*विकसित भारत के लिए सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों को बदलना **

श्री स्वामीनाथन जे.

डीएफएस के सचिव श्री एम. नागराजू, सरकार के अन्य वरिष्ठ अधिकारी, एसबीआई के चेयरमैन और एमडी, सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के एमडी, सीईओ और ईडी, और मेरे अन्य सहयोगियों, आप सभी को सुप्रभात।

मैं पीएसबी मंथन 2025 में यहां आकर सम्मानित महसूस कर रहा हूं। व्यक्तिगत रूप से, इस सभा में घर वापसी जैसा महसूस हो रहा है। यह एक साझा उद्देश्य और परिचित संवाद की ओर वापसी है, जहाँ हमारे सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के सरोकार,आकांक्षाएं और ध्येय केंद्र में हैं।

मंथन शब्द का हमारी परंपराओं में कालातीत प्रतीकवाद है। यह हमें याद दिलाता है कि प्रगति शायद ही कभी आसानी से आती है; इसके लिए प्रयास, चिंतन और दृढ़ता की आवश्यकता होती है। सार्वजनिक हित हेतु विचार-विमर्श और चर्चा करने के लिए एक परिवार के एक साथ आने की तरह, पीएसबी मंथन नीति निर्माताओं, विनियामकों और बैंकरों को हमारे सामूहिक अनुभवों और अंतर्दृष्टि का मंथन करने के लिए एक साथ लाता है ताकि हम परिवर्तन का अमृत निकाल सकें।

मैं वित्तीय सेवा विभाग की सराहना करता हूं कि उन्होंने वर्षों से इस मंच को पोषित किया और यह सुनिश्चित किया कि यह एक ऐसे स्थान के रूप में विकसित होता रहे जहाँ विचारों पर चर्चा की जाती है, चुनौतियों का सामना किया जाता है, और सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के भविष्य को सामूहिक ज्ञान के साथ आकार दिया जाता है।

संदर्भ: वैश्विक विपरीत परिस्थितियों के बीच सुदृढ़ता

आज हम ऐसे समय में मिले हैं जब वैश्विक वातावरण अनिश्चितता से भरा हुआ है। भू-राजनीतिक तनाव, बदलते व्यापार संरेखण, जलवायु परिवर्तन और तीव्र तकनीकी व्यवधान दुनिया भर में विकास और वित्त की रूपरेखा को नया आकार दे रहे हैं।

फिर भी, इन विपरीत परिस्थितियों के बीच, भारतीय अर्थव्यवस्था सुदृढ़ता और स्थिरता प्रदर्शित कर रही है। यह विश्वास न केवल घरेलू रुख में स्पष्ट है, बल्कि वैश्विक आकलनों द्वारा भी मजबूत किया गया है, इसका एक उदाहरण हाल ही में एसएंडपी द्वारा भारत के सॉवरेन रेटिंग आउटलुक का उन्नयन किया जाना है।

इस सुदृढ़ता का अधिकांश हिस्सा हमारी बैंकिंग प्रणाली की ताकत पर निर्भर करता है। पिछले दशक में, भारतीय बैंकों और विशेष रूप से हमारे सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में उल्लेखनीय बदलाव हुआ है। बैलेंस शीट को दुरुस्त किया गया है, पूंजी को मजबूत किया गया है, और परिसंपत्ति की गुणवत्ता में सुधार हुआ है। साथ ही, पीएसबी ने इस क्षेत्र के व्यापक डिजिटल परिवर्तन के साथ तालमेल रखते हुए वित्तीय समावेशन के समर्थक के रूप में अपनी पारंपरिक भूमिका को गहन बनाया है। जन धन योजना, प्रत्यक्ष लाभ हस्तांतरण और अर्ध-शहरी और ग्रामीण केंद्रों में यूपीआई के विस्तार में उनका योगदान दर्शाता है कि पीएसबी वास्तविक अर्थव्यवस्था की सेवा करने के लिए किस प्रकार व्यापक पहुंच के साथ-साथ बड़े पैमाने पर विस्तार को भी जोड़ते हैं।

हालाँकि, आराम की अवधि आत्मसंतुष्टि का जोखिम पैदा कर सकती है और गलतियाँ आमतौर पर अच्छे समय में की जाती हैं। इसलिए, आज पीएसबी के सामने चुनौती न केवल पहले की कमियों से दूर रहने की है, बल्कि पिछले दशक के लाभों को आगे बढ़ाने और खुद को और बदलने की है। पीएसबी को 2047 तक विकसित भारत की परिकल्पना में सार्थक योगदान देने के लिए मजबूत, अनुकूलनशील होना होगा और भविष्य के लिए तैयार रहना होगा।

बरगद वृक्ष रूपक: सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों को स्थिरता प्रदाताओं की धारणा से बाहर निकालकर नए विकास के प्रवर्तकों के रूप में बदलना

जब हम इस बात पर विचार करते हैं कि इस परिवर्तन में क्या शामिल है, तो मुझे अपने बैंकिंग इतिहास से एक शक्तिशाली प्रतीक की याद आती है। आप में से बहुत से लोगों को याद होगा कि जब 1955 में भारतीय स्टेट बैंक की स्थापना हुई थी, तब इसका लोगो एक विशाल वटवृक्ष था। चुनाव जानबूझकर किया गया था, क्योंकि बरगद को लंबे समय से जीवन के वृक्ष के रूप में सम्मानित किया गया है। इसकी गहरी जड़ें स्थिरता का प्रतीक

* 12 सितंबर, 2025, शुक्रवार को पीएसबी मंथन 2025 में भारतीय रिज़र्व बैंक के उप गवर्नर श्री स्वामीनाथन जे का संबोधन।

हैं, इसका मजबूत तना सुदृढ़ता का प्रतिनिधित्व करता है, और इसका चौड़ा छत्र सभी को सुरक्षा प्रदान करता है।

बाद के वर्षों में, हालांकि, बरगद के पेड़ के लोगो को अब परिचित नीले घेरे युक्त एक कीहोल से बदल दिया गया, जिसे नेशनल इंस्टीट्यूट ऑफ डिजाइन[1] द्वारा डिजाइन किया गया था। जहाँ बरगद ताकत और छाया को व्यक्त करता था, वहीं इसकी इतने घने छत्र के लिए आलोचना भी हुई कि इसके नीचे बिरले ही प्रगति कर सकते हैं, जो एक आधुनिक और सुलभ बैंक की छवि के विपरीत लग रहा था।

आज, पीएसबी के लिए, कार्य न केवल लाखों घरों और उद्यमों को छाया और आश्रय प्रदान करना है, बल्कि यह सुनिश्चित करना भी है कि उनके छत्र के नीचे, एमएसएमई, स्टार्ट-अप, महिला उद्यमियों और ग्रामीण उद्यमों को प्रचुर और किफायती ऋण के रूप में नया विकास फलता-फूलता रहे।

इस भावना में, मुझे लगता है कि बरगद का पेड़ अभी भी हमारे सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के लिए एक उपयुक्त रूपक है। इसकी **जड़ें, तना, लटकी हुई जड़ें, शाखाएं और छत्र** एक साथ उन पांच स्तंभों पर कब्जा कर लेती हैं जिन पर पीएसबी अपना भविष्य बना सकते हैं। आज के संदर्भ में ये पांच स्तंभ **मजबूत अभिशासन, वित्तीय सुदृढ़ता, नवाचार और अनुकूलनशीलता, लोक और संस्कृति, और एक सर्वसमावेशी ग्राहक-केंद्रितता** हैं।

गहरी जड़ें: अभिशासन और आश्वासन - नए जोखिमों का सामना करने के लिए विकसित

बरगद का पेड़ अपनी गहरी जड़ों के कारण तूफानों से बच सकता है। वे दिखाई नहीं देती हैं, लेकिन वे इसकी लंबी उम्र और स्थिरता का असली स्रोत हैं। बैंकों के लिए, ये जड़ें मजबूत अभिशासन और आश्वासन हैं।

इसका मतलब है-बोर्ड जो कार्यरत हैं, नेतृत्व जो जवाबदेह है, और निर्णय जो पारदर्शी और नैतिक हैं। विनियमन मार्गदर्शन कर सकता है, लेकिन अभिशासन को भीतर से आना चाहिए। पर्यवेक्षी हस्तक्षेप निश्चित हो सकता है, लेकिन यह अखंडता की आंतरिक संस्कृति का विकल्प नहीं हो सकता है।

जोखिम प्रबंधन, अनुपालन और आंतरिक लेखा परीक्षा सहित आश्वासन कार्य अभिशासन को गहनता और सुदृढ़ता प्रदान करते हैं। ये स्वतंत्र और विश्वसनीय दृष्टिकोण वाले बोर्ड प्रदान करते हैं, जिससे उन्हें पश्चदृष्टि के बजाय दूरदर्शिता के साथ कार्य करने में मदद मिलती है।

बदलते समय के साथ आज अभिशासन को भी विकसित होना चाहिए। बोर्डों को तेज साधनों की आवश्यकता होती है, जैसे- वास्तविक समय अंतर्दृष्टि जो उभरते जोखिमों या ग्राहकों के सरोकारों को चिह्नित करती है। चूंकि बैंक कृत्रिम बुद्धिमत्ता और डेटा संचालित प्रणालियों को अपनाते हैं, अतः इन नए डोमेन तक भी आश्वासन का विस्तार होना चाहिए। स्वचालित निर्णयों में निष्पक्षता, पारदर्शिता और जवाबदेही सुनिश्चित करना, क्रेडिट या परिचालन जोखिम की निगरानी जितना महत्वपूर्ण होता जा रहा है।

गहरी जड़ें एक पेड़ को न केवल जीवित रखती हैं बल्कि नई वृद्धि का पोषण भी करती हैं। उसी तरह, मजबूत आश्वासन द्वारा समर्थित मजबूत अभिशासन के साथ बैंकों को विश्वास के साथ नई पहल करने में सहयोग मिलेगा, जहाँ वे जानते हैं कि ये विश्वास की स्थिर नींव पर बने हैं।

मजबूत तना: वित्तीय शक्ति और सुदृढ़ता

बरगद के पेड़ का तना लंबा और मजबूत होता है, जो पूरे पेड़ को हर पड़ाव में एक साथ रखता है। हमारे बैंकों के लिए, यह तना वित्तीय ताकत और सुदृढ़ता है।

पिछले एक दशक में, पीएसबी ने अपनी पूंजी की स्थिति को मजबूत किया है और परिसंपत्ति गुणवत्ता में सुधार किया है। इन लाभों को अब संरक्षित और गहन किया जाना चाहिए। **बैंकों को भविष्योन्मुख पूंजी बफर रखना चाहिए** जो केवल विनियामक स्तरों का अनुपालन करने के बजाय **उनकी जोखिम प्रोफाइल और विकास महत्वाकांक्षाओं को दर्शाता है**। परिसंपत्ति की गुणवत्ता को भी एक निवारक मानसिकता के साथ प्रबंधित किया जाना चाहिए, प्रारंभिक चेतावनी प्रणालियों और पूर्वानुमानात्मक विश्लेषण का उपयोग करके तनाव को संकट बनने से पहले पहचानना चाहिए।

आज सही मायनों में सुदृढ़ता पूंजी और ऋण से परे है। **इसका मतलब परिचालन सुदृढ़ता भी है**। ग्राहकों के 24x7 डिजिटल एक्सेस के लिए बैंकों पर निर्भर होने के चलते, छोटे व्यवधान भी विश्वास को कम कर सकते हैं और प्रणालीगत प्रभाव पैदा

[1] द हिंदू बिजनेस लाइन। "बरगद के पेड़ से कीहोल तक: एनआईडी ने एसबीआई के लिए नया प्रतिष्ठित लोगो डिजाइन किया।" द हिंदू बिजनेस लाइन, 10 अगस्त, 2022 https://www.thehindubusinessline.com/money-and-banking/from-banyan-tree-to-keyhole-nid-designed-the-new-iconic-logo-for-sbi/article64328336.ece पर उपलब्ध।

कर सकते हैं। इसलिए बैंकों को अपनी प्रौद्योगिकी अवसंरचना, साइबर सुरक्षा उपायों, विक्रेता निगरानी और व्यापार निरंतरता योजना को मजबूत करना चाहिए ताकि सेवाएं हर परिस्थिति में सुरक्षित और निर्बाध बनी रहें।

एक मजबूत तना पेड़ को नई शाखाओं और नई वृद्धि के लिए सहयोग देता है। पीएसबी के लिए, वित्तीय और परिचालन दोनों की सुदृढ़ता के साथ ही वे विश्वास के साथ भारत की विकास प्राथमिकताओं का विस्तार और समर्थन कर पाएंगे।

नवीनीकरण की लटकी हुई जड़ें: नवाचार और अनुकूलनशीलता - एक खुली, अनुकूल, तकनीक संचालित बैंकिंग के लिए

बरगद का पेड़ लगातार अपनी लटकी हुई जड़ों को नीचे भेजता है, जो समय के साथ समर्थन के नए स्तंभ बन जाते हैं। हमारे बैंकों के लिए, ये लटकी हुई जड़ें नवाचार और अनुकूलनशीलता हैं।

आज के वित्तीय परिदृश्य में, प्रौद्योगिकी अब वैकल्पिक नहीं है। प्रतिस्पर्धी बने रहने के लिए कोर आईटी सिस्टम का आधुनिकीकरण और एडवांस्ड एनालिटिक्स अपनाना आवश्यक है। एआई/एमएल धोखाधड़ी का पता लगाने को मजबूत कर सकता है, क्रेडिट मूल्यांकन में सुधार कर सकता है और ग्राहक जुड़ाव को वैयक्तिकृत कर सकता है।

नवाचार केवल नए उपकरणों के बारे में नहीं है। यह उन्हें वितरित करने के स्मार्ट तरीकों के बारे में भी है। पीएसबी को बड़े पैमाने की अर्थव्यवस्थाओं का लाभ उठाने, लागत कम करने और ग्राहक अनुभव में निरंतरता सुनिश्चित करने के लिए साझा प्रौद्योगिकी प्लेटफार्मों और डिजिटल अवसंरचना के संयुक्त विकास पर विचार करना चाहिए। वे डिजिटल ट्विन[2] (प्रचलित नाम) के साथ भी प्रयोग कर सकते हैं। डिजिटल ट्विन एक आभासी मॉडल है जो एक वास्तविक प्रक्रिया, जैसे कि किसी शाखा का काम करना या ऋण के लिए आवेदन करने वाले ग्राहक की यात्रा, को प्रतिबिंबित करता है। पहले डिजिटल ट्विन पर परिवर्तनों का परीक्षण करके, बैंक वास्तविक दुनिया में बदलाव करने से पहले बाधाओं की पहचान कर सकते हैं और दक्षता में सुधार कर सकते हैं।

अनुकूलनशीलता का अर्थ नई साझेदारियों के लिए खुलापन भी है। यूनिफाइड लेंडिंग इंटरफेस (यूएलआई) सहित फिनटेक के साथ सहयोग करना, और अन्य ओपन बैंकिंग इंटरफेस का उपयोग करना - पीएसबी की पहुंच और विश्वास के साथ नवप्रवर्तकों की तत्परता- दोनों ओर के सर्वश्रेष्ठ को ला सकता है।

फिर भी, प्रौद्योगिकी पर अधिक निर्भरता निरपवाद रूप से भेद्यता को बढ़ाती है। इसलिए हर डिजिटल पहल में साइबर सुरक्षा, विक्रेता निगरानी और व्यवसाय निरंतरता को इन-बिल्ट डिजाइन किया जाना चाहिए।

लटकी हुई जड़ें बरगद के पेड़ की ताकत को नवीनीकृत करती हैं और इसे आगे बढ़ने देती हैं। पीएसबी के लिए, निरंतर नवाचार और अनुकूलनशीलता यह सुनिश्चित करेगी कि उनका छत्र प्रासंगिक बना रहे, और इसके नीचे नया विकास पनप सके।

जीवित शाखाएं और पत्तियां: लोक और संस्कृति - प्रक्रिया-उन्मुख सेवा से सहानुभूतिपूर्ण लोक केंद्रित संस्कृति तक

शाखाएं और पत्तियां वे हैं जिन्हें लोग बरगद के पेड़ को देखते हुए सबसे पहले देखते हैं। बैंकों के लिए, ये उन कर्मचारियों का प्रतिनिधित्व करते हैं जो दैनिक कार्यों के माध्यम से रणनीति को जीवन में उतारते हैं।

एक बड़ा, प्रतिबद्ध कार्यबल कृत्रिम बुद्धिमत्ता के युग में भी पीएसबी की सबसे मूल्यवान संपत्ति बना हुआ है। कोई भी एल्गोरिथ्म विश्वास, सहानुभूति और मानवीय निर्णय की जगह नहीं ले सकता है। शाखाओं को मजबूत बनाए रखने के लिए, मानव पूंजी में निवेश महत्वपूर्ण है। कर्मचारियों को डिजिटल बैंकिंग, साइबर सुरक्षा और एनालिटिक्स में नए कौशल से लैस होना चाहिए। प्रशिक्षण व्यावहारिक और आकर्षक होना चाहिए, जिसमें सिमुलेशन-आधारित शिक्षा भी शामिल है।

कर्मचारियों का रवैया और संस्कृति भी उतनी ही महत्वपूर्ण है। प्रत्येक ग्राहक को सम्मानित महसूस होना चाहिए। उनका कार्य हो गया है या उन पर ध्यान दिया गया है, केवल यहीं तक सीमित नहीं रहना चाहिए। सच्ची सेवा 'ग्राहक सर्वप्रथम' के सहानुभूतिपूर्ण दृष्टिकोण से आती है। इसलिए पीएसबी को व्यावसायिकता, सहानुभूति और जवाबदेही की संस्कृति का पोषण करना चाहिए ताकि उनके लोग विश्वास के सबसे मजबूत दूत बने रहें।

विश्वास और समावेशन का छत्र - लेन-देन संचालित बैंकिंग से ग्राहक केंद्रित, विश्वास-आधारित समावेशन तक

बरगद का छत्र सभी को छाया प्रदान करता है। पीएसबी के लिए, यह ग्राहक केंद्रितता और वित्तीय समावेशन में उनकी स्थायी

[2] आईबीएम। "डिजिटल ट्विन क्या है?" आईबीएम रिसर्च - थिंक, 5 अगस्त 2021 https://www.ibm.com/think/topics/what-is-a-digital-twin पर उपलब्ध।

भूमिका का प्रतिनिधित्व करता है। जन धन से लेकर प्रत्यक्ष लाभ हस्तांतरण तक, स्वयं सहायता समूहों से लेकर एमएसएमई ऋण तक, पीएसबी ने लाखों भारतीयों को वित्तीय गरिमा दी है। यह भूमिका जारी रहनी चाहिए और विकसित होनी चाहिए, क्योंकि आज के ग्राहक न केवल पहुंच बल्कि सुविधा, गति और निष्पक्षता की भी उम्मीद करते हैं। इन अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए ऐसी सेवाओं की आवश्यकता होती है जो पारदर्शी और उत्तरदायी हों।

ग्राहक केंद्रितता विश्वास से शुरू होती है। हर शिकायत आत्मविश्वास की परीक्षा होती है। शिकायतों के लिए जगह न देकर और समस्याओं के उत्पन्न होते ही उसी समय उनका तुरंत और निष्पक्ष रूप से हल करके, बैंक उस विश्वास को मजबूत कर सकते हैं और यह सुनिश्चित कर सकते हैं कि ग्राहक हर बातचीत में सशक्त महसूस करें।

निष्कर्ष

गांवों में, बरगद के पेड़ के नीचे लोग सलाह लेने, विचार-विमर्श करने और जरूरत के समय छाया खोजने के लिए इकट्ठा होते हैं। इसी तरह, नागरिक न केवल ऋण और जमा के लिए बल्कि समावेश, स्थिरता, सुरक्षा और प्रगति के लिए भी पीएसबी की ओर देखते हैं। आइए हम इस बरगद के पेड़ को पोषित करने के लिए प्रतिबद्ध हों ताकि यह विश्वास और सुदृढ़ता का प्रतीक बना रहे और 2047 तक विकसित भारत को साकार करने में निर्णायक योगदान दे। धन्यवाद। जय हिंद।