*बैंकिंग क्षेत्र सुधार : गंतव्य नहीं, एक यात्रा है**

एस.एस.मूंदड़ा

मंच पर आसीन गणमान्य विद्वान; बैंकिंग और वित्तीय क्षेत्र के साथी; मुद्रण और इलेक्ट्रानिक मीडिया के सदस्यगण; देवियो और सज्जनो! सबसे पहले मैं गवर्नेंस-नॉव को मुझे इंडिया बैंकिंग रिफार्म्स महासभा 2016 में उद्घाटन भाषण देने के लिए आमंत्रित करने हेतु धन्यवाद देना चाहता हूं जो देश के एक अग्रणी प्रकाशन हैं, गवर्नेंस और लोक नीति के बारे में सार्वजनिक मतों को आकार दे रहे हैं। मैं यह समझता हूं कि यह महासभा बहुत ही महत्वपूर्ण समय पर अर्थव्यवस्था के लिए और खासतौर से बैंकिंग क्षेत्र के लिए आयोजित किया गया है।

आज के मेरे भाषण का शीर्षक है - 'बैंकिंग क्षेत्र सुधार: एक यात्रा, न कि गंतव्य'। मैंने ऐसा क्यों कहा? इसके लिए यहां प्रासंगिक होगा कि इसके इतिहास में थोड़ा सा झांका जाए। यद्यपि कुछ मामलों में संपूर्ण बैंकिंग क्षेत्र जुड़ा रहता है किंतु अधिक ज़ोर सरकारी क्षेत्र के बैंकों (पीएसबी)पर होता है।

- सरकारी क्षेत्र के बैंक 1969/1980 में राष्ट्रीयकरण किए जाने से अस्तित्व में आए। इसके बाद अगले कुछ दशकों में बैंकिंग का परिदृश्य कैसा था?
  - ऋण का प्रवाह अत्यधिक विनियमित था (चयनात्मक ऋण नियंत्रण, ऋण प्राधिकार योजना, कोई उपभोक्ता ऋण नहीं आदि आदि)
  - आक्रामक यूनियनों का वातावरण: प्रौद्योगिकी के उपयोग के प्रति विरोध
  - शाखा प्राधिकरण, ऋण मेला, ओपैक आय निर्धारण एवं आस्ति वर्गीकरण (आईआरएसी) के सख्त मानदंड एवं .....कुछ अन्य नाम भी।
- सुधार काल के बाद के वर्षों (1991 के बाद) में भी बैंकिंग उद्योग में अनेक बड़े सुधार देखें हैं। इनमें से कुछ सुधार इस प्रकार थे:
  - ऋण प्रक्रियाओं एवं ब्याज दर संरचना का अविनियमन
  - विवेकपूर्ण आईआरएसी मानदंड की शुरुआत
  - निजी क्षेत्र के बैंकों का लाइसेंसीकरण/सरकारी क्षेत्र के बैंकों में आंशिक विनिवेश
  - सीबीएस की ओर रुख
  - वीआरएस (2001)
  - पूर्व क्रय अधिकार में धीरे-धीरे कमी
- फलस्वरूप 2008 तक बैंक के तुलनपत्र काफी सुदृढ़ बन गए/संवृद्धि बहुत मज़बूत थी/एनपीए 12 प्रतिशत की सर्वाधिक ऊंचाई से घटकर तकरीबन 2 प्रतिशत के आसपास हो गया था।
- उसके बाद दो और प्रगति हुई:
  - विश्व में वित्तीय संकट आया
  - इंफ्रास्ट्रक्चर निर्माण में पीपीपी मॉडल की शुरुआत हुई
- बैंकों में उत्साह था, बल्कि इसके ज्यादातर भागीदारों को इस खोले गए नये क्षेत्र में निभावकारी राजकोषीय एवं मौद्रिक नीतियों द्वारा समर्थन प्रदान किया गया था। लेकिन, इस प्रक्रिया को निम्नलिखित कारणों से बीमारी लग गई:
  - गवर्नेंस कमज़ोर था, हामीदारी का अभाव था, कारपोरेट का लीवरेज बहुत अधिक था, अनेक नीतियों का जमघटा था।
  - इसके फलस्वरूप होने वाले परिणाम सभी को ज्ञात हैं।

---

* श्री एस.एस.मूंदड़ा, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा 24 अगस्त 2016 को मुंबई में गवर्नेंस-नॉव द्वारा आयोजित बैंकिंग सुधार महासभा 2016 में दिया गया विशेष भाषण

तेजी से आगे बढ़ते हुए जून 2016 की स्थिति

आस्ति गुणवत्ता

बैंक समूह	सकल अग्रिम की तुलना में सकल एनपीए (प्रतिशत)			सकल अग्रिम की तुलना में पुनर्रचित मानक अग्रिम (प्रतिशत)			सकल अग्रिम की तुलना में दबावग्रस्त अग्रिम (जीएनपीए+पुनर्रचित मानक अग्रिम) (प्रतिशत)		
	मार्च 15	मार्च 16	जून 16	मार्च 15	मार्च 16	जून 16	मार्च 15	मार्च 16	जून 16
सरकारी क्षेत्र के बैंक	5.4	9.8	11.3	7.8	4.6	4.1	13.2	14.4	15.4
निजी क्षेत्र के बैंक	2.2	2.7	2.8	2.4	1.8	1.6	4.6	4.5	4.4
विदेशी बैंक	3.2	4.2	3.7	0.1	0.3	0.3	3.3	4.5	4.0
समस्त अनुसूचित वाणिज्य बैंक	4.6	7.8	8.7	6.3	3.7	3.3	10.9	11.4	12.0

लाभप्रदता

₹ करोड़ में

बैंक समूह	कुल आस्तियों पर प्रतिफल (वार्षिकीकृत)		प्रावधान एवं कर से पूर्व आय (ईबीपीटी वित्तीय वर्ष)		वर्ष के दौरान एनपीए के लिए प्रावधान		निवल लाभ/हानि (पीएटी)	
	मार्च 15	मार्च 16	मार्च 15	मार्च 16	मार्च 15	मार्च 16	मार्च 15	मार्च 16
सरकारी क्षेत्र के बैंक	0.43	(0.26)	127,419	124,810	57,842	1,44,608	30,869	(20,006)
निजी क्षेत्र के बैंक	1.65	1.54	66,208	79,858	12,953	20,099	35,832	39,672
विदेशी बैंक	1.82	1.67	25,192	25,160	3,092	5,923	12,764	12,619
समस्त अनुसूचित वाणिज्य बैंक	0.78	0.29	218,819	229,829	73,887	1,70,630	79,465	32,285

स्रोत: आसमास विवरणियां, घरेलू परिचालन
जून 2016 के आंकड़े अनंतिम हैं

- क्षेत्र के प्रति ईमानदारी बरतते हुए कुछ घटनाएं बाहरी थीं इसलिए वे बैंक प्रबंधन के नियंत्रण में नहीं थीं, लेकिन इससे प्राप्त होने वाला सबक स्पष्ट था:

  'मज़बूत संरचना एवं गवर्नेंस के अभाव में निष्पादन का स्थायित्व हमेशा इस प्रकार की घटनाओं के प्रति संवेदनशील बना रहेगा'

- निजी क्षेत्र के बैंकों में इस प्रकार के सुधार लाने के लिए असमरूप प्रोत्साहनों/क्षतिपूर्तियों पर ध्यान देना होगा।

- सरकारी क्षेत्र के बैंकों के लिए कार्यसूची बहुत बड़ी है, लेकिन तात्कालिक एवं सबसे अहम प्राथमिकता बैंकों के तुलनपत्रों को स्वच्छ बनाना है जो इस समय किया जा रहा है।

- फलस्वरूप जो प्रावधान करेंगे उसके लिए ज़रूरत होगी बासेल III मानदंडों को पूरा करने की/आईएफआरएस की ओर उन्मुख होना होगा और विकास के निधीयन में बाज़ार का अच्छा खासा हिस्सा हथियाना होगा और इसके लिए अधिकांश बैंकों को पुन: पूंजी देनी होगी। इस स्थिति में बाहर से पूंजी की अपेक्षा करना मुश्किल होगा तथा अधिकांश मालिकों के लिए ऐसा करना मूल्य का क्षरण होगा।

- साथ ही साथ इन बैंकों में 'गवर्नेंस स्वायत्ता' की ज्यादा से ज्यादा प्रक्रिया जारी रहनी चाहिए। मेरा यह मानना है कि इन बैंकों का स्वामित्व सरकार के पास होने से मुश्किल घड़ी में महत्वपूर्ण स्थिरता एवं समुत्थानशाक्ति बनी हुई है। इसलिए तात्कालिक तौर पर रोडमैप 'प्रबंधकीय स्वायत्ता' की ओर होना चाहिए। यदि सरकार के पास सबसे बड़ी शेयरधारिता हो, ज़रूरी नहीं कि सबसे अधिक शेयरधारिता हो, तब भी वह वांछित उद्देश्यों को पूरा करेगी। साथ ही इसके कारण इन बैंकों को अनेक संस्थाओं की निगरानी तथा एक के बाद एक नियंत्रण से निजात है।

- मानव संसाधन स्वायत्ता स्वाभाविक रूप से ऊपर से नीचे की ओर आएगी। बैंक स्पर्धात्मक क्षतिपूर्ति, उदार किराया खरीद की ओर बढ़ंगे तथा 'सामूहिक रूप से सौदेबाजी' से अलग होंगे - उन्हें केवल अनेक प्रकार के परिणामों के लिए कुछ ही दर को उद्धृत करना पड़ेगा।

- इस संबंध में लोगों में इस बात की उपयुक्त अटकलें हो सकती हैं कि इस प्रकार के उपायों से समावेशी वृद्धि के उद्देश्यों पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ सकता है, जिसके लिए राष्ट्रीय स्तर पर अनेक मिशन एवं योजनाएं चलाई जा रही हैं। मेरा यह मानना है कि विभिन्न प्रकार की नई संस्थाओं के प्रारंभ होने से (जैसे हाल ही में भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा लाइसेंस प्रदान की गई संस्थाएं), नई प्रक्रियाएं अपनाने, डिजिटल उन्नयन तथा स्पर्धा पैदा होने से इन उद्देश्यों को पूरा किया जा सकेगा और इससे पूरा समर्थन मिलेगा।
- इसी प्रकार, कुछ प्रकार के सुधार विश्व की सुधार संरचना से संचालित होते हैं। इनका सरोकार बासेल III पैकेज के अंतर्गत पूंजी, चलनिधि तथा प्रकटीकरण मानदंडों से है। इसी तरह कुछ अन्य उपाय जैसे टीएलएसी, एसआईबी, कदाचार नियम आदि हैं। कुछ अन्य उपायों पर इस समय चर्चा की जा रही है जैसे राजकीय एक्सपोजर पर जोखीम भार लगाना, और ऋण एवं परिचालनगत जोखिम के लिए नए मानकीकृत दृष्टिकोण अपनाना।

मैक्रो सुधार पर बात करने के बद अब मैं सुधार प्रक्रिया के व्यावहारिक आधार के बारे में संक्षेप में बात करना चाहूंगा:

बैंकों में अभिशासन

- कुछ कार्रवाई पहले से ही की जा चुकी है - बैंक बोर्ड ब्यूरो (बीबीबी) की स्थापना, सीएमडी के पद को गैर-कार्यपालक अध्यक्ष और सीईओ में विभक्त करना, चयन प्रक्रिया को अधिक वस्तुनिष्ठ बनाया गया है।
- इसके अतिरिक्त, बैंक बोर्ड ब्यूरो ही बोर्ड के अन्य सदस्यों के चयन को कवर करेगा।
- शीर्ष प्रबंधतंत्र की निरंतरता आवश्यक है, इसलिए सीईओ का कार्यकाल मुनासिब तरीके से बढ़ाकर (जैसे 5 वर्ष) किया जाना ज़रूरी है। प्रारंभिक नियुक्ति 3 वर्ष के लिए हो सकती है जिसमें कुछ लक्ष्य हासिल करने के लिए रखे जा सकते हैं, यदि उन्हें प्राप्त कर लिया जाता है तो उन्हें स्वत: ही दो वर्ष का विस्तार मिल सकता है।
- एक सुव्यवस्थित उत्तराधिकार योजना आवश्यक है ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि संगठन में किसी प्रकार के आकस्मिक परिवर्तन महत्वपूर्ण दिशा में न किए जाएं।

ऋण जोखिम के समस्त आयामों के अलावा, जिनके बारे में कई बार अनेक स्थानों से विस्तार से चर्चाएं की जा चुकी हैं, कुछ अन्य क्षेत्र इस प्रकार भी हैं जिनपर बैंकों को प्राथमिक रूप से ध्यान देना आवश्यक है:

परिचालनगत जोखिम

- धोखाधड़ी के मामले - यह पाया गया है कि आंतरिक नियंत्रण की मशीनरी का बार-बार फेल हो रही है, निर्धारण में विलंब हो रहा है तथा अनुवर्तन में ढ़िलाई बरती जा रही है जिससे उनपर मुकदमा चलाने का मामला ठंडा पड़ रहा है। ज़रूरत इस बात की है कि धोखेबाज़ों तथा गलत मूल्यांकन करने वालों, सनदी लेखाकारों, वकीलों को बुक किया जाए ताकि वे सिस्टम को भविष्य में धोखा न दे सकें।
- धोखाधड़ी रजिस्ट्री तथा तुरंत उत्तर देने के लिए एक टीम का गठन भारतीय रिज़र्व बैंक में किया गया है जो ऊंची कीमत के धोखाधड़ी वाले मामलों की जानकारी साझा करेगी तथा उनपर बारीकी से नज़र रखेगी।
- केवायसी/एएमएल का अनुपालन नहीं किया जा रहा है - अब इस संबंध में कठोरता से लागू करने का मानदंड पूरे विश्व में लागू हो चुका है। सुदृढ़ केंद्रीकृत प्रोसेसिंग एवं चौकसी की आवश्यकता है क्योंकि शाखाएं इस प्रकार के क्षेत्रों के बारे में प्रभावी रूप से कार्रवाई कर पाने की क्षमता नहीं रखती हैं।

ग्राहक सेवा

- ग्राहकों के अधिकारों का चार्टर - भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा इस पर निगराननी रखे जाने का समय अब समाप्त हो चुका है, इसका कार्यान्वयन एवं निगरानी प्राथमिकाताओं में होना चाहिए।
- शांत ग्राहकों द्वारा गलत-बिक्री के मामले अब समाप्त हो रहे हैं क्योंकि खाता की पोर्टेबिलिटी अब हक़ीक़त बन गई है।

प्रौद्योगिकी - सायबर/डिजिटल

- डिजिटाइजेशन/फिनटेक संचालन के रूप में वित्त के क्षेत्र में नई संभावनाएं पैदा हो गई हैं।
- प्रौद्योगिकी जो दुधारी तलवार की तरह है- सायबर आक्रमण, पहचान की चोरी, एटीएम धोखाधड़ी आदि के मामले सामने आ रहे हैं। बांगलादेश बैंक का मामला तथा अन्य घटनाएं जो होते-होते रह गईं।

अत:, बैंक बोर्ड गवर्नेंस के निम्नलिखित मुद्दों के बारे में अच्छी तरह से फोकस करेंगे:

- रणनीति और जोखिम प्रबंधन दो ऐसे महत्वपूर्ण मदें हैं जिनपर कम ध्यान दिया जाता है।
- बोर्ड अपनी जोखिम उठाने की भूख का निर्धारण करें तथा उनका पालन सुनिश्चित करें - 3 प्रकार के बचाव उपाय महत्वपूर्ण हैं - स्वयं कारोबारी वर्टिकल्स/ जोखिम प्रबंधन विभाग तथा अनुपालन/आंतरिक लेखापरीक्षा
- फ्रंटलाइन स्टाफ को लेना/उन्हें तैयार करना/उन्हें रोके रखना .....क्षमता निर्माण के लिए ई-लर्निंग की व्यवस्था सुनिश्चित करना
- संगठन की संस्कृति को जागृत करना (जब आपको कोई नहीं देख रहा हो तब आप क्या करेंगे)।
- एक सुलभ प्रणाली हो ताकि मध्य/निचले स्तर पर कार्य करने वाले लोगों की आवाज़ें ऊपर के स्तर पर तेजी से पहुंच सकें (जी-30 रिपोर्ट)
- खराब सूचनाएं तेजी से फैलती हैं।

समापन

- सुधार संबंधी उपाय खासतौर पर गवर्नेंस की प्रक्रिया ने एक रास्ता पकड़ लिया है और उसमें कुछ हद तक परिपक्वता आ गई है। अब आवश्यकता इस बात की है कि उसे जिस प्रकार से विभिन्न स्थानों पर लागू किया गया था उसे कवर करते हुए उस प्रक्रिया में तेजी लाई जाए।
- इस कार्यक्रम में मुझे आमंत्रित करने के लिए गवर्नेंस-नॉव प्रबंधन को मैं धन्यवाद देता हूं कि उन्होंने मुझे यहां उपस्थित बुद्धिजीवीवर्ग से अपने विचार साझा करने का अवसर प्रदान किया।

धन्यवाद!