

## स्वामित्व और अभिशासन - डिजिटल नवाचारों के लिए ढांचे का निर्माण\*

एम. राजेश्वर राव

आज शाम मुझे मिंट के वार्षिक बैंकिंग कॉन्क्लेव में आमंत्रित करने के लिए धन्यवाद। आयोजकों ने इस वर्ष के कॉन्क्लेव के लिए एक अत्यंत सामयिक और समकालीन विषय अर्थात्, **बैंकिंग का भविष्य: एक डिजिटल अवसर की यात्रा**, का चयन किया है। मुझे याद है कि इस कॉन्क्लेव के पिछले संस्करण के दौरान, गवर्नर शक्तिकांत दास ने पारंपरिक बैंकों और फिनटेक एवं बिगटेक के बीच डिजिटल व्यवधानों और सीमाओं की अस्पष्टता के बारे में बात की थी। आपके साथ जुड़ने वाले वक्ताओं के समूह को देखते हुए, मुझे यकीन है कि आप सभी ने सम्मेलन के दौरान कई उभरते मुद्दों पर एक अत्यंत ज्ञानवर्धक परिचर्चा किया है।

तकनीकी और डिजिटल नवाचारों ने वित्तीय सेवाओं के संवितरण में दक्षता, उत्पादकता और प्रतिस्पर्धात्मकता में सुधार किया है। वित्तीय समावेशन को आगे बढ़ाने और वित्तीय मध्यस्थता की लागत को कम करने में उनकी भूमिका सर्वविदित है। हालांकि, इस तरह के नवाचारों ने सभी हितधारकों के लिए नई चुनौतियों को भी जन्म दिया है। जहां ग्राहकों को गलत बिक्री, डेटा सुरक्षा और गोपनीयता के साथ-साथ पहचान की चोरी की समस्याओं का सामना करना पड़ रहा है, वहीं विनियामकों और पर्यवेक्षकों को ग्राहक सुरक्षा, नैतिक आचरण, नियामक मध्यस्थता और वित्तीय स्थिरता के बारे में चिंता संबंधी मुद्दों के साथ तेजी से जुड़ने की जरूरत है। बदले में, विनियमित संस्थाओं को प्रौद्योगिकी संचालित नवाचारों के माध्यम से हमेशा बदलती प्रतिस्पर्धा और कारोबारी व्यवधानों का सामना करने के लिए सतर्क रहने की जरूरत होती है, जिससे उन्हें अपनी व्यावसायिक योजनाओं को ठीक करने और कभी-कभी अपनी रणनीतियों को

फिर से उन्मुख करने एवं सहवर्ती जोखिमों का प्रबंधन करने की जरूरत होती है।

इस पृष्ठभूमि को देखते हुए, मैंने सोचा कि मैं वित्तीय सेवाओं में कारोबारी आचरण और अभिशासन के मुद्दों पर ध्यान केंद्रित कर सकता हूँ, जो नवाचार, परिवर्तन और कारोबारी व्यवधानों के समय में अधिक प्रासंगिक हो जाते हैं। मेरे विचार से ये प्रमुख नरम स्तंभ हैं जो किसी सफल वित्तीय संस्था के ढांचे का निर्माण करते हैं, और खासकर इस चुनौतीपूर्ण समय में। विशेष रूप से, अभिशासन संरचना अर्थात् बोर्ड और उसकी समितियों, स्वतंत्र निदेशकों और बैंकों और अन्य वित्तीय संस्थानों में आश्वासन कार्यों से भूमिका और अपेक्षाओं पर विचार करने की जरूरत है।

इससे पहले कि मैं अभिशासन से संबंधित मुद्दों के बारे में बात करूँ, मैं निजी क्षेत्र के बैंकों के स्वामित्व और कॉर्पोरेट ढांचे के बारे में जो चिंता है उस पर संक्षेप में बात करना चाहूँगा, जो इन मुद्दों की जांच के लिए रिजर्व बैंक द्वारा गठित आंतरिक कार्य समूह (आईडब्ल्यूजी) की सिफारिशों पर आधारित हैं। रिजर्व बैंक ने समूह द्वारा की गई 33 सिफारिशों में से 21 को स्वीकार कर लिया है और 26 नवंबर 2021 को इस निर्णय की घोषणा की थी। हालांकि, कुछ ऐसे मुद्दे हैं जहां सिफारिशों पर व्यापक रूप से बहस हुई है और इसलिए और जांच की आवश्यकता है।

### भारत में निजी बैंकों का लाइसेंस और स्वामित्व

यह आमतौर पर स्वीकार किया जाता है कि एक गहरी, स्थिर और मजबूत वित्तीय प्रणाली आर्थिक विकास में योगदान करती है। लेकिन विकास के लिए सही मायने में समावेशी होना, औपचारिक वित्त की पहुंच को व्यापक और सघन करना एक पूर्वपेक्षा है। औपचारिक वित्त तक पहुंच निम्न आय समूहों के लिए विशेष रूप से महत्वपूर्ण है क्योंकि यह उन्हें उत्पादक उद्यमों और गतिविधियों के माध्यम से बचत, निवेश, ऋण प्राप्त करने और अपनी आय बढ़ाने के अवसर प्रदान करता है। यह उन्हें भविष्य की आय के आघातों के खिलाफ बहुत जरूरी बीमा प्रदान करता है और उन्हें आपात स्थिति का प्रबंधन करने में मदद करता है। नब्बे के दशक की शुरुआत में वित्तीय क्षेत्र के सुधारों की शुरुआत के बाद से रिजर्व बैंक द्वारा जारी निजी क्षेत्र में नए बैंकों को लाइसेंस देने के लिए दिशानिर्देश उपरोक्त दर्शन द्वारा निर्देशित किए गए हैं। इसके

\* श्री एम. राजेश्वर राव, उप गवर्नर, भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा मुंबई में मिंट वार्षिक सम्मेलन में 15 दिसंबर 2021 को दिया गया भाषण। श्री नवीन नांबियार और श्री प्रदीप कुमार द्वारा प्रदान किए गए इनपुट को कृतज्ञतापूर्वक अभिस्वीकृत किया गया है।

अलावा, उत्पादकता और दक्षता बढ़ाने के लिए बैंकिंग प्रणाली में अधिक प्रतिस्पर्धा पैदा करने की अपेक्षा से विकल्पों को भी सूचित किया गया है। रिज़र्व बैंक द्वारा अब तक लाइसेंसिंग दिशानिर्देशों के आठ सेट जारी किए गए हैं, जिनमें से चार सर्वव्यापी बैंकों के लिए हैं और चार अलग-अलग बैंकों से संबंधित हैं।

हाल ही में आईडब्ल्यूजी रिपोर्ट के बाद, सार्वजनिक चर्चा ज्यादातर बड़े औद्योगिक घरानों को बैंकिंग लाइसेंस देने की उनकी सिफारिश पर केंद्रित रही है। हालाँकि, इस मुद्दे पर थोड़ा ऐतिहासिक दृष्टिकोण मददगार होगा। वर्ष 1993 में जारी लाइसेंसिंग दिशानिर्देशों में, बड़े कॉर्पोरेट/औद्योगिक घरानों द्वारा बैंक स्थापित करने पर कोई स्पष्ट प्रतिबंध नहीं था; वर्ष 2001 के लाइसेंसिंग दिशानिर्देशों ने बैंकों को एक बड़े कॉर्पोरेट/औद्योगिक घराने द्वारा स्थापित करने की अनुमति नहीं दी, जबकि निजी क्षेत्र के बैंकों में स्वामित्व और अभिशासन पर वर्ष 2005 के दिशानिर्देशों के अनुसार, रिज़र्व बैंक के पूर्व मंजूरी से बड़े औद्योगिक घरानों को बैंक के 10 प्रतिशत तक की हिस्सेदारी हासिल करने की अनुमति दी गई थी। वर्ष 2013 में जारी लाइसेंसिंग दिशानिर्देशों के तहत, बैंकों को अनिवार्य रूप से पूर्ण स्वामित्व वाली गैर-परिचालन वित्तीय होल्डिंग कंपनी (एनओएफएचसी) के माध्यम से स्थापित किया जाना था। इन दिशानिर्देशों के तहत व्यक्तियों को बैंकों को बढ़ावा देने की अनुमति नहीं थी, लेकिन फिर से बड़े कॉर्पोरेट/औद्योगिक घरानों के प्रमोटर होने पर कोई रोक नहीं थी। वर्ष 2016 के 'ऑन-टैप' दिशानिर्देशों ने बड़े औद्योगिक घरानों को परिभाषित किया और उन्हें बैंक को बढ़ावा देने से प्रतिबंधित कर दिया, लेकिन साथ ही, उन्हें बैंक में 10 प्रतिशत की सीमा तक निवेश करने की अनुमति दी गई। वर्ष 2014 और 2019 में जारी किए गए छोटे वित्त बैंकों (एसएफबी) के लाइसेंसिंग दिशानिर्देशों ने सार्वजनिक क्षेत्र की बड़ी संस्थाओं और औद्योगिक घरानों को, उनके द्वारा प्रवर्तित एनबीएफसी सहित, ऐसे बैंक स्थापित करने के लिए स्पष्ट रूप से अपात्र बना दिया।

अतीत में इस विषय पर स्थापित कई समितियों के साथ-साथ आईडब्ल्यूजी ने भी स्वीकार किया है कि बड़े कॉर्पोरेट/औद्योगिक घराने पूंजी का एक महत्वपूर्ण स्रोत हो सकते हैं और उद्यमशीलता

और प्रबंधकीय प्रतिभा के अपने पूल को देखते हुए प्रबंधन विशेषज्ञता और रणनीतिक दिशा प्रदान कर सकते हैं। एक बड़े तकनीकी रूप से सुसज्जित सार्वभौमिक बैंक की स्थापना के लिए ज्यादा धन वाले योग्य और सक्षम प्रमोटरों को खोजने का मुद्दा भी है। हालांकि, साथ ही, आईडब्ल्यूजी सहित उन सभी द्वारा सामने आने वाले अनुवर्ती जोखिमों पर चिंता व्यक्त की गई थी। इनमें शामिल हैं - बैंक ग्राहकों की कीमत पर स्व-व्यवहार के माध्यम से और बैंक और उसके सहयोगियों के बीच लेन-देन में हितों का टकराव, ऋण देने के लिए सहयोगियों का पक्ष लेना और ऋण के आबंटन का निर्णय लेने में तटस्थता और स्वतंत्रता को कम करना और प्रतिद्वंद्वियों को ऋण प्रवाह को सीमित करना। संबद्ध उधार, समूह संरचनाओं के जटिल वेब, क्रॉसहोल्डिंग के साथ-साथ समूह में बड़ी संख्या में अविनियमित संस्थाओं की मौजूदगी से संबंधित मुद्दों के बारे में भी सावधानी बरती गई, क्योंकि ये आरबीआई के विनियामकीय और पर्यवेक्षी संसाधनों को बढ़ाएंगे। एक अन्य अक्सर उद्धृत तर्क भी बैंकिंग और उद्योग/व्यवसाय को अलग करने के सिद्धांतों की ओर इशारा करता है। जहां यह एक स्वीकृत तथ्य है कि वित्तीय अर्थव्यवस्था और वास्तविक अर्थव्यवस्था के बीच संबंध सहजीवी हैं, वहीं खंडों का वास्तविक विलय वास्तव में प्रणालीगत जोखिमों को बढ़ा सकता है।

यह देखते हुए कि बैंकिंग सार्वजनिक धन से किया जाने वाला एक अत्यधिक लीवरेज्ड व्यवसाय है, उद्योग/व्यवसाय और बैंकिंग को अलग रखना समझ में आता है। इस पृथक्करण से जोखिमों से बचने की आशा है - जहां समूह इकाई में कहीं भी परेशानी के परिणामस्वरूप जमाकर्ताओं को जोखिम हो सकता है, जिसका असर जमा बीमा के दावों पर पड़ता है, जिसके बाद बड़े पैमाने पर परस्पर जुड़ी वित्तीय प्रणालियों में व्यापक प्रभाव पड़ता है, जो वित्तीय स्थिरता के बारे में चिंता पैदा करता है। इन मुद्दों को आईडब्ल्यूजी द्वारा भी उठाया गया है और इसलिए, यह आवश्यक है कि हम बड़े औद्योगिक घरानों या ऐसे घरों के स्वामित्व वाली एनबीएफसी को कोई नया बैंक स्थापित करने की अनुमति देने से पहले संबंधित मामलों की बारीकी से जांच करें। निष्कर्ष के तौर पर, मैं केवल यह कहना चाहूंगा कि इस मुद्दे पर जूरी ने अभी विचार नहीं किया है।

## शेयरधारिता और संरचना

बैंकों में स्वामित्व का विविधीकरण लंबे समय में वांछनीय माना जाता है क्योंकि केंद्रित शेयरधारिता उन्हें नैतिक खतरे की समस्या के लिए उजागर कर सकती है। इसलिए लंबे समय तक प्रमोटरों की होल्डिंग पर 15% की विनियामकीय सीमा निर्धारित की गई थी। साथ ही, कॉरपोरेट अभिशासन की चिंताओं के लिए केवल विविध स्वामित्व ही रामबाण नहीं है। वर्ष 2014 में पी.जे. नायक समिति (भारत में बैंक के बोर्ड के अभिशासन की समीक्षा करने के लिए समिति) द्वारा व्यक्त किए गए विचार यह थे कि यदि प्रमोटर निवेशक (निवेशकों) के लिए अधिकतम शेयरधारिता बहुत कम निर्धारित की जाती है, तो शेयरधारकों के बीच प्रोत्साहन के संरेखण के रूप में बैंक अधिक असुरक्षित हो सकते हैं और प्रबंधन कमजोर हो सकता है (तब प्रबंधन मुख्य रूप से शेयरधारकों के बजाय अपने स्वयं के हितों के बारे में चिंतित हो सकता है)। यह मुद्दा संकेंद्रित होल्डिंग से उत्पन्न जोखिमों की तुलना में अधिक चिंता का विषय हो सकता है। इसके अलावा, शेयरधारक, यदि बहुत छोटे हैं तो बैंक के मामलों से वंचित हो सकते हैं। इस दुविधा को स्वीकार करते हुए, आईडब्ल्यूजी ने सिफारिश की है कि लंबे समय में प्रमोटरों की होल्डिंग की सीमा को 26% (मौजूदा 15% से) तक बढ़ाया जाए। हम आईडब्ल्यूजी के विचारों से सहमत हैं जिन्होंने एक ओर स्वामित्व के संकेंद्रण और दूसरी ओर स्वामित्व के प्रसार से उत्पन्न चुनौतियों के बीच संतुलन बनाने की कोशिश की है। यहां तक कि गैर-प्रवर्तक होल्डिंग्स के लिए, एक तरफ नैसर्गिक व्यक्तियों और गैर-वित्तीय संस्थाओं के लिए निचली उप-सीमा (10 प्रतिशत) और पूर्ण रूप से विविधिकृत वित्तीय संस्थाओं (औद्योगिक घरानों से संबंधित वित्तीय संस्थाओं को छोड़कर) के लिए थोड़ी अधिक (15 प्रतिशत) सीमा निर्धारित की गई है। वोटिंग अधिकारों पर 26% की वैधानिक सीमा से गुंजाइश निकालकर भी यह रुख पूंजी के संवर्द्धन के लिए अधिक लचीलेपन की अनुमति देता है। उल्लेख करने की आवश्यकता नहीं है कि रिजर्व बैंक ऐसे मामलों पर “उचित और उपायुक्त” अपेक्षाओं का उपयोग करके अपने निर्णय का प्रयोग कर सकता है जैसा कि विभिन्न वैश्विक क्षेत्रों में होता है।

जटिल समूह संरचनाओं और अपारदर्शी क्रॉस होल्डिंग्स से उत्पन्न होने वाले मुद्दों से निपटने के परिप्रेक्ष्य से, एनओएफएचसी

को समूह में अन्य संस्थाओं के प्रभाव से बैंक को बचाने के लिए सबसे उपयुक्त संरचना में से एक माना गया है। इस तथ्य को स्वीकार करते हुए, आरबीआई ने वर्ष 2013 से लाइसेंस प्राप्त बैंकों के लिए एनओएफएचसी संरचना अनिवार्य कर दी है। हालांकि, 2013 से पहले लाइसेंस प्राप्त बैंकों और समूह में अन्य संस्थाएं हैं, का एनओएफएचसी संरचना में अवस्थांतर एक और चुनौती है जिसमें विभिन्न जटिल मुद्दों के शामिल होने की वजह से इससे निपटने की आवश्यकता है। इन मुद्दों को भी सावधानीपूर्वक जांच करने की जरूरत है।

अंत में, आईडब्ल्यूजी की रिपोर्ट पर प्रतिक्रियाओं/टिप्पणियों की भारी संख्या ने हमें हितधारकों के व्यापक स्पेक्ट्रम से बहुत ही विविध विचार दिए। यह निजी बैंकों के स्वामित्व, नियंत्रण और कॉर्पोरेट संरचना के मुद्दों के महत्व और जटिलताओं की पुष्टि करता है। ठीक इन्हीं कारणों से, हमने निर्णय लिया है कि आईडब्ल्यूजी की कुछ सिफारिशों में व्यापक हितधारक परामर्श, वैधता सहित विभिन्न दृष्टिकोणों से गहन जांच की आवश्यकता है, और विभिन्न अन्य एजेंसियों और विनियामकों के साथ जुड़ कर काम करने की भी आवश्यकता पड़ सकती है।

अब मैं वर्तमान परिवेश में महत्वपूर्ण मुद्दे पर चर्चा करता हूँ - कॉरपोरेट अभिशासन।

## वित्तीय संस्थाओं में अभिशासन का महत्व

एक मजबूत, कुशल और सुदृढ़ वित्तीय मध्यस्थता संरचना अर्थव्यवस्था में वित्तीय संसाधनों के इष्टतम आबंटन की सुविधा प्रदान करती है। इसके लिए सभी हितधारकों, विशेषकर बैंकों के मामले में जमाकर्ताओं का विश्वास एक पूर्वापेक्षा है। जहां विधिक और विनियामकीय संरचनाएं इस विश्वास को बनाए रखने के लिए एक व्यापक फ्रेमवर्क प्रदान करती हैं, वहीं विश्वास सुशासन और संस्थाओं एवं उनके पदाधिकारियों के नैतिक आचरण पर आधारित होना चाहिए। बैंकों को अच्छी तरह से विनियमित किया जाता है और उनकी गहन निगरानी की जाती है लेकिन वित्तीय संस्थाओं में जनता के विश्वास के किसी भी क्षरण को केवल विनियामकीय आदेश या पर्यवेक्षी कठोरता से नहीं रोका जा सकता है। इसलिए, अभिशासन के मुद्दों से उत्पन्न होने वाले ‘विफलता के जोखिम’ को कम करने के लिए, बैंकों से अपेक्षित

मानक हमेशा अन्य संस्थाओं की तुलना में अधिक होते हैं। वित्तीय मध्यस्थता का काम करने वाली अन्य विनियमित संस्थाओं पर भी यही सिद्धांत लागू होगा, यद्यपि यह अलग-अलग डिग्री में होगा।

सुदृढ़ कॉर्पोरेट अभिशासन सुनिश्चित करने के लिए, हमें दो प्रमुख चुनौतियों से सावधान रहने की आवश्यकता है। सबसे पहले, अपेक्षाकृत अधिक नियंत्रण रखने वाले प्रमुख शेयरधारक सभी हितधारकों के हित को उपयुक्त नहीं कर सकते हैं। दूसरा, एक स्वयंसेवी प्रबंधन में अन्य हितधारकों के विविध, विसरित, या निष्क्रिय प्रकृति का लाभ उठाने के लिए विकृत प्रोत्साहन हो सकते हैं। जहां पहली चुनौती से निपटने के लिए स्वामित्व को नियंत्रण से अलग करना एक प्रमुख कार्रवाई होनी चाहिए, वहीं दूसरी चुनौती का समाधान करने के लिए, यह सुनिश्चित करना महत्वपूर्ण है कि प्रबंधन द्वारा दिया जाने वाला प्रोत्साहन जमाकर्ताओं और अन्य हितधारकों के हित के साथ संरेखित हों।

घरेलू संदर्भ में, भारत की वित्तीय प्रणाली का बढ़ता आकार और जटिलता, प्रवर्तकों, प्रमुख शेयरधारक (ओं) और वरिष्ठ प्रबंधन की भूमिका अर्थात् बोर्ड की भूमिका की संवीक्षा को बढ़ाकर बैंकों में अभिशासन मानकों को मजबूत करने की आवश्यकता पर प्रकाश डालता है। इसके लिए, रिज़र्व बैंक ने जून 2020 में 'भारत में वाणिज्यिक बैंकों में अभिशासन' पर एक चर्चा पत्र जारी किया, इस चर्चा पत्र का उद्देश्य बैंकों में अभिशासन मानकों को बढ़ाना और मौजूदा विनियामकीय ढांचे को घरेलू संदर्भ के साथ वैश्विक सर्वोत्तम प्रथाओं के अनुरूप संरेखित करना था। चर्चा पत्र में दिए गए सुझावों और इन सुझावों पर जनता की प्रतिक्रिया के आधार पर, रिज़र्व बैंक ने इस वर्ष की शुरुआत 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 अनुदेश<sup>1</sup> जारी किए।

विनियमन की भाषा में, विवेकपूर्ण विनियमन और आचरण विनियमन का अर्थ आमतौर पर जाना जाने वाला जुड़वां चोटियों के रूप है। आरबीआई में, हम इन दो महत्वपूर्ण पहलुओं को

अभिशासन के नजरिए से देख रहे हैं, जिसमें विवेक के अलावा कारोबार के संचालन पर समान जोर दिया गया है, जो मुझे लगता है कि अब तक आपको दिखाई दे रहा होगा। इसमें कोई संदेह नहीं है कि प्रबंधन के लिए अच्छा प्रदर्शन करना अपेक्षित है, लेकिन इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि इसे स्वीकार्य ग्राहक और बाजार आचरण एवं सर्वोत्तम कॉर्पोरेट अभिशासन प्रथाओं का पालन करके हासिल किया जाना चाहिए। इसकी गंभीरता दिखाने की चिंता होने या सीधे संवाद की आवश्यकता पड़ने पर आरबीआई ने बोर्ड या बोर्ड/समिति के अध्यक्षों के साथ सीधे संपर्क के लिए कुछ शुरुआती कदम उठाए हैं।

### बोर्ड और उसकी समितियों की भूमिकाएं और उनसे अपेक्षाएं

बैंकों में सुशासन की संस्कृति को बढ़ावा देने की समग्र जिम्मेदारी उनके निदेशक मंडल की होती है। बोर्ड को "रुख शीर्ष पर<sup>2</sup>" निर्धारित करना चाहिए और एक सुदृढ़ अभिशासन, अनुपालन और जोखिम संस्कृति को बढ़ावा देने और बनाए रखने में प्रबंधन की भूमिका की निगरानी करनी चाहिए। यह जिम्मेदारी बोर्ड और उसके निदेशकों को दी गई है, भले ही उन्हें कोई भी नियुक्त करता है। बोर्ड से यह सुनिश्चित करने की अपेक्षा की जाती है कि बैंक ईमानदारी के साथ पेशवरों द्वारा चलाया जा रहा है, सभी विनियामक और कानूनी अपेक्षाओं का अनुपालन करता है, और उच्च पेशवर और नैतिक मानकों के अनुसार अपने कारोबार का संचालन करता है।

एक विश्वसनीय और रचनात्मक तरीके से प्रबंधन के साथ जुड़ने के लिए बोर्ड को गहरी अंतर्दृष्टि प्राप्त करने के लिए, यह अपेक्षित होगा।

- बोर्ड की समितियों के लिए विभिन्न समितियों को दिए गए अधिदेश के अनुरूप अपेक्षित विशेषज्ञ ज्ञान या व्यावहारिक अनुभव वाले निदेशक हों।
- प्रबंधन प्रस्तावों की विश्वसनीय प्रत्यालोचना की संभावना को बढ़ाने के लिए बोर्ड और विभिन्न समितियों में अधिकांश स्वतंत्र निदेशकों की उपस्थिति सुनिश्चित करना।

<sup>1</sup> <https://www.rbi.org.in/Scripts/NotificationUser.aspx?Id=12078&Mode=0>

<sup>2</sup> बीसीबीएस (<https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>)

- यह सुनिश्चित करने के लिए कि बोर्ड की विशेष पर्यवेक्षी समितियों के लिए सूचना चैनल जोखिम लेने वालों के प्रभाव से स्वतंत्र हैं।

इन उपायों से बोर्ड और उसकी समितियों, विशेष रूप से प्रमुख समितियों, लेखापरीक्षा समिति, जोखिम प्रबंधन समिति और नामांकन और पारिश्रमिक समिति के निर्णयों की गुणवत्ता में उल्लेखनीय वृद्धि हो सकती है। प्रमुख शेयरधारकों, अल्पसंख्यक शेयरधारकों और प्रबंधन के बीच जटिल परस्पर क्रिया के जवाब में बोर्ड द्वारा अक्सर एक बेहतर संतुलन बनाया जाता है। इसके माध्यम से चलाने की क्षमता एक प्रभावी बोर्ड को सामान्य बोर्ड से अलग करती है।

### स्वतंत्र निदेशकों की 'स्वतंत्रता'

स्वतंत्र निदेशकों को उन हितों को संतुलित करना जरूरी है जिनका बोर्ड में अच्छी तरह से प्रतिनिधित्व हुआ हो, साथ ही, जिनका बोर्ड में प्रतिनिधित्व नहीं है या अपर्याप्त प्रतिनिधित्व है। स्वतंत्र निदेशक जिम्मेदारियों के बारे में स्पष्टता लाने में मदद करते हैं और हितधारकों के प्रति प्रबंधन की जवाबदेही भी बढ़ाते हैं। सबसे प्रभावी बोर्ड वे हैं जो 'मालिक और एजेंट' संबंध की चुनौतियों से निपट सकते हैं और सूचना विषमता पहली को हल कर सकते हैं। इस विषमता का स्तर बड़े और जटिल संस्थाओं में बढ़ने के लिए बाध्य है। इस चुनौती को हल करने के लिए, स्वतंत्र निदेशकों को यह पहचानने की जरूरत है कि वे वही हैं जिन्हें सूचना विषमता को दूर करना होगा। याद रखें, यह प्रबंधन ही है जो बोर्ड के अधीक्षण, नियंत्रण और निर्देशन के तहत कार्य करता है। किसी बोर्ड की आवश्यकता क्यों होगी? बेशक, ऐसा होने के लिए, स्वतंत्र निदेशकों को स्वरूप और अर्थ में वास्तव में स्वतंत्र होने की जरूरत है।

### पारिश्रमिक प्रथाएं

पारिश्रमिक नीति बैंक के आंतरिक अभिशासन ढांचे का एक अभिन्न अंग है जो बोर्ड को अच्छे प्रदर्शन और स्वीकार्य जोखिम लेने वाले व्यवहार को पुरस्कृत करने में सक्षम बनाता है। यह बोर्ड के हाथों में (या बोर्ड के नामांकन और पारिश्रमिक समिति को

प्रत्यायोजन द्वारा) एक ठोस साधन भी देता है ताकि प्रमुख जोखिम लेने वालों के व्यवहार को स्वीकृत जोखिम-वहाँ क्षमता और रणनीतिक दिशा के साथ संरेखित किया जा सके। इस परिधि के भीतर, यह विभिन्न जोखिम लेने वालों की उद्यमशीलता की भावना है जो संस्था को अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रेरित करती है।

जहां भारत में निजी क्षेत्र के बैंकों के लिए मौजूदा दिशानिर्देशों की अपेक्षा है कि सीईओ, पूर्णकालिक निदेशकों, नियंत्रण कार्य कर्मचारियों और ठोस जोखिम लेने वालों (एमआरटी) के पारिश्रमिक को सभी प्रकार के जोखिमों के लिए समायोजित किया जाएगा और जोखिमों के समय-सीमा के प्रति संवेदनशील हो, वहीं हमें अक्सर संस्था के प्रदर्शन और एनआरसी/बोर्ड को अनुशंसित पारिश्रमिक के प्रस्तावों में गलत संरेखण देखने को मिलता है। मुझे इस बात पर जोर देना चाहिए- आरबीआई जो आखिरी चीज करना चाहता है, वह व्यक्तिगत बैंक अधिकारियों के पारिश्रमिक का फैसला करना है, जो अनिवार्य रूप से बोर्ड / एनआरसी का कार्य है। लेकिन कभी-कभी ऐसी स्थितियां होती हैं जहां प्रस्ताव में इस तरह के मुआवजे की आंतरिक और बाहरी इक्विटी पर्याप्त रूप से उचित नहीं होती है। हमें यह याद रखने की आवश्यकता है कि विकृत प्रोत्साहनों से लापरवाह व्यवहार या उच्च जोखिम लेने का कारण हो सकता है जो एक अवधि में प्रकट हो सकता है। वैसी पारिश्रमिक प्रथाओं ने अत्यधिक जोखिम लेने को बढ़ावा दिया, जहां कर्मचारियों को अक्सर जोखिमों और इसके दीर्घावधिक परिणामों की पर्याप्त पहचान के बिना अल्पावधिक लाभ बढ़ाने के लिए पुरस्कृत किया जाता था जिसने 2008 में वैश्विक वित्तीय प्रणाली को गंभीर रूप से खतरे में डाल दिया था।

### निष्कर्ष विचार

कोविड ने हम सभी को अपने जीवन में हर चीज के प्रति एक नया नजरिया दिया है। महामारी की पहली लहर की शुरुआत में, हर कोई 'इम्युनिटी बूस्टर' के लिए हाथ-पांव मार रहा था, चाहे उसे किसी भी रूप में बेचा जा सके। कठिन समय के दौरान बैंकों के लिए कॉरपोरेट अभिशासन वैसा ही है जो किसी व्यक्ति को स्वास्थ्य संबंधी डर के समय में प्रतिरक्षा प्रदान करता है। प्रतिरक्षा का विकास जटिल है और इसमें स्वस्थ और सकारात्मक प्रथाओं

का आजीवन अंतर्ग्रहण होता रहता है। मानव दीर्घायु की तरह, बैंकिंग कारोबार की स्थिरता स्वस्थ कॉर्पोरेट अभिशासन प्रथाओं से आती है।

जैसा कि हम सामूहिक रूप से वास्तविक क्षेत्रों में सकारात्मक प्रसार के साथ एक कुशल वित्तीय मध्यस्थता की आकांक्षा रखते हैं, हमें खुद को यह याद दिलाने की जरूरत है कि ये आकांक्षाएं तेजी से प्रतिस्पर्धी, विविध, परस्पर और बाजार संचालित पारिस्थितिकी तंत्र में स्थापित 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 संस्थाओं में अभिशासन, नियंत्रण और आश्वासन कार्यों द्वारा सर्वोत्तम रूप से सुनिश्चित किया जाता है। अभिशासन फ्रेमवर्क को नट और बोल्ट के एक जटिल जाल के रूप में चित्रित किया जा सकता है जिसमें पूंजी, आस्ति, जमा और निवेश के वित्तीय स्तंभ

होते हैं और बैंक की संरचना को सीधा रखते हैं। जैसे-जैसे हमलोग महामारी से उबरने का प्रयास कर रहे हैं, वैसे-वैसे वित्तीय संस्थाओं को एक उज्ज्वल कल के लिए हमारे दृष्टिकोण को साकार करने हेतु संवृद्धि का समर्थन करने के लिए असाधारण मात्रा में वित्तीय संसाधनों की जरूरत होगी। इन संसाधनों को जुटाना किसी भी सुदृढ़ अभिशासन फ्रेमवर्क वाले वित्तीय मध्यस्थों के लिए बाधा नहीं होगा क्योंकि वे एक अभिशासन प्रीमियम का नियंत्रण कर सकते हैं। बदले में यह प्रीमियम शीर्ष पर नेतृत्व की अपेक्षाओं से प्रेरित होगा। आखिरकार, फर्क करने में कुछ ही समय लगता है।

आपको आगे आने वाले डिजिटल अवसरों के माध्यम से यात्रा करने के लिए तैयार होने के साथ-साथ अभिशासन को ठीक करने के लिए मेरी शुभकामनाएं!

धन्यवाद।