*एसएफबी में अभिशासन-धारणीय संवृद्धि और स्थिरता को बढ़ावा देना**

श्री स्वामीनाथन जे.

लघु वित्त बैंकों के बोर्ड के अध्यक्ष और निदेशक; एसएफबी के मुख्य कार्यकारी अधिकारी; कार्यकारी निदेशक, मुख्य महाप्रबंधक और भारतीय रिज़र्व बैंक के सहकर्मी; देवियो और सज्जनो ! आप सभी को नमस्कार !

आरबीआई द्वारा आयोजित लघु वित्त बैंकों के निदेशक मंडल के उद्घाटन सम्मेलन में इस प्रतिष्ठित सभा को संबोधित करना सम्मान की बात है। जैसा कि उल्लेख किया गया है, यह सम्मेलन आरबीआई द्वारा अपने पर्यवेक्षित निकायों तक उनके बोर्ड और शीर्ष प्रबंधन के साथ सीधे संवाद के माध्यम से पहुंचने के प्रयासों की निरंतरता है। हमारा उद्देश्य वित्तीय स्थिरता बनाए रखने और धारणीय संवृद्धि को बढ़ावा देने के लिए अच्छे अभिशासन के महत्व की पुष्टि करना है।

पिछले वर्ष सार्वजनिक और निजी क्षेत्र के बैंकों के निदेशकों को दिए गए अपने संबोधन1 में गवर्नर ने एक व्यापक 10-सूत्री चार्टर की रूपरेखा प्रस्तुत की थी, जिसमें बोर्ड की भूमिका, उसकी स्वतंत्रता, शीर्ष स्तर से दिशा निर्धारित करने के महत्व, आदि जैसे प्रमुख पहलुओं पर चर्चा की गई थी। उनका यह भाषण निदेशक मंडलों से विनियामक अपेक्षाओं के लिए एक उत्कृष्ट खाका प्रस्तुत करता है, और यदि आपने अभी तक ऐसा नहीं किया है, तो मैं आपको इसे अवश्य पढ़ने के लिए प्रोत्साहित करता हूँ।

आज, मैं आपके साथ तीन प्रमुख मुद्दों पर चर्चा करना चाहूंगा: (i) वित्तीय समावेशन को बढ़ावा देने में लघु वित्त बैंकों की महत्वपूर्ण भूमिका, (ii) धारणीय संवृद्धि के लिए अभिशासन और आश्वासन कार्यों को मजबूत करने की आवश्यकता, और (iii) व्यापार मॉडल और जोखिमों के संबंध में महत्वपूर्ण विचार, जिनके बारे में बोर्डों को सावधान रहना चाहिए।

एसएफबी का महत्वपूर्ण वित्तीय समावेशन उद्देश्य

जैसा कि आप जानते हैं, लघु वित्त बैंकों के लाइसेंस की शुरुआत एक दशक पहले, 2014 में की गई थी, जिसका मुख्य उद्देश्य वित्तीय समावेशन को बढ़ावा देना था। बचत जुटाने के साधन के रूप में काम करने के अलावा, एसएफबी की परिकल्पना, लागत कम करने और पहुंच में सुधार करने के लिए प्रौद्योगिकी का लाभ उठाकर वंचित और असंगठित क्षेत्रों, जैसे छोटे और सीमांत किसानों के साथ-साथ छोटी व्यावसायिक इकाइयों को किफायती ऋण देने के लिए भी की गई थी।

भारत आज अपने विकास पथ पर एक महत्वपूर्ण मोड़ पर खड़ा है। पिछले 75 वर्षों में, हमने खुद को कृषि प्रधान अर्थव्यवस्था से उद्योग और सेवाओं द्वारा संचालित अर्थव्यवस्था में बदल लिया है। हालाँकि, हमारे सकल घरेलू उत्पाद को विकसित अर्थव्यवस्थाओं के बराबर प्रति व्यक्ति सकल राष्ट्रीय आय में बदलने के लिए समावेशी और धारणीय आर्थिक संवृद्धि के लिए एक व्यापक दृष्टिकोण की आवश्यकता होगी। इसमें अन्य बातों के साथ-साथ शिक्षा, कौशल विकास, रोजगार सृजन और अधिक प्रासंगिक रूप से वित्तीय समावेशन को और गहरा करना शामिल होगा। इस प्रकार, लघु वित्त बैंकों का लक्ष्य 'छोटा' नहीं है। इसके विपरीत, यह बहुत महत्वपूर्ण है, क्योंकि एसएफबी वंचितों तक वित्तीय सेवाएँ पहुँचाने, उद्यमशीलता को बढ़ावा देने और समावेशी संवृद्धि को आगे बढ़ाने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं जो भारत की उच्च आय वाली अर्थव्यवस्था बनने की दिशा में प्रगति के लिए आवश्यक होगा।

भारत जैसे विकासशील देश में, छोटे वित्त बैंकों सहित वित्तीय क्षेत्र के लिए लाभप्रदता और सामाजिक उद्देश्यों के बीच संतुलन बनाना अनिवार्य है। यह उच्च सामाजिक प्रभाव प्रदान करने वाले क्षेत्रों पर रणनीतिक ध्यान केंद्रित करके प्राप्त किया जा सकता है, यह सुनिश्चित करते हुए कि वित्तीय विकास समावेशी विकास के व्यापक लक्ष्य के साथ संरेखित है। इसलिए एसएफबी के लिए यह आवश्यक है कि वे विभिन्न सरकारी प्रायोजित योजनाओं के तहत ऋण देने में सक्रिय रूप से भाग लें, ताकि विशेष रूप से समाज के कमजोर वर्गों के बीच किफायती ऋण की अधिक पहुंच को बढ़ावा दिया जा सके।

---

* 27 सितंबर, 2024 को बेंगलुरु में लघु वित्त बैंकों के निदेशकों के सम्मेलन में भारतीय रिज़र्व बैंक के उप गवर्नर श्री स्वामीनाथन जे. का मुख्य भाषण।

1 'बैंकों में अभिशासन: धारणीय संवृद्धि और स्थिरता को बढ़ावा देना', भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा 22 मई, 2023 को नई दिल्ली में सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों और 29 मई, 2023 को मुंबई में निजी क्षेत्र के बैंकों के लिए आयोजित बैंकों के निदेशकों के सम्मेलन में गवर्नर श्री शक्तिकांत दास का उद्घाटन भाषण। https://www.आरबीआई.org.in/Scripts/BS_SpeechesView.aspx?Id=1364

चूंकि इस तरह के ऋण का लक्ष्य समूह ज्यादातर समाज के हाशिए पर पड़े और वंचित वर्ग हैं, इसलिए एसएफबी के लिए जिम्मेदार ऋण देने की प्रथाओं को अपनाना आवश्यक है। कुछ एसएफबी द्वारा अत्यधिक ब्याज दरें वसूलने, अग्रिम किस्तों को इकट्ठा करने और साथ ही ऋण बकाया के खिलाफ इस तरह के अग्रिम संग्रह को समायोजित न करने, अत्यधिक शुल्क लगाने आदि जैसी गंभीर प्रथाओं को देखना निराशाजनक है। यह भी देखा गया है कि अधिकांश एसएफबी में शिकायत निवारण तंत्र पर्याप्त नहीं है।

इसलिए मुझे लगता है कि समय-समय पर यह समीक्षा करना कि आपका बैंक अपने वित्तीय समावेशन उद्देश्यों को कैसे पूरा कर रहा है, एक ऐसा क्षेत्र है जिस पर बोर्ड को बहुत गहराई से विचार करना चाहिए। यह केवल प्राथमिकता प्राप्त क्षेत्र ऋण जैसी विनियामक आवश्यकताओं को पूरा करने के बारे में नहीं है, बल्कि वंचित समुदायों पर आपके प्रयासों के वास्तविक प्रभाव का आकलन करने के बारे में भी है। बोर्ड इस बात पर विचार कर सकते हैं कि क्या बैंक वास्तव में कम आय वाले परिवारों, छोटे व्यवसायों और ग्रामीण आबादी, जैसे हाशिए के समूहों तक पहुँच रहा है, और वित्तीय अंतराल को पाटने के लिए यह प्रौद्योगिकी और अभिनव उत्पादों का कितने प्रभावी ढंग से उपयोग कर रहा है, क्योंकि ये सभी एसएफबी के लिए विभेदित लाइसेंसिंग के उद्देश्य थे।

अभिशासन को मजबूत बनाना

एक प्रभावी अभिशासन ढांचा लचीले और अच्छी तरह से प्रबंधित संस्थानों की नींव है, खासकर बैंकों के संदर्भ में। बैंक के सुचारू संचालन को सुनिश्चित करने के लिए बोर्ड और प्रबंधन के बीच जिम्मेदारियों का स्पष्ट विभाजन होना चाहिए। जबकि बोर्ड समग्र रणनीतिक दिशा निर्धारित करने, नीतियों को स्थापित करने और यह सुनिश्चित करने के लिए जिम्मेदार है कि बैंक विनियामक ढांचे और नैतिक मानकों का पालन करता है, प्रबंधन बोर्ड की रणनीति और संचालन के निष्पादन के लिए जिम्मेदार है। निगरानी प्रदान करना, सही सवाल पूछना और सहमत जोखिम क्षमता के भीतर बैंक की रणनीति को क्रियान्वित करने के लिए प्रबंधन को जवाबदेह ठहराना बोर्ड की भूमिका है।

इस संदर्भ में, यह आवश्यक है कि बोर्ड के विचार स्पष्ट रूप से व्यक्त किए जाएं और बोर्ड तथा इसकी विभिन्न उप-समितियों की बैठकों के कार्यवृत्त में उनका दस्तावेजीकरण किया जाए। कहा जाता है कि 'सबसे हल्की स्याही सबसे अच्छी याददाश्त से बेहतर होती है।' उचित दस्तावेजीकरण बोर्ड के विचार-विमर्श, निर्णयों और उन निर्णयों के पीछे के तर्क का एक महत्वपूर्ण रिकॉर्ड के रूप में कार्य करता है, जिससे अभिशासन में पारदर्शिता और जवाबदेही सुनिश्चित होती है। स्पष्ट कार्यवृत्त न केवल बोर्ड की चर्चाओं का ऐतिहासिक विवरण प्रदान करते हैं, बल्कि भविष्य के निर्णय लेने के लिए संदर्भ के रूप में भी काम करते हैं, जिससे अभिशासन प्रथाओं में निरंतरता और स्पष्टता बनाए रखने में मदद मिलती है।

बोर्ड को शीर्ष प्रबंधन के लिए उचित उत्तराधिकार नियोजन को प्राथमिकता देनी चाहिए। सिर्फ़ एक पूर्णकालिक निदेशक (डब्क्यूटीडी) होने से संभावित कमज़ोरियाँ पैदा हो सकती हैं, ख़ास तौर पर संक्रमण या अप्रत्याशित परिस्थितियों के समय। बिना सोचे-समझे उत्तराधिकार योजना के, बैंक को नेतृत्व संबंधी कमियों का सामना करना पड़ सकता है जो संचालन को बाधित कर सकती हैं और रणनीतिक निर्णय लेने को प्रभावित कर सकती हैं। अनुभवी नेताओं का एक व्यापक समूह बेहतर अभिशासन और अधिक लचीले प्रबंधन ढांचे में भी योगदान देता है। हम देखते हैं कि जहाँ एसएफबी नए निदेशकों को लाकर अपने बोर्ड को मज़बूत कर रहे हैं, वहीं कुछ एसएफबी अभी भी कम से कम दो पूर्णकालिक निदेशकों की मौजूदगी सुनिश्चित नहीं कर पाए हैं। मैं इन बैंकों से अनुरोध करूँगा कि वे अधिक डब्ल्यूक्यूटीडी नियुक्त करने पर जल्द से जल्द विचार करें।

आश्वासन कार्यों को सशक्त बनाना

बोर्ड को आश्वासन कार्यों, अर्थात् जोखिम प्रबंधन, अनुपालन और आंतरिक लेखा परीक्षा को उचित महत्व देना चाहिए। ये कार्य जोखिमों की पहचान करने और उन्हें कम करने, कानूनों और विनियमों के अनुपालन को सुनिश्चित करने और संगठन की अखंडता की रक्षा करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं।

बोर्ड को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि आश्वासन कार्यों के प्रमुखों को संगठनात्मक पदानुक्रम के भीतर उचित रूप से

तैनात किया जाए और बोर्ड तक सीधी पहुंच प्रदान की जाए। दोहरी भूमिका निभाना, या परिचालन या प्रबंधन कर्तव्यों के साथ आश्वासन जिम्मेदारियों को मिलाना, हितों के टकराव को पैदा करके आश्वासन कार्यों की स्वतंत्रता और निष्पक्षता को कमजोर करता है। इसलिए, आश्वासन कार्यों की किसी भी दोहरी भूमिका से बचना चाहिए।

विचारणीय प्रमुख जोखिम

लघु वित्त बैंकों ने अपनी स्थापना के बाद से ही मजबूत वृद्धि का प्रदर्शन किया है, अब कुल बैंकिंग आस्तियों (मार्च 2024 तक) का 1.18 प्रतिशत हिस्सा उनके पास है। यह मार्च 2018 में 0.44 प्रतिशत से काफी अधिक वृद्धि है। पिछले पाँच वर्षों में जमा आधार 32 प्रतिशत चक्रवृद्धि वार्षिक वृद्धि दर (सीएजीआर) से बढ़ा है, जबकि शुद्ध अग्रिमों में 26 प्रतिशत सीएजीआर दर्ज किया गया है। जबकि लघु वित्त बैंकों में व्यवसाय वृद्धि वास्तव में प्रभावशाली है, यह जरूरी है कि बोर्ड छिपे हुए और उभरते जोखिमों के प्रति सतर्क रहें जो उनकी दीर्घकालिक सफलता को खतरे में डाल सकते हैं।

इस संदर्भ में, मैं कुछ क्षेत्रों पर प्रकाश डालना चाहूंगा जिन्हें बोर्ड ध्यान में रख सकते हैं।

कारोबार मॉडल

सबसे पहले, मैं बोर्ड से आग्रह करूंगा कि वे तुलन पत्र के देयता और परिसंपत्ति दोनों पक्षों की गहन समीक्षा करके अपनी विकास रणनीतियों और व्यावसायिक मॉडलों की स्थिरता पर विचार करें। विशेष रूप से, उन्हें यह आकलन करना चाहिए कि क्या सीमित संख्या में संस्थानों से उच्च लागत वाली सावधि जमा या थोक जमा पर अत्यधिक निर्भरता है। इसके अतिरिक्त, उन्हें किसी भी महत्वपूर्ण परिसंपत्ति जोखिम का मूल्यांकन करना चाहिए जो बैंक पर प्रतिकूल प्रभाव डाल सकता है यदि वे खराब हो गए। ये आवश्यक पहलू हैं जिनकी बोर्ड और इसकी जोखिम प्रबंधन समिति को दीर्घकालिक स्थिरता और सुदृढ़ता सुनिश्चित करने के लिए जांच करनी चाहिए।

ऋण जोखिम

दूसरा, मैं उचित ऋण जोखिम अंडरराइटिंग पर जोर देना चाहूंगा। जबकि कई बैंकों ने असुरक्षित खुदरा ऋण में विस्तार किया है, जिससे उन्हें विविधीकरण लाभों का लाभ उठाने की उम्मीद है, एक अंतर्निहित सहसंबंध जोखिम है जो आर्थिक मंदी के दौरान अधिक स्पष्ट हो जाता है। ऐसे परिदृश्यों में, उधारकर्ताओं के एक बड़े वर्ग की क्रेडिट प्रोफ़ाइल पर महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ सकता है, जिससे डिफ़ॉल्ट दरें अधिक हो सकती हैं। यह कठोर अंडरराइटिंग प्रक्रियाओं के महत्व को उजागर करता है जो पूरी तरह से स्वचालित सिस्टम या एल्गोरिदम पर निर्भर रहने के बजाय उधारकर्ताओं की ऋण योग्यता का सावधानीपूर्वक आकलन करते हैं। प्रभावी अंडरराइटिंग में आय स्थिरता, क्रेडिट इतिहास और समग्र आर्थिक वातावरण सहित कई कारकों पर विचार किया जाना चाहिए, ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि ऋण विवेकपूर्ण तरीके से दिए गए हैं।

इसके अलावा, जबकि डिजिटल ऋण समाधानों ने प्रक्रिया को सुव्यवस्थित किया है और ऋण तक पहुंच को आसान बनाया है, संग्रह के लिए जमीनी स्तर पर उपस्थिति महत्वपूर्ण बनी हुई है। जोखिम को कम करने के साधन के रूप में जबरन वसूली प्रथाओं का सहारा लेना एक स्थायी समाधान नहीं है। इस तरह की प्रथाएं न केवल बैंक की प्रतिष्ठा को नुकसान पहुंचाती हैं, बल्कि कानूनी और नियामक नतीजों को भी जन्म दे सकती हैं। एक बेहतर तरीका संग्रह रणनीतियों को लागू करना है जो उधारकर्ताओं के साथ संचार और सहयोग को प्राथमिकता देते हैं। इसमें निष्पक्ष व्यवहार संहिता का सख्ती से पालन करना और तनावग्रस्त ऋण पुस्तिका से निपटने के दौरान सहानुभूतिपूर्ण दृष्टिकोण अपनाना शामिल है।

साइबर-सुरक्षा जोखिम और तृतीय-पक्ष निर्भरताएँ

तीसरा, मैं साइबर सुरक्षा और आईटी कमजोरियों के मुद्दे पर बात करना चाहूंगा। अपेक्षाकृत नई संस्था होने के कारण, एसएफबी ने अपने उत्पाद की पेशकश और ग्राहक सेवा को बढ़ाने के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग किया है। हालांकि, अपने बढ़ते डिजिटल पदचिह्न के कारण, इन बैंकों को बढ़ते साइबर खतरों, डिजिटल धोखाधड़ी और संभावित डेटा लीक जैसे परिचालन जोखिमों का सामना करना पड़ता है।

साइबर सुरक्षा परिदृश्य तेजी से विकसित हो रहा है, और एसएफबी को अपने ग्राहकों के डेटा की सुरक्षा और परिचालन सुदृढ़ता बनाए रखने के लिए उभरते खतरों से आगे रहना चाहिए।

एसएफबी को मजबूत व्यापार निरंतरता योजनाओं और प्रभावी आईटी आउटसोर्सिंग रणनीतियों को अपनाना चाहिए। कठोर परिवर्तन प्रबंधन प्रक्रियाओं, व्यापक डेटा सुरक्षा उपायों, सतर्क लेनदेन निगरानी, सख्त पहुँच नियंत्रण और नेटवर्क सुरक्षा प्रोटोकॉल सुनिश्चित करने की भी आवश्यकता है। ये उपाय एसएफबी को संभावित व्यवधानों के खिलाफ अपने आईटी लचीलेपन को महत्वपूर्ण रूप से बढ़ाने में मदद करेंगे।

परिचालन जोखिम

चौथा, जहाँ मैंने साइबर सुरक्षा खतरों को कवर किया है, वहीं मैं यह भी चाहूंगा कि एसएफबी के बोर्ड परिचालन जोखिमों के बड़े मुद्दों के प्रति सचेत रहें। तेजी से विकास की अवधि के दौरान, बाजार हिस्सेदारी बढ़ाने, नए उत्पादों को लॉन्च करने और ग्राहकों को प्राप्त करने पर ध्यान केंद्रित करने से आवश्यक जोखिम प्रबंधन प्रथाओं की उपेक्षा हो सकती है। उदाहरण के लिए, बिना पूरी तरह से केवाईसी की जांच किए जल्दबाजी में नए ग्राहकों को शामिल करना या पर्याप्त परीक्षण के बिना प्रौद्योगिकी समाधानों को लागू करने में जल्दबाजी करना धोखाधड़ी, त्रुटियों और सेवा व्यवधानों की संभावना को बढ़ा सकता है। लघु वित्त बैंकों की सफलता के लिए विकास महत्वपूर्ण है। हालाँकि, यह परिचालन नियंत्रणों की अनदेखी करके नहीं आना चाहिए।

परिचालन जोखिम के लिए चिंता का एक और महत्वपूर्ण क्षेत्र लघु वित्त बैंकों में कर्मचारियों के बीच उच्च पलायन दर है। जहाँ शाखा नेटवर्क और कर्मचारी संख्या का विस्तार हो रहा है, वहीं इस क्षेत्र को लगभग 40 प्रतिशत की बहुत उच्च पलायन दर का सामना करना पड़ रहा है, विशेष रूप से फ्रंटलाइन कर्मचारियों और जूनियर प्रबंधन के बीच। इस तरह का बढ़ा हुआ टर्नओवर, हालांकि ज्यादातर प्रवेश और जूनियर प्रबंधन स्तरों पर होता है, लेकिन यह पर्याप्त परिचालन जोखिम पैदा करता है, क्योंकि इससे संस्थागत ज्ञान की हानि, सेवा वितरण में व्यवधान और नए कर्मचारियों के लिए प्रशिक्षण लागत में वृद्धि हो सकती है। इन जोखिमों को कम करने हेतु, सभी स्तरों पर कर्मचारी प्रतिधारण रणनीतियों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए बोर्ड-स्तरीय प्रयास आवश्यक हैं। इसके अलावा, महत्वपूर्ण प्रबंधकीय पदों के लिए उत्तराधिकार नियोजन की अनुपस्थिति एसएफबी में एक आम समस्या है, जिस पर नेतृत्व के सुचारू संक्रमण को सुनिश्चित करने और परिचालन प्रभावशीलता को बनाए रखने के लिए बोर्डों को तत्काल ध्यान देने की आवश्यकता है।

निष्कर्ष

निष्कर्ष के तौर पर, ग्रामीण और अर्ध-शहरी क्षेत्रों तक अपनी पहुंच के साथ, एसएफबी का उद्देश्य व्यक्तियों, कमज़ोर वर्गों, उद्यमियों, एसएचजी/जेएलजी और एमएसएमई को ऋण देने में प्रमुख सहायक बनना है। 2047 तक विकसित राष्ट्र बनने के हमारे महत्वाकांक्षी लक्ष्य को प्राप्त करने में उनकी बड़ी भूमिका है।

इस वर्ष आरबीआई अपनी स्थापना के 90 वर्ष पूरे होने का जश्न मना रहा है, इसलिए हमने आरबीआई@100 के लिए अपने पोषित उद्देश्यों में से एक के रूप में वित्तीय समावेशन को और मजबूत करना तय किया है। वित्तीय रूप से समावेशी भारत के प्रति अपनी निरंतर प्रतिबद्धता के साथ आरबीआई ने इन क्षेत्रों को समर्थन देने के लिए कई उपाय किए हैं, जिनमें प्राथमिकता प्राप्त क्षेत्र ऋण लक्ष्य से लेकर एमएसएमई के लिए ट्रेड्स (टीआरईडीएस) की शुरुआत तक शामिल है। इस पुस्तक में एक नया अध्याय यूनिफाइड लेंडिंग इंटरफेस (यूएलआई) प्लेटफ़ॉर्म है जिसका उद्देश्य जेएएम-यूपीआई-यूएलआई की 'नई त्रिमूर्ति' के साथ "घर्षण रहित ऋण को सक्षम करना" है, जो भारत की विकास कहानी को और आगे बढ़ाएगा।

एसएफबी को इस अवसर और नवीनतम तकनीकी नवाचारों द्वारा प्रदान किए जाने वाले अन्य अवसरों का लाभ उठाने का प्रयास करना चाहिए ताकि कुशल और लागत प्रभावी सेवा प्रदान की जा सके। इसके अलावा, मजबूत अभिशासन और प्रभावी बोर्ड निरीक्षण के साथ, एसएफबी विकास और स्थिरता के उद्देश्यों को पूरा करते हुए अपनी ताकत का लाभ उठा सकते हैं।

इसके साथ, मैं आपको आने वाले सत्रों के लिए शुभकामनाएं देता हूं और आशा करता हूं कि आप इन सत्रों को पेशेवर रूप से समृद्ध और प्रेरक पाएंगे। धन्यवाद !