*शहरी सहकारी बैंकों के निदेशकों की भूमिका और अपेक्षाएँ : क्षमता निर्माण और प्रौद्योगिकी उन्नयन के साथ अभिशासन और व्यावसायिकता को बनाए रखना**

स्वामीनाथन जे.

शहरी सहकारी बैंकों के अध्यक्ष, निदेशक और मुख्य कार्यकारी अधिकारी, आरबीआई के मेरे सहयोगी और, देवियो और सज्जनो। सुप्रभात।

मुझे आज इस अवसर पर आपके बीच आकर एक ऐसे विषय पर आपसे जुड़ने में खुशी हो रही है जिसे रिज़र्व बैंक अत्यंत महत्वपूर्ण मानता है। यह सम्मेलन विनियमित संस्थाओं के साथ जुड़ाव की शृंखला का हिस्सा है जिसे गवर्नर ने मई 2023 में सुशासन और परिचालनिक समुत्थानशीलता संबंधी विषयों के साथ शुरू किया था। तब से हमने इसमें सार्वजनिक और निजी क्षेत्र के बैंकों, चुनिंदा एनबीएफसी और यूसीबी को शामिल किया है।

यूसीबी देश की वित्तीय प्रणाली का एक महत्वपूर्ण हिस्सा हैं। समग्र बैंकिंग व्यवसाय में इस क्षेत्र की 3-4 प्रतिशत की स्थिर भागीदारी के बावजूद इसके महत्व को कम करके नहीं आंका जाना चाहिए। कुल संख्या के मामले में यूसीबी की संख्या लगभग 1,500 है जो वाणिज्यिक बैंकों से काफी अधिक है। उनकी पहुंच समाज के व्यापक दायरे तक फैली हुई है, जो आम नागरिकों, हाशिए पर रहने वाले वर्गों, छोटे और मध्यम आकार के व्यवसायों, कृषि और संबद्ध गतिविधियों को सेवा पहुंचाते हैं।

ऐतिहासिक रूप से यूसीबी ने इस क्षेत्र में वाणिज्यिक बैंकों की भागीदारी से पहले वित्तीय समावेशन को आगे बढ़ाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाई है। वित्तीय समावेशन में उनका योगदान उनकी यात्रा में गहराई से अंतर्निहित है, जिससे वे उन क्षेत्रों तक पहुंचे जो वंचित और उपेक्षित थे। उनकी इस अग्रणी भूमिका ने यूसीबी को समावेशिता और सामुदायिक कल्याण के संचालक के रूप में मजबूती से स्थापित किया है।

भारतीय सहकारिता आंदोलन का एक समृद्ध इतिहास है और इसकी उत्पत्ति दक्षिण भारत में हुई थी। पहली शहरी सहकारी ऋण संस्था अक्टूबर 1904[1] में कांचीपुरम में पंजीकृत की गई थी। तब से भारत में सहकारी आंदोलन ने कई उल्लेखनीय सफलता की कहानियाँ पेश की हैं जिनका अर्थव्यवस्था के विभिन्न क्षेत्रों पर गहरा प्रभाव पड़ा है। सरदार पटेल जैसे महान व्यक्तित्व के मार्गदर्शन में आनंद में स्थापित कैरा जिला सहकारी दुग्ध उत्पादक संघ (जिसका बाद में अमूल नाम हुआ), इस बात का एक ज्वलंत उदाहरण है कि कैसे सहकारी आंदोलन पूरे उद्योग को बदल सकता है।

कई शहरी बैंक शुरुआत में मूलतः सहकारी ऋण समितियाँ थे लेकिन बाद में बैंकों में परिवर्तित हो गए। जब कोई सहकारी समिति एक सहकारी बैंक के रूप में परिवर्तित होती है तो उसे बैंकिंग व्यवसाय में अंतर्निहित कुछ प्रमुख चुनौतियों का सामना करना पड़ता है।

बैंकों को बड़ी मात्रा में गैर-संपार्श्विक जमा राशि जुटाने का विशेषाधिकार प्राप्त है जो उनके उधार और निवेश कार्यों के लिए धन का प्राथमिक स्रोत है। इस रूप में सहकारी क्षेत्र में सहकारी बैंक अपवाद हैं। इनमें ऋण और निवेश के लिए संसाधन केवल उनके सदस्यों के बजाय जनता से आते हैं। यह उच्च लिवरेज और आस्ति और देयताओं के बीच परिपक्वता में असमानता का स्तर केवल जमाकर्ताओं के निरंतर विश्वास से ही कायम रह सकती है। इसलिए बैंकों के भीतर के अभिशासन तंत्र और प्रथाओं को जमाकर्ताओं के हितों की सुरक्षा और उनके विश्वास को बनाए रखने को सर्वोपरि महत्व देना चाहिए।

---

* श्री स्वामीनाथन जे, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा 24 जनवरी 2024 को हैदराबाद में आयोजित आंध्र प्रदेश, कर्नाटक, केरल और तेलंगाना में यूसीबी के लिए शहरी सहकारी बैंकों में अभिशासन विषय पर आयोजित सम्मेलन में दिया गया का भाषण।

[1] "जेनेसिस एंड आर्कीटेक्चर ऑफ अर्बन कॉ-ऑपरेटिव बैंक्स", 7 दिसंबर 1999, भारतीय रिज़र्व बैंक, https://www.rbi.org.in/Scripts/PublicationReportDetails.aspx?ID=131 (अंतिम बार 21 जनवरी 2024 को देखा गया).

कुछ लोग यह तर्क दे सकते हैं कि यूसीबी अपने आकार और कुल कारोबार को देखते हुए प्रणालीगत रूप से महत्वपूर्ण नहीं हैं। हालाँकि, अगर हम वित्तीय संस्थाओं के पूरे परिवेश को बांधने वाली अंतर-संबद्धता पर विचार करते हैं तो यह स्पष्ट होता है कि किसी भी कमजोर कड़ी के कारण सार्वजनिक विश्वास और भरोसा नष्ट हो सकता है। आपस में तेजी से जुड़ते वित्तीय परिदृश्य में छोटी सी गड़बड़ी भी इसके प्रारंभिक प्रभाव से कहीं अधिक दूर तक प्रतिध्वनित हो सकती है। 2001 में गुजरात स्थित एक यूसीबी की विफलता और हाल ही में 2019 में मुंबई स्थित यूसीबी की विफलता अपेक्षाकृत छोटे बैंकों द्वारा उत्पन्न संक्रामक जोखिमों की पुष्टि करती है।

परिणामस्वरूप यूसीबी क्षेत्र की समुत्थानशीलता को बनाए रखने के लिए सतर्क और सक्रिय रहना हमारे लिए अनिवार्य हो जाता है। वित्तीय स्थिरता के प्रबंधकों के रूप में हमें यह समझना चाहिए कि कड़े अभिशासन मानकों, मजबूत जोखिम प्रबंधन प्रथाओं और सक्रिय पर्यवेक्षण के प्रति हमारी प्रतिबद्धता का उद्देश्य केवल व्यक्तिगत संस्थाओं की सुरक्षा करना नहीं है, बल्कि, यह हमारे वित्तीय पारिस्थितिकी तंत्र की अखंडता में जनता के विश्वास को बनाए रखने के व्यापक लक्ष्य के साथ गहराई से जुड़ा हुआ है।

इस पृष्ठभूमि के साथ, मैं इस क्षेत्र के सामने आने वाली तीन प्रमुख चुनौतियों पर चर्चा करना चाहूंगा, - (i) अभिशासन और व्यावसायिकता, (ii) प्रौद्योगिकी को अपनाना और उसको बढ़ाना, (iii) कार्यकुशलता बढ़ाने की दृष्टि से विभिन्न परिचालन क्षेत्रों में क्षमता निर्माण।

अभिशासन और व्यावसायिकता

प्रभावी अभिशासन मूलभूत आधार होता है। यूसीबी के लिए, चूंकि वे समुदाय-केंद्रित संस्थाओं के रूप में हैं और विशेष स्थान रखते हैं, उनके लिए मजबूत अभिशासन तंत्र की आवश्यकता और भी अधिक है। पारदर्शी निर्णय-प्रक्रिया, जवाबदेही और सर्वोत्तम प्रथाओं का पालन सर्वोपरि है। केवल वे बोर्ड जिनके सदस्य उम्र, प्रासंगिक योग्यता, अनुभव और सिद्ध स्वच्छ पार्श्वभूमि के मामले में उचित और सही योग्यता के मानक को पूरा करते हैं, वांछित परिणाम देने की स्थिति में होंगे।

जैसा कि मैंने पहले उल्लेख किया है जमाकर्ता प्रमुख हितधारक हैं और बैंकों को हमेशा यह सुनिश्चित करना चाहिए कि हितधारकों के हितों की रक्षा होती है। निदेशकों को खुद को जमाकर्ताओं की मेहनत की कमाई के विश्वस्त के रूप में देखना चाहिए। आख़िरकार, यह उनका पैसा ही है जो बैंक को बनाए रखता है। जमाकर्ताओं को सदस्य बनने के लिए प्रोत्साहित करने से संस्था के कल्याण में उनके सहभागी होने और जुड़ाव की भावना बढ़ सकती है और साथ ही बैंक के पूंजी आधार में भी सुधार हो सकता है।

एक निदेशक के लिए बैंक के वित्तीय विवरणों की बुनियादी समझ नितांत आवश्यक है। यूसीबी को अपने निदेशकों को अपने खातों के बारे में विस्तार से बताना चाहिए, खासकर जहां बैंक पूंजी पर्याप्तता, चलनिधि, आस्ति गुणवत्ता और लाभप्रदता जैसे महत्वपूर्ण मानकों की बात हो। इसके अलावा, वित्तीय विवरण पूरी तरह से लेखांकन मानकों के अनुरूप होने चाहिए। मैं निदेशकों से आग्रह करूंगा कि वे लेखापरीक्षक की रिपोर्ट को ध्यान से देखें और सुनिश्चित करें कि वह सही या त्रुटि रहित है। कृपया लेखापरीक्षकों की टिप्पणियों और मुद्दों को समझने के लिए उनके साथ बात करें।

इसी प्रकार, वित्त की यह समझ अंडरराइटिंग मानकों को निर्धारित करने और ऋण प्रस्तावों का आकलन करने के लिए भी प्रासंगिक है। निदेशकों को अपने ऋण पोर्टफोलियो में केंद्रीकरण के निर्माण के प्रति सचेत रहना चाहिए और बड़े ऋण जोखिमों की बारीकी से निगरानी करते हुए जोखिम में विविधता लाने का प्रयास करना चाहिए। ऋण संबंधी निर्णय पूरी तरह से प्रत्येक मामले के तथ्यों पर आधारित होना चाहिए और वह किसी भी बाहरी प्रभाव या विचार से मुक्त होना चाहिए। निदेशकों और वरिष्ठ प्रबंधन के रिश्तेदारों जैसे संबंधित पक्षों को ऋण देना क़ानून, विनियमों और सुशासन प्रथाओं के अनुरूप नहीं है। इनसे बचना चाहिए.

पुनर्गठन के प्रस्तावों का आकलन करते समय बैंकों को व्यवहार्यता का आकलन करना चाहिए और पुनर्गठित शर्तों के अनुसार उधारकर्ता से पुनर्भुगतान के संबंध में उचित रूप से आश्वस्त होना चाहिए। एनपीए के संदर्भ में ₹1,000 करोड़ से अधिक आस्ति वाले यूसीबी के लिए पहले से ही सिस्टम-आधारित आस्ति वर्गीकरण करना जरूरी है। निदेशकों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि सिस्टम-आधारित वर्गीकरण के अलावा किसी

भी मैन्युअल हस्तक्षेप की स्थिति में सिस्टम को उचित नीति के साथ लागू किया जाता है।

निदेशकों पर अपने बैंकों द्वारा विभिन्न सांविधिक और विनियामक आवश्यकताओं के पालन के संबंध में सतर्कता बरतने की जिम्मेदारी भी होती है। आरबीआई निरीक्षण रिपोर्टों पर बोर्ड में विस्तार से चर्चा की जानी चाहिए, और टिप्पणियों को समय पर उचित तरीके से संबोधित किया जाना चाहिए। इसके अलावा, सार्थक सुधार के लिए दिए गए अनुपालन को कायम रखा जाना चाहिए। यह सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि वही गलतियाँ दोहराई न जाएँ। निदेशकों के लिए आरबीआई के महत्वपूर्ण परिपत्रों और निर्देशों पर बैंक से नियमित रूप से अद्यतन सूचना प्राप्त करना उपयोगी होगा। यह दृष्टिकोण न केवल बोर्ड की निगरानी भूमिका को मजबूत करता है बल्कि एक मजबूत विनियामक अनुपालन ढांचे में भी योगदान देता है।

मैं यूसीबी से एक अच्छी सतर्कता प्रणाली, प्रभावी आंतरिक लेखापरीक्षा और धोखाधड़ी का पता लगाने की व्यवस्था स्थापित करने का भी आग्रह करूंगा। जब धोखाधड़ी होती है तो बैंक को चाहिए कि वह तुरंत विनियामक और अन्य संबंधित प्राधिकारियों को सूचित करे। मूल कारणों का समुचित समाधान किया जाना चाहिए। दुर्भावनापूर्ण कृत्यों के प्रति शून्य सहिष्णुता होनी चाहिए।

प्रौद्योगिकी को अपनाना और उसका उन्नयन करना

आज के तेजी से विकसित हो रहे वित्तीय परिदृश्य में प्रतिस्पर्धी बने रहने के लिए प्रौद्योगिकी का लाभ उठाना एक रणनीतिक आवश्यकता बन गई है। नाविन्यपूर्ण समाधानों को अपनाने से कार्यकुशलता में सुधार, बेहतर ग्राहक अनुभव और सुव्यवस्थित संचालन हो सकता है। प्रौद्योगिकी को अपनाने में सक्रिय रहकर यूसीबी खुद को आधुनिक और दूरदर्शी संस्थाओं के रूप में स्थापित कर सकते हैं और व्यापक ग्राहक आधार को आकर्षित कर सकते हैं तथा डिजिटल युग में प्रासंगिकता बनाए रख सकते हैं। यूसीबी को सदस्यों की निष्ठा का लाभ मिलता रहेगा। लेकिन यह समय, पीढ़ीगत परिवर्तन और प्रतिस्पर्धा के साथ निश्चित रूप से कम हो सकता है। इसलिए, मैं निदेशकों से आग्रह करूंगा कि वे नवीनतम प्रौद्योगिकी को अपनाने के प्रति ग्रहणशील रहें, लेकिन यह सुनिश्चित करें कि इसकी खरीद विश्वसनीय आपूर्तिकर्ताओं के माध्यम से और उचित छानबीन के बाद की जाए।

चूंकि यूसीबी अपने परिचालन में प्रौद्योगिकी का उपयोग करते हैं, इसलिए उन्हें इसके साथ आने वाले संभावित साइबर जोखिमों के बारे में भी गहराई से जागरूक होना चाहिए। डिजिटल क्षेत्र नई कमजोरियाँ सामने लाता है जिससे मजबूत साइबर सुरक्षा उपाय करना अनिवार्य हो जाता है। इसलिए साइबर खतरों को प्रभावी ढंग से कम करने के लिए साइबर सुरक्षा समाधानों में निवेश करना, नियमित रूप से जोखिम मूल्यांकन करना और कर्मचारियों के लिए व्यापक प्रशिक्षण कार्यक्रम लागू करना महत्वपूर्ण है। यूसीबी को डाउनटाइम को कम करके अपनी परिचालनिक समुत्थानशीलता को भी मजबूत करना चाहिए। उनके पास उचित कारोबार निरंतरता और आपदा बहाली योजनाएं होनी चाहिए जिनका पर्याप्त रूप से परीक्षण किया गया हो।

क्षमता निर्माण

मानव संसाधन निस्संदेह यूसीबी सहित किसी भी संस्थान के लिए सबसे मूल्यवान संपत्ति हैं। यूसीबी तकनीकी और सॉफ्ट कौशल दोनों को शामिल करते हुए संरचित प्रशिक्षण कार्यक्रमों को लागू करके क्षमता निर्माण को बढ़ावा दे सकते हैं। विकासात्मक पहलों, क्रॉस-ट्रेनिंग और जॉब रोटेशन को प्रोत्साहन, ई-लर्निंग प्लेटफॉर्म और ऑनलाइन पाठ्यक्रमों तक पहुंच प्रदान करने, आगे की शिक्षा को बढ़ावा देने और सीखने के प्रयासों में सक्रिय रूप से संलग्न कर्मचारियों की पहचान करते हुए नेतृत्व क्षमता का पोषण किया जाना चाहिए।

मुझे जानकारी मिली है कि यूसीबी के लिए अम्ब्रेला ऑर्गनाइजेशन (यूओ) बन रहा है। मुझे पूरी उम्मीद है कि भारत में यूसीबी क्षेत्र के लिए उपयुक्त सेवाओं और उत्पादों की पेशकश करने वाला एक पेशेवर रूप से संचालित अम्ब्रेला ऑर्गनाइजेशन उन क्षेत्रों में तालमेल प्रदान करेगा और ऐसे क्षेत्र को प्रेरित करेगा जहां इसकी आवश्यकता हो सकती है, विशेष रूप से क्षमता निर्माण और प्रौद्योगिकी के उन्नयन जैसे क्षेत्रों में।

यूसीबी का पर्यवेक्षण

अपनी बात समाप्त करने से पहले मैं हाल ही में रिज़र्व बैंक द्वारा की गई कुछ पर्यवेक्षी पहलों पर बात करना चाहूंगा। कभी-

कभी इस क्षेत्र से प्रतिक्रिया सामने आती है कि पुन:अभिविन्यास की हमारी प्रक्रिया में यूसीबी क्षेत्र के लिए विशिष्ट कुछ सीमाओं की अनजाने में अनदेखी की जा सकती है। हालाँकि, मैं स्पष्ट करना चाहूंगा कि यह धारणा हमारे प्रयासों की वास्तविकता को सटीक रूप से प्रतिबिंबित नहीं करती है।

इस बात को स्वीकार किया जा सकता है कि रिज़र्व बैंक ने बढ़ती जटिलताओं और अंतर-संबंधों को संबोधित करने और संभावित प्रणालीगत जोखिमों से प्रभावी ढंग से निपटने के लिए अधिक समग्र दृष्टिकोण अपनाने का प्रयास किया है। रिज़र्व बैंक की पर्यवेक्षी प्रणालियों में उल्लेखनीय मजबूती आई है, जो इकाई-आधारित दृष्टिकोण से अधिक विषयगत और गतिविधि-आधारित दृष्टिकोण में परिवर्तित हो रही है। तत्परता, लचीलेपन और विशेषज्ञता को बढ़ाने के लिए संरचनात्मक सुधार लागू किए गए हैं। वाणिज्यिक बैंकों, एनबीएफसी और यूसीबी के लिए एक एकीकृत और सामंजस्यपूर्ण पर्यवेक्षी दृष्टिकोण अपनाया गया है, जिसमें कमजोरियों के मूल कारणों की पहचान करने पर अधिक ध्यान दिया गया है।

कभी-कभी हमारे पर्यवेक्षी उपाय कुछ कड़े महसूस हो सकते हैं। किंतु रोकथाम हमेशा इलाज से बेहतर होती है। मैं आपको आश्वस्त करना चाहता हूं कि आरबीआई इस क्षेत्र के सर्वोत्तम हितों को ध्यान में रखता है, जो देश के विकास में योगदान देने वाली एक समुत्थानशील, मजबूत और स्थिर वित्तीय प्रणाली को बढ़ावा देते हुए जमाकर्ताओं के हितों की रक्षा करने के लिए अपने कर्तव्य के अनुरूप है।

अंत में, मैं इस बात पर जोर देना चाहूंगा कि यूसीबी ढांचे के भीतर अंतर्निहित सहकारिता गतिविधि और बैंकिंग के जुड़ाव से उत्पन्न होने वाले सहक्रियात्मक लाभों को केवल अच्छे अभिशासन और पेशेवर प्रबंधन के साथ ही महसूस किया जा सकता है। मजबूत अभिशासन के मार्गदर्शन में यूसीबी वित्तीय समावेशन को बढ़ावा दे सकते हैं, और अंततः समुदाय और संस्थान दोनों की भलाई में योगदान दे सकते हैं। यूसीबी क्षेत्र को मजबूत करने के लिए आज हम जो प्रयास कर रहे हैं वह न केवल इन संस्थाओं की रक्षा करेगा, बल्कि वित्तीय क्षेत्र के लिए संभावित खतरों और जोखिमों के खिलाफ एक सुरक्षा कवच के रूप में भी काम करेगा। विवेक और दूरदर्शिता की संस्कृति विकसित करके हम यह सुनिश्चित कर सकते हैं कि यूसीबी विश्वास के स्तंभ के रूप में बने रहें और हमारे देश के लिए एक मजबूत और सुरक्षित वित्तीय भविष्य में योगदान दें।

मुझे उम्मीद है कि आज की बातचीत से चुनौतियों की बेहतर समझ बनेगी और सहकारी क्षेत्र के हित में ठोस समाधान प्राप्त करने की सुविधा मिलेगी। हम इस सम्मेलन के बाद भी इस क्षेत्र के साथ सार्थक बातचीत जारी रखेंगे। धन्यवाद।