

Gestió de riscos en projectes

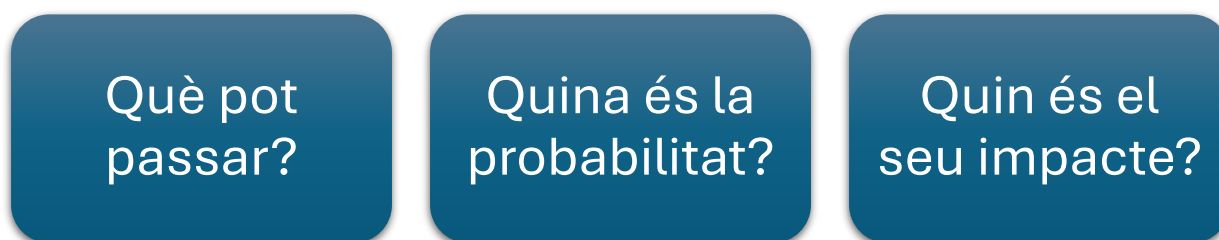
La gestió del risc és un aspecte clau dins de la gestió de projectes. Consisteix a identificar i analitzar els problemes que un projecte podria tenir durant el seu desenvolupament per avaluar els possibles danys i dissenyar una estratègia per prevenir-los i mitigar-los. Per això, és fonamental conèixer en profunditat el projecte i els factors externs i interns que n'afecten el desenvolupament.

És molt possible que els riscos no apareguin, però si ho fan, s'ha d'estar preparat. La gestió de riscos, doncs, no és reactiva sinó proactiva, sent ideal l'elaboració d'un pla de riscos durant la fase de planificació d'un projecte.

Què és un risc en un projecte?

Un risc és tota aquella circumstància que pot afectar negativament els objectius del projecte i el grau d'exposició a esdeveniments negatius i les seves conseqüències. Dit d'una altra forma: un risc és tot allò que té el potencial d'afectar els terminis, la implementació o el pressupost d'un projecte.

El risc té tres factors:



Tipus de riscos

Tècnics i tecnològics	Externs	De gestió
<p>Aquells que depenen de mitjans tècnics o de la tecnologia.</p> <p>Exemples: implementació d'un nou programari o un maquinari.</p>	<p>No depenen de l'organització ni de les activitats realitzades dins de l'equip de projecte ni dins del mateix projecte.</p> <p>Exemples: accions de proveïdors o del públic objectiu, contractacions externes, canvis en reglaments i normatives, factors meteorològics...</p> <p>Aquesta mena de riscos, per la seva natura, són difícils de preveure i de manegar.</p>	<p>Depenen de l'organització que executa el projecte. Hi inclou els derivats dels mateixos sistemes de gestió de projectes que aplica l'organització, del sistema general de gestió i dels aspectes organitzatius.</p> <p>Exemples: gestió de pressupostos, de personal, comunicació interna i externa, cultura organitzativa, relacions amb el públic...</p>

Pla de gestió de riscos

El pla de riscos és un procés per identificar els riscos que podrien afectar un projecte durant la seva implementació i establir la millor forma d'actuar per solucionar-los o mitigar-ne el impacte.

El pla de riscos consta de les següents etapes:



➤ Identificació

S'ha de determinar quin és el risc concret i què el pot causar (desencadenant). Per fer-ho, es recomana utilitzar l'experiència i coneixements obtinguts de projectes/experiències anteriors i implicar les parts involucrades perquè donin els seus punts de vista. Es poden organitzar sessions de pluja d'idees, per exemple.

➤ Anàlisi

S'ha d'establir quina és la probabilitat i l'impacte. En ambdós casos s'ha de fer una escala com l'exemple a sota:

Probabilitat	Impacte
Molt alta	Molt greu
Alta	Greu
Moderada	Moderat
Baixa	Lleuger
Molt baixa	Molt lleuger

➤ Priorització

Una vegada s'ha finalitzat l'anàlisi, cal classificar els riscos segons la seva afectació i prioritzar-los combinant les escales utilitzades a l'etapa anterior.

Es pot fer una matriu com ara la següent:

PRIORITAT					
Probabilitat	Impacte				
	Molt greu	Greu	Moderat	Lleuger	Molt lleuger
Molt alta	Màxima	Màxima	Màxima	Alta	Alta
Alta	Màxima	Màxima	Alta	Alta	Moderada
Moderada	Màxima	Màxima	Alta	Moderada	Baixa
Baixa	Màxima	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
Molt baixa	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa

➤ Resposta

En aquesta etapa s'han de definir estratègies i preparar respostes concretes que eliminin o redueixin l'impacte que poden tenir els riscos identificats.

Hi ha cinc estratègies principals:

Evitar	Implica fer modificacions al pla del projecte per evitar el risc. Normalment s'aplica a riscos d'alta prioritat i no sempre és viable.	Exemple: en cas de conflicte d'agendes en el lliurament d'uns materials, s'hauria de preparar un calendari molt detallat.
Reduir	Reduir la probabilitat o l'impacte de l'amenaça, si és possible, actuant sobre les causes que l'originen i a l'inici del projecte.	Exemple: tenir a mà un llistat de proveïdors alternatius, utilitzar una tecnologia alternativa similar a la planificada...
Transferir	Consisteix a utilitzar tercers per solucionar el problema. Normalment té un cost addicional.	Exemple: subcontractar una tasca, contractar una persona externa...
Escalar	La resposta és fora de l'àmbit dels gestors del projecte i es deriva a una altra instància de l'organització.	Exemple: intervenció d'un altre departament dins de l'organització que gestiona el projecte.
Acceptar	Es tracta de no proposar mesures concretes de resposta si els impactes no són significatius o probables.	

➤ Monitoratge

Si bé les etapes anteriors s'han de realitzar durant la planificació del projecte, el monitoratge s'ha de fer durant la seva execució.

Cal fer un seguiment dels riscos detectats i estar atents per si en sorgeixen de nous. En el cas dels riscos detectats, cal comprovar si, finalment s'han fet realitat, si han funcionat les mesures planejades o, en cas contrari, quina solució s'ha trobat i com ha funcionat. També convé comprovar les afectacions al pressupost.

Adicionalment, una vegada el projecte hagi finalitzat, cal revisar el pla de gestió de riscos i preguntar-se:

1. Què va funcionar?
2. Què no va funcionar? Per quin motiu?
3. Va canviar alguna de les prioritzacions dels riscos?
4. Hi ha alguna cosa a aprendre per evitar problemes similars al futur?

