

Z drugiej strony podczas zebrań rada założycielska skupia się na ogół na kwestiach związanych z rozwojem i wzrostem firmy. Członkowie takiego organu często bardzo aktywnie pochodzą do kwestii nadzoru nad przedstawicielami zespołu kierowniczego. W niektórych przypadkach, szczególnie zaś często w firmach rodzinnych, większość składu rady stanowią menedżerowie najwyższego szczebla. Z tej racji radom założycielskim często trudno jest rozgraniczyć działania w zakresie kształtowania ładu korporacyjnego od tych związanych z zarządzaniem – z czego wynikają oskarżenia o mikrozarządzanie zespołem kierowniczym.

---

Jedna z moich rad wypełnia definicję rady założycielskiej. To profil o podstawowym znaczeniu dla każdej spółki giełdowej, która skupia się na rozwoju, efektywnej działalności operacyjnej i skutecznym oddziaływaniu na rzeczywistość. W dzisiejszej rzeczywistości firmy giełdowe powinny koncentrować się przede wszystkim na rozwoju – i na oddziaływaniu na rzeczywistość. Rada musi działać sprawnie – liczba spotkań powinna być niewielka, a głównym obszarem zainteresowań powinien być wzrost<sup>2</sup>.

– *Colin Low*, prezes rady dyrektorów  
Singapore Investment Development Corporation (SIDC)

---

### Cechy wspólne rad założycielskich

Rady założycielskie mają zwykle niewielką liczbę członków, którzy dobrze znają rzeczywistość firmy. Mogą to być menedżerowie lub osoby blisko współpracujące z firmą. W każdym razie na ogół członkom takiej rady dyrektorów bardzo zależy na sukcesie całego przedsięwzięcia. Rady założycielskie zwykle składają się z mniej niż pięciu członków, z których większość stanowią osoby pełniące w firmie funkcje menedżerskie<sup>3</sup>. W tego typu radach na ogół nie przywiązuje się dużej wagi do kwestii różnorodności. W skład rady założycielskiej wchodzi zwykle ludzie, którzy dobrze się orientują w sytuacji firmy, wzajemnie sobie ufają i znają się na tyle dobrze, że w miarę bez trudu wypracowują wspólne stanowisko. Swoją drogą w wielu przypadkach konsensus uznawany jest za jedyny dopuszczalny sposób podejmowania decyzji, a wszelkie zasadnicze różnice zdań powodują natychmiastowe wstrzymanie dalszej dyskusji.

Rada założycielska niespecjalnie angażuje się w działania nadzorcze dotyczące zarządzania ryzykiem. Zwykle nie powołuje do życia zbyt wielu komitetów i rzadko formalizuje procesy, więc kwestie ryzyka są siłą rzeczy omawiane na bieżąco w razie potrzeby – czy to w przypadku zaistnienia jakiegoś incydentu (na przykład cyberataku), czy to w celu spełnienia wymogów prawa. Rada założycielska raczej nie podejmuje aktywnych wysiłków w zakresie rozpoznawania czynników ryzyka, a do roli nadzorczej nie podchodzi z perspektywy strategicznej.

### Zebrania i procesy rady założycielskiej

Rada założycielska kładzie duży nacisk na kwestie wydajności. Jej zebrania są zwykle krótkie, a głównym ich tematem są wyniki finansowe firmy. Podczas zebrania dyrektorzy poświęcają większość swojego czasu na słuchanie sprawozdań kierownictwa i dopytywanie o kwestie związane ze wzrostem.

---

Zasiadam w radzie doradczej pewnej firmy rodzinnej. Działa tam rada typu założycielskiego i nie powinna ona absolutnie dążyć do zmiany swojego profilu. Nie życzyłaby sobie tego dyrektor generalna, która jest jednocześnie założycielką i właścicielką ponad 90 procent udziałów firmy. Udało jej się stworzyć świetną radę, w skład której wchodzi różnorodni ludzie dysponujący odpowiednim przygotowaniem. Zebrania odbywają się trzy do czterech razy w roku, a ona zawsze ma konkretne pytania i własny harmonogram obrad. W ramach tej niezwykle wydajnej, choć nieformalnej procedury czasem działamy jak rada katalityczna w tym sensie, że zadajemy dyrektor generalnej pytania typu: „A czy o tym pomyślałaś?”. Ogólnie nasze spotkania przebiegają bardzo sprawnie i mają bardzo nieformalny charakter<sup>4</sup>.

– *Jan Babiak*, członek rady dyrektorów firm Walgreens Boots Alliance, Euromoney Institutional Investor oraz Bank of Montreal

---

Rada założycielska zwykle nie korzysta ze wsparcia personelu, który zajmowałby się wyłącznie kwestiami ładu korporacyjnego. Obowiązki sekretarskie realizuje jeden z przedstawicieli kierownictwa uczestniczący w zebraniu (dyrektor generalny albo dyrektor operacyjny). Od członków rady oczekuje się, że przeanalizują zalety różnych