



# ICANN 理事会审查工作组 最终报告

2010 年 1 月

## 结论摘要

理事会审查工作组就外部顾问对 ICANN 理事会的审查事宜发布了最终结论。详细内容请参阅本报告的最后部分。

1. 工作组发现建议 1（“削减理事会规模”）所涉及的事宜相当复杂，因此建议此时不要对理事会规模进行重大调整。削减规模事宜应在未来三年中予以重新考虑。在这三年中，我们将落实本次审查建议的其他举措，以显著提高理事会的工作效率和效力。
2. 工作组认为，理事会正在朝建议 2（“理事会会议向减少会议次数、延长会议时间的方向发展”）中提议的方向迈进。
3. 2008 年末，理事会重组了常务委员会，调整了委员会的数量并界定了其职责范围。目前阶段，暂无必要针对建议 3（“整合理事会委员会”）采取进一步的行动。
4. 通过理事管理委员会的工作，建议 4（“拓展理事会的事务处理能力”）中提到的意见已经正在落实。其中包括在 ICANN 重要会议前后提供的经过特别设计的培训课程。
5. 建议 5（“使理事会成员构成更加稳定”）中所涉及的问题比较复杂。工作组建议将理事会成员的任期延长至四年，将理事的最长任职期限定为八年。

工作组确认独立顾问和群体普遍赞成以下提议：为理事支付服务报酬，并且理事会主席的报酬为一般理事报酬的数倍。

然而，工作组同时也意识到，在理事会就薪酬事宜作出任何决议之前，应该对引入薪酬制度的法律和财务影响进行深入研究。工作组建议在总顾问的协调下进行这一研究。完成研究之后，工作组将要求理事会确定是否需要指引 SIC（机构改进委员会）或 BGC（理事会管理委员会）采取进一步行动，以便向理事会提交最终建议。

除薪酬事务以外，工作组还强调了为理事会成员报销与理事会活动相关的直接费用（例如办公用品费、通讯费等）的重要性。工作组还了解到执行委员会正与工作人员一起为费用报销事宜制订特别流程。

6. 工作组认同建议 6（“在理事会一级建设‘高绩效水平’的机构文化氛围”）中提议的各项举措。
7. 工作组认同建议 7（“加强理事会的战略重点”）中提议的各项举措。
8. 工作组对建议 8（“明确理事会的责任”）中提出的各项举措基本认同，但对于该建议的“f”部分（选举所有社群都能接受的理事会），就 ICANN 当前的环境条件来说，目前似乎尚不可行。

## 背景信息

作为 ICANN 关于责任制、透明度和持续改进的承诺的一部分，ICANN 流程要求定期审查“各个支持组织、支持组织委员会、咨询委员会（政府咨询委员会除外）和提名委员会。”按照 ICANN 章程第 IV 条第 4 款的规定，“根据采取董事会规定的标准所采取的审查目标应是为了确定 (i) 作为 ICANN 组织结构的一部分，该组织是否具有长期的目标，(ii) 如果有的话，那么对其结构或运作方式的任何更改是否有助于提高其效力。”

各项审查工作会在发布建议征求书 (RFP) 之后由选定的外部独立审查机构按照授权调查范围 (ToR) 来开展进行，ToR 详细说明了审查工作的范围并列出一组需要解答的问题。在组织审查过程中，公众有机会对审查工作的授权调查范围、调查结果以及提出的任何建议发表意见。

虽然章程中没有要求对理事会进行审查，但理事会认为：理事会应当在内部开展类似的审查工作，以便寻求能够进一步提高理事会运营效率的方法。因此，理事会在 2006 年 12 月的圣保罗会议上决定将理事会也列在接受审查的机构名单中。

2008 年 6 月的巴黎会议上，理事会采纳了一项决议：采用工作组 (WG) 模式来推动此项审查流程。为了完成这项任务，工作组动员现任或前任理事会成员提供专业指导，他们分别是：Amadeu Abril Roberto Gaetano (主席)、Steve Goldstein、Thomas Narten、Rajasekhar Ramaraj、Rita Rodin Johnston 和 Jean-Jacques Subrenat。工作组也得到了 Marco Lorenzoni (负责组织审查工作的理事) 和 Patrick Sharry (独立顾问) 的支持。

在向 ICANN 机构群体广泛征询意见的基础上，工作组制定了[授权调查范围](#)并发布了[建议征求书](#)。ICANN 选择 Boston Consulting Group/Colin Carter & Associates 来执行外部审查工作。这些审查机构在 2008 年 11 月开罗 ICANN 公开会议上提交了他们的[审查报告](#)。

为了从机构群体收集反馈意见，ICANN 在开罗会议期间举行了一场公开会议。此外，为了让 ICANN 各机构群体的成员有机会针对独立审查给出的结论和建议发表意见，ICANN 还开放了一个[公众意见在线征询期](#)。

工作组在审慎考虑报告提交期间提交的报告和公众意见征询期间收到的意见之后，发布了一份[中期报告](#)供[公众磋商](#)，这份中期报告已在 2009 年 3 月的 ICANN 墨西哥城会议上提交给大会。

根据公众对第一份中期报告的反馈，工作组在经过进一步讨论后，又准备了[第二份中期报告](#)，并已在 2009 年 6 月的 ICANN 悉尼会议上提交给大会讨论。悉尼会议期间举行的公开研讨会为该报告提供了许多有用的反馈，工作组根据这些反馈在内部进行了更深入的讨论。



[最终报告草案](#)已在 2009 年 10 月的首尔会议上交给机构群体。在该会议期间还举行了一场公众意见征询会议，并开放了一个在线意见论坛。工作组在准备最终报告时对所有这些意见进行了考量。

该报告体现了工作组对于独立审查机构在其报告中提出的建议和结论的最终意见。该报告将被递交给机构改进委员会，然后交由理事会落实。

## 总体评价

除对外部审查报告提出的特别建议作出评价外，工作组还讨论了公众在意见征询期内对该报告提出的一些总体评价。

有意见认为，外部审查机构未能理解 ICANN 及其使命特有的“非营利”性质，并且认为外部审查机构的部分重要建议所依据的标准是“营利性”公司董事会的特定标准。然而，正如报告正文中提到的，外部审查机构拟定报告结论所依据的正是其协助各类“营利性”和“非营利性”董事会/理事会执行审查的丰富经验。

实际上，ICANN 的价值理念和独特的管理模式既不同于标准的“营利性”公司，也不同于许多“非营利性”机构。鉴于审查流程的目标是提高 ICANN 理事会的运营效率，同时考虑到 ICANN 的独特性，工作组认为，ICANN 可以从其他董事会/理事会借鉴经验和教训，而不论其性质是“营利性”还是“非营利性”。

在审议外部审查机构报告的过程中，工作组审议各项建议的依据是建议本身的价值而非外部因素，以此确定该建议是否适合 ICANN 实施。

## 对独立审查机构所提建议的答复

### 建议 1 削减理事会规模

- (a) 评估方案 1: 将理事会规模削减到 15 人以内
- 将联络人员重新定义为由非理事会成员组成的专家组，其职责是根据需要向理事提供建议，以及制定新的沟通方案以确保经常性地交流意见。
  - 授予 ALAC（网络用户咨询委员会）提名一到两位拥有投票权的理事会成员的权利。
  - 将通过 NomCom 流程提名的理事数量从 8 名减少到 6 名。
  - 为 GAC（政府咨询委员会）提供一个“观察员”席位，如果认为必要，为技术机构群体也提供一个这样的席位。
- (b) 评估方案 2: 将理事会规模削减一半，保留约 9 名投票成员外加 2 名观察员
- 每个支持组织/咨询委员会（SO/AC）各设一个名额，ALAC 也可能会有一个名额。
  - NomCom 流程产生 4 名成员。
  - 总裁。
  - GAC 和技术机构群体各有一个观察员席位。
  - 考虑维持通过 NomCom 流程产生多数成员的方式（即由支持组织和 ALAC 产生的 4 名成员、总裁以及由 NomCom 产生的 5 名成员）。
- (c) 制定理事会和技术群体之间的沟通流程（比如在三大公开会议期间各举行一次正式会谈）。

理事会规模涉及的问题相当复杂。

外部审查机构在报告中坚持认为应该削减理事会的规模以提高工作效率，并指出大型理事会比小型理事会更容易被人操纵。

而工作组的成员也发现了与当前规模的理事会合作所遭遇的困难，并开始通过提出“小型理事会是否有助于 ICANN 更好地履行其使命？”这一问题着手调查。如要回答这一问题，就需要考虑 ICANN 理事会的工作量。

虽然小型理事会非常有吸引力（并且一些群体成员表示支持），但是工作组也强调需要保持足够数量的理事会成员，以有效开展由 ICANN 的特定性质和独特管理模式决定的必要工作。

工作组成员也清楚多个群体成员对削减理事会规模提出的反对意见，特别是因为理事会的代表性具有重要意义以及地理、文化和利益主体多样性等相关问题。工作组非常认同在理事会中保持这种多样性的必要性，并将尽力保护这种多样性。工作组的一些成员非常重视提名委员会流程对体现这种均衡性和多样性的重要意义。

工作组还强调，虽然理事会的一些成员来自 ICANN 支持组织，但它并非代议性质的理事会。章程（[第 VI 条第 7 款](#)）明确规定，理事会成员“应按照其合理地认为符合 ICANN 最佳利益的方式行事，而非代表推选他们的实体、雇主或任何其他组织或社群。”而且，由于 ICANN 是一家非营利性公益组织，所以这一职责还可表述为“以 ICANN 服务的公众的利益为出发点”，即以所有互联网用户的利益为出发点。

在仔细考虑了与 ICANN 理事会的规模和人员构成相关的多方面问题之后，工作组认为，审查机构提出关于大幅削减理事会规模的建议所依据的是企业界实践经验，这是不妥当的。ICANN 不宜生搬硬套企业模式，原因包括：其利益主体群体的文化和地理多样性；理事会繁重的工作量；ICANN 使命的性质。

此外，工作组还了解到 ICANN 当前正在开展大量活动。这使理事会、支持组织、咨询委员会以及所有工作人员都承担着极其繁重的工作量。因此现在并不适宜进行重大变革，例如大幅削减理事会规模。

工作组还指出，审查机构提出的数项已被采纳的举措（建议 2、4、5、6 和 8）将对提高理事会的工作效率产生积极影响。

针对审查机构的建议 7，工作组也提出了一条建议措施（请参阅下文），预计这条措施将能进一步减轻理事会的工作量。

最后，工作组邀请首席执行官调查工作人员在与理事会在解决需要理事会考虑的事务时所采用的协作方式，并制订各种措施以减轻理事会的工作量（很可能同时减轻工作人员的工作量）。如果这些措施获得成功，那么我们即可在不损害理事会履行职责的能力的前提下削减其规模，减少因 ICANN 例行事务而召开的会议的次数，而且理事会将有更多时间来处理真正的战略事务。

工作组最后建议不要在此时大幅削减理事会规模。工作组还建议在未来三年中重新考虑理事会的规模问题。在这三年中，各方可评估本次审查提出的其他改革建议的成效。

该建议在工作组内以一票弃权、一票反对、其他全部赞成而通过。此建议随后在 2009 年 8 月得到理事会的批准<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 兹决议：批准 BRWG（理事会审查工作组）不削减理事会当前规模的建议。理事会指示理事会管理委员会就可能的将 ICANN 理事会工作授权给管理层的情况提供说明。理事会还邀请首席执行官调查理事会/工作人员的互动，以及寻找各种方式减少需要理事会考虑的问题，以减少理事会的工作量。

ALAC 审查工作组建议为网络普通用户群体增加两名具有投票权的理事会代表。机构改进委员会要求工作组评估落实这一建议的其他选择。

理事会审查工作组讨论了这一建议将对理事会带来何种影响。一些成员赞同这一建议，一些成员赞同仅增加一个投票席位，另外一些成员考虑到委员会的咨询性质，认为不必为网络普通用户群体增加具有投票权的理事会席位。

经认真讨论，工作组的大多数成员赞同为网络普通用户群体增加一个具有投票权的理事会席位的建议。这个具有投票权的席位（有人上任后）将取代现有的 ALAC 联络人的位置。

该建议原则上在 [2009年8月被理事会](#) 批准。“...原则上通过并实施 BRWG 提出的以下建议：增加一名由网络普通用户群体任命的具有投票权的 ICANN 理事会理事，并撤消现有的理事会 ALAC 联络人职位。在发布 BRWG 最终报告后，工作人员将收到关于实施此原则的所有步骤的指示。”

工作组讨论了增加一名具有投票权的理事后是否有必要削减一名由提名委员会任命的理事。结论是不建议削减理事。

工作组还考虑了新任命网络普通用户理事的机制，并得出结论：ALAC 和网络普通用户应制订该选举流程的机制。选举流程应确保理事的任命得到 ALAC 的批准以及网络普通用户的广泛认同。工作组希望该选举流程能尽早制订、批准并落实，使新理事能够在 2010 年 ICANN 全体会议之前就职。

关于联络人，工作组认为，目前的联络人在许多方面都做得不错。不过同时，一些工作组认为，无论是对理事会还是对联络人自身，当前的联络人模式都不是非常理想。工作组还特别强调：理事会与联络人所代表的团体之间的信息交流仍有改进的余地。此外，联络人还必须出席许多与其所代表的领域几乎毫无关系的会议。邀请联络人仅参与那些与其代表的领域相关并且他们要提供报告的特定会议，可能会是更行之有效的流程模式。不过，工作组的其他一些成员则认为，联络员的工作需要保证连贯性，这样才能体现出实际价值。如果流程要求联络人只参加一些必要的会议，就会打破这种连贯性，进而降低联络人以及理事会的协同工作效率。特别是，工作组希望能够确保，针对当前联络人工作安排所做的任何变更都不会妨碍或削弱理事会同技术群体之间诸多必要的交流互动。

综合权衡以上观点，工作组认为目前不必对现有的联络人安排进行改革。

---

兹进一步决议：削减理事会规模的可行性应在未来三年中重新讨论，以评估旨在提高理事会工作效率和效力的多项措施的效果。



## 建议 2 理事会会议向减少会议次数、延长会议时间的方向发展

- (a) 召开六个为期两天的“面对面”理事会会议，其中三次会议将紧随公开会议召开。
- (b) 不再继续召开月度电话会议，特殊情况除外。
- (c) 在每次理事会会议前安排与高管一起“围炉夜话”(Fireside Chat)的机会，可以就重要议题进行讨论。
- (d) 紧邻定期召开的理事会会议，举办两次为期一天或两天的有关战略研讨的闭关会议(Retreat)。
- (e) 审查闭会期间关于紧急事务审批事宜的安排情况。
- (f) 在理事会会议后定期探讨如下问题：理事会的时间是真正投入到理事会的本职工作上还是过多地消耗在管理事务之中。

鉴于理事会每年会进行五次面对面会议（两次前瞻会议以及 ICANN 公开会议期间的三次会议），工作组认为理事会已在沿着该建议的 2a 部分的第一条所提出的方向前进。

工作组认为不宜取消月度电话会议。如果取消了月度电话会议，理事会将无法完成他们当前的工作任务。不过，可以提高电话的利用效率，例如，针对“单个问题”召开电话会议而不是通过电话召开标准的理事会会议。

理事会已经转向考虑有关闭会期间审批紧急事务 (2e) 的安排事宜，BGC 目前正在考虑执行委员在这方面的角色。

工作组对于建议 2f 非常赞同，认为它对提高理事会绩效非常关键。

### 建议 3 整合理事会委员会

- (a) 将复议委员会和利益冲突委员会并入管理委员会。
- (b) 重新定义管理委员会的职能范围，使其涵盖与法律问题、利益冲突、复议和公平性有关的所有事务。此外，将确定理事会所需的能力和经验的任务也指派给该委员会来完成。
- (c) 重新定义审查委员会的职能范围，使其包括对预算流程合法性的监督职能以及现有财务委员会的其他一些主要职能。
- (d) 撤销财务委员会和执行委员会。
- (e) 考虑成立理事会风险委员会。
- (f) 考虑本着节约的原则通过清晰的届满条款来建立相应的临时委员会，以处理 JPA（《联合项目协议》）事务等重要问题。
- (g) 将理事会委员会的成员规模限制为三到四名理事会成员，管理层在受邀的情况下可以参与委员会工作。
- (h) 指定由主席、副主席和总裁通过协商制定理事会议程（其他理事会成员可根据需要添加议程内容）。

重组理事会常务委员会这一建议已通过理事会 [2008 年 11 月 7 日](#) 的决议得到落实解决，其他一些程序性方面的建议当前正由理事会管理委员会处理。

在 2008 年 11 月的开罗会议上，理事会调整了其常务委员会的数量和行动范围：复议委员会和利益冲突委员会已并入理事会管理委员会，执行委员会规模得到缩小，并且与之前相比，其职权范围也有所缩小。

与此同时也建立了一些新的委员会：机构改进委员会（负责协调 ICANN 主要机构的所有独立审查工作）、公众参与委员会（负责监督 ICANN 的会议计划、答复和处理公众提出的问题和建议，等等）、IANA 委员会（负责监督 IANA 职能的管理）、风险委员会（负责监督和协调 ICANN 对于其所面临的各类风险的认识和应对措施）。

关于建议 3(g)，理事会管理委员会最近采纳了一项措施，将委员会成员限制为三到四名理事（如适用，还包括联络人），其目的是使所有理事都不必同时在两个以上的委员会中任职。

工作组认为，当前没有必要针对独立审查机构报告中的建议 3 采取任何进一步的行动。

#### 建议 4 拓展理事会的事务处理能力

- (a) 正式定义理事会短期和长期有效运营所需具备的能力和独立性等综合因素。
- (b) 认识在所应具备的能力方面存在的主要差距。
- (c) 正式明确，ICANN 主席和管理委员会主席参与提名委员会推选新理事会的流程。
- (d) 制定一个流程，使支持组织和咨询委员会能够参与关于理事会必须具备的各种能力的讨论活动。
- (e) 为所有理事会成员提供有关理事人员职责的培训。
- (f) 鼓励各位理事就每年需要“学习”的领域提出建议。
- (g) 适时邀请著名的公司理事人员，与 ICANN 理事会通过餐会的形式就“理事的职责”这一话题进行交流。

理事会管理委员会也在讨论此建议，特别是 4a 和 4b 部分。

关于 4c 部分，工作组认为，理事会主席与提名委员会主席通过正式会面来讨论理事会的能力需求是合适的，也是具有实效意义的，同时，工作组也注意到双方已进行了非正式的接触。

两位主席间的正式讨论应安排在理事会就理事会应具备的必要能力做了充分的讨论之后再行开展，而且理事会主席应该代表理事会在此方面的立场观点。如果按照此流程来开展活动，理事会管理委员会主席与提名委员会主席之间就不需要安排会面。

关于 4d 部分，工作组认为有必要将 SO 和 AC 的意见纳入提名委员会流程。然而，工作组认为没有必要专门为此制订一个正式流程。针对如何更有效地将 SO 和 AC 的意见纳入提名委员会的考虑范围内，工作组鼓励 SO 和 AC 提出建议。所有这类建议都应提交给 BGC 讨论。

工作组认同建议中的 4e 和 4f 部分，但同时也注意到，意见征询流程中收集到的一些意见，对于 ICANN 为其理事提供培训是否合适一事提出了质疑。ICANN 已对理事会新成员提供入职培训，并聘请外部专家在 ICANN 会议前后为理事提供特别技能培训。工作组建议审查并加强这些措施。理事会还应该实施一个流程，使理事会成员可以提出他们希望在哪些方面进一步接受培训，特别是那些涉及到理事会核心职能（比如财务）的培训。

BGC 当前正在对理事的培训需求进行评估，工作组要求 BGC 对这些结论加以考虑。

**建议 5：使理事会成员构成更加稳定：**

- (a) 保留任期限制，但是增加理事会成员的平均任期，将任期限制从两个三年期延长到两个四年期<sup>2</sup>。
- (b) 在为理事会提供支持方面增加投资，包括设立高级公司秘书职位，以增加专为理事会成员提供的后勤/秘书支持。
- (c) 不再针对众多的会议做广泛的会议记录，而是将重点放在整理讨论摘要以及记录决策和要求方面。
- (d) 重新审视“理事会机构名录”，确定各机构的价值和存在需要。
- (e) 将所有的文档附录和“参考信息”文件集中到 ICANN 现有的互联网安全网站的单独一个部分进行管理，以减少理事会文件量。
- (f) 对管理层作更加清晰、广泛的正式授权，并且一般要将这些授权内容体现在理事会管理章程中（示例请参见附录 [a]）。
- (g) 引入理事会成员报酬制度，主席的报酬为其他理事成员的 2.5 倍。建议理事会成员薪酬为约 USD 50,000，主席薪酬为约 USD 150,000。
- (h) 评估是否适合对各委员会主席也给予报酬，以及由此对其他 ICANN 群体组织带来的影响。

关于 (a) 部分，工作组承认存在一些群体成员表达的不同观点。但大多数成员都同意将所有理事的任期延长至四年，最长可连任两届。

对于连任第二届的理事，在他们第二届任期的前两年过后应可以选择离职。

ICANN 章程中规定了理事离职程序，前提是希望在任期结束前离职的理事必须发出他们的意向通知。工作组建议，除出现异常情况之外，有意在第二届任期前两年过后离职的理事应提前发出离职意向通知，使提名委员会有充分的时间选择替代人员。

工作组建议将联络人的任期延长至两年。邀请将联络人任命到 ICANN 理事会的机构实施足够的程序以确保执行该建议。此外，需要进一步对 ICANN 章程进行相应的更改。

该建议适用于所有联络人，但以下情况除外：

<sup>2</sup> 这是事实性错误，当前理事会理事的任期限制是每人三个三年期。

- **技术联络组 (TLG)**: TLG 联络人选举当前采用的轮换原则使得在不重新考虑 TLG 的整体职责、功能以及机构的情况下, 就无法延长 TLG 的任期。理事会机构改进委员会目前正在讨论执行对 TLG 效率的机构审查; 该工作组建议把探索可延长“技术联络人”任期的潜在方式作为实现 TLG 结构性改革可能采取的措施之一。
- **政府咨询委员会 (GAC)**: GAC 当前的流程和工作方式(主席任期为两年, 兼任理事会联络人) 适合维持现行的任期, GAC 和最近成立的理事会/GAC 工作组可能会对此进行评估, 并提交理事会讨论。

在考虑理事会成员构成的稳定性时, 工作组认为还需要考虑理事会成员的任命时间。工作组的一些成员认为, 当前这种在一年内的不同时间任命理事会成员的时间安排(SO 提名的理事在年中任命, NomCom 提名的理事在第三季度任命) 不是最合适的, 因为这样存在两个可以选举理事会成员但相互独立的流程。这可能使体现有效代表性(例如性别和地理区域代表性的平衡) 的流程变得更加复杂。工作组的其他成员认为当前的时间安排是合适的, 与同时任命所有新理事相比, 它在帮助新任理事平稳过渡方面更具优势。

综合权衡这些观点, 工作组建议保持当前的时间安排, 但所有新理事都应在 ICANN 会议上任命(例如, SO 和网络普通用户群体提名的理事在年中会议上任命, NomCom 提名的理事在年度全体会议上任命), 以实现平稳过渡。

工作组分析了现行章程中有关填补理事会因理事在任期结束前离职而形成的职位空缺(以下简称: 空缺) 的条款。

工作组考虑了应为章程增加具体条款以处理如替代理事的任期和填补空缺的最后期限等问题。如果需要替代提名委员会选举的理事, 则章程还应指定对该理事的替代事宜负责的提名委员会。

关于 (b) 部分, 工作组认为在此方向上已有了长足进展(包括任命理事会高级支持专员)。理事会将静观新的安排完全生效, 并对其效果进行长期监督。

关于 (c) 部分, 工作组认为目前不必进一步修改理事会会议记录的当前格式(该格式最近已有修改)。我们可在未来重新评估该格式是否合适。

关于 (g) 部分, 工作组认为与理事会董事薪酬有关的事宜涉及面广, 需要仔细斟酌。

为理事会成员提供报酬的一个理由是使 ICANN 继续吸引高素质的理事会成员。工作组的一些成员认为, ICANN 无法长期依靠志愿理事会成员来开展工作, 因此, 就中、长期来说, 提供某种形式的报酬还是必要的。此外, 一些工作组认为, 如果 ICANN 要吸引“高素质”人才担任将来的理事会成员, 以帮助引领 ICANN 走好后 JPA 时代的航程, ICANN 需要能够至少提供一定数额的合理报酬。而其他一些工作组认为, ICANN 始终能够吸引高素质的志

愿人士来担任理事会成员，因为理事会成员所从事的工作非常有意义而且很有吸引力。他们进而认为，提供报酬可能会吸引那些不一定有资格担当理事会成员或者不一定了解 DNS 但却在寻找途径赚取外快的人士。

工作组承认，外部审查机构关于给予理事会理事报酬的建议，也得到了由 ICANN 委托并由外部顾问执行的深入研究的支持，该项研究根据各种董事会/理事会实际采用的基准提供了一些可能的报酬范围。工作组还指出，报告提交期间以及公众意见征询期间，各群体成员的意见几乎一致支持向理事会理事发放报酬的建议。

然而，工作组也意识到，引入为理事会成员提供服务报酬的制度可能带来法律和财务影响。因此，工作组强调，在理事会就此事作出决议前，应就引入薪酬制度可能带来的法律和财务影响进行深入研究。工作组建议总顾问立即开始这一研究。研究完毕后，工作组将要求理事会决定是否需要指引 SIC 或 BGC 采取进一步行动，以便向理事会提交最终建议。

除了考虑对理事提供的服务支付报酬之外，工作组成员还赞成的一个观点是为理事会成员报销其在 ICANN 理事会工作所涉及的所有直接费用。这不只是包括差旅和相关费用，还包括电话费用、办公用品费用以及在履行其理事职责过程中直接发生的其他费用。工作组了解到执行委员会正与工作人员一起为费用报销事宜制订特别流程。

**建议 6：在理事会一级建设“高绩效水平”的机构文化氛围：**

- (a) 在每两年执行一次的简单同行审查流程 (Peer Review Process) 的基础上，对所有理事会成员引入个人绩效评估。
- (b) 审查总裁绩效评估流程。
- (c) 设计合理的方式来定期考察 ICANN 工作人员的工作价值和态度。
- (d) 在理事会上讨论工作人员对于“坏消息”、机密性和冲突等调查问题的回答结果。

工作组认同建议 6 中提到的举措。其中的大部分设想目前正在理事会委员会中实施。在得出下面的观点结论过程中，工作组注意到了建议 6 中讨论的观点与建议 4 和建议 7 中提到的观点之间的密切关系。

建议的 6a 部分受到了重点关注。理事会接受了理事会管理委员会提出的建议，于 2009 年 8 月聘请了外部支持人员，以协助理事会成员对理事会整体以及主席进行在线评估。理事会和 BGC 将继续就此议题进行讨论，以确定推进相关工作的最佳方式。

关于该建议的 6b 部分，工作组和理事会普遍认识到需要改进这一流程。目前，薪酬委员会正在就此事咨询 CEO/总裁，以便制定书面绩效目标和相关的评估标准。

工作组对于该建议的 6c 部分非常认同。工作组认为，委派管理层对员工开展一次适当的总体调查活动可能是针对该建议的最佳行动方式。有许多这类的调查工具可以使用。工作组建议理事会与高级经理就此问题进行讨论，以对所采取的适当方式达成一致意见。

理事会已经认识到该建议的 6d 部分提出的问题。工作组认为，最好的方式是理事会在后面的几个月中继续就这些问题进行磋商。

## 建议 7 加强理事会的“战略”重点

- (a) 在理事会会议（每年召开几次）之后，安排一些时间来讨论：理事会是是否过于插手工作细节，而应将其留给管理层来处理。
- (b) 每年确定五个 ICANN 面临的最重要的问题，并在理事会会议议程中就这些问题安排广泛的定期讨论活动。
- (c) 衡量和跟踪理事会在战略、政策和运营等事务上花费的时间。
- (d) 对理事会所做工作进行完善的评估，以确定哪些工作可以授权给管理层来完成。在理事会和管理团队之间安排一次或一系列会话，就各自的角色交换意见。

工作组注意到，建议 7 中包含的一些设想已在理事会一级展开讨论。不过，对于该建议中的一些特定方面有必要在此做以说明。

工作组强烈认同该建议的 7a 部分背后隐含的观点，并且承认理事会经常会不由自主地过份深入工作细节，而不能更集中地关注战略问题。定期审视理事会的工作时间分配方式是保持合理的工作重心的一种方法。不过，该项建议还提到了工作组成员所了解的一个更为深入的问题，即理事会工作相对于管理层的工作有何特殊性质，以及理事会向工作人员委派工作及随后对其工作进行监督所采用的方式。

工作组建议，就理事会授权管理层完成相应工作并在其后监督授权效果这一过程中采用的流程，应指派 BGC 做出清晰的定义，并指出，BGC 目前正在开展相关工作，对理事会的工作范围以及工作人员的工作范围给出更清晰的定义。工作组认同这种处理方式，同时提醒 BGC 还要考虑，工作人员为理事会活动提供什么程度的支持比较合适。

工作组还认同该建议的 7b 部分并承认，通过会话来增进对理事会工作重点的理解对于开展工作很有帮助。ICANN 已经有了成型的计划流程，包括设定工作重点的战略计划和运营计划。不过，工作组认为，这类文档只是体现了 ICANN 机构群体的总体计划，而仍旧需要理事会成员共同协商，就理事会的工作重心最应放在哪些方面来达成一致意见。

工作组对于第 7c 部分背后隐含的观点表示认同，但一些工作组成员担心，对数据结果进行分析所能带来的改善不足以弥补收集相关数据所付出的努力。其他一些成员认为，每次理事会会议结束时，通过简单的会谈足以给建议中所提到的方面带来改进以及凸显理事会的工作重点。

工作组对于该建议的 7d 部分认同。工作组认为，理事会与高级管理层之间的对话非常重要，而且这种对话机制需要更加完善。工作组支持实施此建议。



### 建议 8 明确理事会的责任。启动一个讨论项目来探讨以下提议

- (a) 就 ICANN 理事会的责任对象达成一致 – 是向 ICANN 自身、ICANN 机构群体和/还是互联网负责？
- (b) 确认 ICANN 理事忠诚于理事会而不是推选他们的组织。
- (c) 支持关于应该有相应的流程可以解散理事会的建议，但必须确保要有相当高的解散门槛。
- (d) 讨论在理事会行使职责对 ICANN 机构群体的工作进行监督而理事会成员是由那些他们所监督的对象任命的情况下，可能存在的冲突问题。同意独立理事（通过 NomCom 推选）这一重要职位可以确保理事会能够继续行使其职能而不会有任何妥协。
- (e) 讨论带薪工作人员和志愿人员之间未来的工作区分，就今后五年内的大致情况形成认识。
- (f) 考虑各利益主体团体共同任命所有团体都能接受的理事会（而不是直接任命其代表进入理事会）这一提议。

除了该建议的 8f 部分（相关解释参见下文）之外，工作组认同此部分提到的所有建议，并且认为 ICANN 已在朝这个方向前进。该建议的 8b 部分中提到的理事会成员忠诚度的问题，已通过理事会成员接受的入职培训以及理事会圆桌会议讨论得以解决。

理事会已着手采取措施来解决该建议的 8c 部分所提出的问题（虽然还需要做进一步的合法性分析）。

BGC 正在着手解决建议的 8d 部分所提出的问题，而新采纳的理事会成员 [行为准则](#)和[利益冲突政策](#)也直接解决了这一理事义务问题。

在讨论了各种不同的备选模式并征询群体意见之后，工作组认为该建议的 8f 部分在 ICANN 的现有环境条件不具有可行性。