*बैंकों में अभिशासन: धारणीय संवृद्धि और स्थिरता को बढ़ावा देना**

एम के जैन

गवर्नर, उप गवर्नर श्री एम आर राव, आरबीआई के सहकर्मी और बैंकों के प्रतिष्ठित निदेशक।

नमस्कार ! एक अत्यंत महत्वपूर्ण विषय – 'बैंकों में प्रशासन – धारणीय संवृद्धि और स्थिरता को बढ़ावा देना' - पर चर्चा करने के लिए यहां आना वास्तव में सम्मान की बात है। आप अपने क्षेत्र में विशेषज्ञता रखने वाले अनुभवी पेशेवर हैं। आज, मैं एक पेशेवर और पर्यवेक्षक, दोनों रूपों में अपने अनुभव से कुछ विचार साझा करना चाहता हूं।

इस सम्मेलन को आयोजित करने के पीछे हमारे मन में तीन प्रमुख उद्देश्य थे। ये हैं:

(i) गवर्नर ने सरकार, आरबीआई और बैंकों के सामूहिक प्रयासों से हासिल की गई बैंकिंग प्रणाली की ताकत, स्थिरता और समुत्थानशीलता पर जोर दिया। हालाँकि प्रगति हुई है, लेकिन विकसित अर्थव्यवस्था बनने की दिशा में भारत की यात्रा के लिए नकारात्मक जोखिमों को दूर करना महत्वपूर्ण है। बैंकों को, अन्य बातों के साथ-साथ, बचत जुटाने, वित्तीय समावेशन को बढ़ावा देने, एमएसएमई का सहयोग कर रोजगार सृजन में योगदान देने की आवश्यकता है। हम मजबूत अभिशासन और नेतृत्व के महत्व पर प्रकाश डालना चाहेंगे जो इस क्षेत्र के दीर्घकालिक स्वास्थ्य के लिए महत्वपूर्ण हैं।

(ii) दूसरा, आरबीआई ने अपनी पर्यवेक्षी प्रक्रियाओं को मजबूत करने के लिए हाल के दिनों में कई पहल की हैं। यह सम्मेलन इन पहल का अवलोकन प्रदान करने और कुछ पर्यवेक्षी विचार साझा करने का अवसर देता है।

(iii) तीसरा, बैंकों में विशिष्ट और प्रणालीगत जोखिमों का आकलन करने के लिए एक शक्तिशाली उपकरण के रूप में डेटा एनालिटिक्स पर ध्यान बढ़ रहा है। डेटा भंडार और उन्नत विश्लेषण तकनीकों का लाभ उठाकर, बैंकों के जोखिम प्रोफाइल से गहरी अंतर्दृष्टि प्राप्त करना और संभावित कमजोरियों की पहचान करना संभव है। हमारा इरादा आपको इन पहलों के बारे में जानकारी देना है ताकि बैंक, डेटा-आधारित जोखिम प्रबंधन निर्णय लेने, जोखिम मूल्यांकन सटीकता में सुधार करने और जोखिमों का अनुमान लगाने की अपनी क्षमता बढ़ाने के लिए डेटा विश्लेषणात्मक क्षमताओं का लाभ उठा सकें।

चुनौतियां

पिछले दशक में, बैंकिंग क्षेत्र ने कई चुनौतियों पर काबू पाया है। हालाँकि, अति-संतोष कोई विकल्प नहीं है, क्योंकि बैंकों को अब तकनीकी व्यवधानों, साइबर सुरक्षा खतरों, ग्राहकों की बढ़ती अपेक्षाओं, वैश्विक बाधाओं और प्रतिभा को आकर्षित करने और बनाए रखने की आवश्यकता से उत्पन्न एक परिवर्तनशील वातावरण का सामना करना पड़ रहा है। इन चुनौतियों के बीच, तीन क्षेत्रों पर विशेष ध्यान देने की आवश्यकता है जिनके बारे में मैं संक्षेप में बताऊंगा।

(क) सबसे पहले, <u>प्रौद्योगिकी जोखिम</u>: बैंकिंग में चल रही फिनटेक क्रांति बैंकिंग सेवाओं में एक परिवर्तनकारी बदलाव ला रही है। बैंकिंग सेवाओं को अब अन्य वित्तीय और गैर-वित्तीय सेवाओं के साथ जोड़ा जा रहा है और उपभोक्ताओं को वित्तीय उत्पादों के पूर्ण स्पेक्ट्रम तक पहुंचने की सुविधा मिल रही है। दरअसल, तकनीकी बदलावों की गति इतनी तेज है कि बैंकों को भी तकनीकी कंपनियों की तरह लगातार नवोन्मेष और तकनीकी उन्नयन में निवेश करते हुए बदलाव लाना होगा। साइबर हमलों, डेटा गोपनीयता भंग और परिचालनगत विफलताओं के जोखिम भी बढ़ गए हैं।

* 22 मई 2023 को नई दिल्ली में सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों और 29 मई 2023 को मुंबई में निजी क्षेत्र के बैंकों के लिए भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा आयोजित बैंकों के निदेशकों के सम्मेलन में, भारतीय रिज़र्व बैंक के उप गवर्नर, श्री एम के जैन द्वारा दिया गया भाषण।

(ख) दूसरा है, कारोबारी जोखिम : जैसा कि कुछ अंतरराष्ट्रीय बैंक विफलताओं के हालिया उदाहरणों से पता चला है, बुनियादी तौर पर त्रुटिपूर्ण कारोबारी मॉडल के कारण बैंक मुसीबत में पड़ जाते हैं। कभी-कभी बैंक इस विश्वास के साथ जोखिम भरी रणनीतियों को अपनाते हैं कि उनके पास इसे कम करने वाले नियंत्रण हैं। हालाँकि, उनकी धारणाएँ आंतरिक नियंत्रण विफलता या बाहरी कारकों के कारण झूठी हो सकती हैं। बैंक के बोर्ड, कारोबारी मॉडल और उससे संबंधित जोखिमों का स्वतंत्र रूप से आकलन करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। बैंकों के लिए यह महत्वपूर्ण है कि वे अपनी विशिष्ट परिस्थितियों और क्षमताओं का सावधानीपूर्वक मूल्यांकन करें, गहन विश्लेषण करें और उसके अनुसार अपनी रणनीतियां तैयार करें। हालाँकि अन्य बैंकों के अनुभवों से सीखना मूल्यवान हो सकता है, लेकिन संगठन के विशिष्ट संदर्भ और आवश्यकताओं पर विचार किए बिना उनकी रणनीतियों को अपनाने से प्रतिकूल परिणाम उत्पन्न हो सकते हैं। इसलिए, बोर्डों को निकट अवधि और भविष्य में, अपने कारोबार मॉडल और इसके संभावित नकारात्मक पक्षों के प्रति सचेत रहना चाहिए।

(ग) तीसरा, परिचालन जोखिम है – स्टाफ के नौकरी छोड़ने, उत्तराधिकार योजना की कमी, कर्मचारियों की कुशलता, आउटसोर्सिंग, आदि जैसे विभिन्न कारकों के कारण।

i. स्टाफ के स्वैच्छिक / अस्वैच्छिक पलायन आधिक्य के कारण संस्थागत ज्ञान की हानि, सेवाओं में व्यवधान और भर्ती लागत में वृद्धि होती है। इसी तरह, विशेष रूप से महत्वपूर्ण भूमिकाओं के लिए, उत्तराधिकार योजना की कमी, गंभीर परिचालन जोखिम पैदा कर सकती है।

ii. यह सुनिश्चित करना कि कर्मचारियों के पास आवश्यक कौशल और ज्ञान है, नई प्रौद्योगिकियों और कारोबारी प्रथाओं को अपनाने के लिए आवश्यक है।

iii. आउटसोर्सिंग से जोखिम भी उत्पन्न होते हैं, जिनमें महत्वपूर्ण परिचालनों पर नियंत्रण की संभावित हानि, डेटा सुरक्षा उल्लंघन और तीसरे पक्ष के सेवा प्रदाताओं पर बढ़ती निर्भरता शामिल है।

iv. बैंकों को उन प्रक्रिया-जोखिमों के बारे में भी सावधान रहने की आवश्यकता है जहां परिचालन प्रक्रियाओं में त्रुटियां, अक्षमताएं या खराबी; वित्तीय घाटे, अनुपालन विफलताएं या ग्राहक असंतोष का कारण बन सकती हैं।

परिचालन स्तर पर नैतिक मुद्दों से उत्पन्न होने वाले परिचालन जोखिमों का भी बैंकों पर खासा दुष्प्रभाव पड़ सकता है, जिसमें प्रतिष्ठा की हानि, विधिक और विनियामकीय दुष्परिणाम, ग्राहक के भरोसे में क्षरण और वित्तीय प्रतिकूल प्रभाव, शामिल हैं।

बोर्ड की भूमिका

बैंकिंग प्रणाली के सामने आने वाले जोखिमों की उभरती प्रकृति के कारण, बदलते परिदृश्य के अनुरूप ढलने और भविष्य के जोखिमों के लिए तैयार रहने के लिए संगठनात्मक सुदृढ़ता के निर्माण की आवश्यकता है। सु-अभिशासन संगठनात्मक सुदृढ़ता का मूल है और प्रभावशाली बोर्ड सु-अभिशासन के आरंभिक बिंदु होते हैं। हालाँकि सभी संस्थानों के लिए अच्छा कॉर्पोरेट अभिशासन आवश्यक है, लेकिन बैंकों की अभिशासनिक संरचना और प्रक्रियाओं में और भी अधिक मजबूती अपेक्षित है क्योंकि बैंक और वित्तीय संस्थान कई मायनों में अन्य कारोबारी संस्थाओं से भिन्न हैं।

i. सबसे पहले, बैंकों को पर्याप्त मात्रा में गैर-संपार्श्विक जमा राशि जुटाने की अनुमति है। अन्य कॉरपोरेट्स के विपरीत, शेयरधारक बैंकों में केवल 3 से 4 प्रतिशत धनराशि प्रदान करते हैं और वित्त के प्रमुख आपूर्तिकर्ता जमाकर्ता होते हैं।

ii. दूसरा, बैंक तरलता और परिपक्वता रूपांतरण का कार्य करते हैं, जिसके कारण उनके कारोबार में जोखिम अंतर्भुक्त रहते हैं।

आस्तियों और देनदारियों के बीच इस तरह के उच्च लीवरेज और परिपक्वता बेमेल को तब तक संभाला नहीं रखा जा सकता

जब तक कि बैंक जमाकर्ताओं का विश्वास हासिल नहीं कर लेते। इसलिए, बैंकों में अभिशासन संरचनाओं और प्रथाओं में, जमाकर्ताओं के हित और विश्वास कायम रखना, प्राथमिकता होनी चाहिए।

प्रभावी अभिशासन के लिए एक सक्षम और स्वतंत्र बोर्ड की आवश्यकता होती है, जो उचित सवाल पूछकर, जोखिम वहनीयता को ध्यान में रखते हुए,उचित रणनीति तैयार करने के साथ-साथ उचित नीतियों और प्रक्रियाएं लागू कर, प्रबंधन की पूरी निगरानी करे।

मैं, बोर्डों से, सक्रिय रूप से जोखिम निरीक्षण में संलग्न होने, एक मजबूत जोखिम प्रबंधन ढांचे को आगे बढ़ाने, प्रमुख जोखिमों की निगरानी करने, जोखिम से संबंधित मामलों पर प्रबंधन से प्रश्न करने और बैंक के हितों और हितधारकों की रक्षा के लिए उचित जोखिम शमन उपायों का कार्यान्वयन सुनिश्चित करने का आग्रह करूंगा।

एक अन्य पक्ष जिस पर बोर्डों को उचित जोर देना चाहिए वह है - अनुपालन। वित्तीय प्रणाली की अखंडता बनाए रखने और नैतिक व्यवहार को बढ़ावा देने के लिए बैंकों द्वारा ईमानदार अनुपालन महत्वपूर्ण है। बैंकों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि उनके कार्य विधि या विनियमन के इच्छित उद्देश्य और सिद्धांतों के अनुरूप हों, न कि केवल शाब्दिक या तकनीकी व्याख्या के अनुरूप। बैंकों के लिए अपनी प्रतिष्ठा बनाए रखने, ग्राहकों में विश्वास कायम करने और नैतिक व्यवहार को बढ़ावा देने के लिए कानून की भावना का अनुपालन आवश्यक है।

अंत में, बैंकों के लिए स्थिरता को ध्यान में रखना महत्वपूर्ण है। इसका मतलब, कारोबार के बारे में दीर्घकालिक दृष्टिकोण रखना और भविष्य में बैंक के वित्तीय स्वास्थ्य, प्रतिष्ठा और व्यापक सामाजिक और पर्यावरणीय घटकों पर निर्णयों के प्रभाव पर विचार करना है।

पर्यवेक्षण की भूमिका

अपनी ओर से, रिज़र्व बैंक ने बढ़ती जटिलताओं और अंतर-संबंधों को ठीक करने और संभावित प्रणालीगत जोखिमों से प्रभावी ढंग से निपटने के लिए सर्वांग दृष्टिकोण अपनाकर वित्तीय प्रणाली की सुदृढ़ता बढ़ाने के लिए कई कदम उठाए हैं।

पिछले पांच वर्षों में, रिज़र्व बैंक की पर्यवेक्षी प्रणालियों में उल्लेखनीय मजबूती आई है और इकाई-आधारित दृष्टिकोण से विषयगत और गतिविधि-आधारित दृष्टिकोण की ओर संक्रमण हुआ है। तत्परता, प्रत्यास्थता और विशेषज्ञता को बढ़ाने के लिए संरचनात्मक परिवर्तन लागू किए गए हैं। वाणिज्यिक बैंकों, एनबीएफसी और शहरी सहकारी बैंकों (यूसीबी) के लिए एक एकीकृत और संगत पर्यवेक्षी दृष्टिकोण अपनाया गया है, जिसमें कमजोरियों के मूल कारणों की पहचान करने पर अधिक ध्यान दिया गया है।

रिज़र्व बैंक ने, पर्यवेक्षी ढांचे की प्रभाविता को बढ़ाने के लिए उपकरणों की एक विस्तृत शृंखला लागू की है। इनमें एक प्रारंभिक चेतावनी प्रणाली, दबाव परीक्षण मॉडल, भेद्यता आकलन, प्रमुख साइबर जोखिम संकेतक, फ़िशिंग और साइबर पूर्व-परीक्षण अभ्यास का संचालन, केवाईसी/एएमएल मानदंडों के अनुपालन का लक्षित मूल्यांकन, कणीय डेटा का विश्लेषण हेतु सूक्ष्म-डेटा विश्केषकी शामिल हैं। हम पर्यवेक्षित संस्थाओं के संचालन में और भी बेहतर अंतर्दृष्टि लाने के लिए पर्यवेक्षी डेटा की उन्नत विश्लेषिकी कृत्रिम मेधा और यंत्र अधिगम के उपयोग को अपनाने की प्रक्रिया में हैं।

पर्यवेक्षक, अक्सर बैंक में अपने सीमित समय के दौरान अननुपालन, आईआरएसीपी मानदंडों से विचलन और आंतरिक नियंत्रण और आईटी प्रणालियों में विषंगति, जैसी गंभीर समस्याओं का पता लगाते हैं। हालाँकि, यह पाया गया है कि जोखिम मूल्यांकन और अप्रत्यक्ष विश्लेषणात्मक रिपोर्टों में प्रस्तुत किए जाने पर ये चिंताएँ अक्सर निदेशकों को आश्चर्यचकित करती हैं। बोर्डों को इस पर विचार करना चाहिए कि प्रासंगिक डेटा और मूल्यांकन तक पहुंच होने के बावजूद गंभीर खामियों पर ध्यान क्यों नहीं दिया जाता है। उन्हें, प्रारंभिक चरण में ऐसी समस्याओं के पहचान और समाधान हेतु आंतरिक क्षमता निर्माण पर विचार करना चाहिए।

कभी-कभी पर्यवेक्षण को अनुचित हस्तक्षेप के रूप में देखा जाता है। मैं स्पष्ट कर दूं कि पर्यवेक्षण को न तो दखलंदाज़ी या दंडात्मक स्वरूप का बनाया गया है और न ही, पर्यवेक्षक पर्यवेक्षित संस्थाओं के जोखिम प्रबंधक हैं। यह गौर किया जाना चाहिए कि पर्यवेक्षण, बैंकिंग में रक्षा की केवल पांचवीं पंक्ति है, क्योंकि यह रक्षा मॉडल की पारंपरिक तीन पंक्तियों (कारोबार संचालन,

जोखिम प्रबंधन और अनुपालन, और आंतरिक लेखा परीक्षा) और रक्षा की चौथी पंक्ति (बाह्य लेखा परीक्षा) के अलावा निरीक्षण का एक अतिरिक्त स्तर है। पर्यवेक्षण को तभी कदम उठाने के लिए मजबूर होना पड़ता है जब दूसरे स्तर विफल हो जाते हैं।

भविष्य के लिए तैयारी

इससे पहले कि मैं अपनी बात समाप्त करूं, मुझे आगे की राह पर ध्यान देने दीजिए। बैंकिंग का भविष्य, प्रौद्योगिकी में उन्नति और इसके परिणामस्वरूप कारोबार और प्रक्रिया में स्वचालन, ग्राहकों की अपेक्षाओं में बदलाव और तदनुरूप विकसित विनियामकीय परिदृश्य से निर्मित होगा।

भविष्य की तैयारी के लिए, भारतीय बैंकों को डिजिटल रूपांतरण पर ध्यान केंद्रित करना होगा, ग्राहक-अनुभव में बेहतरी लानी होगी, कृत्रिम मेधा और ब्लॉकचेन, जैसी नवीन तकनीकों को अपनाना होगा, साइबर सुरक्षा उपायों में निवेश करना होगा, अन्य प्रतिभागियों के सहयोग से सहक्रियात्मक लाभ के अवसरों की तलाश करनी होगी और इसके अतिरिक्त डिजिटल युग की मांगों को पूरा करने के लिए अपने कार्यबल का कौशल-उन्नयन करना होगा। इसके अतिरिक्त, उन्हें उभरते बैंकिंग परिदृश्य में दीर्घकालिक प्रत्यास्थता और प्रतिस्पर्धात्मकता सुनिश्चित करने के लिए जोखिम प्रबंधन, विनियामकीय अनुपालन और धारणीयता को प्राथमिकता देनी होगी।

निष्कर्ष

अंत में, मैं दोहराना चाहूंगा कि बैंकिंग क्षेत्र की टिकाऊ संवृद्धि और स्थिरता सुनिश्चित करने में निदेशक मंडल की भूमिका को बढ़ा-चढ़ा कर नहीं बताया जा सकता। जमाकर्ताओं, शेयरधारकों, विनियामकों और व्यापक समाज सहित विभिन्न हितधारकों के हितों के संरक्षक के रूप में, बोर्डों को एक अग्रसक्रिय और रणनीतिक दृष्टिकोण अपनाना चाहिए। बैंक की प्रतिष्ठा, वित्तीय स्थिरता और दीर्घकालिक व्यवहार्यता की सुरक्षा के लिए प्रभावी जोखिम प्रबंधन, अभिशासन और अनुपालन प्रथाएं आवश्यक हैं। इसके अलावा, बोर्ड को यह सुनिश्चित करना होगा कि बैंक के कारोबार मॉडल, रणनीति और परिचालन, टिकाऊ हों, साथ ही सभी हितधारकों के लिए दीर्घकालिक मूल्य उत्पन्न करे। बोर्ड को अंतत: सतर्क, अनुकूलक रहना चाहिए और बैंक के प्रदर्शन, जोखिमों और अवसरों का लगातार आकलन करना चाहिए और समय पर संसूचित निर्णय लेने चाहिए। मैं, बोर्ड के सभी सदस्यों से आग्रह करता हूं कि वे, जमाकर्ताओं के हितों की रक्षा करते हुए और हर समय बैंकिंग प्रणाली की स्थिरता और अखंडता को बनाए रखते हुए, बैंक को टिकाऊ संवृद्धि और स्थिरता की ओर ले जाने के लिए इन सिद्धांतों को अपनाएं।

धन्यवाद !