Проектот ја зголемува препознатливоста на Банката во урбаното окружување, обезбедува усогласување со корпоративните стандарди на Групацијата и го зајакнува пазарниот настап преку модерен, кохезивен и впечатлив визуелен изглед.
- Продажба на 3 деловни простории што Банката повеќе не ги користи за сопствени операции, со цел намалување на недвижностите што не се планирани за идно користење.
- Набавка и имплементација на 22 CDS уреди (Уреди за уплата на готовина) на идентификувани локации во Мрежата на експозитури.
- Изведба на неколку мали и средни организациски градежни активности во Централата на Банката, со цел приспособување кон динамичните промени во организациската структура и поддршка на зголемената потреба од оперативен работен простор.

Сегмент за набавки

- Во 2025 година беа спроведени вкупно 192 постапки за избор на добавувачи (22% повеќе во однос на 2024 година), и групни и локални, со вкупна вредност на TCO (Total Cost of Ownership) од над 18,1 милиони евра.
- Остварени заштеди од преговори во износ од 1,8 милиони евра, споредувајќи ја конечната понуда со просечната понуда од првиот круг.

Намалување на емисија на јаглероден диоксид

- Во согласност со зголеменото значење на намалувањето на јаглеродниот отпечаток и стратегијата „Net Zero“ на НЛБ Групацијата, НЛБ Банка спроведе RFP (Тендерска)

постапка и избра добавувач за набавка на 100% електрична енергија од обновливи извори, што има значително влијание врз намалувањето на CO₂ отпечатокот во Банката и Групацијата.

- Потрошувачката на електрична енергија е дополнително намалена за 3,3% на годишно ниво, со што се подобрува јаглеродниот отпечаток на Банката.

Сегмент на физичка безбедност

- Набавка и надградба на постојниот алармен систем низ мрежата на банкомати и експозитури, со интеграција на напредни технологии за детекција, сигнализација и далечинско следење. Надградениот систем овозможува побрза реакција при инциденти, повисока прецизност на детекција и значително подобрена заштита на објектите на Банката.
- Набавка и имплементација на 126 нови подпултни каси за сите благајнички работни места, со повисоко ниво на физичка и техничка заштита, како предуслов за воведување на open-space концептот во експозитурите.
- Набавка и започнување на надградба на системот за видео-надзор, со замена на застарената опрема со камери со висока резолуција, поголема сигурност и подобрена видео-менаџмент инфраструктура. Модернизацијата ќе овозможи унапредени можности за мониторинг, поквалитетни видео-записи и повисоко ниво на техничка безбедност во сите експозитури.
- Набавка и започнување на надградба на системот за контрола на пристап во Централата и експозитурите, со воведување модерни висококвалитетни решенија. Подобрениот систем ќе обезбеди прецизно управување со пристапни права, детално следење на движењето и посилна заштита на критичните зони во објектите на Банката.
- Континуирано унапредување на безбедносните стандарди во сите локации на Банката преку имплементација на современи механички и технички мерки за безбедност, усогласени со стандардите на Групацијата и најдобрите практики во индустријата. Овој пристап обезбедува долгорочна стабилност, намалување на ризиците и постојана модернизација на безбедносната инфраструктура.

IX. ESMS и ESG сегмент

НЛБ Банка Скопје е силно фокусирана на имплементација на активности усогласени со целите на ОН за одржливост, на кои се темели Стратегијата за одржливост, усвоена на ниво на НЛБ Групацијата. Истата има за цел интеграција на одржливоста во банкарското работење, односно, одржливи финансиски перформанси на Банката, земајќи ги предвид социјалните и еколошките аспекти и можноста со своето деловно работење активно да придонесе за порамномерен и поинклузивен економски и социјален систем.

Управниот Одбор на Банката ги предложи на усвојување на Надзорниот Одбор и дополнувањата на:

- Рамковна Политика за еколошки и социјални аспекти и
- Политика за мерење и известување на јаглеродниот отпечаток

Врз основа на овие документи Управниот Одбор усвои и повеќе Упатства за нивна практична имплементација, со што се надгради веќе воспоставениот систем за следење на еколошките и социјалните аспекти (ESMS).

Дополнително Управниот Одбор:

- ги вклучи критериумите за ESG при дефинирање и следење на KPI за комерцијалните сектори (обем на новоодобрени зелени кредити);
- зема активно учество во работата на комисијата за Одржливост;
- даваше насоки за креирање на нови зелени продукти од сопствени извори наменети за кредитирање на наслението;
- го следеше јаглеродниот отпечаток на Банката (Score 1, 2 и делумно за Score 3)
- даваше насоки за зголемување на енергетската ефикасност на Банката;
- даваше насоки за усогласување на буџетот за донации и спонзорства кон проекти кои ги поддржуваат целите на ОН за одржлив развој.

X. Управување со податоци и управување со квалитет

Во насока на континуирано унапредување на иновациите, усогласеноста со регулативите и донесувањето одлуки засновани на целосни и точни податоци, во текот на 2025 година беа реализирани низа стратешки активности со цел зајакнување на капацитетите на Банката во управувањето со податоци, обезбедувањето висок квалитет на податоците и интеграцијата на вештачката интелигенција во клучните процеси.

Остварувања во 2025 година – Управување со и анализа на квалитет на податоци

1. Формирање тим за управување со податоци и анализа на квалитет на податоци:

- Успешно е воспоставен нов тим составен од 2 FTE аналитичари на податоци кои овозможуваат координирана поддршка на активностите од областа на управување со податоци и анализа на квалитет на податоци во рамки на целата Банка.

2. Успешно иницирање и завршување на проектот за оптимизација на ЕоМ процесот за групациско известување, кое вклучува:

- Оптимизација на ИТ процесите во рамките на ЕоМ активностите.
- Автоматизација на генерирањето интерфејси.
- Оптимизација на РСА пресметките.
- Подигнување на свесноста за улогите на управување со податоци и квалитет на податоци во процесот на известување.
- Унапредување на квалитет на податоците за CSKP и Profitability известувањето.

3. Целосно исполнување на активностите за 2025 од акцискиот план за усогласеност со BCBS 239 во делот на финансиско и супервизорско известување, кое вклучува:

- Вклучување на финансиските и супервизорски извештаи во регистарот на извештаи.
- Дефинирање бизнис поими и назначување сопственици на податоците, како и бизнис и технички стјуарди на поимите.
- Дефинирање „golden source“ системи за податоците.
- Регистрирање на сите EUC решенија за финансиско и супервизорско известување во EUC регистарот на Банката.

Остварувања во 2025 година – Вештачка Интелигенција (AI)

1. Идентификација на AI амбасадори – SamurAI

- Претставници од сите сегменти на Банката со активна улога во координација и комуникација на AI иницијативи.

2. Надградба на вештини (upskilling) за вработените

- Интерно организирани тренинзи за AI.
- Шестмесечна програма за развој на AI амбасадорите со 8 тренинзи месечно со врвни експерти од светски компании.

3. Втора верзија на AI Use Policy

- Политиката е дополнително усогласена со EU AI Act.

4. Масовна дистрибуција на AI алатки

- Дистрибуција на 170+ Microsoft Copilot 365 лиценци.
- Дистрибуција на 37 ChatGPT лиценци.

5. Дефинирање на AI стратегија

- Дефинирани напредни AI use case-ови на кои Банката ќе се фокусира во иднина.

6. Изработка на Copilot Use Case за Wealth Management

- Конкретен случај на употреба насочен кон персонализирани препораки и подобрена ефикасност во wealth management сегментот.

Со овие иницијативи, Банката не само што ги адресира непосредните предизвици поврзани со управувањето со податоци и усогласеноста со регулативите, туку воедно се позиционира за одржлив долготочен успех во сè поизразено податочно ориентираната средина. Усвојувањето на втората верзија од Политиката за употреба на вештачка интелигенција во НЛБ Банка АД Скопје, заедно со практичната примена преку организирани работилници, ја одразува проактивноста во иновациите и одговорниот пристап кон користење на вештачката интелигенција. Сите овие активности заедно ја зацврстуваат посветеноста на Банката кон извонредност, соработка и адаптивност, обезбедувајќи стабилна позиција на самиот врв на технолошките и регулаторните развои.

XI. Платни системи

Преглед на клучни активности во 2025 и пазарни учества по поделни сегменти:

➤ **Платен промет во земја**

Имајќи ги предвид објавените податоци од НБРСМ, за периодот од 01.01.2025 до 30.09.2025 процентуалното учество на НЛБ Банка АД Скопје во број на реализирани кредитни трансфери во изнесува 19,93%, а во вредност учеството изнесува 11,45% во вкупниот домашен платен промет.

Бројот на *пензионери* во НЛБ Банка има тренд на пораст и во 2025 година, која ја завршуваме со вкупно 82.983 пензионери и учеството од 23,79%. Вкупната вредност на исплата на пензии по фајлови во НЛБ Банка за цела 2025 година е 25.621.831.326,00 денари. Во однос на исплатата на корисници на права од *социјална заштита* имаме околу 41.000 корисници во Банкава (кумулятив, кој зависи од месецот и типот на исплата). Вкупната вредност на исплатена социјална помош по фајлови за 2025 изнесува 3.655.695.603,00 денари. Активно во текот на годината се извршуваше размената и обработката на фајлови согласно склучени договори и протоколи со клиентите на банката како и со УЈП.

Број на пријавени рекламации обработени во Службата за платен промет во земја во 2025 изнесува 690, додека во 2024 вкупниот број бил 633.

Следејќи го новиот спектар на иновативни решенија за размена на платежни пораки низ целокупната финансиска мрежа, Службата за платен промет во земјата учествува во сите активности кои се преземаат во Банкава а во насока на нивна имплементација и користење. Притоа следејќи ги и законски промени и одлуки поврзани со Законот за платежни услуги и платни системи, во текот на оваа година Службата активно учествуваше во проектите за промена на формата на платните налози, користење на новиот стандард за размена на финансиски пораки согласно ISO20022 како и воведувањето на новиот EPC. Активностите на креирање и дизајнирање на современ и стабилен систем продолжуваат и следниот период очекувајќи успешна имплементација на споменатите промени во текот на 2026 година.

➤ Платен промет со странство

Во 2025 година е остварен **платен промет со странство** во износ од 3,5 милијарди ЕУР или за 3,2 % повеќе во однос на 2024 година, како резултат на зголемен промет кај ностро и лоро дознаките од физички и правни лица, со забележителен двоцифрен раст во делот на плаќањата на физичките лица:

	31.12.2024	31.12.2025	Годишна промена	
			апс	%
НОСТРО ДОЗНАКИ				
Промет (во мил. EUR)	1.620	1.700	80	4,9%
Физички лица	77	87	10	13,1%
Правни лица	1.543	1.613	70	4,5%
Број на ностро дознаки	71.885	75.658	3.773	5,2%
Физички лица	11.679	14.513	2.834	24,3%
Правни лица	60.206	61.145	939	1,6%
ЛОРО ДОЗНАКИ				
Промет (во мил. EUR)	1.813	1.842	29	1,6%
Физички лица	207	210	3	1,5%
Правни лица	1.606	1.632	26	1,6%
Број на лоро дознаки	165.383	174.062	8.679	5,2%
Физички лица	97.074	103.689	6.615	6,8%
Правни лица	68.309	70.373	2.064	3,0%

Врз основа на објавените податоци од НБРСМ, просечното учество на НЛБ Банка АД Скопје заклучно со ноември 2025 година во вкупниот промет со странство изнесува 13,25 % (во вкупниот прилив од странство 13,24% и во вкупниот одлив со странство 13,27%).

Во март 2025 година успешно ја имплементиравме мандаторната промена на SWIFT платформата, т.е. го воведовме **ISO 20022** стандардот во плаќањата со странство, како дел од стратешките активности за модернизација и усогласување на нашиот платен систем со меѓународните платни стандарди. Со воведувањето на новиот XML формат се овозможи побогата и построкурирана размена на податоци, повисоко ниво на автоматизација и значително усогласеност со меѓународните стандарди и подготвеност за идните регулаторни барања.

Истовремено, Банката активно работеше на системско усогласување со новите барања кои произлегоа од „Законот за платежни услуги и платни системи” и неговите подзаконски акти кои значително го променија деловниот амбиент во доменот на платежните услуги со странство. Со измените во јануари и октомври 2025 година во „Упатството за начинот за вршење на платниот промет со странство”, се овозможи **значителна либерализација при извршувањето на платежните трансакции кон странство** во насока на ослободување од задолжително

приложување на пропратна документација од страна на плаќачите, за сите тековни и дел од капиталните трансакции.

Во текот на 2025 година, први на пазарот аплициравме во СЕПА Credit Transfer платната шема и и од октомври на нашите клиенти – правни и физички лица им овозможивме да ги спроведуваат кредитните трансфери во преку 40те земји членки на СЕПА зоната, со што Банката направи значаен чекор кон усогласување со европските платни регулативи и практики. Со воведувањето на СЕПА се овозможи побрза, поефикасна обработка на трансакциите, со зголемена транспарентност и повисоко ниво на автоматизација. Дополнително, се подобри квалитетот на услугата кон клиентите преку пократки рокови на извршување и намалени трошоци за прекуграничните плаќања. Овој проект претставува стратешка основа за понатамошна интеграција на Банката во европскиот платен систем.

Со цел оптимизација и поголема автоматизација на процесите при процесирање на платните трансакции кон странство, Службата за платен промет со странство го зголеми минималниот износ на плаќање каде се применува принципот на контрола „шест очи“ на платите налози од 30.000 еур на 100.000,00 еур.

Како дел од целокупниот систем за спречување на перење пари и финансирање на тероризам, во текот на 2024 година Банката мигрираше на новата Safe Watch Screening апликација (претходно Safe Watch Filtering), што треба дополнително да ја зајакне оваа активност. Во текот на 2025 година, како надградба на оваа апликација, Банката имплементираше нов модул - Decision Replay module, со цел зголемена ефикасност односно намалување бројот на false-positive алерти за анализа.

➤ **Картично работење, електронско и мобилно банкарство**

Во текот на 2025 во рамките на Службата за управување и поддршка на самоуслужни продукти покрај тековната поддршка и одржување на АТМ и ПОС мрежата, картичното работење како и поддршката на правните лица во делот на електронското банкарство, паралелно се работеше на имплементација и воведување на нови картични и дигитални сервиси:

- Први на пазарот во Македонија го воведовме плаќањето со **Apple Pay** за сите корисници на ВИСА и МастерКард картични продукти издадени од Банкава. Воведувањето на оваа иновација значајно придонесе за помасовна пенетрација на дигитализираните картички како и зголемување на користење на истите.
- **Збогатување на Smart POS мобилната апликација** со нови функционалности – овозможување плаќање на рати и можност да се остави бакшиш (Tips on POS) во рамки на ПОС трансакцијата.
- Воведовме нови посовремени ПОС уреди согласно барањата и потребите на трговците на пазарот – **сертификација на Android POS уреди**.
- Имплементиравме **нов начин на автентикација за онлине плаќањата со картички**, а во согласност со регулативата за засилена автентикација (Strong Customer Authentication - SCA) предвидени во Законот за платежни услуги и платни системи и релевантната Одлука за утврдување на барањата за засилена автентикација и општи, сигурни и отворени стандарди за комуникација.
- Имплементација на **VISA Direct** функционалност во рамки на НЛБ Пеј апликацијата - нов канал за П2П плаќање со користење на картични податоци или Алиас (телефонски број). Оваа услуга се очекува да биде лансирана на продукција во текот на 1Q26 година.

Во рамките на мобилната апликација за физички лица НЛБ мКлик воведовме сет на нови функционалности кои придонесоа клиентите брзо, едноставно и комплетно дигитално да може, покрај онлине кредити, да ги добијат и следниве банкарски продукти:

- аплицирање за картичка и зголемување на лимит на постојна картичка;
- аплицирање на дозволено пречекорување и зголемување на постоен овердрафт;

- аплицирање за депозит.

Постанавме првата **Digital First банка на пазарот** со тоа што овозможивме на нашите клиенти да добијат дигитална картичка (Digital First) независно преку кој канал аплицираат, истата преку НЛБ Пеј веднаш да може да ја дигитализираат во Apple pay и GPay и користат за плаќање.

И како заокружување на сите активности поврзани со дигитализацијата воведовме Digital Onboarding т.е. корисникот онлајн да аплицира за платежна сметка, паралелно да добие дебитна мКлик мобилно банкарство и картичка во дигитална форма.

XII. Кредитни ризици

Во 2025 година, Управниот одбор продолжи да игра стратешка и клучна улога во следењето, поддршката и одобрувањето на активностите во областа на Кредитните ризици, обезбедувајќи сигурна и усогласена рамка за управување со кредитното портфолио на банката.

Клучните активности разгледани и одобрени за време на седниците на Управниот одбор вклучуваат:

- 1. Одобрување и ажурирање на методологии и процедури за кредитен ризик**
Управниот одбор ги разгледа и одобри ажурираните методологии и внатрешни процедури за управување со кредитниот ризик, со цел обезбедување доследност, усогласеност со регулаторните барања и унапредување на практиките за управување со кредитното портфолио. Овие одобрени документи обезбедуваат стабилна основа за квалитетно кредитно одлучување и мониторинг.
- 2. Набавка на финансиски извештаи преку Македонско кредитно биро (МКБ)**
Управниот одбор ја одобри набавката на финансиски извештаи за сите правни лица за фискалната година 2024 преку Македонско кредитно биро. Овој пристап овозможува конзистентни, квалитетни и навремени податоци за клиентите, што значително ја подобрува точноста во кредитната анализа и поддржува донесување информирани одлуки.
- 3. Одобрување на процесот за преодобрени кредити за Микро и СМЕ клиенти**
Управниот одбор го одобри воспоставувањето на стандардизиран процес за преодобрени кредитни производи за Микро и СМЕ сегментот. Овој процес вклучува дефинирани критериуми за избор на клиенти, автоматизирани чекори за процена и усогласени лимити за одобрување, со цел подобрување на ефикасноста, брзината и конкурентноста на банката на пазарот.
- 4. Одобрување на статистички PD модел за Микро клиенти**
Управниот одбор ја одобри имплементацијата на статистички PD модел за кредитен рејтинг за Микро клиенти. Овој модел претставува значајно унапредување во прецизноста на процената на ризик, подигнувајќи ја предвидливоста и објективноста во оценувањето на кредитниот ризик во овој сегмент. Одобрувањето вклучи и потврда на методологијата, техничката документација и процесот на последователна валидација.

Придонес на Управниот одбор

Придонесот на Управниот одбор во текот на 2025 година беше од суштинско значење за јакнење на системот за управување со кредитниот ризик во банката. Со одобрување на клучни методологии и процедури, со поддршка на пристапот до финансиски извештаи преку МКБ, со унапредување на процесот за преодобрени кредити и со одобрување на статистичкиот PD модел за Микро клиенти, Управниот одбор покажа проактивен, структуриран и податоци-воден пристап во насока на стабилност, усогласеност и одржлив развој на кредитното портфолио.

Овие активности значително ја зајакнаа оперативната ефикасност, прецизноста во измерување на ризик и стратегиската подготвеност на банката, обезбедувајќи стабилност и поддршка на долгорочниот раст.

XIII. Реструктурирање, наплата и правна поддршка

Во 2025 година, Управниот одбор имаше клучна улога во одобрувањето и надзорот на процесот на реструктурирање на Дивизијата за реструктурирање и наплата. Одборот активно ја поддржа и одобри стратешката насока насочена кон намалување на портфолиото на нефункционални пласмани (NPL) на Банката и редизајнирање на процесот на наплата за физички лица и правни субјекти. Ова опфати оптимизација на активностите за наплата од почеток до крај, воспоставување нови процеси и контролни точки, јасно дефинирање на правила и одговорности, како и насочени оперативни подобрувања. Како дел од оваа трансформација, Банката го редефинираше и зајакна моделот на соработка со надворешни агенции за наплата со цел обезбедување поголема ефикасност, транспарентност и усогласеност со севкупната стратегија за управување со ризици

XIV. Глобален ризик

Управувањето со ризиците се заснова на јасно дефинирана организациска структура и ефикасен систем на внатрешни контроли, во согласност со локалните регулативи и принципите на добро корпоративно управување. Банката има воспоставено организациска поставеност базирана на концептот на три линии на одбрана, која овозможува прецизно разграничени надлежности и одговорности меѓу организациските единици и лицата што преземаат ризици, од една страна, и оние што управуваат со ризици, од друга. Оваа структура е создадена со цел да се спречат потенцијални конфликти на интереси и да се осигури транспарентен и документиран процес на донесување одлуки. Управниот одбор воспоставува и спроведува соодветни процедури за идентификација, мерење, оценување, следење, контрола и намалување на ризиците; воспоставува информативен систем и систем за известување до Управниот одбор и Одборот за управување со ризици за евентуални надминувања на пропишаните лимити на изложеност; и обезбедува услови за ефикасно спроведување на процесите на управување со ризик. Ова вклучува навремено и соодветно информирање на сите вработени кои се вклучени во управувањето со одредени ризици и други поврзани активности. Управниот одбор на Банката со посебно внимание е вклучен во интерните процеси ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) и ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), кои овозможуваат континуирана проценка на соодветноста на капиталот и ликвидноста во однос на профилот на ризик и регулаторните очекувања. Дополнително, во Планот за закрепнување (Recovery Plan), со кој се дефинираат стратегиите и раноактивирачки индикатори за справување со екстремни ситуации со цел да се обезбеди навремена и ефективна реакција во услови на финансиски притисок. Дополнително, како дел од интегрираниот систем на управување со ризиците, Управниот одбор на Банката ги разгледува и усвојува редовно спроведените стрес-тестирања со цел да го оцени влијанието од различни макроекономски и специфични шокови врз капиталната позиција, ликвидносната резилентност и профитабилноста.

XV. Финансиски пазари, инвестициско банкарство и старателство

Во 2025 година, Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје продолжува да игра клучна улога во поддршката, надзорот и унапредувањето на активностите во сегментот финансиски пазари, инвестициско банкарство и старателство. Преку стратешки надзор, активно учество во процесите на донесување одлуки и одобрување на интерни акти, УО придонесува за стабилност, ефикасност и одржлив развој на функциите во финансиските пазари, инвестициското банкарство и старателство.

Придонесот на Управниот одбор опфаќа широк спектар на клучни функции во финансиските пазари, вклучувајќи старателство, услуги со хартии од вредност, управување со актива и пасива, девизно тргување како и операции со финансиски институции и меѓународно финансирање. Преку континуиран надзор и стратешко донесување одлуки, Управниот одбор обезбедува секоја од овие

области да работи во целосна усогласеност со регулаторните барања, да ги следи воспоставените пазарни најдобри практики и да остане цврсто усогласена со долгорочните стратешки цели на Банката. Овој придонес на Управниот одбор овозможува конзистентно управување со ризици, оперативна ефикасност и одржлив раст на бизнисот во сите активности поврзани со финансиските пазари.

Управување со актива и пасива

Во 2025 година, Управниот одбор ги разгледа и одобри следните интерни акти:

- Методологија за утврдување на каматни стапки во НЛБ Банка АД Скопје,
- Методологија за утврдување на интерните трансферни цени (FTP) во НЛБ Банка АД Скопје,

Понатаму, Управниот одбор исто така:

- Активно учествуваше во севкупното управување со ликвидноста, преку дискусии и оценување на различни предложени стратегии и алтернативни сценарија насочени кон зајакнување на депозитната база и оптимизација на кредитното портфолио;
- Ги поддржа тековните процеси на дигитализација и транзицијата кон поголема употреба на AI и BI алатки, преку активно вклучување во изборот и приоритизацијата на use-case сценарија;
- Го одобри предлогот за развој на ново, сеопфатно, одржливо и ефикасно решение за FTP алокација, целосно усогласено со постојните интерни акти и најдобри практики, со вклучување на локалните специфики.
- Ја поддржа имплементацијата на депозитната стратегија на Банката, во согласност со пазарните трендови и побарувањата на клиентите.
- Обезбеди избалансиран пристап во управувањето со активата и пасивата со цел оптимизација на нето-каматниот приход (NII) и намалување на каматниот ризик и ликвидносниот ризик, во рамки на одобрените лимити на коефициенти, за одржување на внимателен ризичен профил.

Старателство

Во 2025 година, Управниот одбор ги разгледа и одобри следните интерни акти:

- Процедура за вршење на функцијата кастоди банка за пензиски фондови,
- Процедура за известување од кастоди банката на пензиските фондови,
- Процедура за проценка на средствата на пензиските фондови,
- Процедура за проверка и контрола на ограничувањата на инструментите во кои се инвестираат средствата на пензиските фондови,
- Процедура за контрола на инструментите во кои инвестираат инвестициските фондови.

Управниот одбор ги разгледува и одобрува условите на кастоди договорите, обезбедувајќи оптимален квалитет на услугата, безбедност, економичност и повисока профитабилност.

Услуги со хартии од вредност

Во 2025 година, Управниот одбор ги разгледа и одобри:

- Одлука за измена на „Одлуката за тарифата на надоместоците за услугите кои ги врши НЛБ Банка АД Скопје“ во делот на кастоди услугата за клиентите на Одделот за услуги со хартии од вредност.

Придонес на Управниот одбор во сегментот услуги со хартии од вредност:

- Поставување очекувања за перформанси и надзор на услугите со хартии од вредност: Управниот одбор поставува јасни очекувања за перформансите на функцијата услуги со хартии од вредност, обезбедувајќи усогласеност со организациските цели и етичките стандарди. Исто така обезбедува надзор за најдобро извршување и усогласеност со релевантните регулативи.

- Поддршка на проширување на можностите и клиентската база: Управниот одбор поддржува иницијативи за проширување на капацитетите за услуги со хартии од вредност и зголемување на досегот до клиенти, поттикнувајќи раст на приходите и пазарна пенетрација, притоа одржувајќи соодветни контроли на ризик и стандарди за сервисирање на клиенти.

Девизно тргување , пазар на пари и деривати

Во 2025 година, Управниот одбор ги разгледа и претходно ги одобри следните интерни акти:

- Политика за тргување со финансиски деривати
- Политика за девизно тргување (FX Dealing)

Придонес на Управниот одбор во FX тргувањето: Управниот одбор ги поддржува неопходните инвестиции во инфраструктура, системи и експертиза за да се овозможи ефикасно девизно тргување и робусно управување со FX ризик, обезбедувајќи усогласеност и оперативна извонредност.

Финансиски институции и меѓународно финансирање

- Одобрување одлуки за учество во кредитни линии со Европската банка за обнова и развој и Развојната банка на Северна Македонија: Обезбедена поддршка за населението и корпоративните клиенти преку поволни кредитни линии обезбедени од домашни и странски кредитори.
- Набавка на консултантски услуги за трансферни цени од Ernst & Young: Обезбедена подготовка на анализа на трансферни цени за два заеми (AT1 и Tier II) кои НЛБ Скопје ги доби од НЛБ д.д. Љубљана, потребна за локалната регулатива за данок на добивка (клаузула за непризнаени трошоци од поврзани лица) при анализа на принципот „arm’s length“.
- Донесена одлука за прифаќање понуди од НЛБ д.д. Љубљана за субординирани заеми кои подлежат на конечна одлука на Надзорниот одбор: Донесена одлука за видот на каматната стапка и другите комерцијални услови кои се предлагаат до Надзорниот одбор.
- Донесена одлука за реализирање трансакции на пазарот на пари со НЛБ д.д. Љубљана кои подлежат на конечна одлука на Надзорниот одбор: Донесена одлука за износ, рочност и други комерцијални услови кои се предлагаат до Надзорниот одбор.
- Донесени одлуки за револвинг депозити за правни лица: Имплементирана депозитната стратегија на Банката.

XVI. Правни работи и Секретаријат

Правни работи и Секретаријат во континуитет го следи и оценува правниот ризик во Банката. Квалитетното спроведување на идентификацијата и оценувањето на правните ризици, како и нивното совладување се обезбедува преку активен мониторинг на судските постапки во кои НЛБ Банка е инволвирана како тужена страна.

Правниот ризик во судска постапка, во којашто НЛБ Банка АД Скопје се јавува како тужена страна, односно должник, претставува ризик од загуба заради настанување на трошоци во врска со исполнувањето на обврските коишто НЛБ Банка АД Скопје по основ на (за неа) негативна судска одлука мора да ги исполни. Од покренувањето до правосилното завршување на секоја судска постапка Комисија за следење на правните ризици и издвојување на резервации го следи и оценува правниот ризик за секоја постапка одделно и истовремено за сите постапки заедно.

За издвојување на резервации за судски постапки во предмети во кои НЛБ Банка АД Скопје е тужена страна, одлучува Управниот одбор на Банката, по предлог на Комисија за следење на правните ризици и издвојување на резервации. Во извештајниот период, Комисијата редовно одржуваше седници на кои детално ја разгледуваше потребата од издвојување и ослободување на резервации.

На полугодишна основа врз основа на Извештај од Правни работи и секретаријат за судски постапки во кои е вклучена НЛБ Банка, Управниот одбор на Банката разгледуваше Извештај за судски постапки со вредност над 100.000 евра. Извештајот содржи податоци за судските постапки и опис на нивната содржина, како и оценка на ризикот/успешноста на судската постапка и оценка на потребата за издвојување на резервации.

Управниот одбор предложи на усвојување ревидирана Политика за управување со правен ризик која беше претходно усогласена помеѓу инволвираните организациони единици во Банката како и со надлежната бизнис линија во НЛБ Љубљана.

Во текот на 2025 година, седниците на Управниот одбор се реализираа преку дигиталната платформа со што се дигитализираше начинот на водење и управување со седниците на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје. Платформата беше воведена за прв пат на крајот на 2024 година со цел унапредување на процесот на работа со седници. Преку истата се дигитализираше начинот на предлагање на точки за дневен ред, достава и проверка на Материјали и одлучување по однос на истите.

Во текот на 2025 година, активностите на Секретаријатот беа насочени кон систематско унапредување на дигиталната платформа, со цел да се обезбеди поголема функционалност и рационализација. Паралелно се работеше на имплементација на поквалитетни и иновативни кориснички решенија кои ќе овозможат полесен пристап, подобро корисничко искуство и поголема ефикасност во користењето на платформата и дополнително беа спроведени активности за подобрување на системот во целина.

Во 2025 година се изврши измена на Деловникот за работа на Управен одбор на НЛБ Банка АД Скопје поради усогласување со Статутот на НЛБ Банка АД Скопје и тоа во однос на: зголемување на составот на членови на Управниот одбор од 4 во 5 члена како и промена во начинот на одржување седници и потребното мнозинство за одлучување.

Исто така, во текот на 2025 година на седниците на Управниот одбор повеќе наврати се усвоија измени и дополнувања на Правилникот за одлучување и потпишување на правно-обврзувачки акти во НЛБ Банка АД Скопје во насока на усогласување со тековните барања од страна на различните организациони единици, како и усогласување согласно новата организациска структура на Банката.

Стратегија и идни изгледи

Во иднина Банката ќе продолжи да ги применува и унапредува доброто корпоративно управување, организација на работење и деловните процеси. Како дел од НЛБ Групацијата, Банката континуирано го хармонизира работењето со Групацијата и заеднички настапува на пазарот со останатите членки. Банката настојува да биде одржливо профитабилна банка, која доминатно работи со клиенти на домашниот пазар.

Управниот одбор во 2025 година, генерално своето работење го насочи кон профитабилно делување на Банката, задржувајќи го местото на Банката меѓу врвот во банкарскиот сектор во Република Северна Македонија и истовремено константно грижејќи се за законитоста на работењето на Банката, преку усогласување на своите акти со Законот за банки и измените во законската регулатива и подзаконските акти.

Скопје, мај 2026

Годишно собрание на акционери на НЛБ Банка АД Скопје

Предлог-одлука за одобрување Годишен извештај за работењето на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје во 2025 година и одобрување на работата на членовите на Управниот одбор

Врз основа на член 39 од Статутот на НЛБ Банка АД Скопје, Собранието на НЛБ Банка ја донесе следната

Одлука за одобрување Годишен извештај за работењето на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје во 2025 година и одобрување на работата на членовите на Управниот одбор

1. Се одобрува Годишниот извештај за работењето на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје во 2025 година, прилог на оваа одлука;
2. Се одобрува работата на членовите на Управниот одбор на НЛБ Банка АД Скопје во 2025 година, наведени подоле, со поединечни одлуки како што следува:

Одлука бр-----/1

Се одобрува работата на Претседателот на Управниот одбор Тони Стојановски во 2025 година.

Одлука бр-----/2

Се одобрува работата на Членот на Управниот одбор Петер Зелен во 2025 година.

Одлука бр-----/3

Се одобрува работата на Членот на Управниот одбор Катерина Јанковиќ во 2025 година.

Одлука бр-----/4

Се одобрува работата на Членот на Управниот одбор Игор Давчевски во 2025 година.

Одлука бр-----/5

Се одобрува работата на Членот на Управниот одбор Бојан Стојаноски во 2025 година.

3. Одлуката стапува во сила на денот на донесување.

Во Скопје, 28.05.2026 година

Одлуката да се достави до:

- Секретаријат

Претседавач
на Годишно собрание на акционери
на НЛБ Банка АД Скопје

Образложение

Согласно член 39 став 1 од Статутот на НЛБ Банка АД Скопје, Собранието на акционери го одобрува Годишниот извештај за работата на Управниот одбор на Банката.

Дополнително Согласно член 39 став 1 од Статутот на НЛБ Банка АД Скопје и согласно член 384 став 5 од Законот за трговските друштва, Собранието на акционери ја одобрува работата на сите членови на Управниот одбор поединечно.

Собранието на акционери ја одобрува работата на членовите на Управен одбор за 2025 година и тоа на:

- Претседателот на Управниот одбор Тони Стојановски;
- Член на Управниот одбор Петер Зелен
- Член на Управниот одбор Катерина Јанковиќ
- Член на Управниот одбор Игор Давчевски
- Член на Управниот одбор Бојан Стојаноски

Скопје, мај 2026 година