*वित्तीय संस्थानों में अभिशासन और आश्वासन कार्यों का महत्व**

एम. के. जैन

परिचय

विभिन्न वित्तीय संस्थानों के प्रतिनिधि, अतिथि वक्ता और काफराल के सहकर्मी, सभी को सुप्रभात ! सबसे पहले, मैं इस शिक्षण कार्यक्रम की मेजबानी करने के लिए काफराल को धन्यवाद देता हूं। लंबी कोविड -19 महामारी और यूरोप में नवीनतम भू-राजनीतिक घटनाओं के कारण संभावित आर्थिक व्यवधानों ने इस वास्तविकता को फिर से सामने ला दिया है कि आज की वित्तीय प्रणाली जिन जोखिमों का सामना कर रही है उनकी प्रकृति और आवृत्ति काफी अलग और अप्रत्याशित है। साथ ही, आज का बैंकिंग क्षेत्र एक दशक पहले की तुलना में बहुत अलग है, और लगातार विकसित हो रहा है।

जहाँ, रिज़र्व बैंक वित्तीय प्रणाली की स्थिरता को बनाए रखने के लिए अपने कार्यों में विभिन्न उपायों का इस्तेमाल कर रहा है वहीं, व्यक्तिगत वित्तीय संस्थानों, विशेष रूप से बैंकों को, जोखिम की घटनाओं के आर्थिक प्रभाव से सावधान रहने और अपनी सुदृढ़ता कायम रखने के लिए, पर्याप्त उपाय करने की आवश्यकता है। इस संबंध में, अभिशासन की गुणवत्ता और वित्तीय संस्थानों की सुदृढ़ता के बीच अंतर्संबंधों को पहचानना महत्वपूर्ण है। यह ठीक है कि उच्च गुणवत्ता वाला अभिशासन सुदृढ़ता बढ़ाता है, लेकिन खराब कॉर्पोरेट अभिशासन वित्तीय संस्थानों के साथ-साथ वित्तीय प्रणाली के लिए भी जोखिम का कारण बन जाता है।

कॉर्पोरेट अभिशासन

जहाँ सभी संस्थानों के लिए अच्छा कॉर्पोरेट अभिशासन आवश्यक है, बैंकों की शासकीय संरचना और प्रक्रियाओं से और मजबूती की अपेक्षा है। बैंक और वित्तीय संस्थान कई मायनों में अन्य कारोबारी संस्थानों से अलग हैं। उनका कारोबार मॉडल अन्य कारोबारी संस्थानों से बहुत अलग है - वे उच्च लीवरेज का लाभ लेते हैं क्योंकि वे पर्याप्त मात्रा में गैर-संपार्श्विक जमाराशियाँ जुटा सकते हैं, और वे चलनिधि और परिपक्वता परिवर्तन का कार्य करते हैं। इसलिए, बैंकों को अपने अभिशासन संरचनाओं और प्रथाओं में जमाकर्ताओं के हितों की सुरक्षा को प्राथमिकता देनी चाहिए।

निगरानी और आश्वासन कार्य

वित्तीय संस्थानों के आकार और जटिलता में वृद्धि के साथ, जोखिम की पहचान, समाधान और प्रबंधन के लिए अभिशासन ढांचे की पर्याप्तता पर अधिक ध्यान दिया जा रहा है। इस दिशा में, **‹तीन रक्षा पंक्तियों›** की जिम्मेदारियां महत्वपूर्ण हैं: (i) ‹कारोबारी कार्य› (रक्षा की पहली पंक्ति), जो जोखिम लेने वाले और जोखिम धारक हैं, उनके पास दिन-प्रतिदिन की कारोबारी गतिविधियों से उत्पन्न जोखिम के प्रबंधन की जिम्मेदारी है। (ii) ‹जोखिम प्रबंधन कार्य› और ‹अनुपालन कार्य› (रक्षा की दूसरी पंक्ति) की यह जिम्मेदारी है कि वह कारोबारी कार्यों पर निगरानी रखे - यह सुनिश्चित करने के लिए कि उनकी गतिविधियां बैंक की जोखिम और अनुपालन नीतियों के भीतर हैं; और (iii) ‹आंतरिक लेखा परीक्षा कार्य› (रक्षा की तीसरी पंक्ति) पर, निर्धारित आवश्यकताओं के आधार पर कमियों की पहचान करने और बोर्ड/ लेखा परीक्षा समिति को रिपोर्ट करने की जिम्मेदारी है। सामूहिक रूप से, इन तीन कार्यों को बोर्ड/ वरिष्ठ प्रबंधन को अभिशासन ढांचे की पर्याप्तता और प्रभावशीलता के बारे में आश्वासन प्रदान करना है - यह कि बोर्ड द्वारा अनुमोदित नीतियों और कारोबारी रणनीतियों का वित्तीय इकाई द्वारा अपने कारोबार के संचालन में पालन किया जाता है।

आरबीआई के पहल और उपाय

रिज़र्व बैंक, बैंकों और वित्तीय संस्थानों में अभिशासन और आंतरिक नियंत्रण कार्यों के सुदृढ़ीकरण को बहुत महत्व देता है। आरबीआई द्वारा हाल ही में जारी दिशानिर्देशों का उद्देश्य पर्यवेक्षी अपेक्षाओं पर अधिक स्पष्टता प्रदान करना, हितों के टकराव से

---

* 10 मार्च 2022 को सीएएफआरएएल (काफराल) में श्री एम. के. जैन, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा दिया गया मुख्य भाषण। श्री रोहित जैन कार्यकारी निदेशक, श्री रजनीश कुमार महाप्रबंधक, सुश्री मोनिका डी सोनी उप महाप्रबंधक और श्री बी. नेताजी उप महाप्रबंधक, पर्यवेक्षण विभाग से प्राप्त इनपुट के लिए, उनके प्रति आभार व्यक्त किया जाता है।

बचना, इन कार्यों के लिए पर्याप्त अधिकार, संसाधन और स्वतंत्रता प्रदान करना, और अन्य हैं:

अनुपालन: बैंकों द्वारा अनुसरण किए जा रहे दृष्टिकोण में एकरूपता लाने के लिए आरबीआई ने सितंबर 2020 में, बैंकों में अनुपालन कार्य और मुख्य अनुपालन अधिकारियों (सीसीओ) की भूमिका पर संशोधित दिशानिर्देश जारी किए, ताकि वैश्विक सर्वोत्तम प्रथाओं के साथ सीसीओ से पर्यवेक्षी अपेक्षाओं को संरेखित किया जा सके।

आंतरिक लेखा परीक्षा: इससे पहले जनवरी 2020 में, आरबीआई ने बैंकों में जोखिम आधारित आंतरिक लेखा परीक्षा (आरबीआईए) के संबंध में अभिशासन को मजबूत करने के लिए दिशानिर्देश जारी किए, जिसमें अन्य बातों के साथ-साथ, आंतरिक लेखा परीक्षा कार्य के अधिकार, कद और स्वतंत्रता को बढ़ाना शामिल था। फरवरी 2021 में चुनिंदा गैर-बैंकिंग वित्तीय कंपनियों (एनबीएफसी) और शहरी सहकारी बैंकों (यूसीबी) के लिए इसी तरह के दिशानिर्देश जारी किए गए थे, जिन्हें बाद में चुनिंदा हाउसिंग फाइनेंस कंपनियों (एचएफसी) के लिए भी बढ़ा दिया गया था।

जोखिम प्रबंधन: हालांकि आरबीआई ने 1999 में बैंकों के लिए जोखिम प्रबंधन प्रणाली पर दिशानिर्देश जारी किए, ताकि बैंकों के दृष्टिकोण में एकरूपता लाने के साथ-साथ वैश्विक सर्वोत्तम प्रथाओं के साथ जोखिम प्रबंधन प्रणाली को संरेखित किया जा सके। बैंकों में मुख्य जोखिम अधिकारी (सीआरओ) की भूमिका पर दिशानिर्देश अप्रैल 2017 में जारी किए गए थे। एनबीएफसी और यूसीबी के लिए इसी तरह के दिशानिर्देश क्रमशः मई 2019 और जून 2021 में जारी किए गए थे। आरबीआई ने निरीक्षण और आश्वासन कार्यों पर अपनी अपेक्षाओं को संप्रेषित करने के लिए पिछले एक साल में सीसीओ, सीआरओ और एचआईए के साथ सुग्राहीकरण सत्र भी आयोजित किए हैं।

वाणिज्यिक बैंकों में अभिशासन: जून 2020 में प्रकाशित एक चर्चा पत्र के माध्यम से, रिज़र्व बैंक ने बैंकों के अभिशासन ढांचे में पर्याप्त सुधार का प्रस्ताव रखा था। चर्चा पत्र के प्रमुख बिंदु थे:

i. निदेशक मंडल को सशक्त बनाना
    1. संगठन की संस्कृति और मूल्यों को निर्धारित करना;
    2. हितों के टकराव को पहचानना और उनका प्रबंधन करना;
    3. जोखिम वहन क्षमता निर्धारित करें और वहन क्षमता के भीतर जोखिमों का प्रबंधन करें;
    4. वरिष्ठ प्रबंधन द्वारा की जाने वाली पर्यवेक्षी निगरानी में सुधार करना;
ii. विभिन्न हस्तक्षेपों के माध्यम से निरीक्षण और आश्वासन कार्यों को मजबूत बनाना;
iii. बोर्ड और प्रबंधन के बीच जिम्मेदारियों का स्पष्ट विभाजन प्राप्त करना; तथा
iv. प्रबंधन से स्वामित्व को अलग करने को प्रोत्साहित करना।

चर्चा पत्र पर प्राप्त सुझावों और फीडबैक के आधार पर, रिज़र्व बैंक ने अप्रैल 2021 में, बोर्ड के अध्यक्ष और बैठकों; बोर्ड की कुछ समितियों की संरचना; निदेशकों की आयु, कार्यकाल और पारिश्रमिक; और पूर्णकालिक निदेशकों (डब्ल्यूटीडी) की नियुक्ति के संबंध में निर्देश जारी किए थे। चर्चा पत्र में निहित अन्य प्रस्तावों के संबंध में, आरबीआई द्वारा अभिशासन पर एक मास्टर निर्देश जारी किया जाएगा।

निगरानी और आश्वासन ढांचे पर उन्नत पर्यवेक्षी फोकस - आरबीआई का आकलन और निष्कर्ष

हाल के वर्षों के दौरान, निरीक्षण और आश्वासन कार्यों के मूल्यांकन पर, समस्याओं के मूल कारण को दूर करने में उनके महत्व को देखते हुए, अधिक ध्यान दिया गया है। इन कार्यों में पायी गई कुछ सामान्य कमजोरियाँ हैं:

क) अनुपालन कार्य - अननुपालनों का पता लगाने और रिपोर्ट करने में विफलता / देरी, निम्नतर अनुपालन जारी रखना, अपर्याप्त कवरेज और सीमित लेनदेन की जाँच के संबंध में अनुपालन जाँच में कमियां, मूल कारणों को दूर न करने के कारण लगातार अनियमितताएं और अनुपालन का सातत्य सुनिश्चित नहीं करना, पाए गए। इसके अलावा, कई मामलों में

अनुपालन व्यवस्था में कर्मचारियों की पर्याप्त संख्या और गुणवत्ता नहीं थी।

ख) **जोखिम प्रबंधन** - बोर्ड द्वारा अनुमोदित जोखिम वहन-क्षमता ढांचे और वास्तविक कारोबार रणनीति एवं निर्णय लेने - के बीच विसंगति देखी गई जिसके कारण जोखिम संस्कृति कमजोर हुई है और यह - वरिष्ठ प्रबंधन से मार्गदर्शन का अभाव, अनुचित जोखिम मूल्यांकन, जोखिम नीतियों का बार-बार उल्लंघन, विशेष रूप से संबंधित पार्टी लेनदेन में हितों का टकराव और दोषपूर्ण उद्यम जोखिम प्रबंधन या उसका अभाव - के कारण और बढ़ गया। लोगों के जोखिम (उच्च कार्यमुक्ति दर, उत्तराधिकार योजना की कमी, धोखाधड़ी में कर्मचारियों की भागीदारी, आदि), बढ़ा हुआ प्रौद्योगिकी जोखिम (प्रौद्योगिकी में पर्याप्त निवेश की कमी, तकनीकी रूप से योग्य कर्मियों की कमी, व्यापार व्यवधान और कमजोर व्यापार निरंतरता योजना (बीसीपी)) / आपदा के बाद पुनर्निर्माण (डीआर) व्यवस्था, आदि में कमी), और उच्च आउटसोर्सिंग जोखिम (विक्रेताओं पर अधिक निर्भरता, निगरानी की कमी, संविदात्मक व्यवस्था में कमी, आदि) - के कारण परिचालन जोखिम अधिक देखा गया।

ग) **आंतरिक लेखा परीक्षा** - अनियमितताओं को पहचानने में असमर्थता, लेखा परीक्षा के दायरे में कुछ क्षेत्रों का न होना, अनुपालन और लेखा परीक्षा के बीच असहयोग, स्वामित्व और जवाबदेही की कमी, ऐसी प्रथाओं की अपर्याप्त समीक्षा जिसमें सभी हितधारकों के हितों को संरक्षित करने के लिए संरेखण की आवश्यकता होती है, और लेखापरीक्षा टिप्पणियों के अनुपालन में अननुपालन/ विलंब जैसी कुछ प्रमुख चिंताओं की पहचान की गई।

अभिशासन और आश्वासन कार्यों पर पर्यवेक्षी अपेक्षाएं

इस संबंध में पर्यवेक्षित संस्थाओं से हमारी कुछ अपेक्षाएं हैं:

(i) शीर्ष प्रबंध से प्रभावी जुड़ाव और समर्थन

एक वित्तीय संस्थान के लिए मूल्य निर्माण, जनता के विश्वास को मजबूत करने, अपनी प्रतिष्ठा को बनाए रखने और बढ़ाने और अपने व्यवसाय और प्रबंधन की अखंडता को बनाए रखने में निरीक्षण और आश्वासन कार्यों की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। बोर्डों को निरीक्षण और आश्वासन कार्यों में संलग्न होना चाहिए और उसे सीधा एवं अबाध पहुँच दिया जाना चाहिए। "शीर्ष प्रबंधन का नेतृत्व" जो ईमानदारी और अखंडता को महत्व देता है - एक स्वस्थ संगठनिक संस्कृति के लिए गति निर्धारित करता है।

(ii) निरीक्षण और आश्वासन कार्यों की स्वतंत्रता

निरीक्षण और आश्वासन कार्यों के प्रमुखों की नियुक्ति और हटाने में कड़े अवरोध होने चाहिए और वे कार्यकारी प्रबंधन से स्वतंत्र होने चाहिए। आश्वासन कर्मियों को कोई भी कार्य नहीं करना चाहिए, जिस पर उन्हें जोखिम लेने वालों से स्वतंत्र रूप से विचार करने की आवश्यकता होती है।

(iii) करीबी जुड़ाव और सहयोग

स्वतंत्रता बनाए रखना प्रबंधन और व्यावसायिक कार्यों के साथ रचनात्मक जुड़ाव को रोकता नहीं है। वास्तव में, प्रभावी होने के लिए, निरीक्षण और आश्वासन कार्यों के प्रमुखों को अन्य पदाधिकारियों के साथ मिलकर काम करना चाहिए और आपस में सहयोग करना चाहिए।

(iv) सतत अनुपालन

बैंक प्रबंधन द्वारा किए गए सुधार के उपायों के बावजूद कई कमजोरियां और अनियमितताएं आ रही हैं। बैंकों को अपने अनुपालन कार्यों में समग्र सुधार और स्थिरता की दिशा में गंभीर प्रयास करने चाहिए।

(v) जोखिम अभिशासन

जोखिम उठाने की क्षमता और जोखिम सहने के स्तर को स्पष्ट रूप से परिभाषित किया जाना चाहिए, संभावित आंतरिक और बाहरी जोखिम वातावरण के अतीत और भविष्योन्मुखी मूल्यांकन को ध्यान में रखते हुए और वास्तविक कारोबारी निर्णय लेने को इन सीमाओं के साथ-साथ संस्था के पास उपलब्ध क्षमताओं के साथ संरेखित करना चाहिए। वरिष्ठ प्रबंधन को, उचित समझ और अनुपालन के लिए, व्यावसायिक इकाइयों को, जोखिम प्रबंधन नीतियों, जोखिम सहन-क्षमता विवरण और जोखिम प्रबंधन अपेक्षाएँ संप्रेषित करने चाहिए।

(vi) बोर्ड की चर्चाओं की गुणवत्ता और महत्वपूर्ण मामलों के लिए दिया गया समय

बोर्ड के सदस्यों को रणनीतिक और महत्वपूर्ण मामलों पर ध्यान देना चाहिए। विचार-विमर्श की गुणवत्ता, कार्यकारी प्रबंधन को प्रदान की गई चुनौती का स्तर और महत्वपूर्ण एजेंडा मदों के लिए आबंटित समय, अक्सर अपर्याप्त पाया जाता है। कई बार बड़ी संख्या में एजेंडा आइटम शामिल होते हैं, जो प्रस्तावों के उचित मूल्यांकन की अनुमति नहीं देते हैं। बोर्डों को भी एकजुट तरीके से काम करने की जरूरत है।

(vii) साइबर सुरक्षा और प्रौद्योगिकी में बोर्ड और वरिष्ठ प्रबंधन की भूमिका

आरबीआई ने बैंकों को, उनके निदेशक मंडल और वरिष्ठ नेतृत्व टीम को आईटी और प्रासंगिक साइबर सुरक्षा अवधारणाओं से परिचित कराने के लिए जागरूकता कार्यक्रम आयोजित करना अधिदेशित किया हुआ है। बोर्डों को, साइबर जोखिम को - इसके व्यापक प्रभाव के कारण - एक उद्यम जोखिम प्रबंधन मुद्दे के रूप में देखना शुरू करना चाहिए, न कि सिर्फ आईटी सुरक्षा मुद्दे के रूप में। प्रौद्योगिकी में निवेश का पर्याप्त स्तर सुनिश्चित किया जाना चाहिए। अपनी निगरानी भूमिका में, बोर्डों को समग्र साइबर सुरक्षा प्रबंधन की निगरानी करने की आवश्यकता है, जिसमें उपयुक्त जोखिम शमन रणनीतियाँ, प्रणालियाँ, प्रक्रियाएँ और नियंत्रण शामिल हैं। क्या, संस्थान के पास साइबर जोखिम को कम करने और होने वाले किसी भी नुकसान को कम करने के लिए उपयुक्त कौशल, संसाधन और दृष्टिकोण हैं? - यह भी देखने की जरूरत है।

(viii) व्यक्तियों का प्रभुत्व

यह सुनिश्चित करना महत्वपूर्ण है कि वित्तीय संस्थान बोर्ड द्वारा संचालित हैं और अंतत: व्यक्तियों का वर्चस्व नहीं होता है। अनुभव से पता चला है कि इसके अवांछनीय परिणाम होते हैं।

(ix) संबंधित पार्टी लेनदेन (आरपीटी) और कनेक्टेड लेंडिंग पर निगरानी

जहाँ, उनके प्रकटीकरण आदि सहित अनुचित आरपीटी की जांच करने के लिए विभिन्न विनियम मौजूद हैं, यह महत्वपूर्ण है कि बोर्ड और लेखा परीक्षा समितियां ऐसे मामलों पर कड़ी निगरानी रखें और संतोषजनक आश्वासन प्राप्त करें।

बोर्ड की रिपोर्ट में जोखिम संकेतकों का पता लगाना

एक बैंक के बोर्ड को अपनी प्रत्ययी जिम्मेदारियों को निभाने के लिए संक्षिप्त, सटीक और यथासमय रिपोर्ट की आवश्यकता होती है। मैं कुछ उदाहरणात्मक क्षेत्रों को सूचीबद्ध करना चाहता हूं जिनकी ओर निदेशकों का ध्यान जाना चाहिए:

- क्या बैंक की रणनीतिक योजना बैंक की परिस्थितियों के लिए यथार्थवादी है?
- क्या बैंक का कारोबार जोखिम उठाने की उसकी स्वीकृत जोखिम क्षमता के अनुरूप है?
- क्या प्रबंधन नियोजन प्रक्रिया में स्थापित लक्ष्यों को पूरा कर रहा है? यदि नहीं, तो क्यों?
- क्या आय, नियोजित बैंक रणनीतियों के कार्यान्वयन से, या अल्पकालिक आय उत्पन्न करने वाले लेन-देन - जो दीर्घकालिक जोखिम उत्पन्न करती है - से होती है ?
- क्या ऐसी नीतियां और प्रक्रियाएं मौजूद हैं जो हितों के टकराव, अंदरूनी धोखाधड़ी और दुर्व्यवहार से बचाती हैं?

- क्या बैंक के पास अपने जोखिम प्रोफाइल और कारोबारी रणनीतियों का समर्थन करने के लिए पर्याप्त पूंजी है?
- क्या वित्तीय रिपोर्ट और विवरण सही हैं, या बैंक की सही वित्तीय स्थिति को दर्शाते हैं?
- क्या बैंक की रणनीतियां उसकी भविष्य की जरूरतों और अपेक्षाओं के अनुरूप हैं?
- क्या बैंक मजबूत बुनियादी ढांचे को बनाए रखने और बढ़ती जरूरतों और चुनौतियों के अनुसार इसे स्केलेबल बनाने के लिए आईटी सिस्टम पर पर्याप्त खर्च कर रहा है?

निष्कर्ष

अब मैं निष्कर्ष पर आता हूँ। एक कुशल और जीवंत वित्तीय प्रणाली देश के आर्थिक विकास और सामाजिक कल्याण के लिए महत्वपूर्ण है। वित्तीय प्रणाली में अलग-अलग इकाइयों (प्लेयर्स) के इर्द-गिर्द अभिशासन ढांचा न केवल विभिन्न हितधारकों के लिए मूल्य निर्माण के संदर्भ में बल्कि व्यक्तिगत संस्थानों की जोखिम वहन-क्षमता और जोखिम संस्कृति पर बोर्ड की निगरानी सुनिश्चित करने में भी केंद्रीय भूमिका निभाता है।

प्रभावी आंतरिक सुरक्षा ऐसे संगठनों के निर्माण में मदद करेगी जो मजबूत, लचीला और अनुशासित हों; और सतत वृद्धि और ग्राहकों के विश्वास का लाभ उठा सकें। यह पर्यवेक्षी कार्रवाइयों और आसन्न प्रतिष्ठा जोखिम - जो उल्लंघनों का पता चलने पर उत्पन्न होते हैं - को भी रोकेगा।

मुझे पूरी उम्मीद है कि इस संगोष्ठी की कार्यवाही आप सभी के लिए मूल्यवान साबित होगी और मुझे यह भी विश्वास है कि आप सभी उन संस्थानों में जिनसे आप जुड़े हुए हैं एक मजबूत अभिशासन संस्कृति का समर्थन करेंगे। मैं एक बार फिर काफराल को इस महत्वपूर्ण संगोष्ठी की मेजबानी करने और मुझे आपको संबोधित करने का अवसर देने के लिए धन्यवाद देता हूं।

सुरक्षित रहें! धन्यवाद!