

# Consensual Financial Restructuring of Companies – A New Approach to NPL Resolution in Serbia

25 November 2014



1. Introduction to the Project
2. Project Aims and Aspirations
3. Consulting Team and Expert Group
4. Project Target Groups and Activities
5. Specialised Training for Mediators and Case Managers
6. CFR Case Management
7. Publications and outreach
8. Workshops and public events
9. New IT System
10. Next Steps / Conclusions

- Importance of credible out-of-court restructuring as alternative to court-led restructuring processes.
- How can this be achieved?
  - development of best practices and principles for restructuring
  - new frameworks e.g. independent third party adjudication/mediation
- Consensual Financial Restructuring (**CFR**) represents an important initiative to encourage voluntary out-of-court restructuring in Serbia
- Since introduction in April 2012 certain “teething issues” (e.g. low awareness) and challenges (e.g. lack of private restructuring culture, public unfamiliarity with commercial mediation)

# Project Aims and Aspirations

- Project a full partnership between EBRD and the Serbian Chamber of Commerce and Industry as institutional mediator
- Overall goal to make Consensual Financial Restructuring an effective tool for financial restructuring (and complement to pre-packaged reorganisation) by:
  - Improving the administration of CFR cases
  - Capacity-building and training of CCIS staff and mediators working in CFR
  - Awareness raising and outreach among companies (especially smaller businesses), banks and other stakeholders of CFR and its benefits

With the active participation of EBRD and the CCIS, the Project activities were implemented with the assistance of:

- Partners for Democratic Change Serbia (Partners Serbia)



- Andrić Law Office



- EMA Global LLC (USA) **EMA GLOBAL**

- ADR Center (Italy)





- Luka Andrić, Attorney-at-Law, Senior Legal Counsel
- Marko Brezančić, Attorney-at-Law, Junior Legal Counsel
- Blažo Nedić, Mediator, Attorney-at-Law, Training Advisor
- Dragana Ćuk Milankov, Psychologist, Mediator, Training Advisor
- Dr Branko Radulović, Professor, Economic Advisor
- Predrag Milenković, IT Advisor
- Gordon Johnson, EMA Global, (SAD), Financial Restructuring Expert
- Giuseppe De Palo, ADR Center (Italy), Commercial Mediation Expert
- Ana Toskić, Partners Serbia, Project Manager

# Project Target Groups

- Employees of the CCIS and regional chambers and mediators of the CCIS Centre for Services and Mediation
- Representatives of large, medium and (particularly) small commercial companies in Serbia
- Representatives of companies and banks, including external and in-house corporate and banking counsel, business managers and advisors
- Law firms and financial advisory firms

- **Phase 1**
  - Assessment of CFR legal and regulatory framework and CCIS institutional capacity managing CFR cases
  
- **Phase 2**
  - Preparation of legislative and regulatory recommendations/policy dialogue
  
  - Development of new CCIS institutional capacity building programme and institutional mediation case management procedure
  
  - New IT system for management of CFR cases
  
- **Phase 3**
  - Public workshops
  
  - Publications and other outreach materials, including Guide to CFR



5 days' training with 24 participants from 11 towns and 9 trainers.

Programme involved:

- Introduction to CFR
- CFR Procedure
- Financial and legal aspects of CFR
- Advanced communication, mediation and negotiation skills
- Role of mediators in CFR
- Institutional mediation in CFR
- Simulations and role-plays



# Training for case managers



European Bank  
for Reconstruction and Development

2 days, 24 participants from  
CCIS and 9 regional Chambers,  
and 4 trainers

Programme involved:

- CFR legal framework
- Basics of CFR
- Communication skills
- Steps in CFR procedure within CCIS
- IT system for managing and monitoring CFR cases
- CFR case management



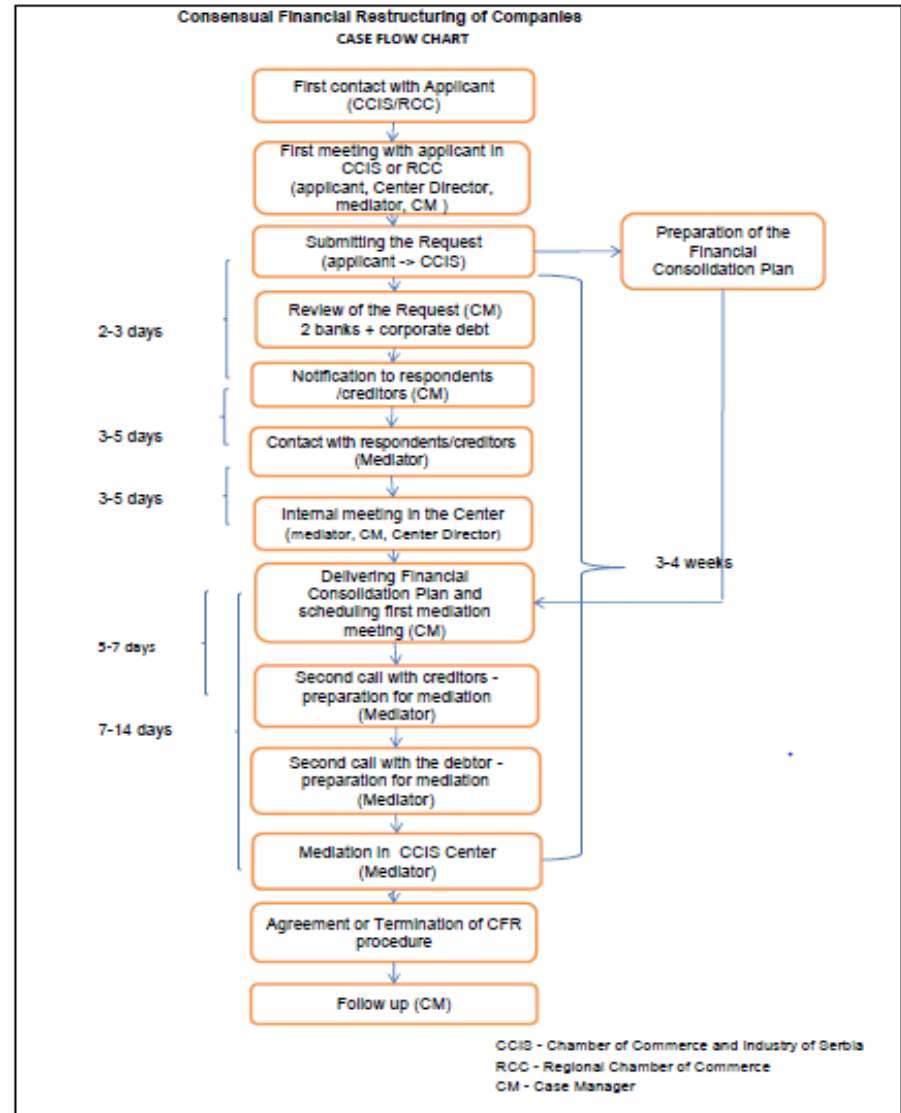
# Institutional Mediation Case Management



European Bank  
for Reconstruction and Development

## Key case management documents

- What is CFR (handout)
- How to prepare for mediation (handout)
- CFR mediation – terms and conditions (handout)
- Participant evaluation form
- Standstill & CFR agreement templates
  
- Check lists for contact with applicants/respondents
- Selection of a mediator (template)
- Pre-mediation checklists for case managers and mediators
- Mentoring/cross-evaluation form



# Publications and outreach



European Bank  
for Reconstruction and Development



Vodič kroz  
sporazumno  
finansijsko  
restrukturiranje  
privrednih  
društava

WORKSHOP LOCATION	DATE	Number of participants
Kragujevac	16.9.2014.	23
Belgrade	18.9.2014.	43
Nis	23.9.2014.	22
Subotica	9.10.2014.	22
Uzice	14.10.2014.	21
Novi Sad	22.10.2014.	34
Zajecar	28.10.2014.	27
Belgrade	30.10.2014.	21
<b>Total:</b>		<b>213</b>



**Предности  
споразумног  
финансијског  
реструктурирања:**

**ШТА ЈЕ  
СПОРАЗУМНО ФИНАНСИЈСКО  
РЕСТРУКТУРИРАЊЕ?**

Споразумно финансијско реструктурирање привредних друштava је реструктурирање корпоративних дугова кроз поновно уређење дужничко-поверилачких односа између привредног друштва у финансијским тешкоћама и његових поверилаца, првенствено банака.  
Споразумно финансијско реструктурирање је поступак намењен привредним друштвима у финансијским тешкоћама, који дужнику омогућава да редефинише своје финансијске обавезе и настави да успешно послује, а повериоцима да наплате своја потраживања.

**КАКО  
ПОКРЕНУТИ ПОСТУПАК?**

Поступак споразумног финансијског реструктурирања могу покренути дужник или поверилац подношењем захтева Центру за услуге и посредовање Привредне коморе Србије.  
Привредна комора Србије је законом одређени институционални посредник, који пружа помоћ при успостављању сарадње између дужника и поверилаца и подршку током преговора о редефинисању дужничко-поверилачких односа.

**КАДА ЈЕ  
СПОРАЗУМНО ФИНАНСИЈСКО  
РЕСТРУКТУРИРАЊЕ МОГУЋЕ?**

- Уколико на страни поверилаца постоје најмање две банке
- Уколико је дуг корпоративне природе (за реструктурирање нису подржни дегови по основу јавних прихода)

**КОЈА ЈЕ  
УЛОГА ПОСРЕДНИКА?**

Након покретања поступка, стране бирају посредника са листе са листе посредника Привредне коморе Србије. Улога посредника је да помаже у преговорима у циљу закључивања Уговора о микровању дугова, односно о споразумном финансијском реструктурирању, којим се редефинишу дужничко-поверилачки односи.

**Брзина**

Поступак је хитан, и најчешће се окончава у року од 30 до 90 дана.

**Трошкови поступка**

Далеко су нижи у односу на друге видове реструктурирања у привреди.

**Равноправност**

Сви учесници у поступку су равноправни.

**Поверљивост**

Све информације, предлози и документи везани за поступак су поверљиви и учесници су у обавези да их држе у тајности.

**Флексибилност**

Учесници, у договору са посредником, бирају најефикаснији начин за рад и успешно окончање поступка.

**Контрола**

Учесници имају потпуну контролу над током и исходом поступка.

**Банкарски и порески подстицаји**

У случају постизања споразума, дужник и повериоци могу користити прописане подстицаје.

**PARTNERI**  
za demokratske promene  
SRBIJA

**ANDRIĆ**  
ADVOKATSKA KANCELARIJA

**EMA GLOBAL**

**ADR CENTER**

# Workshops and public events



European Bank  
for Reconstruction and Development

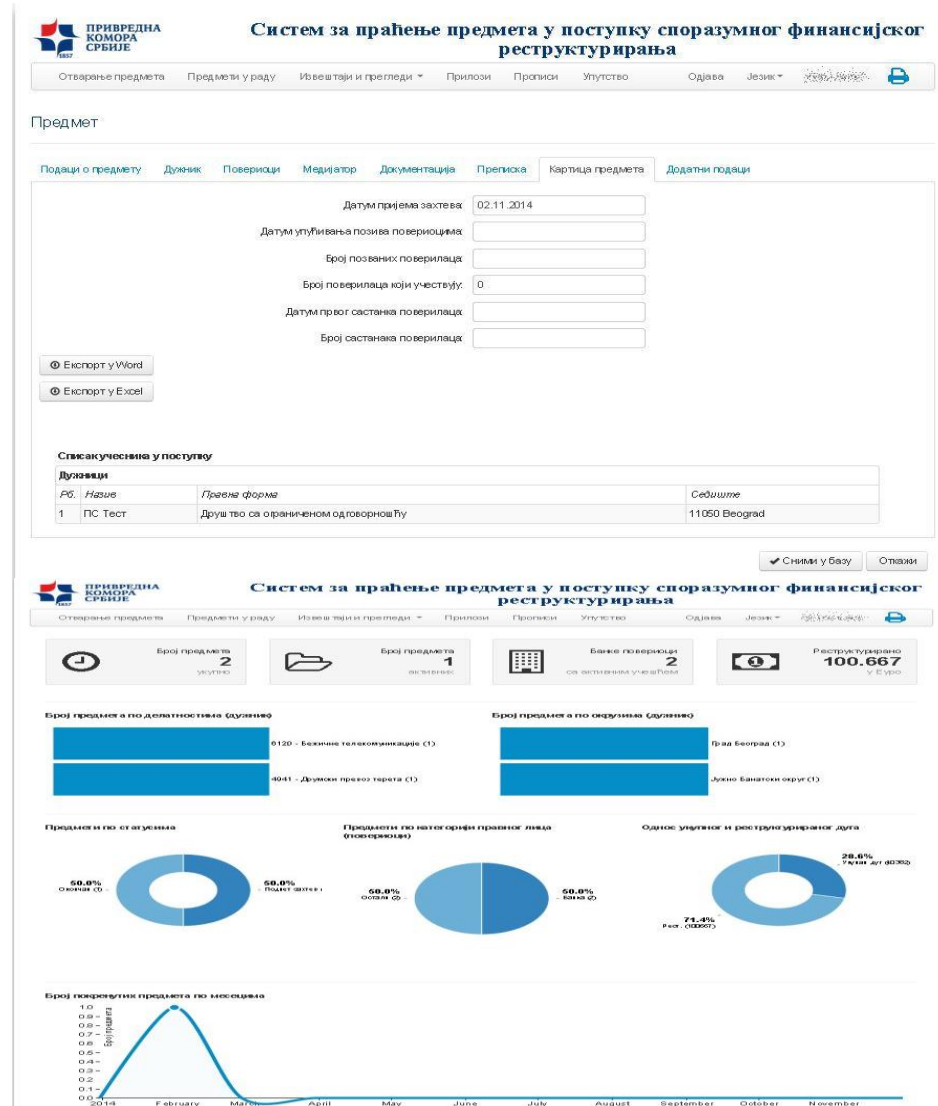


# IT System for CFR Cases



European Bank  
for Reconstruction and Development

- In line with best practices, results of the analysis – IT system developed and tailored for the CCIS needs
- Web application accessible by all authorized users, via internet browser and on line connection
- Registers information from CFR cases and compiles aggregated and per-case reports
- Compliant with legal framework, laws, by-laws and various processes defined by laws and regulations
- Provides follow up to all cases through all phases and status changes that occur during the Consensual Financial Restructuring process



- Significant improvements in administration of CFR (processes and personnel)
- Rise in number of enquiries for CFR and CFR cases
- Conference concludes major Project activities, but on-going policy dialogue with government and regulatory authorities on how to improve CFR still further and how to promote financial restructuring generally
- Further review of CFR procedure and project impact in 12 months' time (with assistance from IT system) to provide a better perspective on changes introduced by Project



Catherine Bridge  
Principal Counsel  
Legal Transition Team  
Tel: + 44 20 7338 6670  
Email: [bridgec@ebrd.com](mailto:bridgec@ebrd.com)

EBRD, One Exchange  
Square  
London, EC2A 2JN  
United Kingdom  
[www.ebrd.com](http://www.ebrd.com)

Nataša Kecman  
Director  
Center for Services and  
Mediation  
Tel: 011 3300 997  
Fax: 011 33232 075  
Email:  
[posredovanje@pks.rs](mailto:posredovanje@pks.rs)

Privredna komora Srbije  
Resavska 15  
11000 Belgrade  
Serbia  
[www.pks.rs](http://www.pks.rs)

Blažo Nedić  
Director  
Partners for Democratic  
Change Serbia  
Tel: 011 3231 551  
Fax: 011 3231 553  
Email: [bnedic@partners-serbia.org](mailto:bnedic@partners-serbia.org)

Svetozara Markovića 9  
11000 Belgrade  
Serbia  
[www.partners-serbia.org](http://www.partners-serbia.org)