

जहां अभिशासन की मंशा मजबूत है, वहां विनियामक अंतराल और ओवरलैप फीके पड़ जाते हैं*

श्री स्वामीनाथन जे द्वारा

कार्यक्रम के अध्यक्ष, श्री एम दामोदरन; आईआरडीएआई के अध्यक्ष श्री अजय सेठ; पीएफआरडीए के अध्यक्ष श्री एस रमन; डब्ल्यूटीएम, सेबी, श्री कमलेश वाष्ण्य और अन्य विशिष्ट अतिथिगण, सहकर्मियों, देवियों और सज्जनों। आप सभी को सुप्रभात।

मुझे आज गेटकीपर्स ऑफ गवर्नेंस समिट के 10वें संस्करण के लिए यहां उपस्थित होकर प्रसन्नता हो रही है, क्योंकि इस तरह के सम्मेलन हितधारकों को एक-दूसरे के दृष्टिकोण को स्पष्ट करने और समझने के लिए एक अमूल्य मंच प्रदान करते हैं। मैं इस अवसर के लिए आयोजकों को धन्यवाद देता हूँ।

आज हमारा विषय पूछना आसान है लेकिन उत्तर देना कठिन है: **“विनियामक अंतराल और ओवरलैप: क्या वे मौजूद हैं?”** मैं इस बात से सहमत हूँ कि वे मौजूद हैं और मैं इसे दो भागों में संबोधित करने का प्रस्ताव करता हूँ, अर्थात् संगठनों के दृष्टिकोण से और उसके बाद विनियामकों के रूप में।

अधिकांश संगठन अक्सर संगठन चार्ट को फिर से तैयार करके, रिपोर्टिंग लाइनों में बदलाव करके और समिति चार्टर को अपडेट करके अभिशासन के सवाल का जवाब देते हैं। ये सुधार मदद करते हैं, लेकिन केवल एक बिंदु तक।

व्यवसाय मॉडल, प्रौद्योगिकी और विक्रेता शृंखलाएँ एक स्लाइड पर बॉक्स की तुलना में तेजी से बदलती हैं। जैसे-जैसे फर्मों का विस्तार, डिजिटलीकरण, आउटसोर्स और एकीकरण होता है, दो ओवरलैप पैटर्न दिखाई देते रहते हैं: - दो टीमों या दो विनियामक एक ही चीज़ की मांग करते हैं; और अंतराल - एक नया उत्पाद, भागीदार, या डेटासेट जो किसी भी नीति के बाहर या परिधि पर है।

* शुक्रवार, 7 नवंबर, 2025 को मुंबई में गेटकीपर्स ऑफ गवर्नेंस समिट में भारतीय रिजर्व बैंक के उप गवर्नर श्री स्वामीनाथन जे की टिप्पणी।

यदि हम मूल कारण का विश्लेषण किए बिना आरेखों को संपादित करते रहते हैं, तो हम लक्षणों का इलाज करते हैं और कारण को भूल जाते हैं। मेरे विचार में, इसलिए, इसका कारण **“इरादा”** है। जब इरादा मजबूत होता है और अभिशासन में जोश हो, तो ओवरलैप सरल हो जाता है और अंतराल खत्म हो जाते हैं। जब इरादा कमजोर होता है, तो प्रतिवर्त अधिक नियमों और प्रक्रियाओं को जोड़ने के लिए होता है - काम को बढ़ाना लेकिन वास्तविक जोखिम से चूक जाना। असली सवाल यह है कि रोजमर्रा के फैसलों और बोर्ड की निगरानी में सुअभिशासन को कितनी गहराई से आत्मसात किया गया है।

उस नजरिये के साथ, मुझे उन पांच प्रथाओं पर ध्यान केंद्रित करने दें जो मेरे लिए सबसे ज्यादा मायने रखती हैं:

1. बोर्डों को परिणामों का स्वामित्व होना चाहिए, कागजी कार्रवाई नहीं।
2. स्वतंत्रता सार में होनी चाहिए।
3. समूह के माध्यम से देखें, न कि केवल इकाई के माध्यम से।
4. नियंत्रण कार्यों को सुरक्षित और सशक्त बनाएं।
5. वास्तविक उपचार के साथ अभिशासन अंतर विश्लेषण।
मैं इन पांच पहलुओं में से प्रत्येक पर संक्षेप में विस्तार से बताता हूँ

सबसे पहले, **बोर्डों को परिणामों का स्वामित्व होना चाहिए, न कि कागजी कार्रवाई का।** एक विविध और स्वतंत्र बोर्ड अनुपालन, जोखिम, संस्कृति और नैतिकता की देखरेख करके एक संगठन को ट्रैक पर रखता है। निदेशकों को देखभाल और वफादारी के साथ अपने कार्यों का पालन करना चाहिए, और उन्हें परिणामों की जिम्मेदारी लेनी चाहिए¹। बोर्डों को जोखिम उठाने की क्षमता होनी चाहिए और परिणाम लक्ष्यों को निर्धारित करना चाहिए, और जोखिम, अनुपालन और आंतरिक लेखा परीक्षा से संबंधित स्वतंत्र आश्वासन लेना चाहिए - ताकि यह पता लगाया जा सके कि यह परीक्षण करने के लिए कि क्या मायने रखता है और निष्कर्षों, मूल कारणों और उनके खत्म होने की रिपोर्ट भी ली जा सके।

दूसरे, **स्वतंत्रता एक लेबल नहीं है; यह चुनौती देने की क्षमता है।** यह समय, सूचना और साहस द्वारा समर्थित है। स्वतंत्र निदेशकों को कार्यनीति, नियंत्रण, वित्तीय और जोखिम को चुनौती

¹ बैंकों, बीसीबीएस, बीआईएस के लिए कॉरपोरेट अभिशासन सिद्धांत (<https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>)

देने और पूर्वानुमानों के पीछे की धारणाओं पर सवाल उठाने में सक्षम होना चाहिए। बैंकों के बोर्डों के बीच हमारे गुमनाम 2024 सर्वेक्षण से पता चला है कि कई बोर्ड आम सहमति पसंद करते हैं, और निदेशकों की एक सार्थक अल्पसंख्यक संख्या असहमति व्यक्त करने में संकोच करती है। इसलिए, सभापीठ की भूमिका शांत विचार रखना और चुनौती को सुरक्षित रखना है।

तीसरा, बड़े समूहों में, **जोखिम व्यक्तिगत संस्थाओं की सीमाओं पर नहीं रुकता है।** बोर्डों को पूरा देखना चाहिए, न कि केवल भागों को। दो स्तर सहायक होते हैं। सबसे पहले, महत्वपूर्ण संस्थाओं को रिंग-फेंस करें ताकि एक स्थानीय समस्या समूह संकट न बन जाए। दूसरा, सख्त संबंधित-पार्टी नीतियों को लागू करें। इस तरह के लेनदेन वैध हो सकते हैं, लेकिन उन्हें पारदर्शिता, निष्पक्षता और सामान्य शर्तों की आवश्यकता होती है। ठोस तर्क और अच्छे दस्तावेज़ विचार का प्रमाण हैं और भविष्य में सीखने के लिए एक साधन हैं, नौकरशाही का बोझ नहीं।

चौथा, **रक्षा की तीन पंक्तियाँ वास्तविक होनी चाहिए।** व्यापार लाइनों के अपने जोखिम हैं। जोखिम प्रबंधन और अनुपालन चुनौती और सुरक्षा प्रदान करते हैं। आंतरिक ऑडिट स्वतंत्र रूप से सिस्टम का परीक्षण करता है। आश्वासन कार्यों के प्रमुखों (प्रमुख जोखिम अधिकारी, प्रमुख अनुपालन अधिकारी और आंतरिक लेखा परीक्षा के प्रमुख) के पास बोर्ड और किसी भी व्यावसायिक लाइन तक पहुंच होनी चाहिए जो भौतिक जोखिम पैदा कर सकती है। उनके पास पर्याप्त बजट और सूचना तक पूर्ण पहुंच होनी चाहिए। उनकी नियुक्ति और निष्कासन पर निर्णय बोर्ड के पास होना चाहिए। रक्षा की कमजोर रेखाओं को बोर्ड की विफलता के रूप में देखा जाना चाहिए, न कि स्टाफिंग गड़बड़ के रूप में।

आश्वासन प्रमुखों के एक गुमनाम पर्यवेक्षी सर्वेक्षण में, अधिकांश ने मजबूत बोर्ड समर्थन की सूचना दी, लेकिन लगभग आधे ने कहा कि संसाधन उनके बैंक के आकार और जटिलता से मेल नहीं खाते हैं। सुरक्षा प्रमुखों को स्वतंत्रता, सम्मान और पर्याप्त संसाधन देना आवश्यक है। अन्यथा, सुरक्षा केवल दिखावटी बनकर रह जाती है।

अंत में, बाजार नियमों और विनियमों की तुलना में तेजी से आगे बढ़ते हैं। एक **आवधिक अभिशासन अंतर विश्लेषण** संगठनों को यह देखने में मदद करता है कि उनकी नीतियां और ढांचे उद्योग की सर्वोत्तम प्रथाओं के खिलाफ कहां खड़े हैं - कमजोरियाँ

को पहचानना, अनुपालन को मजबूत करना और जोखिम प्रबंधन में सुधार करना²।

एक प्रणाली-व्यापी परिप्रेक्ष्य

आधुनिक व्यवसाय साफ-सुथरा नहीं है। एक सूचीबद्ध कंपनी बैंकों, एनबीएफसी, बीमाकर्ताओं, दलालों, भुगतान फर्मों, तकनीकी सहायक कंपनियों, विदेशी हथियारों और सहयोगियों के साथ एक समूह का हिस्सा हो सकती है। विनियामक मानचित्र समान रूप से समृद्ध है: कंपनी कानून और एमसीए, प्रतिभूति विनियमन और सूचिकरण नियम, बैंकिंग के लिए क्षेत्रीय विनियामक, बीमा, पेंशन, प्रतिस्पर्धा कानून, दिवाला क्षमता, लेखांकन और लेखापरीक्षा निरीक्षण, बाज़ार आचरण नियम, डेटा और साइबर आवश्यकताएं, और कई प्रवर्तन एजेंसियां। जिसके साथ अंतरराष्ट्रीय दायित्वों, एक्सचेंजों, डिपॉजिटरी, एसआरओ और राज्यस्तरीय प्राधिकरणों के नियम भी जुड़े हैं।

ऐसी दुनिया में, कुछ ओवरलैप अपरिहार्य है। यह कोई त्रुटि नहीं है। ओवरलैप सुरक्षा जाल की परतों के रूप में भी कार्य कर सकते हैं, यह सुनिश्चित करते हुए कि यदि एक नियंत्रण किसी समस्या पर ध्यान नहीं देता है, तो दूसरा इसे पकड़ सकता है। वास्तविक समस्या, परस्पर विरोधी नियमों, दोहराव अनुपालन और असमन्वित प्रवर्तन से उत्पन्न हो सकती है जिसे टाला जा सकता है। साथ ही, नई गतिविधियाँ, नई प्रौद्योगिकियां और नए व्यवसाय मॉडल दरारों के बीच गिर सकते हैं।

तो हाँ, अंतराल और ओवरलैप दोनों मौजूद हैं। विनियामकों के लिए कार्य एक साथ काम करना है, नवाचार को बाधित किए बिना हानिकारक ओवरलैप को कम करना और अंतराल को खत्म करना है। उस भावना में, मैं तीन सिद्धांतों की पेशकश करता हूँ, जो ओवरलैप और अंतराल को अनुकूलित करने के लिए भागों में महत्वाकांक्षी हो सकते हैं।

सबसे पहले, विनियामकों को **इकाई और गतिविधि आधारित विनियमन को संतुलित करना चाहिए।** गतिविधि जहां भी होती है, उसे विनियमित करें, और उन संस्थाओं के लिए मजबूत नियम रखें जो जनता का विश्वास रखते हैं। यदि कोई ऐप निवेश सलाह प्रदान करता है, तो सलाह सुरक्षा लागू होनी चाहिए, भले ही प्रदाता पारंपरिक मध्यस्थ न हो। यदि दो गतिविधियाँ समान जोखिम पैदा करती हैं, **तो उन्हें समान नियमों का सामना करना चाहिए** - लेबल या प्रदाता की परवाह किए बिना।

² विलियम, एल. (2006)। अभिशासन अंतर विश्लेषण। डीएम समीक्षा, 16 (8): 30।

दूसरा सिद्धांत **आनुपातिकता** है। विनियामकों को जोखिम और जटिलता के लिए आवश्यकताओं को मापना चाहिए। एक छोटी, सरल फर्म को एक बड़े, परस्पर जुड़े समूह के समान बोझ नहीं उठाना चाहिए; व्यवस्थित रूप से महत्वपूर्ण खिलाड़ियों को उच्च पूंजी, तरलता, नियंत्रण और प्रकटीकरण मानकों को पूरा करना चाहिए। आनुपातिकता निरीक्षण को विश्वसनीय और इष्टतम बनाए रखती है।

तीसरा है बाजार परिपक्वता के लिए सोचे-समझे परिणाम-आधारित विनियमन **की दिशा में प्रयास करना**। जहां संभव हो, परिणामों की रक्षा के लिए नियम बनाएं और लागू करें - निष्पक्ष ग्राहक उपचार, आघात-सहनीयता, सही और निष्पक्ष वित्तीय - प्रक्रियाओं या प्रौद्योगिकियों पर रोक लगाने के बजाया उदाहरण के लिए, चाहे ऑनबोर्डिंग कागज पर हो या बायोमेट्रिक, परीक्षण

समान है: क्या ग्राहक की सही पहचान की गई थी, और क्या सहमति प्राप्त की गई थी? हालाँकि, अंशांकन मायने रखता है। परिणाम-आधारित नियम सबसे अच्छा काम करते हैं जहां पर्यवेक्षण और प्रवर्तन मजबूत होते हैं और बाजार परिपक्व होते हैं।

निष्कर्ष

अंत में, विनियामक अंतराल और ओवरलैप को संबोधित करना निरंतर सुधार की एक यात्रा है जो यथास्थिति को चुनौती देने के लिए निरंतर प्रतिबिंब, अनुकूलन और साहस की मांग करती है। जब इरादा मजबूत होता है, तो अंतराल खत्म हो जाते हैं, ओवरलैप सरल हो जाते हैं, और अभिशासन केवल अनुपालन से परे हमारी साझा अंतरात्मा बन जाता है।

धन्यवाद। जय हिंद।