*शीर्ष तंत्र से सही दिशा का निर्धारण**

स्वामीनाथन जे.

उप गवर्नर श्री राव, अध्यक्षगण, बोर्ड के सदस्यगण और एआरसी के सीईओ, रिज़र्व बैंक के मेरे सहकर्मी, और देवियो और सज्जनो। आप सभी को नमस्कार।

भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा आयोजित एआरसी के बोर्ड निदेशकों के उद्घाटन सम्मेलन में आज आपको संबोधित करते हुए मुझे खुशी हो रही है। 'एआरसी में अभिअभिशासन - प्रभावी समाधान की ओर' यह विषय रिज़र्व बैंक के लिए महत्वपूर्ण है। आप जानते होंगे कि आरबीआई नियमित रूप से अभिशासन और आश्वासन के मामलों पर अपनी पर्यवेक्षित संस्थाओं के साथ जुढ़ाव रखता है और मजबूत कॉरपोरेट अभिशासन के महत्व के साथ-साथ वित्तीय क्षेत्र की निरंतर स्थिरता सुनिश्चित करने के लिए सतर्क रहने की आवश्यकता को बताता है।

एआरसी वित्तीय पारिस्थितिकी तंत्र में विशेष स्थान रखते हैं क्योंकि वे बैंकिंग प्रणाली को बड़ी राशियों के एनपीए से मुक्त कराने और उधारदाताओं को अपनी सामान्य बैंकिंग गतिविधियों को जारी रखने के लिए प्रबंधन बैंडविड्थ जारी करने में मदद करने हेतु विशेष प्रयोजन माध्यम के रूप में भूमिका निभाते हैं। वसूली और पुनर्निर्माण प्रयासों को अधिकतम करने के लिए भी एआरसी एजेंसियां विशेष हैं। एआरसी के अध्यक्षों, निदेशकों और मुख्य कार्यकारी अधिकारियों का आज का सम्मेलन बैंकिंग पारिस्थितिकी तंत्र में एआरसी की महत्वपूर्ण भूमिका को रेखांकित करता है।

पिछले दो दशकों[1] के एआरसी के कार्यनिष्पादन का अवलोकन करने पर मिश्रित परिणाम सामने आते हैं। ऐसा लगता है कि सरफेसी अधिनियम[2] (SARFAESI) के तहत प्रमुख अधिदेशों को पूरा करने में एआरसी ने अधिक अवसर गंवाए गए हैं और उनका प्रदर्शन अपेक्षा से कम रहा है। इसलिए मैं इस अवसर पर कुछ ऐसे प्रमुख पहलुओं पर प्रकाश डालना चाहूंगा जहां मेरा मानना है कि एआरसी बेहतर परिणाम दे सकते हैं और जो सभी संबंधितों के लिए फायदेमंद हो सकते हैं।

शीर्ष तंत्र का दृष्टिकोण

पूरे संगठन में ईमानदारी और नैतिक आचरण की संस्कृति को बढ़ावा देने के लिए शीर्ष तंत्र से सही दृष्टिकोण स्थापित होना महत्वपूर्ण है। यहीं से अध्यक्ष, निदेशक मंडल और मुख्य कार्यकारी अधिकारी न केवल अपने शब्दों में बल्कि अपने कार्यों के माध्यम से भी सही काम करने का उदाहरण पेश कर सकते हैं।

जब शीर्षस्थ अधिकारी नैतिक व्यवहार और कानूनों तथा विनियमों के अनुपालन को प्राथमिकता देंगे, तो यह पूरे संगठन में व्याप्त हो जाता है और कर्मचारियों को इन सिद्धांतों के अनुरूप निर्णय लेने के लिए मार्गदर्शन करता है। शीर्ष तंत्र से यह दृष्टिकोण हितधारकों में विश्वास का निर्माण करता है, संगठन की प्रतिष्ठा को बढ़ाता है, जोखिमों को कम करता है, और अंततः दीर्घकालिक सफलता में योगदान देता है।

कुछ एआरसी अधिनियम और विनियमों के तहत उन्हें दिए गए विशेष स्थान का पूरा लाभ उठाते हुए, विनियमों को दरकिनार करते हुए, लेनदेन पूरा करने के लिए नए-नए तरीकों का उपयोग करते पाए गए हैं।

हमारी ऑनसाइट जांच के दौरान हमें ऐसे उदाहरण मिले हैं जहां एआरसी का उपयोग किया गया है या उसने खुद को इस्तेमाल करने की अनुमति दी है। दूसरे शब्दों में कहा जाए तो संकटग्रस्त आस्तियों को पुनर्वित्त (एवरग्रीनिंग) देने का वे माध्यम बने हैं। कई मामलों में सिक्यूरिटी रसीदों (एसआर) के जारी करने और आवधिक मूल्यांकन में पारदर्शिता और स्थिरता की कमी है। प्रबंधन शुल्क लगाने से जुड़ी प्रथाएँ बहुत कुछ वांछित होने की गुंजाइश छोड़ती हैं।

---

* मुंबई में आयोजित 'एसेट रिकंस्ट्रक्शन कंपनियों (एआरसी) का सम्मेलन' में भारतीय रिज़र्व बैंक के उप गवर्नर श्री स्वामीनाथन जे. द्वारा दिया गया भाषण - 17 मई 2024।

[1] एसेट रिकंस्ट्रक्शन कंपनी (इंडिया) लिमिटेड 2002 में स्थापित होने वाली पहली एआरसी थी। 31 मार्च 2024 तक भारतीय रिज़र्व बैंक के पास 27 एआरसी पंजीकृत थीं।

[2] वित्तीय आस्तियों का प्रतिभूतिकरण और पुनर्निर्माण तथा प्रतिभूति हित का प्रवर्तन अधिनियम, 2002।

यह भी देखा गया है कि कुछ संस्थाएँ किसी विशेष प्रथा को उल्लंघन या विचलन के रूप में बताए जाने के बाद अपने इरादों को पूरा करने के लिए नए तरीके खोज लेती हैं। जहाँ भी यह हमारे संज्ञान में आया, हमने संस्थाओं को लाभ पर पूंजीगत शुल्क अलग रखने सहित सुधार की व्यवस्था करने का निर्देश दिया था। लेकिन केवल पर्यवेक्षित संस्थाओं द्वारा स्वयं एक जिम्मेदार आचरण ही प्रणाली में आवश्यक दक्षता ला सकता है। अत्यधिक गंभीर मामलों में विनियामक या पर्यवेक्षी कार्रवाई की आवश्यकता हो सकती है, जिसका उपयोग हम निश्चित रूप से अंतिम उपाय के रूप में ही करना चाहेंगे।

एक ओर जहां विनियम अधिक सिद्धांत-आधारित दृष्टिकोण की ओर बढ़ रहे हैं, वहीं पर्यवेक्षण को उनके कानूनी रूप के बजाय लेनदेन के मूल तत्व पर अधिक ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है। इसका मतलब यह है कि पर्यवेक्षकों को प्रबंधन द्वारा प्रस्तुत किए गए तकनीकी अनुपालन पर भरोसा करने के बजाय, लेनदेन के पीछे आर्थिक उद्देश्य और अंतर्निहित अघोषित इरादे की जांच करनी पड़ सकती है।

अक्सर हमें अपनी टिप्पणियों के जवाब में यह कहते हुए अभ्यावेदन मिलते हैं कि यह उद्योगक्षेत्र की प्रथा रही है या आरबीआई से स्पष्टीकरण लंबित है। कभी-कभी परिपत्रों की गलत, या होशियारी से व्याख्याएँ होती हैं। सही काम न करने के लिए ये स्वीकार्य बहाने नहीं हैं। इसलिए, मैं आप सभी से विनियमन से कुछ अधिक करने के दृष्टिकोण को अपनाने का आग्रह करूँगा जहाँ आप न केवल विनियमन के लिखित रूप का, बल्कि उसकी भावना का भी अनुपालन करें।

बोर्ड के नेतृत्व में मजबूत अभिशासन यह सुनिश्चित करने के लिए एक पूर्व-आवश्यकता इसलिए है कि एआरसी अपने इच्छित अधिदेश को पूरा करें। इस उद्देश्य की दिशा में मैं आपके साथ बोर्ड के प्रभावी कामकाज पर कुछ विचार साझा करना चाहूँगा।

बोर्ड का प्रभावी कामकाज

बोर्ड के प्रभावी कामकाज के लिए सक्षम नेतृत्व, विविध विशेषज्ञता वाले प्रतिबद्ध निदेशक, स्वतंत्रता, भूमिकाओं और जिम्मेदारियों में स्पष्टता और समर्पित प्रयासों सहित कई तत्वों की आवश्यकता होती है।

बोर्ड का अध्यक्ष अभिशासन का संरक्षक होता है जो बोर्ड, प्रबंधन और शेयरधारकों के बीच एक महत्वपूर्ण कड़ी के रूप में कार्य करता है। एक अच्छा अध्यक्ष रचनात्मक चर्चाओं के लिए वातावरण निर्मित करता है, विविध दृष्टिकोणों को प्रोत्साहित करता है और महत्वपूर्ण मामलों पर आम सहमति की दिशा में बोर्ड का मार्गदर्शन करता है। लेकिन यह देखा गया है कि कुछ एआरसी में अध्यक्ष पद लंबे समय से खाली थे और लेखा परीक्षा समिति (एसीबी) के अध्यक्ष बोर्ड की बैठकों की अध्यक्षता कर रहे हैं। इसके अलावा एक गैर-स्वतंत्र निदेशक द्वारा बोर्ड की बैठकों की अध्यक्षता करने के उदाहरण भी थे, जो मौजूदा ढांचे के विपरीत है। ये बातें केवल यह दर्शाती हैं कि अभिशासन पर अपेक्षित ध्यान नहीं दिया जा रहा है।

एक सक्षम बोर्ड के लिए स्वतंत्रता के साथ विविध विशेषज्ञता का होना आवश्यक है। विभिन्न पृष्ठभूमि, कौशल और अनुभव वाले स्वतंत्र निदेशकों से सुसज्जित बोर्ड समृद्ध चर्चाओं को सूचित निर्णय लेने के लिए सक्षम बनाता है। एक ओर जहां गैर-स्वतंत्र निदेशक कुछ हितों का ध्यान रखते हैं, वहीं स्वतंत्र निदेशक एक निष्पक्ष दृष्टिकोण रखते हैं और हितों के टकराव से बचाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। लेकिन हमें ऐसे उदाहरण मिले हैं जहां बोर्ड में पर्याप्त स्वतंत्र निदेशक नहीं थे या पर्याप्त संख्या में स्वतंत्र निदेशक बोर्ड की बैठकों में शामिल नहीं हुए।

संगठन के सुचारु कामकाज को सुनिश्चित करने और कार्य व्यवस्था बंद होने से बचने के लिए बोर्ड और प्रबंधन के बीच भूमिकाओं और जिम्मेदारियों की स्पष्टता आवश्यक है। जबकि बोर्ड का उद्देश्य रणनीतिक परिप्रेक्ष्य देना और प्रबंधन पर नज़र रखना है, वहीं कार्यकारी प्रबंधन दिन-प्रतिदिन के कार्यों को चलाने के लिए जिम्मेदार है। एमडी और सीईओ से अपेक्षा की जाती है कि वे बोर्ड के समग्र पर्यवेक्षण, निर्देशन और मार्गदर्शन के तहत कार्य करें और साथ ही अपने कर्तव्यों के प्रदर्शन में स्वतंत्रता बनाए रखें। यह भी महत्वपूर्ण है कि उप-समितियां, जैसे कि लेखा परीक्षा समिति, नामांकन और पारिश्रमिक समिति, आदि का विधिवत गठन किया जाए और वे वैधानिक और विनियामक आवश्यकताओं के अनुसार कार्य करें।

बोर्ड द्वारा प्रभावी अभिशासन और निर्णय लेने के लिए बोर्ड के सदस्यों द्वारा पूर्व तैयारी और कर्मठता अनिवार्य है। मैं बोर्ड के सदस्यों से आग्रह करूंगा कि वे कार्यसूचियों को पहले से प्राप्त करें और पूरी तरह से उनकी समीक्षा करने पर जोर दें। मैं निदेशकों से अनुरोध करूंगा कि वे प्रबंधन द्वारा दिए गए सारांश या प्रस्तुतियों को देखने के बजाय, आरबीआई के पर्यवेक्षी पत्रों और निरीक्षण रिपोर्टों, बाहरी लेखा परीक्षा रिपोर्टों के साथ-साथ आंतरिक आश्वासन कार्यों द्वारा दी गई रिपोर्टों की सावधानीपूर्वक समीक्षा करें क्योंकि वे प्रबंधन के कार्यनिष्पादान के बारे में मूल्यवान अंतर्दृष्टि प्रदान करेंगे।

एआरसी का व्यवसाय मॉडल

एआरसी ढांचे का उद्देश्य ऋणदाताओं को अपनी बहियों से दबावग्रस्त आस्तियों को हटाकर ऋण देने के अपने मुख्य कार्य पर ध्यान केंद्रित करने की सुविधा देना था। इसमें व्यवहार्य और उत्पादक आस्तियों का समाधान करके व्यवसायों के पुनरुद्धार की भी कल्पना की गई थी।

आंकड़ों की समीक्षा से ज्ञात होता है कि एआरसी द्वारा एकमुश्त निपटान और पुनर्निर्माण के लिए ऋण के पुनर्निर्धारण जैसे उपाय प्रमुख रूप से अपनाए गए हैं। निश्चित रूप से ये उपाय ऋणदाताओं द्वारा स्वयं किए जा सकते थे। हमें ऐसे उदाहरण भी मिले हैं जहाँ एआरसी ने दबावग्रस्त आस्तियों को वेयरहाउस में रखा है, जबकि उधारकर्ता द्वारा दी गई सिक्यूरिटी को प्राप्त करने और उसकी अभिरक्षा के लिए ऋणदाता ज़िम्मेदार बना हुआ है। क्या एआरसी शुल्क प्राप्ति के लिए वेयरहाउसिंग एजेंसी बनना चाहेंगे? यदि ऐसा है तो यह निश्चित रूप से ढांचे के अंतर्निहित अपेक्षा के अनुरूप नहीं है।

आश्वासन कार्यों की स्वतंत्रता

बोर्डों को जोखिम प्रबंधन, अनुपालन और आंतरिक लेखा परीक्षा जैसे आश्वासन कार्यों को उचित महत्व देना चाहिए। ये कार्य जोखिमों की पहचान करने और उन्हें कम करने, कानूनों और विनियमों के अनुपालन को सुनिश्चित करने और साथ ही संगठन की प्रतिष्ठा की रक्षा करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। बोर्ड को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि आश्वासन कार्यों के प्रमुखों को संगठनात्मक पदानुक्रम के भीतर उचित रूप से तैनात किया जाता है और उन्हें बोर्ड तक सीधी पहुँच प्रदान की जाती है। दोहरी भूमिका निभाना, या परिचालन या प्रबंधन कर्तव्यों के साथ आश्वासन जिम्मेदारियों को मिलाना, हितों के टकराव को पैदा करके आश्वासन कार्यों की स्वतंत्रता और निष्पक्षता को कमजोर करता है। इसलिए, आश्वासन कार्यों की किसी भी दोहरी भूमिका से बचना चाहिए।

हमारे द्वारा की गई ऑनसाइट जांच के दौरान यह देखा गया कि इन आवश्यकताओं को बहुत कम महत्व दिया जाता है। आश्वासन कार्यों को कनिष्ठ स्तर के कर्मियों द्वारा संचालित किया जाता है और कभी-कभी खाली भी छोड़ दिया जाता है! उद्योगक्षेत्र के सर्वोत्तम मानकों का प्रशिक्षण और अनुभव बहुत कम है। नतीजतन, वे अक्सर वरिष्ठ प्रबंधन के सामने खड़े नहीं हो पाते हैं या बोर्ड को रिपोर्ट नहीं कर पाते।

एक और क्षेत्र जहां पर्यवेक्षकों द्वारा गहन जांच और ध्यान की जरूरत है, वह है आस्तियों के निपटान के लिए अपनाई जाने वाली प्रक्रिया। कई मामलों में पाया गया कि प्रस्तावों को स्वतंत्र सलाहकार समिति के समक्ष भी नहीं रखा गया है जो विनियामक निर्देशों के विपरीत है। दूरी बनाए रखने के सिद्धांत का पालन किए बगैर समूह-संस्थाओं को आस्तियां, संबंधित पक्ष लेनदेन के तहत उनकी जांच किए बिना बेची जाती हैं। एक और आश्चर्यजनक प्रकार 'स्विस चैलेंज' है, जिसे अक्सर चुनौती नहीं दी जाती! यह एक नियमित मामला बन गया है, जिससे यह संदेह पैदा होता है कि विभिन्न प्रतिभागियों के बीच कुछ अंतर्निहित समझ बनी है। अगर मैं यहां उल्लेख करूं कि ऐसी घटनाओं के कारण पर्यवेक्षकों को घटनाओं को उजागर करने और लेनदेन की अधिक बारीकी से जांच करने की आवश्यकता है, तो यह अनुचित नहीं होगा।

निष्कर्ष

अंत में मैं इस बात पर जोर देना चाहूंगा कि प्रणाली के भीतर कार्य करते हुए दबावग्रस्त आस्तियों का समाधान करने की एआरसी की क्षमता केवल एक जिम्मेदार स्वामित्व और एक पेशेवर प्रबंधन द्वारा अच्छे अभिशासन और नैतिक प्रथाओं के पालन से ही प्राप्त की जा सकती है।

एआरसी बोर्ड को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि वे सही दिशा में काम करें जिससे कि विनियामक को गलती दिखाने की आवश्यकता न पड़े। मजबूत अभिशासन के साथ, एआरसी न केवल वसूली कर सकते हैं, बल्कि व्यवसायों को पुनर्जीवित कर सकते हैं और वित्तीय प्रणाली को फिर से कार्यशील कर सकते हैं, जिससे समुदाय और संस्थान दोनों को लाभ होगा।

मुझे पूरी उम्मीद है कि इस सम्मेलन के नतीजे न केवल प्रतिभागियों को लाभान्वित करेंगे, बल्कि व्यापक आर्थिक व्यवस्था पर भी सकारात्मक प्रभाव डालेंगे। धन्यवाद।