

## جلسه اول

### تعریف ریسک

ریسک بعنوان شانس انحراف در نتایج مورد انتظار معرفی می شود. بر همین اساس ریسک اعتبار تجاری را می توان احتمال عدم انجام تعهد شرکای تجاری یعنی استفاده کنندگان از تسهیلات اعتباری در زمان مقرر شده یا حتی بعد از آن بدلیل کنترل و یا خارج از کنترل آنها تعریف کرد. در این عملیات تجاری انجام به موقع تعهد توسط خریدار نتیجه مورد انتظار محسوب می شود.

### ماهیت ریسک اعتبار تجاری

ما در موقعیت های زیر با ریسک مواجه می شویم:

الف- عمل یا اقدامات بیش از یک نتیجه به بار می آورد.

ب- حداقل یکی از نتایج ممکن الوقوع می تواند پیامدهای نامطلوبی در پی داشته باشد.

پ- تا زمان حصول و ملموس شدن نتایج نهایی نمی دانیم به درجات مختلف کدامیک از نتایج حاصل می شود.

### ریسک به دو گروه تقسیم می شوند

الف- ریسک خالص یا واقعی

ب- ریسک شرطی یا سوداگرانه

در نوع اول تغییرات احتمالی فقط در جریان زیان یا ضرر می تواند رخ دهد و در نوع دوم تغییرات احتمالی در دو جهت حرکت می کند یعنی می تواند در جهت ضرر و زیان حرکت کند یا در جهت سود و منفعت باشد.

اگر بخواهیم ریسکها را براساس دلیل پیدایش تغییرات گروه بندی کنیم، گروه اول را ایستا و گروه دوم را پویا می نامند.

### طبقه بندی ریسک ها

### ریسک و بی اطمینانی

ریسک سوداگرانه	ریسک خالص
سیاسی : جنگ	آثار و عوامل طبیعی : سیل
اقتصادی : تورم	فنی و تکنولوژی: ماشین آلات
اجتماعی : تغییر سلیق	انحراف های رفتاری و اجتماعی : سرقت
فنی و تکنولوژی : نبودن دانش	شخصی : مرگ

## جلسه دوم

### منشا پیدایش مدیریت ریسک در سازمانها

بطور کلی ارزش در هر سازمان تجاری از سه طریق افزایش می یابد:

۱- کمینه نمودن هزینه های ناشی از خسارتهای مالی

۲- کمینه نمودن مالیاتها

۳- کمینه نمودن احتمال آنکه سازمان وارد سرمایه گذاری با ارزش فعلی خالص شود.

بنابراین بیشینه ساختن این ارزش بالاجبار سیستم مدیریت ریسک در یک بنگاه باید بکار برده شود.

## نظریه ریسک‌گریزی

مدیران اغلب برای حفظ خود و منافع شخصی خود در سازمان سعی می‌کنند کمتر در معرض قرار گیرند و اغلب ریسک را به هزینه منتفعان انجام می‌دهند.

## اهداف اجرای مدیریت ریسک در سازمان

۱- مدیریت ریسک تلاش می‌کند ریسک‌هایی که امکان بازگشت منابع متعلق به سازمان را کاهش دهد را مشخص ساخته و در پیشگیری یا کاهش تبعات منفی آنها کمک نماید.

۲- هدف نهایی مدیریت ریسک در یک موسسه بیشینه کردن نرخ بازده بوسیله حفظ خسارت مرتبط با ریسک بین مقادیر منطق و قابل قبول است.

۳- اداره موثر ریسک جزء مهمی از نگرش جامع به مدیریت ریسک و همچنین فاکتوری کاملاً ضروری برای موفقیت هر سازمانی در دراز مدت است.

## جایگاه سازمانی مدیریت ریسک

در سازمانهای بزرگ تقریباً کارشناسی را برای جلوگیری از حوادث استخدام خود در می‌آورند و تعدادی از سازمانهای پیشرو کلیه مسئولیت‌های مربوط به ریسک را بطور یکجا به مدیریت ریسک واگذار کردند. اما کاملترین نظریه مدیریت ریسک تجزیه و تحلیل کلیه ریسک‌ها اعم از ریسک‌های خالص و ریسک‌های سوداگرانه است.

## مدیریت راهبردی ریسک

در هم آمیختن چهار اولویت: ۱- اولویت‌های سازمانی ۲- فرهنگ اعتباری آن ۳- راهبرد برخورد با ریسک (ریسک‌گریزی در مقابل ریسک‌پذیری) ۴- اجرای کنترل ریسک

## ۱- تعیین اولویت سازمانی

الف- سودآوری    ب- ثبات درآمد    پ- رشد و افزایش سهم بازار

## ۲- انتخاب فرهنگ اعتباری

خواه بصورت مکتوب یا نا نوشته باقی بماند پایه و اساس فرهنگ سازمان را تشکیل می دهد، بنابراین خواسته یا ناخواسته اولویت مدیران ارشد سازمان را منعکس می سازد.

## فرهنگ انتخابی سازمانها

الف- فرهنگ ارزش گرا

ب- فرهنگ عملکرد گرا

پ- فرهنگ تولیدگرا

ت- فرهنگ غیر متمرکز

## الف- فرهنگ ارزش گرا

اولویت داشتن کارایی بلند مدت و ثبات در عملکرد است که منجر به بالابردن ارزش سازمان در بلند مدت و ایجاد سهم ثابت بازار می شود.

## ب- فرهنگ عملکرد گرا

کسب درآمد آبی و بالا بردن سهام شرکت، این فرهنگ با انگیزه برنامه ریزی برای کسب سود سالیانه برگزیده می شود.

## پ- فرهنگ تولیدگرا

اولویت کسب سهم بازار و افزایش حجم تسهیلات ارایه شده با انگیزه رشد بیشتر و برنامه ریزی کوتاه مدت در بازار است.

## ت- فرهنگ غیر متمرکز

اولویت اصلی پاسخ گویی به عدم اطمینان و ایجاد تغییر در راستای نیروی غالب است، این فرهنگ به فرهنگ ماهانه شهرت دارد. با انگیزه تغییر پذیری همراه با تغییر اولویت ها و ایجاد قابلیت رقابت پیش می رود.

### مشخص نمودن راهبرد اداره ریسک

۱- راهبرد محافظه سازی: تقبل ریسک های اعتباری سطوح پایین است که در حالت عادی فرهنگ ارزش گرا را حمایت می کند.

۲- راهبرد تهاجمی: تقبل تعداد کمی از ریسک های اعتباری سطوح پایین و اکثریت سطوح بالاتر ریسک

۳- راهبرد اداره ریسک ها: تقبل اکثریت ریسک های سطوح پایین و تعداد کمی از سطوح بالاتر، این نوع ریسک برای اداره آنهاست که زاینده فرهنگ عملکرد گرا می باشد.

### اجرای کنترل ریسک

کنترل ریسک بر تشخیص نظارت و اداره (مدیریت عملیاتی) ریسک ها بر مبنای راهبردی مشخص تمرکز دارد.

### نکات اساسی که باید مد نظر قرار گیرد:

۱- سیاست گذاری ارایه تسهیلات برای حمایت از اولویت ها - فرهنگ اعتباری و راهبرد اداره ریسک ها

۲- ایجاد وظیفه مستقل نظارت بر اعتبارات

## اهداف گمرکات کشورها

۱- برقراری تعادل منطقی و منصفانه بین اجرای صحیح قوانین و به حداقل رساندن مداخله گمرکات

۲- ایجاد وقفه

۳- کاهش هزینه های تجارت قانونی و هزینه های عمومی

نتیجه این موارد مدیریت اعمال قانون مبتنی برخطر است. خاصیت این توازن فوق تشویق و هدایت اشخاص مراجعه کننده به گمرک، رعایت قوانین و مقررات بصورت داوطلبانه است.

۴- بکارگیری منابع کمیاب کنترلی بسوی گروه پرخطر

گمرکات تشویق به اجرای روشهای کنترل مبتنی برخطر شده اند که هدف آن شناسایی فعالان اقتصادی یا اشخاص قابل اعتماد و محموله های کم خطرتر و معاملات کم خطرند جهت ارائه تسهیلات به آنها در مقایسه با گروه پرخطر و اعمال سطح کنترل بیشتر است.

## جلسه سوم

توسعه اقتصادی در اثر تجارت بین المللی بوجود می آید که نتیجه آن کاهش فقر و ایجاد دنیای با ثبات اقتصادی است.

### وظایف گمرکات در زمینه مدیریت ریسک

۱- اعمال قوانین

۲- وصول حقوق گمرکی و مالیاتها

۳- ترخیص سریع کالا که کمک به توسعه اقتصادی می کند

۴- تسهیل تجارت بعلاوه کنترل های لازم بر نقل و انتقال کالا و اشخاص

که نتیجه آن برقراری تعادل که منجر به تغییر روشهای سنتی و تفکرات و رویکردهای جدید شده است.

استفاده از فنون مدیریت خطر برای حوزه های در معرض خطر بوسیله منابع کمیاب موثر جهت مدیریت خطر بوجود می آید که در انتها رسیدن به اهداف دولتها و انتظارات جامعه تجاری و شهروندان را منجر می گردد. مدیریت خطر اختراع جدیدی نیست و قبلا بصورت رسمی و غیر رسمی و سازماندهی شده اعمال می شده است.

## **۵ مورد از اهداف مدیریت خطر**

۱- تعریف اصطلاحات کلیدی مرتبط با خطر

۲- زمینه های گمرکی برای مدیریت خطر

۳- اجزاء اصلی رویکرد همه جانبه مدیریت خطر سازمانی بصورت نظام مند

۴- فنون و ابزارهای عملی مدیریت خطر

۵- تجارب کشورهای عضو در خصوص مدیریت خطر در قالب مطالعات موردی

علاوه بر کنترل‌های مرزی گمرک وظایف دیگری هم دارد که کاهش تفسیر سیاست مداخله آمیز در اقتصاد است.

## **نظریه بازی جمع با صفر**

سیاست حفظ تعادل در بین دخالت و تسهیل منتج به افزایش در یک طرف با کاهش در طرف دیگر جبران خواهد شد.

این نظریه یک نظریه صحیح نیست بلکه دخالت و تسهیل مکمل همدیگرند و بطور همزمان می توان به آنها دست یافت.

## فصل اول

## مدیریت خطر در امور گمرکی

### گمرکات در سرتاسر دنیا ۸ وظیفه دارند

- ۱- وصول درآمد
- ۲- رعایت قوانین و مقررات تجاری و مسافری
- ۳- حفاظت از جامعه
- ۴- میراث فرهنگی
- ۵- حقوق مالکیت فکری
- ۶- جمع آوری آمار
- ۷- حفاظت از محیط زیست
- ۸- اجرای توافقات بین المللی که بر عهده گمرکات است

### تغییر محیط عملیاتی

- ۱- افزایش حجم تجارت
  - ۲- پیدایش وسایط نقلیه جدید
  - ۳- افزایش موافقتنامه ها
  - ۴- تغییر اولویت های دولت
  - ۵- ناتوانی گمرکات در ارائه خدمات عملیاتی همانند سابق
- عوامل گفته شده نهایتا منجر به استفاده از فنون مدیریت خطر در گمرکات دنیا گردید که در نتیجه آن عدم ارزیابی و کنترل کالاها بصورت سنتی تبدیل به مدل عملیاتی مبتنی بر خطر شد.



## **راهبرد نوین مدیریت خطر**

باید از گزینش خطر فراتر رفته و گمرکات از رویکردهای مدیریتی اجرای مبتنی بر خطر استفاده نمایند و منابع خود را بصورت موثرتری به نیابت از دولت اختصاص دهند.

## **رویکرد مدیریت اعمال قانون**

این رویکرد دارای ارکان زیر است :

چارچوب قانون گذاری - مدیریت خطر - چارچوب فنی مورد استفاده گمرکات - چارچوب اجرایی کشور

### **۱- چارچوب قانون گذاری**

تصویب قوانین قوی در زمینه هایی مانند ادغام مسئولیت های دولت و صنایع که شامل مقرراتی شامل:

ارتباطات الکترونیکی - در نظر گرفتن جرایم برای تخلفات - مقررات جداسازی بین جایجایی فیزیکی و پردازش - رایه گزارش بدهی پرداختی - راه حل انعطاف پذیر

### **۲- چارچوب مدیریت خطر**

کنترل- امنیت زنجیره تامین- تسهیل تجارت

### **بخش های مدیریت خطر**

اقداماتی که در این زمینه باید انجام پذیرد برای ایجاد تعادل میان موارد زیر می باشد:

الف- اطلاعات به موقع در خصوص ارزشیابی خطر

ب- مداخله سریع در زنجیره تامین معاملات کالای پرخطر

پ- خود ارزشیابی و بررسی های پس از ورود شامل کالاهای کم خطر و انجام بازرسی ها و ارتباط با کشف تخلفات

### ۳- چارچوب فنی مورد استفاده گمرکات

الف- دسترسی به فناوری های موجود مانند اتوماسیون که پردازش اطلاعات را در کوتاهترین زمان ممکن صورت می دهد و باعث تصمیم گیری راحت تر در خصوص کالاهای پرخطر و کم خطر می گردد.

ب- استفاده از فناوری های بازرسی نامحسوس بر مبنای ارزش های خطر که باعث اثربخشی فعالیت ها و کاهش تاخیرات خواهد بود.

### عناصر گمرک نوین

اجرای استانداردها و دستورالعمل های کنوانسیون تجدید نظر شده کیوتو - چارچوب استاندارد های ایمن و راهبرد گمرک قرن ۲۱

### تعریف راهبرد گمرک قرن ۲۱

توسعه مسئولیت گمرک مستلزم درک استمرار خطر و هدفمندی منابع کمیاب بسوی مسایل و موضوعات مهمتر است. براساس راهبرد گمرک قرن ۲۱ استمرار خطر باید بعنوان روشی جهت گروه بندی مراجعه کنندگان به گمرک قرار گیرد.

### چهار گروه مراجعه کننده به گمرک براساس راهبرد گمرک نوین قرن ۲۱

۱- اشخاصی که بصورت داوطلبانه قوانین و مقررات رعایت می کنند

۲- اشخاصی که جهت رعایت قوانین و مقررات تلاش می کنند ولی الزاما در تلاش خود موفق نیستند

۳- اشخاصی که میل دارند از رعایت قوانین طفره برونند

۴- اشخاصی که عمدا از رعایت قوانین خودداری می کنند

**بترتیب روش هایی که براساس راهبرد موثر مدیریت اعمال قانون مبتنی بر خطر برای چهار گروه فوق**

**وجود دارد عبارتست از:**

۱- روش انگیزشی و رویه های ساده سازی برای گروه اول (کم خطر)

۲- ارایه کمک لازم به گروه دوم

۳- شیوه دستوری و جهت دار برای گروه سوم

۴- مقابله با تخلفات

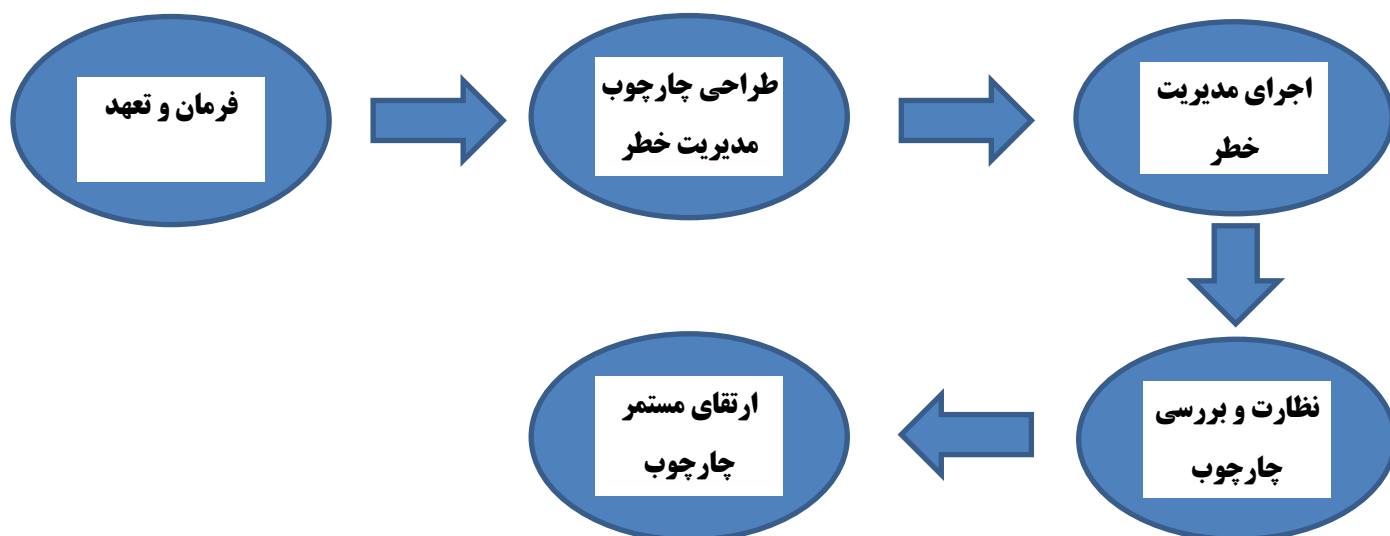
## **جلسه چهارم**

### **تدوین چارچوب سازمانی مدیریت خطر**

### **فصل دوم**

رویکرد مدیریت اعمال قانون همه جانبه و از بالا به پایین سازمان می باشد یعنی مدیریت ریسک را نمی توان صرفاً در سطح فعالیت های فردی و عملیاتی دانست. مدیریت ریسک همه جانبه مستلزم ارزشیابی های خطرات بالقوه در کلیه سطوح و جمع بندی نتایج در سطح سازمان می باشد. شناسایی - ارزش یابی و مدیریت خطر در سطح یک سازمان به آشکار شدن اهمیت کلیت سازمان کمک می کند. رویکرد مدیریت ریسک مستحکم، مستلزم داشتن چارچوب مدیریت خطر مستحکم و قوی که در نتیجه آن اعطای اختیارات به کارکنان در کلیه سطوح سازمان جهت تصمیم گیری مبتنی برخطر به صورت نظام مند و سازمان دهی شده است. بطور کلی جهت قرار گرفتن مدیریت در اولویت سازمانی باید آن را در ساختارهای مدیریت ادغام نمود.

## عناصر و چارچوب مدیریت خطر



مدیریت خطر در همه موارد بدون حمایت سطح بالای سازمان موثر نیست. از جمله رئیس کل - مدیران ارشد که سیاستهای و اهداف و اختیارات لازم را جهت برنامه ریزی و بکارگیری منابع و تصمیم گیری می بایست داشته باشند. مدیران سازمان جهت افزایش فهم افراد سازمان در اجرای مدیریت ریسک باید ۴ نکته را در نظر گیرند:

۱- سیاست مدیریت خطر با اهداف و راهبرد سازمان منطبق باشد.

۲- روشن کردن سیاست مدیریت خطر

۳- تدوین شاخص مدیریت خطر که مکمل سنجش عملکرد سازمان باشد.

۴- اعتبار سنجی سیاست مدیریت خطر

## اصول کلی که در تمامی سطوح سازمانی می بایست با مدیریت خطر همسو باشد:

- ۱- کمک نمودن به اهداف سازمانی - قابلیت سنجش و ارائه
  - ۲- طراحی روش ها براساس وظایف داخلی و خارجی
  - ۳- جزء لاینفک فرآیند های سازمانی باشد (برنامه ریزی - پروژه ها و مدیریت فعالیت ها)
  - ۴- کمک به اولویت بندی و تصمیم گیری و اقدامات جایگزین جهت مواجه شدن موثر با خطر
- اینکه می گویند یافتن پاسخ های درست فرمول جادویی تلقی نمی گردد یعنی اینکه مدیریت خطر روشی کاری و فکری جهت پاسخ گویی بهتر به سوالات است و اعمال مدیریت خطر یعنی تایید احتمالات برای وقوع چیزهای منفی
- ۵- استفاده از روش های درست و به موقع و نظام مند و سازماندهی شده
  - ۶- مدیریت خطر باید به بهترین اطلاعات شامل تاریخی، هوشمند، منابع اطلاعاتی، تجربیات و پیش بینی ها استوار باشد.
  - ۷- شفافیت و جامع بودن و مشارکت داشتن تمام ذینفعان
  - ۸- پویا و فعال بودن و هماهنگ با تغییرات و همزمان با رخداد های داخلی و خارجی دانش و فعالیت های گمرکات با توجه به وقایع داخلی و خارجی تغییر می نماید..
  - ۹- ارتقاء دائمی سازمان در نتیجه مدیریت است.
  - ۱۰- توجه نمودن مدیریت خطر به فاکتورهای انسانی و فرهنگی و تمایلات افراد درون سازمان و بیرون سازمان را جهت تحقق یا مانع شدن اهداف سازمان به رسمیت بشناسد.

## نتیجه گیری

مدیران ارشد سازمان نقش مهمی در حصول اطمینان از همسو شدن فرهنگ سازمان با سیاست مدیریت خطر را بازی می کنند. مدیران ارشد سازمان باید برای پرسنل سازمان انتظارات از پیروی سیاست مدیریت خطر را روشن سازند. این اتفاق از چه طریق ممکن است؟ از راه شکل دادن به ارزش ها و مفروضات و عقاید پرسنل خود معمولاً مزایای مدیریت خطر در میان مدت و نیز بلندمدت متبلور می شود و سپس لازم است سطح تعهدات در این دوره ها ثابت بماند.

## جلسه پنجم

### طراحی چارچوب مدیریت خطر

۱- عوامل خارجی : اقتصادی - سیاسی - اجتماعی - ملاحظات

۲- عوامل داخلی : ساختار مدیریت ارزش ها - اخلاقیات - محیط کار عملیاتی - مدیریت خطر فردی و سازمانی  
فرهنگی - روشها - مهارت ها

### طراحی چارچوب مدیریت خطر

مجموعه عوامل فوق باعث آگاهی سازمان در تشخیص عوامل کلیدی و در نتیجه شناسایی خطر پیش رو می باشد. خطرات پیش رو شامل منبع خطر، چیزهایی که در معرض خطر می باشد و سطح توانایی برخورد با خطرات روشهای مدیریت خطر در بسیاری از گمرکات عناصر مدیریت خطر را در برمی گیرد.

بنابراین گمرکات باید قبل از تعیین چارچوب از وجود عناصر لازم - ظرفیت مدیریتی - حاکمیتی - زیرساخت ها و منابع انسانی مالی مطلع باشند.

## فرآیندهای قبلی باید ارزشیابی را از موارد زیر را بدست دهد:

۱- تعالی و جنبه ها و کارآمدی و فرهنگ مدیریت خطر موجود در سازمان

۲- سطح تکامل و انسجام مدیریت خطر در کل سازمان

۳- فرآیند و سیستم هایی که باید اصلاح شوند.

۴- کمبودهایی که باعث محدودیت اجرای مدیریت خطر می شوند.

۵- محدودیت محدود به منابع

## تحمل خطر

یعنی زمانی که ذینفع (ارباب رجوع) تحت تاثیر وضعیت ناخوشایند اقدامات گمرک در مواجهه با خطر قرار گرفته است.

شناخت از وضعیت موجود پذیرش خطر توسط دولت و سازمانها به اتخاذ تصمیم و دامنه خطرات کمک شایان می نماید.

## سیاست مدیریت خطر

هر یک از گمرکات با توجه به اهداف خود سیاست مدیریت خطر خود را تعیین می نماید، برنامه سیاست خطر باید

تمایلات سازمان در خصوص مدیریت خطر را بیان نماید و موارد زیر را الزاما مدنظر قرار دهد:

۱- تلفیق اهداف و خطرات

۲- استدلال مدیریت خطر

۳- ترکیب مدیریت خطر و برنامه ریزی راهبردی و سازمانی

۴- سطح پذیرش خطر (تحمل خطر)

۵- فنون شناسایی و ارزشیابی خطر

۶- فهرست اسناد جهت تجزیه و تحلیل خطر

۷- مکانیزم کنترلی و الزامات مربوط به کاهش خطر

۸- مسئولیت های مدیران خطر (مالکان خطر)

۹- سنجش اجرای مدیریت خطر

۱۰- تعیین منابع خاص

### **ویژگی های موثر سیاست مدیریت خطر**

۱- محیط شفاف و پایدار

۲- فضای کنترل مسئولیت مدیریت خطر توسط کارکنان

۳- استفاده درست از منابع

۴- نظارت و ارزش یابی مستمر

۵- حصول اطمینان از شناسایی خطر و تصریح در پاسخ موثر

### **مسئولیت پذیری برای مدیریت خطر**

همه افراد سازمانها جهت مالکیت خطر مسئول هستند:

۱- مدیران ارشد (رئیس کل) مسئولیت کلی سیاست و روش های مدیریت خطر سازمان را به عهده دارند.

۲- مدیران میانی مالک خطر در حوزه های کاری خود هستند و مسئولیت رهبری واحد خود و مدیریت کردن خطرات

جهت رسیدن به اهداف را به عهده دارند.



۳- کارکنان صف یا خط مقدم که بیشترین مسئولیت متوجه کارکنان خط مقدم یا اجرایی است. بنابراین آنها می بایست:

الف- آگاهی از قدرت خود داشته باشند.

ب- آگاهی از اختیارات تفیذ شده داشته باشند.

پ- آشنایی با مقررات مربوطه در جهت پیروی از سیاست ها و دستورها داشته باشند.

### **سایر وظیفه های مدیران میانی**

۱- اولویت بندی سازمانی

۲- شناسایی و مقابله با خطر

۳- مسئولیت حصول اطمینان از وجود ظرفیت مناسب برای جمع آوری اطلاعات هوشمند

۴- تجهیز کارکنان به ابزار مدیریت خطر

### **وظایف کمیته خطر**

۱- آماده سازی و توصیه در خصوص وجود خطرات و آستانه پذیرش آن ها در جهت گزارش به مدیران مافوق

۲- بازنگری گزارش های مدیریت خطر برای خطرات سطح بالا در جهت اتخاذ تصمیمات بلندمدت

۳- تجزیه و تحلیل فرآیند مدیریت خطر و تاثیر سنجش آن

۴- بازنگری کنترل های داخلی و اثر بخشی آنها

## جلسه ششم

### منابع

- ۱- مطمئن بودن از اینکه سازمان، افراد و مهارت‌ها و تجربیات و صلاحیت آنها را در بررسی خطر در نظر گرفته است.
- ۲- مدیران و کارکنان باید آموزش لازم درخصوص مدیریت خطر را دیده باشند.
- ۳- آنها باید قابلیت فناوری اطلاعات و ارتباطات خود را ارزیابی کنند.

### ادغام مدیریت خطر

مدیریت خطر به تنهایی اجرایی نیست و می‌بایست جزئی از فرآیندهای سازمانی قرار گیرد.

### چگونه مدیریت خطر باید جزء ساختارهای سازمانی قرار گیرد؟

۱- همسو کردن با اهداف سازمانی

۲- بکارگیری در فرآیند عملیاتی

۳- انتقال دستورات سازمانی

۴- اصلاح سیستم‌های کنترلی

**ادغام مدیریت خطر در فرآیندهای سازمانی از چه راه‌هایی مورد حمایت فرهنگ سازمانی قرار خواهد**

### گرفت؟ نام ببرید

۱- ارتقاء روش‌های مدیریتی (از جمله مدیریت خطر)

۲- ترغیب کارکنان و مدیران به یادگیری و مهارت

۳- گنجاندن مدیریت خطر در سنجش عملکرد

۴- تشویق و پاداش

۵- استخدام تخصص ها

۶- نوآوری و راهنمایی و پشتیبانی در موارد اشتباه

## **ارتباطات و ارایه گزارش**

ارتباطات خوب جزئی از مدیریت خطر محسوب می شود.

## **ارتباطات خوب و گزارش خوب چه مواردی را شامل می گردد؟**

۱- فهم کارکنان از جایگاه خود

۲- اعلام اصلاحات مدیریت خطر به همه افراد

۳- انتقال خوب نتایج

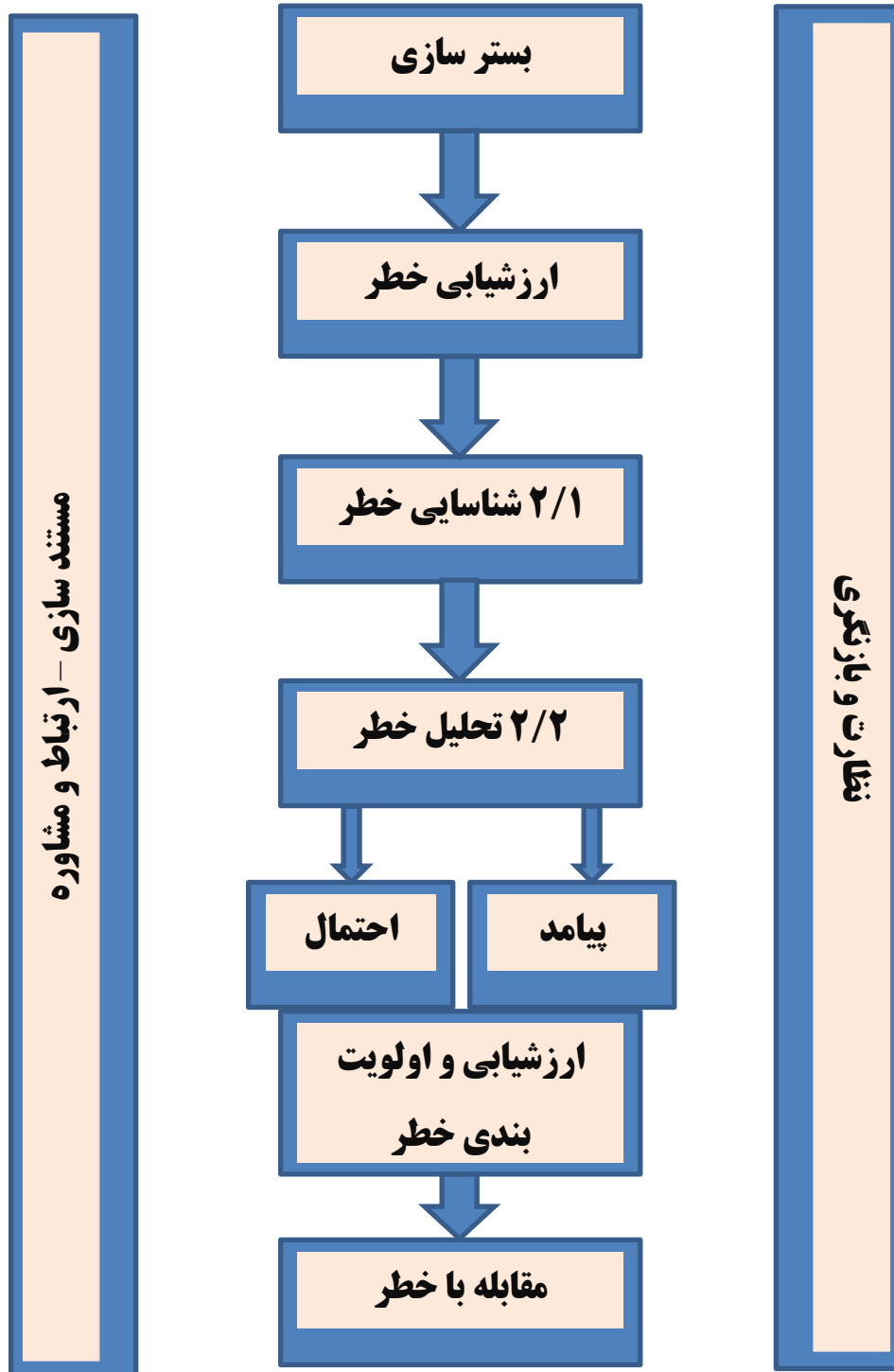
۴- در دسترس بودن اطلاعات

## **اجرای مدیریت خطر**

اجرای مدیریت خطر نیازمند یک روش استاندارد می باشد که بصورت دوره ای بتواند آگاهی لازم در مورد خطرات را

کسب نموده و تاثیرات خطر را در تصمیم گیری ها بررسی نماید.

مراحل این فرایند بشرح زیر است:



## اجرای مدیریت خطر

### ۱- بسترسازی

یعنی فهم نیازهایی که باید مدیریت شوند و در نهایت بتوانند محیط عملیاتی، اهداف، حوزه کاری، ضوابط و شاخص ها را مشخص نمایند.

### ۲- شناسایی خطر

یعنی کلیه خطرات بالقوه باید طی یک فرآیند نظام مند شناسایی و تشریح تا بتوان در مرحله بعد تجزیه و تحلیل نمود.

### ۳- تجزیه و تحلیل خطر

یعنی سنجش خطر براساس منابع شناسایی شده و همچنین ارزشیابی عواقب خطرات که شرط اساسی آن وجود داده ها و اطلاعات مربوط به خطرات احتمالی می باشد و مبتنی بر شواهد و قرائن است، البته علم دقیقی به شمار نمی آید و در کنار آن باید شرایط محیط کار، نظریه کارشناسی و عقل سلیم را هم مورد توجه قرارداد.

### ۴- ارزشیابی و اولویت بندی خطر

گمرکات را قادر می سازد تا درک بهتری از خطرات داشته باشد و البته باید عوامل زیر در نظر گرفته شود:

الف- قابلیت های داخلی      ب- ظرفیت خارجی

پ- قابلیت مواجهه با خطر      ت- رتبه بندی خطر

ث- مقابله مجدد با خطر      س- تاثیرات شهرت      ش- بررسی هزینه ها و مزایا

### ۵- مقابله با خطر

یعنی تصمیمات و اقدامات باید در جهت مواجه شدن با خطراتی که از قبل شناسایی شده و شامل چهار اقدام است:

الف- تحمل خطر      ب- مقابله با خطر      پ- انتقال خطر      ت- پایان دادن به خطر

مقابله با خطر رایج ترین گزینه اعمالی گمرکات جهت مدیریت خطراتی است که گمرک در عملیات با آن مواجهه دارد یعنی کاهش احتمال وقوع خطرات به وسیله اقدامات کنترلی که از طرف سازمان صورت می گیرد.

## **۶- نظارت و بازنگری**

یعنی باید بر روی فرآیند مدیریت خطر و همچنین تغییرات احتمالی در مورد خطرات نظارت صورت گیرد که برای این کار یک چارچوب قوی در جهت ارزشیابی مورد نیاز است.

## **۷- مستند سازی، ارتباط و مشاوره**

ارتباط و مشاوره با ذینفعان داخلی و خارجی باید در هر یک از مراحل فرآیند مدیریت خطر انجام شود که باید کاملاً برنامه ریزی شده باشد. یک حاکمیت خوب مستلزم تصمیم گیری شفاف و مسئولیت پذیری کامل است.

## **نظارت و بررسی چارچوب**

انجام ارزشیابی و ارائه گزارشات میتواند بازخوردهایی را به مدیر و سایر طرفهای ذینفع در سازمان ارسال نماید و موجب اثربخشی بلند مدت در مدیریت خطر میشود. این عملکرد میتواند به مسئول بازنگری و حسابرسی و یا مدیران و کارکنان در سطوح مختلف واگذار گردد و در نهایت ارائه این گزارشات باعث تسهیل یادگیری و ارتقای تصمیم گیری می شود.

## **ارتقای مداوم چارچوب مدیریت خطر**

یادگیری مداوم باعث تصمیم گیری آگاهانه و همچنین باعث استفاده بهتر از مدیریت خطر سازمان می باشد. گمرکات باید اطمینان حاصل کنند که اطلاعات بدست آمده از مدیریت خطر و فعالیتهای مربوط به کاهش خطر می توانند باعث به روز نگه داشتن چارچوب باشند و همین امر در نهایت سبب ارتقا سازمان می گردد.

## جلسه هفتم

### گمرک نوین و اعمال مدیریت ریسک در فرآیندهای گمرکی

وظیفه مشترک گمرک در تمام کشورها تطبیق کالاها و اشخاص با مقررات خارجی و ایجاد درآمد برای دولت از طریق وصول حقوق و عوارض، جنبه های حمایتی بهداشتی، سیاسی مذهبی، اجتماعی و محیط زیست است و گمرک باید همه کالاهای وارده و صادره را از جهت انطباق و رعایت آنها با این موارد کنترل نماید. با توجه به حجم زیاد تجارت و تردد بالای مسافر و منابع محدود، امکان ارزیابی فیزیکی کالا و مسافر برای حصول به اهداف مورد نظر گمرک غیرممکن است، هرگونه معطلی کالاها درمبادی ورودی و خروجی برای انجام کنترل های گمرکی در برگیرنده هزینه های چون جابجایی، فساد، تباهی، باز و بسته کردن محمولات و هزینه های پنهان ناشی از تاخیر است که باعث افزایش بهای تمام شده بوده و کاهش قدرت رقابت پذیری این کالاها بخصوص در صادرات می شود.

تنها راه حل دستیابی به این اهداف متضاد و همچنین کنترل کالاها از جهت انطباق با مقررات به نحوی که سرعت نیز لحاظ شود و اشخاص و کالاها بدون هیچ گونه وقفه و مزاحمتی به سرعت از گمرک عبور نماید مدیریت خطراست که به عنوان یکی از محورهای پنج گانه طرح جامع گمرک نوین تحت عنوان اعمال مدیریت نوین و کارآمد (مدیریت دانش) لحاظ شده است.

### محورهای پنج گانه طرح جامع گمرک نوین

۱- فرآیندها

۲- نیروی انسانی

۳- مدیریت دانش

۴- ساختار

۵- فناوری اطلاعات و ارتباطات

در زیر با نگاهی به مدیریت خطر و اعمال آن در فرآیندهای گمرکی به تبیین مزایای استفاده از این امر در بهبود فرآیند مدیریت در تشریفات گمرکی پرداخته و مراحل انتخاب اظهارنامه با اعمال مدیریت خطر در گمرک تشریح می شود.

## **تعریف ریسک**

برای ریسک تعاریف متعددی از قبیل خطر، تصادف، احتمال و ..... وجود دارد. در حقیقت ریسک احتمال وقوع یک حادثه بوده که پیامدهای آن بر بازدهی فعالیت سازمان اثر نامطلوب دارد و مدیریت خطر شیوه منطقی و سیستماتیک در اعمال مدیریت بوده که به سازمان ها کمک میکند تا فرصتهای بالقوه خود را به حداکثر و زیانها را به حداقل ممکن برساند.

بعبارت بهتر مدیریت خطر روش منطقی و سیستماتیک برای شناسایی، تجزیه و تحلیل برخورد و کنترل خطرات احتمالی در هر فعالیت که به کمک این نوع مدیریت مدیران میتوانند از منابع موجود حداکثر بهره برداری را داشته باشند. به همین علت امروزه این نوع مدیریت جزء لاینفک فرآیند برنامه ریزی محسوب می شود.

## **مراحل اعمال مدیریت ریسک**

عملیات مدیریت ریسک در هفت مرحله اساسی صورت می گیرد:

۱- تعیین چارچوب ریسک

۲- شناسایی ریسک

۳- تحلیل ریسک

۴- ارزشیابی ریسک

۵- مقابله با ریسک

۶- کنترل و بازرسی مجدد

۷- ارتباطات و تبادل نظر

## **نکته**

کنترل و بازرسی مجدد و ارتباطات و ایجاد تبادل نظر همواره در طول پنج مرحله اول باید صورت گیرد.



## تعیین چارچوب ریسک

تعیین سیاست و چارچوب ریسک باید در سه سطح صورت پذیرد

الف- ملی

ب- منطقه ای

پ- محلی

سیاست های منطقه ای باید با سیاست های ملی و سیاست های محلی باید با سیاست های منطقه ای و ملی همخوانی داشته باشد.

### ضوابط محلی

شاخصهایی خاص برای تعریف در محلی معین با توجه به شرایط و نوع فعالیت آن محل می باشد.

### ضوابط منطقه ای

این ضوابط برای تعدادی از مناطق که دارای فعالیت و یا شرایطی مشترک بوده و از ریسک پذیری در یک طبقه قرار می گیرد، تعریف می شود.

### ضوابط ملی

این شاخص ها برای کلیه مناطق که واجد شرایط هستند تعریف و در برگیرنده خطرات و ریسکهای ملی که در سرتاسر کشور از اهمیت بالا و یکسان برخوردار می باشد، خواهد بود.

## شناسایی ریسک

برای شناسایی ریسک ها باید به سوالات اساسی زیر پاسخ داد:

۱- ریسک ها چه وقت، کجا و چرا و توسط چه کسانی اتفاق می افتند؟

۲- منابع اطلاعاتی ما تا چه حد می باشد؟

۳- پیشامدهای این ریسک ها چیست؟

۴- این ریسک ها در حال حاضر چگونه کنترل می شود؟

۵- این سیستم کنترل چه نقاط قوت و ضعفی دارد؟

۶- گزارش دهی در مورد آنها توسط چه اشخاصی صورت می گیرد؟

۷- به چه کسی باید در داخل سازمان گزارش داد؟

۸- چه کسانی در وجود این ریسک ها ذینفع هستند؟

۹- در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر چگونه باید عمل کرد؟

۱۰- این اطلاعات چقدر هزینه دارد و از چه کسی باید دریافت گردد؟

۱۱- این اطلاعات تا چه حد قابل اطمینان است؟

۱۲- چه کسی در مورد اثر بخشی کنترل ها تصمیم گیری می کند و همچنین چه کسی تعیین می کند که اقدامات

صورت گرفته کافی است؟

همانطور که ملاحظه می شود شناسایی ریسک ها نقش مهمی را ایفا می کند و در این بحث پس از منابع تاثیر گذار بر ریسک باید محدوده وقوع آن مشخص و این اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. همچنین لیستی از ریسک ها براساس موضوعیت آنها باید تهیه گردد، بعلاوه باید فضایی که در آن ریسک هایی ممکن است اتفاق بیفتد به درستی شناسایی شود مانند رفتار انسانی، وضعیت جغرافیایی ازدحام و میزان مراجعات، سطح عوارض، وجود سازمان های ذی مدخل (هر قدر تعدد سازمان های ذی مدخل بیشتر شود احتمال یک ریسک بالا می رود)

## جلسه هشتم

**تفاوت بین ریسک، بحران و آسیب پذیری توسط آکرانت در سال ۱۹۸۰م به شکل زیر توضیح داده شد:**

تصور کنید دو نفر در حال عبور از اقیانوس هستند که یکی از آنها مسافری است که با کشتی سفر می کند و دیگری با قایق پارویی و هر دو در معرض خطر مرگ به واسطه غرق شدن قرار دارند. بهر حال ریسک بصورت احتمال غرق شدن تعریف می شود و برای هر یک از آنها متفاوت است که اگر واقعا غرق شدن اتفاق بیفتد می توان بحران نامید. بنابراین بحران می تواند بعنوان تحقق خطر یا ریسک دیده شود بعلاوه قایقران بخاطر وسیله حمل نامناسب بطور آشکار بیشتر در معرض خطر غرق شدن قرار دارد تا مسافر کشتی. ریسک غرق شدن تنها به نوع کشتی وابسته نیست و توانایی شنا کردن، سلامتی فردی و معیارهای ایمنی، ابزارهای سلامت جان، وضعیت کشتی و ... همه با آن مرتبط هستند. یک مسافر مسن کسی که توانایی شنا ندارد در یک کشتی پر از جمعیت که قایق نجات مجهز نشده و جلیقه نجات کافی ندارد ممکن است بسیار از یک قایق ورزیده بیشتر که توسط یک کشتی حاوی خدمات غریق نجات همراهی شده و سریعاً قادر به حفظ جان فرد ورزشکار است آسیب پذیر می باشد.

### استراتژی های مدیریت ریسک

- ۱- دوری کردن از ریسک و حذف آن
- ۲- کاهش اثرات منفی ریسک
- ۳- پذیرفتن بعضی و یا همه پیامدهای ریسک
- ۴- انتقال ریسک به طرف دیگر

## انواع مواجهه با ریسک

۱- حذف ریسک

۲- قبول ریسک

۳- استقبال از ریسک برای سفته بازی

۴- گوناگون سازی ریسک

۵- پوشش ریسک

## حذف ریسک

تولید کننده ای که نگران قیمت و تولید مواد اولیه در آینده است با خرید و ذخیره کردن آن خود را از نگرانی نجات می دهد. این روش در صورتی مفید تر است که تولید کننده مطمئن باشد که اولاً قیمت مواد اولیه افزایش نمی یابد و ثانیاً افزایش قیمت به قدری است که هزینه مربوط به ذخیره سازی را کاهش می دهد. این روش به ظاهر ریسک تولید کننده را حذف میکند ولی در حقیقت تولید کننده با این اقدام خود را در معرض ریسک دیگری قرار میدهد که اگر قیمت مواد اولیه کاهش یابد وی دچار هزینه ای سنگین خواهد شد و قدرت رقابت با تولید کننده های دیگر را از دست خواهد داد.

## قبول ریسک

در این روش تولید کننده با تکیه بر اصل هر موقع لازم بود اقدام به خرید مواد اولیه می کند. در این روش تاثیر متغیر نامطلوب و پیش بینی نشده قیمت بر هزینه تولید و سود از یک طرف و امکان سنجی انتقال افزایش قیمت به مصرف کننده از طرف دیگر مورد مطالعه و ارزیابی قرار خواهد گرفت.

## استقبال از ریسک

در این روش تولید کننده با بهینه سازی مجموعه امکانات خود و پیش بینی آتی قیمت محصول خود به امید بهره مند شدن از سودهای بالاتر به استقبال ریسک می رود. بنگاهی می تواند این روش را اتخاذ کند که اولاً توان مالی و صلاحیت علمی و اجرایی را داشته باشد و ثانياً آگاهانه به استقبال ریسک برود.

مثلاً پالایشگری احتمال کاهش قیمت نفت خام را در آینده می دهد و اقدام به پیش فروش فرآورده خود کرده تا در آینده که قیمت نفت کاهش می یابد بتواند با خرید ارزان نفت، فرآورده های خود را به قیمت تعیین شده در قرارداد به فروش برساند و سود قابل ملاحظه ای کسب کند. این پالایشگر با اتخاذ این سیاست به استقبال ریسک می رود.

## گوناگون سازی ریسک

در این روش تولید کننده می تواند فعالیت اقتصادی خود را به گونه ای انجام دهد که بتواند از مواد اولیه گوناگون استفاده کند که به این صورت یا تنوع در محصول خود ایجاد کند یا از مواد اولیه گوناگون برای یک فعالیت استفاده کند، بنابراین ریسک ناشی از آثار منفی یک مواد اولیه بخاطر امکان استفاده از یک مواد اولیه دیگر خنثی می شود.

**اما این روش با محدودیتهایی روبرو است از جمله:**

الف- تنها امکان استفاده از یک ماده اولیه وجود دارد مانند پالایش گری که تنها مواد اولیه او برای تولید محصولات خود، نفت خام است.

ب- تنوع فعالیت یا ایجاد ساختار تولیدی که بتواند از مواد اولیه گوناگونی استفاده کند، نیازمند به سرمایه گذاری سنگینی می باشد.

## **پوشش ریسک**

در این روش تولید کننده در واقع خود را در مقابل تغییرات نامطلوب قیمت بیمه می کند، مثلاً پالایشگر در صورت پیش بینی افزایش قیمت نفت اقدام به پیش خرید نفت خام می کند و از این طریق خود را مقابل افزایش قیمت نفت در آینده پوشش می دهد.

تفاوت روشهای پوشش ریسک و استقبال از ریسک این است که در روش استقبال از ریسک تولید کننده با ریسک مواجه نیست بلکه با پیش فروش محصولات خود به استقبال ریسک میرود اما در روش پوشش ریسک تولید کننده با ریسک مواجه شده و با پیش خرید مواد اولیه خود را در مقابل آن بیمه می کند.

## **تعریف و مفهوم ریسک**

احتمال تفاوت بازده واقعی از بازده مورد انتظار و نیز احتمال نوسان پذیری و احتمال وقوع رویدادی که پیش بینی نکرده ایم و یا احتمال انحراف از چیزی که پیش بینی کرده بودیم.

## **تحلیل ریسک**

در تحلیل ریسک با تکیه بر دو مرحله پیش گفته شده احتمال وقوع یک خطر و پیامدهای آن (اقتصادی سیاسی و اجتماعی) مورد بررسی قرار می گیرد.

## ارزشیابی ریسک

در ارزشیابی ریسک باید موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

۱- پیامدها و احتمالات همزمان

۲- عوامل تاثیرگذار بر ریسک ها، هزینه های مقابله با آن و میزان کنترل بر آنها بعلاوه باید یک گروه کاری تشکیل شود که این گروه شامل نمایندگان سایر سازمانها باشد و منابع جدید اطلاعاتی ایجاد شود.

با ارزشیابی ریسک ها می توان ریسک ها را اولویت بندی کرد و ریسک هایی که اثر و پیامد کمی دارد مورد قبول قرار داد، چرا که هزینه های مقابله با ریسک ها در سازمانها بسیار زیاد است.

## مقابله با ریسک

در برنامه مقابله با ریسک می بایست موارد زیر را مورد بررسی قرار داده و در آن گنجانده شود:

۱- مشخص نمودن برنامه برخورد با ریسک یعنی کلیه اقدامات شرح داده شود.

۲- مشخص نمودن فردی که مسئول انجام این وظیفه است.

۳- مشخص نمودن منابع مورد نیاز

۴- مشخص نمودن منابع مالی و اینکه توسط چه شخصی باید تامین شود.

۵- مشخص نمودن جداول زمانبندی

۶- مشخص نمودن شاخص های مقابله با ریسک

## کنترل و بازرسی مجدد

برنامه مدیریت ریسک همواره باید در معرض بررسی مجدد باشد و همه افراد حتی در پایین ترین سطح این امکان را داشته باشد تا پیشنهاد خود را ارائه دهند و نقاط ضعف را مطرح کنند.

## ارتباطات و تبادل نظر

سازمان مجری برنامه مدیریت ریسک باید بتواند توافق سایر سازمانهای همکار را جلب کند به علاوه همکاری و هماهنگی میان زیر مجموعه های داخل سازمان باید با یک مدیر برای اجرای برنامه مدیریت ریسک صورت گیرد.

## مدیریت خطر در گمرک

فلسفه مدیریت خطر در گمرک این است که همه محمولات و اشخاص ناقض قانون نیستند و خطر عدم رعایت مقررات را ندارند، بنابراین گمرک باید شرایطی آسان و روان برای تردد آنها فراهم کند و در عوض منابع محدود موجود را برای کنترل موارد پر خطر و ناقض قانون ذخیره و مورد استفاده قرار دهد. خطر بمعنای احتمال ایجاد و مانع که موجب عدم نیل به اهداف می شود تعریف شده است.

از مواردی که می توان بعنوان خطر بالقوه در گمرک تلقی کرد و رسیدن به هدف اجرای مقررات را مانع می گردد، می توان به عناوین زیر اشاره کرد:

۱- تغییر تعرفه

۲- کاهش ارزش به منظور فرار از پرداخت حقوق و عوارض

۳- بیش بود ارزش به منظور خروج ارز و واریز به حساب شخص

۴- تغییر گواهی مبدا

۵- ورود کالاهای زیر استاندارد و غیر بهداشتی

۶- صور مستحجن و خلاف عفت عمومی



گمرکات بصورت فزاینده ای به مدیریت ریسک بعنوان یک ابزار کارا برای رسیدن به اهداف ملی نگاه کرده و در عین حال که بر جریان کالا و مسافر کنترل دارند، موجب تسهیل تجارت نیز می شوند. مدیریت ریسک شیوه ای است که گمرکات را در تعیین اولویت ها با توجه به منابع کمک می کند.

## جلسه نهم

### اشکال مختلف مدیریت ریسک در گمرک

۱- راهبردی: ریسک‌هایی هستند که به اهداف گمرک مربوط می شوند (اجتماعی، بهداشتی، معیشتی، محیطی و....) معمولاً اینگونه برنامه ها طولانی مدت هستند.

۲- عملیاتی: برنامه هایی هستند که با توجه به منابع ریسک ها را ارزش یابی می کنند و نحوه برخورد با آنها را مشخص می سازند و کنترل و بازرسی لازم را اعمال می نمایند. این برنامه ها معمولاً میان مدت هستند.

۳- تاکتیکی: به وسیله افراد در محیط کاری برای برخورد با موارد فردی بکار بسته می شود. این گونه برنامه ها معمولاً کوتاه مدت می باشند.

تخمین زده شده که بطور متوسط فقط ۵ تا ۱۰ درصد محمولات و افراد عبوری از گمرک می توانند بعنوان خطر بالقوه تلقی شوند، بنابراین باید با شناسایی دقیق این موارد و تخصیص منابع محدود موجود برای کنترل آنها اقدام نماییم.

براین اساس ۹۰ درصد محمولات یا اشخاصی که دارای خطر پایین هستند می توانند عبوری بدون معطلی را از گمرک داشته باشند.

با توجه به موارد گفته شده، مدیریت خطر شناسایی قبلی، صحیح و درست خطرات براساس انبوه اطلاعات سیستماتیک و منظم، تجزیه و تحلیل، درجه بندی و پیدا کردن راههای کنترل، تدبیر و در اختیار گرفتن آنهاست.

## مدیریت خطر و مسیرهای تریخی کالا

اعمال مدیریت ریسک در فرآیند های گمرکی این امکان را می دهد که بتوان روی کلیه اظهارنامه ها انواع کنترل های انتخابی را اعمال کرد.

این کنترل ها شامل کنترل و ارزیابی کامل یک اظهارنامه تا بررسی بدون بازدید است که در بسیاری از سیستم های گمرکی بین المللی معمولا با عناوینی چون مسیر قرمز، زرد، آبی و سبز که بترتیب از درصد ریسک بالا شروع شده و به پایین ترین درصد ریسک ختم می شود، شناخته می شوند.

### مسیر قرمز

اظهارنامه هایی که در این مسیر قرار می گیرند علاوه بر بررسی اسنادی، بازرسی فیزیکی نیز می شوند یعنی تمامی تدابیر کنترل در این مسیر انجام شده و علاوه بر این که اسناد موردنظر کاملا مورد بررسی قرار می گیرد کالا بصورت فیزیکی نیز رویت و صحت اطلاعات مندرج در اظهارنامه با دقت کامل مورد بررسی قرار می گیرد.

### مسیر زرد

این مسیر این مفهوم را می رساند که اظهارنامه های موجود در این مسیر می بایست مورد بررسی اسنادی قرار گیرند ولی احتیاج به بازرسی فیزیکی و رویت مستقیم کالا نیست و همانطور که مشخص شده است. این مسیر از نظر اولویت بعد از مسیر قرمز قرار می گیرد.

### مسیر آبی

این مسیر برای اظهارنامه هایی مورد استفاده قرار می گیرد که حالت فورس ماژور است و از درصد ریسک پایین تری برخوردار باشند مانند کالاهای سریع الفساد، آتش زا، استراتژیک و..... که سریعا باید تریخی شوند. بنابراین هرگونه کنترل در مورد اظهارنامه های موجود در این مسیر بعد از تریخی انجام خواهد شد که به آن اصطلاحا کنترل بعد از تریخی گفته می شود.

## مسیر سبز

اظهارنامه هایی که در این مسیر قرار می گیرند بنظر می رسد که خطر سطح بالایی برای گمرک نداشته و دارای سطح ریسک بسیار پایین هستند، بنابراین نسبت به ترخیص روان و سریع این کالاها اقدام می گردد. در فرآیند اظهار از راه دور اعمال مدیریت ریسک در تشریفات گمرکی متناسب با آن تغییر نموده تا جایی که حتی الامکان تعیین مسیر اظهارنامه از راه دور در دفتر صاحب کالا یا اظهار کننده وجود داشته باشد.

## تشخیص شاخص یا ضابطه یا پارامتر

شاخص یا ضابطه یا پارامتر به معیاری خاص گفته می شود که پس از بررسی های کارشناسی خطراتی از حد پایین تا بالا را شامل می گردد و می تواند در سه سطح محلی و منطقه ای و ملی تعریف گردد.

در سیستم انتخاب مسیر برای هر رویه ماده ۴۷ قانون امور گمرکی بطور جداگانه یکسری ضوابط خاص تعیین می گردد که این ضوابط مشخص کننده نقاط ریسک و خطر هستند و بطور کلی می تواند بیانگر نقاطی بشرح زیر باشد:

۱- ریسک مبتنی بر شخص (صاحب کالا، حق العملکار، وکیل)

۲- ریسک مبتنی بر نوع کالا (نوع، ارزش، مقدار، شرایط ورود)

۳- ریسک مبتنی بر شرایط معامله (اعتبارات اسنادی، بدون انتقال ارز)

۴- ریسک مبتنی بر کشور فروشنده

۵- ریسک تصادفی

## برخورد

پس از مشخص نمودن ضوابط فوق، اظهارنامه هایی که در سیستم وارد می شوند با پارامترهای تعریف شده سنجیده خواهند شد و پس از مقایسه هر پارامتر با اطلاعات اظهارنامه ممکن است اظهارنامه ها در یکی از مسیرها قرار گیرد.

در واقع این احتمال بصورت بسیار قوی وجود دارد که یک اظهارنامه در مقایسه با پارامترهای مختلف به مسیرهای مختلفی هدایت شود ولی در نهایت مسیر نهایی انتخاب شده از سوی سیستم پرخطرترین مسیر موجود در میان مسیرهای مختلف اظهارنامه می باشد که با آنها برخورد داشته است.

## **حداقل نرخ تصادفی**

اظهارنامه ها قبل از تعیین مسیر نهایی از یک صافی دیگر بعنوان نرخ تصادفی عبور می کنند تا هر چه بیشتر ریسک این اظهارنامه ها کاهش یابد یعنی اظهارنامه هایی که در هر مرحله پس از عبور شاخص ها به مسیر زرد یا قرمز هدایت نشده در اینجا با توجه به نرخ تصادفی تعیین شده می تواند بصورت تصادفی به یکی از مسیرهای بالاتر هدایت گردد. با استفاده از این نرخ تصادفی می توان با بررسی اظهارنامه هایی که بدین ترتیب در مسیرهای قرمز یا زرد قرار گرفته اند مخاطرات پنهانی احتمالی که از نظر گمرک لحاظ نگردیده شناسایی و مورد بررسی و تعریف قرار گیرد.

## **نرخ مورد انتظار**

نرخ مورد انتظار برای هر مسیر مشخص کننده سیاست ها و خط مشی های دستگاه و نرخ مورد نظر مدیریت برای این مسیر است. نرخ مورد انتظار برای مسیرهای قرمز، زرد و آبی داده شده و سیستم بطور خودکار نرخ باقیمانده را برای مسیر سبز قرار می دهد. در اینجا سیستم این اطمینان را می دهد که حداقل نرخ مورد انتظار برای یک مسیر را تعیین و سپس انتخاب به مسیرهای پایین تر سوق داده شود. نکته مهم در سیستم انتخاب مسیر این است که هیچ گاه برای مسیر سبز نمی توان ضابطه نرخ تصادفی یا نرخ انتظاری تعریف نمود.

## **بیشترین مورد بدون انتخاب**

ضابطه های تعریف شده در فرآیند اعمال مدیریت ریسک اولین مرحله انتخاب مسیر هستند یعنی اظهارنامه ها از تمامی ضابطه های تعریف شده گذشته و در هر مورد با توجه به نرخهای تعریف شده در آن ضابطه به یک رنگ برخورد می نمایند و در پایان بالاترین رنگی که با آن برخورد داشته اند، مسیر اظهارنامه را تعیین می کند. در بیشترین مورد بدون انتخاب برای اینکه درصد ریسک کاسته شود یک حداکثر تعداد برخورد برای هر مسیر در نظر گرفته می شود و نیز پس از گذشتن از هریک از ضابطه های قبلی باید به مسیر خود یا مسیر بالاتر سوق داده شود.