*सुदृढ़ निदेशक मंडलों के माध्यम से परिवर्तनकारी अभिशासन**

श्री शक्तिकान्त दास

आज निजी क्षेत्र के बैंकों के निदेशकों के इस द्वितीय सम्मेलन में उपस्थित होकर मैं प्रसन्न हूं। जैसा कि आप में से बहुत से लोग जानते होंगे, हमने पिछले साल मई महीने में "बैंकों में अभिशासन: स्थाई विकास और स्थिरता को बढ़ावा" विषय पर पहला ऐसा सम्मेलन आयोजित किया था। निदेशक मंडलों के साथ रिज़र्व बैंक की उस बातचीत को बहुत अच्छी प्रतिक्रिया मिली थी और आग्रह हुआ था कि इस तरह के सम्मेलन समय-समय पर आयोजित किए जाने चाहिए।

आज के सम्मेलन की शुरुआत करने के लिए मैं बैंक बोर्डों से उन अपेक्षाओं को दोहराना चाहता हूं जिन्हें मैंने पिछले साल के सम्मेलन में 10-सूत्रीय चार्टर के रूप में साझा किया था। चार्टर में प्राथमिकता से एक मजबूत अभिशासन ढांचे के सिद्धांतों को शामिल किया गया था। आज मैं जो बोलने जा रहा हूं वह प्राथमिक रूप से उसी नींव पर बना है। पिछले वर्ष मैंने जो अपेक्षाएँ साझा की थीं, वे इस संदर्भ में थीं: (i) अभिशासन और स्थिरता; (ii) बोर्ड में अपेक्षित योग्यता और विशेषज्ञता सुनिश्चित करना; (iii) वस्तुनिष्ठ और स्वतंत्र बोर्ड; (iv) अध्यक्ष, बोर्ड समितियों और प्रबंध निदेशक/मुख्य कार्यकारी अधिकारी की भूमिका; (v) कॉरपोरेट संस्कृति और मूल्य प्रणाली; (vi) सूचना की गुणवत्ता; (vii) वरिष्ठ प्रबंधन द्वारा प्रभावी निगरानी; (viii) व्यवसाय मॉडल और संचालन; (ix) वित्तीय विवरणों की सत्यता और पारदर्शिता; और (x) आश्वासन कार्यों की स्वतंत्रता। मैं आप सभी से आग्रह करना चाहूँगा कि आप मेरे पिछले वर्ष के संबोधन को पढ़ें जो कि रिज़र्व बैंक की वेबसाइट पर उपलब्ध है।

आज के सम्मेलन की बात करें तो आज का विषय परिवर्तनकारी अभिशासन पर केंद्रित है। लेकिन वास्तव में इसका क्या मतलब है? इस शब्द की कई व्याख्याएँ हो सकती हैं, लेकिन यहाँ इसका अर्थ एक ऐसा अभिशासन ढाँचा बनाना है जो न केवल वर्तमान विनियामक मानकों को पूरा करता हो बल्कि वित्तीय परिदृश्य में उभरते जोखिमों, अवसरों और परिवर्तनों को भी सक्रिय रूप से विचार में लेता हो। बोर्डों को पारंपरिक निगरानी भूमिकाओं से आगे बढ़ना चाहिए और सक्रियता को अपनाना चाहिए, नवाचार को बढ़ावा देना चाहिए और आज के गतिशील वातावरण के लिए स्थिरता और अनुकूलनशीलता सुनिश्चित करनी चाहिए। मैं आज आपके साथ इन पहलुओं पर कुछ विचार साझा करना चाहूँगा।

भारतीय बैंकिंग क्षेत्र ऐसे दौर से गुज़र रहा है जो अवसरों के साथ-साथ जोखिमों और चुनौतियों से भरा हुआ है। बैंकिंग क्षेत्र मज़बूत और स्थिर बना हुआ है[1]। पिछले साल मई में हुई हमारी बैठक के बाद से सभी वित्तीय संकेतकों में सुधार हुआ है, जो बैंकिंग क्षेत्र के विभिन्न प्रतिभागियों, जिसमें उनके प्रबंधन और बोर्ड शामिल हैं, के प्रयासों को दर्शाता है। मैं इस अवसर पर बैंकों के प्रबंधन और बोर्ड को इस उपलब्धि के लिए बधाई देता हूँ। बैंकिंग प्रणाली के लचीलेपन को बरकरार रखने के लिए आज हमारे पास जो मज़बूत बुनियादी ढाँचे हैं उनका इस्तेमाल करके सुरक्षा को बेहतर और मजबूत किया जाना चाहिए। आखिरकार, अच्छा समय ही लचीलेपन को बेहतर बनाने और स्थिर तरीके से बढ़ने का सबसे अच्छा समय होता है।

सुअभिशासन का मुख्य सिद्धांत स्थिरता के साथ विकास; स्थिरता के साथ लाभप्रदता है।

मजबूत अभिशासन के लिए परिस्थितिनुसार जागरूकता का महत्व

हमारे तेजी से बदलते और प्रौद्योगिकी-संचालित वातावरण में संगठनों को महत्वपूर्ण चुनौतियों और जोखिमों का सामना करना पड़ता है। प्रौद्योगिकीय प्रगति, नए जमाने की फिनटेक संस्थाओं का उदय, तीसरे पक्ष पर निर्भरता और जलवायु परिवर्तन जैसे कारक आर्थिक परिदृश्य को नया रूप दे रहे हैं। इन बदलती परिस्थितियों के बीच बोर्डों को बैंकों के लिए एक प्रकाश स्तंभ के

* भारतीय रिज़र्व बैंक के गवर्नर श्री शक्तिकान्त दास द्वारा 18 नवंबर 2024 को मुंबई में निजी क्षेत्र के बैंकों के निदेशकों के सम्मेलन में दिया गया मुख्य भाषण।

[1] सितंबर 2024 के अंत तक सीआरएआर 16.7 प्रतिशत, सकल एनपीए 2.5 प्रतिशत, निवल एनपीए 0.6 प्रतिशत और प्रावधान कवरेज अनुपात 76.4 प्रतिशत (अनंतिम)।

रूप में काम करना चाहिए और इन चुनौतियों को पार करने और सुरक्षित तथा समृद्ध स्थिति की ओर बढ़ने में मदद करने के लिए सतत मार्गदर्शन प्रदान करना चाहिए। इस संदर्भ में मैं कुछ बिंदुओं पर प्रकाश डालना चाहूंगा।

सबसे पहले बोर्डों को चाहिए कि वे संभावित चुनौतियों की पहचान करने और उनका समाधान करने में एक सक्रिय दृष्टिकोण अपनाएं। इसके लिए बाहरी परिस्थितियों के साथ-साथ संगठन के भीतर की आंतरिक परिस्थितियों की स्पष्ट समझ होना आवश्यकता है। बोर्ड को विनियामक परिवर्तनों, बाजार के बदलते रुख, समग्र व्यापक आर्थिक परिवर्तनों और प्रौद्योगिकी में होने वाले परिवर्तनों जैसे बाहरी कारकों का लगातार आकलन करने की आवश्यकता है। बोर्डों को संगठन की आंतरिक शक्तियों, कमजोरियों और परिचालन स्थितियों के बारे में भी पूरी तरह से अवगत होना चाहिए, ताकि वे परिस्थिति से पूरी तरह अवगत रहें। इस तरह के दृष्टिकोण से निदेशक मंडल को अप्रत्याशित चुनौतियों का सामना करने और टिकाऊ विकास की ओर बढ़ने के लिए प्रबंधन को उचित रूप से मार्गदर्शन करने में सक्षम बनाया जा सकेगा।

दूसरा, बोर्ड को अपने व्यवसाय मॉडल में सांद्रता (कॉन्सनट्रेशन) निर्माण के बारे में पता होना चाहिए। विशिष्ट क्षेत्रों, बाजारों या ग्राहक वर्ग पर अत्यधिक निर्भरता बैंक के लिए अधिक जोखिम पैदा कर सकते हैं, खासकर आर्थिक दबाव या उद्योग में बदलाव के समय। उदाहरण के लिए, जैसा कि आप जानते होंगे कुछ ऋण खंडों में सांद्रता के निर्माण को देखते हुए रिज़र्व बैंक ने पिछले साल कुछ प्रति-चक्रीय उपाय किए थे। इसी तरह, बोर्ड नियमित रूप से बैंक के पोर्टफोलियो की निगरानी करके, अधिक सांद्रता के संभावित क्षेत्रों की पहचान करके और संतुलित दृष्टिकोण बनाए रखने के लिए पूर्व-निवारक कदम उठा कर एक सक्रिय भूमिका निभा सकते हैं।

तीसरा, बोर्ड को परिचालन जोखिमों, विशेष रूप से आईटी आउटसोर्सिंग और तीसरे पक्ष के विक्रेताओं पर निर्भरता से उत्पन्न होने वाले जोखिमों के प्रति भी सतर्क रहना चाहिए। जैसे-जैसे बैंक प्रमुख परिचालनों के लिए बाहरी सेवा प्रदाताओं पर निर्भर होते जा रहे हैं, व्यवधान की संभावना बढ़ती जा रही है, खासकर तब जब साइबर सुरक्षा में कमजोरियां उसके साथ जुड़ी हों। इस साल की शुरुआत में हुई क्राउडस्ट्राइक की घटना ने दिखाया कि कैसे एक दोषपूर्ण पैच अपडेट के कारण कई देशों में लाखों कंप्यूटर बाधित हो सकते हैं जिससे कई उद्योगों में व्यवधान पैदा हो सकता है। इसलिए, यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि सुरक्षा और लचीलेपन पर ध्यान केंद्रित करते हुए तीसरे पक्ष के संबंधों का गहन मूल्यांकन, निगरानी और संचालन किया जाए। इसमें मजबूत साइबर सुरक्षा प्रोटोकॉल लागू करना, नियमित रूप से जोखिम आकलन करना और यह सुनिश्चित करना भी शामिल है कि तीसरे पक्ष संगठन के भीतर अपेक्षित सुरक्षा के समान ही उच्च मानकों का पालन करें।

चौथा, प्रौद्योगिकी ने अब प्रतिस्पर्धा के रूप में या फिनटेक के साथ सहयोग के रूप में बैंकों में नवोन्मेषी व्यवसाय मॉडल की सुविधा प्रदान की है। जैसे-जैसे डिजिटल प्लेटफ़ॉर्म और वित्तीय प्रौद्योगिकियाँ तेज़ी से विकसित हो रही हैं, बैंक सेवाएँ देने, लागत कम करने और ग्राहक अनुभव को बढ़ाने के नए तरीके स्वयं तलाश रहे हैं। तथापि, सुरक्षा और स्थिरता के साथ नवाचार को संतुलित करने की आवश्यकता है। बोर्ड को प्रबंधन से जो मुख्य प्रश्न पूछने चाहिए, उनमें शामिल हैं: (i) प्रौद्योगिकीय समाधानों के संभावित नकारात्मक बाहरी प्रभावों (जैसे, एआई मॉडल में पूर्वाग्रह) को क्या बैंक समझता है, और क्या पर्याप्त शमन उपाय मौजूद हैं? (ii) क्या मौजूदा अभिशासन संरचनाएं, नीतियां और प्रक्रियाएं तीसरे पक्ष पर निर्भरता, उपभोक्ता संरक्षण, साइबर सुरक्षा और डेटा गोपनीयता से संबंधित जोखिमों का प्रबंधन करने के लिए पर्याप्त हैं? (iii) क्या ये नवाचार नियमों के अक्षरशः और भावना के अनुरूप हैं? (iv) क्या बैंक डाउनटाइम को न्यूनतम करने के लिए स्केलेबल समाधानों में पर्याप्त निवेश कर रहा है?

मजबूत अभिशासन के लिए आश्वासन कार्यों को सशक्त बनाना

आश्वासन कार्य - अर्थात जोखिम प्रबंधन, आंतरिक लेखा परीक्षा और अनुपालन - बोर्ड निदेशकों के लिए अमूल्य संसाधन के रूप में काम कर सकते हैं। वे संगठन के आंतरिक स्वास्थ्य और बाहरी जोखिमों के प्रति इसके जोखिम, दोनों के बारे में महत्वपूर्ण जानकारी प्रदान करते हैं। इन कार्यों का प्रभावी ढंग से लाभ उठाने के लिए, बोर्डों को इन कार्यों की स्वतंत्रता को सक्रिय रूप से

सुरक्षित रखने और यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता है कि जुड़ी हुई टीमों को कुशल कर्मचारियों के साथ पर्याप्त संसाधन मिले और संगठन के भीतर उन्हें उचित महत्व दिया जाए। इन कार्यों के महत्व को पहचानते हुए, रिज़र्व बैंक आश्वासन कार्यों के प्रमुखों के सम्मेलन आयोजित कर रहा है और बैंकों के साथ पर्यवेक्षी बैठकों में उनकी उपस्थिति के लिए भी कह रहा है। इसलिए, मैं अपेक्षा करता हूं कि बोर्ड इन पहलों पर और अधिक ध्यान दें।

भिन्न विचारों को प्रोत्साहन

किसी मुद्दे के संबंध में अपनी समझ को बेहतर बनाने के लिए बोर्ड के पास एक और तरीका है - किसी समूह-विचार से होने वाले नुकसान से बचना और एक ऐसा माहौल बनाना जो विचारों की विविधता को प्रोत्साहित और स्वागत करता हो। जब बोर्ड विभिन्न दृष्टिकोणों के लिए अनुमति देते हैं, तो उन्हें संभावित चुनौतियों और अवसरों के बारे में अधिक व्यापक दृष्टिकोण प्राप्त होता है। इसके अलावा, बोर्ड को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि विपरीत विचारों की जांच की जाए और उन पर निर्णय दर्ज किए जाएं। यदि बोर्ड समीक्षा या विचारों की विविधता के लिए खुला नहीं है तो वह महत्वपूर्ण अंतर्दृष्टि से चूकने का जोखिम उठाता है।

बोर्ड को चाहिए कि वह वरिष्ठ प्रबंधन, कर्मचारियों, व्हिसल-ब्लोअर और सबसे महत्वपूर्ण रूप से ग्राहकों के आलोचनात्मक विचारों पर उचित विचार करे। अक्सर, इन दृष्टिकोणों में संभावित मुद्दों के शुरुआती चेतावनी संकेत होते हैं जो अन्यथा किसी के ध्यान में नहीं आते। प्रबंधन और बोर्ड के बीच स्वस्थ संबंध और आपसी सम्मान होना चाहिए।

वित्तीय क्षेत्र के गतिशील और विकसित परिदृश्य को देखते हुए निदेशकों को चाहिए कि वे पूरी जानकारी अच्छी तरह से प्राप्त करते रहें। जैसा कि पिछले साल मेरे भाषण में उल्लेख किया गया था नियमित रूप से चलाए जा रहे परिचयात्मक कार्यक्रम इसे सुविधाजनक बनाने में सहायक हो सकते हैं। इन कार्यक्रमों को न केवल नवीनतम व्यवसायिक और विनियामक जानकारी तक सीमित रखना चाहिए पर बल्कि जोखिम प्रबंधन, प्रौद्योगिकी और अभिशासन प्रथाओं में विकास पर भी ध्यान केंद्रित करना चाहिए।

मैं प्रबंध निदेशक और मुख्य कार्यपालक अधिकारियों से यह भी आग्रह करना चाहूंगा कि वे यह सुनिश्चित करें कि बोर्ड को समय पर सभी आवश्यक जानकारी प्रदान की जाए, और बैठक की कार्यसूची को पर्याप्त पृष्ठभूमि के साथ पहले से ही प्रसारित किया जाए।

ग्राहक केन्द्रितता

सक्रिय अभिशासन के बारे में बात करने के बाद मैं अब एक अन्य पहलू पर बात करना चाहूँगा जो सु-अभिशासन के संदर्भ में भी अत्यंत महत्वपूर्ण है, और वह है ग्राहक केन्द्रितता। बैंकिंग का आधार है - विश्वास, और बैंकिंग उद्योग मूल रूप से अपनी स्थिरता और विकास के लिए जमाकर्ताओं और निवेशकों के विश्वास पर निर्भर करता है। इस विश्वास को बनाने और बनाए रखने के लिए बैंकों को अपने संचालन के केंद्र में ग्राहकों को रखना होगा और यह सुनिश्चित करना होगा कि उत्पाद, सेवाएँ और नीतियाँ वास्तव में ग्राहकों की ज़रूरतों और अपेक्षाओं को पूरा करती हों।

इस संदर्भ में देखें तो हमारी निरीक्षण रिपोर्टों में कुछ ऐसी शिकायतें और टिप्पणियां है जिनका स्वरूप निराशाजनक है। कुछ ऐसे उदाहरण हैं जहाँ शिकायतों को ग्राहक प्रश्नों के रूप में गलत तरीके से वर्गीकृत किया गया है। हमें ऐसे उदाहरण भी मिले हैं जहाँ अस्वीकृत शिकायतों को बैंकों के आंतरिक ओंबड्समैन तक नहीं पहुँचाया गया। मैं बोर्ड और उनकी ग्राहक सेवा समितियों से आग्रह करना चाहूँगा कि वे इन पहलुओं पर बारीकी से विचार करें ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि बैंकों में ग्राहक केन्द्रितता के प्रति वास्तविक प्रतिबद्धता है।

बैंकों को विनियामक अपेक्षाओं के अनुरूप अपने आंतरिक बोर्ड द्वारा अनुमोदित नीतियों को तैयार करने के लिए उपलब्ध छूट और अधिकार का अत्यंत विवेकपूर्ण तरीके से उपयोग किया जाना चाहिए, खासकर जब इसका असर ग्राहकों पर पड़ता हो। बोर्ड को सेवा शुल्क और दंड राशि पर उस स्थिति में बारीकी से नज़र रखनी चाहिए, जब उसे लाभ के स्रोत के रूप में माना जाता हो या जब उत्पादों को जबरन जोड़कर दिया जाता हो, या जब ग्राहकों के लिए खुलासे गैर-पारदर्शी या चयनात्मक होते हैं। निष्पक्ष ऋण प्रथाओं को सुनिश्चित करना और मजबूत शिकायत निवारण प्रणालियों को लागू करना ग्राहकों के हितों की रक्षा के लिए महत्वपूर्ण है।

हालांकि ग्राहक जागरूकता प्रसार में प्रगति हुई है फिर भी विशेष रूप से हाशिए पर स्थित, बैंकिंग प्रक्रिया को कम समझनेवाले और ग्रामीण आबादी के संबंध में वित्तीय साक्षरता में सुधार करने की काफी संभावना अब भी है। इस समूह को अक्सर जटिल वित्तीय प्रक्रियाओं को समझने में कठिनाई होती है और वे ऊंची ब्याज दरों, धोखाधड़ी और अन्य अनुचित प्रथाओं के प्रति अधिक संवेदनशील होते हैं।

निदेशक मंडल को बैंक के भीतर आंतरिक अभिशासन ढांचे को मजबूत करने पर भी ध्यान देना चाहिए। उत्पादों की गलत बिक्री (मिस सेलिंग) या उचित केवाईसी सत्यापन के बिना खाते खोलने जैसी अनैतिक प्रथाओं पर अंकुश लगाने की आवश्यकता है। कर्मचारियों के प्रोत्साहन प्रकारों को सावधानीपूर्वक संरचित किया जाना चाहिए ताकि गलत बिक्री या अनैतिक प्रथाओं को प्रोत्साहन न मिले। हो सकता है ऐसी प्रथाओं से अल्पकालिक लाभ मिले, लेकिन वे अंततः बैंक के लिए प्रतिष्ठागत नुकसान, पर्यवेक्षी जांच और वित्तीय दंड जैसे बड़े दीर्घकालिक जोखिमों उत्पन्न करते हैं।

अपने संबोधन को समाप्त करते हुए मैं भविष्य के लिए हमारी सामूहिक आकांक्षाओं के पक्ष को भी छूना चाहूंगा। जैसे-जैसे भारत 2047 तक एक विकसित और अधिक समावेशी अर्थव्यवस्था बनने की ओर अग्रसर हो रहा है, यह जरूरी है कि हमारा बैंकिंग और वित्तीय क्षेत्र - सार्वजनिक और निजी दोनों - अपनी रणनीतियों को हमारे लोगों की विकासात्मक आकांक्षाओं के साथ संरेखित करें। मैं बोर्ड के सदस्यों से अनुरोध करना चाहूंगा कि वे इन आकांक्षाओं का समर्थन करने वाले स्पष्ट और कार्रवाई योग्य उद्देश्य निर्धारित करें। हमें साथ मिलकर एक ऐसी वित्तीय प्रणाली को बढ़ावा देना चाहिए जो भविष्य की पीढ़ियों के लिए लचीली, समावेशी और टिकाऊ हो।

इस वर्ष रिज़र्व बैंक का 90वां वर्ष भी है। हमने RBI@100 के लिए महत्वाकांक्षी लक्ष्य निर्धारित किए हैं, जिसमें वित्तीय समावेशन का विस्तार करना, ऋण उपलब्धता का विस्तार करना, भारत के वित्तीय क्षेत्र का वैश्वीकरण करना और भारत की भुगतान प्रणालियों को सार्वभौमिक बनाना शामिल है। इन लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए बैंकों के साथ सक्रिय सहयोग की आवश्यकता होगी। मैं इस विज़न को साकार करने में आपकी निरंतर सहायता की आशा करता हूँ।

संक्षेप में कहें तो एक सुचारु रूप से कार्य करने वाला निदेशक मंडल, जो अभिशासन की सक्रिय निगरानी करता हो, मजबूत आश्वासन कार्यों और ग्राहक केंद्रितता के पक्ष में निर्मित नीतियों द्वारा समर्थित हो, वही एक लचीले और चुस्त बैंक को एक साधारण बैंक से अलग करता है। ऐसा बोर्ड यह सुनिश्चित करेगा कि संगठन परिवर्तन के प्रति अनुकूल बना रहे, उभरते जोखिमों का अनुमान लगाए और सतत विकास के लिए एक मजबूत आधार बनाए। आंतरिक और बाहरी, दोनों चुनौतियों पर पैनी दृष्टि रखते हुए बोर्ड दीर्घकालिक सफलता प्राप्त कर सकता है और वित्तीय पारितंत्र के भीतर विश्वास निर्माण कर सकता है। इस ज्ञानवर्धक और समृद्ध सम्मेलन के लिए मेरी शुभकामनाएं।

धन्यवाद और नमस्कार।