THE INSTITUTE OF BANKERS, BANGLADESH (IBB)

6th Banking Professional Examination, 2025

AIBB

GOVERNANCE IN FINANCIAL INSTITUTIONS (GFI)

Subject Code : | 2 | 0 | 5 |

Time—3 hours

Full marks—100

Pass marks—45

[N.B. The figures in the right margin indicate full marks. Answer the questions as mentioned in different parts.]

Part A—Broad Question

(Answer any **two** questions)

Marks—20×2=40

Marks

1. *(a)* Discuss the role of various Board committees in protecting shareholder interest. 8

   (b) How do digital technologies challenge traditional governance models in banks? 5

   (c) State some general roles and responsibilities of the Chief Executive Officer (CEO) of a bank. 7

2. *(a)* What do you mean by Senior Management Team (SMT)? Describe the role of SMT within a business. 2+5=7

   (b) What is capital to Risk-Weighted Asset Ratio (CRAR)? What are the importance and implications of CRAR? 3+4=7

   (c) What do you understand by brokerage service and stock dealer service? 6

3. *(a)* What is Enterprise Risk Management (ERM)? Describe the benefits of ERM. 3+4=7

   (b) What are the broad categories of payment services provided by the mobile financial service provider? 8

   (c) State the features of Islamic Window. 5

4. *(a)* What is meant by Digital Agenda? Describe the importance of MFS in digital agenda. 3+3=6

   (b) Describe the steps of succession planning and management process. 8

   (c) What do you understand by market positioning and repositioning. 6

[Please turn over

Part B—Mathematical Problem

(Answer any **one** question)

Marks—10×1=10

Marks

5. A bank has the following exposures on its balance sheet as of 30 June 2025 :

Asset Type	Amount (in crore)	Credit Risk Weight (%) as per Bangladesh Bank
Cash in hand	50·00	0%
Clams on Bangladesh Bank	100·00	0%
Loans to Government Entities	800·00	20%
Corporate Loans	950·00	100%
Residential Mortgage Loans	700·00	50%

Instructions :

(a) Calculate the total Risk-Weighted Asset (RWA) for the bank. 3

(b) Calculate the Minimum Capital Requirement (MCR) for the bank as per capital to Risk-Weighted Asset Ratio. 3

(c) The bank has a capital of BDT 100·00 crore now. Is it adequate? Justify your answer. 4

6. During a review of corporate governance effectiveness. It was found that

- Total board meetings scheduled in a year : 12
- Board meetings actually held : 9
- Independent directors attended : 6 out of 9
- Risk committee meetings scheduled : 6
- Risk committee meetings held : 4

(a) Calculate the following governance KPIs in percentage : 6

(i) Board meeting compliance ratio

(ii) Independent directors attendance ratio

(iii) Risk committee meeting compliance ratio.

(b) In Bangladesh Bank sets a minimum threshold of 75% attendance rate for both the board and risk committee analyze whether the bank has complied. Suggest corrective governance actions for non-compliance. 4

Part C—Problem Solving
(Solve any **one** case)
Marks—20×1=20

Marks

7. **Case-1 :** Conflict of Interest and Weak Board Oversight Case Scenario :

XYZ Bank, a mid-sized private commercial bank in Bangladesh, is under regulatory investigation for multiple governance failures. Recent findings by Bangladesh Bank and external auditors indicate serious lapses in board effectiveness and internal control mechanisms. Notably :

- Related party lending was approved without proper documentation or risk assessment.
- Internal audit reports raised red flags about loan classification, delayed provisioning and procurement anomalies.
- The chairperson and the CEO belong to the same family, raising concerns over board independence and objectivity.
- There are no independent directors on the board and board meeting minutes show that strategic decisions are after made informally without full board consensus.
- The bank's code of conduct was last updated five years ago, is not communicated to staff and lack enforcement mechanisms..

These issues have led to reputational damage, negative media coverage and depositor concern, resulting in a decline in public interest and trust.

Questions :

(a) What key governance principles were violated at XYZ Bank? 5

(b) What reforms would you recommend to strengthen board oversight, independence and ethical governance? 5

(c) How should XYZ Bank restructure its internal audit and compliance functions to ensure effectiveness? 5

(d) Recommend regulatory steps Bangladesh Bank might take to ensure corrective action. 5

8. **Case-2 :** Risk Management Failures and Rising NPL's Case Scenario :

ABC Bank, a private commercial bank in Bangladesh has seen a sharp increase in its non-performing loan (NPLs) over the past two years. According to its latest financial disclosures, the NPL ratio has doubled from 5% to 10%. A recent regulatory audit by Bangladesh Bank uncovered serious weakness in the bank's risk governance framework :

- Risk assessment and credit appraisal procedures were poorly structured, with loans often approved based on relationship history or personal references rather than objective analysis.
- The credit risk management unit lacked independence and had minimal authority in the approval process.
- The internal audit department was in adequately staffed and not functionally independent.
- Audit reports were often delayed or ignored by senior management and red flags regarding loan classification were routinely overlooked.

[Please turn over

Marks

As a result of these governance failures, the bank is now falling liquidity pressures, with depositors becoming cautious and wholesale funding sources drying up. This has affected day to day operations and eroded public trust.

Questions :

(a) Identify the key risk management failures at ABC Bank. 7

(b) How can the internal audit function be strengthened to detect financial risks effectively? 6

(c) What measures should the bank implement to improve its loan approval and risk management process? 7

Part D—Understanding Terminology

Marks—5×2=10

9. Compare and contrast between any **five** of the following :

(a) Internal Audit vs. External Audit

(b) Risk Appetite vs. Risk Tolerance

(c) Conventional Banking vs. Islamic Banking

(d) CRR vs. SLR

(e) Governance vs. Management

(f) Board of Directors vs. Senior Management

(g) Tier 1 Capital vs. Tier 2 Capital

(h) Banker as a debtor vs. Banker as a creditor

(i) Issue Management vs. Underwriting

(j) Dissolving Board vs. Removal of Director.

Part E—Short Question

(Answer **all** questions)

Marks—2×10=20

10. Briefly answer the following questions : 2×10=20

(a) As per Bangladesh Bank's directive, what is the age limit for CEO of a bank?

(b) Mention two roles of the Chief Risk Officer (CRO) in a bank.

(c) What is the primary responsibility of the audit committee in a bank?

(d) Name two regulatory bodies overseeing financial governance.

(e) Write the full forms of KPI and ALCO.

(f) Mention the categories of non-performing loans.

(g) What is the current Minimum Capital Requirement (MCR)?

(h) Under which section of the Bank-Company Act, 1991 Bangladesh Bank is empowered to remove a director of a bank company.

(i) Can a bank directly engage in the business of stock dealing?

(j) Fill in the gaps :

A term loan is a loan with —— maturity period of more than —— years.

[বাংলা অনুবাদ]

[**দ্রষ্টব্য :** ডান পার্শ্বের সংখ্যা প্রশ্নের পূর্ণমান জ্ঞাপক। বিভিন্ন অংশের নির্দেশনা অনুযায়ী প্রশ্নের উত্তর দিতে হবে।]

অংশ ক—বড় প্রশ্ন

(যে কোনো **দুইটি** প্রশ্নের উত্তর দিন)

মান—৪০

নম্বর

১। (ক) শেয়ারহোল্ডারদের স্বার্থরক্ষায় বিভিন্ন পর্ষদ কমিটির ভূমিকা আলোচনা করুন। ৮

(খ) ব্যাংকের প্রচলিত সুশাসন মডেলগুলোকে ডিজিটাল প্রযুক্তি কীভাবে চ্যালেঞ্জের মুখে ফেলে? ৫

(গ) একটি ব্যাংকের প্রধান নির্বাহীর সাধারণ দায়িত্ব ও কর্তব্যসমূহ উল্লেখ করুন। ৭

২। (ক) সিনিয়র ম্যানেজমেন্ট টীম (SMT) বলতে কী বুঝেন? একটি ব্যবসায় SMT এর ভূমিকা বর্ণনা করুন। ২+৫=৭

(খ) CRAR কী? CRAR এর গুরুত্ব ও প্রভাব উল্লেখ করুন। ৩+৪=৭

(গ) ব্রোকারেজ সার্ভিস এবং স্টক ডিলার সার্ভিস বলতে কী বোঝায়? ৬

৩। (ক) এন্টারপ্রাইজ রিস্ক ম্যানেজমেন্ট (ERM) কী? ERM এর সুবিধাগুলো বর্ণনা করুন। ৩+৪=৭

(খ) মোবাইল আর্থিক সেবা (MFS) প্রদানকারী কর্তৃক প্রদত্ত প্রধান প্রধান পেমেন্ট সেবাসমূহ কী কী? ৮

(গ) ইসলামিক উইন্ডো এর বৈশিষ্ট্যসমূহ উল্লেখ করুন। ৫

৪। (ক) ডিজিটাল এজেন্ডা বলতে কী বোঝায়? ডিজিটাল এজেন্ডায় MFS এর গুরুত্ব আলোচনা করুন। ৩+৩=৬

(খ) উত্তরাধিকার পরিকল্পনা ও ব্যবস্থাপনা প্রক্রিয়ার ধাপগুলো বর্ণনা করুন। ৮

(গ) বাজার অবস্থান ও পুনঃঅবস্থান বলতে কী বোঝায়? ৬

অংশ খ—গাণিতিক সমস্যা

(যে কোনো **একটি** প্রশ্নের উত্তর দিন)

মান—১০×১=১০

৫। একটি ব্যাংকের ৩০ জুন ২০২৫ তারিখের উদ্বৃত্তপত্র (Balance Sheet) অনুযায়ী নিম্নোক্ত সম্পদ রয়েছে :

সম্পদের ধরন	পরিমাণ (কোটি টাকায়)	বাংলাদেশ ব্যাংকের নির্দেশনা অনুযায়ী Credit Risk Weight (%)
হাতে নগদ	৫০·০০	০%
বাংলাদেশ ব্যাংকের নিকট দাবি	১০০·০০	০%
সরকারি প্রতিষ্ঠানে ঋণ	৮০০·০০	২০%
কর্পোরেট ঋণ	৯৫০·০০	১০০%
আবাসিক মর্টগেজ ঋণ	৭০০·০০	৫০%

নির্দেশনা :

(i) ব্যাংকটির মোট ঝুঁকিভিত্তিক সম্পদ (Risk Weighted Asset) হিসাব করুন। ৩

(ii) বর্তমান ঝুঁকিভিত্তিক মূলধন পর্যাপ্ততা (CRAR) অনুযায়ী সর্বনিম্ন প্রয়োজনীয় মূলধন (MCR) হিসাব করুন। ৩

(iii) ব্যাংকটির বর্তমান মূলধন ১০০·০০ কোটি টাকা। এটি কি পর্যাপ্ত? আপনার উত্তরের যৌক্তিকতা ব্যাখ্যা করুন। ৪

[পর পৃষ্ঠা দ্রষ্টব্য

নম্বর

৬। একটি ব্যাংকের কর্পোরেট সুশাসনের কার্যকারিতা পর্যালোচনায় দেখা গেছে :

- বছরে মোট নির্ধারিত পর্ষদ সভা : ১২টি
- অনুষ্ঠিত পর্ষদ সভা : ৯টি
- স্বতন্ত্র পরিচালক উপস্থিত ছিলেন : ৯টির মধ্যে ৬টিতে
- ঝুঁকি কমিটির নির্ধারিত সভা : ৬টি
- ঝুঁকি কমিটির অনুষ্ঠিত সভা : ৪টি

(ক) সুশাসনের নিম্নোক্ত KPI শতাংশে হিসাব করুন : ৬

অ. পর্ষদ সভার কমপ্লায়েন্স অনুপাত

আ. স্বতন্ত্র পরিচালক উপস্থিতির অনুপাত

ই. ঝুঁকি কমিটির সবার কমপ্লায়েন্স অনুপাত।

(খ) যদি বাংলাদেশ ব্যাংক পর্ষদ ও ঝুঁকি কমিটির জন্য ন্যূনতম উপস্থিতি হার ৭৫% নির্ধারণ করে, সেক্ষেত্রে ব্যাংকটি শর্তপূরণ করেছে কি-না তা বিশ্লেষণ করুন। শর্তপূরণ না করে থাকলে করণীয় পদক্ষেপ প্রস্তাব করুন। ৪

অংশ গ—সমস্যা সমাধান

(যে কোনো **একটি** কেস সমাধান করুন)

মান—২০×১=২০

৭। **কেস-১ :** স্বার্থের সংঘাত ও পর্ষদের দুর্বল তদারকি

XYZ ব্যাংক, বাংলাদেশের মধ্যম আকারের ১টি বেসরকারি মালিকানাধীন ব্যাংক, সুশাসনের একাধিক ব্যর্থতার কারণে নিয়ন্ত্রক সংস্থার তদন্তের মুখে পড়েছে। বাংলাদেশ ব্যাংক ও বাণিজ্যিক অডিটরদের সাম্প্রতিক প্রতিবেদনে দেখা গেছে :

- স্বার্থ সংশ্লিষ্ট পক্ষকে যথাযথ নথি ও ঝুঁকি বিশ্লেষণ ব্যতিরেকে ঋণ অনুমোদন করা হয়েছে।
- আভ্যন্তরীণ অডিট রিপোর্টে ঋণ শ্রেণিকরণ, বিলম্বিত প্রভিশনিং এবং ক্রয় সংক্রান্ত অনিয়মের বিষয়ে উল্লেখ রয়েছে।
- সভাপতি ও প্রধান নির্বাহী একই পরিবারের হওয়ায় পর্ষদের স্বতন্ত্রতা ও নিরপেক্ষতা নিয়ে প্রশ্ন রয়েছে।
- পর্ষদে কোনো স্বতন্ত্র পরিচালক নেই এবং পর্ষদ সভার কার্যবিবরণীতে দেখা গেছে গুরুত্বপূর্ণ সিদ্ধান্তগুলো প্রায়ই অনানুষ্ঠানিকভাবে পর্ষদের পূর্ণ সম্মতি ব্যতিরেকে নেওয়া হচ্ছে।
- ব্যাংকের কোড অব কন্ডাক্ট সর্বশেষ ৫ বছর আগে হালনাগাদ করা হয়েছে, কর্মীদের কাছে প্রচার হয়নি এবং কার্যকরভাবে প্রয়োগ হচ্ছে না। ফলে ব্যাংকের সুনাম নষ্ট হয়েছে, মিডিয়ায় নেতিবাচক সংবাদ প্রকাশিত হয়েছে এবং আমানতকারীদের আস্থা ক্ষুণ্ন হয়েছে।

প্রশ্নাবলি :

(ক) XYZ ব্যাংকে সুশাসনের কোন মূলনীতি লঙ্ঘন হয়েছে? ব্যাসেল নীতি এবং বাংলাদেশ ব্যাংকের প্রবিধির আলোকে উত্তর দিন। ৫

(খ) পর্ষদের তদারকি, স্বতন্ত্রতা ও নৈতিক সুশাসন জোরদার করতে কী ধরনের সংস্কার প্রয়োজন? ৫

নম্বর

(গ) আভ্যন্তরীণ অডিট ও কমপ্লায়েন্স কার্যক্রমকে কীভাবে আরও কার্যকর করা যায়? ৫

(ঘ) বাংলাদেশ ব্যাংক এক্ষেত্রে কী ধরনের নিয়ন্ত্রক পদক্ষেপ গ্রহণ করতে পারে? ৫

৮। কেস-২ : ঝুঁকি ব্যবস্থাপনায় ব্যর্থতা ও NPL বৃদ্ধি

ABC ব্যাংক বাংলাদেশের একটি বেসরকারি মালিকানাধীন ব্যাংক এর শ্রেণিকৃত ঋণ (NPL) বিগত দুই বছরে উল্লেখযোগ্য হারে বৃদ্ধি পেয়েছে। ব্যাংকটির সর্বশেষ আর্থিক বিবরণী অনুযায়ী NPL এর শতকরা হার দ্বিগুণ হয়ে ৫% থেকে ১০% এ পৌঁছেছে। বাংলাদেশ ব্যাংকের সাম্প্রতিক অডিটে ব্যাংকের ঝুঁকি ব্যবস্থাপনা কাঠামোতে বড় ধরনের দুর্বলতা উন্মোচিত হয়েছে :

- ঝুঁকি মূল্যায়ন ও ঋণ অনুমোদন প্রক্রিয়া দুর্বল, প্রায়ই সম্পর্ক বা ব্যক্তিগত সুপারিশের ভিত্তিতে ঋণ অনুমোদন করা হয়েছে।
- ঋণ, ঝুঁকি ব্যবস্থাপনা ইউনিটের স্বাধীনতা নেই এবং অনুমোদন প্রক্রিয়ায় কর্তৃত্ব কম।
- আভ্যন্তরীণ অডিট বিভাগে পর্যাপ্ত জনবল নেই এবং এটি কার্যকরভাবে স্বাধীন নয়।
- অডিট রিপোর্ট প্রায়ই বিলম্বিত বা উপেক্ষিত হয়েছে এবং ঋণ শ্রেণিকরণের সতর্কবার্তা গুরুত্বের সাথে দেখা হয়নি।

ফলে ব্যাংক তারল্য সমস্যায় পড়েছে। আমানতকারীরা সতর্ক অবস্থানে গেছে এবং ব্যাংকের তহবিলের উৎস্য হ্রাস পেয়েছে। ফলে ব্যাংকের দৈনন্দিন ব্যাংকিং কার্যক্রম বিঘ্নিত হচ্ছে এবং জনগণ আস্থা হারাচ্ছে।

প্রশ্নাবলি :

(ক) ABC ব্যাংকের ঝুঁকি ব্যবস্থাপনার প্রধান ব্যর্থতাগুলো কী কী? ৭

(খ) আর্থিক ঝুঁকি সঠিকভাবে শনাক্তের জন্য আভ্যন্তরীণ অডিট কীভাবে শক্তিশালী করা যায়? ৬

(গ) ঋণ অনুমোদন ও ঝুঁকি মূল্যায়ন প্রক্রিয়া উন্নত করতে ব্যাংক কর্তৃক কী ব্যবস্থা গ্রহণ করা উচিত? ৭

অংশ ঘ—পরিভাষার ধারণা

(যে কোনো **পাঁচটির** মধ্যে তুলনামূলক আলোচনা করুন)

মান—২×৫=১০

৯। (ক) আভ্যন্তরীণ অডিট বনাম বাহ্যিক অডিট

(খ) ঝুঁকি প্রবণতা বনাম ঝুঁকি সহনশীলতা

(গ) কনভেনশনাল ব্যাংকিং বনাম ইসলামিক ব্যাংকিং

(ঘ) CRR বনাম SLR

(ঙ) সুশাসন বনাম ব্যবস্থাপনা

(চ) পরিচালনা পর্ষদ বনাম শীর্ষ ব্যবস্থাপনা

(ছ) টিয়ার ১ মূলধন বনাম টিয়ার ২ মূলধন

(জ) ঋণ গ্রহীতা হিসেবে ব্যাংকার বনাম ঋণদাতা হিসেবে ব্যাংকার

(ঝ) ইস্যু ব্যবস্থাপনা বনাম আন্ডার রাইটিং

(ঞ) পরিচালনা পর্ষদ বিলুপ্তি বনাম পরিচালক অপসারণ।

[পর পৃষ্ঠা দ্রষ্টব্য

অংশ ঙ—সংক্ষিপ্ত প্রশ্ন

(সবগুলো প্রশ্নের উত্তর দিন)

মান—২×১০=২০

১০। (ক) বাংলাদেশ ব্যাংকের নির্দেশনা অনুযায়ী ব্যাংকের প্রধান নির্বাহীর সর্বোচ্চ বয়সসীমা কত?

(খ) একটি ব্যাংকের প্রধান ঝুঁকি কর্মকর্তার (CRO) দুটি কর্তব্য লিখুন।

(গ) ব্যাংকের অডিট কমিটির প্রধান দায়িত্ব কী?

(ঘ) দুটি নিয়ন্ত্রক সংস্থার নাম উল্লেখ করুন যারা আর্থিক সুশাসন তদারকি করে।

(ঙ) KPI ও ALCO এর পূর্ণরূপ লিখুন।

(চ) নন-পারফর্মিং লোনের ক্যাটাগরিসমূহ উল্লেখ করুন।

(ছ) বাংলদেশে পরিচালিত ব্যাংক কোম্পানির জন্য বর্তমানে প্রয়োজনীয় সর্বনিম্ন মূলধন (MCR) কত?

(জ) ব্যাংক কোম্পানি আইন, ১৯৯১ এর কোন ধারা বলে বাংলাদেশ ব্যাংক একটি ব্যাংক কোম্পানির পরিচালক অপসারণ করতে পারে।

(ঝ) একটি ব্যাংক কি সরাসরি স্টক ডিলিং ব্যবসায় জড়িত হতে পারে?

(ঞ) শূন্যস্থান পূরণ করুন :

A term loan is a loan with —— maturity period of more than —— years.