

बैंकों में अभिशासन: सतत संवृद्धि और स्थिरता को बढ़ावा देना*

एम. राजेश्वर राव

गवर्नर श्री दास, उप गवर्नर श्री जैन, कार्यपालक निदेशक, अध्यक्ष, प्रबंध निदेशक, बोर्ड के प्रतिष्ठित सदस्य, भारतीय रिजर्व बैंक के मेरे सहयोगी, देवियो और सज्जनो !

मुझे आज इस अवसर पर आपके बीच आकर ऐसे विषय पर आपसे संवाद करने में खुशी हो रही है जिसे रिजर्व बैंक अत्यंत महत्वपूर्ण मानता है। बैंकों में अभिशासन, आरबीआई के विनियामक और पर्यवेक्षी प्रयासों का एक विशेष क्षेत्र है। विनियामक और हितधारकों के दृष्टिकोण के बीच तालमेल बनाने, विचारों के स्वतंत्र और स्पष्ट आदान-प्रदान को प्रोत्साहित करने और हमारी अपेक्षाओं को संप्रेषित करने हेतु बैंक बोर्डों के साथ जुड़ाव बेहद महत्वपूर्ण है। आज का यह सम्मेलन बैंक अभिशासन के महत्वपूर्ण पहलुओं पर चर्चा करने के लिए निदेशक मंडल के साथ जुड़ने के हमारे प्रयासों में एक और मील का पत्थर है।

यह सुनिश्चित करने के लिए कि वित्तीय संसाधनों का इष्टतम आवंटन किया जाए, एक सुदृढ़, कुशल और मजबूत वित्तीय मध्यस्थीकरण संरचना आवश्यक है। वित्तीय मध्यस्थता क्षेत्र में, वित्तीय संसाधन मुख्य रूप से जमाकर्ताओं और अन्य ऋण प्रदाताओं द्वारा समर्थित होते हैं; अतः बैंकों के पास लीवरेज स्तर बहुत अधिक होता है। इस कारण, बैंकों पर प्रत्ययी उत्तरदायित्व के साथ-साथ जवाबदेही बहुत अधिक है।

जहाँ, कानूनी और विनियामकीय प्रणाली जमाकर्ताओं के विश्वास को बनाए रखने के लिए एक व्यापक रूपरेखा प्रदान करती है, वहीं संस्थानों और उनके पदाधिकारियों के सुशासन और नैतिक आचरण पर जनता का विश्वास होना चाहिए। बैंकों को

* 22 मई 2023 को नई दिल्ली में सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों और 29 मई को 2023 मुंबई में निजी क्षेत्र के बैंकों के लिए भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा आयोजित बैंकों के निदेशकों के सम्मेलन में भारतीय रिजर्व बैंक के उप गवर्नर, श्री एम. राजेश्वर राव द्वारा दिए गए वक्तव्य। तारिका सिंह, प्रदीप कुमार और तृप्ता रॉय द्वारा प्रदान किए गए इनपुट को कृतज्ञतापूर्वक स्वीकार किया जाता है।

अच्छी तरह से विनियमित किया जाता है और उनकी गहन निगरानी की जाती है, लेकिन वित्तीय संस्थानों में जन-विश्वास के किसी भी तरह के क्षरण की भरपाई केवल विनियामक प्रविधि या पर्यवेक्षी सख्ती से नहीं की जा सकती है। इसलिए, अभिशासन संबंधी मुद्दों से उत्पन्न 'विफलता के जोखिम' को कम करने के लिए, बैंकों से अपेक्षित मानक हमेशा अन्य संस्थाओं की तुलना में अधिक होते हैं।

बैंक बोर्डों के लिए चुनौतियाँ

जब भी हम बैंकों में सुदृढ़ कॉर्पोरेट अभिशासन पर चर्चा करते हैं, तो हमें दो प्रमुख चुनौतियों के प्रति सचेत रहने की आवश्यकता होती है। सबसे पहले, बैंकों को उनकी अद्वितीय भूमिका के कारण अन्य वित्तीय या गैर-वित्तीय संस्थाओं की तुलना में ऊंचे स्थान पर रखा जाता है। दूसरा, बैंक के लिए सबसे महत्वपूर्ण हितधारक, यानी जमाकर्ता विविध, फैले हुए और निष्क्रिय होते हैं। ये चुनौतियाँ बैंकों के लिए क्लासिक प्रिंसिपल-एजेंट समस्या और सूचना विषमता मुद्दों को और अधिक जटिल बना देती हैं। यह एक चुनौती है जिसे निदेशक मंडल को संबोधित करना होगा ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि प्रबंधन के प्रोत्साहन जमाकर्ताओं और अन्य हितधारकों के हितों के अनुरूप हैं।

बैंकों के अभिशासन में सुधार के लिए आरबीआई द्वारा उठाए गए कदम

हमारे पूर्ववर्ती दूरदर्शी थे और उन्होंने भारत में आधुनिक बैंकिंग के मूलभूत सिद्धांतों को डिजाइन करते समय अभिशासन संबंधी मुद्दों पर पर्याप्त ध्यान दिया। अंतरराष्ट्रीय बैंकिंग और विनियामक हलकों में अभिशासन के चर्चा का विषय बनने से बहुत पहले, 1949 के बैंककारी विनियमन अधिनियम ने वैधानिक रूप से अनिवार्य कर दिया था कि बोर्ड के अधिकांश सदस्य पेशेवर अनुभव वाले व्यक्ति होंगे अथवा विशिष्ट क्षेत्रों में विशेषज्ञ होंगे¹ इसके लिए इसने आरबीआई को पूर्णकालिक निदेशकों और अंशकालिक अध्यक्ष की नियुक्ति के साथ-साथ बोर्ड को हटाने या पुनर्गठित करने की शक्तियाँ भी दीं। इसके अलावा, वैश्विक वित्तीय संकट के बाद, कार्यपालक के मुआवजा संबंधी बहस मुख्यधारा में

¹ बीआर अधिनियम, 1949 की धारा 10-ए और 10-बी।

आने बहुत पहले, बैंक सीईओ को अत्यधिक मुआवजा न मिले, यह सुनिश्चित करने की जिम्मेदारी 1949 के बैंककारी विनियमन अधिनियम द्वारा, आरबीआई को सौंपी गई थी।

वैधानिक नुस्खों के अलावा, बैंकों में अभिशासन के मुद्दे ने लंबे समय से विनियामकीय रुचि को आकर्षित किया है और भारत में बैंकिंग के विकास के साथ कई मील के पत्थर देखे हैं। आरबीआई द्वारा जारी निर्देशों और परिपत्रों में, प्रबंधन और नियंत्रण वर्षों से फोकस के प्रमुख क्षेत्र रहे हैं। अभिशासन से जुड़े मुद्दों की समीक्षा समय-समय पर प्रतिष्ठित समूहों और समितियों द्वारा भी की जाती रही है।

वर्ष 2001 में, आरबीआई ने 'कॉर्पोरेट गवर्नेंस पर सलाहकार समूह' (आर. एच. पाटील की अध्यक्षता में) का गठन किया। इस समूह ने भारत में कॉर्पोरेट अभिशासन प्रथाओं के लिए अंतरराष्ट्रीय सर्वोत्तम प्रथाओं के साथ रूपरेखा की तुलना की और सिफारिशें पेश कीं जो कॉर्पोरेट अभिशासन के सभी पहलुओं को शामिल करती हैं। इन सिफारिशों में निदेशकों की जिम्मेदारियां, शेयरधारकों की जवाबदेही, स्वतंत्र निदेशकों के चयन के मानदंड, बोर्ड संरचना और संघटन, समितियों का गठन, हितधारकों की भूमिका और प्रासंगिक खुलासे शामिल थे।

इसके बाद, आरबीआई ने पर्यवेक्षकों के रूप में बोर्डों की भूमिका की समीक्षा के लिए श्री ए. एस. गांगुली (आमतौर पर गांगुली समिति के रूप में जाना जाता है) की अध्यक्षता में 'बैंकों और वित्तीय संस्थानों के निदेशकों के सलाहकार समूह' की स्थापना की। समिति ने 2002 में विशिष्ट सुझाव देते हुए एक रिपोर्ट प्रस्तुत की। इन सुझावों के आधार पर, रिजर्व बैंक ने स्वतंत्र और गैर-कार्यपालक निदेशकों, बोर्ड की समितियों, बोर्ड की संरचना और निजी क्षेत्र के बैंकों में निदेशकों के लिए उपयुक्त और उचित मानदंड सहित निदेशकों की जिम्मेदारियों पर विस्तृत दिशानिर्देश जारी किए।

2014 में फिर से, रिजर्व बैंक ने डॉ. पी.जे. नायक की अध्यक्षता में बैंकों के बोर्डों के अभिशासन की समीक्षा के लिए एक समिति का गठन किया। समिति ने कई उल्लेखनीय सिफारिशें की थीं। आज के आयोजन के संदर्भ पर विचार करते हुए, मैं समिति द्वारा की गई सिफारिशों में से एक को उद्धृत

करना चाहूंगा, जैसे, "अधिक रणनीतिक फोकस प्रदान करने के लिए बैंकों में बोर्ड के विचार-विमर्श की गुणवत्ता को उन्नत करने की आवश्यकता है। ऐसे सात विषय हैं जो उनकी मध्यम अवधि की ताकत के लिए महत्वपूर्ण प्रतीत होते हैं जिनमें कारोबारी रणनीति, वित्तीय रिपोर्ट और उनकी अखंडता, जोखिम, अनुपालन, ग्राहक सुरक्षा, वित्तीय समावेशन और मानव संसाधन शामिल हैं।" इस सिफारिश के जवाब में, मई 2015 में, रिजर्व बैंक ने बैंकों को समीक्षा कैलेंडर को समाप्त करने के निर्देश जारी किए थे, इसे नायक समिति द्वारा निर्धारित सात महत्वपूर्ण विषयों से प्रतिस्थापित कर दिया था और विचार-विमर्श किए जाने वाले मुद्दों की अन्य सूची और उसकी आवधिकता तय करने का कार्य बैंकों के बोर्ड को सौंप दिया था।

मुआवजा भी बोर्डों के लिए फोकस का एक प्रमुख क्षेत्र है। बैंकों की जोखिम लेने की अभिप्रेरणा, अन्य कारकों के अलावा, उनके शीर्ष अधिकारियों के मुआवजे से प्रभावित होते हैं। यदि मुआवजा पैकेज शीर्ष कार्यकारी की जोखिम लेने की वहन-क्षमता को प्रभावित करते हैं, तो मुआवजे के निर्धारकों की अच्छी समझ और बैंकों की जोखिम-अभिप्रेरणा को कैसे प्रभावित कर सकते हैं, यह बोर्ड के लिए अत्यधिक महत्वपूर्ण हो जाता है। इसके आधार पर और एफएसबी सिद्धांतों और कार्यान्वयन मानकों को ध्यान में रखते हुए, जनवरी 2012 में आरबीआई द्वारा मुआवजा दिशानिर्देश जारी किए गए थे। कदाचार जोखिम से निपटने के लिए क्षतिपूर्ति उपकरणों के उपयोग पर मार्च 2018 में एफएसबी द्वारा जारी पूरक दिशानिर्देश को शामिल करते हुए प्राप्त अनुभव और विकसित अंतरराष्ट्रीय सर्वोत्तम प्रथाओं के आधार पर इन निर्देशों को नवंबर 2019 में संशोधित किया गया था।

हाल की घटनाएं

जैसा कि गवर्नर ने अपने संबोधन में बताया, अमेरिकी बैंकिंग प्रणाली में हाल की घटनाओं ने इस बात पर प्रकाश डाला है कि अभिशासन संरचना किसी संस्था के लिए रीढ़ की हड्डी क्यों है।

मेरे विचार में, यह प्रकरण बोर्ड को अभिशासन संबंधी चुनौतियों से निपटने के लिए कुछ महत्वपूर्ण सुझाव प्रदान करता

है। मैं, ऐसे पांच बिंदुओं की सूची बनाना चाहता हूँ जो मुझे लगता है कि प्रबंधन के साथ बोर्ड के जुड़ाव और उसकी जिम्मेदारियों के आधार के आवश्यक तत्वों को दर्शाते हैं:

- i. बोर्डों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि प्रबंधन बैंकों के वित्तीय प्रदर्शन / विवरण और जोखिम प्रबंधन प्रथाओं के बारे में पारदर्शी हो ताकि हितधारकों के साथ विश्वास बना रहे और निवेशक बैंकों से जुड़े विभिन्न जोखिमों का आकलन करने में सक्षम हों।
- ii. बोर्डों को जोखिम प्रबंधन और कॉर्पोरेट अभिशासन के संदर्भ में, प्रबंधन के लिए स्पष्ट अपेक्षाएं निर्धारित करनी चाहिए और प्रबंधन को नियमित आधार पर जोखिम प्रबंधन पर रिपोर्ट करने की आवश्यकता होनी चाहिए। इस रिपोर्टिंग में बैंक की जोखिम वहन-क्षमता, जोखिम एक्सपोजर और जोखिम न्यूनीकरण कार्यनीतियों की जानकारी शामिल होनी चाहिए।
- iii. बोर्डों को प्रबंधन के कार्य-प्रदर्शन का निष्पक्ष मूल्यांकन करना चाहिए और यह सुनिश्चित करना चाहिए कि उन्हें अपने कार्यों के लिए जवाबदेह ठहराया जाए। यदि प्रबंधन अपेक्षाओं को पूरा नहीं कर रहा है, तो बोर्ड को बैंक के अभिशासन और जोखिम प्रबंधन में सुधार के लिए प्रबंधन को बदलने सहित उचित कार्रवाई करनी चाहिए।
- iv. बोर्डों को, नामांकन और पारिश्रमिक समितियों के माध्यम से, यह सुनिश्चित करना चाहिए कि प्रबंधन पारिश्रमिक न केवल अल्पकालिक मुनाफे से जुड़ा है, बल्कि लंबे समय में जोखिम उत्पन्न होने को ध्यान में रखता है और मुआवज़ा प्रणाली में मूल्यांकन के लिए उचित प्रत्याशित और कार्योत्तर नियंत्रण बनाए गए हैं।
- v. बोर्डों को अपनी रणनीतियों और जोखिम प्रोफाइल के अनुसार प्रभाविता के अपने मूल्यांकन के लिए एक उपयुक्त नीति ढांचा सुनिश्चित करना चाहिए। प्रभाविता को सभी स्तरों - व्यक्तिगत निदेशक, समिति और समग्र बोर्ड पर ट्रैक किया जाना चाहिए।

- vi. एक सुयोग्य, सक्रिय और सतर्क बोर्ड प्रबंधन विफलताओं को रोक सकता है।

आश्वासन कार्यों का महत्व

आश्वासन कार्यों के महत्व पर गवर्नर और उप गवर्नर, श्री जैन, दोनों द्वारा पहले ही जोर दिया जा चुका है। रिज़र्व बैंक ने अन्य बातों के अलावा, पर्यवेक्षी अपेक्षाओं पर और इन कार्यों के लिए पर्याप्त अधिकार, संसाधन और स्वतंत्रता प्रदान करने के लिए दिशानिर्देश भी जारी किए हैं। बोर्ड से अपेक्षा की जाती है कि वह नियंत्रण और आश्वासन कार्यों के प्रमुख की पहचान / अनुमोदन में सक्रिय भूमिका निभाए। यह सुनिश्चित करने के लिए कि सूचना का आदान-प्रदान नियमित रूप से किया जाता है, बोर्ड / बोर्ड समितियों और नियंत्रण और आश्वासन कार्यों के प्रमुखों के बीच संचार के स्पष्ट मार्ग भी अनिवार्य हैं। इससे चिंता के क्षेत्रों और संभावित उपाय को समय के भीतर अच्छी तरह से पहचाना जा सकता है।

इसकी गंभीरता को पहचानते हुए, पर्यवेक्षण ने पर्यवेक्षी समीक्षाओं के दौरान कारोबार मॉडल और अभिशासन पर भी ध्यान केंद्रित किया है। डीजी ने पर्यवेक्षण को रक्षा की पांचवीं पंक्ति भी कहा। रक्षा की क्लासिक तीन पंक्तियाँ स्पष्ट रूप से बोर्ड के अधीन हैं, जिसमें लेखा परीक्षा एक स्वतंत्र जांच है और पर्यवेक्षण रक्षा / निगरानी की अंतिम पंक्ति है। यहां बोर्ड द्वारा निर्धारित शासन ढांचे को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि रक्षा की तीन पंक्तियां अपेक्षा के अनुरूप काम करें - फुटबॉल के खेल की तरह, जहां फॉरवर्ड, मिडफील्डर और डिफेंडरों को सामूहिक रूप से गेंद को खेल में रखना चाहिए और यह सुनिश्चित करना चाहिए गोलकीपर के रूप में पर्यवेक्षक कार्यरत नहीं है।

विनियमन और अभिशासन के बीच संबंध पर आते हुए, मैं कहना चाहता हूँ कि विनियामक आमतौर पर विनियामक परिधि तय करते हैं और विनियमित संस्थाओं का मार्गदर्शन करते हैं ताकि कोई दुर्घटना और आघात न घटित हो। हालाँकि यह विनियामकों का काम है कि वे निर्देश जारी करें जिसमें अभिशासन के संबंध में बैंकों को सर्वोत्तम प्रथाओं को अपनाने के लिए कहा जाए, वहीं यह बोर्ड का काम है कि वह रणनीतिक दिशा तय करें, प्रबंधन के साथ जुड़े और प्रमुख नीतियों और रूपरेखाओं की

समीक्षा करें। बोर्ड को वेतन के साथ कार्य-प्रदर्शन के संरेखण का प्रबंधन करना चाहिए और साथ ही बोर्ड द्वारा बैंक के लिए निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करते समय सर्वोत्तम प्रथाओं का पालन सुनिश्चित करने के लिए जवाबदेही लागू करनी चाहिए।

अभिशासन और आचरण

विवेकपूर्ण विनियमन और आचरण विनियमन उस चीज़ को दर्शाता है जिसे आमतौर पर नियमों के लिए ट्विन पीक्स मॉडल के रूप में जाना जाता है। आरबीआई में, हम इन दो पहलुओं को अभिशासन के माध्यम से देख रहे हैं और विवेकपूर्ण कारोबार के संचालन पर समान जोर दे रहे हैं। इसमें कोई संदेह नहीं है कि प्रबंधन के लिए अच्छा कार्यनिष्पादन करना आवश्यक है, लेकिन इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि इसे स्वीकार्य ग्राहक और बाजार आचरण, और सर्वोत्तम कॉर्पोरेट अभिशासन प्रथाओं का पालन करके हासिल किया जाना चाहिए।

हम अक्सर देखते हैं कि आचरण के मामलों पर बोर्ड वह ध्यान नहीं देता जो मिलना चाहिए। ग्राहक सेवा, ग्राहक आचरण, नैतिक कर्मचारी व्यवहार, डेटा गोपनीयता, साइबर सुरक्षा महत्वपूर्ण मुद्दे हैं जो नवाचार, परिवर्तन और कारोबारी व्यवधानों के समय में और भी अधिक प्रासंगिक हो जाते हैं। इन क्षेत्रों में अच्छी या कहीं तो सर्वोत्तम प्रथाएं प्रमुख स्तंभ हैं जो एक सफल वित्तीय संस्थान की इमारत का निर्माण करती हैं, खासकर इस चुनौतीपूर्ण समय में। इसलिए, इन मुद्दों पर अभिशासन संरचना अर्थात् बोर्ड और उसकी समितियों, स्वतंत्र निदेशकों और बैंकों और अन्य वित्तीय संस्थानों में आश्वासन कार्यों की भूमिका और अपेक्षाओं पर विचार करने की आवश्यकता है।

वास्तव में, बोर्ड को एक ऐसी संस्कृति को आगे बढ़ाना चाहिए जहां विनियामकीय और कानूनी अपेक्षाओं के आधारभूत

अनुपालन से आगे बढ़ने और उद्योग में उच्च, सर्वोत्तम मानकों का लक्ष्य रखने की प्रत्याशा हो। इस प्रयोजन के लिए, बोर्ड को अपनी रणनीतियों और जोखिम प्रोफाइलों के अनुसार, समग्र और असंबद्ध दोनों स्तरों पर, प्रभाविता और संरचना के संबंध में स्वमूल्यांकन के लिए एक उपयुक्त नीति ढांचा तय करना चाहिए।

समापन टिप्पणी

जैसा कि हम 2047 तक एक विकसित देश बनने का प्रयास कर रहे हैं, वित्तीय संस्थानों को एक उज्ज्वल भविष्य के लिए हमारे दृष्टिकोण को साकार करने हेतु संवृद्धि में सहयोग के लिए असाधारण मात्रा में वित्तीय संसाधनों की आवश्यकता होगी। इन संसाधनों को जुटाना मजबूत अभिशासन ढांचे वाले वित्तीय मध्यस्थों के लिए कोई बाधा नहीं होगी क्योंकि वे अभिशासन से लाभ प्राप्त कर सकते हैं। इस संदर्भ में जमाकर्ताओं और वित्तीय संसाधनों के विभिन्न प्रदाताओं जैसे अन्य हितधारकों का विश्वास हासिल करना और बनाए रखना महत्वपूर्ण है। यह वित्तीय संस्थानों में मजबूत अभिशासन, नियंत्रण और आश्वासन कार्यों द्वारा बेहतर सुनिश्चित किया जाता है।

इसके अलावा, जहाँ हम सामूहिक रूप से वास्तविक क्षेत्रों में सकारात्मक प्रभाव के साथ एक कुशल वित्तीय मध्यस्थता की आकांक्षा रखते हैं, वहीं ये आकांक्षाएं द्रुत प्रतिस्पर्धी, विविध और परस्पर जुड़ी दुनिया में स्थापित हैं। जैसा कि कहा जाता है - छत को ठीक करने का समय तब होता है जब सूरज चमक रहा होता है। इस समय भारत में बैंकिंग क्षेत्र मजबूत, सुदृढ़ और वित्तीय रूप से स्वस्थ है। इसलिए, अभिशासन ढांचे, आश्वासन कार्यों और आने वाले बेहतर समय के लिए रणनीतिक कमियों को दूर कर प्रणाली में सुधार करने का शायद यह सही समय है।

धन्यवाद।