

# مراجعة مستقلة لمجلس إدارة ICANN

## ملخص تنفيذي وتوصيات

نوفمبر-2008

## مجموعة بوسطن الاستشارية

منذ إنشائها عام 1963، ركزت مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) على مساعدة عملائها في تحقيق الميزة التنافسية. ولدى BCG 68 مكتباً في 38 دولة وهي تخدم شركات في كافة الصناعات والأسواق. ويعمل لدى BCG أكثر من 3300 خبير استشاري في جميع أنحاء العالم، يتمتع معظمهم بدرجات متقدمة. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا على

[www.bcg.com](http://www.bcg.com)

## كولن كارتر وشركاه

كولن كارتر وشركاه هم استشاريون لمجالس الإدارة المتخصصة يعملون أساساً على تقييم أداء مجالس الإدارة والمديرين. ويتمتع كافة المديرين العاملين لدى كولن كارتر وشركاه بخبرة واسعة في تقديم المشورة عالية المستوى إلى مؤسسات كبرى في أستراليا وعلى مستوى العالم. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقعنا على

<http://www.ccassociates.com.au>

## أ. الملخص التنفيذي

في مايو 2008، تولت مجموعة بوسطن الاستشارية (GBC) وكولن كارتر وشركاه إجراء مراجعة مستقلة لمجلس إدارة ICANN. وكانت موضوعات البحث شاملة إلا أنها ركزت على ما إذا كان مجلس الإدارة يحقق أهدافه وهل كانت التغييرات التي تم إجراؤها مناسبة. وتضمنت العملية التحليلية مقابلات مع مديرين ومديرين سابقين ومديرين تنفيذيين وأعضاء في مجموعة ICANN، والقيام بأكثر من مسح، كما قمنا باختبارات لأداء الهيئات ذات الصلة. وقد تطلب هذا العمل أيضاً استصحاب عشر سنوات من الخبرة في العمل مع مجالس الإدارة في قضايا الفاعلية.

ويتضمن التقرير بيانات المسح الهامة والمناقشات الموسعة للأساس المنطقي لكافة التوصيات المتخذة. ولذا يجب قراءة هذا الملخص التنفيذي مع التقرير الكامل.

### 1. ملخص الاستنتاجات

عموماً، نحن نرى أن مجلس إدارة ICANN يبلي بلاءً حسناً في إطار النموذج التنظيمي المحدد والهيكل التنظيمي لمجلس إدارته. وهناك قضايا هامة كثيرة مطروحة للمناقشة وفرص للتطوير، ولكننا نؤكد أن مجلس الإدارة يؤدي عمله بالشكل المناسب.

يتضح أن أعضاء مجلس الإدارة كأفراد يعملون بجد ويثبتون التزامهم الشديد بمبادئ الثقة العامة في توجيه ICANN. واتضح لنا أن السلوك داخل غرفة المجلس كان سلوكاً بناءً. وتأتي نتائج المسح لتعرض ثقة كبيرة جداً في رئاسة المجلس، ومشابهة للنتائج التي تتوقعها من أي مجلس إدارة يؤدي مهامه بشكل جيد في أي مكان في العالم.

تواجه ICANN مهمة حوكمة صعبة جداً لإثبات مبادئ الشفافية والوصول العام مع ضرورة الإشراف الفعال على العمليات. وإن ما تؤديه من وظائف وما تقوم به من مهام ما هو إلا تقدير للأشخاص المشاركين.

هناك آراء مختلفة تماماً واردة في نتائج المسح ولا يشير دهشتنا أن يظهر تنوع في وجهات النظر. ورأينا أن هذا يعكس الصعوبة الحقيقية التي تواجه ICANN ودقة مهمة الحوكمة التي تتولاها فضلاً عن تنوع خبرة أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم. وفي إطار مجموعة كبيرة من القضايا - خاصة في القضايا التي تتعلق بالدور والهيكل والعملية والأشخاص - نجد أن أعضاء مجلس الإدارة ليسوا على رأي واحد. وغالباً ما تكون هناك مناطق تتوفر فيها فرصة للتحسين.

فيما يتعلق بتوصياتنا، فإن كل ذلك يعني شيئاً. أولاً، هناك عدد كبير من التغييرات المقترحة. وهذا يعكس العلاقة المتبادلة بين القضايا الناشئة ولا يجب أن نعتبر ذلك دليلاً على ضعف أداء مجلس الإدارة. وثانياً، يجب توخي الحذر عند قبول أو رفض توصيات فردية لأنها قد تكون متعلقة بتوصيات أخرى.

يوصى بتغيير ثلاث مناطق في مجلس الإدارة:

#### (أ) الهيكل

- *تقليل حجم مجلس الإدارة*: إذا زاد عدد أعضاء المجلس عن عشرين عضواً يكون حجم المجلس أكبر من اللازم. فالمجالس الفعالة يكون حجمها أقرب إلى نصف هذا الحجم ونحن نقترح عدة طرق لتنفيذ هذا التخفيض للحفاظ على قيم ICANN.
- *خفض معدل الاجتماعات*: يعقد مجلس الإدارة اجتماعات بمعدل أكبر من معدل معظم مجالس الإدارة الأخرى، إلا أنها تعاني مثلما تعاني كافة مجالس الإدارة الأخرى في إيجاد الوقت المطلوب لمناقشة القضايا الاستراتيجية الهامة. ونحن نقترح أن تكون عدد الاجتماعات أقل ولكن مع زيادة زمن الاجتماعات فضلاً عن العمل من أجل تغيير جدول الأعمال من التفاصيل الأقل إلى مزيد من المناقشات الاستراتيجية.
- *دمج لجان مجلس الإدارة*: نقترح تقليل عدد اللجان الرسمية لمجلس الإدارة مع تعيين لجنة للمخاطر. ويمكن دمج بعض اللجان في لجنة واحدة، في حين تركز بعضها أساساً على الأمور التي يجب تركها للإدارة.

#### (ب) القدرة

- *توسيع مهارات مجلس الإدارة*: تحتاج كافة مجالس الإدارة إلى مراجعة تنظيمها في ضوء الأجواء المتغيرة. وعموماً، فإن مجلس إدارة ICANN متنوع بشكل كبير، إلا أن هناك ثغرات قليلة مطلوب العمل على سدها. كما يجب أن يكون لمجلس إدارة ICANN مشاركات رسمية في عملية NomComs.
- *جعل عضوية مجلس الإدارة أكثر استدامة*: لأسباب متنوعة، نجد أن متوسط مدة ولاية الأعضاء قليلة جداً – الأمر الذي يقلل من قدرة مجلس الإدارة على إنجاز مهامه. ويعتبر حجم العمل ومقدار الوقت المطلوب كل عام وربما عدم وجود مكافآت عوامل مساهمة. ويتم تناول قضايا حجم العمل والوقت خلال تتابع الاجتماعات وإدارة جدول الأعمال. كما نقترح إطالة المدد وتقديم مكافآت للمجلس بشكل تجريبي.

تم إعداد المواد التالية خصيصاً لـ ICANN. لا يجوز استخدام هذه المواد أو الاعتماد عليها بواسطة أي شخص بخلاف ICANN دون تحقيق وتحليل مستقل ولا تتحمل BCG وكولن كارتر وشركاه أية مسؤولية عن أي استخدام لهذه المواد أو الاعتماد عليها من قبل أطراف أخرى.

- **بناء ثقافة "الأداء العالي" لمجلس الإدارة:** من المتوقع لمجلس الإدارة في أي مكان أن تأخذ وقتاً لتقييم أدائها. ونحن نقترح عددًا من الطرق لتعزيز الأداء منها؛ التقييم الفردي للمديرين والعثور على أساليب لاختبار القيم الثقافية في المؤسسة.

## (ج) الهدف

- **تقوية التركيز الاستراتيجي لمجلس الإدارة:** تعمل كافة مجالس الإدارة جاهدة لاستهلاك الوقت في القضايا الهامة. وبدلاً من ذلك، تجد نفسها متورطة في تفاصيل يجب تركها للإدارة أو استهلاك المزيد من الوقت في قضايا الإذعان أكثر من استهلاكه في أمور ذات جدوى. ويمكن أن يساعد شكل اجتماعات مجلس الإدارة وصيغة إدارة جدول الأعمال في ضمان التركيز الصحيح.
- **توضيح مسؤولية مجلس الإدارة:** يعد هيكل ICANN التنظيمي هيكلًا معقدًا وأدوارها ومسؤولياتها ليست واضحة دومًا. ومن المؤكد أن هناك آراء متباينة في مجتمع ICANN حول المسؤوليات، وبالرغم من أن كثيرًا من هذه المناقشات تمتد إلى ما بعد مجال هذا المشروع، فمن الأهمية بمكان اتخاذ بعض الخطوات من أجل توضيح وجهات النظر المتباينة وتقريبها.

وبضم هذا التقرير ثمان توصيات محددة تم تلخيصها أدناه. ومع ذلك، نركز مرة أخرى على أن المناقشة الكاملة للتحليل مسألة هامة لفهم التغييرات المقترحة.

## 2. ملخص التوصيات

**التوصية رقم 1: تقليل حجم مجلس الإدارة:**

- (أ) تقييم الخيار 1: تقليل حجم مجلس الإدارة إلى 15 عضوًا بحد أقصى.
  - إعادة تعيين مسؤولي العلاقات المتبادلة كمجموعة خبراء من أعضاء ليسوا في مجلس الإدارة يتواجدون لتقديم المشورة إلى المديرين إذا طلب منهم ذلك، وبطورون بروتوكولاً جديداً للاتصالات من أجل ضمان تبادل مستمر للآراء.
  - منح ALAC الحق في تعيين عضو واحد أو عضوين لهم حق التصويت في مجلس الإدارة.
  - خفض عدد المديرين الذين يتم توفيرهم من خلال عملية NomCom من ثمانية إلى ستة.
  - توفير منصب "مراقب" واحد لصالح GAC وأيضاً لصالح اللجنة الفنية، إذا دعت الحاجة لذلك.

(ب) تقييم الخيار 2: خفض حجم مجلس الإدارة إلى النصف ليصل إلى تسعة أشخاص تقريباً لهم حق التصويت زائد اثنين مراقبين.

تم إعداد المواد التالية خصيصاً لـ ICANN. لا يجوز استخدام هذه المواد أو الاعتماد عليها بواسطة أي شخص بخلاف ICANN دون تحقيق وتحليل مستقل ولا تتحمل BCG وكولن كارتر وشركاه أية مسؤولية عن أي استخدام لهذه المواد أو الاعتماد عليها من قبل أطراف أخرى.

- واحد من كل من SO/ACs وربما واحد من ALAC.
- أربعة من عملية NomCom.
- الرئيس.
- مراقب من كل من GAC واللجنة الفنية.
- يراعى الحفاظ على جلب أغلبية الأعضاء من عملية NomCom (بمعنى، أربعة من SOs وALAC، والرئيس وخمسة من NomCom).
- (ج) بدء عمليات اتصال بين مجلس الإدارة والمجموعة الفنية (مثل اجتماع رسمي عند كل اجتماع من الاجتماعات العامة الثلاثة).

*التوصية رقم 2: التحول إلى عدد أقل لاجتماعات مجلس الإدارة مع زيادة زمن الاجتماعات:*

- (أ) عقد ستة اجتماعات 'شخصية' لمجلس الإدارة مدة الاجتماع يومان، تُعقد ثلاثة منها بالتزامن مع موعد عقد الاجتماعات العامة.
- (ب) إيقاف المؤتمرات عن بعد الشهرية إلا في ظروف خاصة.
- (ج) وضع جدول زمني 'للمحادثات الودية' قبل كل اجتماع لمجلس الإدارة مع كبار المديرين التنفيذيين لمناقشة القضايا الهامة.
- (د) إجراء تراجعات استراتيجية مرتان - لمدة يوم أو يومين - بالتزامن مع اجتماعات مجلس الإدارة العادية.
- (هـ) مراجعة الترتيبات الخاصة بالتصديق على الاجتماعات البيئية للأمور العاجلة.
- (و) السؤال بانتظام، بعد اجتماعات مجلس الإدارة، هل استفاد مجلس الإدارة من الوقت المخصص له في أعمال المجلس - أم تعمق أكثر من اللازم في شؤون الإدارة.

*التوصية رقم 3: دمج لجان مجلس الإدارة:*

- (أ) دمج لجنتي إعادة النظر والنزاعات في لجنة الحوكمة.
- (ب) إعادة تحديد مجال لجنة الحوكمة لدمج كافة المسائل المتعلقة بالقضايا القانونية وتعارض المصالح وإعادة النظر والإنصاف. وأيضًا تكليف هذه اللجنة بمهمة تحديد المهارات والخبرة المطلوبة في مجلس الإدارة.
- (ج) إعادة تحديد مجال لجنة التدقيق ليتضمن الإشراف على صحة عملية الميزانية والأوجه الأساسية الأخرى للجنة المالية الحالية.
- (د) إيقاف اللجنة المالية واللجنة التنفيذية.
- (هـ) النظر في تأسيس لجنة مخاطر بمجلس الإدارة.
- (و) النظر في تأسيس (ولكن بشكل تحفظي!) لجان مؤقتة ذات مهام واضحة للتعامل مع القضايا الهامة - مثل شؤون JPA.
- (ز) تقليل حجم لجان مجلس الإدارة إلى ثلاثة أو أربعة أعضاء لهم حق الحضور مع الإدارة عن طريق الدعوة.
- (ح) تحديد المسؤولية عن وضع جدول أعمال مجلس الإدارة أمام رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة والرئيس في الاستشارة (مع السماح لأعضاء مجلس الإدارة الآخرين بإضافة العناصر التي يريدونها).

التوصية رقم 4: توسيع مهارات مجلس الإدارة:

- (أ) التحديد رسمياً لمزيج المهارة والخبرة والاستقلالية المطلوب لمجلس الإدارة للعمل بفاعلية - على المدى القصير وال المدى البعيد.
- (ب) تكوين رأي حول الثغرات الأساسية في المهارات التي يجب الوصول إليها.
- (ج) التحديد رسمياً لمشاركة رئيس مجلس إدارة ICANN ورئيس لجنة الحوكمة كجزء من عملية لجنة الترشيح لاختيار مديرين جدد لمجلس الإدارة.
- (د) تطوير عملية لإشراك المؤسسات الداعمة واللجنة الاستشارية في مناقشة حول مزيج المهارات المطلوب.
- (هـ) عرض عقد دورات تدريبية في مسؤوليات المديرين لكل أعضاء مجلس الإدارة.
- (و) تشجيع كل مدير على ترشيح منطقة 'تعلم' على مدى العام.
- (ز) دعوة مديري الشركات البارزين من حين لآخر للاجتماع مع مجلس الإدارة على العشاء للتحدث حول 'دور المدير'.

التوصية رقم 5: جعل عضوية مجلس الإدارة أكثر استدامة:

- (أ) الحفاظ على حد مدد ولاية الأعضاء ولكن مع زيادة متوسط مدة الخدمة لأعضاء مجلس الإدارة وذلك بمدد حد الولاية من مدين كل مدة ثلاث سنوات إلى مدين كل مدة أربع سنوات.
- (ب) الاستثمار في دعم أكثر لمجلس الإدارة يتضمن إنشاء دور كبير أمناء الشركة لتعزيز الإمداد الحالي للدعم اللوجستي/السكرتيري المخصص لأعضاء مجلس الإدارة.
- (ج) التخلي عن الوقائع المطولة لاجتماعات مجلس الإدارة لصالح ملخصات المناقشات وسجل المناقشات والطلبات.
- (د) مراجعة قيمة 'قائمة مجلس الإدارة' والحاجة إليها.
- (هـ) خفض حجم أوراق مجلس الإدارة وذلك بالتخلي عن كافة ملاحق المستندات وأوراق "لمزيد من المعلومات" ونقلها إلى جزء منفصل على موقع الإنترنت الآمن الحالي.
- (و) تطوير تفويضات رسمية أكثر وضوحاً وأكثر توسعاً لإدارة وتوثيق هذه الملاحق بصفة عامة داخل ميثاق حوكمة مجلس الإدارة (انظر المثال المرفق كملحق (أ)).
- (ز) إثارة فكرة تقديم دفعة مالية لأعضاء مجلس الإدارة على أن يتقاضى رئيس مجلس الإدارة مبلغاً يساوي مرتان ونصف ضعف المبلغ المدفوع إلى المديرين الآخرين. استطلع أرقاماً حول 50.000 دولار أمريكي لأعضاء مجلس الإدارة و150.000 دولار أمريكي لرئيس مجلس الإدارة.
- (ح) تقييم ما إذا كانت أية دفعة إضافية مبررة لرؤساء اللجان فضلاً عن الآثار الناتجة بالنسبة لمؤسسات مجموعة ICANN الأخرى.

التوصية رقم 6: بناء ثقافة "الأداء العالي" على مستوى مجلس الإدارة

- (أ) إثارة فكرة تقييم للأداء الفردي لكل أعضاء مجلس الإدارة بناءً على عملية مراجعة شبيهة بسيطة تجرى كل عامين.
- (ب) مراجعة العملية من أجل تقييم أداء الرئيس.
- (ج) تصميم طرق لاختبار قيم موظفي ICANN ومواقفهم بانتظام.
- (د) مناقشة ردود الأفعال الناتجة عن 'الأخبار السيئة' والسرية والمسح الخاص بالنزاعات لدى مجلس الإدارة.

### التوصية رقم 7: تقوية التركيز 'الاستراتيجي' لمجلس الإدارة

- (أ) تخصيص بعض الوقت بعد اجتماع مجلس الإدارة (عدة مرات كل عام) لمناقشة هل يتعمق مجلس الإدارة بشدة في تفاصيل يجب تركها للإدارة.
- (ب) التحديد السنوي لأهم خمس قضايا تواجه ICANN، وتضمن مناقشات موسعة منتظمة لهذه القضايا في جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة.
- (ج) قياس وتبع الوقت الذي يستغرقه مجلس الإدارة في قضايا الاستراتيجية والسياسة والتشغيل.
- (د) بدء تقييم قوي للعمل الذي قام به مجلس الإدارة للتحقق مما يمكن تفويضه إلى الإدارة. وضع جدول زمني لمحادثة واحدة أو سلسلة من المحادثات بين مجلس الإدارة ومجموعة الإدارة لمناقشة الآراء حول الأدوار المخصصة لكل شخص.

### التوصية رقم 8: توضيح مسؤوليات مجلس الإدارة. بدء برنامج مناقشات يستطلع المقترحات التالية:

- (أ) هل توافق على مسؤولية مجلس إدارة ICANN - على ICANN نفسها ومجتمع ICANN وأو الإنترنت؟
- (ب) التأكد من أن مديري ICANN يدينون بالولاء إلى مجلس الإدارة وليس إلى مؤسساتهم الراعية.
- (ج) دعم مقترحات خاصة بعملية عزل مجلس الإدارة ولكن مع التأكد من أن العائق مرتفع جداً.
- (د) مناقشة قضايا النزاع المحتملة في دور مجلس الإدارة في الإشراف على مجتمع ICANN في المكان الذي يتم فيه تعيين أعضائها بواسطة أولئك الذين ينفذون العمل. الاتفاق على أن الدور الرئيسي للمديرين المستقلين (من خلال NomCom) هو ضمان أن مجلس الإدارة يستمر في تنفيذ دوره بدون تنازلات.
- (هـ) مناقشة تقسيم العمل المستقبلي بين العاملين الذين يتفاوضون مقابل مادياً والمتطوعين وتكوين رؤية عما ستصير إليه الأمور في مدة خمس سنوات.
- (و) النظر في المقترح الذي ينص على أن مجموعات المساهمين يجتمعون لتعيين مجلس إدارة مقبول لديهم جميعاً - بدلاً من تعيين ممثليهم مباشرة في مجلس الإدارة.