Restrukturiranje u kontekstu definisanja planova interne revizije



KPMG d.o.o. Beograd

Materijal pripremljen za Savetovanje „Godišnji račun 2026“ u organizaciji Udruženja banaka Srbije

23. novembar 2026. godine

Agenda

01 Regulatorni okvir restruktuiranja 03

02 Restrukturiranje banaka: implikacije za planiranje interne revizije 07

03 Ključni izazovi i rizične oblasti kao osnova za planiranje interne revizije 10

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

01

Regulatorni okvir restrukturiranja

Regulatorni okvir za restrukturiranje banaka

Restrukturiranje banke podrazumeva primenu ovlašćenja, instrumenata i mera restrukturiranja utvrđenih Zakonom o bankama, radi ostvarivanja ciljeva restrukturiranja i zaštite javnog interesa. Postupak se sprovodi kada se proceni da se ciljevi restrukturiranja ne bi mogli u istoj meri ostvariti sprovođenjem stečajnog postupka ili postupka likvidacije nad bankom.

Prodaja banke

Prodaja akcija banke

Instrument koji je primenjivan kako na lokalnom tako i na regionalnim tržištima

Prenos na banku

Prenos na banku za posebne namene

Prodaja imovine

Prenos imovine i obaveza banke u restrukturiranju ili banke za posebne namene na AOD ili na društvo za upravljanje imovinom

Bail in

Raspodela gubitaka na akcionare i poverioce

Narodna banka Srbije je telo nadležno za restrukturiranje banaka i odgovorna je za planiranje, pokretanje i sprovođenje postupka restrukturiranja banaka i bankarskih grupa iz svoje nadležnosti.NBS raspolaže širokim spektrom ovlašćenja, mera i instrumenata koji joj omogućavaju da blagovremeno i efikasno reaguje u slučaju problema u poslovanju banke i primeni instrument koji najcelishodnije ostvaruje ciljeve restrukturiranja, uz vođenje računa o javnom interesu.

Restrukturiranje se sprovodi radi zaštite javnog interesa i predstavlja alternativu stečajnom postupku ili postupku likvidacije kada se proceni da se ciljevi restrukturiranja tim postupcima ne bi mogli ostvariti u istoj meri

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Ključni stubovi spremnosti banke za restrukturiranje

Procena izvodljivosti restrukturiranja sprovodi se u tri faze:

01 **Procena mogućnosti sprovođenja stečajnog postupka ili postupka likvidacije**, uključujući procenu da li bi sprovođenje takvog postupka bilo kredibilno i operativno izvodljivo.

02 **Izbor odgovarajuće strategije restrukturiranja,** uzimajući u obzir organizacionu i poslovnu strukturu banke, njen profil rizika i ciljeve restrukturiranja.

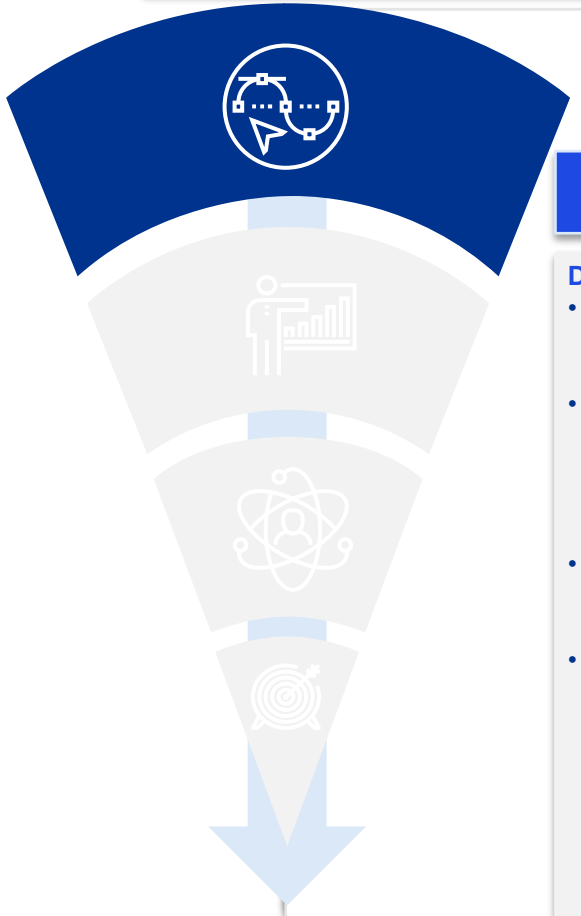
03 **Procena izvodljivosti primene izabrane strategije restrukturiranja u ključnim oblastima poslovanja banke,** uključujući upravljačke, operativne i finansijske aspekte.

Ključni stubovi	Stečaj	Bail in
Upravljanje	✓	✓
Kapacitet za apsorpciju gubitaka i dokapitalizaciju	✓	✓
Likvidnost i izvori finansiranja tokom restrukturiranja	✗	✓
Pristup sistemima infrastrukture finansijskog tržišta (FMI)	✗	✓
Informacioni sistemi i zahtevi u pogledu podataka	✓	✓
Komunikacija	✓	✓
Mogućnost razdvajanja i reorganizacije	✗	✓

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Dinamika usklađivanja sa odlukama NBS o restrukturiranju banaka

Usklađivanje sa zahtevima NBS predstavlja višegodišnji proces, od uspostavljanja osnovnih kapaciteta do pune i održive spremnosti banke za restrukturiranje.



Zahtevi za 2025. godinu

Do 31. decembra 2025:

- imenovanje odgovornog člana Izvršnog odbora i člana višeg rukovodstva;
- mapiranje **relevantnih usluga** i međuzavisnosti, procena rizika **po kontinuitet poslovanja** i pristup **uslugama SFI**;
- uspostavljanje osnovnih **izveštajnih i IKT kapaciteta** za planiranje restrukturiranja;
- izrada **plana komunikacije**.

Zahtevi za 2026. godinu

Do 31. maja 2026:

- dostavljanje prvog redovnog godišnjeg **izveštaja o usklađenosti i ostvarenom napretku**, sa stanjem na dan 31. decembra 2025.

Tokom 2026:

- uspostavljanje procesa **upravljanja, kontrole kvaliteta i uloge interne revizije**;
- izrada samoprocene **raspoloživosti podataka i IKT kapaciteta** za procenu vrednosti imovine i obaveza.

Zahtevi za 2027. i 2028.

Do 31. decembra 2027.

- prva verzija Priručnika za primenu instrumenta raspodele gubitaka, odnosno **Bail-in Playbook-a**;
- prva verzija **plana reorganizacije poslovanja**;
- početak prioritetnog razvoja kapaciteta za **likvidnost i finansiranje** u restrukturiranju.

Do 31. decembra 2028.

- izgradnja adekvatnog **kapaciteta za pokriće gubitaka i dokapitalizaciju**;
- ispunjavanje **MKO zahteva**;
- uspostavljanje internih **mehanizama za prenos gubitaka i dokapitalizaciju**

Zahtevi do 2029. godine

- završetak preostalih aktivnosti u oblasti likvidnosti, operativnog kontinuiteta, SFI, IKT kapaciteta, odvojivosti i reorganizacije;
- **puna usklađenost sa obavezama iz Odluke**

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

02
Restrukturiranje banaka: implikacije za planiranje interne revizije

Odluka o restrukturiranju banaka kao regulatorni zahtev u planiranju interne revizije

Regulatorni zahtevi i ažuriranje revizorskog univerzuma

- Upoznavanje **sa regulatornim zahtevima** i strateškim prioritetima
- **Identifikovanje novih i značajno izmenjenih procesa** i organizacionih jedinica

Identifikacija, procena i rangiranje rizika

- **Procena njihovog značaja i uticaja** na postojeći profil rizika
- **Identifikovanje novih i promenjenih rizika** povezanih sa implementacijom Odluke

Definisanje prioriteta, obuhvata i učestalosti revizija

- **Definisanje revizorskih prioriteta** u skladu sa regulatornim zahtevima i procenjenim rizicima
- **Prilagođavanje obuhvata i dinamike revizija** relevantnih oblasti

Alokacija resursa

- **Planiranje** potrebnih ljudskih i vremenskih **resursa**
- **Usmeravanje resursa** na regulatorno zahtevane i prioritetne rizične oblasti

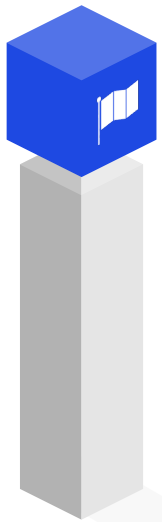
Banka je dužna da obezbedi da unutrašnja revizija redovno preispituje i proverava podatke i informacije, odnosno da aktivnosti u vezi s planiranjem restrukturiranja budu deo godišnjeg plana revizije.

KPMG

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

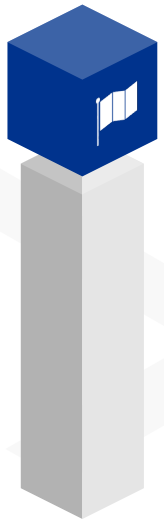
Document Classification: KPMG Confidential

Zahtevi Odluke o restrukturiranju Banaka implementirani do 2026. godine



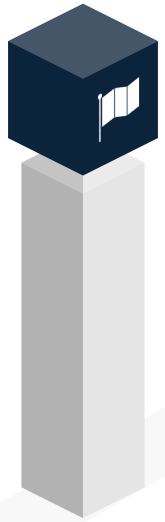
Upravljanje procesom restrukturiranja

- **Imenovanje odgovornog člana** izvršnog odbora i višeg rukovodstva banke.
- **Uspostavljanje procesa i procedura** za upravljanje aktivnostima planiranja i unapređenja mogućnosti restrukturiranja banke, te za kontrolu kvaliteta i unutrašnju reviziju.



Komunikacija

- Plan komunikacije



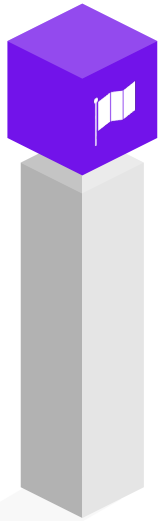
Operativni kontinuitet poslovanja I pristup SFI

- Identifikacija i mapiranje međupovezanosti i procena rizika po **operativni kontinuitet poslovanja**.
- Identifikovanje, mapiranje i procena međupovezanosti - **SFI**



IKT sistemi I zahtev za podacima

- Uspostavljanje **adekvatnih i specifičnih IKT kapaciteta** koji mogu da obezbede informacije i podatke neophodne za planiranje restrukturiranja u delu koji se odnosi na obavezu blagovremenog dostavljanja propisanih izveštaja koji sadrže tačne, potpune i dovoljno detaljne podatke i informacije za potrebe planiranja restrukturiranja.



Samoprocena

- **Izveštaj o samoproceni** raspoloživosti informacija i podataka i kapaciteta za njihovo **agregiranje u skladu sa zahtevima Narodne banke Srbije** koji se odnose na procenu vrednosti imovine i obaveza.

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

03

Ključni izazovi i rizične oblasti kao osnova za planiranje interne revizije

Ključni izazovi i rizične oblasti kao osnova za planiranje interne revizije

Upravljanje procesom restrukturiranja

Cilj revizije: Procena adekvatnosti uspostavljenog okvira upravljanja restrukturiranjem banke, uključujući jasnu definisanost odgovornosti i nadležnosti, kao i adekvatnost procesa odlučivanja.

Ključni rizici:

- Needekvatno uspostavljen proces upravljanja restrukturiranjem
- Nejasno definisane ili preklapajuće uloge i odgovornosti za aktivnosti restrukturiranja.
- Neblagovremeno donošenje odluka i eskalacija značajnih pitanja.
- Neadekvatno praćenje realizacije regulatornih zahteva, aktivnosti i rokova.

Ključne revizorske teme:

- Imenovan odgovorni član IO i viši menadžment
- Jasno definisane uloge, odgovornosti i nadlčežnosti
- Governance dokument za restrukturiranje
- Proces donošenja odluka i eskalacije
- integracija restrukturiranja sa postojećim okvirima banke (ICAAP, ILAAP i Recovery Plan)

KPMG

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Document Classification: KPMG Confidential

Ključni izazovi i rizične oblasti kao osnova za planiranje interne revizije



Komunikacija

Cilj revizije: Procena adekvatnosti i efektivnosti plana komunikacije u slučaju aktiviranja odgovarajuće strategije restrukturiranja.

Ključni rizici:

- Needekvatno uspostavljen plan komunikacije bez jasno definisanih uloga i odgovornosti
- Neblagovremena, netačna komunikacija sa relevantnim internim i eksternim zainteresovanim stranama.
- Netestiran plan komunikacije.
- Neadekvatna koordinacija između poslovnih funkcija uključenih u kriznu komunikaciju.
- Neovlašćeno ili preuranjeno otkrivanje poverljivih informacija o restrukturiranju, gubitak poverenja klijenata, zaposlenih, poslovnih partnera i tržišta.

Ključne revizorske teme:

- Plan komunikacije, uloge, odgovornosti i nadležnosti
- Interne i eksterne zainteresovane strane
- Zaštita poverljivih informacija
- Testiranje plana komunikacije
- Postupanje sa poverljivim informacijama

KPMG

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Document Classification: KPMG Confidential

Ključni izazovi i rizične oblasti kao osnova za planiranje interne revizije



Operativni kontinuitet poslovanja i pristup SFI

Cilj revizije: Procena sposobnosti banke da obezbedi kontinuitet kritičnih funkcija i neprekidni pristup svim neophopdnim SFI tokom restrukturiranja.

Ključni rizici:

- Nemogućnost održavanja kritičnih funkcija tokom restrukturiranja
- Prekomerna zavisnost od pojedinih zaposlenih, sistema ili eksternih pružalaca usluga bez adekvatnih alternativnih rešenja.
- Prekid pružanja kritičnih usluga I procena zavisnosti od trećih strana, kritični eksterni pružaoci usluga
- Nemogućnost održavanja pristupa ključnim SFI tokom restrukturiranja.
- Nekompletan i netačan pregled SFI i neadekvatno mapiranje resursa neophodnih za kontinuirano obavljanje kritičnih funkcija i ključnih poslovnih aktivnosti.

Ključne revizorske teme:

- Identifikacija ključnih usluga, zaposlenih, ugovora I imovine
- Registar kritičnih funkcija i SFI i proces ažuriranja
- Mapiranje kritičnih funkcija I SFI
- OCIR dokument, definisanje uloga i odgovornosti

KPMG

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Document Classification: KPMG Confidential

Ključni izazovi i rizične oblasti kao osnova za planiranje interne revizije

IKT sistemi i zahtev za podacima

Cilj revizije: Procena sposobnosti banke da blagovremeno obezbedi potpune, tačne i pouzdane podatke zahtevane od strane regulatora tokom aktiviranja definisane strategije restrukturiranja.

Ključni rizici:

- Nedostatak podataka potrebnih za ispunjenje zahteva regulatora
- Netačni ili nepotpuni regulatorni podaci
- Nemogućnost blagovremenog obezbeđivanja potrebnih podataka
- Nedovoljna mogućnost agregiranja podataka iz više sistema i izvora.
- Neadekvatna sledljivost podataka od izvornog sistema do konačnog izveštaja.
- Prekomerno oslanjanje na ručne procese i intervencije, uz povećan rizik od greške.

Ključne revizorske teme:

- Kvalitet i agregiranje podataka
- Izveštavanje za potrebe restrukturiranja
- Dostupnost podataka
- Kontrola kvaliteta i pouzdanosti podataka
- Testiranje IKT kapaciteta
- IKT interni dokument, definisanje uloga i odgovornosti

KPMG

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Document Classification: KPMG Confidential

Ključni izazovi i rizične oblasti kao osnova za planiranje interne revizije

Samoprocena

Cilj revizije: Procena adekvatnosti i pouzdanosti procesa samoprocene spremnosti banke za restrukturiranje, uključujući način identifikovanja nedostataka, definisanja mera za unapređenje i praćenja njihove realizacije.

Ključni rizici:

- Nepotpuna ili neadekvatna identifikacija regulatornih zahteva i nedostataka u spremnosti banke.
- Nerealno ili neopravdano pozitivna ocena nivoa usklađenosti/spremnosti zbog nedovoljnih ili neadekvatnih dokaza.
- Neadekvatno definisane mere za otklanjanje identifikovanih nedostataka.
- Kašnjenje u realizaciji mera i neadekvatno praćenje regulatornih rokova.
- Nepotpuno ili netačno izveštavanje rukovodstva i NBS o statusu spremnosti banke.

Ključne revizorske teme:

- Da li su svi relevantni zahtevi uključeni u samoprocenu i povezani sa konkretnim procesima i kontrolama.
- Metodologija samoprocena, obuhvat, kriterijumi ocenjivanja definisanje uloga i odgovornosti kao i učestalosti vršenja samoprocene

KPMG

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Document Classification: KPMG Confidential

Ključne poruke

Obaveze su već na snazi

Odluka NBS predviđa i ulogu interne revizije u procesu spremnosti banke, a usklađivanje traje do 2029. Zato planiranje počinje sada.

Plan revizije treba ažurirati

Nove i izmenjene procese i jedinice uneti u revizorski univerzum, pa preispitati rizike, obuhvat i učestalost revizija.

Resurse usmeriti na prioritete

Planirati ljudske i vremenske kapacitete za regulatorno zahtevane i visokorizične oblasti.

Pet prioritetnih oblasti za plan interne revizije

1 **Upravljanje**
Jasne uloge, odlučivanje i eskalacija, praćenje rokova

2 **Komunikacija**
Plan komunikacije, njegovo testiranje i zaštita poverljivih informacija

3 **Operativni kontinuitet i SFI**
Kritične funkcije, zavisnost od trećih strana, pristup SFI

4 **IKT i podaci**
Kvalitet, agregiranje i sledljivost podataka, manje ručnih intervencija

5 **Samoprocena**
Realna ocena spremnosti, mere za nedostatke, praćenje rokova

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Document Classification: KPMG Confidential

Kontakti u vezi sa materijalom:

Zorana Milošević

Departamental Senior Manager, Audit

E: zmilosevic@kpmg.com

M: +381 60 2055 670

Jovana Prokopijević

Manager, Consulting

E: jprokopijevic@kpmg.com

M: +381 60 2055 816

Ivana Gvozdenović

Senior Associate, Consulting

E: igvozdenovic@kpmg.com

M: +381 60 2055 621



kpmg.com/socialmedia

© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Document Classification: KPMG privatno i poverljivo



© 2026 KPMG d.o.o. Beograd, srpsko društvo s ograničenom odgovornošću i firma članica KPMG globalne organizacije nezavisnih firmi članica povezanih sa KPMG International Limited, privatnim engleskim društvom ograničenim garancijom. Sva prava zaštićena.

Document Classification: KPMG Public