

Metoda de evaluare risc / oportunitate

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.

S XXXL srl

TRATAREA RISCURILOR

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

INCADRAREA NIVELULUI DE RISC

1. **Nivel de risc critic = 25,** se reproiecteaza procesul sau sistemul de management;
2. **Nivel de risc inacceptabil = 15÷24,** se corecteaza procesul sau sistemul de management;
3. **Nivel de risc tolerabil = 8÷14,** se monitorizeaza procesul sau sistemul de management;
4. **Nivel de risc acceptabil = 1÷7,** nu se intreprind actiuni;

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÷6** → 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 la nivel de SM (calitate si mediu)

Tip Risc	Descriere risc / oportunitate identificata	Cod risc	P	C	Nivel Risc / Sanse	Incadrare Risc/Sansa	Raspuns Risc / Sansa	Obs
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Riscuri de piata	» Riscuri							
	Legislatie nepredictibila	RP-01	3	2	6	A	N / A	Modificat
	Lipsa datelor si informatiilor de piata	RP-02	1	4	4	A	N / A	-
	Birocratie excesiva	RP-03	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	Aparitia de competitori necunsocuti	RP-04	1	4	4	A	N / A	-
	Performanta crescuta a competitorilor	RP-05	2	2	4	A	N / A	Modificat
	Peformanta redusa a subcontractorilor	RP-06	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Lipsa fortei de munca calificata	RP-07	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Constrangeri interne privind autorizarile	RP-08	1	4	4	A	N / A	-
	Oportunitati nevalorificate	RP-09	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Cresterea agresivitatii pietei	RP-10	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Cresterea cerintelor excesive ale clientilor	RP-11	1	4	4	A	N / A	Modificat
	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	-
	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	Modificat
	Termene de furnizare mici in raport cu complexitatea produselor	RP-16	2	3	6	A	N / A	Modificat
	Schimbarea abordarilor de pe piata deservita	RP-17	1	4	4	A	N / A	NOU
	Reducerea volumului de investitii la beneficiarii finali	RP-18	4	4	16	I	Asumare	NOU
	👁 Nivel de risc Nr₁ = 6 / 24 % - (acceptabil)							
	» Oportunitatii							
	Cunoasterea aprofundata a pietei	OP-01	4	3	12	-	Monitorizare	-
	Adoptarea de solutii noi pentru piata autohtona, sisteme validate pe alte pietee;	OP-02	2	3	6	-	N / A	

S XXXL srl

	Nivel crescut de cunostinte in ceea ce priveste domeniul de activitate;	OP-03	4	4	16	-	-	Se mentine in 2020	
	Mentinerea parteneriatelor de afaceri	OP-4	4	4	16	-	PTO 1:2020	Noua	
2. Riscuri Financiare	» Riscuri								
	Pierderea inregistrarilor contabile	RF-01	1	4	4	A	N / A	-	
	Termene mari de facturare	RF-02	2	4	8	T	Monitorizare	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	1	4	4	A	N / A	Modificat	
	Rata mare pentru amenzi si penalitati	RF-07	1	4	4	A	N / A	Modificat	
	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	-	
	Inventariere formala	RF-13	1	3	3	A	N / A	-	
	Erori umane	RF-14	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat	
	Gestionarea incorecta a activelor / pasivelor	RF-15	1	4	4	A	N / A	-	
	Lichiditati necontrolate (indisponibile)	RF-16	1	4	4	A	N / A	-	
	Insolventa clientului / partenerului de afaceri	RF-17	2	5	10	T	Monitorizare	Nou	
	👁 Nivel de risc Nr₂ = 5,4 / 21,6% (acceptabil)								
	» Oportunitati								
Monitorizarea in timp real a platii facturilor	OF-01	4	3	12	-	Monitorizare	Se mentine		
Existenta contractelor / comenzilor repetate	OF-02	3	5	15	-	Monitorizare	Noua		
3. Riscuri HR Resurse Umane	» Riscuri								
	Lipsa fortei de munca calificate	RRU-01	4	3	12	T	Monitorizare	-	
	Competente si abilitati insuficiente	RRU-02	1	3	3	A	N / A	-	
	Formare continua inadecvata	RRU-03	1	3	3	A	N / A	-	
	Fluctuatia mare a personalului	RRU-04	1	4	4	A	N / A	Modificat	
	Utilizarea ineficace a timpului de lucru	RRU-05	1	4	4	A	N / A	Modificat	
	Mediu de munca inadecvat pentru performanta	RRU-06	1	3	3	A	N / A	-	

S XXXL srl

	Lipsa abilitatilor de conducere manageriale	RRU-07	1	4	4	A	N / A	-
	Nefolosirea contributiilor personalului	RRU-08	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	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	2	3	6	A	N / A	-
	Accidentarea personalului pe timpul deplasarilor	RRU-11	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Pierderea calificarilor / autorizarilor prin placarea personalului	RRU-12	1	4	4	A	N / A	-
	Pierderea cunostintelor oganizacionale prin plecarea personalului	RRU-13	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	Lipsa implicarii personalului	RRU-14	2	3	6	A	N / A	-
	Utilizarea incomplete a cunostintelor personalului	RRU-15	4	4	16	I	PTR/O/1/2020	Nou
	Lipsa sistemului de promovare in profesie	RRU-16	4	5	20	I	PTR/O/2/2020	Nou
	👁 Nivel de risc Nr3 = 7 / 28% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Cunostinele aprofundate in domeniul de activitate	ORU-01	4	4	16	-	Monitorizare	Se mentine
	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/1/2020	Noua
	Stabilirea si utilizarea unui sistem de promovare eficace	ORU-05	4	4	20		PTR/O/2/2020	Noua
4. Riscuri SM	» Riscuri							
	Evaluarea formala a contextului organizatiei	RSM-01	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Descrierea si aplicarea ineficace a abordarii bazate pe proces	RSM-02	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Asumarea raspunderii pentru eficacitatea SM un este comunicata adecvat	RSM-03	1	4	4	A	N / A	Nou
	Integrarea incompleta a cerintelor SM in procesele organizatiei	RSM-04	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	Determinarea si planificarea formala a resurselor SM	RSM-05	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Promovarea inadecvata a leadership in cadrul SM	RSM-06	3	4	12	T	Monitorizare	Nou
	Formularea birocartica a politicii din cadrul SM	RSM-07	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	Intelegerea cu dificultate a politicii din cadrul SM	RSM-08	1	4	4	A	N / A	Modificat

S XXXL srl

Aplicare cu dificultate a politicii din cadrul SM	RSM-09	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
Responsabilitatile privind eficacitatea SM un sunt alocate adecvat	RSM-10	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
Lipsa metodelor de evaluare a riscurilor care privesc conformitatea produselor sau serviciilor	RSM-10	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
Integrarea actiunilor la adresa riscurilor si oportunitatilor un este realizata adecvat	RSM-11	3	4	12	T	Monitorizare	Nou
Stabilirea obiectivelor fara principiile SMART	RSM-12	1	4	4	A	N / A	-
Planificarea formala a obiectivelor	RSM-13	4	5	20	I	PTR/O/3/2020	Nou
Planificarea obiectivelor fara a tine cont de aspectele de mediu si a obligatiilor de conformare	RSM-14	1	4	4	A	N / A	-
Planificari SM fara controlul si evaluarea eficacitatii	RSM-15	2	3	6	A	N / A	-
Planificarile SM nu au in vedere aspectele de mediu	RSM-15	2	3	6	A	N / A	-
Documentare insuficiente / lipsa informatii utile	RSM-16	1	4	4	A	N / A	Modificat
Documente cu nivel mic de utilizare	RSM-17	4	4	16	I	PTR/O/4/2020	Modificat
Controlul ineficace al informatiilor documentate	RSM-18	1	4	4	A	N / A	-
Descrierea sumara a SM	RSM-19	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
Lipsa unui control eficace al informatiilor documentate	RSM-20	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
Comunicare interna si externa ineficace	RSM-21	1	3	3	A	N / A	-
Mediu de lucru neprietenos	RSM-22	1	3	3	A	N / A	-
Planificarea formala a controlului operational	RSM-23	1	3	3	A	N / A	-
Lipsa criteriilor pentru procesele SM	RSM-24	2	3	6	A	N / A	Nou
Metode insuficiente pentru monitorizare si masurare	RSM-25	2	3	6	A	N / A	Nou
Incertitudinea informatiilor privind satisfactia clientului	RSM-26	1	4	4	A	N / A	-
Lipsa mecanismelor de evaluare a performantei si eficacitatii SMM	RSM-27	1	3	3	A	N / A	-
Lipsa mecanismelor de evaluare a performantei de mediu	RSM-28	1	3	3	A	N / A	-
Monitorizarea incompleta a performantei si eficacitatii SM	RSM-27	2	3	6	A	N / A	Modificat
Monitorizarea incompleta a performantei de mediu	RSM-28	2	3	6	A	N / A	Modificat
Sistem de raportare formal si ineficace	RSM-29	1	4	8	T	Monitorizare	-
Utilizarea unui proces de audit ineficace	RSM-30	2	3	6	A	N / A	-

S XXXL srl

	Realizarea formala a evaluarii conformarii	RSM-31	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Utilizarea formala a actiunilor corective	RSM-32	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Proces de imbunatatire continua neaplicat	RSM-33	1	4	4	A	N / A	-
	Informatii insuficiente pentru analiza managementului	RSM-34	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Evaluarea formala a eficacitatii actiunilor la adresa riscurilor si a oportunitatilor	RSM-35	1	3	3	A	N / A	-
	Lipsa controlului schimbarilor (modificarilor) SMM	RSM-36	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Raport inadecvat pentru analiza managementului	RSM-37	2	3	6	A	N / A	-
	Echipe incomplete pentru analiza managementului	RSM-38	2	3	6	A	N / A	-
	Utilizarea formala a actiunilor corective	RSM-39	3	4	12	T	Monitorizare	-
	Intarzieri in aplicarea deciziilor si actiunilor din AEM	RSM-40	1	4	4	A	N / A	-
	Neincluderea resurselor pentru decizii si actiuni	RSM-41	1	4	4	A	N / A	-
	Birocratierea prin informatii repetitive	RSM-42	4	5	20	I	PTR/O/5/2020	Nou
	👁 Nivel de risc Nr₄ = 7,5 / 30% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Integrarea cerintelor SMM in cadrul proceselor de business ale organizatiei	OSM-01	3	4	12	-	-	Mentinere oportunitate
	Sistemul de monitorizare pe platform IT&C	OSM-02	4	4	16	-	-	Mentinere
	Utilizarea metodologiei PDCA	OSM-04	2	4	8	-	N / A	
	Utilizarea principiilor SMART in planificarea obiectivelor	OSM-05	4	5	20		PTR/O/3/2020	Noua
	Reducerea informatiilor repetitive	OSM-06	4	5	20		PTR/O/5/2020	Noua
	» Riscuri							
5. Riscuri Aspecte de Mediu	Criterii incomplete de evaluare a aspectelor de mediu	RAM-01	1	4	4	A	N / A	-
	Evaluarea aspectelor de mediu incompleta	RAM-02	1	4	4	A	N / A	-
	Evaluarea subiectiva a aspectelor de mediu	RAM-03	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Lipsa cunstintelor necesare evaluarii aspectelor de mediu	RAM-04	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	Evaluarea aspectelor de mediu nu are in vedere schimbarile planificate	RAM-05	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	Evaluarea aspectelor de mediu incompleta	RAM-05	2	3	6	A	N / A	-
	Comunicarea deficitara a aspectelor semnificative de mediu	RAM-06	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat

S XXXL srl

	Lipsa resurselor pentru controlul aspectelor semnificative de mediu	RAM-07	1	3	3	A	N / A	-
	Integrarea formala a aspectelor semnificative de mediu in cadrul proceselor si practicilor organizationale	RAM-08	1	3	3	A	N / A	-
	Evaluarea formala a mecanismelor de control a aspectelor semnificative de mediu	RAM-09	1	4	4	T	Monitorizare	-
	Lipsa dotarilor necesare pentru diminuarea efectelor impacturilor negative de mediu	RAM-10	1	4	4	A	N / A	-
	Evaluarea aspectelor de mediu nu are in vedere ciclul de viata al produsului	RAM-11	4	4	16	I	PTR/6/2020	Nou
	Nu sunt determinate aspectele de mediu care pot influenta pozitiv mediu	RAM-12	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	☞ Nivel de risc Nr₅ = 6,6 / 26% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Identificarea de aspect de mediu cu impact pozitiv asupra mediului	OAM-01	3	4	12	-	Monitorizare	Modificata
	Nivelul de detaliere al activitatilor / operatiilor pentru care sunt evaluate aspectele de mediu	OAM-02	2	4	8	-	N / A	-
	Nivelul de constinetizare al personalului cu privire la mediu	OAM-03	2	4	8	-	N / A	-
	Includerea aspectelor de mediu ca cerinte in procesele de planificare ale SM	OAM-04	3	4	12	-	Monitorizare	Noua
	Integrarea actiunilor la adresa aspectelor de mediu in procesele SM	OAM-05	4	4	16	-	PTO/6/2020	Noua
6. Riscuri Obligatii de Conformare	» Riscuri							
	Date si informatii insuficiente pentru identificarea obligatiilor de conformare	ROC-01	1	4	4	A	N / A	-
	Comunicarea incompleta a obligatiilor de conformare	ROC-02	1	4	4	A	N / A	-
	Obligatiile de conformare un includ cerintele partilor interesate referitoare la mediu	ROC-03	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	Planificarea formala a evaluarii conformarii	ROC-04	1	4	4	A	N / A	Nou
	Resurse limitate pentru indeplinirea obligatiilor de conformare	ROC-05	2	4	8	T	Monitorizare	-

S XXXL srl

	Riscurile si oportunitatile induse de obligatiile de conformare un sunt evaluate	ROC-06	3	4	12	T	Monitorizare	Nou
	Metoda de evaluare a conformarii nu indica nivelul conformarii cu cerintele legale de mediu si alte cerinte	ROC-07	1	4	4	A	N / A	Nou
	Integrarea incompleta a cerintelor obligatiilor de conformare la nivelul proceselor si practicilor organizationale	ROC-08	1	3	3	A	N / A	Modificat
	Actiunile stabilite pentru realizarea conformarii un sunt integrate in cadrul proceselor SM	ROC-09	1	4	4	A	N / A	Nou
	Rezultatele evaluarii conformarii un sunt comunicate pentru analiza managementului	ROC-10	1	4	4	A	N / A	Nou
	Lipsa controlului modificarilor obligatiilor de conformare	ROC-11	1	4	4	A	N / A	-
	☞ Nivel de risc Nr₆ = 5,36 / 21% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Consultarea site-urilor specializate	OOO-01	2	3	6	-	N / A	
	Preluarea ca obligatii de conformare a cerintelor partilor interesate relevante	OOO-02	3	4	12	-	Monitorizare	Modificata
	Utilizarea rezultatelor evaluarii conformarii pentru imbunatatirea performantei de mediu	OOO-03	3	4	12	-	Monitorizare	Noua
	Realizarea evaluarii conformarii si prin Audit intern	OOO-04	2	4	8		Monitorizare	Noua
7. Marketing	» Riscuri							
	Date si informatii insuficiente despre clienti	RMK-01	3	4	12	T	Monitorizare	-
	Identificarea incompleta a cerintelor clientilor	RMK-02	2	3	6	A	N / A	Modificat
	Identificarea incompleta a cerintelor legale	RMK-03	3	4	12	T	Monitorizare	-
	Identificarea incompleta a obligatiilor de conformare	RMK-04	2	3	6	A	N / A	-
	Necunoasterea performantei competitorilor	RMK-05	3	4	12	T	Monitorizare	Modificat
	Lipsa controlului pentru modificarea cerintelor	RMK-06	2	3	6	A	N / A	-
	Gama de produse (lucrari) limitata	RMK-07	3	4	12	T	Monitorizare	Nou
	Dependenta de un client mare (unic)	RMK-08	3	4	12	T	Monitorizare	-
	Dependenta unor salariati de un anumit client sau furnizor	RMK-09	3	3	9	T	Monitorizare	Modificat
Pierderea de clienti datorita lipsei de informatii	RMK-10	2	4	8	A	N / A	-	

S XXXL srl

	Oportunitati importante nevalorificate	RMK-11	3	4	12	T	Monitorizare	Modificat
	Concurenta neloiala	RMK-12	3	4	12	T	Monitorizare	Se mentine
	Comunicarea cu clientul nu are in vedere situatiile de urgenta	RMK-13	3	4	12	T	Monitorizare	Nou
	Cerintele pentru produs nu au in vedere ciclul de viata al produsului	RMK-14	4	4	16	I	PTR/7/2020	Nou
	👁 Nivel de risc Nr₅ = 10,5 / 42% (tolerabil)							
	» Oportunitati							
	Mentinerea parteneriatelor cu, clientii	OMK-01	4	4	16	-	Monitorizare	Se mentine
	Imbunatatirea sistemului de promovare	OMK-02	3	4	12	-	Monitorizare	-
	Furnizarea de solutii performante cu privire la produsele din domeniul de activitate	OMK-03	4	4	16	-	Monitorizare	Se mentine
	Alocarea resurselor adecvate pentru controlul aspectelor semnificative de mediu	OMK-04	2	3	6	-	N / A	Modificata
	Integrarea actiunilor la adresa aspectelor semnificative de mediu in cadrul proceselor si practicilor organizationale	OMK-05	3	4	12	-	N / A	Noua
8. Riscuri Contractare	» Riscuri							
	Cerinte cerere de oferta incomplete, neclare, ambigue	RC-01	2	3	6	A	N / A	-
	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	1	4	4	A	N / A	-
	Diferente oferta / contract necontrolate	RC-05	1	4	4	A	N / A	-
	Neaplicarea criteriilor de analiza ofertei / contractului	RC-06	2	3	6	A	N / A	-
	Probabilitate mare de incalcarea contractului	RC-07	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	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	-
	Echipa de analiza incompleta	RC-11	3	3	9	T	Monitorizare	Nou
Control ineficace al vanzarilor pe internet	RC-12	1	3	3	A	N / A	Nou	

S XXXL srl

	Informatiile documentate privind analiza ofertei nu sunt pastrate	RC-13	1	4	4	A	N / A	Nou
	Cerintele de mediu privind produsele / serviciile nu sunt analizate si comunicate adecvat	RC-14	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	Monitorizarea incomplete a indicatorilor de performanta	RC-15	4	4	16	I	PTR/8/2020	Nou
	☞ Nivel de risc Nrs = 5,9 / 23% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Utilizarea ofertelor performante ale furnizorilor	OC-01	3	4	12	-	Monitorizare	-
	Cresterea comenzilor repetitive	OC-02	3	4	12	-	Monitorizare	Se mentine
	Existenta criteriile de analiza a diferentelor dintre oferta / comanda sau contract	OC-03	3	4	12	-	Monitorizare	-
	Cresterea puterii de negociere a comenzilor / contractelor	OC-04	4	4	16	-	PTO/7/2020	Modificata
	Contractarea in baza ofertelor alternative	OC-05	3	4	12	-	Monitorizare	Nou
9. Riscuri proiectare	» Riscuri							
	Planificarea formala a proiectarii	RP-01	2	4	12	T	Monitorizare	-
	Etapete de proiectare si control un sunt planificate adecvat	RP-02	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Cerintele pentru furnizarea ulterioara de produse si servicii nu se au in vedere la planificarea proiectarii	RP-03	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	Informatiile documentate referitoare la planificarea proiectarii un sunt mentinute	RP-04	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Nivelul de control al proiectarii este planificat sumar	RP-05	1	4	4	A	N / A	-
	Criterii incomplete de analiza ale proiectarii	RP-06	2	4	8	A	N / A	-
	Responsabilitatile pentru proiectare nu sunt stabilite adecvat	RP-07	1	4	4	A	N / A	-
	Echipe de analiza a proiectarii incompleta	RP-08	1	4	4	A	N / A	Nou
	Elemente de intrare in proiectare incomplete	RP-09	1	3	3	A	N / A	Modificat
	Elementele de intrare in proiectare sunt in conflict evident	RP-10	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	Informatiile documentate privind analizele proiectarii nu sunt mentinute	RP-11	3	4	12	T	Monitorizare	Nou
	Rezultatele proiectarii nu sunt definite	RP-12	3	4	12	T	Monitorizare	Nou

S XXXL srl

	Activitatile de verificare si validare ale proiectarii nu sunt analizate adecvat	RP-13	1	4	4	A	N / A	-
	Elementele de iesire din proiectare nu respecta cerintele din elementele de intrare	RP-14	1	4	4	A	N / A	-
	Elementele de iesire din proiectare nu includ complet criteriile de acceptare pentru produs sau serviciu	RP-15	4	5	20	I	PTR/9/2020	Modificat
	Modificarile proiectarii nu sunt tinute sub control	RP-16	1	4	4	A	N / A	-
	👁 Nivel de risc Nr₉ = 7,1 / 28% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Furnizarea de solutii alternative	OP-01	3	4	12	-	Monitorizare	-
	Formarea echipelor de analiza ale proiectarii avand in vedere toti factorii implicati inclusiv productie si SERVICE	OP-02	4	4	16	-	PTO/8/2020	Noua
	Mentinerea informatiilor documentate pe tot parcursul proiectarii	OO-03	3	4	12	-	Monitorizare	Noua
10. Achizitii	Criterii inadecvate pentru controlul proceselor, produselor si serviciilor procurate din exterior	RA-01	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Criterii insuficiente si neclare pentru evaluarea / reevaluarea si selectia furnizorilor	RA-02	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Informatiile documentate privind monitorizarea furnizorilor externi nu sunt mentinute	RA-03	1	3	3	A	N / A	-
	Aplicarea ineficace a controlului SM asupra proceselor procurate din exterior	RA-04	4	4	16	I	PTR/10/2020	Nou
	Controalele aplicare furnizorului extern nu sunt adecvate rezultatelor asteptate	RA-05	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Impactul potential al proceselor, produselor si serviciilor procurate din exterior nu are in vedere toate cerintele clientului	RA-06	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Lucru cu furnizori monopolisti	RA-07	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Date si informatii insuficiente pentru verificarea produsului / serviciului procurat de exterior	RA-08	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	Utilizarea de furnizori de produse fara autorizatii si calificari	RA-09	1	4	4	A	N / A	-
	Utilizarea de subcontractori neperformanti	RA-10	1	3	3	A	N / A	-

S XXXL srl

	Comunicarea incompleta a cerintelor de mediu pentru furnizori si subcontractori	RA-11	1	4	4	A	N / A	Modificat
	Comunicarea incompleta a cerintelor pentru furnizorii externi	RA-12	1	4	4	A	N / A	-
	Monitorizarea deficitara a performantelor furnizorilor externi	RA-13	2	4	8	T	Monitorizare	Nou
	☞ Nivel de risc Nr₁₀ = 6 / 24% (acceptabil)							
	» Oportunitati							
	Monitorizarea proceselor prin platforme IT&C	OA-01	4	4	16	-	Monitorizare	Mentinere
	Monitorizarea furnizorilor externi in functie de confirmarea acestora de catre furnizorul extern	OA-02	2	4	8	-	Monitorizare	Noua
	Evaluarea a cel putin 2 furnizori externi pentru proces, produs sau serviciu	OA-03	4	5	20	-	PTO/9/2020	Noua
11. Operational								
	Lipsa datelor si informatiilor pentru planificarea operationala	RO-01	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Replanificari repetate	RO-02	1	3	3	A	N / A	-
	Control operational formal	RO-03	1	3	3	A	N / A	-
	Control operational de mediu formal	RO-04	1	3	3	A	N / A	-
	Elementele de iesire din planificarea operationala nu sunt adecvate scopului organizatiei	RO-05	1	4	4	A	N / A	Nou
	Eficacitatea planurilor operationale nu este evaluate adecvat	RO-06	4	4	16	I	PTR/11/2020	Nou
	Actiunile la adresa riscurilor si oportunitatilor, aspectelor de mediu si obligatiilor de conformare nu sunt implementate adecvat	RO-07	3	4	12	T	Monitorizare	-
	Criteriile de acceptare pentru produse si procese nu sunt descries adecvat	RO-08	1	4	4	A	N / A	Nou
	Planificarea necorespunzatoare a resurselor si infrastructurii	RO-09	2	4	8	T	Monitorizare	-
	Utilizarea de echipamente de lucru fara evaluarea starii tehnice si mentenanta preventiva,	RO-10	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat
	Utilizarea de EMM fara verificare / calibrare	RO-11	1	3	3	A	N / A	-

S XXXL srl

Utilizarea de materiale, produse, servicii neconforme	RO-12	1	4	4	A	N / A	Modificat
Utilizarea de personal necalificat	RO-13	1	4	4	A	N / A	-
Flux de informatii operationale insuficiente	RO-14	1	3	3	A	N / A	-
Utilizarea de metode ineficace de productie	RO-15	1	3	3	A	N / A	-
Utilizarea de procese nevalidate (validate formal)	RO-16	1	3	3	A	N / A	-
Conditii controlate ale productiei / furnizarii de servicii nu sunt descries adecvat	RO-17	1	4	4	A	N / A	-
Rezultatele intentionate nu sunt stabilite lunar sau la nivel de comanda / contract	RO-18	1	4	4	A	N / A	Modificat
Descrierea sumara a activitatilor de monitorizare si masurare productie / furnizare de servicii	RO-19	1	4	4	A	N / A	Modificat
Masurile de prevenire a erorilor umane nu sunt descries adecvat	RO-20	1	4	4	A	N / A	Modificat
Realizarea produselor in mediu de lucru inadecvat	RO-21	1	3	3	A	N / A	-
Neresepectarea cerintelor de trasabilitate	RO-22	2	3	6	A	N / A	-
Comunicarea defectuasa privind proprietatea clientului si a furnizorului	RO-23	2	3	6	A	N / A	-
Intarzieri in livrare / predare	RO-24	1	5	5	A	N / A	Modificat
Controlul ineficace al produsului neconform	RO-25	1	4	4	A	N / A	-
Timp de raspuns mare la solicitarile clientului	RO-26	1	4	4	A	N / A	Modificat
Cresterea pierderilor prin modul de tratare a reclamatilor	RO-27	2	4	8	T	Monitorizare	-
Utilizarea ineficace a timpului de lucru	RO-28	2	5	10	T	Monitorizare	Nou
Procesul externalizat nu este perceput ca fiind furnizat de organizatie	RO-29	4	5	20	I	PTR/12/2020	Nou
Activitatile post-predare (livrare) nu au in vedere garantiile convenite cu clientul, legale si reglementate	RO-30	1	3	3	A	N / A	Nou
Modificarile referitoare la productie sau furnizare de servicii nu sunt analizate corespunzator	RO-31	1	3	3	A	N / A	-
Livrarea / predarea produselor si serviciilor nu este planificata adecvat	RO-32	1	3	3	A	N / A	Nou
Informatiile documentate referitoare la livrarea / predarea produselor sau serviciilor nu sunt mentinute adecvat	RO-33	1	3	3	A	N / A	-

S XXXL srl

	Transmiterea neconformitatilor la client si transformarea lor in defecte / reclamatii	RO-34	1	3	3	A	N / A	-	
	Tratarea ineficace a neconformitatilor si a reclamatiei clientului	RO-35	2	4	8	T	Monitorizare	-	
	☞ Nivel de risc Nr₁₁ = 5,6 / 22% (acceptabil)								
	» Oportunitati								
	Utilizarea raportului "8D" pentru tratarea reclamatiiilor	OO-01	4	4	16	-	PTO/10/2020	Modificata	
	Monitorizarea proceselor prin platforme IT&C	OO-02	4	4	16	-	OK	Mentinere	
	Reutilizarea informatiilor feedback dupa livrare	OO-03	4	3	12	-	Monitorizare	Noua	
	Reproiectarea fluxurilor de productie / furnizare servicii	OO-04	3	4	12	-	Monitorizare	Noua	
	Raspuns prompt la solicitarile clientului	OO-05	2	4	8	-	Monitorizare	Noua	
12. Riscuri Situatii de Urgenta	» Riscuri								
	Pentru situatiile de urgenta un se aplica abordarea bazata pe proces	RSU-01	4	5	20	I	PTR/13/2020	Nou	
	Situatii de urgenta neidentificate	RSU-02	1	4	4	A	N / A	Modificat	
	Raspunsul la situatiile de urgenta reale un este adecvat	RSU-03	1	3	3	A	N / A	Modificat	
	Planificarea formala a raspunsului la situatiile de urgenta	RSU-04	1	4	4	A	N / A	-	
	Lipsa logisticii pentru raspunsul al situatiile de urgenta	RSU-05	1	4	4	A	N / A	-	
	Realizarea simularilor pentru SU fara dovezi obiective	RSU-06	2	3	6	A	N / A	-	
	Insturire formala cu privire la raspunsul la SU	RSU-07	1	3	3	A	N / A	-	
	Pregatirea sumara a personalului pentru raspunsul la calamitatile naturale (cutremur, inundatie, etc)	RSU-08	1	4	4	A	N / A	Nou	
	Lipsa responsabilitatilor pentru raspunsul la SU	RSU-09	1	4	4	A	N / A	-	
	Date insuficiente pentru comunicarea externa a SU	RSU-10	1	3	3	A	N / A	-	
	Mecanisme insuficiente pentru raspunsul la vandalism, furturi, terorism, etc)	RSU-11	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat	
	Evaluarea ineficace a mijloacelor de control a SU	RSU-12	2	4	8	T	Monitorizare	Modificat	
	☞ Nivel de risc Nr₁₂ = 5,9 / 23,6% (acceptabil)								
	» Oportunitati								
Realizarea de simulari foto / video	OSU-01	4	4	16	-	Monitorizare	Modificata		
Mentinerea lectiilor invatate prin analiza SU prezentate la TV, Radio, alte mijloace de comunicare	OSU-02	4	4	16	-	OK	Noua		

Situatia riscurilor pentru anul 2020

Nr. Crt.	Proces / sistem	Nivel de risc		Numar riscuri	Riscuri noi	Riscuri modificate	Numar oportunitati	Oportunitati noi	Oportunitati modificate	Riscuri si oportunitati mentinute	Comentarii
		2019	2020								
1.	Piata	7,1	6	18	2	8	4	1	-	1	Nivel de risc acceptabil
2.	Financiare	4,7	5,4	17	1	5	2	-	1	1	Nivel de risc acceptabil
3.	HR	5,7	7	16	2	5	5	2	-	1	Nivel de risc acceptabil
4.	SM	5,9	7,5	42	15	6	6	2	1	2	Nivel de risc acceptabil
5.	Aspecte de mediu	5,4	6,6	12	4	1	5	2	1	-	Nivel de risc acceptabil
6.	Obligatii de conformare	5,2	5,36	11	6	1	4	2	1	-	Nivel de risc acceptabil
7.	Marketing	5,6	10,5	14	3	3	5	1	1	3	Nivel de risc acceptabil
8.	Ofertare/Contractare	4,5	5,9	15	5	1	5	1	1	1	Nivel de risc acceptabil
9.	Proiectare	6,6	7,1	15	5	4	3	2	-	-	Nivel de risc acceptabil
10.	Achizitii	6,7	6	13	3	4	3	2	-	2	Nivel de risc acceptabil
11.	Operationale	5,2	5,6	35	7	7	5	3	1	1	Nivel de risc acceptabil
12.	Situatii de urgenta	4,8	5,9	12	2	4	2	2	2	-	Nivel de risc acceptabil
13.	Medie SM	5,4	6,57	220	55	49	49	20	9	12	Nivel de risc SM acceptabil

Nivel global de risc 2017 = 6,7

Nivel global de risc 2018 = 5,7

Nivel global de risc 2019 = 5,4

Nivel global de risc 2020 = 6,57

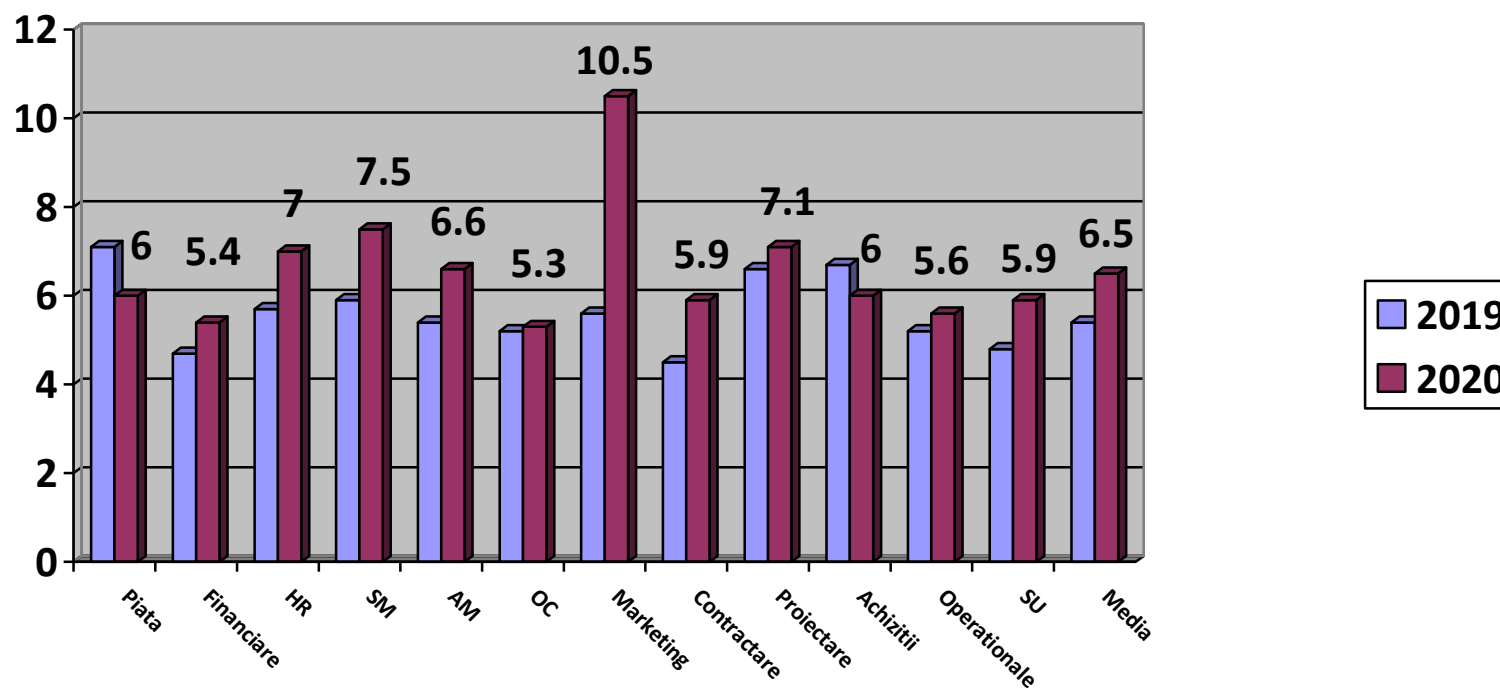
Nivelul de risc a crescut cu 18% in 2020 fata de 2019,

Cauze:

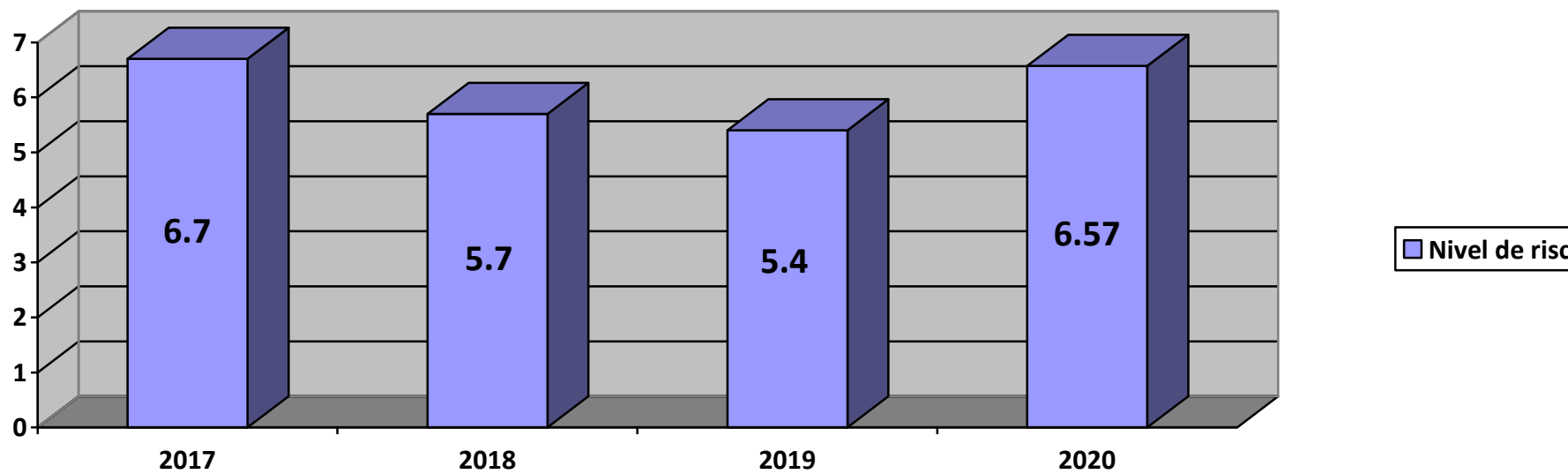
- Cresterea competentelor echipelor de evaluare / reevaluare a riscurilor si oportunitatilor;
- Utilizarea de informatii complete si adecvate;
- Actiunile la adresa riscurilor si oportunitatilor din anul 2019 nu au fost eficiente;

Actiunile la adresa riscurilor si oportunitatilor stabilite in 2018 au fost implementate eficiente;

Reprezentarea garafica a riscurilor si oportunitatilor 2019 / 2020



Evolutia nivelului de risc



Registru monitorizare top cele mai importante riscuri

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.	Lipsa sistemului de promovare in profesie	RRU-16	20	1	-	1	PTR / 02 / 2020
2.	Planificarea formala a obiectivelor	RSM-13	20	2	9	2	PTR / 03 / 2020
3.	Birocratierea prin informatii repetitive	RSM-42	20	3	-	1	PTR / 05 / 2020
4.	Elementele de iesire din proiectare nu includ complet criteriile de acceptare pentru produs sau serviciu	RP-15	20	4	-	1	PTR / 09 / 2020
5.	Procesul externalizat nu este perceput ca fiind furnizat de organizatie	RO-29	20	5	3	2	PTR / 12 / 2020
6.	Pentru situatiile de urgenta un se aplica abordarea bazata pe proces	RSU-01	20	6		1	PTR / 13 / 2020
7.	Reducerea volumului de investitii la beneficiarii finali	RP-18	16	7	3	2	Asumare
8.	Utilizarea incomplete a cunostintelor personalului	RRU-15	16	8	4	2	PTR / 01 / 2020
9.	Documente cu nivel mic de utilizare	RSM-17	16	9	-	1	PTR / 04 / 2020
10.	Evaluarea aspectelor de mediu nu are in vedere ciclul de viata al produsului	RAM-11	16	10	-	1	PTR / 06 / 2020
11.	Cerintele pentru produs nu au in vedere ciclul de viata al produsului	RMK-14	16	11	-	1	PTR / 07 / 2020
12.	Monitorizarea incomplete a indicatorilor de performanta	RC-15	16	12	-	1	PTR / 08 / 2020
13.	Aplicarea ineficace a controlului SM asupra proceselor procurate din exterior	RA-04	16	13	-	1	PTR / 10 / 2020
14.	Eficacitatea planurilor operationale nu este evaluate adecvat	RO-06	16	14	-	1	PTR / 11 / 2020
15.	Lipsa fortei de munca calificate	RRU-01	12	15	7	2	Monitorizare
16.	Promovarea inadecvata a leadership in cadrul SM	RSM-06	12	16	-	1	Monitorizare

S XXXL srl

17.	Promovarea inadecvata a leadership in cadrul SM	RSM-06	12	17	-	1	Monitorizare
18.	Integrarea actiunilor la adresa riscurilor si oportunitatilor un este realizata adecvat	RSM-11	12	18	-	1	Monitorizare
19.	Utilizarea formala a actiunilor corective	RSM-39	12	19	6	1	Monitorizare
20.	Riscurile si oportunitatile induse de obligatiile de conformare un sunt evaluate	ROC-06	12	20	-	1	Monitorizare
21.	Date si informatii insuficiente despre clienti	RMK-01	12	20	-	1	Monitorizare
22.	Identificarea incompleta a cerintelor legale	RMK-03	12	20	-	1	Monitorizare
23.	Gama de produse (lucrari) limitata	RMK-07	12	20	-	1	Monitorizare
24.	Dependenta de un client mare (unic)	RMK-08	12	20	-	1	Monitorizare
25.	Oportunitati importante nevalorificate	RMK-11	12	20	-	1	Monitorizare
26.	Concurenta neloiala	RMK-12	12	20	-	1	Monitorizare
27.	Comunicarea cu clientul nu are in vedere situatiile de urgenta	RMK-13	12	20	-	1	Monitorizare
28.	Planificarea formala a proiectarii	RP-01	12	20	-	1	Monitorizare
29.	Informatiile documentate privind analizele proiectarii nu sunt mentinute	RP-11	12	20	-	1	Monitorizare
30.	Rezultatele proiectarii nu sunt definite	RP-12	12	20	-	1	Monitorizare
31.	Actiunile la adresa riscurilor si oportunitatilor, aspectelor de mediu si obligatiilor de conformare nu sunt implementate adecvat	RO-07	12	20	-	1	Monitorizare

Responsabil cartografiere riscuri: