

**الرغبة في المخاطرة والقدرة على تحمل المخاطر (Risk Appetite and Risk Tolerance) :**

سيؤثر موقف الشركة تجاه المخاطر بشكل كبير على عملية إدارة المخاطر. قد ينبع موقف الشركة من المخاطر من :

١. مساهميها (shareholders).

٢. أو متطلباتها التعاقدية (contractual requirements).

٣. أو متطلباتها التنظيمية (regulatory requirements).

٤. أو فلسفة إدارتها (philosophy of its management).

• **الرغبة في المخاطرة (Risk appetite)** هي مستوى المخاطر المحدد على نطاق واسع الذي ترغب المنظمة في قبوله سعياً وراء القيمة. تسعى كل منظمة إلى تحقيق أهداف مختلفة لإضافة قيمة ويجب أن تفهم المخاطر التي هي على استعداد للقيام بها. تعتمد قدرة المؤسسة الفردية على قبول المخاطر على :

١. توقعات مختلف أصحاب المصلحة (expectations of its various stakeholders).

٢. ومتطلباتها التنظيمية والتعاقدية (its regulatory and contractual requirements).

٣. وقدرات موظفيها (capabilities of its people).

٤. والتكنولوجيا (technology).

٥. ورأس المال (capital).

• يتم تعريف **القدرة على تحمل المخاطر (Risk tolerance)** بشكل أكثر دقة. يعبر تحمل المخاطر عن المستوى المقبول للاختلاف حول الأهداف. عندما يتم الجمع بين تحمل المخاطر الفردية للمؤسسة يجب أن تندرج ضمن الرغبة في المخاطرة الشاملة على النحو الذي تحدده :

١. الإدارة العليا (senior management).

٢. ومجلس الإدارة (board of directors).

**مثال :** شهية الشركة لمخاطر الاستثمار في الأوراق المالية القابلة للتسويق (marketable securities investment risk) يتم التعبير عنها في البيان (statement) بأن الشركة لا تقبل المخاطر التي من المحتمل أن تؤدي إلى خسارة كبيرة في استثمارات الأوراق المالية القابلة للتسويق.

تعتبر السياسة الصريحة للشركة (company's explicit policy) فيما يتعلق بخسارة الاستثمار عن تحملها لمخاطر الاستثمار في الأوراق المالية القابلة للتسويق :

لا تقبل الشركة المخاطر التي من المحتمل أن تؤدي إلى خسارة استثمار في الأوراق المالية قابلة للتسويق تزيد عن ٢٠٪ في أي عام معين.

يوفر التشغيل ضمن حدود المخاطر التي تتحملها الإدارة المزيد من الضمانات للإدارة بأن الشركة لا تزال في حدود الرغبة في المخاطرة. يوفر البقاء ضمن الرغبة في المخاطرة درجة أكبر من التأكيد للإدارة بأن الشركة ستحقق أهدافها.

ستكون بعض الشركات أقل تحملاً للمخاطر من الشركات الأخرى بسبب القيود التي يفرضها :

١. أصحاب المصلحة (stakeholders).

٢. أو اللوائح (regulations).

٣. أو قدراتها الخاصة (its own capabilities).

ستحدد الشركة الأقل تحملاً للمخاطر مخاطر أكثر تحديداً تحتاج إلى إدارتها من الشركة التي تتحمل قدرًا أكبر من المخاطر.

**إدارة المخاطر التشغيلية (Managing Operational Risk) :**

ترتبط المخاطر التشغيلية بالعمليات اليومية للشركة (day-to-day operations) وتنتج عن عمليات داخلية أو أشخاص أو أنظمة غير كافية أو فاشلة. نظرًا لطبيعة هذه المخاطر عادةً ما تتم إدارتها بشكل أفضل على مستوى أقل في المؤسسة بشكل عام من قبل الأشخاص الذين يعملون مع القضايا التشغيلية على أساس يومي.

تتمثل إحدى الطرق الرئيسية لإدارة المخاطر التشغيلية في :

١. تطوير الضوابط الداخلية (Developed internal controls)

٢. وتنفيذ الضوابط الداخلية (Implemented internal controls)

٣. الحفاظ على الضوابط الداخلية (Maintained internal controls)

أيضًا تعد المراجعات المستمرة (continuous reviews) لكل من :

١. العمليات التجارية (business processes).

٢. والموظفين في الشركة (personnel in the company).

جزءًا مهمًا من عملية إدارة المخاطر التشغيلية.

**إدارة المخاطر المالية (Managing Financial Risk) :**

يمكن لمجموعة متنوعة من الأدوات المالية أن تخلق قيمة اقتصادية للشركة عن طريق إدارة التعرض للمخاطر المالية وخاصة :

١. مخاطر الائتمان (credit risk).

٢. ومخاطر السوق (market risk).

يمكن أيضًا استخدام السياسات والإجراءات بخلاف الأدوات المالية (financial instruments) في إدارة المخاطر المالية.

تتضمن السياسات والأدوات المالية المختلفة التي يمكن أن تساعد في إدارة مخاطر التمويل ما يلي :

• الحفاظ على / الإبقاء على الالتزامات (Maintaining commitments) مثل خطوط الائتمان من المؤسسات المالية لاحتياجات التمويل

• الأدوات المشتقة مثل :

١. العقود الآجلة أو المستقبلية (forward or futures contracts).

٢. والخيارات (options).

٣. والمقايضات (swaps).

للتحوط من مخاطر :

١. تقلبات قيمة العملات الأجنبية (foreign currency value fluctuations).

٢. أو تقلبات القيمة العادلة الأخرى (other fair value fluctuations).

٣. أو التغيرات في معدلات الفائدة (changes in interest rates)

• سياسات محددة للاستثمارات القصيرة والطويلة الأجل

**ملحوظة :** السياسات والممارسات لإدارة المخاطر المالية يتم تناولها بتعمق في القسم B تمويل الشركات في الإدارة المالية طويلة الأجل.

**إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) Enterprise Risk Management :**

تتضمن إدارة المخاطر الأقسام الفردية والادارات (individual departments and divisions) التي تقوم :

١. بتقييم المخاطر (risk assessments).

٢. وإدارة المخاطر (managing risks).

ومع ذلك ما لم تتم إدارة المخاطر من منظور المنظمة ككل (organization as a whole) يمكن أن تكون النتيجة :

١. التداخلات (overlaps).

٢. والتكرار (redundancies).

٣. والبقع العمياء (blind spots).

**على سبيل المثال** يمكن تجاهل حدث خطر قد يؤثر على الشركة بأكملها لأن بروتوكولات تقييم المخاطر العديدة تركز على الأقسام الفردية وليس على الشركة بشكل عام.

تختلف إدارة مخاطر المؤسسة عن إدارة المخاطر الأكثر تقليدية لأن إدارة المخاطر المؤسسية هي عملية لتطوير رؤية من أعلى لأسفل للمخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة. تتعامل إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) مع إدارة المخاطر :

١. من منظور القسم الفردي (individual department).

٢. ومن منظور المنظمة ككل (organization as a whole).

تم تصميم إدارة المخاطر في المؤسسة لتنسيق تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها في جميع أنحاء المؤسسة من أجل :

١. زيادة التغطية (maximize coverage)

٢. وتقليل احتمالية المخاطر التي يتم تجاهلها (reduce the possibility of overlooked risks).

**إدارة المخاطر في المؤسسة وطريقة عرض المحفظة الاستثمارية للمخاطر (ERM and a Portfolio View of Risk) :**

إدارة مخاطر المؤسسة متجذرة في نظرية المحفظة الحديثة (modern portfolio theory) كما تستخدم في الاستثمار. نظرية المحفظة الحديثة هي فلسفة استثمار (investment philosophy) تدافع عن بناء محفظة مثالية للأوراق المالية وفقاً للمخاطر والعائد. وفقاً لنظرية المحفظة لا ينبغي تقييم أوراق مالية معينة كاستثمار مستقل ؛ وبدلاً من ذلك يجب تقييم كل ورقة مالية فردية وفقاً لكيفية توقع قيمته السوقية للتغير فيما يتعلق بالقيم السوقية للأوراق المالية الأخرى في المحفظة.

تأخذ إدارة مخاطر المؤسسة نظرة مماثلة للمخاطر. إن إدارة المخاطر بشكل منفصل ومعزول والمعروف أيضاً باسم نهج الصومعة (silos approach) ..

الصوامع هي مرافق تخزين زراعية طويلة وضيقة تستخدم في المزارع لتخزين المنتجات الزراعية وعادة ما تكون الحبوب. المنتج المخزن في صومعة آمن ومحمي ولا يتفاعل مع المنتج في أي صوامع قريبة.

وهو نهج قصر النظر (short-sighted) ويؤدي إلى نتائج عكسية لأنه يفشل في النظر في العلاقات المتبادلة بين المخاطر فيما بينها. لا يمكن للمخاطر المرتبطة بشكل سلبي فقط أن تقلل من المخاطر الإجمالية ولكن المخاطر المرتبطة بشكل إيجابي يمكن أن تضاعف الضرر. تؤيد إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) إلى تقييم المخاطر كمحفظة من الأحداث. تساعد "طريقة عرض المحفظة portfolio view" هذه الشركات على تحديد الطرق التي ترتبط بها العديد من المخاطر سواء كانت إيجابية أو سلبية وبالتالي تمنح الشركة أفضل المعلومات للاستجابة للمخاطر.

**مثال :** ضع في اعتبارك كيف يمكن لشركة متعددة الجنسيات تقييم المخاطر المرتبطة بالعملية المحلية التي تبدأ قيمتها في الانخفاض. فمن ناحية ستزداد تكلفة المواد الخام التي يتم شراؤها دوليًا مما يجعل الإنتاج أكثر تكلفة. من ناحية أخرى تزداد أعمال التصدير متعددة الجنسيات مما يحسن المبيعات والأرباح.

في غياب وجهة نظر المحفظة للمخاطر سيكون للأقسام والإدارات المتعددة الجنسيات أهدافًا مختلفة في استراتيجياتها لتقييم المخاطر مع احتمال تعارض الأهداف والنتائج. قد تختار إدارة المشتريات التحوط مقابل العملة الهابطة بخيارات العملات بينما في نفس الوقت ستتحوط وظيفة الخزانة (treasury function) مقابل نفس الحدث مع العقود الآجلة للعملة. بدون هذا النوع من التنسيق الذي توفره نظرة المحفظة للمخاطر من المحتمل أن :

١. تضيع هذه الإدارات موارد الشركة (waste company resources).

٢. وتبدد الفرص المربحة (squander profitable opportunities).

ومع عرض المحفظة للمخاطر فإن الإدارة ستكون قادرة على :

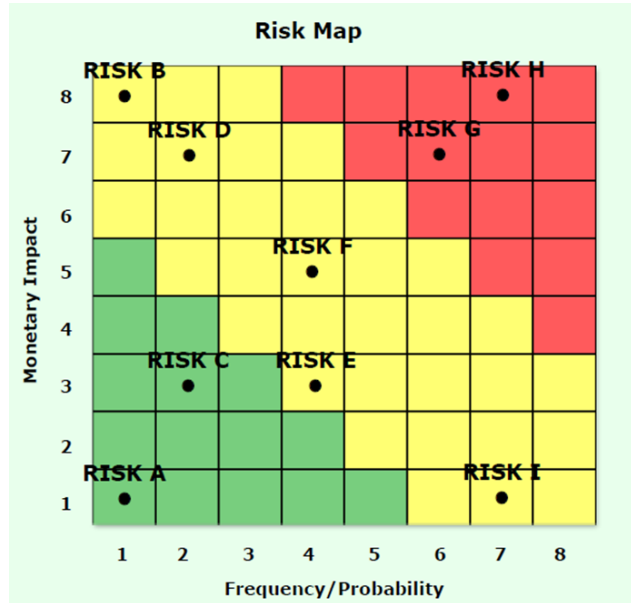
١. أخذ نظرة مجهرية (macroscopic view).

٢. وتقييم الاحتياجات الإجمالية للشركة (assess the overall needs of the company).

٣. وتنفيذ استجابة منسقة لانخفاض العملة (execute a coordinated response to the currency decline).

قد يكون تأثير انخفاض العملة على الشراء وتأثيره على المبيعات والأرباح سيعوض كل منهما الآخر مما يخلق تحوطًا طبيعيًا (natural hedge) ولا يوجد ما يبرر أي شراء للمشتقات.

يسمى الترابط بين مختلف المخاطر الفردية نظرة المحفظة للمخاطر (portfolio view of risk) والتي يمكن فهمها باستخدام خريطة المخاطر :



تُظهر خريطة المخاطر مجموعة متنوعة من المخاطر تم رسمها وفقًا لتكرار ودرجة التأثير النقدي. للوهلة الأولى يبدو أن خريطة المخاطر تظهر مجموعة من المخاطر الفردية كل واحدة منها يمكن معالجتها وحلها بشكل فردي من قبل إدارة أو أخرى. علاوة على ذلك قد تفكر الإدارة في ضخ معظم مواردها في معالجة المخاطر H و G لأن هذه هي أهداف الرؤية العالية high visibility targets في "المنطقة الحمراء red zone" للخريطة في الزاوية العلوية اليمنى.

ومع ذلك فإن إدارة المخاطر في المؤسسة وطريقة عرض المحفظة للمخاطر تشير إلى نهج مختلف.

على الرغم من أهمية الاستعداد لمخاطر عالية التكرار / عالية التأثير high frequency/high impact risks (مثل المخاطر G و H) إلا أنها ليست كافية.

ويجب أن تكون الإدارة أيضًا على دراية بالمخاطر المنخفضة التكرار / عالية التأثير low frequency/high impact risks (مثل المخاطر B و D) التي يمكن أن تدمر المنظمة بسبب تأثيرها العالي. بالإضافة إلى ذلك يجب على الإدارة أن تدرك أن بعض التهديدات إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح يمكن أن تؤدي إلى سلسلة من الأحداث المترابطة التي يمكن أن تتطور إلى كارثة هائلة للشركة. يجب نشر موارد إدارة المخاطر لتحديد وتقييم وتخفيف ليس فقط حدث المخاطر الأولي ولكن الأثر المتتالي للعملية برمتها (cascading impact of the whole process). وبعبارة أخرى تساعد نظرة المحفظة للمخاطر الشركة على النظر إلى المخاطر على أنها متشابكة ومتراصة (interrelated and interconnected) وبالتالي يمكن أن تكون الشركة في وضع جيد للتعامل مع العديد من أحداث المخاطر.

للتحضير لأحداث مخاطر متعددة يمكن للمؤسسة استخدام :

١. تخطيط السيناريو (scenario planning).

٢. والنمذجة الإحصائية (statistical modeling).

مع تخطيط السيناريو (scenario planning) تنظر مجموعة من كبار التنفيذيين والخبراء الفنيين في مجموعة من البدائل التي تمكن المؤسسة من الاستجابة بسرعة للأحداث المستقبلية والتي تكون عامة بشكل عام والتي لا يمكن التنبؤ بها غالبًا.

لدى المجموعة بشكل عام مجموعة واسعة من وجهات النظر التي تمكنها من النظر في السيناريوهات المحتملة بخلاف المعتاد والمتوقع.

النماذج الإحصائية (Statistical models) هي :

١. تركيبات للبيانات (formulations analyses).

٢. أو تحليلات للبيانات (data analyses).

يمكن استخدامها لعمل افتراضات أو التحقق من الافتراضات حول البيانات. الانحدار الخطي هو مثال على النمذجة الإحصائية التي تساعد على تطوير التنبؤ من البيانات التاريخية.

### حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية (Corporate Governance and ERM) :

حوكمة الشركات مصطلح واسع (broad term) يشير إلى كلاً من :

١. السياسات (policies).

٢. والممارسات (practices).

التي توجه الشركة نحو أهدافها. تشير حوكمة الشركات (Corporate governance) إلى :

١. أخلاقيات الشركة (ethics of the company).

٢. والطريقة التي ترى بها الإدارة الشركة (manner in which management sees the company).

٣. والطريقة التي تختارها لإدارة عملياتها (manner in which it chooses to run its operations).

وبشكل أكثر تحديدًا تحدد حوكمة الشركات نغمة (tone) الطريقة التي تتصرف بها الشركة فيما يتعلق بأصحاب المصلحة - فريق الإدارة والموظفين والعملاء وحملة الأسهم والمقرضين والبائعين - ومنافسيها والقانون والحكومة وحتى البيئة.

تتمتع حوكمة الشركات بعدد معنوي وأخلاقي (Corporate governance has a moral and ethical dimension) حيث أنها تتعلق بالطريقة التي :

١. تعامل بها الشركة موظفيها (treats its employees).

٢. وتستجيب للقوانين واللوائح (responds to laws and regulations).

٣. وتتعامل مع العقبات والانتكاسات (handles obstacles and setbacks).

تهتم حوكمة الشركات بتحقيق أهداف الشركة (achievement of the corporation's objectives).

الدور الرئيسي لحوكمة الشركات هو التوجيه الذي تقدمه للطريقة التي تقوم بها الإدارة بتقييم المخاطر ومعالجتها (assesses and handles risk).

في معظم الحالات يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن الإشراف (overseeing) على عملية إدارة المخاطر حيث تتطلب إدارة المخاطر الانتباه من أعلى المستويات (attention from the highest levels). يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن الإدارة لديها عمليات لـ :

١. تحديد المخاطر الأكثر خطورة (identify its most critical risks)
  ٢. وإدارت تلك المخاطر (manage).
  ٣. ومراقبة تلك المخاطر (monitor).
  ٤. وعند الضرورة عملية محددة بوضوح لتنبيه مجلس الإدارة (clearly defined process to alert the board).
- يجب على مجلس الإدارة أيضاً التأكد من أن هذه العمليات تتم مراجعتها (reviewed) وتحسينها (improved) باستمرار استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.
- من أجل أداء :

١. أنشطة إشراف المخاطر (risk oversight activities).
  ٢. أنشطة مراقبة المخاطر (risk monitoring activities).
- تعمل مجالس الإدارة بشكل متزايد على إنشاء لجان لإدارة المخاطر للإشراف على أنشطة إدارة مخاطر المؤسسة العامة ومراقبتها بما في ذلك مراجعة كلا من :
١. السياسات (policies).
  ٢. والإجراءات (procedures).
  ٣. والممارسات (practices).
- المرتبطة بـ :

١. مخاطر الأعمال (business risk).
٢. ومخاطر السوق (market risk).
٣. والمخاطر التشغيلية (operational risk).

علاوة على ذلك قامت العديد من مجالس إدارة الشركات بتعيين كبير موظفي المخاطر (CRO) الذي تشرف على أنشطته لجنة إدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة. لا تتطلب هيئة سوق المال (SEC) وجود لجنة لإدارة المخاطر في الوقت الحاضر لذلك لا توجد متطلبات رسمية لأعضاء لجنة إدارة المخاطر. ومع ذلك فمن الأفضل أن يكون :

١. أعضاء لجنة إدارة المخاطر من المديرين غير العاملين (أي ليسوا أعضاء في إدارة الشركة)
  ٢. ويجب أن يكون أحدهم على الأقل قد أثبت مؤهلات إدارة المخاطر.
- تعزز إدارة المخاطر المؤسسية وظيفه حوكمة الشركات وبالتالي إدارة المخاطر. يمكن أن تقدم المساعدة الأساسية لكلا من :

١. مجلس الإدارة (board of directors).
٢. ولجنة إدارة المخاطر (risk management committee).
٣. وكبير موظفي المخاطر (chief risk officer - CRO).

لأن تركيزه يستهدف بشكل مباشر على مستوى الكيان مما يعني أنه يفحص الشركة ككل. يمكن أن تساعد إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) الشركة في تحديد :

١. أهداف الشركة المعرضة للخطر (corporate objectives that are at risk).
  ٢. والوسائل اللازمة لمعالجة المشكلات الصغيرة حتى قبل أن تتصاعد إلى كوارث على مستوى الشركة (means to address even minor problems before they can escalate to company-wide catastrophes).
- دور المحاسب الإداري في إدارة مخاطر المؤسسة وفقاً لـ (SMA: ERMF) تتضمن بعض المجالات المحددة التي يمكن أن تكون فيها قدرات المحاسبين الإداريين مفيدة في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية ما يلي :
- المساعدة في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في وظيفة التمويل ( Assisting in implementing ERM in the finance function ).
  - مساعدة الإدارة في تحليل وقابلية شهية المخاطر للمؤسسة وتحمل المخاطر لشرائح الأفراد في المنظمة ( Assisting management in analyzing and quantifying the organization's risk appetite and risk tolerances for individual segments of the organization ).
  - توفير المعلومات للإدارة للمساعدة في تحديد المخاطر ( Providing information to management to assist in risk identification ).
  - جمع معلومات أفضل الممارسات حول إدارة المخاطر المؤسسية وإجراء دراسات المقارنة لاستخدامها في تحديد المخاطر ( Gathering best practice information on ERM and performing benchmarking studies for use in risk identification ).
  - المساعدة في تحديد الأثر النقدي واحتمالات المخاطر الفردية لخرائط المخاطر ( Assisting with quantifying monetary impact and probabilities of individual risks for risk maps ).
  - المساعدة في تحديد وتقدير التكاليف والفوائد لاستراتيجيات تخفيف المخاطر المختلفة ( Assisting with identifying and estimating costs and benefits of various risk mitigation strategies ).
  - تصميم التقارير لرصد المخاطر وتقييم فعالية إجراءات التخفيف من المخاطر ( Designing reports to monitor risks and evaluate the effectiveness of risk mitigation actions ).
  - المشاركة في تطوير خطط استمرارية العمل ( Participating in the development of business continuity plans ).
  - تقديم المشورة بشأن الإفصاح عن المخاطر المطلوبة في تقارير هيئة سوق المال ( Advising on risk disclosures required in SEC reports ).
  - مساعدة الإدارة على فهم وإدارة المخاطر في الابتكار الجديد والمنتجات الجديدة والاستراتيجيات الجديدة ( Helping management understand and manage risk in new innovation, new products, and new strategies ).

**إطار COSO حول إدارة المخاطر في المؤسسة (COSO Framework on Enterprise Risk Management) :**

في عام ٢٠٠٤ نشرت لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريبواي (COSO) إدارة المخاطر المؤسسية - إطار متكامل لمساعدة المنظمات في إدارة المخاطر. في عام ٢٠١٧ نشر COSO تحديثاً لمنشور ٢٠٠٤ إدارة مخاطر المؤسسة - التكامل مع الإستراتيجية والأداء لمعالجة التعقيد المتزايد للمخاطر والمخاطر الجديدة التي ظهرت منذ عام ٢٠٠٤. لا يزال من الممكن استخدام منشور ٢٠٠٤ ولكن احتفظ COSO الحق في إلغاء أو سحب مطبوع ٢٠٠٤ في المستقبل.

لقد تغير تعريف COSO لإدارة مخاطر المؤسسة منذ إصدار عام ٢٠٠٤. يقدم COSO تعريف ٢٠١٧ التالي لإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) في إدارة مخاطر المؤسسة - التكامل مع الإستراتيجية والأداء :

[إدارة مخاطر المؤسسة] هي الثقافة والقدرات والممارسات التي تتكامل معها المؤسسات في وضع الإستراتيجية وتطبيقها عند تنفيذ تلك الإستراتيجية بهدف إدارة المخاطر في خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها.

تم التعبير عن مفهومين هامين في التعريف السابق:

١) تتكامل إدارة مخاطر المؤسسة بشكل وثيق مع وضع الإستراتيجيات (closely integrated with strategy-setting).

٢) الغرض من إدارة المخاطر ليس فقط الحفاظ على قيمة الشركة بل هو خلق وتحقيق قيمة الشركة أي زيادة قيمتها.

وفقاً لمنشور COSO 2017 لا يمكن فصل عملية إدارة مخاطر المؤسسة عن عمليات وضع الإستراتيجيات وتنفيذ الإستراتيجيات المحددة. وبالتالي يتم نشر إدارة مخاطر المؤسسة كجزء من عملية اختيار وتحسين الإستراتيجيات. يجب أن تكون إدارة المخاطر في المؤسسة جزءاً من عملية تحديد الإستراتيجية وأهداف الأداء من أجل فهم تأثير المخاطر على الأداء. وبالتالي يساعد دمج ممارسات إدارة مخاطر المؤسسة في جميع أنحاء المنشأة على تعزيز النمو والأداء

في المقابل قد توجد طرق إدارة المخاطر التقليدية إلى حد ما في عزلة كوظيفة أو قسم يأتي جنباً إلى جنب مع الإدارة بعد اكتمال عملية التخطيط الإستراتيجي. يمكن أيضاً ممارسة إدارة المخاطر بشكل منعزل من قبل كل قطاع مع تحمل إدارة كل قسم أو قسم فردي المسؤولية الكاملة عن :

١. تقييم المخاطر في هذا القطاع (segment's risk assessment).

٢. وإدارة المخاطر (risk management).

٣. وعدم توصيل جهوده إلى القطاعات الأخرى أو إلى الإدارة العليا (not communicating its efforts to other segments) (or to senior management).

ومع ذلك يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى :

١. التداخل (overlaps).

٢. والتكرار (redundancies).

٣. والبقع العمياء (blind spots).

**على سبيل المثال** يمكن تجاهل حدث خطر قد يؤثر على الشركة بأكملها لأن بروتوكولات تقييم المخاطر العديدة تركز على الأقسام الفردية وليس الشركة بشكل عام. أو يمكن أن تنشأ المخاطر في جزء واحد من الكيان العام ولكنها تؤثر على جزء مختلف

تم تصميم إدارة المخاطر في المؤسسة لـ :

١. تنسيق تحديد المخاطر (risk identification).

٢. وتقييمها وإدارتها (assessment, and management).

في جميع أنحاء المؤسسة بدءاً من عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا من أجل معرفة مدى ملائمة إستراتيجية معينة لمهمة المؤسسة ورؤيتها.

### مراجعة التخطيط الاستراتيجي (Review of Strategic Planning) :

لأنه لا يمكن فهم تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي بصرف النظر عن فهم التخطيط الاستراتيجي.  
الإستراتيجية (strategy) هي مجموعة من الإجراءات التي يتخذها مديرو الشركة لزيادة أداء الشركة ويتضمن وضع الإستراتيجية كلاً من :

١. صياغة الإستراتيجية (strategy formulation) - عملية اختيار الإستراتيجيات.
  ٢. وتنفيذ الإستراتيجية (strategy implementation) - عملية وضع الإستراتيجيات المحددة موضع التنفيذ.  
أنها تنطوي على :
  ١. تصميم وتقديم ودعم المنتجات (designing, delivering, and supporting products) ؛
  ٢. تحسين كفاءة وفعالية العمليات (improving efficiency and effectiveness of operations) ؛
  ٣. وتصميم الهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة والثقافة (designing the organization structure, control systems, and ) (culture).
- الخطة الاستراتيجية هي خطة طويلة المدى (long-term plan) تغطي عادة فترة خمس سنوات أو أكثر. يتم استخدام الخطة الاستراتيجية جنباً إلى جنب مع كلاً من :

١. التخطيط التكتيكي (tactical and operational planning).
  ٢. والتخطيط التشغيلي (operational planning).
- في تطوير الموازنة للسنة القادمة وبالتالي يتم استخدامها لتحديد تخصيص الموارد داخل الشركة.
- الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي هي تحديد مهمة الشركة ورؤيتها وقيمها وأهدافها (company's mission, vision, values, and goals).

قيم الشركة (company's values) هي أساس ثقافتها التنظيمية (organizational culture). تتكون الثقافة التنظيمية من المعايير التي تحكم كيفية عمل موظفي الشركة لتحقيق :

١. مهمة الشركة (company's mission).
٢. وأهدافها (company's goals).

وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأداء الشركة. يرتبط الاحترام العميق لمصالح أصحاب المصلحة deep respect for the interests of stakeholders (أي العملاء والموظفين والموردين والمقرضين والمستثمرين) بالأداء العالي في الشركات. يرتبط عدم احترام نفس المجموعات بالأداء الضعيف.

وبالتالي تعد ثقافة المنظمة عاملاً مهماً في أدائها.

ويتبع تحديد مهمة الشركة ورؤيتها وقيمها وأهدافها الخطوة الثانية وهي تحليل القوى الخارجية التي تشكل الصناعة التي تعمل فيها الشركة من أجل فهم :

١. الفرص المتاحة (opportunities available).
٢. والتهديدات التي تواجه الشركة (threats confronting the firm) التي يمكن أن تؤثر عليها في السعي للوصول الى مهمتها.

**الخطوة الثالثة** هي تحليل البيئة الداخلية (internal environment) للشركة لتحديد :

١. نقاط القوة (strengths).

٢. ونقاط الضعف (weaknesses).

٣. والقيود (limitations).

**الخطوة الرابعة** هي صياغة الاستراتيجيات (formulate strategies) التي :

١. تحسن نقاط القوة في المنظمة (optimize the organization's strengths).

٢. وتصحيح أو تقليل نقاط الضعف (correct or minimize its weaknesses) من أجل الاستفادة من الفرص في مواجهة التهديدات.

**الخطوة الخامسة** والأخيرة في التخطيط الاستراتيجي (strategic planning) هي تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات المختارة (developing and implementing the chosen strategies) بترجمتها إلى عمل.

يتم تنفيذ الإستراتيجية في سياق التصميم التنظيمي للمؤسسة. يتضمن التصميم التنظيمي تحديد كيفية إنشاء الشركة ودمجها واستخدامها لهيكلها التنظيمي وأنظمتها الرقابية وثقافتها لمتابعة نموذج أعمالها بنجاح. نموذج أعمال الشركة هو فكرة مديرها حول كيفية تناسب مجموعة الإستراتيجيات والاستثمارات الرأسمالية التي تقوم بها الشركة معاً لتحقيق مهمة الشركة ورؤيتها والقيم الأساسية.

**دمج إدارة المخاطر مع اختيار الاستراتيجية (Integrating Risk Management with Strategy Selection) :**

وفقاً لإدارة المخاطر المؤسسية في - COSO التكامل مع الاستراتيجية والأداء (ملخص تنفيذي) يتم تقييم المخاطر في العديد من الشركات من حيث تأثيرها المحتمل على جدوى استراتيجية محددة بالفعل. ومع ذلك يحافظ إطار COSO على أن الخطر على الاستراتيجية المختارة ليس سوى جانب واحد من المخاطر. يمكن أن يؤثر جانبان إضافيان للمخاطر على قيمة الكيان أكثر من ذلك بكثير:

(١) احتمالية عدم توافق الاستراتيجية مع رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها الأساسية. يجب أن تدعم أي استراتيجية تختارها المنظمة مهمتها ورؤيتها وقيمها.

إذا كانت الاستراتيجية لا تتماشى مع رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها فقد لا تدرك المنظمة رسالتها ورؤيتها أو قد تضر بقيمتها حتى أثناء تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

(٢) يمكن أن يكون لكل استراتيجية مختارة نتائج غير مقصودة. يتضمن كل اختيار استراتيجي مقايضات (involves tradeoffs).

العواقب والمبادلات غير المقصودة هي :

١. آثار الاستراتيجيات المختارة (implications of the strategies chosen).

٢. وانعكاسات الاستراتيجيات تخلق مخاطر (implications of the strategies create risks).

يحتاج مجلس الإدارة والإدارة إلى النظر في كل استراتيجية محتملة من حيث ما إذا كانت تعمل مع :

١. شهية المنظمة للمخاطر (organization's risk appetite)

٢. وكيف ستساعد المؤسسة على تخصيص الموارد بكفاءة (how it will help the organization to allocate resources) (efficiently).

تكن أهم أسباب تدمير القيمة في احتمال أن الاستراتيجية المختارة لن تدعم مهمة الكيان ورؤيته وقيمته وفي الآثار المترتبة على الاستراتيجية المختارة. لذلك تعزز إدارة المخاطر المؤسسية اختيار الاستراتيجية عندما يتم دمجها مع اختيار الاستراتيجية ولا يتم التعامل معها كنشاط إضافي بعد اختيار الاستراتيجية.

إدارة المخاطر في المؤسسة لا تتعلق فقط بإدارة المخاطر لإستراتيجية مختارة. والأهم من ذلك هو فهم الآثار المترتبة على استراتيجية وإمكانية عدم محاذاة استراتيجية

**ملاحظة :** يجب أن يكون النظر في مخاطر الاستراتيجية وخاصة :

١. مخاطر عدم توافق الاستراتيجية
٢. ومخاطر الآثار المترتبة على الاستراتيجية
- بمجرد اختيارها جزءاً من عملية وضع الاستراتيجية.
- يجب أن يتضمن اختيار الاستراتيجية اتخاذ القرار الذي يتضمن تحليل المخاطر والذي يوائم موارد الكيان مع مهمة ورؤية وقيم المنظمة. وبالتالي فإن إدارة مخاطر المؤسسة - التكامل مع الاستراتيجية والأداء تؤكد على أهمية :
١. دمج إدارة مخاطر المؤسسة مع التخطيط الاستراتيجي
٢. ودمجها في جميع أنحاء المنظمة.

**إطار COSO 2017 لإدارة المخاطر المؤسسية (The COSO 2017 Enterprise Risk Management Framework) :**

يتكون إطار COSO لإدارة مخاطر المؤسسة (ERM) لعام ٢٠١٧ من خمسة مكونات وعشرين مبدأ مترابط.

**المكونات الخمسة هي :**

- ١) الحوكمة والثقافة (Governance and Culture). الحوكمة تحدد لهجة المنظمة. وهو يعزز أهمية ويحدد مسؤوليات الرقابة لإدارة المخاطر في المؤسسة. تتعلق الثقافة ب :
  ١. القيم الأخلاقية (ethical values).
  ٢. والسلوكيات المطلوبة (desired behaviors).
  ٣. وفهم المخاطر في الكيان (understanding of risk in the entity).
- إن مجلس الإدارة من خلال دوره الرقابي (oversight role) مسؤول عن :
  ١. دعم خلق القيمة في الكيان (supporting the creation of value in an entity).
  ٢. ومنع تراجعه (preventing its decline).
- يشمل الدور الرقابي (oversight role) للمجلس إدارة مخاطر المؤسسة (enterprise risk management).
- يشمل دور المجلس في مراقبة المخاطر على سبيل المثال لا الحصر :
  ١. المراجعة (reviewing).
  ٢. والتحدي (challenging).
  ٣. والموافقة مع الإدارة على الاستراتيجيات المقترحة ورغبتها في المخاطرة (concurring with management on proposed strategiesits, risk appetite).
٤. ومواءمة الإستراتيجية والأهداف مع المهمة والرؤية والقيم الأساسية للكيان والقرارات التجارية الهامة (alignment of strategy and objectives with the entity's stated mission, vision, and core values, ) (significant business decisions).
٥. والاستجابات إلى التقلبات الكبيرة في الأداء (responses to significant fluctuations in performance).
٦. والانحرافات عن القيم الأساسية (deviations from core values).
٧. وحوافز الإدارة والتعويضات (management incentives and compensation).
٨. وعلاقات المستثمرين وأصحاب المصلحة (investor and stakeholder relations).

٢) الاستراتيجية وتحديد الأهداف (Strategy and Objective-Setting). إدارة مخاطر المؤسسة والاستراتيجية وتحديد الأهداف كلها جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي. تحدد الشركة :

١. شهيتها للمخاطر (risk appetite).

٢. وتوائم استراتيجيتها معها "المقصود مع شهيتها للمخاطر" (aligns strategy with it).

الأهداف الموضوعية تضع الإستراتيجية موضع التنفيذ وتكون بمثابة أساس لتحديد :

١. تقييم المخاطر (identifying risk)

٢. والاستجابة لها (responding to risk).

يجب مراعاة ثلاثة جوانب للمخاطر كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي :

(١) المخاطر للاستراتيجية المختارة (risks to the chosen strategy) ؛

(٢) إمكانية عدم توافق استراتيجية معينة مع رسالة الكيان ورؤيته والقيم الأساسية

(possibility of a given strategy not aligning with the entity's mission, vision, and core values) ؛ و

(٣) آثار الإستراتيجية المختارة (implications of the strategy chosen).

٣) الأداء (Performance). يجب تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق استراتيجية الشركة وأهدافها التجارية. يجب تحديد المخاطر حسب الأولوية حسب شدة المخاطر في الشركة. تأخذ الإدارة نظرة عامة على حجم المخاطر التي تحملتها وتختار استجابات المخاطر. يتم الإبلاغ عن نتائج هذه العملية إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين في المخاطر.

٤) الاستعراض والمراجعة (Review and Revision). كجزء من استعراضها لأداء الكيان ينبغي أن تنتظر الإدارة في مدى جودة عمل مكونات إدارة مخاطر المؤسسة بمرور الوقت. في حالة حدوث تغييرات جوهرية يجب على الإدارة النظر في المراجعات المطلوبة (what revisions are needed).

٥) المعلومات والاتصالات وإعداد التقارير (Information, Communication, and Reporting). تنطوي إدارة المخاطر في المؤسسة على عملية مستمرة للحصول على المعلومات الضرورية وتلقيها من مصادر داخلية وخارجية. يجب أن يتدفق الاتصال لأعلى ولأسفل وعبر المؤسسة.

المكونات الخمسة .. السابقة .. مدعومة بمجموعة من المبادئ التي تصف الممارسات التي يمكن استخدامها من قبل أنواع مختلفة من المنظمات. يمكن أن يوفر استخدام هذه المبادئ للمجلس والإدارة ضمانًا معقولاً بأن المؤسسة تفهم المخاطر المرتبطة باستراتيجيتها وأهدافها وأنها تسعى جاهدة لإدارة تلك المخاطر.

**فوائد إدارة مخاطر المؤسسة (Benefits of Enterprise Risk Management) :**

فوائد نظام إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) جيد التطوير والتنفيذ جيدًا وستختلف من شركة لأخرى. بعض الفوائد الأكثر شيوعًا وفقًا لإطار COSO هي :

**فوائد إدارة مخاطر المؤسسة (Benefits of Enterprise Risk Management) :**

• زيادة نطاق الفرص المتاحة للمنظمة. من خلال النظر في جميع الاحتمالات سواء الجوانب الإيجابية والسلبية للمخاطر يمكن للإدارة تحديد الفرص الجديدة والتحديات الفريدة المرتبطة بالفرص الحالية.

• يتم تحديد المخاطر وإدارتها عبر المؤسسة. يمكن للإدارة تحديد وإدارة المخاطر المتعددة على مستوى الكيان للحفاظ على الأداء وتحسينه.

• يتم زيادة النتائج الإيجابية بينما يتم تقليل المفاجآت السلبية. تمكن إدارة مخاطر المؤسسة الكيانات من تحسين قدرتها على تحديد المخاطر وإنشاء استجابات مناسبة وبالتالي تقليل المفاجآت والتكاليف أو الخسائر ذات الصلة والتصرف على الفرص التي تقدم نفسها وبالتالي الاستفادة من التطورات المفيدة.

• يمكن تقليل تغير الأداء. حتى التقلب الإيجابي في الأداء يمكن أن يسبب تحديات :

الأداء قبل الموعد المحدد يمكن أن يسبب الكثير من القلق مثل أداء أقل من الجدول الزمني. تمكن إدارة المخاطر في المؤسسة المؤسسات من توقع المخاطر التي قد تؤثر على الأداء وتقليل الاضطراب وزيادة الفرص إلى أقصى حد.

تم تحسين نشر الموارد - رأس المال وموارد الشركة. يمكن اعتبار كل خطر طلب الموارد. يسمح الحصول على معلومات جيدة عن المخاطر للإدارة بتقييم الاحتياجات العامة من الموارد وإعطاء الأولوية لنشر الموارد وتعزيز تخصيص الموارد.

• تعزيز مرونة المؤسسة. تعتمد الجدوى المتوسطة والطويلة الأجل لمنظمة ما على قدرتها على توقع التغيير والاستجابة له. يمكن للإدارة الفعالة لمخاطر المؤسسة أن تعزز مرونة الشركة وقدرتها على توقع التغيير والاستجابة له.

• ستكتسب الإدارة فهماً أفضل لكيفية تأثير الاعتبار الواضح للمخاطر على اختيار الاستراتيجية. ونتيجة لذلك ستنمى استراتيجية الشركة بشكل أفضل مع شهيته للمخاطر.

• تضيف إدارة المخاطر في المؤسسة منظوراً لنقاط القوة والضعف في الاستراتيجية مع تغير الظروف ومدى ملاءمة الاستراتيجية لرسالة المنظمة ورؤيتها.

• يمكن للإدارة أن تشعر بمزيد من الثقة بأنها درست استراتيجيات بديلة ونظرت في المدخلات من أولئك في المنظمة الذين سيكلفون بتنفيذ الاستراتيجية المختارة.

• بمجرد وضع الاستراتيجية توفر إدارة المخاطر في المؤسسة طريقة فعالة للإدارة للقيام بدورها مع العلم أن المؤسسة تتوافق مع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الاستراتيجية وتديرها بشكل جيد.

• يساعد تطبيق إدارة مخاطر المؤسسة على خلق الثقة وغرس الثقة في أصحاب المصلحة.

• تساعد إدارة مخاطر المؤسسة المؤسسات على تحديد العوامل التي تمثل التغيير وكذلك المخاطر وكيف يمكن أن يؤثر هذا التغيير على الأداء ويتطلب تغييراً في الاستراتيجية.

#### قيود / حدود إدارة مخاطر المؤسسة :

وفقاً لـ (SMA: ERMF) فإن إدارة مخاطر المؤسسة لديها أيضاً قيود مهمة جداً :

• تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية لا يعني أنه سوف يتم توقع كل المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى الخسارة. في عملية إدارة المخاطر المؤسسية يتم تحديد المخاطر المعروفة وقد تصبح بعض المخاطر غير المعروفة سابقاً معروفة. ومع ذلك لن يتم تحديد بعض المخاطر غير المعروفة. يجب أن تحتفظ الشركة بخطة لاستمرارية الأعمال تكون جاهزة للتنفيذ إذا ظهرت مخاطرة غير معروفة وتؤثر سلباً على المؤسسة.

#### قياس المخاطر في البنوك (Risk Measurement in Banks) :

مثل أي شركة أخرى تعمل البنوك على جني الأموال وفي هذه العملية يجب أن تتحمل درجات متفاوتة من المخاطر. ومع ذلك وعلى عكس الشركات الأخرى فإن البنوك مكلفة أيضاً بحماية أموال المودعين لديها وقد عهد العديد منها إلى مذكرات حياتهم للمؤسسة ونتيجة لذلك عرضة للتجنب من المخاطر. في الولايات المتحدة يتم تأمين الودائع المصرفية من قبل وكالة تابعة للحكومة الفيدرالية.

لأنهم يفترضون الكثير من مخاطر المودعين في البنوك يطلب المنظمون من البنوك الحفاظ على رأس المال الكافي.

كفاية رأس المال (Capital adequacy) هو قياس يستخدمه منظمو البنوك لتقييم ما إذا كان لدى البنك رأس مال كاف مقارنة بالتزاماته. مثلما تعتبر كلا من :

١. الخسائر المتوقعة (expected losses).

٢. والخسائر غير المتوقعة (unexpected losses).

جزءاً من إدارة المخاطر لجميع الشركات تحدد البنوك أيضاً :

١. مستويات الخسائر المتوقعة في شكل تخلف المقترض عن سداد القروض

٢. وخسائر الأصول الأخرى.

تدبير البنوك خسائر قروضها المتوقعة من خلال تسعير قروضها لتغطية بعض الخسائر وكذلك من خلال استبعاد مخصصات أرباح خسائر القروض. الخسائر غير المتوقعة هي الخسائر التي تتجاوز المستوى المتوقع. يوفر رأس مال البنك حاجزاً لحماية حاملي التزامات البنك holders of the bank's liabilities .. مثل :

١. المودعين (depositors).

٢. وحاملي الديون (debt holders).

من الخسائر التي تتجاوز المستويات المتوقعة. وبالتالي يجب أن يحتفظ البنك برأس مال كافٍ لتجنب الإفلاس في حالة خسائر القروض غير المتوقعة

يراقب المنظمون المصرفيون في معظم البلدان رأس مال البنوك. يتم تصنيف حسابات البنوك الرأسمالية من قبل الجهات التنظيمية المصرفية. تم تطوير المعايير الدولية لكفاية رأس المال المصرفي والتأثير على المتطلبات التنظيمية لكل بلد فيما يتعلق برأس مال البنوك. أدخلت لجنة بازل للإشراف المصرفي وهي هيئة دولية تتكون من محافظي البنوك المركزية من جميع أنحاء العالم في عام ١٩٨٨ نظام قياس رأس المال يسمى اتفاق بازل (Basel Accord). تم استبدال اتفاقية بازل الآن بنظام أكثر تعقيداً لقياس كفاية رأس المال يعرف باسم بازل ٢ ؛ و بازل ٣ قيد التنفيذ<sup>١</sup>.

**والسؤال :** لماذا تركز تلك الاتفاقية على قطاع البنوك تحديداً ؟!

**والاجابة :** هو لان اغلب أموال البنوك .. وخصوصاً البنوك التجارية .. هي أموال للمودعين وليست أموال مملوكة للبنك.

وفقاً لاتفاقيات بازل يتم قياس "رأس المال" بطرق مختلفة. يتم استخدام عبارتي "رأس المال من المستوى ١" و "رأس المال من المستوى ٢" لتقييم كفاية رأس مال البنك (bank's capital adequacy). يتم استخدام رأس المال من المستوى ١ ورأس المال من المستوى ٢ لتحديد احتياطات البنك المطلوبة (bank's required reserves).

• رأس المال من المستوى ١ (Tier 1 capital) هو رأس المال الأساسي للبنك (bank's core capital) والذي يعتبر الشكل الأكثر موثوقية لرأس المال. يستخدم المنظمون رأس المال من المستوى ١ كمقياس للقوة المالية للبنك (bank's financial strength). رأس المال من المستوى ١ هو بشكل عام حسابات الأسهم العادية للبنك بما في ذلك الأرباح المحتجزة. يشمل رأس المال من المستوى الأول أيضاً الأسهم الممتازة الدائمة إذا كانت :

١. غير قابل للاسترداد (non-redeemable).

٢. وغير تراكمي (non-cumulative).

• رأس المال من المستوى ٢ (Tier 2 capital) هو رأس مال ثانوي (secondary capital). يشمل رأس المال من المستوى ٢ :

١. احتياطات غير معلنة (undisclosed reserves).

٢. واحتياطات إعادة تقييم revaluation reserves (زيادة في قيمة أصل أعيد تقييمه asset that has been reappraised)

٣. ومخصصات عامة (general provisions)

٤. واحتياطات عامة لخسارة القروض (general loan-loss reserves).

٥. وأدوات رأس مال الديون المختلطة (hybrid debt capital instruments) تجمع بين خصائص الأسهم والديون

٦. والديون الثانوية subordinated term debt (الدين الذي من شأنه أن يتم سدادها في حالة التخلف عن السداد فقط بعد سداد بعض الديون الأخرى). ٤١ على الرغم من أن رأس المال من المستوى ٢ مدرج في حساب كفاية رأس مال البنك فإنه ليس موثقاً مثل رأس المال من المستوى ١. لذلك عادة ما تضع الجهات التنظيمية للبنك قيوداً على عناصر ومبالغ رأس المال من المستوى ٢ التي يمكن احتسابها في متطلبات رأس مال البنك.

<sup>١</sup> - من الأسباب الهامة وراء تلك الاتفاقية هو عجز دول العالم الثالث في تلك الفترة عن سداد التزامات الديون !!

نسبة كفاية رأس المال (CAR) Capital Adequacy Ratio هي معيار دولي تستخدمه السلطات التنظيمية لمراقبة البنوك من أجل حماية المودعين في البنوك. يقيس معدل كفاية رأس المال الدرجة التي يمكن للبنك أن يغطي التزاماته. تشير النسبة المرتفعة إلى أن البنك يتمتع برسملة جيدة وصحة جيدة في حين تشير النسبة المنخفضة إلى أن البنك يعاني من الإفراط في العمل بشكل خطير ويشارك في العديد من المشاريع الخطرة.

يتم احتساب نسبة كفاية رأس المال للبنك على النحو التالي :

نسبة كفاية رأس المال (CAR) = المستوى ١ رأس المال + المستوى ٢ رأس المال ÷ الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA)  
**Capital Adequacy Ratio (CAR) = (Tier 1 Capital + Tier 2 Capital) ÷ Risk Weighted Assets (RWA)**

الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA) Risk Weighted Assets هي إجمالي الأصول المعدلة بناءً على فرضية أن الأصول لها ملفات تعريف مخاطر مختلفة. أصول البنك هي قروضه القائمة واستثماراته وعادة ما تكون سندات دين. إن الأصول مرجحة بالمخاطر عند حساب نسبة كفاية رأس المال من أجل ثني البنك عن الاحتفاظ بالأصول الخطرة. تزيد الأصول ذات المخاطر العالية بشكل كبير من الأصول المرجحة للمخاطر لدى البنك. بما أن الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA) هي مقام كفاية رأس المال (CAR) فإن الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA) الأعلى يؤدي إلى كفاية رأس المال (CAR) منخفض. مطلوب الحد الأدنى من ٨ ٪ كفاية رأس المال (CAR) من قبل المنظمين البنوك.

تم توحيد أوزان المخاطر التي سيتم استخدامها لفئات الأصول المختلفة في اتفاقية بازل لعام ٢٠٠٨ وتستخدم البنوك ومنظمو البنوك في معظم البلدان أوزان المخاطر الموحدة في تقييم كفاية رأس المال لبنوك دولهم. تتراوح أوزان المخاطر المستخدمة من ٠ ٪ إلى ٢٠٠ ٪. تحمل فئات الأصول ذات المخاطر العالية أوزان مخاطر أعلى. تختلف معايير ترجيح المخاطر إلى حد ما من بلد إلى آخر ولكن بشكل عام تتطلب المعايير ذلك

• يتلقى الدين الحكومي (Government debt) (الأوراق المالية للوزارة الأمريكية U.S. Treasury securities) ترجيحاً للمخاطر بنسبة ٠ ٪ وبالتالي فهو غير مدرج على الإطلاق في الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA).

• الديون الاستهلاكية (Consumer debt) مثل :

١. الذمم المدينة لبطاقات الائتمان (credit card receivables).

٢. وقروض السيارات (auto loans).

تتلقى وزن مخاطر أعلى (higher risk weighting) من قروض الرهن العقاري (mortgage loans) المضمونة بالممتلكات السكنية.

• القروض التجارية Commercial loans (الاعمال) والقروض العقارية التجارية تتلقى وزن مخاطر أعلى من القروض الاستهلاكية.

• تحصل القروض المستحقة السداد على وزن مخاطر أعلى من القروض الأخرى.

• انخفاض جودة ديون الشركات الأقل من الدرجة الاستثمارية تحصل على وزن مخاطر بنسبة ٢٠٠ ٪ وهو أعلى وزن ممكن.

• يتم تضمين الأصول خارج الميزانية العمومية (Off-balance sheet assets) مثل المشتقات في تحديد الأصول المرجحة للمخاطر لدى البنك أيضاً. يتم تحديد أوزان المخاطر للأصول خارج الميزانية العمومية في عملية من خطوتين. تقوم المؤسسة المالية أولاً بتحويل بند خارج الميزانية العمومية إلى ما يعادله في الميزانية العمومية باستخدام عامل تحويل محدد. بعد ذلك تخاطر المؤسسة بالمبلغ المعادل للائتمان وفقاً للقواعد المستخدمة للأصول في الميزانية العمومية وتدرجه في الأصول المرجحة بالمخاطر (RWA).

سمح اتفاق بازل الثاني (٢٠٠٤) للبنوك باستخدام نهج "قائم على التصنيفات الداخلية" internal ratings based approach أو (IRB) بدلاً من النهج المعياري في تعيين أوزان المخاطر للأصول المتعلقة بالائتمان رهناً بتلبية شروطها الخاصة وتخضع لموافقة صريحة من السلطات التنظيمية. تحدد المؤسسات التي تستخدم نهج قائم على التصنيفات الداخلية (IRB) احتمالات التخلف عن سداد المقترضين وتلك التي تستخدم نهج قائم على التصنيفات الداخلية (IRB) المتقدم "يُسمح لها أيضاً باستخدام تقديرات الخسائر الخاصة بها على أساس التعرض لكل تعرض (exposure-by-exposure basis). يتم تحويل مقاييس المخاطر إلى أوزان المخاطر (risk weights) ومن ثم إلى متطلبات رأس المال التنظيمي باستخدام صيغ وزن المخاطر المحددة من قبل لجنة بازل.

حتى عند استخدام نهج قائم على التصنيفات الداخلية (IRB) من المهم أن ندرك أن وزن المخاطر الذي تحدده البنوك للأصول يتم تنظيمه. لا يمكن للبنك تعيين ترجيحات منخفضة المخاطر بشكل تعسفي لأصوله من أجل تقليل أصوله المرجحة بالمخاطر وبالتالي زيادة نسبة كفاية رأس المال. يفحص المنظمون في البنك وزن المخاطر الذي تحدده البنوك لأصولهم للتأكد من توافقهم مع المبادئ التوجيهية لاتفاقيات بازل.