Seven Key Areas of Effective Risk Management for Leaders
Dark parking lots. Untrimmed hedges. Poor child supervision. No one wants an unsafe church, but a safe environment does not happen by accident. Establishing risk management culture, policies and programs, begins with...

Continue reading in English...

Seguir leyendo en Español...
Inc., please click on the 'UNSUBSCRIBE' link.

Our mailing address is:
Adventist Risk Management, Inc
12501 Old Columbia Pike
Silver Spring, MD 20904

Add us to your address book
unsubscribe from this list  update subscription preferences
Risk Management and the Church Board – Adventist Risk Management

In March 2008, Solutions invited General Conference vice president Lowell Cooper to share his insights on the role of risk management in church governance. In this issue of Solutions Classic, we are reprinting his article as a reminder of seven key areas of effective risk management leadership. Following the article, Elder Cooper shares his thoughts on whether these principles have changed since this article first appeared in Solutions seven years ago.

March 2008—Board members often think that risk management is a responsibility of management. Further, the way to do risk management is to buy insurance to cover loss. However, risk management strategy belongs on the boardroom agenda. It is one of the basic governance obligations. Yet it rarely gets the attention it deserves.

Implementation of a risk management policy and program will fall on the shoulders of officers and directors. But the establishment of the culture of risk management, along with its policies and programs, really needs to begin with the board. Here are some dimensions of risk management for boards and executive committees to consider.

Board composition and education

The most important decisions made in Seventh-day Adventist organizations are made by groups, not by individuals. One of the operating principles in our culture and structure is group decision-making. Hence, there is the need for boards and executive committees. However, relatively little attention is given to the way that boards and executive committees are structured. One of the most important safeguards in an organization is to have a fully engaged board whose members represent a wide range of expertise and knowledge.

**Disaster preparedness: Boards should spend the time to consider what kinds of events could have catastrophic impact on the normal operations of the entity.**

Such an arrangement does not happen automatically. Generally, more attention is given to achieving appropriate representation than to enlisting the range of expertise and knowledge needed. Boards would do well to take the time to create a membership grid that embrace both the aspect of constituency representation and that of competencies needed on the board. Appropriate language should be adopted in governance documents (bylaws and policies) to provide for an intentional balance of representation and skill on the board.
Persons who are invited/elected to board membership should also be able to spend the time that board membership requires. Giving proper attention to the work of a board can easily consume over 150 hours of time per year. Board members deserve a careful orientation to their responsibilities followed by ongoing education regarding their responsibilities and the broad range of issues that impact the organizations they lead.

Leadership selection, evaluation, and accountability

Boards appoint leaders. In most cases there is a clearly defined process for making leadership selections. Relatively few boards have a clearly defined process for the periodic evaluation of leadership.

The discussion climate in board meetings is often one of quiet consent to the leader's proposals. Both leaders and board members can become much more effective in a system that requires accountability. (Extensive literature and training opportunities are available for boards to set up leadership and board process evaluations and education.)

Disaster preparedness

Boards should spend the time to consider what kinds of events could have catastrophic impact on the normal operations of the entity. These events might be from nature (storms or earthquakes), from system failures (extended loss of electricity, food, or water supplies), or by human cause (fires, accidents, terrorism). Most disasters are unpredictable and therefore responses will vary depending on the situation. However, there are some general plans that can apply to most situations.

These should include safety of personnel, security of property and information, and the identification of persons responsible for immediate crisis management. It is a good practice to specify a succession of persons responsible for crisis management in the event that the key leadership personnel in an organization are unable to function at the moment of the disaster. Disaster preparedness plans should be communicated and, if possible, rehearsed by the entire staff of the organization.

Personnel policies

Employer-employee relationships are governed not only by the organization's policies and wishes but are subject to various employment laws. The underlying notion of service to God as an employee of a church organization is no basis for unfair and unethical treatment of employees. The laws of the land may provide for preferential hiring practices (i.e. that Seventh-day Adventist members can be preferred or required in certain employment positions). However, employment-related laws concerning wrongful termination, harassment, discrimination, remuneration, and promotions may apply to the Seventh-day Adventist workplace.

A board should obtain expert counsel periodically to ensure that its employment policies and practices are in compliance with laws. This will not necessarily prevent litigation, but it should make the organization less liable to an adverse outcome in litigation.

Internal control systems

Internal controls refer to the ability of an organization to monitor the reliability and integrity of financial and operating information. Most board members think of internal controls as rules and procedures that apply to the handling of cash and financial accounting. While it is true that specific internal controls apply in the business office, there are...
other internal controls that should apply to the whole organization. These organization-wide internal controls include:

- Executive committee members and officers set an example of integrity and ethical behavior.
- There is a system to manage conflicts of interest.
- The organization has reasonable objectives and goals—there is no undue pressure for short-term results.
- The organization has a code of conduct and the code is known by employees.
- Employees or vendors have a safe way to report improper conduct.
- The organization follows through with discipline for unacceptable conduct.
- A comprehensive budget is approved annually by the board.
- The board receives regular and timely financial statements including comparison of actual to budget and comparison of actual to previous year.
- There is a regular financial audit and policy compliance report to the board.

Internal controls are designed to protect assets for their intended use and to ensure that there is transparency in operations and relationships. While it is important to protect against theft, fraud, misappropriation, and terrorism, it is even more important to nurture a culture of ethical behavior and good interpersonal relationships. Internal controls should be viewed and implemented as positive measures to preserve a healthy workplace environment enabling employees to be fully engaged in the mission of the organization.

**insurance coverage**

Risk management is most often viewed as having adequate insurance to cover material and financial losses. Indeed, this is an important aspect. Board members should know the types of risk to which their organization is exposed and the insurance instruments that are available. Insurance documents can be very complex. Boards will benefit from having insurance professionals provide board education on this aspect of risk management.

In the interest of transparency, the author is one of the directors for Adventist Risk Management (ARM). Seventh-day Adventist Church organizations may arrange their insurance coverage through this service agency established for denominational purposes. ARM not only provides or arranges insurance for its clients but also develops and implements risk management education programs for the Seventh-day Adventist Church on a global basis.

Most board members will be somewhat familiar with property and casualty insurance. It is equally important these days that leaders have liability protection for directors and officers. Another insurance coverage that can be easily overlooked deals with coverage for volunteers.

Denominational organizations are increasingly involved in collaborative projects with volunteers. While these can be a source of enormous blessing to all involved, they can also become a source of huge problems. Board members should ensure that the organization's activities with volunteers are defined and documented and that appropriate insurance coverage is secured either by the volunteers or by the organization engaging with volunteers.

**intellectual property**

Furniture and buildings that are destroyed can be replaced. Intellectual property cannot unless there is a system for backup storage. Individuals and organizations have learned, sometimes with much pain, the importance of preserving electronic information. Organizations should also consider the value, if not the need, of having electronic
Another aspect of risk management that is often overlooked relates to the performance of key roles in the organization. There should be some type of resource backup for those roles. For example, at least one other person in the organization should have a general understanding of another person's role in case that person is suddenly unable to perform the role. Having up-to-date job descriptions and responsibility/activity summaries is helpful. But it is better to augment these by having another staff member knowledgeable and competent to take over a key role on short notice.

Very often succession planning in the event of emergencies addresses only the officer roles in the organization. Boards that are thoughtful about risk management issues will have a succession plan for other key roles that may not be filled by an officer.

**In conclusion:**

Risk management is an important responsibility of boards. The operation of churches, conferences, and institutions involves risk. It is inescapable. Careful planning and analysis of the issues outlined above will enable an organization to function effectively in a risk-laden environment.

Seventh-day Adventist Church organizations are engaged in a mission to advance the kingdom of God. It is right and proper that board members both acknowledge and seek God's blessing in the operations of the entity concerned. But the expectation of God's guidance in the affairs of an organization is not justification for anything less than diligent and careful governance.

**Comments From Elder Cooper Today**

**June 2015**—I cannot think of anything in this article that has gone out of date, nor is there much that I would add in terms of the board's responsibility for risk management. One area of board oversight that has intensified relates to the protection of intellectual property.

It is much easier for work to be accomplished outside the workplace because of the transportability of information and the prevalence of smart devices (phones, tablets, etc.). At the same time, this heightens the risk of inadvertent dissemination of copyrighted material or sensitive workplace information.

An employee working on a device away from the office might not use the same rigorous security measures used in the workplace (passwords, cyber security software, etc.). In the same way, a successful hacking of an employee's personal computer/phone might result in the exposure of company information on a private computer/phone used for work purposes.

In short, good governance requires systematic vigilance in all areas of risk management.

This year, ARM celebrates 20 years of the weekly e-newsletter, Solutions, with the series Solutions Classic. Once a month we will publish a throwback piece from the Solutions archives and share the difference between risk management then and risk management now.
Not signed up for our weekly e-newsletter? Click here to Get Solutions!

by: Lowell cooper
VICE-PRESIDENT

General Conference of the Seventh-day Adventist Church
Risk Management and the Church Board – Adventist Risk Management

En marzo del 2008 Solutions invitó a Lowell Cooper, vicepresidente de la Asociación General, a compartir sus reflexiones acerca del papel de la gestión de riesgos en la gobernanza de la iglesia. En este primer número de Solutions Classic reproducimos aquel artículo para recordarnos los siete principios clave del liderazgo efectivo. Después del artículo el pastor Cooper comenta la forma en que esos principios han cambiado desde la primera vez que aparecieron en las páginas de Solutions.

Marzo de 2008: Los miembros de la Junta Directiva a menudo piensan que la gestión de riesgos es responsabilidad de la gerencia. Más aún, la gestión de riesgos consiste en adquirir seguros para cubrir pérdidas. Sin embargo, la estrategia de gestión de riesgos pertenece a la agenda de la sala de juntas. Constituye una de las obligaciones básicas de gobernanza. Sin embargo, pocas veces recibe la atención que merece.

La responsabilidad de implementar una política y un programa de gestión de riesgos recae en los ejecutivos y directores. Pero el establecimiento de la cultura de gestión de riesgos, junto con sus políticas y programas, realmente debe comenzar en la junta directiva. Estas son algunas dimensiones de gestión de riesgos que las juntas directivas y los comités ejecutivos deben considerar.

Composición y educación de la Junta Directiva

Las decisiones más importantes que se toman en las organizaciones Adventistas del Séptimo Día se hacen en grupo, no de manera individual. Uno de los principios operativos en nuestra cultura y estructura consiste en tomar decisiones en grupo. De ahí la necesidad de que existan juntas directivas y comités ejecutivos. No obstante, se presta poca atención al modo en que las juntas directivas y los comités ejecutivos están estructurados. Una de las medidas más importantes en una organización es tener una junta directiva sumamente comprometida con miembros que representan una amplia gama de áreas de experiencia y conocimiento.

Preparación para desastres: Las juntas directivas deberían dedicar tiempo a considerar qué tipos de hechos podrían tener un impacto catastrófico sobre las operaciones normales de la entidad.

Este arreglo no se produce de manera automática. En general, se presta más atención a alcanzar una
representación apropiada que a obtener el apoyo de la gama necesaria de áreas de experiencia y conocimiento. Las juntas directivas harían bien en dedicar tiempo a crear una red de membreza que comprenda tanto el aspecto de representación de luteranos como las competencias necesarias en la junta directiva. Debería adoptarse un lenguaje apropiado en los documentos de gobernanza (estatutos y políticas) que contemple un equilibrio intencional de representación y capacidad en la junta directiva.

Las personas invitadas o elegidas para integrar la membrecía de la junta directiva también deberían poder dedicar el tiempo que ésta requiere. La atención apropiada que se requiere para el trabajo de una junta directiva puede requerir más de 150 horas por año. Los miembros de la junta directiva merecen una orientación cuidadosa para desempeñar sus tareas, seguida de educación continua referida a sus responsabilidades y la amplia gama de temas que influyen en las organizaciones que conducen.

Selección, evaluación y rendición de cuentas del liderazgo

Las juntas directivas designan líderes. En la mayoría de los casos existe un proceso claramente definido para seleccionar a los líderes. Son relativamente pocas las juntas directivas que cuentan con un proceso claro para la evaluación periódica de los líderes.

El clima de debate en las reuniones de la junta directiva a menudo es de silencioso consentimiento a las propuestas del líder. Tanto los líderes como los miembros de la junta directiva pueden ser mucho más efectivos en un sistema que requiere rendición de cuentas. (Existen amplias oportunidades de formación y capacitación para que las juntas directivas establezcan evaluaciones y formaciones referidas a liderazgo y proceso de la junta directiva).

Preparación para desastres

Las juntas directivas deberían dedicar tiempo a considerar qué tipos de hechos podrían tener un impacto catastrófico sobre las operaciones normales de la entidad. Estos hechos podrían provenir de la naturaleza (tormentas o terremotos), de fallas de sistemas (pérdida prolongada de electricidad, alimentos o suministro de agua) o de causas humanas (incendios, accidentes, terrorismo). La mayoría de los desastres son impredecibles, y por lo tanto, las respuestas varían según el contexto. Sin embargo, existen algunos planes generales que pueden aplicarse a la mayor parte de las situaciones.

Entre estos planes debería incluirse la seguridad del personal, de los bienes y de la información, así como la identificación de las personas responsables de la gestión de riesgos inmediata. Es una buena práctica nombrar a una sucesión de personas responsables de la gestión de riesgos en caso de que el personal de liderazgo clave de una organización no pueda funcionar en el momento del desastre. Todo el personal de la organización debería estar al tanto de los planes de preparación para desastres y, de ser posible, debería ensayarlos.

Políticas de personal

Las relaciones entre empleadores y empleados están regidas no sólo por las políticas y deseos de la organización, sino que están sujetas a distintas leyes laborales. La noción subyacente de servicio a Dios como empleado de una organización de la iglesia no es fundamento para el trato injusto o no ético de los empleados. Las leyes nacionales pueden tener en cuenta prácticas de contratación preferenciales (es decir, que los miembros de las iglesias Adventistas del Séptimo Día pueden preferirse o requerirse en ciertos puestos de trabajo). Sin embargo, las leyes laborales referidas a despido injustificado, acoso, discriminación, remuneración y promociones pueden aplicarse al lugar de trabajo de la iglesia Adventista del Séptimo Día.
Una junta directiva debería obtener asesoramiento experto en forma periódica para garantizar que sus políticas y prácticas de empleo cumplan con la ley. Esta medida no necesariamente evitará los litigios, pero hará que la organización no deba asumir tanta responsabilidad ante un resultado adverso en un litigio.

**Sistemas de control interno**

Los controles internos se refieren a la capacidad de una organización para controlar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa. La mayoría de los miembros de la junta directiva piensa que los controles internos son las reglas y los procedimientos que se aplican al manejo de dinero en efectivo y de la contabilidad financiera. Si bien es cierto que algunos controles internos específicos se aplican a la oficina administrativa, existen otros controles internos que deberían utilizarse en toda la organización. Entre estos controles internos de toda la organización se incluyen:

- Los miembros y ejecutivos del comité ejecutivo establecen un ejemplo de integridad y comportamiento ético.
- Existe un sistema para manejar conflictos de interés.
- La organización tiene objetivos y metas razonables; no existe presión indebida para lograr resultados a corto plazo.
- La organización tiene un código de conducta y los empleados conocen el código.
- Los empleados o proveedores tienen una manera segura de informar comportamientos inapropiados.
- La organización apoya con medidas disciplinarias a comportamientos inaceptables.
- La junta directiva aprueba anualmente un presupuesto integral.
- La junta directiva recibe estados financieros en forma regular y oportuna, que incluyen la comparación entre las sumas reales y presupuestadas y la comparación de datos reales con el ejercicio anterior.
- Se eleva un informe regular de auditoría financiera y cumplimiento de políticas a la junta directiva.

Los controles internos están diseñados para proteger los bienes para su uso previsto y a fin de garantizar que exista transparencia en las operaciones y las relaciones. Si bien la protección contra robo, fraude, apropiación indebida y terrorismo es importante, aún es más importante alimentar una cultura de comportamiento ético y buenas relaciones interpersonales. Los controles internos deben considerarse e implementarse como medidas positivas para preservar un ambiente de trabajo saludable que permite a los empleados comprometerse plenamente con la misión de la organización.

**Cobertura de seguro**

A menudo se considera que la gestión de riesgos equivale a tener un seguro adecuado para cubrir las pérdidas materiales y financieras. Sin duda es un aspecto importante. Los miembros de la junta directiva deberían conocer los tipos de riesgos a los que está expuesta su organización, así como los instrumentos de seguro de que disponen. Los documentos de los seguros pueden ser muy complejos. Las juntas directivas se benefician de tener profesionales de seguros que ofrecen a la junta directiva educación sobre este aspecto de la gestión de riesgos.

En aras de la transparencia, el autor es uno de los directores de Adventist Risk Management (ARM). Las organizaciones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día pueden contratar su cobertura de seguro a través de esta agencia de servicios creada con fines denominacionales. ARM no sólo ofrece o dispone seguros para sus clientes, sino también desarrolla e implementa programas de educación de gestión de riesgos para la Iglesia Adventista del Séptimo Día a nivel mundial.
La mayoría de los miembros de la junta directiva está familiarizada con el seguro de propiedad y de accidentes. En estos días es igualmente importante que los líderes tengan protección de responsabilidad para sus directores y ejecutivos. Otra de las coberturas de seguro que suele pasarse por alto es la cobertura para voluntarios. Las organizaciones denominacionales cada vez participan más en proyectos en colaboración con voluntarios. Si bien éstos pueden ser una fuente de enormes bendiciones para todos, también pueden constituir una fuente de grandes problemas. Los miembros de la junta directiva deben asegurarse de que las actividades de la organización con voluntarios estén definidas y documentadas y que se garantice una cobertura de seguro apropiada, ya sea a cargo de los voluntarios como de la organización que se compromete con ellos.

**Propiedad intelectual**

Los muebles y los edificios destruidos pueden reemplazarse. No ocurre lo mismo con la propiedad intelectual, a menos que exista un sistema de almacenaje de respaldo. Las personas y organizaciones han aprendido, a veces con mucho dolor, sobre la importancia de preservar la información electrónica. Asimismo, las organizaciones deberían considerar el valor, si no la necesidad, de guardar la información electrónica en más de un lugar.

Otro de los aspectos de la gestión de riesgos que a menudo se pasa por alto se refiere al desempeño de las funciones clave en la organización. Debería existir algún tipo de resguardo de recursos para esas funciones. Por ejemplo, por lo menos otra persona de la organización debería tener una comprensión general del cargo de otra persona, en caso de que súbitamente esa persona no pueda desempeñar su función. Resulta útil tener descripciones de puestos actualizadas y resúmenes de responsabilidades y actividades. Sin embargo, es mejor aún contar con otro miembro del personal entendido y competente para asumir una función clave con poco tiempo de anticipación.

Con mucha frecuencia los planes de sucesión en caso de emergencia se refieren únicamente a las funciones ejecutivas de la organización. Las juntas directivas que tienen en cuenta los temas de gestión de riesgos deberán tener un plan de sucesión para otros cargos clave que no puedan ser ocupados por un ejecutivo.

**Como conclusión:** La gestión de riesgos es una responsabilidad importante de las juntas directivas. La operación de iglesias, conferencias e instituciones conlleva riesgos. Es algo ineludible. La planificación y análisis cuidadosos de los temas menciones antes permitirán a una organización funcionar de manera efectiva en un ambiente cargado de riesgos.

Las organizaciones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día están comprometidas en una misión para promover el reino de Dios. Es correcto y adecuado que los miembros de la junta directiva reconozcan y busquen la bendición de Dios en las operaciones de la entidad de que se trate. Pero la expectativa de la guía de Dios en los asuntos de una organización no justifica nada menos que una gobernanza diligente y cuidadosa.

**Comentarios del miembro del consejo Cooper en la actualidad**

**Junio de 2015:** “No veo nada en este artículo que haya pasado de moda y creo que no puedo añadir prácticamente nada respecto a la responsabilidad de la junta en la gestión de riesgos. Una de las áreas de supervisión de la junta que se ha intensificado se relaciona con la protección de los derechos de autor”.

Es mucho más fácil en el trabajo llevar todo cuando se sale debido a que la información puede transportarse y a que predominan los dispositivos inteligentes (teléfonos, tabletas, etc.). Pero al mismo tiempo aumenta el riesgo de compartir sin darnos cuenta material que tiene derechos registrados o información del trabajo que es delicada.
El empleado que trabaja con su dispositivo fuera de la oficina tal vez no sea tan riguroso en cuanto a medidas de seguridad como lo es en su lugar de trabajo (contraseñas, programas de seguridad, etc.). Por eso mismo si se logra hackear la computadora personal o el celular del empleado puede provocarse que quede expuesta información de la empresa almacenada en una computadora o teléfono privados usados para el trabajo.

“En pocas palabras, una buena gobernanza también requiere una vigilancia sistemática en todas las áreas de la gestión de riesgos”.

Este año, ARM celebra 20 años de su boletín informativo semanal, Soluciones, con la serie Solutions Classic. Una vez por mes publicaremos un artículo antiguo de los archivos de Soluciones para compartir la diferencia entre la gestión de riesgos de ese entonces y la de la actualidad.

¿No se inscribió para recibir nuestro boletín informativo electrónico semanal? ¡Haga clic aquí para recibir Soluciones!

by: Lowell cooper

VICE-PRESIDENT

General Conference of the Seventh-day Adventist Church