





Metoda de evaluare risc / oportunitate la nivel de SMC

Foarte importanta	5	C O N S E C I N T A	5	10	15	20	25
Importanta	4		4	8	12	16	20
Moderata (medie)	3		3	6	9	12	15
Mica	2		2	4	6	8	10
Fara efect	1		1	2	3	4	5
			P R O B A B I L I T A T E				
			1	2	3	4	5
			Foarte rara	Scazuta	Moderata (medie)	Ridicata	Foarte ridicata

	Risc acceptabil
	Risc tolerabil
	Risc inacceptabil
	Risc maxim (critic)

Estimare risc / sansa:

1 - 2 : Fara risc / fara sansa,
3 - 6 : Risc acceptabil (poate fi influentat indirect prin actiuni intreprinse asupra riscurilor tolerabile/inacceptabile, eventual, maxime) / sansa scazuta
8-12 : Risc tolerabil (daca nu poate fi influentat se stabilesc mecanisme de control pentru a nu deveni risc inacceptabil) / sansa moderata
15-20 : Risc inacceptabil (daca nu poate fi influentat se stabilesc mecanisme de tinere sub control) / sansa mare,
25 : Risc maxim (critic), pentru care se opreste activitate si procesul este adus la un nivel de risc acceptabil / sansa foarte mare, sigura.

Risc rezidual: Riscul care ramane dupa tratarea unui risc,

Probabilitatea:

- 1 = Foarte redusa, riscul / sansa nu se va materializa cu siguranta;
- 2 = Scazuta, riscul / sansa nu se va materializa decat in anumite contexte;
- 3 = Moderata, riscul / sansa este posibil sa se materializeze sau sa se repete ocazional;
- 4 = Ridicata, riscul / sansa este posibil sa se produca sau sa se repete dar nu se poate considera ca persista mereu;
- 5 = Foarte ridicata, riscul / sansa este posibil sa se produca sau sa se repete in mod frecvent.

SC XXL srl

TRATAREA RISCURILOR

1. **25 Riscurile critice:** Se intrerupe activitatea si se reprojecteaza procesul / activitatea pana la nivelul de conformitate;
2. **15÷20 Riscurile inacceptabile:** Se trateaza prin:
 - a. Planul de tratare a riscului;
 - b. Se asuma;
3. **8÷12 Riscurile tolerabile:** Se monitorizeaza pe o perioada de 6÷12 luni pentru a vedea tendinta acestora (tendinta spre riscurile acceptabile sau inacceptabile);
4. **1÷6 Riscurile acceptabile:** Nu se intreprind actiuni asupra lor.

TRATAREA OPORTUNITATILOR

1. **Oportunitatile de nivel 25** → Se constata rezultatele materializarii lor;
2. **Oportunitatile de nivel 15 ÷ 20** → Se trateaza in felul urmator:
 - a. Se urmareste modul de materializare (OK – actiunile sunt deja stabilite si implementate);
 - b. Se trateaza prin Panul de tratare Oportunitate ;
3. **Oportunitatile de nivel 8 ÷ 12** → Se monitorizeaza in vederea evaluarii sanselor de materializare;
4. **Oportunitati de nivel 1 ÷ 9** → Pentru aceste oportunitati nu se intreprind actiuni.

LEGENDA: **P** = Probabilitate; **C** = Consecinta; **A** = Risc acceptabil; **T** = Risc tolerabil; **I** = Risc inacceptabil; **C** = Risc critic;

N / A = neaplicabil; **PTR** = Plan Tratare Risc; **PTO** = Plan Tratare Oportunitate.

CARTOGRAFIEREA RISCURILOR SI OPORTUNITATILOR – SMC / 2020

Tip Risc	Descriere risc / oportunitate identificata	Cod risc	P	C	Nivel Risc/Sansa	Incadrare Risc / Sansa	Raspuns Risc / Sansa	Rezultate reevaluare	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Riscuri de piata (mediu de afaceri)	» Riscuri								
	Legislatie nepredictibila	RP-01	3	2	6	A	N / A	-	
	Lipsa datelor si informatiilor de piata	RP-02	2	4	4	A	N / A	-	
	Birocratie excesiva	RP-03	3	2	6	A	N / A	-	
	Aparitia de competitori necunoscuti	RP-04	1	4	4	A	N / A	-	
	Performanta crescuta a competitorilor	RP-05	2	3	6	A	N / A	-	
	Peformanta redusa a subcontractorilor	RP-06	2	2	4	A	N / A	-	
	Lipsa fortei de munca calificata	RP-07	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat	
	Constrangeri interne privind autorizarile	RP-08	1	4	4	A	N / A	-	
	Oportunitati nevalorificate	RP-09	1	4	4	A	N / A	-	
	Cresterea agresivitatii pietei	RP-10	3	3	9	T	Monitorizare	Modificat	
	Cresterea cerintelor excesive ale clientilor	RP-11	3	3	9	T	Monitorizare	-	
	Pierderea avizelor si autorizatiilor	RP-12	1	4	4	A	N / A	-	
	Preturile practicate pe piata sunt necompetitive	RP-13	2	3	6	A	N / A	Modificat	
	Plata cu intraziere a facturilor de furnizare	RP-14	2	3	6	A	N / A	-	
	Specificatii incomplete (caiete de sarcini)	RP-15	4	2	8	T	Monitorizare	-	
	Termene de furnizare mici in raport cu complexitatea produselor	RP-16	3	3	9	T	Monitorizare	-	
	Schimbarea abordarilor de pe piata deservita	RP-17	2	3	6	A	N / A	Modificat	
	» Nivel de risc $Nr_1 = 6,05 / 24 \% - (\text{acceptabil})$								
	» Oportunitatii								
Cunoasterea aprofundata a pietei	OP-01	2	3	6			N / A	-	
Adoptarea de solutii noi pentru piata autohtona;	OP-02	2	3	6			N / A	-	
Mentinerea parteneriatelor de afaceri	OP-04	4	4	16	Sanse mari	PTO1/2019	Se mentine		
Nivel crescut de cunostinte in ceea ce priveste domeniul de activitate;	OP-03	4	4	16	Sanse mari	Se aplica si in 2019/2020	OK		

SC XXL srl

2. Riscuri Financiare	» Riscuri							
	Pierdere inregistrarilor contabile	RF-01	1	4	4	A	N / A	-
	Termene mari de facturare	RF-02	1	3	3	A	N / A	Modificat
	Termene mari de incasare	RF-03	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Date si informatii insuficiente pentru facturare	RF-04	1	4	4	A	N / A	-
	Fluctuatie mare pentru moneda nationala	RF-05	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	Clauze contractuale necunoscute pentru facturare	RF-06	2	2	4	A	N / A	-
	Rata mare pentru amenzi si penalitati	RF-07	3	3	9	T	Monitorizare	-
	Pierderi / disparitii din gestiune / stoc	RF-08	1	4	4	A	N / A	-
	Software contabile inexacte	RF-09	1	4	4	A	N / A	-
	Baze de date inexacte	RF-10	1	4	4	A	N / A	-
	Controlul costurilor nesustenabile	RF-11	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Asigurari neperformante	RF-12	1	3	3	A	N / A	-
	Inventare formala	RF-13	1	3	3	A	N / A	-
	Erori umane	RF-14	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Gestionarea incorecta a activelor / pasivelor	RF-15	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Lichiditati necontrolate (indisponibile)	RF-16	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Insolventa clientului / partenerului de afaceri	RF-17	1	5	5	A	N / A	-
	☞ Nivel de risc Nr₂ = 5,8 / 20% (acceptabil)							
» Oportunitati								
Monitorizarea in timp real a platii facturilor	OF-01	4	2	8			Monitorizare	Modificata
Existenta contractelor / comenzilor repetate	OF-02	3	4	12			Monitorizare	
3. Riscuri HR Resurse Umane	» Riscuri							
	Lipsa fortei de munca calificate	RRU-01	3	3	9	T	Monitorizare	Modificat
	Competente si abilitati insuficiente	RRU-02	2	3	6	A	N / A	-
	Formare continua inadecvata	RRU-03	2	2	4	A	N / A	-
	Fluctuatia mare a personalului	RRU-04	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Utilizarea ineficace a timpului de lucru	RRU-05	1	4	4	A	N / A	-
	Mediu de munca inadecvat pentru performanta	RRU-06	1	3	3	A	N / A	-
Lipsa abilitatilor de conducere manageriale	RRU-07	1	4	4	A	N / A	-	

SC XXL srl

	Folosirea redusa a contributiilor personalului	RRU-08	2	2	4	A	N / A	-
	Constientizare insuficienta in ceea ce priveste respectarea cerintelor de mediu	RRU-09	2	2	4	A	N / A	-
	Controlul ineficace al riscurilor profesionale	RRU-10	1	3	3	A	N / A	-
	Accidentarea personalului pe timpul deplasarilor	RRU-11	1	4	4	A	N / A	-
	Pierderea calificarilor / autorizarilor prin placarea personalului	RRU-12	1	4	4	A	N / A	-
	Pierderea cunostintelor oganizacionale prin placarea personalului	RRU-13	2	3	6	A	N / A	-
	Lipsa implicarii personalului	RRU-14	1	4	4	A	N / A	-
	Utilizarea incomplete a cunostintelor personalului	RRU-15	4	4	16	I	PTR/O/2/2020	Nou
	Lipsa sistemului de promovare in profesie	RRU-16	4	5	20	I	PTR/O/3/2020	Nou
	Nivel de risc Nr₃ = 6,43 / 25% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Cunostinele aprofundate in domeniul de activitate	ORU-01	4	4	16		Valabil 2020	Mentinere
	Constinetizarea adecvata a personalului	ORU-02	3	4	12		Monitorizare	
	Sistemul de implicare la nivel de organizatie	ORU-03	3	3	9		N / A	
	Utilizarea eficace a tuturor cunostintelor personalului	ORU-04	4	4	16		PTR/O/2/2020	Noua
	Stabilirea si utilizarea unui sistem de promovare eficace	ORU-05	4	4	20		PTR/O/3/2020	Noua
4. SMC	» Riscuri							
	Documentare insuficiente / lipsa informatii utile	RSM-01	1	4	4	A	N / A	-
	Documente cu nivel de utilizare mic	RSM-02	2	3	6	A	N / A	-
	Controlul ineficace al informatiilor documentate	RSM-03	1	4	4	A	N / A	-
	Comunicare interna si externa ineficace	RSM-04	1	3	3	A	N / A	-
	Incertitudinea informatiilor privind satisfactia clientului	RSM-05	1	4	4	A	N / A	-
	Utilizarea unui proces de audit ineficace	RSM-06	2	3	6	A	N / A	-
	Utilizarea formala a actiunilor corective	RSM-07	1	4	8	A	N / A	Modificat
	Proces de imbunatatire continua neaplicat	RSM-08	1	4	4	A	N / A	-
	Monitorizarea incompleta a performantei si eficacitatii	RSM-09	2	4	8	T	Monitorizare	-
Sistem de raportare formal si ineficace	RSM-10	1	4	4	A	N / A	Modificat	

SC XXL srl

	Stabilirea obiectivelor fara principiile SMART	RSM-11	1	4	4	A	N / A	-
	Planificarea formala a obiectivelor	RSM-12	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Planificari SMC fara control si evaluarea eficacitatii	RSM-13	2	3	6	A	N / A	-
	Informatii insuficiente pentru analiza managementului	RSM-14	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Lipsa mecanismelor de evaluare a performantei si eficacitatii SMC	RSM-15	1	3	3	A	N / A	-
	Intarzeri in aplicarea deciziilor si actiunilor din AEM	RSM-16	1	4	4	A	N / A	-
	Neincluderea resurselor pentru decizii si actiuni	RSM-17	1	4	4	A	N / A	-
	Lipsa mecanismelor de control a riscului pentru produs	RSM-18	1	3	3	A	N / A	-
	Evaluarea formala a eficacitatii actiunilor la adresa riscurilor si a oportunitatilor	RSM-19	1	3	3	A	N / A	-
	Lipsa controlului schimbarilor (modificarilor) SMC	RSM-20	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Birocratierea prin informatii repetitive	RSM-21	2	5	10	T	Monitorizare	Modificat
	Planificarea formala a obiectivelor	RSM-22	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	Integrarea ineficace a actiunilor la adresa obligatiilor de conformare de mediu in cadrul procedurilor si instructiunilor de lucru	RSM-23	4	5	20	I	PTR 6 / 2020	Nou
	Nivel de risc Nr₄ = 6 / 24% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Integrarea cerintelor SMC in cadrul proceselor de business ale organizatiei	OSM-01	4	3	12		Monitorizare	-
	Sistemul de monitorizare pe platform IT&C	OSM-02	4	1	4		N / A	-
	Certificarea si mentinerea certificarii SMC	OSM-03	4	1	4		N / A	-
	Utilizarea metodologiei PDCA	OSM-04	2	4	8		N / A	-
	Reducerea informatiilor repetitive	OSM-05	4	5	20		PTO 1 / 2019	Mentinere
	Utilizarea principiilor SMART in planificarea obiectivelor	OSM-06	4	5	20		PTO 2 / 2019	Mentinere
	» Riscuri							
5. Marketing	Date si informatii insuficiente despre clienti	RMK-01	1	4	4	A	N / A	-
	Identificarea incompleta a cerintelor clientilor	RMK-02	1	3	3	A	N / A	-
	Identificarea incompleta a cerintelor legale	RMK-03	2	3	6	A	N / A	-
	Identificarea incompleta a obligatiilor de conformare	RMK-04	2	3	6	A	N / A	-

SC XXL srl

	Necunoastere performanta competitori	RMK-05	1	3	3	A	N / A	-
	Lipsa controlului pentru modificarea cerintelor	RMK-06	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	Gama de produse (lucrari) limitata	RMK-07	1	4	4	A	N / A	-
	Dependenta de un client mare (unic)	RMK-08	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Dependenta unor salariati de un anumit client sau furnizor	RMK-09	2	2	4	A	N / A	-
	Pierderea de clienti datorita marketingului	RMK-10	1	4	4	A	N / A	-
	Oportunitati importante nevalorificate	RMK-11	1	4	4	A	Monitorizare	-
	Concurenta neloiala	RMK-12	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	Informatii feedback chestionare client neutilizate	RMK-13	4	5	20	I	PTR/O/4/2020	Nou
	↳ Nivel de risc Nr₅ = 6 / 24% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Mentinerea parteneriatelor cu, clientii	OMK-01	4	4	16		PTO	-
	Imbunatatirea sistemului de promovare	OMK-02	3	4	12		Monitorizare	-
	Furnizarea de solutii performante cu privire laproduse si servicii	OMK-03	3	4	12		Monitorizare	-
	Utilizarea informatiilor feedbak rezultate in urma chestionarii clientului	OMK-04	4	5	20		PTR/O/4/2020	Noua
6. Riscuri Contractare	» Riscuri							
	Cerinte cerere de oferta incomplete, neclare, ambigue	RC-01	3	3	9	T	Monitorizare	
	Analiza formala a ofertei	RC-02	1	4	4	A	N / A	-
	Utilizarea de furnizori necalificat / neautorizati	RC-03	1	4	4	A	N / A	-
	Cerinte contract neclare, incomplete, ambigue	RC-04	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	Diferente oferta / contract necontrolate	RC-05	1	4	4	A	N / A	-
	Neaplicarea criteriilor de analiza a ofertei / contractului	RC-06	2	3	6	A	N / A	-
	Probabilitate mare de incalcarea contractului	RC-07	1	4	4	A	N / A	-
	Nedesemnarea raspunderii pentru produsul contractat	RC-08	1	3	3	A	N / A	-
	Lipsa controlului modificarilor legale privind contractarea	RC-09	2	3	6	A	N / A	-
	Cresterea penalitatilor datorita produselor neconforme livrate	RC-10	1	4	4	A	N / A	-

SC XXL srl

	Clauze contractuale nelimitate ca penalitati	RC-11	2	3	6	A	N / A	Modificat
	Nivel de risc Nr₈ = 5,2 / 21% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Ofertele performante ale furnizorilor	OC-01	2	4	8		Monitorizare	Modificata
	Comenzile si contractele performante	OC-02	3	4	12		Monitorizare	-
	Existenta criteriile de analiza a diferentelor dintre oferta / comanda sau contract	OC-03	3	4	12		Monitorizare	-
	Puterea de negociere a comenzilor / contractelor	OC-04	3	4	12		Monitorizare	-
	» Riscuri							
	Livrare cu intarziere	RO-01	2	3	6	A	N / A	Modificat
	Lipsa datelor si informatiilor pentru planificarea productiei	RO-02	2	2	6	A	N / A	-
	Replanificari repetate	RO-03	1	3	3	A	N / A	-
	Control operational formal	RO-04	1	3	3	A	N / A	-
	Planificarea incomplete a proiectarii (emitere faze)	RO-05	1	4	4	A	N / A	-
	Controlul ineficace al interactiunilor proiectarii	RO-06	1	3	3	A	N / A	-
	Analize proiectare formale (fara criterii de analiza)	RO-07	1	4	4	A	N / A	-
	Lipsa verificarii si validarii proiectarii	RO-08	1	4	4	A	N / A	-
	Criterii insuficiente pentru respectarea cerintelor de mediu pe intregul ciclu de viata al produsului	RO-09	4	2	8	T	Monitorizare	-
	Criterii insuficiente si neclare pentru evaluarea / reevaluarea si selectia furnizorilor	RO-10	1	3	3	A	N / A	-
	Lucru cu furnizori monopolisti	RO-11	1	4	4	A	N / A	-
	Date si informatii insuficiente pentru verificarea produsului / serviciului procurat de exterior	RO-12	2	3	6	A	N / A	-
	Furnizori de produse fara autorizatii si calificari	RO-13	1	3	3	A	N / A	-
	Utilizarea de subcontractori neperformanti	RO-14	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	Planificarea necorespunzatoare a resurselor si infrastructurii	RO-15	1	4	4	A	N / A	-
	Utilizarea de echipamente de lucru fara evaluarea starii tehnice si mentenanta platform IT,	RO-16	1	3	3	A	N / A	-
	Utilizarea de EMM fara verificare / calibrare	RO-17	1	3	3	A	N / A	-

SC XXL srl

Utilizarea de materiale, produse, servicii neconforme	RO-18	1	4	4	A	N / A	Modificat
Utilizarea de personal necalificat	RO-19	1	4	4	A	N / A	-
Flux de informatii operationale insuficiente	RO-20	2	2	4	A	N / A	-
Utilizarea de metode ineficace de productie	RO-21	1	3	3	A	N / A	-
Utilizarea de procese nevalidate (validate formal)	RO-22	1	3	3	A	N / A	-
Realizarea produselor in mediu de lucru inadecvat	RO-23	1	3	3	A	N / A	-
Nerespectarea cerintelor de trasabilitate	RO-24	2	3	6	A	N / A	-
Comunicarea defectuasa privind proprietatea clientului si a furnizorului	RO-25	2	3	6	A	N / A	-
Controlul ineficace al produsului neconform	RO-27	1	4	4	A	N / A	Modificat
Transmiterea neconformitatilor la client si transformarea lor in defecte / reclamatii	RO-28	1	3	3	A	N / A	Modificat
Tratarea ineficace a neconformitatilor si a reclamatiei clientului	RO-29	1	4	4	A	N / A	-
Timp de raspuns mare la solicitarile clientului	RO-30	2	3	6	A	N / A	-
Cresterea pierderilor prin modul de tratare a reclamatiiilor	RO-31	2	4	8	T	Monitorizare	
Procesul externalizat nu este perceput ca fiind furnizat de organizatie	RO-32	2	5	10	T	Monitorizare	Modificat
Lipsa inregistrarii reclamatiei si a rezultatelor tratarii acestia	RO-33	4	5	20	I	PTR/O5/2020	Nou
Nivel de performanta redus al furnizorilor/subcontractorilor	RO-34	4	5	20		PTR/O/1/2020	Nou
☛ Nivel de risc Nr₉ = 5 / 20% (acceptabil)							
» Oportunitati							
Utilizarea raportului "8D" pentru tratarea reclamatiiilor	OO-01	2	4	8		N / A	
Controlul informatic al stocului optim	OO-02	4	3	12		Monitorizare	
Monitorizarea proceselor prin platforme IT&C	OO-03	4	1	4		N / A	
Reutilizarea informatiilor feedback dupa livrare	OO-04	4	3	12		Monitorizare	
Utilizarea raportului "8D" pentru tratarea reclamatiiilor	OO-05	4	5	20		PTR/O5/2020	Noua
Nivel de performanta ridicat al furnizorilor/subcontractorilor	OO-06	4	5	20		PTR/O1/2020	Noua

SC XXL srl

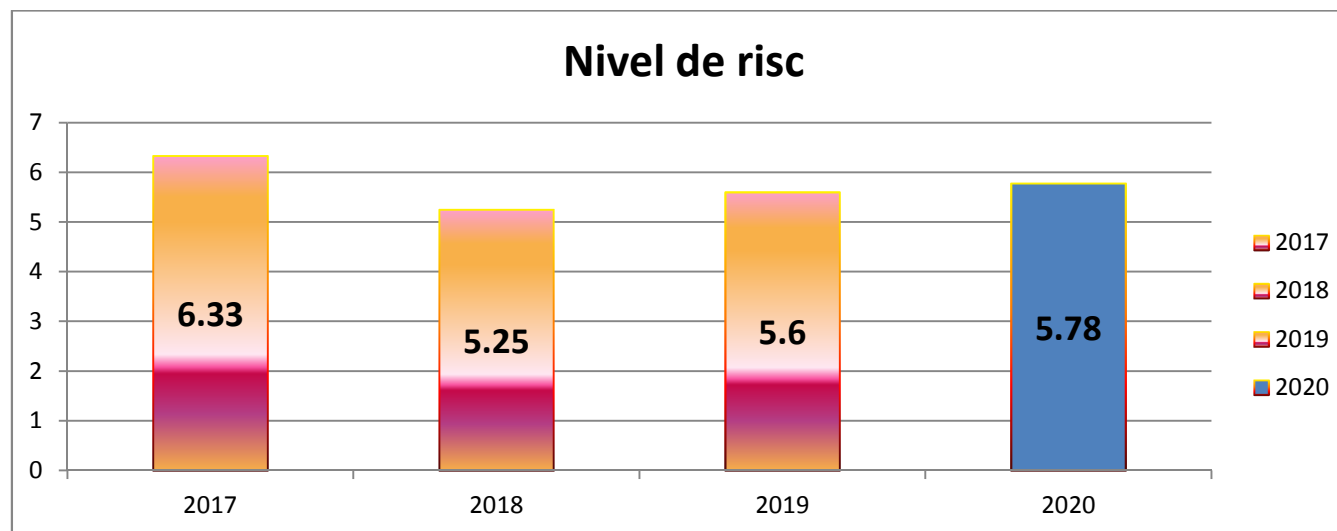
Nivel global de risc 2017 = 6,33; Nivel global de risc 2018 = 5,25; Nivel global de risc 2019 = 5,6

Nivel global de risc 2020 = 5,78

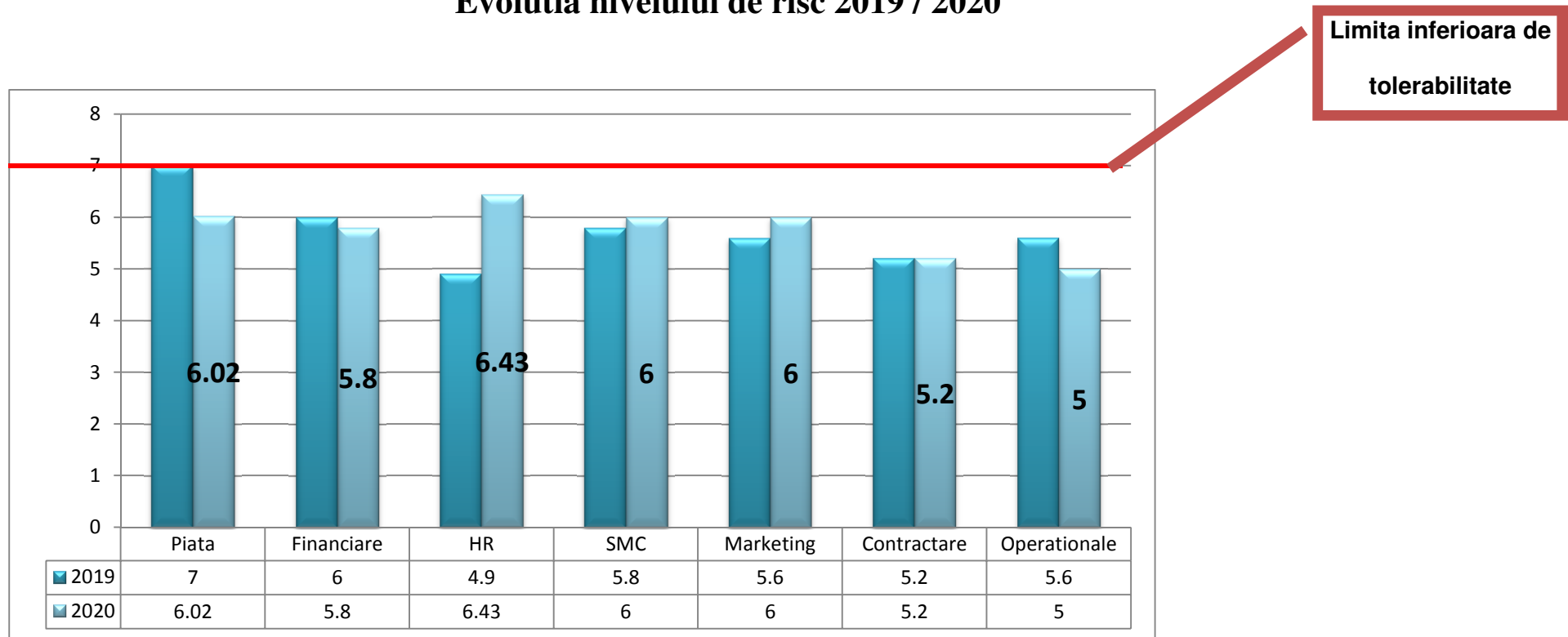
Nivelul de risc a crescut in 2020 cu 3% fata de situatia din 2019;

Tip risc / oportunitate	Nivel de risc 2019/2020	Numar riscuri reevaluate in 2020	Riscuri noi	Numar oportunitati reevaluate 2020	Oportunitati noi	Riscuri / oportunitati modificate	Riscuri / Oportunitati mentinute	OBS
Piata	7/6,05	17	0	4	0	5	2	
Financiare	6,01/5,8	17	0	2	0	3	1	
HR	4,9/6,43	16	2	5	2	2	0	
SMC	5,8/6	23	1	3	0	2	1	
Marketing	5,2/6	13	1	4	1	2	0	
Ofertare / Contractare	5,6/5,2	11	0	4	0	2	1	
Operationale	5,2/5	34	2	6	2	6	0	
Medie SMC	5,6/5,78	131	6	28	5	22	5	Risc acceptabil

Evolutie nivel de risc # 2017 / 2020 #



Evolutia nivelului de risc 2019 / 2020



Registru monitorizare top riscuri cele mai importante

Data: 20.01.2020

Nr. Crt	Descriere risc	Cod Risc	Nivel de risc	Pozitia in top la data de 20.01.2020	Pozitia in top la analiza anterioara din data de 16.01.2019	Numarul de pozitii in top	Progresul tratarii riscului
0	1	2	3	4	5	6	7
1.	Nivel de performanta redus al subcontractorilor	RMA-14	20	1	-	1	PTR/O 1/2020
2.	Lipsa sistemului de promovare in profesie	RRU-12	20	2	-	1	PTR/O 2/2020
3.	Informatii feedback chestionare client neutilizate	RMK-13	20	3	-	1	PTR/O 3/2020
4.	Lipsa inregistrarii reclamatiei si a rezultatelor tratarii acestia	RO-33	20	4	-	1	PTR/O 4/2020
5.	Integrarea ineficace a actiunilor la adresa obligatiilor de conformare de mediu in cadrul procedurilor si instructiunilor de lucru	RSM-07	20	5	-	1	PTR/O 5/2020
6.	Utilizarea incomplete a cunostintelor personalului	RRU-15	16	6	-	1	PTR/O 6/2020
7.	Concurenta neloiala	RMK-12	12	5	5	3	Monitorizare
8.	Intarzieri in livrare / predare	RO-28	12	6	6	4	Monitorizare
9.	Cresterea cerintelor excesive ale clientilor	RP-11	12	7	7	4	Monitorizare
10.	Cerinte contract neclare, incomplete, ambigue	RC-04	12	8	8	4	Monitorizare

Echipa de evaluare riscuri:

Data: 20.01.2020