

आज के भारत में बैंकिंग - रोचक, लाभदायक एवं चुनौतीपूर्ण*

रघुराम जी. राजन

फिक्की-आईबीए वार्षिक वैश्विक बैंकिंग सम्मेलन में वक्तव्य देने के लिए मुझे आमंत्रित करने हेतु धन्यवाद। शायद बैंकर्स के दिमाग में सबसे महत्वपूर्ण मुद्दा जो इस समय कौंध रहा है, परिणाम के मौसम को देखते हुए, 2015-16 के प्रारंभ में शुरू की गई आस्ति-गुणवत्ता समीक्षा के बारे में है। इस समीक्षा से बैंकों में एनपीए को अत्यधिक मान्यता मिली है तथा प्रावधान करने की स्थिति बेहतर हुई है और आप में से अनेक लोगों ने इस समीक्षा की भावना को आत्मसात कर लिया है। कुछ बैंकों ने प्रारंभिक दबाव की पहले ही पहचान करके महत्वपूर्ण कदम उठा लिए हैं।

अब जरूरत इस बात की है कि दबावग्रस्त आस्तियों की परिचालनगत क्षमता में सुधार लाया जाए, और पूंजी का उपयुक्त ढांचा सृजित किया जाए ताकि सभी हितधारकों को उसका लाभ मिल सके। इसके लिए दो मोर्चों पर समान रूप से कार्रवाई करनी होगी।

जहां आवश्यक हो, नई परियोजना के प्रबंधन की टीम को लाया जाए, कभी-कभी परियोजना के मालिक के रूप में, और जहां ऐसा करना संभव नहीं है वहां प्रबंधक के रूप में लाया जाए। सरकारी क्षेत्र की फर्मों या निजी क्षेत्र के एजेंटों का संभावित इस्तेमाल करते हुए नई प्रबंधन टीम की तलाश करना आवश्यक है, क्योंकि ये गैर-स्वामित्व वाली टीम के लिए सुसंगठित निष्पादन प्रोत्साहन होगा जैसे नकदी-प्रवाह की आवश्यकता को पूरा करने के लिए बोनस/लाभ बेंचमार्क तथा स्टॉक-आप्शंस। निःसंदेह, यदि वर्तमान प्रवर्तक योग्य एवं भरोसेमंद हों तो उन्हें बनाए रखा जा सकता है।

इसी प्रकार अन्य महत्वपूर्ण बात यह है कि परियोजना की स्थिति को ध्यान में रखते हुए पूंजी की काटछांट उतनी होनी चाहिए जितना कि उचित है। यदि ऋण पहले से ही एनपीए बन चुका है तो फिर उसके लिए पुनर्रचना की जितनी भी संभावनाएं हैं वे सभी आजमाई जा सकती हैं। यदि वह ऋण मानक अवस्था में है लेकिन संघर्ष कर रहा है तो हमारे पास

अनेक योजनाएं उपलब्ध हैं जिनके माध्यम से अधिक समझदारी के साथ उस परियोजना के लिए पूंजी का निर्धारण किया जा सकता है। ये योजनाएं हैं 5/25, एसडीआर, और एस4ए। इस संबंध में एक चेतवानी दिया जाना बेहतर होगा। दबावग्रस्त ऋणों के साथ कुछ कठिनाइयां इस प्रकार की आती हैं कि बैंकों ने योजना को अवास्तविक तरीके से लागू किया था ताकि ऋण को एनपीए बनने से रोका जा सके, बजाय इसके कि बैंक द्वारा सावधानीपूर्वक विश्लेषण करके उसके प्रबंधन का प्रयास किया जाता या पूंजी की संरचना में बदलाव कर दिया जाता। भारतीय रिज़र्व बैंक इस बात पर नज़र रखना जारी रखेगा कि उन्हीं योजनाओं का इस्तेमाल किया जाए जो अपेक्षित हैं, और उन्हीं प्रवर्तकों को लक्ष्य कर रहे हैं जो सहयोग करते हैं न कि ऐसे प्रवर्तकों को जो प्रणाली का दुरुपयोग करते हैं।

मैं जानता हूँ कि आप दबावग्रस्त आस्तियों से आगे बढ़कर संवृद्धि के बारे में सोचते हैं। वित्तीय क्षेत्र के लिए बहुत ही रोचक, लाभदायक एवं चुनौतीपूर्ण समय चल रहा है। रोचक इसलिए कि स्पर्धा का स्तर कई गुना बढ़ने वाला है, ग्रहक एवं प्रतिभावान दोनों के लिए, जो वित्तीय क्षेत्र के सो रहे क्षेत्रों को भी बदलने का कार्य करेगा। लाभदायक इसलिए कि नई प्रौद्योगिकी, सूचनाएं तथा नई तकनीकें कारोबार के एवं ग्राहकी के बड़े पैमाने पर नए अवसर खोलेंगी। चुनौतीपूर्ण इसलिए कि स्पर्धा एवं नवीनता दोनों का मिश्रण खासतौर से जोखिम के हिसाब से अस्थिर होगा। आजकी बातचीत में मैं यह बताना चाहूंगा कि हम केंद्रीय बैंक में इन पहलुओं को किस प्रकार से देखते हैं।

रोचक और लाभदायक

अगले वर्ष तक, 17 नए विशिष्ट बैंक अपना कारोबार शुरू कर देंगे। इसके अतिरिक्त यूनिवर्सल बैंक के लिए लाइसेंस आवश्यकता आधार पर दिया जाएगा, इसलिए नई कारोबार योजना से लैस उचित और उपयुक्त तथा अच्छा रिकार्ड रखने वाले इसमें प्रवेश पा सकेंगे। फिनटेक ग्राहकों तक पहुंचने के अनेक नए तरीकों को समाने लाएगा और उन्हें सेवाएं प्रदान करेगा, इसलिए नई संस्थाएं ऐसी ही होंगी जिनके बारे में आज हमें थोड़ी-बहुत जानकारी है और शीघ्र ही वे स्पर्धा का स्रोत बनेंगी। ये नवीनताएं अंततः औपचारिक वित्तीय प्रणाली में एक्सेस किए बगैर ऐसे ग्राहक क्षेत्र, फर्म, तथा व्यक्तियों को जोड़ लेंगी जिनके पास इस प्रकार का एक्सेस नहीं है। ऐसे ग्राहक जिन्हें पहले से सेवाएं मिल रही हैं उन्हें ढेरों विकल्प मिल सकेंगे।

सेवा प्रदान करने वाले को, भले ही स्पर्धा उनके स्प्रेड को कम कर दे, नए ग्राहक बनाने एवं नई आवश्यकताओं के लिए

* डॉ. रघुराम जी. राजन, गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा 16 अगस्त, 2016 को मुंबई में आयोजित फिक्की-आईबीए वार्षिक सम्मेलन में दिया गया भाषण

सुविधा देने से उनके कार्यों की मात्रा बहुत ज्यादा बढ़ जाएगी। इतना ही नहीं, सूचना प्रौद्योगिकी एवं जोखिम प्रबंधन के माध्यम से जोखिम एवं लागत में कमी आएगी जिससे जोखिम-समायोजित स्प्रेड कारगर रूप से बढ़ जाएगा। संक्षेप में कहें तो स्पर्धा बढ़ने के बावजूद लाभप्रदता बढ़ेगी। बैंकों के लिए तुलनात्मक फायदा यह होगा कि वे किस तरह से जमाराशियों के वित्तपोषण में कम लागत पर एक्सेस करते हैं, उनके पास ग्राहकों से संबंधित किस प्रकार का डाटा है, उनके नेटवर्क की पहुंच कितनी है, वे कितनी क्षमता से वेयरहाउस को एवं उससे जुड़े जोखिमों को नियंत्रित करते हैं और केंद्रीय बैंक से चलनिधि की सुविधा तक कितनी क्षमता के साथ एक्सेस करते हैं। यही बातें उनके लिए फोकस का आधार होनी चाहिए जिनपर वे उत्पादों के बारे में फोकस करेंगे।

शायद इस संबंध में कुछेक उदाहरण दिए जाने उपयोगी होंगे। आने वाले दिनों में भारत में परियोजनाओं के वित्तपोषण की बहुत अधिक ज़रूरत पड़ेगी। यद्यपि आज बैंकर्स जोखिम से बचना चाहते हैं, लेकिन जिस प्रकार से परियोजनाएं उभरकर सामने आ रही हैं, उनके रवैये में बदलाव शीघ्र आ जाएगा। अंदरूनी तौर पर आने वाले कार्यों की मात्रा बहुत अधिक है - हवाई अड्डे, रेलवे लाइन्स, विद्युत परियोजनाएं सड़क, मैनुफैक्चरिंग प्लांट्स आदि। बैंकों को याद होगा कि 2007-08 में उन्होंने बहुत अधिक प्रश्न पूछे बिना असंगत तरीके से बढ़-चढ़कर उधार दिया था। मुझे उम्मीद है कि इस बार स्थिति अलग होगी।

यहां कुछ तरीके बता रहा हूँ जिससे स्थिति भी भिन्न होगी और जोखिम भी कम होंगे। पहली बात यह है कि परियोजना मूल्यांकन के लिए आंतरिक रूप से विशेषज्ञों की व्यवस्था होनी चाहिए, साथ ही यह समझ होनी चाहिए कि परियोजना के उत्पाद के लिए मांग का अनुमान कितना होगा। कितनी स्पर्धा होगी तथा विशेषज्ञता कितनी है एवं प्रवर्तक कितने विश्वसनीय हैं। बैंकर्स को स्वयं उद्योगों के प्रमुख क्षेत्रों का ज्ञान विकसित करना होगा क्योंकि कनसल्टेंट्स पूर्वाग्रही हो सकते हैं।

दूसरी बात, वास्तविक जोखिमों को जहां भी संभव हो कम किया जाना चाहिए, और उन्हें उन स्थानों पर साझा किया जाना चाहिए जहां नहीं किया जाता है। वास्तविक जोखिमों को कम करने के लिए जरूरी है कि सबसे पहले भूमि अधिग्रहण की तथा निर्माण की अनुमति ली जाए जबकि प्रमुख इनपुट एवं ग्राहकों को क्रय-करार के माध्यम से सुनिश्चित रखा जाना चाहिए। जन मामलों में जोखिम कम नहीं किए जा सकते, वहां प्रवर्तकों एवं वित्तपोषकों के बीच संविदागत रूप से जोखिमों को साझा किया जाना चाहिए, अथवा सहमति से एक पारदर्शी

विवाचन प्रणाली लागू रहनी चाहिए। इसलिए, उदाहरण के लिए यदि मांग की स्थिति अनुमान से कम रहती है तो शायद प्रवर्तकों एवं वित्तपोषकों के बीच किए गए करार के माध्यम से यह तय किया जा सकेगा कि नई इक्विटी कब और किसके द्वारा लाई जाएगी।

इस प्रक्रिया से एक नई बात जुड़ेगी वह है परियोजना की पुनर्रचना करना - एक उपयुक्त लचीली पूंजी की संरचना। पूंजी की संरचना को अनिवार्य रूप से परियोजना के अवशिष्ट जोखिम से जुड़ा होना चाहिए। यदि जोखिम ज्यादा है तो इक्विटी ज्यादा लाना पड़ेगा (निश्चित रूप से वास्तविक रूप से प्रवर्तक द्वारा लाई गई इक्विटी, न कि जाली उधार ली गई इक्विटी), और ऋण संरचना में ज्यादा से ज्यादा लचीलापन रखना होगा। प्रवर्तकों को निष्पादन के लिए प्रोत्साहित किया जाना होगा, एक ही बार में निष्पादन करने एवं कर्ज को चुकाने के लिए उन्हें अच्छा खासा इनाम दिया जाना चाहिए। जहां कहीं संभव हो, कारपोरेट ऋण बाजार का इस्तेमाल या तो प्रत्यक्ष निर्गम द्वारा या फिर प्रतिभूतिकृत परियोजना ऋण पोर्टफोलियो का प्रयोग करते हुए परियोजना के प्रारंभिक जोखिमों को वहन करने के लिए किया जाना चाहिए। इसी तरह से निर्माण कार्य पूरा हो जाने के बाद खासतौर से बैंक के कर्ज को पुनः वित्त प्रदान करने के लिए ऋण देने के लिए हाथ बढ़ाया जाना चाहिए। आशा है कि नए बैंकरप्सी कोड सहित कारपोरेट बाजार को मजबूत बनाने के लिए जितने उपाय किए गए हैं उससे यह संभव हो सकेगा।

चौथी बात, वित्तदाता को चाहिए कि वह परियोजना की निगरानी एवं उसके मूल्यांकन के लिए एक तीव्र प्रणाली कायम रखे, साथ ही जहां आवश्यक हो, वास्तविक समय पर लागतों के बारे में सावधानी बरती जाए। उदाहरण के लिए, क्या परियोजना की इनपुट लागतों पर निगरानी रखते हुए उसकी तुलना अन्यत्र आईटी का इस्तेमाल कर रही परियोजना की इनपुट लागतों से किया जा सकता है, ताकि जिन मामलों में बिल अधिक रखे गए हैं उस तरह के संदेहपरक मामले उजागर हो सकें?

और अंतिम बात यह है कि बैंकों के लिए प्रोत्साहन की संरचना तैयार रखी जाए ताकि वे परियोजना का मूल्यांकन, डिजाइन एवं निगरानी सावधानीपूर्वक कर सकें तथा ऐसा कर लेने पर अच्छे इनाम प्राप्त कर सकें। इसका अर्थ यह है कि जब तक समितियां ऋण के बारे में अंतिम निर्णय लें, कुछ वरिष्ठ बैंकर को चाहिए कि उनका नाम उस प्रस्ताव में जोड़ दिया जाए जो ऋण की संस्तुति की जिम्मेदारी ले सकें। बैंक के भीतर आईटी प्रणाली ऐसी लगी होनी चाहिए जो प्रत्येक बैंक द्वारा संस्तुत ऋणों के समग्र निष्पादन अभिलेखों को एक

साथ प्रस्तुत कर सके और इस विशेषता को पदोन्नति के इनपुट के रूप में जोड़ दिया जाना चाहिए।

यह नोट किया जाए कि कोई भी ऐसी चीज नहीं है जो भविष्य में बहुत देर तक टिक सके, लेकिन इसके लिए सूचना प्रौद्योगिकी तथा वित्तीय इंजीनियरिंग के बीच मज़बूत रिश्ता होना चाहिए, जिसमें उद्योग के बारे में व्यावहारिक ज्ञान की महत्वपूर्ण भूमिका और प्रोत्साहन बनाए रखे जाने चाहिए। परियोजना ऋण को लाभप्रद बनाने के लिए भी लागतें लगती हैं - जैसे कासा जमाराशि की उपलब्धता- जो बैंक के पास उपचित होगा जो उनके आईटी का निर्माण करेगा ताकि एक्सेस हो सके तथा बड़े पैमाने पर सस्ते एवं कारगर तरीके से बचत का हेतु साबित हो सके। कुछ बैंकों के पास अब आंतरिक रूप से ये सब उपलब्ध है, लेकिन इसके लिए तैयारी की जानी ज़रूरी है।

ग्राहकों को दिया जाने वाला ऋण एक अन्य क्षेत्र है जिसमें आईटी और विश्लेषण के गहन इस्तेमाल की आवश्यकता है, यह मेरा दूसरा उदाहरण है। आज यह लगता है कि बैंकों ने परियोजनाओं को ऋण देना बंद कर दिया है और खुदरा ग्राहकों को लक्ष्य किया जा रहा है। स्पष्ट है कि बैंक जैसे-जैसे कम महत्वपूर्ण ग्राहकों के लिए स्पर्धा करना शुरू करेंगे तब इस भीड़ में होने वाले जोखिम के बारे में बाद में पता चलेगा। लेकिन यदि वे उचित रूप से पर्याप्त सावधानी बरतते रहे तो इन जोखिमों को कम कर सकते हैं।

ऋण मूल्यांकन करने के लिए नए माध्यम उभर रहे हैं। उदाहरण के लिए, कुछ उधारदता केवल क्रेडिट-ब्यूरो से क्रेडिट-इतिहास जानने की कोशिश ही नहीं कर रहे हैं अपितु अपने स्वयं के डाटा बना रहे हैं तथा सोशल मीडिया पर आवेदक की पोस्ट से पता लगा रहे हैं कि वह कितना भरोसेमंद है। निधि प्रदान करने की भीड़ से लग गई है, जिसमें समान-समूह के उधारदता द्वारा मध्यस्थता की जा रही है, वे बेहतर ऋण मूल्यांकन का दावा भी कर रहे हैं। निःसंदेह उधार देने के इन नए-नए तरीकों के शोर-शराबे की जांच अभी इसपर गंभीरता से मुड़कर की जानी है, और यह अभी अस्पष्ट है कि ऐसे समय में निवेशक तथा मध्यस्थ के बीच वसूली की जिम्मेदारी किस पर होगी।

जो भी हो, सूचना के इस दौर में न केवल और भी डाटा उपलब्ध हैं जिनसे ऋण लेने वाले आवेदक की पात्रता का निर्धारण किया जा सकता है, बल्कि दबाव के प्रारंभिक संकेत को जानने के लिए उनके संभावित आचरण का पता लगाया जा

सकता है। इसके अलावा, इस परस्पर जुड़े संसार में, उधारकर्ता प्रतिकूल सूचना को छुपा नहीं सकेगा जैसे चूक करना क्योंकि उसे एक विशिष्ट आईडी दी गई है जो उसके लिए चुकौती करने के लिए बड़ा प्रोत्साहन होती है।

सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि बैंकों का अब ऋण के संबंध में समग्र डाटा पर एकाधिकार नहीं रहा है; कुछ आईटी कंपनियां यह कार्य और भी बेहतर तरीके से कर सकती हैं कि वे अन्य उपलब्ध डाटा के साथ-साथ बैंक के डाटा को भी खींच कर ला सकती हैं और उनका विश्लेषण कर सकती हैं जिससे उधार देने एवं निगरानी रखने के बेहतर निर्णय लिए जा सकते हैं। ऋण के आवेदन और निर्णय देना अब आनलाइन हो गया है, जिसके लिए उधारकर्ता को शाखा में आने की ज़रूरत नहीं है। आईटी कंपनियों और बैंकों के बीच गठबंधन की स्थिति और अधिक बढ़ने की संभावना है।

मूल बात यह है कि स्पर्धा बढ़ रही है, और वित्तीय सेवाएं देने के तरीके तेजी से बदलते जा रहे हैं। बैंकों को ऐसी रणनीति तलाश करनी होगी जिससे वे अपने पारंपरिक तरीकों, यद्यपि वे अब समाप्त हो रहे हैं, का फायदा उठाएं जैसे सहूलियतें, सूचनाएं, तथा भरोसे का इस्तेमाल जो उन्हें स्पर्धा में आगे बनाए रखेगा। बैंकों की पारंपरिक जोखिम प्रबंधन क्षमताओं को चुनौती खासतौर से स्पर्धा तथा नवोन्मेष को मिलाकर है। ये रेगुलेटर के लिए भी चुनौती हैं जो प्रणाली के स्थायित्व को बरकरार रखते हुए ग्राहकों के लिए सर्वोत्तम की कामना रखता है(इसीलिए स्पर्धा और प्रयोग को प्रोत्साहित कर रहा है) (और इस प्रकार वह जोखिम बहुत बढ़ जाने या फैल जाने से पहले उसे समझ लेना चाहता है)।

प्राधिकारियों की दुविधा

इससे पहले कि हम यह बात करें कि बैंक इन प्रतिस्पर्धी और प्रौद्योगिकीगत ताकतों का मुकाबला कैसे करेंगे, हम यह पूछना चाहते हैं कि ये शक्तियां किस प्रकार से विनियामकीय ताने-बाने को प्रभावित कर रही हैं। आदर्श स्थिति यह है कि प्राधिकारियों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि उनके द्वारा की जाने वाली कार्रवाइयां संस्था, स्वामित्व एवं प्रौद्योगिकी से न्यूट्रल हों ताकि स्पर्धा के माध्यम से अत्यधिक कुशल ग्राहकोन्मुख समाधान पैदा हो सके। लेकिन, यदि प्राधिकारी जानबूझकर कुछ प्रकार की संस्थाओं की ओर खेल का मैदान बना लेते हैं और दूसरों से दूर रहते हैं, तो फिर स्पर्धा से अत्यधिक कुशल परिणाम हासिल नहीं हो पाएंगे।

भारत में बैंकों में बहुत ज्यादा सौदेबाजी होती है जिसके अंतर्गत वे बीमाकृत कम लागत वाली जमाराशियां जुटाने का लाभ प्राप्त करते हैं, केंद्रीय बैंक में आरक्षित राशियां रखने के बदले में उन्हें चलनिधि की सहायता मिलती है और केंद्रीय बैंक द्वारा उनपर कड़ी निगरानी रखी जाती है। मैं समझता हूँ कि आप में से कुछ लोग इसे लागत मानते हैं। एसएलआर अपेक्षा को पूरा करने के लिए सरकारी बांड धारित करते हैं और प्राथमिकता क्षेत्र को उधार देने का कार्य करते हैं। इसके अतिरिक्त, सरकारी क्षेत्र के बैंकों को सरकारी अधिदेशों का भी पालन करना पड़ता है जैसे प्रधानमंत्री जन धन योजना खाता खोलना या मुद्रा (एमयूडीआरए) ऋण देना। वे लोगों की भर्ती के बारे में भी अधिदेश के अधीन हैं, खासतौर से उन्हें अखिल भारतीय स्तर पर परीक्षा के माध्यम से लोगों को लेना पड़ता है, बजाय इसके कि विशिष्ट कैम्पस या स्थानीय समुदाय से लोगों को ले सकें और इस संबंध में उन्हें विभिन्न प्रकार के सरकारी अधिदेशों को पूरा करना पड़ता है। आंशिक हर्जाने के रूप में सरकारी क्षेत्र के बैंकों को अधिक से अधिक सरकारी जमाराशियां और कारोबार प्राप्त होते हैं, और उन्हें सरकार का पूरा भरोसा एवं सरकारी साख का समर्थन प्राप्त होता है। जहां यह अस्पष्ट है कि सरकारी अधिदेशों को पूरा करने में जो लागत लगती है वह उनको मिलने वाले फायदों को समाप्त कर देती है, या फिर उन्हें प्रतिस्पर्धा के परिदृश्य से भयभीत कर देती है।

केंद्रीय बैंक और सरकार जैसे प्राधिकारियों को चाहिए कि वे मध्यावधि में सरकारी क्षेत्र के बैंकों और निजी क्षेत्र के बैंकों के बीच विनियामकीय व्यवहार के अंतर को कम कर दें, और आमतौर पर बैंकों तथा अन्य वित्तीय संस्थाओं के बीच और अधिक कम करें।

सरकारी क्षेत्र के बैंकों और निजी क्षेत्र के बैंकों के बीच के कुछ अंतर को समाप्त किया जा सकता है यदि सरकार अधिदेश के लिए पर्याप्त कीमत चुकाए। उदाहरण के लिए, यदि प्रत्येक प्रत्यक्ष लाभ अंतर पर पारिश्रमिक मूल्य अदा किया जाता तो सभी बैंकों को यह कारोबार करने का प्रोत्साहन मिलता और वे साधारण ग्राहक खाता खोलते। इसमें अधिक कुशल बैंक को अधिक कारोबार प्राप्त होगा, और भुगतान को कुछ समय में धीरे-धीरे कम किया जा सकता है, जो उपचित क्षमताओं के अनुरूप होगा।

कुछ अधिदेश नई तकनीक के प्रयोग से कम लागत से पूरे किए जा सकेंगे। उदाहरण के तौर पर, बैंक एमएसएमई ऋण को ज्यादा पारिश्रमिक देने वाला बनाने के तरीके तलाशते

हुए लेनदेन की लागतें घटाते जा रहे हैं। इसी प्रकार की तकनीक कृषि ऋणों के लिए भी लाई जा सकती है, खासतौर से जब कृषि का उत्पादन बढ़ जाए। क्रेडिट इन्फार्मेशन ब्यूरो तथा संपार्श्विक रजिस्ट्री के व्यापक प्रयोग से भी ऋण के मूल्यांकन को बेहतर बनाने में मदद मिल सकती है और पुनः कब्जे में लेने की लागत कम की जा सकती है। इससे प्राथमिकता क्षेत्र के मानदंडों को पूरा करना भी आसान हो जाएगा। व्यापारयोग्य प्राथमिकता क्षेत्र उधार प्रमाणपत्र के प्रारंभ के माध्यम से भी लागत को और भी कम कर दिया गया है, जिसके आधार पर अत्यधिक कुशल उधारदाता अपने अति-निष्पादन को बेच सकते हैं, जबकि अकुशल जिनके निष्पादन कम हैं वे प्रमाणपत्र खरीदकर उसकी क्षतिपूर्ति कर सकते हैं।

जो भी हो, आने वाले समय में इन अंतरों को और भी कम किया जाना चाहिए। यही वजह है कि रिजर्व बैंक ने धीरे-धीरे एसएलआर की अपेक्षा को कम कर दिया है और आधे से ज्यादा एसएलआर को बासेल - अधिदेश चलनिधि कवरेज अनुपात को पूरा करने के लिए इस्तेमाल करने की अनुमति दे दी है। लेकिन हम नई प्रौद्योगिकी और नए दृष्टिकोणों के प्रति अधिदेशों को आकार देने का प्रयास कर रहे हैं। उदाहरण के लिए, यह अधिदेश है कि बैंक की एक-चौथाई शाखाएं अल्प-सेवा क्षेत्रों में खोली जाएं। लेकिन प्रश्न यह है कि शाखा किसे कहते हैं? क्या हम शाखा की किसी वैकल्पिक परिभाषा को तब तक स्वीकार कर सकते हैं जब तक कि वे बैंकिंग कारोबार के लिए रेगुलर आउटलेट हेतु एक आबादी की ज़रूरतों को पूरा करें? निःसंदेह सभी गांव यह चाहेंगे कि उनके यहां एक पक्के मकान में बैंक शाखा हो। लेकिन यदि उसकी लागत ऐसा करने से रोक रही है तो क्या हम किसी ऐसे विकल्प को स्वीकार कर सकते हैं जो वह कर दे जो हम चाहते हैं? इन मामलों पर भारतीय रिजर्व बैंक की आंतरिक समिति विचार कर रही है।

संक्षेप में, अधिदेश के पालन के लिए ज्यादा से ज्यादा अदायगी की जानी चाहिए, क्योंकि जैसे-जैसे संस्थागत एवं प्रौद्योगिकीगत वित्तीय सेवाएं नया आधार बनती जा रही हैं, अधिदेशों को पूरा करना आसान होता जा रहा है। लेकिन, जैसे-जैसे प्रतिस्पर्धा बढ़ती जा रही है, प्राधिकारियों को यह पूछना चाहिए कि अधिदेश की अवधि कितने समय तक जारी रहेगी, और उसे सही अर्थों में अल्प-सेवा प्राप्त क्षेत्रों में बेहतर बनाने की ओर लक्ष्य करते रहना चाहिए। उन्हें एक आनुपातिक गति से जहां तक संभव हो कोई तरजीह दिया जाना समाप्त कर दिया जाना चाहिए।

अब मैं यह बात करूंगा कि बैंकों को उभरती स्पर्धा की चुनौतियों का मुकाबला कैसे करना चाहिए। मैं विशेष रूप से सरकारी क्षेत्र के बैंकों के बारे में बात करूंगा क्योंकि उन्हें ही अधिक चुनौतियों का सामना करना पड़ता है।

सरकारी क्षेत्र के बैंकों की चुनौतियां

सरकारी क्षेत्र के बैंकों के लिए सबसे अधिक दबावपूर्ण चुनौती उनके तुलनपत्रों को स्वच्छ बनाने की है, और यह प्रक्रिया पहले से चल रही है जिसके बारे में मैं पहले बात कर चुका हूँ। साथ ही साथ एक अन्य कार्य उनके गवर्नेंस तथा प्रबंधन को बेहतर बनाने का है। समान रूप से महत्वपूर्ण कार्य मध्य प्रबंधन के पदों को भरना है जो सेवानिवृत्ति के कारण कम हो गए हैं तथा ऐसे विशेष प्रतिभाओं की भर्ती करनी है जो सायबर सुरक्षा सहित परियोजना मूल्यांकन, जोखिम प्रबंधन तथा आईटी के विशेषज्ञ हों।

(i) अभिशासन (गवर्नेंस)

बैंक बोर्ड ब्यूरो जो विश्वसनीय एवं डोमेन का अनुभव रखने वाले प्रतिष्ठित व्यक्तियों पर आधारित है, उसने सरकारी क्षेत्र के बैंकों में नियुक्ति प्रक्रिया का आंशिक कार्य अपने हाथ में ले लिया है। दो तरीके से सरकार की भूमिका अभी भी है। पहली, नियुक्ति के संबंध में अंतिम निर्णय कैबिनेट की नियुक्ति-समिति द्वारा लिया जाता है। दूसरा, बैंक बोर्डों में गैर-सरकारी निदेशकों की नियुक्तियां अभी भी बैंक बोर्ड ब्यूरो के अधिकारक्षेत्र से बाहर हैं। जैसे-जैसे बैंक बोर्ड ब्यूरो का अनुभव बढ़ता जाएगा, बेहतर होगा कि उसे इन निर्णयों को भी लेने की अनुमति दे दी जाए।

समय बीतने के साथ, जैसे-जैसे बैंक के बोर्ड में पेशेवर लोग आ जाएंगे बोर्डों में कार्यपालकों की नियुक्ति संबंधी निर्णय बैंक बोर्ड ब्यूरो - चूंकि यह बैंक निवेश कंपनी (बीआईसी) में बदल जाएगा, जो बैंकों में सरकारी हितों की अभिरक्षक होगी - को केवल निदेशकों की नियुक्ति पर फोकस करना होगा जो बैंक बोर्डों में सरकार के हित का प्रतिनिधित्व करेंगे। यह महत्वपूर्ण है कि बैंक के बोर्ड अपनी रणनीति बनाने के लिए स्वतंत्र होने चाहिए। सरकारी क्षेत्र के बैंकों में केंद्रीय प्राधिकारियों द्वारा अत्यधिक शिक्षा देना बिलकुल वैसा ही हो जाएगा जिसके बारे में ज्ञान संगम ने लगातार आलोचना की थी।

प्रथाओं को और सख्त बनाने के लिए बैंकों को प्रयास करने होंगे। बहुत से ऋणों को बिना पर्याप्त सावधानी बरते और बिना पर्याप्त अनुवर्तन के दे दिया जाता है। यह नहीं देखा जाता है कि जो संपार्श्विक दी जा रही है वह कितनी सही है, वैयक्तिक गारंटी के अंतर्गत दी गई आस्तियों के बारे में पता नहीं लगाया जाता है, और ऋण देने के बाद उस खाते की निगरानी में ढिलाई बरती जा सकती है। अभी हाल की घटना से गंभीर सबक लिया जाना चाहिए तथा प्रबंधन की प्रथाओं को कड़ा बनाया जाना चाहिए। बड़े ऋणों के मूल्यांकन एवं उसकी वसूली के लिए एक कड़ी रणनीति अपनाने से बैंक प्रबंधन को उस समय अपने स्टाफ से सम्मान प्राप्त होगा जब वे उनके पास लागत को युक्तिपरक बनाने की योजना लेकर जाएंगे।

(ii) प्रतिभा

सरकारी क्षेत्र के बैंकों में सेवानिवृत्ति के कारण मध्य प्रबंधन काफी कम हो गया है। इसके अलावा, उन्हें विशेष क्षेत्रों जैसे परियोजना मूल्यांकन एवं जोखिम प्रबंधन के लिए विशेषज्ञों की ज़रूरत है। साथ ही, बैंकों को बढ़ी हुई लागत संरचना को कम करना होगा। पूरे विश्व में सरकारी संस्थाएं निचले स्तर के कर्मचारियों को निजी क्षेत्र की तुलना में अधिक तनख्वाह अदा कर रही हैं, और उच्च स्तर के कर्मचारियों को निजी क्षेत्र की तुलना में कम अदा कर रही हैं। इससे उनके लिए अच्छी प्रतिभा को लेना मुश्किल हो रहा है, किंतु निचले स्तर पर अच्छे लोगों को लेना आसान बन गया है।

इसे कठिनाई के रूप में देखने के बजाय शायद इसे अवसर के रूप में लिया जाना चाहिए। भारतीय रिज़र्व बैंक में हम पाते हैं कि हमारा जो क्षतिपूर्ति पैकेज है उससे श्रेणी III में अत्यधिक अर्हताप्राप्त आवेदक आकर्षित हो जाते हैं। शायद इसका एक हल यह भी है कि नये भर्ती किए गए लोगों को प्रौद्योगिकीयुक्त बनाया जाए और प्रशिक्षण दिया जाए ताकि वे पहले जो काम कर चुके हैं उससे अधिक जिम्मेदारी का काम कर सकें, और उन्हें अधिकारी पद पर आगे बढ़ने का बेहतर मौका उपलब्ध कराया जाए। बैंकों को भी सेवानिवृत्त हो रहे लोगों के स्थान पर ऐसे कौशल वाले लोगों को लेना चाहिए जिनकी उन्हें आवश्यकता है, तथा उन्हें तेजी से भावी पदोन्नति दी जानी चाहिए, साथ ही नए लोगों को अच्छे प्रशिक्षण

कार्यक्रम में प्रशिक्षित किया जाए - ताकि बहुत कम हो गया मध्यम प्रबंधनवर्ग अनुभव एवं क्षमताओं को मिलाकर एक नई क्षमता विकास की ओर बढ़ जाए।

और विशिष्ट क्षेत्र जैसे परियोजना मूल्यांकन जोखिम प्रबंधन तथा आईटी में प्रतिभावान व्यक्तियों को प्राप्त करने के लिए उन्हें छोटी-छोटी पश्चभर्ती के माध्यम से लेना चाहिए। जहां इस समय संविदागत रूप से लोगों को लेने की अनुमति है, वहीं बेहतर कार्मिकों को आंतरिक रूप से अत्यधिक उज्ज्वल भविष्य की पदोन्नति के माध्यम से आकर्षित करना होगा। बैंकों को स्वयं सोचना होगा कि ऐसा किस प्रकार किया जाए।

सरकारी क्षेत्र के बैंकों को एक कठिनाई यह भी है कि न्यायालय का निर्णय विशिष्ट कैम्पस से लोगों को लेने पर प्रतिबंध लगता है। इससे यह अनियमितता पैदा होती है कि सरकारी क्षेत्र के बैंकों से सहायता प्राप्त राष्ट्रीय बैंक प्रबंध संस्थान अपने उच्च गुणवत्ता प्राप्त अधिकांश स्नातकों को निजी क्षेत्र के बैंकों में कार्य करने के लिए भेजते हैं। सरकारी क्षेत्र के बैंक अदालत में याचिका दायर कर सकते हैं कि उन्हें थोड़ी संख्या में कैम्पस से लेने की अनुमति प्रदान की जाए, खासतौर से जब कैम्पस राष्ट्रीय स्तर की खुली परीक्षा के माध्यम से चयन करते हैं। अन्य विकल्प यह है कि बैंकों की प्रवेश परीक्षा को जहां तक संभव हो बहुत मुश्किल न बनाया जाए; आवेदन, परीक्षा तथा परिणाम, बल्कि ये तत्काल आनलाइन उपलब्ध हो। इससे बैंकों को आसानी होगी कि वे उत्कृष्ट कैम्पसों में परीक्षा लेने के लिए विद्यार्थियों को पश्रू कर सकेंगे। हम भारतीय रिज़र्व बैंक में बाद वाली प्रक्रिया अपनाते हैं। स्थानीय जानकारी प्राप्त करने के लिए स्थानीय लोकाचार से परिचित हों, स्थानीय रूप से स्वयं को स्वीकार्य बनाएं और कम लागत पर ग्रामीण क्षेत्र में प्रतिस्पर्धी बने रहें। सरकारी क्षेत्र के बैंकों को स्थानीय स्तर पर लोगों को लेने के लिए अधिक स्वतंत्रता होनी चाहिए, और स्थानीय श्रमिक बाज़ार के अनुसार वेतन देना चाहिए। वैकल्पिक रूप से वे प्रौद्योगिकी का कारगर ढंग से इस्तेमाल करते हुए लागतों को कम कर सकते हैं। अंतिम बात यह है कि जब बैंक अपने-अपने स्तर पर विभिन्न रणनीति अपना लें तब वे सभी सरकारी क्षेत्र के बैंकों के स्तर पर एक जैसे मुआवज़े के ढांचे एवं एक जैसी पदोन्नति योजनाओं से अलग हट जाएं।

कभी-कभी सरकारी क्षेत्र की शक्ति यह होती है कि उसमें वेतन और पदोन्नति का अभाव होता है जो निष्पादन के प्रति बहुत ही संवेदनशील स्थिति है, बहुत थोड़ी सी भी संवेदनशीलता समस्या बन सकती है क्योंकि अच्छे निष्पादनकर्ता हतोत्साहित हो सकते हैं, और जो सुस्त है उन्हें कोई दंड नहीं मिलता है। आवश्यकता इस बात की है कि निष्पादन मूल्यांकन पर ज्यादा से ज्यादा जोर दिया जाए, साथ ही जिनका निष्पादन कम है उनमें सुधार लाने के इरादे से उनकी पहचान की जाए। इसके अलावा, कर्मचारी स्टॉक स्वामित्व योजना (ईएसओपी) जैसे इनाम से कर्मचारी बैंक के भविष्य में अपनी हितधारिता समझेंगे जो सहायक होगा। ऐसे निचले स्तर पर सरकारी क्षेत्र के बैंकों के शेरों की ट्रेडिंग, आज कर्मचारियों को मामूली सा आबंटन उनके लिए प्रेरणा का अत्यधिक प्रेरणास्रोत बनेगा, और यह निष्पादन के बढ़ने के साथ संपदा का एक बहुत बड़ा स्रोत सिद्ध होगा।

(iii) ग्राहक

सरकारी क्षेत्र के बैंकों पर ग्राहकों का भरोसा होता है। ग्राहक सेवा और ग्राहकों को परामर्श दिए जाने पर थोड़ा सा ज़ोर दे दिया जाए तो बैंक कम लागत वाले ऐसे ग्राहकों की जमाराशियों को पुनः प्राप्त कर सकते हैं जो दूसरे बैंकों की ओर जा रहे हैं। सरकारी क्षेत्र के बैंकों को भारतीय रिज़र्व बैंक के उपभोक्ता अधिकारी चार्टर के 5 बिंदुओं पर ज़ोर देने में आगे आना चाहिए। जहां यह बात समझी जा सकती है कि दबावग्रस्त क्षेत्र को बहुत अधिक ऋण नहीं देना चाहते हैं, वहीं यह बात नहीं समझ में आती है कि उनकी जमा वृद्धि नहीं हो पा रही है, इसके लिए कम लागत वाली जमाराशि की फ्रेंचाइज भविष्य में उनकी सफलता के लिए महत्वपूर्ण होगी।

(iv) संरचना

कुछ बैंक स्थानीय गतिविधियों पर अच्छी तरह फोकस कर सकते हैं, और फलस्वरूप छोटे वित्त प्रदान करने वाले बैंक बनते जा रहे हैं। दूसरे बैंक अन्य बैंकों के साथ मिलकर अच्छी तरह काम कर सकते हैं ताकि उनको स्केल और भौगोलिक विविधता प्राप्त हो सके जैसे-जैसे बैंक स्वच्छ बनते जा रहे हैं, और उनके बोर्ड सुदृढ़ बन रहे हैं, इसलिए उनके बोर्डों को चाहिए कि रणनीति बनाने के लिए समग्र पुनर्विचार के रूप में उपयुक्त संरचना बनाने पर फोकस करें।

इनमें से कोई भी परिवर्तन आसान नहीं है, किंतु वे असंभव भी नहीं हैं। इसके लिए यूनियन से मिलकर बात करनी पड़ेगी, उन्हें समझाना होगा कि परिवर्तन लाने की आवश्यकता है जिससे सभी को लाभ होगा, विशेष रूप से बैंक के दीर्घकालीन भविष्य के लिए। चूंकि प्रत्येक बैंक की चुनौतियां अलग-अलग हैं और शायद उनके समाधान भी अलग हैं, ज्यों ही इनके समाधान मिल जाएंगे तो वह ऐसा अवसर होगा कि सभी सरकारी क्षेत्र के बैंक सामूहिक सौदेबाजी के दृष्टिकोण को अपनाने पर पुनर्विचार कर सकते हैं जो इस समय चारों ओर प्रचलन में है।

वापस प्राधिकारियों की ओर

आज कई प्रकार के प्राधिकारी हैं - संसद, वित्तीय सेवाएं विभाग, बैंक बोर्ड ब्यूरो, बैंक का बोर्ड, सतर्कता प्राधिकारी और निःसंदेह भारतीय रिज़र्व बैंक सहित विभिन्न विनियामक तथा पर्यवेक्षक जो सरकारी क्षेत्र के बैंकों के निष्पादन की निगरानी करते हैं, इतने सारे एक के ऊपर एक क्षेत्रों को संतुष्ट करना पड़ता है, ऐसी स्थिति में यह आश्चर्यजनक ही है कि बैंक-प्रबंधन बैंक की व्यवस्था के लिए समय दे पाता है। यह ज़रूरी है कि हम प्राधिकारियों के बीच कार्य का दोहराव होने को कम करने का प्रयास करें और यह निर्दिष्ट करें कि किस प्राधिकारी को कहां हरकत में आना है या किस स्थिति में किस प्राधिकारी द्वारा अन्वेक्षण किया जाएगा।

खासतौर से हमें बैंक बोर्ड के अभिशासन की दिशा में जाकर देखना है, जहां सरकार बोर्ड प्रतिनिधियों (बैंक बोर्ड ब्यूरो द्वारा चयनित) के माध्यम से नियंत्रण रखती है, बैंक के सर्वोत्तम हित और अल्पमत के श्रेयाधारकों के हित को ध्यान में रखना है। जहां भी संभव हो सरकारी क्षेत्र के बैंकों के बोर्ड उन्हीं नियमों से आबद्ध होने चाहिए जिनसे निजी क्षेत्र के बैंक बोर्ड होते हैं - इसी एक कारण से भारतीय रिज़र्व बैंक ने सरकारी क्षेत्र के बैंकों द्वारा पालन किए जाने वाले समीक्षा कैलेंडर को वापस ले लिया है। इसी प्रकार सरकारी एवं निजी क्षेत्र के बैंक दोनों यदि अच्छी प्रतिभाएं बोर्ड में लाना चाहते हैं तो उन्हें अच्छी तनख्वाह दें।

चूंकि बोर्ड निर्णय लेते हैं, इसलिए वित्तीय सेवाएं विभाग की भूमिका (i) कार्यक्रम बनाने की हो सकती है; उदाहरण के लिए यह सुनिश्चित करना कि प्रधानमंत्री जन धन योजना अच्छी तरह से बनाई गई है, उसके लिए बैंकों को उचित पारिश्रमिक दिया गया है और उसमें होने वाली प्रगति पर

निगरानी रखे, (ii) समन्वयकर्ता की भूमिका: उदाहरण के लिए, यह सुनिश्चित करना कि वित्तीय संस्थाएं संयुक्त केवाईसी रजिस्ट्री को ज्वाइन करें और (iii) विकासात्मक भूमिका : उपयुक्त कानून के माध्यम से ऋण वसूली न्यायाधिकरणों जैसी संस्थाओं को पुनः सक्रिय बनाना। भारतीय रिज़र्व बैंक पूरी तरह से विनियामकीय भूमिका निभाएगा, और बैंक बोर्डों से अपने प्रतिनिधियों को हटा लेगा - इसके लिए कानून में संशोधन की आवश्यकता होगी। भारतीय रिज़र्व बैंक को चाहिए कि वह बैंक के बोर्डों को और सशक्त बनाए, उदाहरण के लिए बोर्डों को दिए जाने वाले मुआवज़े के संबंध में व्यापक दिशानिर्देश दे किंतु प्रत्येक उच्च मुआज़ा पैकेज के लिए अनुमोदन की ज़रूरत न हो।

बैंक बोर्ड की कड़ी निगरानी के होते हुए सीवीसी और सीएजी केवल असाधारण स्थितियों में ही आएंगे जहां गबन के सुबूत मिल हों, वहां नहीं जहां वास्तविक कारोबार के निर्णय में गलती हो गई हो।

मैंने उन चुनौतियों पर फोकस किया है जिनका सामना सरकारी क्षेत्र के बैंक नए प्रतिस्पर्धा के वातावरण में कर रहे हैं, तथा उनके कुछ समाधान सुझाए हैं। इन विचारों को प्रारंभिक चर्चा के रूप में लिया जाना चाहिए बजाय इसे भारतीय रिज़र्व बैंक के औपचारिक विचार के रूप में। मैंने यह चर्चा नहीं की कि निजी क्षेत्र के बैंक कौन सी चुनौतियों का सामना करेंगे, इसलिए कि वे अच्छी स्थिति बनाए हुए हैं बल्कि इसलिए नहीं कि क्योंकि उनपर वैसी बाध्यता नहीं है जैसी कि सरकारी क्षेत्र के बैंकों पर है। लेकिन अपनी बात समाप्त करने से पहले मैं उन क्षेत्रों का उल्लेख करना चाहूंगा जिनमें सभी को कार्रवाई की ज़रूरत है।

प्रौद्योगिकी में परिवर्तन होने के साथ, बैंक एवं सिस्टम दोनों स्तर पर सायबर सुरक्षा अत्यधिक महत्वपूर्ण हो गई है। हममें से किसी का भी यह कहना गफलत होगी कि हम समस्त सायबर चुनौतियों के लिए तैयार हैं। किसी आईटी विशेषज्ञ ने क्या खूब कहा है 'हम सभी हैक कर लिए गए हैं, प्रश्न केवल इतना है कि या तो आप इसे जानते हैं या नहीं जानते।' जहां यह वक्तव्य चेतावनी हो सकता है, वहीं यह व्यवस्था के प्रति आत्मसंतोष कर लेने का प्रतिकारक भी है। हम सभी को अपनी सुरक्षा-संस्कृति की जांच करनी होगी। बहुत से एक्सेस-प्वाइंट हैं जिनकी निगरानी नहीं की जा रही है, कई लोग एकसाथ पासवर्ड साझा कर रहे हैं या उन्हें आसानी से पासवर्ड मिल जाता है, वेंडर्स पर और उनके द्वारा बनाए गए साफ्टवेयर पर

बहुत कम चौकसी बरती जाती है। भारतीय रिज़र्व बैंक अपने निरीक्षकों की क्षमताओं को उन्नत बनाने की दिशा में कार्य कर रहा है ताकि वे बैंक की प्रणाली की लेखा-परीक्षा कर सकें ताकि उनमें मौजूद प्रभावित करने वाली बातों का पता लगा सकें। भारतीय रिज़र्व बैंक एक आईटी अनुषंगी संस्था की स्थापना करने की प्रक्रिया में है, जिनके लिए सीधे उद्योग से भर्ती की जाएगी, जो रिज़र्व बैंक को प्रौद्योगिकी के बेहतर नियंत्रण एवं पर्यवेक्षण की योग्यता प्रदान करेगा। मैं आप सभी से आग्रह

करूंगा कि आप अपने सिस्टम पर नए सिरे से नज़र डालें, खासतौर से अपने बैंक के भीतर सायबर-संस्कृति को देखें।

समापन

मैं अपनी बात समाप्त करता हूँ। हम सब एक दिलचस्प समय में जीवन व्यतीत करने वाले हैं। वह हमारे लिए वरदान होगा या अभिशाप यह हम पर निर्भर करेगा। मुझे यकीन है कि हम इस परीक्षा के अवसर पर खरे उतरेंगे।