परिवर्तन लाने में बोर्ड की भूमिका *

श्री स्वामीनाथन जे.

आदरणीय गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक, उप गवर्नर श्री एम. राजेश्वर राव, निजी क्षेत्र के बैंकों के अध्यक्ष, प्रबंध निदेशक (एमडी), सीईओ, पूर्णकालिक निदेशक और बोर्ड के प्रतिष्ठित सदस्य, आरबीआई से आए सहकर्मी-गण, देवियो और सज्जनो। आप सभी को सुप्रभात।

आज आपके समक्ष अभिव्यक्ति वास्तव में सम्मान की बात है। इस तरह के सम्मेलन पर्यवेक्षकों और बैंकों को एक-दूसरे के दृष्टिकोण को समझने के लिए एक अमूल्य मंच प्रदान करते हैं।

हम एक नई वास्तविकता का सामना कर रहे हैं जो उद्योग की गतिशीलता को फिर से परिभाषित कर रही है। बैंकिंग उद्योग ने अतीत में कई प्रौद्योगिकी परिवर्तन देखे हैं, हालाँकि, वर्तमान बदलाव अपनी गति और पैमाने में अभूतपूर्व है, जो कृत्रिम बुद्धिमत्ता और क्लाउड कंप्यूटिंग जैसी उन्नत तकनीकों द्वारा संचालित है। पिछले बदलावों के विपरीत, जो मौजूदा प्रक्रियाओं और परिचालन दक्षता को डिजिटल बनाने पर केंद्रित थे, आज के परिवर्तन में ग्राहक अनुभव को केंद्र में रखा गया है – जो तत्काल, व्यक्ति-विशिष्ट सेवाएँ प्रदान करता है, न केवल शाखाओं में, बल्कि मोबाइल ऐप और डिजिटल प्लेटफ़ॉर्म के माध्यम से भी।

यह परिवर्तन, हालांकि आशाजनक और स्वागत-योग्य है, लेकिन इसमें बैंकों के लिए महत्वपूर्ण जोखिम भी शामिल हैं। डिजिटल लेन-देन में वृद्धि, बैंकों को अधिक चलनिधि जोखिम और साइबर सुरक्षा खतरों के प्रति एक्सपोज करती है, जबकि नई प्रौद्योगिकियों के एकीकरण से परिचालन जोखिम बढ़ जाते हैं। तीसरे पक्ष के प्रदाताओं पर बढ़ती निर्भरता, निर्भरता जोखिम को बढ़ाती है, और ग्राहक डेटा संग्रह का विस्तार सख्त डेटा गोपनीयता नियंत्रण की मांग करता है। इसके अलावा, तेजी से बदलती ऐसी प्रौद्योगिकीय उन्नति के लिए निरंतर अपडेट की आवश्यकता होती है, साथ ही विशेष प्रतिभा की जरूरत होती है। साथ ही, ग्राहकों की अपेक्षाएँ भी बढ़ी हैं; वे न्यूनतम डाउनटाइम के साथ निर्बाध सेवा की मांग करते हैं। इसके अलावा, आज के ग्राहक काफी वित्तीय समझदारी दिखा रहे हैं, अक्सर पारंपरिक बैंक जमाओं तक सीमित रहने के बजाय थोड़ा जोखिम उठाने और निवेश के वैकल्पिक तरीकों का प्रयोग करने के लिए तैयार रहते हैं।

यहीं पर निदेशक मंडल की भूमिका महत्वपूर्ण हो जाती है। इन परिवर्तनों को नियंत्रित करने के लिए आपका नेतृत्व और अभिशासन प्रमुख हैं। आज अपने भाषण में, मैं चर्चा करना चाहूँगा कि एक सुदृढ़, परिवर्तनकारी बोर्ड का हिस्सा होने का क्या मतलब है - जो परिवर्तन को प्रभावी ढंग से नियंत्रित कर सकता है, जोखिमों को रणनीतिक रूप से संबोधित कर सकता है, और पूरे संगठन में समुत्थानशीलता को सुदृढ़ कर सकता है। आज मैं उन सात पहलुओं पर बात करना चाहूँगा, जिनके बारे में मुझे लगता है कि बोर्ड को ध्यान देना चाहिए।

नवोन्मेष को बढ़ावा देना

आज की दुनिया में, बैंकों के लिए नवोन्मेषी होना आवश्यक है, और यह केवल नई प्रौद्योगिकियों को अपनाने से कहीं अधिक है। बोर्ड के सदस्यों के रूप में, आपकी भूमिका एक ऐसी संस्कृति को बढ़ावा देना है जो नवाचार को सक्रिय रूप से प्रोत्साहित करे और बैंक के दीर्घकालिक लक्ष्यों के साथ संरेखित हो। बोर्ड के सदस्यों के रूप में आप बैंक को जिम्मेदारी से नवोन्मेष करने के लिए मार्गदर्शन दे सकते हैं, यह सुनिश्चित करते हुए कि प्रगति स्थिर, धारणीय और प्रासंगिक नियमों के अनुरूप हो। इसके लिए, बोर्ड को यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता है कि इन नवाचारों का समर्थन करने के लिए आवश्यक इंफ्रास्ट्रक्चर, कौशल और जोखिम प्रबंधन ढाँचे मौजूद हों। यद्यपि कभी-कभी प्रबंधन एक आशावादी दृष्टिकोण प्रस्तुत कर सकता है, यह बोर्ड का कर्तव्य है कि वह दिए गए कथन का आलोचनात्मक मूल्यांकन करे और उस पर प्रश्न उठाए ताकि उसे संगठन की वास्तविक स्थिति और जोखिमों की स्पष्ट, सटीक समझ हो।

कारोबार मॉडल जोखिम मूल्यांकन

एक प्रभावी कारोबार मॉडल बैंक की समुत्थानशीलता और सतत विकास के लिए महत्वपूर्ण है। सफल मॉडल कैसा होना चाहिए, इसके लिए कोई अकेला "स्वर्णिम नियम" नहीं है; प्रत्येक बैंक को अपने विशिष्ट जोखिम-वहन क्षमता, बाजार की स्थिति और रणनीतिक लक्ष्यों के आधार पर अपना दृष्टिकोण तैयार करना

* 18 नवंबर 2024 को मुंबई में निजी क्षेत्र के बैंकों के निदेशकों के सम्मेलन में भारतीय रिज़र्व बैंक के उप गवर्नर श्री स्वामीनाथन जे. का विशेष संबोधन।

चाहिए। कारोबार मॉडल का आकलन करते समय, संभावित संकेंद्रण जोखिमों पर ध्यान देना आवश्यक है। बैंक अक्सर विशेष क्षेत्रों, खंडों या उत्पादों की ओर आकर्षित होते हैं जो अल्पावधि में लाभदायक या "सुरक्षित" लगते हैं। हालाँकि, किसी एक क्षेत्र पर अत्यधिक निर्भरता से असंतुलित जोखिम उत्पन्न हो सकते हैं, जिससे बैंक उस क्षेत्र या उत्पाद श्रेणी के भीतर स्थितियों में अचानक बदलाव होने पर असुरक्षित हो सकता है।

एक सुदृढ़ कारोबार मॉडल सुनिश्चित करने और अत्यधिक संकेंद्रण से बचने के लिए, बोर्ड कुछ सवालों पर विचार कर सकते हैं जैसे - *क्या हमारा वर्तमान मॉडल बैंक की दीर्घकालिक रणनीति के अनुरूप है, और क्या यह हमारी जोखिम वहन क्षमता पर पर्याप्त रूप से विचार करता है? क्या हम विशिष्ट क्षेत्रों, खंडों या उत्पादों में अत्यधिक संकेंद्रित हो रहे हैं, और यदि ऐसा है, तो क्या न्यूनीकरण उपाय/सुरक्षा उपाय मौजूद हैं? क्या हम उद्योग के उन रुझानों का अनुसरण कर रहे हैं जो हमारी विशिष्ट शक्तियों और जोखिम सहनशीलता के अनुरूप नहीं हो सकते हैं? हम अपने मुख्य विशेषज्ञता क्षेत्र को कम किए बिना संतुलित और विविध दृष्टिकोण सुनिश्चित करने के लिए कौन सी रणनीतियां अपना सकते हैं?*

बोर्ड की निगरानी को एक ऐसे कारोबार मॉडल को बढ़ावा देने पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए जो वृद्धि को समुत्थानशीलता के साथ संतुलित करता हो, और आर्थिक चक्र के उतार और चढ़ाव, दोनों के लिए तैयार हो। एक निरंतर परिवर्तनशील बाजार में, अनुकूलनशीलता महत्वपूर्ण है और इस विचार को सबसे प्रमुख स्थान दे कर बोर्ड अपने बैंकों का धारणीय, दीर्घकालिक सफलता की ओर मार्गदर्शन कर सकते हैं।

अभिशासन का केंद्र-बिंदु: जोखिम प्रबंधन और डेटा विश्वसनीयता

अब मैं ऐसे क्षेत्र पर बात करना चाहूँगा, जहाँ प्रभावी अभिशासन अत्यंत आवश्यक है, वह है जोखिम प्रबंधन। आज की जटिल दुनिया में, जोखिम अब केवल क्रेडिट या बाजार जोखिमों तक सीमित नहीं रह गए हैं। बोर्ड के सदस्यों के रूप में, सुविचारित निर्णय लेने की आपकी क्षमता समय पर, सटीक और व्यापक डेटा तक पहुँच पर बहुत हद तक निर्भर करती है। हम जो आम समस्याएँ देखते हैं, उनमें से एक यह है कि बोर्ड पुराने या अधूरे डेटा के साथ काम करते हैं। तस्वीर के केवल एक हिस्से के साथ एक महत्वपूर्ण स्थिति का आकलन करने की कोशिश करने की कल्पना करें - यह जोखिम पूर्ण है और इससे खराब निर्णय लेने की संभावना हो सकती है। तो, समाधान क्या है?

बोर्ड को डेटा विश्वसनीयता पहलों को बढ़ावा देना चाहिए, यह सुनिश्चित करना चाहिए कि सुदृढ़ डेटा प्रणालियाँ मौजूद हों जो बैंक में जोखिमों का समग्र दृष्टिकोण प्रदान करें। वास्तविक समय आधारित डेटा से आप संभावित समस्याओं का पहले ही पता लगा सकते हैं, अनर्जक आस्तियों में रुझानों को ट्रैक कर सकते हैं या बाजार या चलनिधि की स्थिति में शुरुआती चेतावनी के संकेतों की पहचान कर सकते हैं। जब जोखिम की बात आती है, तो समय पर डेटा उपलब्ध होना न सिर्फ़ एक अच्छी बात है - यह आपके बैंक को समुत्थानशील बनाए रखने का एक अनिवार्य हिस्सा है।

इसके अतिरिक्त, बैंकों को दबाव परीक्षण को एक ऐसे साधन के रूप में सोचना चाहिए जो विनियामक आवश्यकताओं से परे है। इन परीक्षणों को परिचालन, साइबर और चलनिधि जोखिमों सहित जोखिमों के व्यापक स्पेक्ट्रम को संबोधित करने के लिए तैयार किया जाना चाहिए। नियमित, भली-भांति डिज़ाइन किए गए दबाव परीक्षण आपके बैंक को न केवल प्रतिक्रिया करने बल्कि संभावित संकटों का पूर्वानुमान लगाने की भी अनुमति देते हैं।

ग्राहक केंद्रीयता

इससे मैं एक और महत्वपूर्ण पहलू पर आता हूँ - ग्राहक केंद्रीयता। हमने पहले भी इस पर विस्तार से चर्चा की है। दोहराने पर भी, मैं आप सभी से अपने बैंक के ग्राहक सेवा पहलुओं पर ध्यान केंद्रित करने का आग्रह करूँगा, क्योंकि यह एक ऐसा क्षेत्र है जो आने वाले महीनों और वर्षों में पर्याप्त पर्यवेक्षी ध्यान आकर्षित करेगा।

ग्राहक सेवा के उच्च मानक सिर्फ़ अपेक्षाएँ नहीं हैं; वे उन लोगों के प्रति दायित्व हैं जो आपको अपना पैसा सौंपते हैं। बोर्ड को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि बैंकों के सेवा वितरण में संवेदना और निष्पक्षता हो, विशेषकर वरिष्ठ नागरिकों जैसे संवेदनशील समूहों के प्रति, जिन्हें अक्सर बैंकिंग सेवाओं तक पहुँचने में बाधाओं का सामना करना पड़ता है।

यह चिंताजनक है कि कई मामलों में आंतरिक ओमबड्समैन संरचना सहित ग्राहक शिकायत तंत्र को एक मजबूत, प्रभावी संसाधन के बजाय औपचारिकता के रूप में अधिक माना जाता है। आंतरिक ओमबड्समैन तंत्र कागज पर लिखे शब्दों से कहीं

अधिक होना चाहिए; इसे निष्पक्ष और शीघ्रता से मुद्दों को हल करने के लिए आवश्यक भावना और सावधानी के साथ काम करना चाहिए।

बोर्ड को ग्राहक-केंद्रित बैंक बनाने की दिशा में काम करना चाहिए, जहाँ हर व्यक्ति, चाहे उसकी उम्र, आय या पृष्ठभूमि कुछ भी हो, अहम और सम्मानित महसूस करे। ग्राहक-केंद्रित अभिशासन प्रत्येक नीति, प्रक्रिया और सेवा टचपॉइंट में स्पष्ट होना चाहिए। विशेषकर तब जब बात अपने ग्राहकों के साथ निष्पक्ष और पारदर्शी तरीके से व्यवहार करने की हो। जैसा कि मैंने पहले कहा है, यह एक ऐसा क्षेत्र है जहाँ हम प्रणाली में ग्राहकों के भरोसे को बढ़ाने के लिए महत्वपूर्ण रूप से ध्यान केंद्रित कर रहे हैं और यदि पर्यवेक्षी हस्तक्षेप आवश्यक माना जाता है तो हम कार्रवाई करने में संकोच नहीं करेंगे।

प्रतिभा प्रतिधारण और उन्नयन

जैसा कि आप में से कई लोग जानते हैं, निजी क्षेत्र के बैंकिंग उद्योग में नौकरी छोड़ने की दर[1] काफी अधिक रही है। वित्तीय वर्ष 2024 में, निजी क्षेत्र के बैंक समूह में औसत पलायन दर लगभग 25 प्रतिशत थी, जबकि कतिपय बैंकों ने पिछले तीन वर्षों में और भी उच्च स्तर का अनुभव किया है। पिछले वर्ष इस मामले पर चुनिंदा संस्थाओं के साथ हमारी बातचीत के बाद, हम सुधार देखते हैं लेकिन अभी भी एक लंबा रास्ता तय करना बाकी है। नौकरी छोड़ने की संख्या केवल आँकड़े नहीं हैं; वे कार्मिक जुड़ाव और प्रतिधारण के लिए बैंक के दृष्टिकोण में गहनतर चुनौतियों के संकेतक हैं। यदि बैंक प्रतिभाशाली कर्मचारियों को खो देते हैं, विशेष रूप से जूनियर और फ्रंटलाइन स्तर पर, तो आप न केवल लोगों को खो रहे हैं - आप अनुभव, ग्राहक संबंध और परिचालन निरंतरता खो रहे हैं। इसका ग्राहक स्वामित्व पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ सकता है और इसके परिणामस्वरूप फ्रंटलाइन काउंटरों पर अनुभव उतना संतोषजनक नहीं हो सकता है।

इसलिए, कर्मचारियों के पलायन को कम करना केवल मानव संसाधन का काम नहीं है; यह एक रणनीतिक अनिवार्यता है। निदेशकों के रूप में, मैं आपसे आग्रह करूँगा कि आप ऐसी पहलों का पता लगाएँ और उनका समर्थन करें जो करियर विकास, मेंटरशिप प्रोग्राम, प्रतिस्पर्धी लाभ और एक सहायक कार्यस्थल संस्कृति पर जोर देती हैं जो कर्मचारियों को अहम महसूस कराती हैं। कर्मचारी स्थिरता को प्राथमिकता देकर, बोर्ड दीर्घकालिक विकास की नींव रख रहे हैं और एक ऐसा बैंक बना रहे हैं जो प्रतिभा को आकर्षित और बनाए रखता है, और भावी नेतृत्व भूमिकाओं के लिए उसका पोषण करता है।

डिजिटल युग में साइबर सुरक्षा और समुत्थानशीलता

अब, मैं आपका ध्यान डिजिटल युग की सबसे बड़ी चिंताओं में से एक की ओर आकर्षित करना चाहूँगा- साइबर सुरक्षा। जैसा कि हम जानते हैं, प्रत्येक डिजिटल चैनल, साझेदारी या कस्टमर फेसिंग वाले ऐप संभावित असुरक्षाओं को प्रस्तुत करता है। इसलिए, एक मजबूत आईटी और साइबर सुरक्षा इंफ्रास्ट्रक्चर, बैंक की समुत्थानशीलता के लिए महत्वपूर्ण है। साइबर जोखिम प्रतीक्षा नहीं करते, इसलिए तैयारी और वास्तविक समय आधारित प्रतिक्रिया क्षमताएँ आवश्यक हैं। नियमित लेखा परीक्षाएँ और सिम्युलेटेड अभ्यास - असुरक्षाओं का आकलन करने और समुत्थानशीलता को बेहतर बनाने में मदद कर सकते हैं।

परिचालन समुत्थानशीलता सिर्फ साइबर जोखिमों से कहीं अधिक है। अपने तीसरे पक्ष की निर्भरता और क्लाउड-आधारित सेवाओं के बारे में भी सोचें। एक भी विक्रेता की विफलता महत्वपूर्ण कार्यों को बाधित कर सकती है। प्रत्येक तीसरे पक्ष की भागीदारी आपके बैंक के परिचालन का विस्तार है, और प्रत्येक संबंध में अपने जोखिम अंतर्निहित होते हैं। बोर्ड के सदस्यों के रूप में, आपको पारदर्शिता और समुचित सावधानी की मांग करनी चाहिए ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि प्रत्येक विक्रेता, विशेष रूप से वे जो महत्वपूर्ण ग्राहक डेटा को प्रबंधित करते हैं, सुरक्षा और विश्वसनीयता के कठोर मानकों को पूरा करें।

केवाईसी, परिचालनगत चिंता का एक विषय

समापन से पहले, मैं एक ऐसे क्षेत्र पर भी बात करना चाहूंगा जो अब शिकायतों के एक प्रमुख स्रोत के रूप में उभरा है। यद्यपि रिज़र्व बैंक ने एफएटीएफ और पीएमएलए आवश्यकताओं के साथ पूर्ण संरेखण में <u>केवाईसी पर मास्टर निदेशों</u> को व्यापक रूप से अद्यतन किया है, पर जिस तरह से दिशानिर्देशों को लागू किया जा रहा है, उसके परिणामस्वरूप कई खाते फ्रीज हो रहे हैं, जिससे ग्राहकों को अपने धन तक पहुँच से वंचित होना पड़ रहा है। हमारे मूल कारण विश्लेषण से कई मुद्दों का संकेत मिलता है, जिसमें ग्राहकों के केवाईसी विवरणों के आवधिक अद्यतनीकरण में बैंक स्तर पर उच्च लंबितता शामिल है; आवश्यक ग्राहक दस्तावेज़ों

[1] निजी क्षेत्र के बैंकों में नौकरी छोड़ने की दरों पर आरबीआई का आंतरिक अध्ययन।

के लिए सहायता करने और उनकी प्राप्ति में सक्रिय दृष्टिकोण की कमी; ऐसे महत्वपूर्ण कार्यों में अपर्याप्त स्टाफ की तैनाती जिसके परिणामस्वरूप शाखाओं में भीड़भाड़ या सेवा से इनकार होता है; ग्राहकों को उनकी सुविधानुसार शाखा में जाकर उनकी ज़रूरतों को पूरा करने के बजाय ऐसी सेवाओं का लाभ उठाने के लिए उनकी 'होम ब्रांच' से संपर्क करने का निर्देश देना; और ग्राहकों द्वारा आवश्यक दस्तावेज़ प्रदान करने के बाद भी प्रणाली में विवरण अपडेट करने में विफलता। हमारी जानकारी में यह भी आया है कि कुछ मामलों में सरकार से प्रत्यक्ष लाभ अंतरण प्राप्त करने वाले खातों को भी निष्क्रिय या अवरोधित कर दिया गया है, जो इस मामले में विनियामक दिशानिर्देशों के विपरीत है।

ऐसे मामलों में बोर्ड के लिए नीति निर्माण करना और प्रबंध के लिए मानक संचालन प्रक्रियाएं अपनाना आवश्यक है, जो न केवल विनियामक दिशानिर्देशों के अनुरूप हों बल्कि प्रभावी कार्यान्वयन के लिए व्यावहारिक भी हों। मैं बोर्ड के सदस्यों, विशेष रूप से ग्राहक सेवा समिति के अध्यक्ष से आग्रह करता हूं कि वे यह सुनिश्चित करें कि केवाईसी दिशानिर्देशों का सटीकता और संवेदना, दोनों के साथ पालन किया जाए। रिज़र्व बैंक उन संस्थाओं के विरुद्ध विनियामक या पर्यवेक्षी कार्रवाई करने में संकोच नहीं करेगा जो समयबद्ध और विचारशील तरीके से इन चिंताओं को दूर करने में विफल रहती हैं।

समापन विचार: एक समुत्थानशील भविष्य का निर्माण

जबकि वित्तीय निगरानी और जोखिम प्रबंधन जैसे पारंपरिक अभिशासन संबंधी उत्तरदायित्व सर्वोच्च प्राथमिकता बने रहेंगे, आगे बढ़ते हुए, बोर्डों को प्रौद्योगिकी को अपनाने, डिजिटल परिवर्तनों को आगे बढ़ाने, ग्राहक केंद्रीयता अपनाने और नैतिक नेतृत्व सुनिश्चित करने की आवश्यकता है। यह सुनिश्चित करने के लिए, बोर्डों के पास प्रौद्योगिकीय साक्षरता से लेकर जोखिम प्रबंधन विशेषज्ञता और अभिशासन और हितधारक संबंधों की गहरी समझ तक व्यापक कौशल सेट होने की अपेक्षा की जाती है। ज्ञान और अभिशासन विशेषज्ञता के सही मिश्रण के साथ, आज इस तेजी से बदल रहे वित्तीय परिदृश्य में बोर्ड, बैंकों का दीर्घकालिक सफलता की ओर मार्गदर्शन करने में सक्षम होंगे।

हमारे बैंकिंग क्षेत्र का भावी सामर्थ्य आज हमारे द्वारा अपनाई गई अभिशासन पद्धतियों पर निर्भर करता है। एक समुत्थानशील बैंक वह होता है जो बदलाव का अनुमान लगा सकता है, जोखिमों का प्रबंधन कर सकता है, संकटों का सामना कर सकता है और निरंतर अनुकूलन कर सकता है। बोर्ड में आपकी भूमिका आपको एक परिवर्तनकारी शक्ति बनाती है, जो न केवल आपके बैंक की सफलता का मार्ग प्रशस्त करती है बल्कि इसके ग्राहकों के साथ विश्वास का निर्माण करती है।

धन्यवाद!