

Role of the Board of Directors for Investment Portfolio

Part IV

Secondary Marketમાંથી ખરીદવામાં આવતી Non-SLR Securities માટે આંતરિક નિયંત્રણ પ્રક્રિયાઓને મંજૂરી આપવી

RBIની અપેક્ષા

RBIની અપેક્ષા છે કે બેંક Non-SLR Securitiesની ખરીદી અને વેચાણ માટે મજબૂત આંતરિક નિયંત્રણ વ્યવસ્થા (Internal Control System) સ્થાપિત કરે. ખાસ કરીને Secondary Marketમાં લેવડદેવડ કરતી વખતે Due Diligence, Credit Appraisal, Valuation, Documentation, Settlement અને Monitoring માટે સ્પષ્ટ પ્રક્રિયાઓ હોવી જોઈએ.

બોર્ડની વિગતવાર જવાબદારી

Non-SLR Securitiesમાં Government Securitiesની સરખામણીએ વધુ Credit Risk અને Liquidity Risk રહેલું હોય છે. તેથી બોર્ડ એવી આંતરિક નિયંત્રણ પ્રક્રિયા મંજૂર કરવી જોઈએ કે જેમાં દરેક રોકાણ પહેલાં Issuerની નાણાકીય સ્થિતિ, Credit Rating, Market Reputation અને Repayment Capacityનું પૂરતું મૂલ્યાંકન થાય.

બોર્ડ ખાતરી કરવી જોઈએ કે Front Office, Mid Office અને Back Office વચ્ચે સંપૂર્ણ કાર્યવિભાજન છે અને કોઈપણ વ્યવહાર યોગ્ય મંજૂરી, દસ્તાવેજીકરણ અને સ્વતંત્ર ચકાસણી વિના પૂર્ણ ન થાય.

બોર્ડ સમયાંતરે આ નિયંત્રણોની અસરકારકતાની સમીક્ષા કરીને Audit અને Risk Management વિભાગોના સૂચનોના આધારે જરૂરી સુધારા કરવા જોઈએ.

બોર્ડ મેનેજમેન્ટને આપવાની સૂચનાઓ

- Non-SLR Investments માટે Standard Operating Procedure તૈયાર કરવી.
- દરેક રોકાણ પહેલાં Credit Appraisal ફરજિયાત કરવી.
- Independent Valuation સુનિશ્ચિત કરવી.
- Maker–Checker System અમલમાં રાખવી.
- દરેક વ્યવહારનું Post Transaction Review કરવું.

બોર્ડ સમક્ષ રજૂ થનારા MIS / અહેવાલો

- Non-SLR Investment Register
- Credit Rating Report
- Due Diligence Report
- Policy Compliance Report

- Valuation Report
- Exception Report
- Secondary Market Transactions Report

Audit Committee શું તપાસશે?

- Due Diligence કરવામાં આવી હતી?
- Credit Rating Policyનું પાલન થયું છે?
- Internal Controls અસરકારક છે?
- Documentation પૂર્ણ છે?
- Valuation યોગ્ય રીતે કરવામાં આવ્યું છે?
- Policy Exceptions માટે યોગ્ય મંજૂરી લેવામાં આવી છે?

સારા ગવર્નન્સ માટે શ્રેષ્ઠ પ્રથાઓ (Best Practices)

- Investment Checklist ફરજિયાત બનાવવી.
- Pre-Investment Risk Assessment કરાવવું.
- Independent Credit Review કરાવવો.
- Secondary Marketમાંથી લેવાયેલા તમામ મોટા વ્યવહારોની Audit Committee સમીક્ષા કરવી.
- Annual Review of Internal Controls કરાવવો.

UCB માટે વ્યવહારુ ઉદાહરણ

બેંક Secondary Marketમાંથી ₹5 કરોડના Corporate Bonds ખરીદવા માંગે છે.

ખરીદી પહેલાં નીચેની બાબતો ફરજિયાત ચકાસવી:

- Credit Rating
- Issuerની છેલ્લી ત્રણ વર્ષની Financial Statements
- Market Price
- Liquidity
- Exposure Limit
- Due Diligence Report

આ તમામ અહેવાલોના આધારે જ રોકાણની મંજૂરી આપવી.

Part VII

રોકાણ વ્યવહારો માટે મંજૂર બ્રોકરોની પેનલને મંજૂરી આપવી તથા દર વર્ષે તેની સમીક્ષા કરવી

RBIની અપેક્ષા

RBIની અપેક્ષા છે કે બેંક માત્ર SEBIમાં નોંધાયેલા (Registered) અને વિશ્વસનીય બ્રોકરો મારફતે જ રોકાણ વ્યવહારો કરે. બોર્ડે મંજૂર કરેલી બ્રોકરોની પેનલ તૈયાર કરવી અને દર વર્ષે તેની સમીક્ષા કરવી જોઈએ જેથી માત્ર યોગ્ય, સક્ષમ અને નિયમનકારી રીતે અનુપાલન કરનાર બ્રોકરો જ બેંક સાથે વ્યવહાર કરી શકે.

બોર્ડની વિગતવાર જવાબદારી

બોર્ડે બ્રોકરોની પસંદગી માટે સ્પષ્ટ માપદંડો નક્કી કરવા જોઈએ. તેમાં SEBI Registration, Stock Exchange Membership, Market Reputation, Financial Strength, Regulatory Compliance History અને અનુભવ જેવા મુદ્દાઓનો સમાવેશ થવો જોઈએ.

બોર્ડે દર વર્ષે પેનલની સમીક્ષા કરીને જો કોઈ બ્રોકર સામે SEBI અથવા Stock Exchange દ્વારા શિસ્તભંગની કાર્યવાહી કરવામાં આવી હોય અથવા તેની કામગીરી અસંતોષકારક હોય તો તેને પેનલમાંથી દૂર કરવાનો નિર્ણય લેવો જોઈએ.

બોર્ડે Broker-wise Business, Brokerage Paid, Exposure અને Compliance Reportની પણ સમયાંતરે સમીક્ષા કરવી જોઈએ.

બોર્ડે મેનેજમેન્ટને આપવાની સૂચનાઓ

- માત્ર Board-approved Brokers સાથે જ વ્યવહાર કરવો.
- Broker Due Diligence દર વર્ષે કરવી.
- Broker-wise Exposure સતત મોનિટર કરવું.
- Brokerage Analysis Report બોર્ડે સમક્ષ રજૂ કરવો.
- Broker Performance Evaluation તૈયાર કરવું.

બોર્ડે સમક્ષ રજૂ થનારા MIS / અહેવાલો

- Approved Broker Panel
- Broker-wise Transaction Report
- Brokerage Paid Report
- Broker Exposure Report
- SEBI Compliance Status
- Broker Performance Review

- Broker Limit Utilisation Report

Audit Committee શું તપાસશે?

- માત્ર મંજૂર કરેલા બ્રોકરો સાથે જ વ્યવહાર થયા છે?
- Broker-wise Exposure Limitનું પાલન થયું છે?
- Brokerage યોગ્ય છે?
- કોઈ બ્રોકર સામે Regulatory Action છે?
- Broker Selection પ્રક્રિયા પારદર્શક હતી?
- Broker સંબંધિત Policyનું પાલન થયું છે?

સારા ગવર્નન્સ માટે શ્રેષ્ઠ પ્રથાઓ (Best Practices)

- Broker Scorecard તૈયાર કરવો.
- Broker Rotation Policy અપનાવવી.
- Brokerage Benchmarking કરવું.
- Broker Due Diligence દર વર્ષે કરવી.
- Conflict of Interest Declaration ફરજિયાત કરવી.

UCB માટે વ્યવહારુ ઉદાહરણ

બોર્ડ સમક્ષ પાંચ બ્રોકરોની નવી પેનલ મંજૂરી માટે રજૂ થાય છે.

મંજૂરી પહેલાં બોર્ડે નીચેના પ્રશ્નો પૂછવા જોઈએ:

- શું તમામ બ્રોકરો SEBIમાં નોંધાયેલા છે?
- શું તેમની સામે કોઈ દંડાત્મક કાર્યવાહી થઈ છે?
- છેલ્લા ત્રણ વર્ષનો વ્યવસાયિક રેકૉર્ડ કેવો છે?
- શું તેમની નાણાકીય સ્થિતિ મજબૂત છે?
- શું Brokerage સ્પર્ધાત્મક અને વાજબી છે?

Part VIII

Breach of Broker Exposure Limit

કોઈપણ વ્યક્તિગત બ્રોકર માટે નિર્ધારિત Exposure Limitનો ભંગ થાય તો તેની નોંધ લેવી અને યોગ્ય સુધારાત્મક કાર્યવાહી સુનિશ્ચિત કરવી

RBIની અપેક્ષા

RBIની અપેક્ષા છે કે બેંક કોઈ એક બ્રોકર પર અતિશય નિર્ભર ન રહે અને બ્રોકર મારફતે થતા રોકાણ વ્યવહારો માટે નિર્ધારિત મર્યાદા (Broker Exposure Limit)નું પાલન કરે. જો કોઈ કારણસર આ મર્યાદાનો ભંગ થાય, તો તેની નોંધ બોર્ડ સમક્ષ મૂકવી, કારણોનું વિશ્લેષણ કરવું અને ભવિષ્યમાં આવી સ્થિતિ ફરી ન સર્જાય તે માટે જરૂરી સુધારાત્મક પગલાં લેવા.

બોર્ડની વિગતવાર જવાબદારી

બોર્ડ ખાતરી કરવી જોઈએ કે બ્રોકર-વાર થયેલા તમામ રોકાણ વ્યવહારોનું નિયમિત મોનિટરિંગ કરવામાં આવે છે અને કોઈપણ બ્રોકર સાથેના વ્યવહારો બોર્ડ તથા RBI દ્વારા નિર્ધારિત મર્યાદાની અંદર જ રહે છે.

જો કોઈ વિશિષ્ટ પરિસ્થિતિમાં બ્રોકર મર્યાદા વટાવવી પડે, તો તેનું સ્પષ્ટ વ્યાવસાયિક કારણ નોંધવામાં આવ્યું છે કે નહીં તેની બોર્ડ સમીક્ષા કરવી જોઈએ. માત્ર બજારની સુવિધા અથવા વ્યક્તિગત સંબંધોને આધારે કોઈ એક બ્રોકરને અતિશય વ્યવસાય આપવો યોગ્ય નથી.

બોર્ડ દરેક આવા બનાવમાં તપાસ કરવી જોઈએ કે મર્યાદા શા માટે વટાવવામાં આવી, શું તે ટાળી શકાય તેમ હતું, અને ભવિષ્યમાં આવી સ્થિતિ ન સર્જાય તે માટે કયા નિયંત્રણો મજબૂત કરવાની જરૂર છે.

બોર્ડ મેનેજમેન્ટને આપવાની સૂચનાઓ

- Broker-wise Exposureનું સતત મોનિટરિંગ કરવું.
- Exposure Limit વટાય તે પહેલાં જ Alert System કાર્યરત કરવો.
- Limit Breach અંગે તરત CEO અને Boardને જાણ કરવી.
- દરેક Limit Breach માટે કારણદર્શક નોંધ (Justification Note) તૈયાર કરવી.
- Broker Diversification Policyનું કડક પાલન કરવું.

બોર્ડ સમક્ષ રજૂ થનારા MIS / અહેવાલો

- Broker-wise Transaction Summary.
- Broker Exposure Limit Utilisation Report.
- Limit Breach Report.

- Corrective Action Taken Report.
- Brokerage Paid Analysis.
- Broker Performance Report.

Audit Committee શું તપાસશે?

Audit Committee ખાસ કરીને નીચેના મુદ્દાઓની તપાસ કરશે:

- શું કોઈ બ્રોકરની Exposure Limit વટાવવામાં આવી છે?
- જો હા, તો તેનું કારણ યોગ્ય અને દસ્તાવેજીકૃત છે?
- શું બોર્ડને સમયસર જાણ કરવામાં આવી હતી?
- શું સુધારાત્મક પગલાં લેવામાં આવ્યા છે?
- શું ભવિષ્યમાં આવું ન બને તે માટે સિસ્ટમમાં સુધારો કરવામાં આવ્યો છે?
- શું કોઈ ચોક્કસ બ્રોકરને અસંગત પ્રમાણમાં વ્યવસાય આપવામાં આવ્યો છે?

સારા ગવર્નન્સ માટે શ્રેષ્ઠ પ્રથાઓ (Best Practices)

- Broker-wise Exposure Dashboard તૈયાર કરવો.
- Exposure 80% સુધી પહોંચે ત્યારે Automatic Alert આપતી સિસ્ટમ વિકસાવવી.
- Broker Rotation Policy અમલમાં મૂકવી.
- દર વર્ષે Broker Performanceનું મૂલ્યાંકન કરવું.
- એક પણ બ્રોકર પર અતિશય નિર્ભરતા ટાળવી.

UCB માટે વ્યવહારુ ઉદાહરણ

ધારો કે બેંકના કુલ બ્રોકર મારફતના વ્યવહારો ₹500 કરોડ છે. RBI મુજબ એક બ્રોકર માટેની મર્યાદા 5% એટલે કે ₹25 કરોડ થાય છે. વર્ષ દરમિયાન એક બ્રોકર મારફતે ₹32 કરોડના વ્યવહારો થયા.

આ સ્થિતિમાં બોર્ડ માત્ર નોંધ લેવી નહીં, પરંતુ મેનેજમેન્ટ પાસેથી વિગતવાર કારણો માંગવા, જવાબદારી નક્કી કરવી અને ભવિષ્યમાં Limit Monitoring System વધુ મજબૂત બનાવવા સૂચના આપવી.

Part IX

SGL/CSGL Reconciliation

Public Debt Office (PDO) સાથે **SGL/CSGL** ખાતાઓના **Reconciliation** અંગે **Audit Committee**ના અહેવાલોની સમીક્ષા કરવી અને કોઈ તફાવત હોય તો તેનો સમયસર નિકાલ કરાવવો

RBIની અપેક્ષા

RBIની અપેક્ષા છે કે બેંકના SGL/CSGL ખાતાઓના બેલેન્સનું Public Debt Office (PDO) સાથે નિયમિત Reconciliation કરવામાં આવે. કોઈપણ તફાવત, ભૂલ અથવા બાકી મુદ્દો સમયસર શોધી તેનો નિકાલ કરવામાં આવે અને તેની સમીક્ષા Audit Committee તથા Board દ્વારા કરવામાં આવે.

બોર્ડની વિગતવાર જવાબદારી

Government Securities બેંકની સૌથી મહત્વપૂર્ણ સંપત્તિઓમાંની એક છે. તેથી બોર્ડ ખાતરી કરવી જોઈએ કે બેંકના રેકૉર્ડ અને PDOના રેકૉર્ડ વચ્ચે સંપૂર્ણ સુસંગતતા રહે.

બોર્ડ Audit Committeeના અહેવાલોની સમીક્ષા કરીને જો કોઈ તફાવત જણાય તો તેના કારણો, નાણાકીય અસર અને સુધારાત્મક પગલાંની સમીક્ષા કરવી જોઈએ. લાંબા સમય સુધી Reconciliation બાકી રહે તે ગંભીર નિયંત્રણની ખામી માનવી જોઈએ.

બોર્ડ મેનેજમેન્ટને આપવાની સૂચનાઓ

- SGL/CSGL Reconciliation દર મહિને કરવું.
- કોઈપણ તફાવત ત્રણ કાર્યકારી દિવસમાં તપાસવો.
- Material Differences અંગે CEOને તરત જાણ કરવી.
- Reconciliation Certificate Audit Committee સમક્ષ રજૂ કરવું.
- તમામ બાકી મુદ્દાઓ માટે Action Taken Report રજૂ કરવી.

બોર્ડ સમક્ષ રજૂ થનારા MIS / અહેવાલો

- Monthly SGL Reconciliation Report.
- CSGL Reconciliation Report.
- Pending Reconciliation Statement.
- Difference Analysis Report.
- Action Taken Report.
- Audit Committee Review Note.

Audit Committee શું તપાસશે?

- Reconciliation સમયસર થયું છે?
- કોઈ બાકી તફાવત છે?
- તફાવતનું કારણ યોગ્ય રીતે તપાસવામાં આવ્યું છે?
- જરૂરી સુધારાત્મક પગલાં લેવામાં આવ્યા છે?
- Internal Controls અસરકારક છે?
- ભવિષ્યમાં આવી ભૂલો અટકાવવા માટે શું સુધારા કરવામાં આવ્યા છે?

સારા ગવર્નન્સ માટે શ્રેષ્ઠ પ્રથાઓ (Best Practices)

- Daily System Reconciliation શક્ય હોય ત્યાં અમલમાં મૂકવી.
- Reconciliation Dashboard તૈયાર કરવો.
- Long Pending Items પર અલગથી દેખરેખ રાખવી.
- Independent Verification કરાવવી.
- Automation દ્વારા Manual Errors ઘટાડવો.

UCB માટે વ્યવહારુ ઉદાહરણ

Monthly Reconciliation દરમિયાન PDO મુજબ Government Securitiesનું બેલેન્સ ₹120 કરોડ છે જ્યારે બેંકના પુસ્તકોમાં ₹119.75 કરોડ દર્શાવવામાં આવ્યું છે.

આવા કિસ્સામાં Audit Committee તફાવતનું મૂળ કારણ શોધવાની સૂચના આપે, મેનેજમેન્ટ સમયબદ્ધ Action Plan રજૂ કરે અને તફાવત દૂર થયા બાદ Compliance Report બોર્ડ સમક્ષ રજૂ કરે.

Part X

સ્ટોક એક્સચેન્જ મારફતે થયેલા રોકાણ વ્યવહારો

સ્ટોક એક્સચેન્જ મારફતે થયેલા રોકાણ વ્યવહારો તથા Closed-out અથવા Settlement Failure થયેલા વ્યવહારો અંગે Audit Committeeના અવલોકનોની સમીક્ષા કરવી

RBIની અપેક્ષા

RBIની અપેક્ષા છે કે સ્ટોક એક્સચેન્જ મારફતે થતા તમામ રોકાણ વ્યવહારો પારદર્શક, નિયમસર અને સમયસર Settlement સાથે પૂર્ણ થાય. Closed-out Transactions, Settlement Failures અથવા અન્ય Operational Exceptions અંગે Audit Committeeની સમીક્ષા બોર્ડ સમક્ષ રજૂ થવી જોઈએ.

બોર્ડની વિગતવાર જવાબદારી

બોર્ડ ખાતરી કરવી જોઈએ કે સ્ટોક એક્સચેન્જ મારફતે થતા તમામ વ્યવહારો માટે યોગ્ય આંતરિક નિયંત્રણો, સમયસર Settlement અને સતત દેખરેખની વ્યવસ્થા છે.

જો કોઈ Closed-out Transaction અથવા Settlement Failure બને તો બોર્ડ તેનું કારણ, નાણાકીય અસર, જવાબદાર અધિકારીઓ અને ભવિષ્યમાં આવી સ્થિતિ ટાળવા માટેના સુધારાત્મક પગલાંની સમીક્ષા કરવી જોઈએ.

વારંવાર Settlement Failure થવું આંતરિક નિયંત્રણોની નબળાઈ દર્શાવે છે, તેથી આવા મુદ્દાઓને ગંભીરતાથી લેવાની જરૂર છે.

બોર્ડ મેનેજમેન્ટને આપવાની સૂચનાઓ

- તમામ Exchange Tradesનું Daily Monitoring કરવું.
- Settlement Failure અંગે તરત જાણ કરવી.
- Closed-out Transactionsનું Root Cause Analysis કરવું.
- Operational Controls મજબૂત બનાવવા.
- દરેક ગંભીર ઘટનાનો Incident Report રજૂ કરવો.

બોર્ડ સમક્ષ રજૂ થનારા MIS / અહેવાલો

- Exchange Transaction Summary.
- Settlement Status Report.
- Failed Transactions Report.
- Closed-out Transactions Report.
- Financial Impact Analysis.

- Corrective Action Report.

Audit Committee શું તપાસશે?

- Settlement Failuresના કારણો શું હતા?
- Closed-out Transactions કેમ થયા?
- નાણાકીય નુકસાન થયું છે?
- જવાબદાર અધિકારીઓ સામે યોગ્ય કાર્યવાહી કરવામાં આવી છે?
- આંતરિક નિયંત્રણોમાં સુધારો કરવામાં આવ્યો છે?
- RBI/SEBIના નિયમોનું પાલન થયું છે?

સારા ગવર્નન્સ માટે શ્રેષ્ઠ પ્રથાઓ (Best Practices)

- Straight Through Processing (STP) જેવી ઓટોમેટેડ પ્રક્રિયાનો ઉપયોગ કરવો.
- Daily Settlement Dashboard તૈયાર કરવો.
- Zero Settlement Failureનું લક્ષ્ય નક્કી કરવું.
- Treasury અને Back Office વચ્ચે Real-time Coordination રાખવી.
- દરેક Failure માટે Lessons Learnt Report તૈયાર કરવો.

UCB માટે વ્યવહારુ ઉદાહરણ

બેંકે NSE મારફતે Government Securities ખરીદી. Back Office દ્વારા સમયસર Funds ઉપલબ્ધ ન કરાવવાના કારણે Settlement Failure થયું અને Exchange દ્વારા Penalty વસૂલવામાં આવી.

આવા કિસ્સામાં બોર્ડ માત્ર દંડની નોંધ લેવી નહીં, પરંતુ Failureનું મૂળ કારણ શોધી, જવાબદારી નક્કી કરી, પ્રક્રિયામાં સુધારા કરાવવા અને ભવિષ્યમાં આવી ઘટના ફરી ન બને તેની ખાતરી કરવી જોઈએ.