*शहरी सहकारी बैंक क्षेत्र में सामूहिकता की ताकत: एक उत्तरदायी अभिशासन**

श्री जे.स्वामीनाथन

शहरी सहकारी बैंकों के अध्यक्ष एवं निदेशकगण; कृषि बैंकिंग महाविद्यालय के प्राचार्य श्री जयकिश; भारतीय रिज़र्व बैंक के मेरे सहयोगीगण; देवियो और सज्जनो - आप सभी को नमस्कार।

'मज़बूत भावी सहकारिता: डिजिटल युगीन अभिशासन को प्रोत्साहन' विषय पर इस सेमिनार के विचार-विमर्श के समापन पर आपको संबोधित करने के लिए उपस्थित होकर सम्मानित महसूस कर रहा हूं।

कृषि बैंकिंग महाविद्यालय द्वारा विचारपूर्वक आयोजित यह संगोष्ठी अत्यंत उपयुक्त समय पर आयोजित की गई है। संयुक्त राष्ट्र ने 2025 को अंतरराष्ट्रीय सहकारिता वर्ष घोषित किया है, जिसका विषय है **'सहकारिताएँ बेहतर विश्व का निर्माण करती हैं'**, जो समावेशी, निष्पक्ष और सुदृढ़ समुदायों के निर्माण में सहकारी समितियों की महत्वपूर्ण भूमिका को मान्यता प्रदान करता है - जिसका उदाहरण भारत का लंबे समय से चल रहा सहकारी आंदोलन है।

एक सदी से भी ज़्यादा के गौरवशाली इतिहास के साथ, सहकारी समितियाँ ज़मीनी स्तर पर संवृद्धि का एक सशक्त माध्यम बन गई हैं। 'अमूल' और 'इफको (IFFCO)' से लेकर 'सेवा (SEWA)' और 'इंडिया कॉफ़ी हाउस तक', भारत की सहकारी समितियों ने दिखाया है कि कैसे सामूहिक प्रयास आर्थिक और सामाजिक प्रगति को गति दे सकते हैं।

यूसीबी लंबे समय से भारत की सहकारिता की कहानी का एक अभिन्न अंग रहे हैं, जो छोटे व्यापारियों, स्व-नियोजित व्यक्तियों, वेतनभोगी कर्मचारियों और अनौपचारिक क्षेत्र के अन्य लोगों को बैंकिंग सेवाएँ प्रदान करते हैं - जिन्हें अक्सर बड़े बैंकों द्वारा सेवाएँ नहीं दी जातीं। यूसीबी को जो चीज़ अलग बनाती है, वह है समुदाय में उनकी गहरी पैठ और व्यक्तिगत, उत्तरदायी सेवा प्रदान करने की उनकी क्षमता, जिससे ग्राहक अपने पड़ोस की यूसीबी शाखा में जाने में सहज महसूस करते हैं। यह सहकारी मॉडल के सार को दर्शाता है - संबंधों, स्थानीय ज्ञान और जमीनी जुड़ाव पर आधारित बैंकिंग।

एक सहकारी बैंक के रूप में इस विशिष्ट पहचान के साथ एक महत्वपूर्ण ज़िम्मेदारी भी जुड़ी है। हालाँकि शहरी सहकारी बैंक सहकारी मूल्यों में निहित हैं, फिर भी वे बैंक हैं - जिन्हें जनता से जमाराशि स्वीकार करने का लाइसेंस प्राप्त है और उनसे उसी विवेक, ईमानदारी और जवाबदेही की अपेक्षा होती है जिसकी बैंकिंग में अपेक्षा की जाती है। बैंकिंग पूरी तरह से जमाकर्ताओं के विश्वास पर आधारित है। विश्वास को हर दिन अर्जित और संरक्षित किया जाना चाहिए - सुदृढ़ अभिशासन, प्रभावी जोखिम प्रबंधन और जमाकर्ताओं के हितों के प्रति अटूट प्रतिबद्धता के माध्यम से।

शहरी सहकारी बैंकों (यूसीबी) के महत्व और उनके सामने आने वाली चुनौतियों को समझते हुए, सरकार और भारतीय रिज़र्व बैंक ने हाल के वर्षों में इस क्षेत्र की स्थिरता और विकास को बढ़ावा देने के लिए कई कदम उठाए हैं। भूतपूर्व उप गवर्नर, श्री एन.एस. विश्वनाथन की अध्यक्षता वाली विशेषज्ञ समिति की सिफारिशों के आधार पर, विनियमन में आनुपातिकता लाने के लिए चार-स्तरीय विनियामक ढाँचा पेश किया गया था। पैमाने से जुड़ी समस्याओं, विशेष रूप से प्रौद्योगिकी और क्षमता निर्माण से संबंधित समस्याओं के समाधान में मदद के लिए एक क्षेत्र-व्यापी छत्र संगठन की स्थापना भी की गई थी। हाल ही में, इस क्षेत्र से प्राप्त प्रतिक्रिया के आधार पर शहरी सहकारी बैंकों के लिए प्राथमिकता प्राप्त क्षेत्र ऋण दिशानिर्देशों में संशोधन किया गया था।

हालाँकि ये उपाय यूसीबी क्षेत्र को समर्थन और मज़बूती प्रदान करने के लिए रिज़र्व बैंक और सरकार की प्रतिबद्धता को दर्शाते हैं, लेकिन स्थायी प्रगति अंततः आंतरिक स्तर से ही आनी चाहिए। सरकार और विनियामक सक्षम तो बना सकते हैं, लेकिन प्रत्येक संस्थान का आंतरिक संकल्प और अभिशासन ही उसकी दीर्घकालिक सुदृढ़ता सुनिश्चित करेगा। इसके लिए अभिशासन,

* शुक्रवार, 11 जुलाई 2025 को सीएबी, पुणे में आयोजित शहरी सहकारी बैंकों के निदेशकों के लिए सेमिनार में भारतीय रिज़र्व बैंक के उप गवर्नर, श्री जे. स्वामीनाथन का समापन भाषण।.

पेशेवर प्रबंधन और मज़बूत आंतरिक प्रणालियों पर नए सिरे से ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है। इसलिए यह आवश्यक है कि आप, निदेशकों के रूप में, ऐसे संस्थानों के निर्माण में अग्रणी भूमिका निभाएँ जो सक्षम, दूरदर्शी, अनुपालन करने वाले और - सबसे महत्वपूर्ण – भरोसेमंद हों।

अब मैं पाँच प्रमुख क्षेत्रों की बात करूँगा जहाँ निदेशकों के रूप में आपकी भूमिका विशेष रूप से महत्वपूर्ण है। ये केवल विनियामक अपेक्षाएँ नहीं हैं - ये मज़बूत और टिकाऊ संस्थाओं की आवश्यक आधारशिला हैं। इनमें से प्रत्येक क्षेत्र में, आपका केंद्रित ध्यान और नेतृत्व आपके बैंकों के भविष्य में सार्थक बदलाव ला सकता है।

अभिशासन और जवाबदेही को मजबूत बनाना

मेरा पहला क्षेत्र अभिशासन और जवाबदेही को मज़बूत बनाना है। बार-बार, हमारे पर्यवेक्षी अनुभव ने दर्शाया है कि सहकारी बैंकों में संकट का मूल कारण बाहरी आघात नहीं, बल्कि कमज़ोर आंतरिक अभिशासन है। चाहे वह अनर्जक आस्तियों का उच्च स्तर हो, धोखाधड़ी के मामले हों, या पूँजी का क्षरण हो, मूल समस्याएँ अक्सर खराब निगरानी, स्वतंत्र निर्णय की कमी और बोर्ड स्तर पर अपर्याप्त जाँच-पड़ताल से जुड़ी होती हैं।

यद्यपि आपसे दिन-प्रतिदिन के कार्यों का प्रबंधन करने की अपेक्षा नहीं की जाती है - जो कि वरिष्ठ प्रबंधन की जिम्मेदारी है - निदेशक के रूप में आपकी भूमिका केवल निर्णयों का समर्थन करना नहीं है, बल्कि सक्रिय रूप से शामिल होना, कठिन प्रश्न पूछना और यह सुनिश्चित करना है कि बैंक को विवेकपूर्ण, नैतिक और पारदर्शी तरीके से चलाया जा रहा है।

सभी लेन-देन एक-दूसरे से दूरी बनाए रखते हुए किए जाने चाहिए, और संबंधित पक्षों के साथ लेन-देन अत्यंत सावधानी और पूरी पारदर्शिता के साथ किए जाने चाहिए। यह न केवल ऋण संबंधी निर्णयों पर, बल्कि नियुक्तियों और अन्य प्रशासनिक मामलों पर भी लागू होता है - कृपया एक निष्पक्ष और पारदर्शी प्रक्रिया का पालन अवश्य करें।

मजबूत अभिशासन की शुरुआत सक्रिय, सूचित और स्वतंत्र बोर्डों से होती है - ऐसे बोर्ड जो संस्था और उसके जमाकर्ताओं के दीर्घकालिक हितों को सबसे ऊपर रखते हैं।

मजबूत आश्वासन कार्यों का निर्माण

दूसरा क्षेत्र जिस पर मैं ज़ोर देना चाहता हूँ, वह है मज़बूत आंतरिक आश्वासन कार्यों का महत्व - यानी जोखिम प्रबंधन, आंतरिक लेखा परीक्षा और अनुपालन। ये बैक-ऑफ़िस सहायक भूमिकाएँ नहीं हैं। ये संगठन में आपकी आँखें और कान हैं, जो आपको जोखिमों की जल्द पहचान करने, नियंत्रणों की निगरानी करने और यह सुनिश्चित करने में मदद करते हैं कि परिचालन (ऑपरेशन्स) विनियामकीय अपेक्षाओं और आंतरिक नीतियों के अनुरूप हों।

हालाँकि, ये कार्य तभी प्रभावी हो सकते हैं जब उन्हें आवश्यक स्वतंत्रता, प्रतिष्ठा और पहुँच प्रदान की जाए। उन्हें बिना किसी डर के अपनी समस्याएँ उठाने की स्वतंत्रता होनी चाहिए। उनके पास संस्थान के भीतर सम्मान पाने के लिए कौशल और वरिष्ठता होनी चाहिए। और सबसे महत्वपूर्ण बात, बोर्ड के साथ उनका सीधा संवाद होना चाहिए - खासकर लेखापरीक्षा और जोखिम प्रबंधन समितियों के साथ (खासकर उन शहरी सहकारी बैंकों के लिए, जहाँ हमने आरएमसी को अनिवार्य किया है)।

निदेशकों के रूप में, आपको इन कार्यों में सक्रिय रूप से शामिल होना चाहिए - न केवल उनकी रिपोर्टों की समीक्षा करने के लिए, बल्कि यह समझने के लिए भी कि जमीनी स्तर पर क्या हो रहा है। प्रश्न पूछें। स्पष्टीकरण मांगें। सुनिश्चित करें कि खतरे के संकेतों को नज़रअंदाज़ या तर्कसंगत न बनाया जाए। एक सुचारु रूप से काम करने वाला जोखिम, लेखापरीक्षा और अनुपालन तंत्र एक सुरक्षित और सुचारू रूप से संचालित बैंक की नींव है।

लेखापरीक्षकों और निरीक्षकों के साथ रचनात्मक रूप से जुड़ना

तीसरा क्षेत्र जिस पर मैं ज़ोर देना चाहूँगा, वह है वैधानिक और आंतरिक लेखा परीक्षकों के साथ-साथ पर्यवेक्षी टीमों के साथ आपका जुड़ाव। ये हितधारक विरोधी नहीं हैं - ये आपके संस्थान के स्वास्थ्य की रक्षा में मूल्यवान भागीदार हैं।

बैंक की वित्तीय स्थिति और आंतरिक नियंत्रणों का स्वतंत्र रूप से सत्यापन करने में लेखापरीक्षकों की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। उनकी टिप्पणियों को सामान्य या लेन-देन संबंधी नहीं माना जाना चाहिए। उनके साथ सार्थक संवाद करें। उनकी

चिंताओं को समझें और सुनिश्चित करें कि आवश्यक सुधारात्मक कार्रवाई की जाए - न केवल औपचारिक रूप से, बल्कि भावना से भी।

इसी तरह, रिज़र्व बैंक द्वारा जारी निरीक्षण रिपोर्टों को आपके बैंक को मज़बूत बनाने के एक साधन के रूप में देखा जाना चाहिए - न कि दोष-निवारक अभ्यास के रूप में। ये निरीक्षण रक्षा की एक महत्वपूर्ण अंतिम पंक्ति हैं, जिनका उद्देश्य जोखिमों को उनके अनियंत्रित होने से पहले ही पहचानना है।

निदेशकों के रूप में, यह आवश्यक है कि आप इन रिपोर्टों को ध्यान से पढ़ें, बोर्ड स्तर पर इन पर गहन चर्चा करें, और चिन्हित मुद्दों पर समयबद्ध कार्रवाई सुनिश्चित करें। केवल अनुकूल मानकों में ही सहजता तलाशने के प्रलोभन से बचें। इसके बजाय, किसी भी कमज़ोरी के मूल कारणों को समझने और सबसे महत्वपूर्ण बात, उन्हें निर्णायक रूप से दूर करने पर ध्यान केंद्रित करें।

जिम्मेदारी के साथ प्रौद्योगिकी को अपनाना

चौथा क्षेत्र जिस पर मैं प्रकाश डालना चाहता हूं, वह है प्रौद्योगिकी का बढ़ता महत्व - तथा इसे दूरदर्शिता और जिम्मेदारी के साथ अपनाने की आवश्यकता।

हाल के वर्षों में, ग्राहकों की अपेक्षाएँ नाटकीय रूप से बदल गई हैं। डिजिटल भुगतान, मोबाइल बैंकिंग और चौबीसों घंटे की सेवा अब विलासिता नहीं रही - ये अब बुनियादी अपेक्षाएँ बन गई हैं।

कई शहरी सहकारी बैंक इंटरनेट और मोबाइल बैंकिंग की सुविधा देने के लिए उत्सुक हैं, और यह एक स्वागत योग्य आकांक्षा है। हालाँकि, डिजिटल सेवाओं के लिए एक मज़बूत और सुरक्षित तकनीकी आधार की आवश्यकता होती है। यदि अंतर्निहित प्रणालियाँ कमज़ोर हैं, बुनियादी ढाँचा पुराना है, या कर्मचारी तैयार नहीं हैं, तो बैंक और उसके ग्राहकों को धोखाधड़ी, डेटा चोरी और लंबा सेवा व्यवधान, जैसे गंभीर जोखिमों की संभावना बनी रहती है।

साइबर सुरक्षा केवल एक तकनीकी मुद्दा नहीं है - यह एक प्रशासनिक मुद्दा है। बोर्ड को बैंक की डिजिटल क्षमताओं और उसके साइबर जोखिम प्रोफ़ाइल की पूरी जानकारी होनी चाहिए। डिजिटल पेशकशों के विस्तार का कोई भी निर्णय तैयारी के यथार्थवादी आकलन पर आधारित होना चाहिए और इसके साथ ही प्रणालियों, प्रक्रियाओं और लोगों में उचित निवेश भी होना चाहिए।

डिजिटल परिवर्तन का मतलब किसी एक बॉक्स पर निशान लगाना या रुझानों के साथ बने रहना नहीं होना चाहिए। यह एक रणनीतिक विकल्प होना चाहिए, जो आपके बैंक की जोखिम क्षमता, ग्राहक प्रोफ़ाइल और परिचालन क्षमता के अनुरूप हो। सबसे बढ़कर, यह आपके जमाकर्ताओं को सुरक्षित और निर्बाध सेवा प्रदान करने की प्रतिबद्धता पर आधारित होना चाहिए।

छत्र (अम्ब्रेला) संगठन के माध्यम से सामूहिक शक्ति का समर्थन

पांचवां क्षेत्र जिस पर मैं प्रकाश डालना चाहता हूं, वह है सामूहिक कार्रवाई का महत्व - तथा वह अवसर जो अब छत्र संगठन के माध्यम से इस क्षेत्र के समक्ष है।

आज के परिवेश में, शहरी सहकारी बैंकों के लिए सीमित पैमाने की चुनौतियाँ और भी ज़्यादा गंभीर हो गई हैं - खासकर प्रौद्योगिकी अपनाने, साइबर सुरक्षा, जोखिम प्रबंधन और अनुपालन, जैसे क्षेत्रों में। जैसे-जैसे बैंकिंग अधिक प्रौद्योगिकी-प्रधान होती जा रही है और विनियामक अपेक्षाएँ बढ़ रही हैं, प्रतिस्पर्धी और सुरक्षित बने रहने की लागत बढ़ती जा रही है। कई व्यक्तिगत शहरी सहकारी बैंकों के लिए, लाभप्रदता बनाए रखते हुए आवश्यक निवेश करना लगातार कठिन होता जा रहा है। राष्ट्रीय शहरी सहकारी वित्त एवं विकास निगम लिमिटेड (एनयूसीएफडीसी) का एक व्यापक संगठन के रूप में गठन इसी उभरती चुनौती का समाधान था।

छत्र संगठन की परिकल्पना एक साझा मंच के रूप में की गई है जो सदस्य बैंकों को साझा तकनीकी समाधान, केंद्रीकृत सेवाएँ, क्षमता निर्माण कार्यक्रम और आधुनिक उपकरणों एवं विशेषज्ञता तक बेहतर पहुँच प्रदान कर सकता है। यह एक बल-गुणक साबित हो सकता है - खासकर छोटे शहरी सहकारी बैंकों के लिए - जिससे उन्हें अपनी विशिष्ट पहचान और स्थानीय फोकस बनाए रखते हुए बड़े पैमाने की अर्थव्यवस्थाओं का लाभ मिल सके। एनयूसीएफडीसी से सदस्य बैंकों को कुछ निधि-आधारित सुविधाएँ प्रदान करने की भी अपेक्षा की जाती है, जैसे कि पूंजी वृद्धि में सहायता, पुनर्वित्तपोषण और अल्पकालिक चलनिधि आवश्यकताओं की पूर्ति।

हालाँकि, इस पहल की सफलता व्यापक और सक्रिय भागीदारी पर निर्भर करती है। सहकारी आंदोलन ने हमेशा एकता से अपनी शक्ति प्राप्त की है। छत्र संगठन एक डिजिटल और गतिशील भविष्य के लिए साझा लचीलापन बनाकर उस भावना को पुनर्जीवित करने का अवसर प्रदान करता है।

निष्कर्ष

मैं अपनी बात यह दोहराते हुए समाप्त करना चाहूँगा कि शहरी सहकारी बैंक महत्वपूर्ण हैं। आप एक ऐसे मॉडल का प्रतिनिधित्व करते हैं जो सिर्फ़ मुनाफ़े पर नहीं, बल्कि उद्देश्य पर आधारित है।

हालाँकि, जैसे-जैसे वित्तीय परिदृश्य विकसित होता है, आपसे, खासकर निदेशकों के रूप में, अपेक्षाएँ भी बढ़ती जा रही हैं। अभिशासन और भी तीक्ष्ण होना चाहिए। जोखिमों को बेहतर ढंग से समझना और प्रबंधित करना होगा। तकनीक को सोच-समझकर और सुरक्षित रूप से अपनाना होगा। सबसे बढ़कर, आपके जमाकर्ताओं का विश्वास अटूट होना चाहिए।

इसलिए, आपमें से प्रत्येक के पास अपने संस्थान के भविष्य को आकार देने का अवसर और जिम्मेदारी दोनों है।

रिज़र्व बैंक आपके साथ खड़ा है - एक विनियामक, एक मार्गदर्शक और एक भागीदार के रूप में। आइए हम मिलकर यह सुनिश्चित करें कि शहरी सहकारी बैंक भारत की वित्तीय प्रणाली का एक मज़बूत, सुदृढ़ और जीवंत हिस्सा बने रहें।

धन्यवाद, जय हिन्द !