



COLIN CARTER & ASSOCIATES
BOARD ADVISORS

Независимый анализ деятельности Совета директоров ICANN

Сводная информация и рекомендации

Ноябрь 2008 г.

FINAL DRAFT

Boston Consulting Group

С момента основания в 1963 году деятельность компании Boston Consulting Group направлена на оказание поддержки клиентам в достижении конкурентных преимуществ. У BCG 68 филиалов в 38 странах. В число клиентов этой организации входят компании из всех отраслей и сегментов рынка. Сотрудниками BCG являются более 3 300 профессионалов в сфере консалтинга по всему миру, большинство из которых обладает ученой степенью. За дополнительной информацией обращайтесь на наш веб-сайт по адресу www.bcg.com.

Colin Carter & Associates

Colin Carter & Associates – это содружество профессионалов по консалтингу управленческих организаций, которые в основном занимаются оценкой результатов деятельности различных советов директоров и их отдельных членов. Все участники содружества Colin Carter & Associates обладают опытом предоставления консалтинговых услуг высочайшего уровня наиболее влиятельным корпорациям Австралии и всего мира. За дополнительной информацией обращайтесь на наш веб-сайт по адресу <http://www.ccassociates.com.au>.

A. СВОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

В мае 2008 г. компании Boston Consulting Group и Colin Carter & Associates были приглашены для проведения независимого анализа деятельности Совета директоров ICANN. Исходные требования к аналитической деятельности были весьма широкими, однако все они сводились к проверке выполнения Советом директоров своих обязанностей и наличия необходимости каких-либо изменений. В процессе выполнения данного задания были проведены беседы с бывшими и нынешними директорами, ответственными сотрудниками и членами сообщества ICANN, а также различные опросы и сопоставительный анализ деятельности соответствующих организаций. При работе мы применили весь опыт взаимодействия с различными комитетами управления по вопросам эффективности, накопленный нами за десять лет.

В отчете содержатся важная информация, выявленная в результате опросов, а также приведено развернутое рациональное объяснение по всем выдвинутым рекомендациям. По этой причине данную сводку следует изучать только в приложении к полному отчету.

1. Заключительные выводы

По общим результатам нашей оценки эффективность рабочей деятельности Совета директоров ICANN является высокой для выбранной организационной модели и структуры. Несмотря на наличие достаточного количества моментов, подлежащих обсуждению и усовершенствованию, мы хотели бы подчеркнуть, что существенных недостатков в рабочей деятельности Совета не обнаружено.

Отдельные члены Совета демонстрируют значительное усердие в работе и стойкую приверженность общественно-благотворительным принципам организации ICANN. Политику проведения заседаний Совета директоров в большинстве случаев можно охарактеризовать как конструктивную. Результаты опросов выявили весьма сильное доверие к руководству Совета директоров, соответствующее нашим ожиданиям от успешного управленческого органа в любой точке земного шара.

Перед ICANN стоит достаточно сложная управленческая задача: внедрение успешных принципов прозрачности и публичного доступа при одновременном осуществлении эффективного контроля над выполняемой деятельностью. Успешная работа данной организации – это заслуга входящих в нее людей.

В результате проведенных опросов в организации были выявлены крайне противоположные точки зрения, однако подобное разнообразие не вызывает у нас удивления. На наш взгляд, данная ситуация отражает реальную сложность структуры ICANN и ее управленческих задач, а также многообразие опыта членов Совета. По широкому ряду вопросов (в частности, касающихся распределения должностей, структуры, методов и человеческих взаимоотношений) мнения членов Совета значительно разнятся. Подобные разногласия в основном касаются областей, несущих в себе возможности усовершенствования.

В отношении наших рекомендаций необходимо сделать два пояснения. Во-первых, количество предложенных нами изменений весьма значительно, что свидетельствует о взаимосвязи между поднятыми проблемами и не должно рассматриваться как признак неэффективной работы Совета директоров. Во-вторых, к принятию или отклонению отдельных рекомендаций следует отнестись с предельным вниманием, поскольку они могут быть связаны с другими рекомендациями.

Три основные области рекомендуемых изменений:

(a) **Структура**

- *Сокращение состава Совета директоров.* В состав Совета директоров входит чрезмерное количество членов – более 20. Эффективно работающие управленческие органы ограничиваются примерно половиной от этого числа. Мы предлагаем несколько методов сокращения количества входящих в Совет людей при сохранении нынешних показателей ICANN.
- *Сокращение количества собраний.* Совет директоров ICANN проводит собрания чаще, чем большинство подобных управленческих органов, однако, как и большинство подобных организаций, испытывает недостаток времени на решение важных стратегических вопросов. Мы предлагаем проводить собрания реже, однако сделать их более длительными. Кроме того, рекомендуется изменить стандартную программу заседания и постараться в процессе обсуждения не вдаваться в детали, но посвящать больше внимания наиболее важным стратегическим вопросам.

- *Объединение комитетов Совета директоров.* Мы предлагаем сократить количество официальных комитетов Совета директоров и создать Комитет по рискам. Некоторые комитеты можно объединить, поскольку их деятельность относится к областям, которые следует передать под ответственность руководства.

(б) **Возможности**

- *Расширение специализации Совета директоров.* Всем управленческим комитетам необходимо пересматривать навыки, необходимые их членам, в соответствии с изменениями среды. В целом состав Совета директоров ICANN достаточно разнообразен, однако некоторые важные области оставлены без внимания, в отношении чего следует принять меры. Кроме того, Совету директоров ICANN необходимо внести официальный вклад в деятельность комитетов NomCom.
- *Укрепление стабильности состава Совета директоров.* По ряду причин срок службы членов Совета директоров несколько ниже приемлемого, что снижает его эффективность при выполнении поставленных задач. Причинами данной ситуации являются рабочая нагрузка членов Совета, количество времени, ежегодно затрачиваемого ими на соответствующую деятельность, и, возможно, отсутствие достойного вознаграждения. Проблемы чрезмерной рабочей нагрузки и недостатка времени решаются посредством изменения частоты и программы проведения собраний Совета. Помимо этого, мы предлагаем расширить условия членства в Совете и ввести пробную модель вознаграждения для его участников.
- *Внедрение культуры «сокой производительности» в деятельность Совета директоров.* Любой управленческий орган должен уделять время оценке результатов своей деятельности. Мы предлагаем различные пути повышения производительности Совета, в том числе индивидуальную оценку деятельности отдельных директоров и изыскание тех или иных возможностей для определения культурных ценностей, главенствующих в организации.

(в) **Цель**

- *Укрепление стратегической сосредоточенности Совета директоров.* Все управленческие комитеты стараются уделять достаточное время наиболее важным вопросам. Однако зачастую время, которое следовало потратить на организацию управления, уходит на обсуждение малозначимых деталей либо вопросам, связанным с соблюдением законодательства, уделяется больше времени, нежели актуальным проблемам. Для достижения сосредоточенности на нужных областях следует изменить структуру и программу собраний Совета директоров.
- *Внесение ясности в вопросы ответственности членов Совета директоров.* ICANN отличается сложной структурой, в которой роль и индивидуальная ответственность того или иного сотрудника не всегда ясна. Несомненно, в сообществе ICANN можно столкнуться с противоположными мнениями касательно обязанностей ее сотрудников. Несмотря на то что подобные проблемы выходят за рамки данного проекта, весьма важно предпринять определенные шаги с целью прояснения и согласования подобных разногласий.

Ниже приведена краткая сводка восьми рекомендаций, изложенных в данном отчете. Однако мы в очередной раз подчеркиваем, что для полного понимания предлагаемых изменений требуется развернутое обсуждение результатов анализа.

2. Сводка рекомендаций

Рекомендация №1. Сокращение состава Совета директоров.

- (a) Вариант решения 1: сокращение состава Совета директоров до 15 человек
- Пересмотр деятельности Контактных лиц в качестве экспертной группы лиц, не входящих в Совет директоров, но предоставляющих ее членам консалтинговые услуги и доступных для обращения по мере необходимости. Разработка нового протокола взаимодействия, обеспечивающего достаточно частый обмен мнениями.
 - Предоставление Расширенному консультативному комитету по делам индивидуальных пользователей права на выдвижение одного или двух кандидатов в Совет директоров с возможностью голосования.

- Сокращение количества директоров от NomCom с восьми человек до шести.
 - Введение одной позиции «наблюдателя» от Правительственного консультационного комитета, а также от технического сообщества (при необходимости).
- (б) Вариант решения 2: сокращение количества членов Совета директоров примерно до девяти человек с правом голоса и двух наблюдателей.
- По одному кандидату от каждой Организации поддержки и Консультационного комитета, а также, возможно, один кандидат от Расширенного консультативного комитета по делам индивидуальных пользователей.
 - Четыре кандидата от NomCom.
 - Президент.
 - По одному «наблюдателю» от каждого Правительственного консультационного комитета, а также от технического сообщества.
 - Рассмотрение возможности принятия большинства кандидатов в Совет директоров от NomCom (т.е., четыре кандидата от организаций поддержки и от Расширенного консультативного комитета по делам индивидуальных пользователей, Президент и пять кандидатов от NomCom).
- (в) Внедрение системы обмена информацией между Советом директоров и техническим сообществом (например, официальных собраний на каждой из трех открытых конференций).

Рекомендация №2. Сокращение количества и увеличение продолжительности собраний Совета директоров.

- (а) Введение шести двухдневных собраний Совета директоров на условиях личного присутствия, три из которых будут предшествовать открытым конференциям.
- (б) Прекращение ежемесячных телеконференций за исключением особых случаев.
- (в) Проведение перед каждым собранием Совета директоров личных бесед с высшим руководством касательно важных вопросов.
- (г) Проведение однодневных или двухдневных стратегических созывов перед регулярными собраниями Совета директоров.
- (д) Пересмотр распоряжений по утверждению программы срочных дел в перерывах между собраниями.
- (е) Регулярное проведение опросов после собраний Совета директоров с целью выяснения, достаточно ли времени было посвящено важным проблемам или члены Совета директоров уделили излишнее внимание вопросам управления.

Рекомендация №3. Объединение комитетов Совета директоров.

- (а) Объединение Комитета повторного рассмотрения и Комитета по конфликтам в Комитет управления.
- (б) Изменение области деятельности Комитета управления с охватом всех ситуаций, связанных с юридическими вопросами, конфликтом интересов, повторным рассмотрением и объективным подходом к решению проблем. Кроме того, перед данным комитетом необходимо поставить задачу определения навыков и опыта, необходимых Совету директоров.
- (в) Изменение области деятельности Аудиторского комитета с охватом контроля над легитимностью процесса формирования бюджета и прочих основных аспектов деятельности нынешнего Финансового комитета.
- (г) Упразднение Финансового и Исполнительного комитетов.
- (д) Рассмотрение возможности учреждения Комитета рисков при Совете директоров.
- (е) Рассмотрение возможности учреждения (обязательно с учетом принципов экономии!) временных комитетов с четко определенным сроком деятельности для работы над важными вопросами, например над проблемами Соглашений о выполнении проектов.
- (ж) Ограничение количества членов комитетов Совета директоров до трех или четырех человек с присутствием руководства по приглашению.
- (з) Передача ответственности за утверждение программы собрания Председателю, Заместителю председателя и Президенту в согласовании, а также сохранение за прочими членами Совета директоров права по желанию добавлять те или иные пункты в данную программу.

Рекомендация №4. Расширение специализации Совета директоров.

- (а) Официальное утверждение требований к навыкам, опыту и независимости Совета директоров, необходимым для его эффективной работы, на ближайшее и отдаленное будущее.
- (б) Формирование точки зрения на основные пробелы в специализации Совета, которые необходимо заполнить.
- (в) Официальное утверждение вклада, вносимого председателями ICANN и Комитета управления в деятельность Комитета по назначениям посредством выбора новых членов Совета директоров.
- (г) Разработка программы вовлечения Организаций поддержки и Консультационного комитета в диалог, посвященный требованиям к наличию ряда необходимых навыков.

- (д) Приглашение всех членов Совета директоров на обучающие курсы по обязанностям директора.
- (е) Привлечение каждого директора к процессу определения области «обучения» на текущий год.
- (ж) Нерегулярное приглашение особо отличившихся директоров компании к неформальной беседе с Советом директоров, например за обедом, для обсуждения «роли директора».

Рекомендация №5. Укрепление стабильности состава Совета директоров.

- (а) Сохранение текущего максимального срока службы членов Совета директоров при увеличении среднего периода службы: продление максимального срока службы с двух периодов продолжительностью три года до двух периодов продолжительностью четыре года.
- (б) инвестиции в дополнительную поддержку Совета директоров, включая учреждение должности главного секретаря компании с целью расширения текущих возможностей логистической/секретарской поддержки его членам.
- (в) Отказ от расширенных протоколов заседания Совета директоров в пользу краткой сводки обсуждения, принятых решений и выдвинутых запросов.
- (г) Пересмотр ценности и необходимости «списка Совета директоров».
- (д) Сокращение количества документации Совета директоров путем перемещения всех приложений и «информационных» документов в отдельный раздел существующего безопасного веб-сайта.
- (е) Разработка более четких и подробных официальных управленческих полномочий и их общее документирование в уставе управления Советом директоров (в качестве примера см. приложение (а)).
- (ж) ведение рабочей платы членам Совета директоров при условии, что сумма, выплачиваемая председателю, должна в 2,5 раз превышать сумму, выплачиваемую прочим директорам. В качестве отправной точки обсуждения следует принять 50 000 долларов США для членов Совета директоров и 15 000 долларов США для председателя.
- (з) ценка правомерности дополнительного вознаграждения Председателей Комитетов, а также воздействие данного решения на другие организации сообщества ICANN.

Рекомендация №6. Внедрение культуры «высокой производительности» на уровне Совета директоров.

- (а) Введение системы оценки индивидуальных достижений всех членов Совета директоров на основе стандартных отзывов коллег о работе данного лица, сбор которых должен проводиться каждые два года.
- (б) Пересмотр методов оценки эффективности деятельности Президента.
- (в) Разработка методов регулярного сбора отзывов и мнений сотрудников ICANN.
- (г) Обсуждение «плохих новостей», вопросов конфиденциальности и противоречивых результатов опросов на собраниях Совета директоров.

Рекомендация №7. Укрепление «стратегической» сосредоточенности Совета директоров.

- (а) Выделение определенного времени после собраний Совета директоров (ежегодно по несколько раз) с целью обсудить, не уделяет ли Совет излишнее время деталям и недостаточное – вопросам управления.
- (б) Ежегодное определение пяти наиболее значимых проблем ICANN и внедрение регулярных подробных обсуждений данных проблем в программу собраний Совета директоров.
- (в) Измерение и отслеживание количества времени, потраченного Советом директоров на решение стратегических, политических и функциональных вопросов.
- (г) Введение системы приблизительной оценки работы, проделанной Советом директоров, для утверждения сфер деятельности, которые следует передать под ответственность руководства. Планировка одной или нескольких дискуссий между Советом директоров и управленческой группой, посвященных соответствующему распределению ролей.

Рекомендация №8. Внесение ясности в вопросы ответственности Совета директоров. Принятие программы обсуждения следующих предложений.

- (а) Согласование сферы ответственности Совета директоров ICANN – непосредственно с организацией ICANN, сообществом ICANN и/или Интернет-сообществом?

- (б) Подтверждение приверженности директоров ICANN Совету, а не организациям-спонсорам.
- (в) Поддержка предложений по роспуску Совета директоров при условии, что причины, препятствующие его деятельности, действительно серьезны.
- (г) Обсуждение возможных конфликтных ситуаций, связанных с разногласиями в понимании обязанностей Совета директоров, бытующими в сообществе ICANN, из которого кандидаты в Совет выдвигаются работающими сотрудниками. Согласование основной роли независимых директоров (из NomCom), которая заключается в подтверждении добросовестного выполнения Советом директоров его обязанностей.
- (д) Обсуждение дальнейшего разделения работы между оплачиваемым персоналом и добровольцами. Формирование приблизительного курса данной работы на следующие пять лет.
- (е) Рассмотрение возможности объединения заинтересованных групп для утверждения состава Совета директоров, приемлемого для каждой из них, вместо непосредственного назначения собственных кандидатов в Совет.