

2017



Review of the ICANN At-Large社群

最终报告

2017年5月2日

TOM MACKENZIE

尼克·索恩 (NICK THORNE)

蒂莫西·麦金尼斯 (TIMOTHY MCGINNIS)

罗莎·德尔加多 (ROSA DELGADO)

目录

1. 执行摘要	5
2. 审核建议	7
3. 审核流程与公众意见	11
3.1. 网络研讨会和专题讨论会	11
3.2. 公众意见	11
4. 审核的目的和范围	12
4.1. ICANN 章程：定期审核框架	12
4.2. 本次审核的范围	13
5. 方法	13
5.1. 调查和面对面访谈	13
5.2. 报告的结构	14
5.2.1. 建议	14
6. 访谈和全球调查：主要发现	14
6.1. 取得的成就和进一步改进的空间	14
6.2. 全球调查的结果：回复率	15
6.3. 结果概述	17
6.3.1. 积极参与一般会员社群的程度	17
6.3.2. 参与 ICANN 跨选区工作	17
6.3.3. 一般会员社群扮演的角色	18
6.3.4. 关于一般会员社群领导层保持不变的观点	19
6.4. 考虑的假设	20
7. 一般会员社群的使命和目的	20
7.1. 调查和访谈结果	21
7.2. 一般会员问责制流程	22
7.3. 一般会员社群“自下而上”和“自上而下”的双重职能	23
8. 一般会员和更广泛的 ICANN 生态系统	23
8.1. 调查和访谈结果	23
8.2. 一般会员社群的咨询职能	23
8.3. 一般会员社群在 ICANN 内的政策建议职能	24
8.4. 一般会员社群在“外展与合作”中扮演的角色	26
8.4.1. 外展的优先事项	27
8.4.2. 与 ICANN 在“外展与合作”方面的合作	27
8.5. 跨选区协调：一般会员联络人	28
8.6. 与 NCUC 和 NPOC 使命重叠	29
8.7. 一般会员作为 IANA 移交后“赋权社群”的一部分	29
9. ICANN 支持人员	29
9.1. 调查和访谈结果	29
10. 一般会员的组织效率	32
10.1. 调查和访谈结果	32
10.1.1. 一个注定失败的组织？	32
10.1.2. ALS 认证	33
10.1.3. RALO 领导层/结构	34
10.2. 一般会员组织 (ALS)	36
10.2.1. ALS 成员：ITEMS 人口调查	36

10.2.2.	一般会员成员资格标准：参与的障碍？	38
10.3.	一般会员领导团队 (ALT)	39
10.4.	ISOC 在一般会员中扮演的角色	39
10.4.1.	一般会员与 ISOC：共同目标？	40
10.4.2.	ISOC 对一般会员的贡献	40
10.4.3.	参与联合外展与合作活动的机会	40
10.5.	一般会员在 ICANN 董事会的席位	41
10.5.1.	一般会员任命的董事会成员的责任	41
10.5.2.	一般会员董事会的任命	42
10.5.3.	一般会员董事会任命的替代机制	43
10.5.4.	一般会员在董事会的第二席位问题	44
10.5.5.	RALO 选举	45
10.5.6.	ALAC 选举	45
10.5.7.	ALAC 委员会成员的任期限制	46
10.6.	一般会员工作方法：	46
10.6.1.	工作组：过于关注内部流程	46
10.6.2.	工作组电子邮件清单	48
10.6.3.	一般会员网站	50
11.	地区性和全球性一般会员会议	51
11.1.	调查和访谈结果	51
11.1.1.	ICANN 会议期间的一般会员面对面会议	51
11.1.2.	ATLAS 会议 I & II	52
11.2.	ATLAS 会议战略	53
11.2.1.	当前全球性 ATLAS 会议战略的可持续性	53
11.2.2.	以年度地区性一般会员会议替代 ATLAS 会议	53
11.3.	非 ICANN 地区性活动	54
12.	一般会员资金问题	55
12.1.	调查和访谈结果	56
12.2.	差旅补助	57
12.2.1.	差旅补助名额的分配	58
12.2.2.	为参加 RALO AGM 提供的资金支持	58
12.2.3.	从更广泛的 ICANN 角度看一般会员差旅补助	59
12.3.	ICANN/一般会员资助计划	59
12.4.	建立新的一般会员资助机制	60
13.	“赋权会员模型”提案	61
13.1.	理由	61
13.2.	EMM：定义和建议	62
13.2.1.	一般会员成员	63
13.2.2.	参与“外展与合作”活动	64
13.2.3.	参与 ICANN 工作组	64
13.2.4.	报告员职位和选拔	65
13.2.5.	RALO/ALAC 选拔中的投票权	66
13.2.6.	ALAC 的成员构成	67
13.2.7.	提名委员会的角色	67
13.2.8.	ALAC 任期限制（无更改）	67
13.2.9.	组建一般会员元老理事会 (CoE)	67
13.3.	EMM 对差旅补助的影响	68
13.4.	EMM 与社群现状有何区别	69
13.5.	衡量 EMM 的影响：绩效衡量标准	70

14. 第一次 ALAC 审核（2008 年）的成果	72
14.1. 显著成果.....	72
14.2. 审核流程和建议.....	73
14.3. 关于 ALAC 改进的 ALAC 审核工作组.....	74
14.4. ICANN 董事会 BGC 的独立审核.....	76
14.5. 分析：Westlake 建议的影响.....	77
15. 选用的参考资料	79
16. 附录	80
16.1. 响应关于 EMM 的公众意见.....	80
16.1.1. 到个人成员的转变和对现有 ALS 的影响.....	80
16.1.2. ALAC 和 RALO 领导角色的合并.....	80
16.1.3. 使用随机选择机制任命一般会员领导职位.....	80
16.1.4. 一般会员领导职位的严格任期限制.....	80
16.1.5. 认为的攫取风险.....	81
16.1.6. 提名委员会任命联络人.....	81
16.2. 常见问题解答：ALS 在 EMM 中的职能.....	81

表格

表 1. 表 1. 审核建议.....	7
表 2. 表 2. EMM 建议.....	10
表 3. 表 3. 一般会员成员对其他 ICANN SO 和 AC 的参与情况.....	18
表 4. 表 4. 一般会员成员对 GNSO 选区的参与情况.....	18
表 5. 表 5. 调查结果：对一般会员社群使命的看法.....	19
表 6. 表 6. 2012 - 2016 年 ALAC 对 ICANN 公众意见征询的响应占建议总数的百分比.....	25
表 7. 表 7. ICANN 支持组织：支持工作人员.....	31
表 8. 表 8. 按全球地区划分的 ALS.....	36
表 9. 表 9. 全球五大地区的 ISOC 分会数量.....	39
表 10. 表 10. 活跃的一般会员工作组列表（2017 年 1 月）.....	47
表 11. 表 11. ALAC 和 RALO 现任领导人的差旅补助获得记录.....	58
表 12. 表 12. 最终用户可用的 ICANN 资助机制.....	60
表 13. 表 13. EMM 职能方面和相关建议.....	62
表 14. 表 14. EMM 与当前一般会员社群的对比.....	69
表 15. 表 15. WESTLAKE CONSULTING LTD. 审核建议.....	73
表 16. 表 16. WESTLAKE 审核：工作组建议.....	75



非洲互联网治理学校参与者，
南非德班，2016年10月

1. 执行摘要

本报告涵盖一般会员社群的诸多方面，包括其使命和目的、对互联网最终用户的责任以及在 ICANN 中的组织效率。本报告是根据 ICANN 章程的要求在 2016 年 5 月至 2017 年 4 月期间对一般会员社群进行长达一年的审核的结果。

在这期间，审核人与一般会员社群及更广泛互联网治理生态系统的成员展开了超过 100 次的面对面访谈。他们参加了 ICANN 第 56、57 和 58 届会议以及五场非 ICANN 地区互联网治理会议。期间还开展了全球调查，共收到 250 多份回复，并对一般会员社群的起源、目的和组织结构进行了广泛的文献研究。

审核的结果令人鼓舞，但仍有需要改进的地方。令人鼓舞的原因在于，很显然，一般会员社群通过提供符合互联网最终用户利益的建议来参与 ICANN 决策流程这一使命获得了广泛支持，几乎没人质疑一般会员社群在 ICANN 内持续扮演着至关重要的角色。之所以说它需要改进，是因为人们通常认为一般会员社群始终由同一群人领导，这些人虽然真心致力于维护最终用户的利益，但难以真正实现将当前最终用户的意见纳入政策建议流程。

自 2008 年上一次组织审核以来，一般会员社群一直在发展，而且无疑已在 ICANN 多利益相关方体系中取得了合法性。目前组织拥有超过 200 个一般会员组织 (ALS)，几乎均匀地分布于全球各地，而且一般会员的建议在 ICANN 决策流程中的分量似乎比以前更重了。就这点而言，许多人承认多年来组成一般会员社群的志愿者们在建设社群方面的作用和贡献，尽管他们面临着财务限制和充满政治挑战的环境。

然而，尽管一般会员的领导人个人实力较强且致力于维护最终用户的利益，但人们普遍认为一般会员社群已经变得孤立自守，过于关注内部程序性事项，这不利于政策建议以及“外展与合作”职能的履行。新成员发现难以参与进去，组织的全球认知度较低，而且互联网最终用户似乎并未正确认识一般会员社群在 ICANN 内扮演的角色。

随着进入发展的新阶段，即成为 IANA 管理权移交后**赋权社群**的一员，一般会员社群将实施一系列组织改革，特别是针对一般会员社群吸引互联网最终用户参与其政策建议流程及与互联网最终用户展开合作的方式实施改革。

本报告的最初草案提供了 16 条建议，其中包括一套完整的组织改革方案，称为**赋权会员模型 (EMM)**。该 EMM 建立在当前组织的众多职能和组织方面的基础之上，旨在消除最终用户参与障碍并加强一般会员社群在 ICANN 中的代表权和问责制。

该模型包括一系列旨在授权于最终用户的组织改革。这些改革包括：

- 1 简化和标准化成员资格标准。所有对 ICANN 使命感感兴趣的互联网最终用户都将能够了解和快速参与一般会员社群的政策建议流程，而无需成为一般会员组织 (ALS) 的成员。
- 2 为 10 位具备适当资质的最终用户提供以“报告员”身份快速（去中间化）参与政策建议以及相关外展与合作活动的新机会，并将现有的差旅名额分配给他们。
- 3 合并 RALO 和 ALAC 的领导角色，更加重视以 RALO 为媒介将最终用户的意见传递至 ICANN 内部的工作组流程。
- 4 解散现有的一般会员社群内部工作组，而且未来不再设立这类小组。一般会员社群将致力于政策工作和针对新成员的外展活动。
- 5 简化选举流程，提高一般会员社群领导层的合法性并加强整体透明度和问责制。
- 6 在 ALAC 的指示下，ICANN 工作人员将更加积极主动地支持社群的政策工作并提供必要的行政支持。
- 7 “外展与合作”活动将寻求机会以提高最终用户对一般会员社群及 ICANN 的角色和职能的认识，并吸引他们参与政策流程。

审核人相信，拟议 EMM 的实施不会影响 ICANN 的成本，而且可在对一般会员社群造成极小不良影响的情况下实现。

作为标准 ICANN 审核流程的一部分，本报告的最初草案已提交审核工作组，并已征询“公众”意见。此外，审核人还在 ICANN58 期间组织了一场公共网络研讨会和公开专题讨论会，旨在向更广泛的受众解释 EMM 模型的主要特性。

公共评议期间共收到 15 条扩展的个人意见和共同意见以及很多其他意见，这 15 条意见强调了与我们的结果达成一致以及存在无法避免的分歧的领域。在起草本最终报告时，我们对所有意见进行了仔细考虑，并根据其中一些意见对误解进行了纠正以及/或完善了我们的提出结果和建议的理由。

本最终报告经过了充分更新，包含一系列建议，审核人认为这些建议反映了一般会员社群的需求，同时已在社群内达成了充分共识。有些建议虽然并未与一般会员社群的当前领导层达成共识，但审核人坚信，为了一般会员社群和整个 ICANN 组织的利益，有必要实施这些建议。

2. 审核建议

表 1 列出了贯穿本报告的主要建议。每条建议前面都提供了针对已确定问题的简短描述和相关完整理由在本报告中的位置链接。对于每条建议，我们还粗略地给出了公共评议期间社群对它的支持程度¹。

请注意，尽管审核人试图提出反映一般会员社群及更广泛的 ICANN 组织的需求和顾虑的建议，但我们从未期望每条建议都能获得整个社群的支持和认同。因此，部分建议虽然仅获得了社群的中度支持，但我们仍然保留了它们，因为我们认为，从长远来看，这些建议反映了社群的最大利益。

公共评议期结束后，我们对其中一些建议的措辞进行了修改。另外还增加了两条新的建议，并将草案中的两条建议进行了合并。由此导致建议的编号发生了变化。

表 1. 审核建议

<p>已确定的问题：ALAC 建议的质量与数量。</p> <p>建议 # 1：（第 25 页）ALAC 应更加仔细选取所提的建议，侧重于可能对最终用户社群产生最大影响的问题，追求质量，而非数量。ALAC 应制定一项更加透明的流程，用于区分不同类型的建议，并将建议发布在一般会员社群的网站上。</p> <p style="text-align: right;">社群支持程度（草案中的建议 # 2）：中/高</p>
<p>已确定的问题：一般会员社群难以反映/传达最终用户的意见；个人参与障碍；始终由同一群人领导。</p> <p>建议 # 2：（第 26 页）一般会员社群应采纳拟议的赋权会员模型 (EMM)，以期消除互联网最终用户的参与障碍，鼓励一般会员成员更直接地参与一般会员政策建议和相关“外展与合作”流程。</p> <p>参见表 2 查看相关 EMM 建议列表</p> <p style="text-align: right;">社群支持程度（草案中的建议 # 3）：中/高</p>
<p>已确定的问题：人力资源不均衡地集中在行政支持。员工应具备更强大的能力，为政策建议制定提供支持。</p> <p>建议 # 3：（第 31 页）一般会员支持工作人员应根据 ALAC 的意见，更加积极主动地支持 ALAC 的政策工作、立场报告的起草和其他政策相关工作。应相应地调整工作人员的任职资格。</p> <p style="text-align: right;">社群支持程度（草案中的建议 # 4）：中</p>
<p>已确定的问题：ALAC 领导团队 (ALT)（非 ICANN 章程授权成立的）将过多的决策权和其他行政权集中在设立的领导层身上，而这些权利本应掌握在 ALAC 成员手中。</p> <p>建议 # 4（新增）：（第 39 页）应解散 ALT，并将其决策权全部交还给 ALAC。</p>
<p>已确定的问题：一般会员社群对 ICANN “外展与合作”协调战略的参与不均衡，错失了与其他选区和 ICANN 工作人员进行协调的机会。</p> <p>建议 # 5：（第 41 页）一般会员社群应加倍努力，积极参加 ICANN 资深工作人员、ISOC 及其他互联网组织/机构之间召开的会议，共同为合作外展工作制定战略方法。</p> <p style="text-align: right;">社群支持程度（草案中的建议 # 5）：高</p>
<p>已确定的问题：选举流程过于复杂，且一直受到不公平指控。</p>

¹ 该支持程度基于 ICANN 支持人员编制的公众意见摘要得出。

建议 # 6: (第 43 页) 一般会员社群应采纳更简单、透明的选举流程, 用于选拔一般会员任命的董事会成员。建议中提出了两种可改进当前流程的替代机制 (第 10.5.3 节)。

社群支持程度 (草案中的建议 # 6): 中/低

已确定的问题: 一般会员社群将过多的时间花在流程和程序方面, 导致 ALAC 未能充分履行制定政策建议以及协调外展与合作活动的规定职责。太多内部工作组造成了干扰。

建议 # 7: (第 48 页) 一般会员社群应解散现有的内部工作组, 因为其中很多工作组目前都非常关注流程方面, 这干扰了一般会员社群履行其实际的政策建议职责。未来应尽量避免设立这类小组。如果确实有必要设立, 也应严格限制任何这类小组的任务/时间, 并让其专注于政策方面, 或让志愿者执笔人在具有政策相关能力的工作人员的协助下承担其职责。

社群支持程度 (草案中的建议 # 7): 低

已确定的问题: 社交媒体和其他互联网工具未得到充分利用, 它们本可用于以最小的成本持续调查最终用户的意见并将这些意见传达到 ICANN 决策流程中。

建议 # 8: (第 49 页) ALAC 应更有效地使用社交媒体来支持最终用户的参与 (如通过 Twitter/Facebook 调查等)。这类调查不应具有任何法律约束力, 但 ALAC 可以使用这类调查来衡量最终用户的意见。

社群支持程度 (草案中的建议 # 6): 高

已确定的问题: 需要提高一般会员社群对社交媒体使用的认知度并加强工作人员关于这方面的培训。

建议 # 9: (第 50 页) ALAC 应安排从其支持人员中任命一名兼职网络社群管理人, 负责通过社交媒体协调外展活动及其他事物 (请参见建议 8)。这类职务可由一名现有工作人员承担。

社群支持程度 (草案中的建议 # 9): 高

已确定的问题: 一般会员使用的沟通渠道众多。这导致了沟通的断层和无记录。

建议 # 10: (第 50 页) ALAC 应考虑采纳和使用类似于 Slack 网站的在线沟通平台。可使用团队工作空间即时通讯程序 (FOSS) 替代 Skype/维客页面/网站/邮件清单。

社群支持程度 (草案中的建议 # 10): 高

已确定的问题: 每五年一届的全球 ATLAS 会议虽然受到普遍欢迎, 但难以组织, 且缺乏有效成果。更频繁的地区性会议在鼓励提供政策意见和开展外展活动方面将更有效, 同时有助于让更多一般会员社群成员熟悉 ICANN 的工作。

建议 # 11: (第 54 页) 一般会员社群应将每五年一届的全球一般会员峰会 (ATLAS) 替换成与 ICANN 定期会议同期举行的、每年轮流召开的地区性一般会员会议。地区性会议应包括互联网治理学校元素。所有具备资格的一般会员社群成员都应参加。

社群支持程度 (草案中的建议 # 11): 中

已确定的问题: ALAC 关于协调性 ICANN 外展的意见并非最佳的。

建议 # 12: (第 55 页) 作为年度外展战略工作的一部分, RALO 应继续高度重视组织和参与各自地区内的外部活动 (IGF、RIR ISOC 等)。使用社群区域性外展试点计划 (CROPP) 和其他融资机制来为一般会员成员的组织和参与提供支持。

社群支持程度 (草案中的建议 # 1 和 # 12 合并): 高

已确定的问题: RALO 需要更系统性地参与地区性活动

建议 # 13: (第 60 页) 为了提高透明度, 清楚说明申请一般会员差旅资金补助及其受益人的所有信息均应在一般会员网页中统一及时发布。

社群支持程度 (草案中的建议 # 14): 高

已确定的问题: 需制定创新方法, 为恢复活力的一般会员社群筹资。

建议 # 14: (第 61 页) ALAC 应通过相应的工作组, 申请获得一定比例的 gTLD 拍卖收入。所申请的资金应专用于支持最终用户及民间团体广泛参与 ICANN。此机制可替代或补充 ICANN 支持一般会员社群所产生的现有运营费用。

社群支持程度 (草案中的建议 # 15): 中

已确定的问题: 需要强化外展与合作活动的影响。

建议 # 15: (第 64 页) ALAC 应使用与政策报告员相同的资格制度 (第...段), 选拔 5 名报告员, 帮助 ICANN 制定关于需求驱动的多部门外展方法的方案, 并从 ICANN 全球利益相关方合作团队的工作中学习经验。报告员的任期将为一年 (三次会议), 以便促进流动性并鼓励基层提出更多真实的意见。

社群支持程度: 不适用 — 新建议

已确定的问题: 缺乏一致的绩效衡量标准。

建议 # 16: (第 70 页) ALAC 应采纳一套全体一般会员社群均可使用的衡量标准, 用以衡量赋权会员模型 (EMM) 的实施和影响, 跟踪一般会员社群的绩效持续改进。

社群支持程度 (草案中的建议 # 16): 高

表 2 是与关于采纳*赋权会员模型*的建议 # 2 相关的 EMM 建议列表。参见第 13.2 节查看 EMM 建议的详细信息列表，包括相关定义。

请注意，先前的征求公众意见稿包含与 EMM 相关的“实施指南”列表。在对大量意见进行考量后，审核人选择用 EMM 建议替代先前的实施指南，因为 EMM 建议与 EMM 功能方面的联系更具体。

表 2. EMM 建议

EMM 建议第 1 点：一般会员社群应取消当前的一般会员成员资格标准，尤其是关于加入 ALS 方能积极参与一般会员社群政策建议流程的要求。所有对 ICANN 政策制定职能或外展活动感兴趣的互联网最终用户都应该能够平等地参与一般会员社群的活动。

EMM 建议第 2 点：ALAC 应制定一套衡量标准，用于评估一般会员成员 (ALM) 积极参与“政策建议”或“外展与合作”的程度。活跃 ALM 应获得参加地区会议的资助，包括 AGM、互联网治理学校和轮流召开的地区性 ATLAS 会议（当轮到其所在地区召开时）。

EMM 建议第 3.1 点：ALAC 应更新其程序规则，以纳入关于报告员角色和职能的新程序。报告员的初始任期将为 1 年。政策意见报告员可连任一次。外展报告员的任期仅为一年，以便提高流动性。针对合格 ALM 的征求意见书公告应在其任期开始前 6 个月发布。

EMM 建议第 3.2 点：ALAC 应使用与政策报告员相同的资格制度，选拔 5 名报告员，帮助 ICANN 制定关于需求驱动的多部门外展方法的方案，并从 ICANN 全球利益相关方合作团队的工作中学习经验。报告员的任期将为一年（三次会议），以便促进流动性并鼓励基层提出更多真实的意见（建议 # 15）。

EMM 建议第 4 点：一般会员社群应更新其程序规则，以纳入关于 RALO 领导人的任命及其在 ALAC 中担任相应职责的新程序。ICANN 章程也应进行相应更新。

EMM 建议第 5 点：一般会员应更新其程序规则，以纳入关于 CoE 运作和成员的新程序。

EMM 建议第 6 点：ALAC 程序规则应进行更新，以增加关于提名委员会对 5 位 ALAC 成员（同时担任联络人）的任命的新程序。

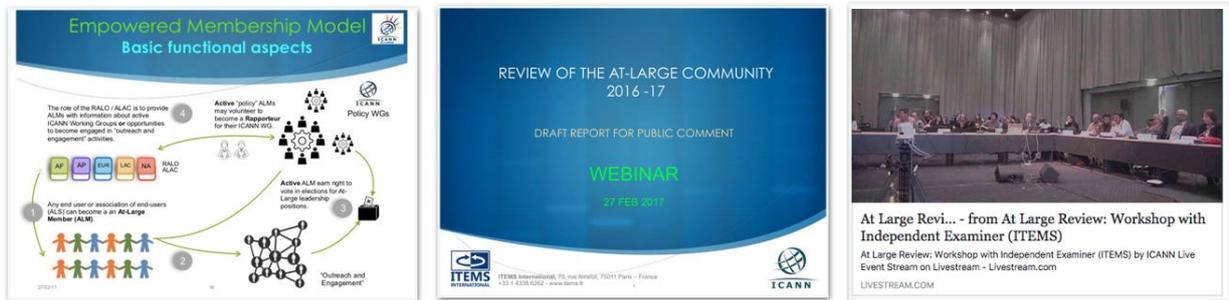
EMM 建议第 7 点：ALAC 程序规则应进行更新，以增加关于使用随机抽选方法任命一般会员关键领导职位的新程序。

3. 审核流程与公众意见

在整个审核流程中，审核人与一般会员社群审核工作组展开了定期交流。供审核工作组评议的第一份草案于 2016 年 12 月 5 日发布。供公众评议的第二份草案于 2017 年 1 月 31 日发布。

3.1. 网络研讨会和专题讨论会

此外，ITEMS 审核小组同意组织一场公共网络研讨会²，并自愿在 ICANN 第 58 届哥本哈根会议期间组织召开了一次专题讨论会³。这两场会议旨在提高审核流程的认知度，并对报告中主要结论的理由以及拟议赋权会员模型 (EMM) 的重要方面进行说明。



3.2. 公众意见

在 2017 年 1 月 31 日至 3 月 25 日的公共评议期间共收到了 15 条意见⁴。

评议者分为三类：

- 个人评议者 (x4)
- 来自 ALAC、各 RALO 及 RALO 联合声明的团体意见。
- ICANN 其他选区的正式声明。

审核人首先逐条考虑了每条意见，然后按不同类别再次对它们进行了考虑，确认一般会员社群内部人员和来自更广泛的 ICANN 生态系统的评议者之间的观点和意见差异。对于评议者一致支持的草拟建议，审核人认为无需采取任何行动。

对于存在反对意见的建议，审核人考虑了可对报告某些方面进行修改或纠正的方法，或者对于认为应保留原始建议的情况，审核人提供了更多理由。

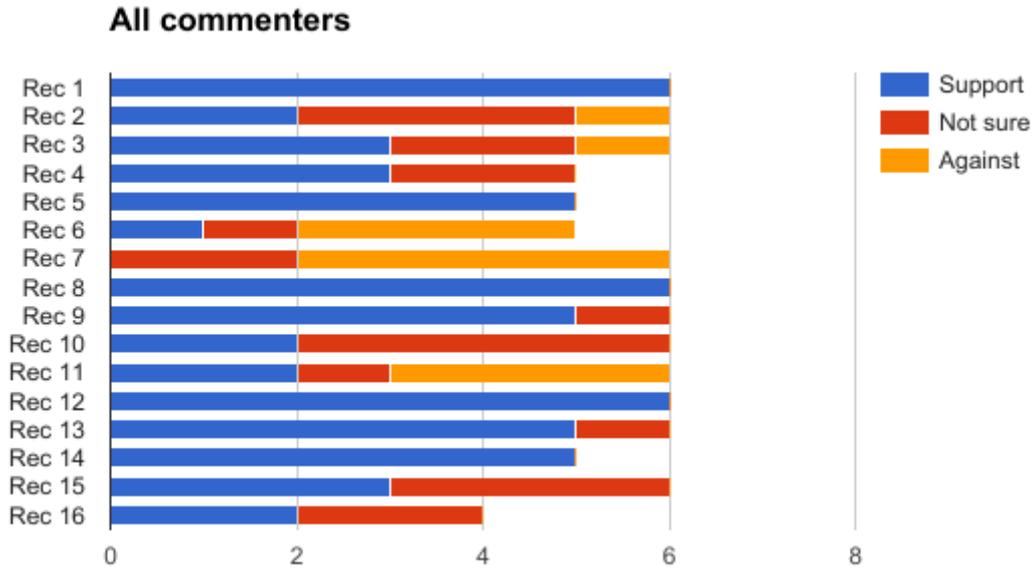
下表显示了一般会员社群的个人成员 (x3)、ALAC (15 位成员) 和 RALO (多位评议者) 对 16 项草拟建议⁵的支持程度。该表虽然只具有参考性，但表明社群普遍接受其中的大部分建议。

² 网络研讨会演示文稿：<https://www.slideshare.net/TomMackenzie/items-international-review-of-icann-at-large-2016-1017>

³ 专题讨论会录像：<https://livestream.com/icannmeeting/events/7103359/videos/151822896>

⁴ 一般会员审核公共评论论坛：<https://forum.icann.org/lists/comments-atlarge-review-draft-report-01feb17/>

⁵ 请注意，此图中的建议编号与草案中的建议编号一致。



4. 审核的目的和范围

本次审核于 2016 年 5 月 1 日至 2017 年 4 月 30 日期间开展，是根据 ICANN 章程的规定对一般会员咨询委员会 (ALAC) 和更广泛的“一般会员社群”的第二轮审核。

第一轮审核由 Westlake Consulting Ltd 于 2008 年开展，主要关注 ALAC，当时这个代表一般会员社群并负责协调社群活动的、由 15 名成员组成的委员会仍处于其初级阶段。

相比而言，本次审核更加关注目前由大约 200 个一般会员组织 (ALS) 和个人最终用户组成的更广泛的一般会员社群。

4.1. ICANN 章程：定期审核框架

与 ICANN 结构和运营审核相关的 ICANN 章程第 4.4 款规定：

(a) 董事会应通过与接受审核的组织无关的一个或多个实体对各支持组织、各支持组织理事会、各咨询委员会（除政府咨询委员会以外）及提名委员会（根据第 8.1 节的定义）的表现和运营情况进行定期审核。

审核的目的应是确定：

1. [接受审核的]组织、理事会或委员会在 ICANN 结构内是否值得持续运营。
2. 如是，是否有必要对结构或运营进行任何变革以提高其有效性，以及
3. 组织、理事会或委员会是否对其选区、利益相关方团体、组织和其他利益相关方负责。

审核流程在董事会组织效率委员会（OEC，于 2015 年 7 月特许成立）的监督下开展，以“评估 ICANN 在实现关键组织目标方面是否取得进展，以及其组织结构对履行其使命是否有效和相关。”

4.2. 本次审核的范围

本次审核的范围已在职权范围 (TOR) 中作了具体说明，其中规定审核应特别关注：

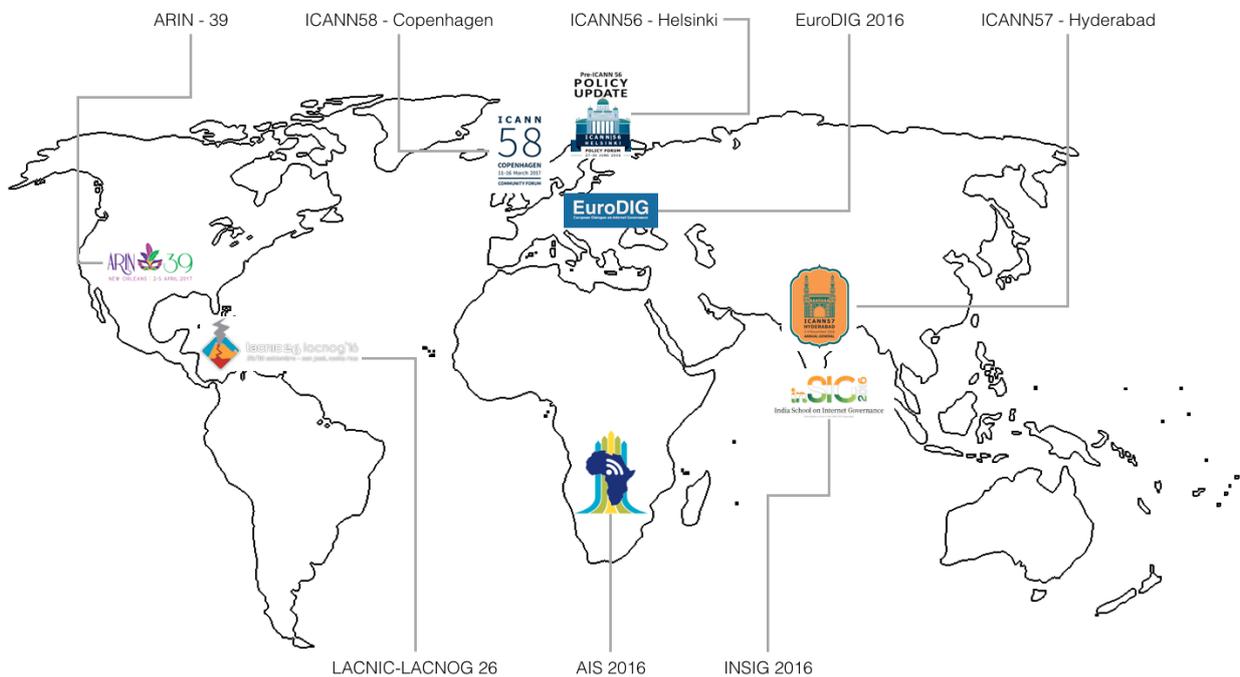
1. 此前审核建议所带来的改进成果；和
2. 一般会员社群构成（包括：ALAC、地区性一般会员组织 (RALO) 和一般会员组织 (ALS)）是否遵守了 ICANN 确立的目标和可量化标准。

因此，本报告将主要侧重于一般会员社群的职能和组织方面。[第 14 节](#)提供了 Westlake Consulting 于 2008 年开展的审核的结果。

5. 方法

5.1. 调查和面对面访谈

在 ICANN 第 56 届赫尔辛基、第 57 届海德拉巴和第 58 届哥本哈根会议期间，以及在与一般会员社群众多成员联合组织或众多成员参与的五场全球互联网治理活动中，审核人共开展了超过 100 次面对面访谈。



此外，审核人还在 2016 年 9 月中旬至 11 月 9 日期间开展了一项全球一般会员社群调查。调查的对象包括以下类别：

- 一般会员社群的成员
- 更广泛 ICANN 生态系统（ICANN SO 和 AC）的代表
- ICANN 董事会
- 学术界
- ICANN 工作人员
- 最终用户以及更广泛互联网治理生态系统的代表。

5.2. 报告的结构

本报告主要章节的结构如下：

- 第 1 小节：调查和访谈结果
- 第 2 小节：文献研究和分析
- 第 3 小节：建议

引述归属使用了查塔姆大厦原则。意见仅标注地理区域或隶属机构。可能暴露个人身份的详细信息已被删除，但受访者特别要求注明身份的情况除外。

5.2.1. 建议

本报告中，建议以蓝色高亮显示。建议概览在上文表 1 中提供。

EMM 建议（与关于采纳*赋权会员模型*的建议 # 2 相关的建议子集）概览在上文表 2 中提供。

6. 访谈和全球调查：主要发现

6.1. 取得的成就和进一步改进的空间

自上次 ALAC 审核（Westlake Consulting Ltd, 2008 年）以来，一般会员社群在很多方面取得了进展。其成员基础得到扩大，而且，通过将某些职权下放给各个地区，它加强了自己在互联网最终用户中的合法性和在 ICANN 中的问责制。

在履行为 ICANN 政策制定流程及相关活动提供建议这一核心使命方面，社群似乎变得更加协调和有条理性；它还在多项“外展与合作”活动方面作出了相当大的努力，使全球五大区域的 ALS 成员规模得到了扩大。

从程序和组织的角度来看，一般会员社群的程序规则 (RoP) 已完全更新。这些更新包括许多重大改进内容，例如使用更系统的方法制定一般会员建议；新增关于会议策划以及一般会员决策流程记录和存档的规定；进一步澄清 RALO 和 ALAC 职位、ALAC 主席及 ALAC 领导团队 (ALT) 成员选举的规则。

与八年前的情况相比，在线工具的使用更加广泛，例如利用 Adobe Connect 提供远程参会机会；在 RALO 例行电话会议上提供从英语到法语、西班牙语和葡萄牙语的同声传译服务；以及在 ICANN 公共会议期间的一般会员社群面对面会议上经常提供从英语到七种语言的口译服务。此外，一般会员网站也有重大改进，尤其是创建了维客页面，而且更广泛地使用了 Facebook、Twitter 和 Flickr 等社交媒体。

在全球外展与合作方面，一般会员社群直接或部分促成了一些令人瞩目的成就，包括 ICANN 学院的成立、互联网治理暑期学校在全球许多地方的推广以及一般会员活动采用多年度预算的举动（改进了活动的策划）。

这些成就表明，一般会员社群拥有在必要时适应和完成某些重大改革的人力资源和组织能力。这对像一般会员社群这样的非营利性组织而言是一项必不可少的品质，也是审核人希望社群在未来几年进行进一步的迫切改革时能够充分利用的品质。

尽管近年来取得了一定进展，但仍然有许多领域，特别是在代表互联网最终用户利益的使命方面，社群仍需要开展大量工作来提高组织的整体效率和问责制。

6.2. 全球调查的结果：回复率

在本次审核中，审核人针对一般会员社群成员和更广泛的 ICANN 生态系统展开了全球调查。调查最初计划持续五周的时间，于 2016 年 10 月 21 日结束，后来又延迟了三周，于 11 月 9 日结束，即 ICANN 第 57 届海得拉巴会议的最后一天。

调查结束时共收到 242 份完整回复，包括主要的 211 份英文版回复、15 份法文版回复和 16 份西班牙文版回复。这些回复来自全球 74 个国家/地区，如下图所示，较深的蓝色阴影对应较高的回复率。

图 1：热图：对全球调查的回复



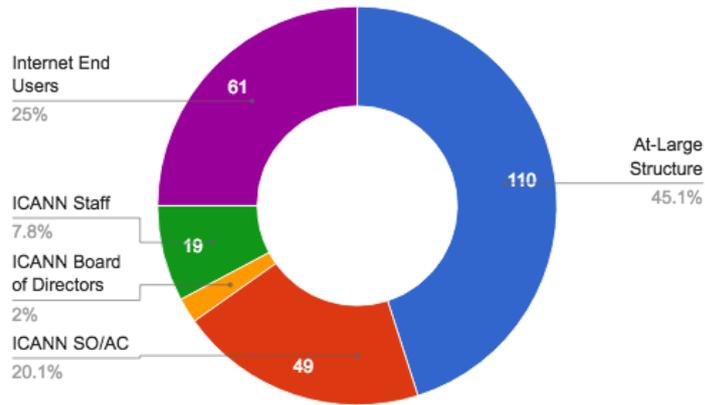
资料来源：ITEMS International，2016 年

一般会员受访者分布情况

调查最大的受访者群体是一般会员组织的代表（110 位受访者/45.1%），其次是非隶属于 ICANN 的互联网最终用户（25%），再然后其他 ICANN SO 和 AC 的代表（20%）以及 ICANN 董事会（2%）。

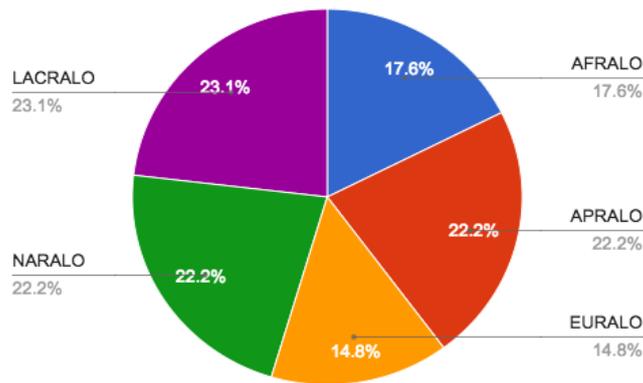
值得注意的是，本报告展示的调查结果对不同受访者群体的回复进行了区分。

ITEMS International



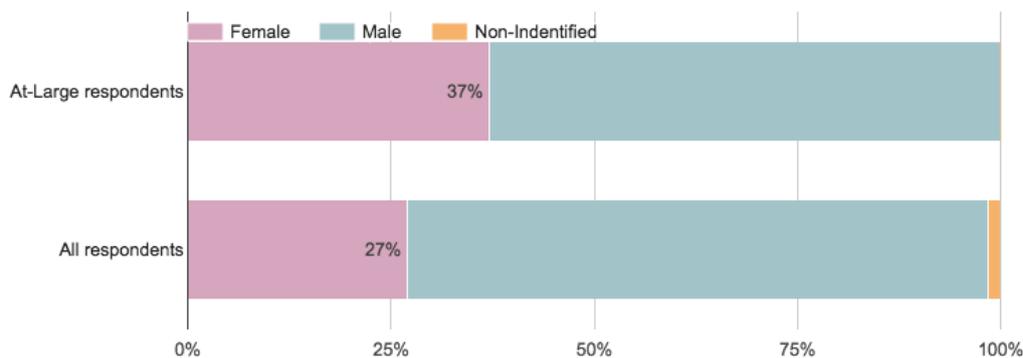
全球五大区域的回复分布均匀（图表仅代表一般会员社群受访者）。

Connection of At-Large respondents with RALOs



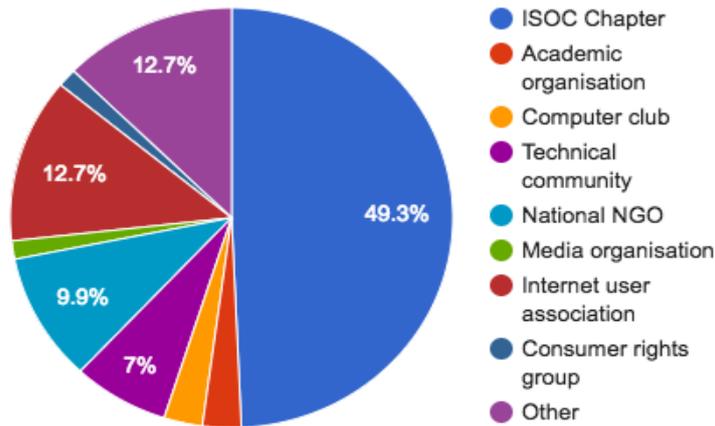
我们注意到，在所有受访者中，明确表示自己是一般会员社群成员的女性与男性之间的比例 ($\approx 40:60$) 稍高于总体比例 ($\approx 30:70$)（包括 ICANN 工作人员、董事会、其他 ICANN SO 和 AC 的代表以及更广泛互联网治理生态系统的代表）。

Gender of respondents



最后，在明确表示自己是一般会员社群成员的受访者中，迄今为止参与一般会员调查的最大群体（接近 50%）是 ISOC 分会的代表（参见[第 10.4 节](#)，了解我们对 ISOC 在一般会员社群中角色和影响的评估）。

Survey responses by ALS type



6.3. 结果概述

访谈和全球调查的结果凸显了一般会员社群内部和 ICANN 主要利益相关方团体之间尖锐的意见分歧。

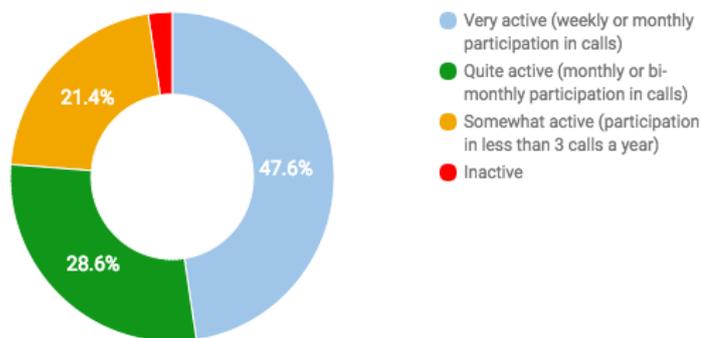
一般会员社群作为一个多样化社群，其成员所代表的利益和参与动机大不相同。但是，我们确定了社群成员最为关心的一些重大问题。这些问题涉及：

- 一般会员社群的目标以及该目标的实现情况；
- 为什么一般会员社群的运作不如最初预期的那么好；
- 改革一般会员社群流程的方法；以及
- 如何扩大最终用户对 ICANN 决策流程的参与。

6.3.1. 积极参与一般会员社群的程度

超过 75% 的一般会员受访者认为，他们“非常积极”或“相当积极”地参与一般会员社群的讨论（定义为“参加每周、每月或每两个月召开的电话会议，并参与电子邮件清单上的讨论”）。

Would you say that you are an active participant in At-Large discussions?



6.3.2. 参与 ICANN 跨选区工作

下面的表格揭示了一般会员成员对很多其他 ICANN 决策组织的积极参与程度。调查结果表明，一般会员成员最积极参与的支持组织是 ccNSO。这一结果受到了一般会员领导人的质疑，他们认为 GNSO 才是成员们最积极参与的支持组织。但是，这两者之间的数据相差较大，不在可接受的误差范围内。

表 3. 一般会员成员对其他 ICANN SO 和 AC 的参与情况

调查问题[仅针对一般会员受访者]: 您/您所属的 ALS 目前是否参与 ICANN 支持组织中下列组织的政策制定?	
地址支持组织 (ASO)	17%
国家和地区名称支持组织 (ccNSO)	39%
通用名称支持组织 (GNSO)	31%

表 4. 一般会员成员对 GNSO 选区的参与情况

调查问题[仅针对一般会员受访者]: 您/您所属的 ALS 目前是否参与 GNSO 中下列组织的政策制定?	
非商业用户选区 (NCUC)	26%
非营利运营关切选区 (NPOC)	23%
商业选区 (BC)	4%
知识产权选区 (IPC)	8%
互联网服务提供商和连接提供商选区 (ISPCP)	8%
注册管理机构利益相关方团体 (RySG)	0%
注册服务机构利益相关方团体	6%
其他	21%

资料来源: ITEMS 全球性一般会员调查, 2016 年

6.3.3. 一般会员社群扮演的角色

对关于一般会员社群最恰当的描述这一调查问题的回复中, 近 1/3 的一般会员受访者 (30%) 选择了“一般会员社群由主要代表各自利益的 ALS 和 RALO 个人成员组成”。而在其他受访者 (包括董事会成员和 ICANN 其他支持组织和咨询委员会的代表) 中, 选择这一陈述的人数接近上述值的两倍 (58%) (参见上文[表 4](#) 查看完整结果)。

表 5. 调查结果：对一般会员社群使命的看法

调查问题：在您看来，下面哪段陈述最准确地说明了一般会员社群在 ICANN 内部扮演的角色？	一般会员受访者	董事会 + SO & AC
“一般会员社群由主要代表各自利益的 ALS 和 RALO 个人成员组成。”	30%	58%
“一般会员社群由代表全球互联网最终用户参与 ICANN 政策制定流程的一般会员组织 (ALS) 和 RALO 个人成员组成。”	29%	13%
“一般会员社群是 ICANN 内允许所有互联网最终用户以平等、无差别的方式参与 ICANN 政策制定流程的组织。”	16%	6%
“一般会员社群由以自下而上、以共识推动的方式有效参与全球互联网最终用户社群的一般会员组织 (ALS) 和 RALO 个人成员组成。”	16%	13%
“当选的 ALAC 成员有义务在 ICANN 政策制定流程中基于最终用户的利益并代表最终用户发言。”	9%	10%

这些调查结果进一步印证了审核人在访谈中多次听到的观点，即一般会员社群主要由更注重追求自己的利益、而非力求“代表全球互联网最终用户社群的利益”的个人和/或 ALS 代表组成。不过，我们的审核小组对此问题的调查结果仍然持中立态度，认为 ALS “出于各自利益行事”的行为可能与一般会员社群代表最终用户社群的“利益”行事的使命并没有矛盾。

6.3.4. 关于一般会员社群领导层保持不变的观点

在面对面讨论和在线调查中，ITEMS 审核小组多次听到受访者表示，大多数一般会员活动和决策流程的权力都是高度集中的，由核心领导团队主导。这在很多受访者看来是有问题的。虽然用“占领”一词来描述这种现象所隐含的含义很深，但受访者普遍认为领导层墨守成规，从而给组织的绩效和形象造成了负面影响。

另外，认为一般会员社群领导人陷入领导职位“抢椅子游戏”的观点也很普遍，或者正如下面这些在 ICANN 内部代表不同职能和/或利益相关方团体的受访者所言：

“任期限制是解决领导层僵化的一个方案。但主要问题在于抢椅子游戏始终在同一群人之中上演。这阻碍了 RALO 和 ALS 的晋升 (ICANN 工作人员)”

或：

“更多候选人？在我加入 ICANN 后的十多年来，我只能想到少数几个与一般会员领导层相关的人员。” (NCSG 成员)”

或一名一般会员成员表示：

“感觉 ALAC/RALO 领导人是“皇室”，而社群其他人则是“平民”。需要缩小这种差距，使组织更加自下而上，而非自上而下。” (LACRALO 参与者)”

或一名 GNSO 成员表示：

“实际的整个领导层几乎没有发生变化，因为不同的职位总是在那少数几个人之间流转 [...]ALAC 需确保领导人得到轮换，因为他们实际上似乎仅代表始终参与组织的少数个人，并未真正代表用户的利益。 (GNSO 参与者)”

这只是审核小组收到的一部分类似观点。

6.4. 考虑的假设

在审核过程中，我们听很多人谈到一般会员社群所面临的挑战，包括在政策建议流程中代表最终用户的利益以及有效吸引最终用户参与政策工作方面的挑战。鉴于此，我们在文献研究和分析阶段考虑了三种假设。它们分别是：

1. **ICANN 使命：**ICANN 与 DNS 相关的狭隘的政策范围以及 ICANN 内部所讨论问题的法律和技术复杂性可能在一定程度上解释了最终用户在一般会员社群中相对较低的有效参与度。
2. **人、权力和政治：**一般会员社群未能吸引最终用户高度参与的原因可能在于，社群现有领导人的权力垄断、阻碍职位轮换以及限制新思想的引入。
3. **一般会员社群的组织结构：**一般会员社群的组织结构可能过于复杂，阻碍了最终用户有效参与。当前的 ALS/RALO/ALAC 模型可能不/不再适用于既定目的。

我们认为，一般会员社群所面临的挑战极有可能是所有这三种假设共同带来的。因此，我们的审核主要关注一般会员社群的组织、使命和结构方面。

7. 一般会员社群的使命和目的

在本节中，我们将探讨一般会员社群的发展方式是否符合 ICANN 章程，以及随着社群发展和适应 ICANN 内部不断变化的环境，是否有必要对章程进行任何修订。

ICANN 章程第 4 款第 a 项规定一般会员社群的使命和目的为：

(i) 一般会员咨询委员会 (“At-Large Advisory Committee” 或 “ALAC”) 是互联网个人用户在 ICANN 内的主要组织机构。ALAC 的职能应该是考虑关系到每个互联网用户利益的 ICANN 的活动并就此提出建议。这包括通过 ICANN 支持组织创建的政策，以及适合征询社群意见和建议的许多其他问题。ALAC 在 ICANN 问责机制中具有重要的作用，还要协调 ICANN 针对互联网个人用户的某些外展工作。

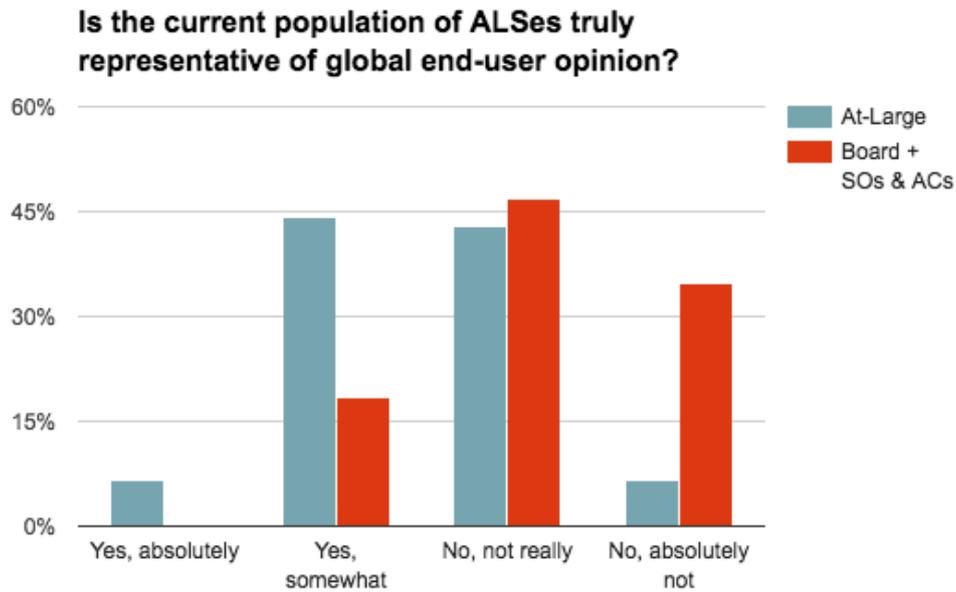
上述段落涵盖了一般会员社群的四项主要职责，即：

1. 作为互联网个人用户的“主要组织机构”。
2. 与其他支持组织 (SO) 和咨询委员会 (AC) 协调，确保考虑到最终用户的利益。
3. 开展外展活动，提升最终用户对 ICANN 活动的认识。
4. 在 ICANN 的问责机制中发挥重要作用。

7.1. 调查和访谈结果

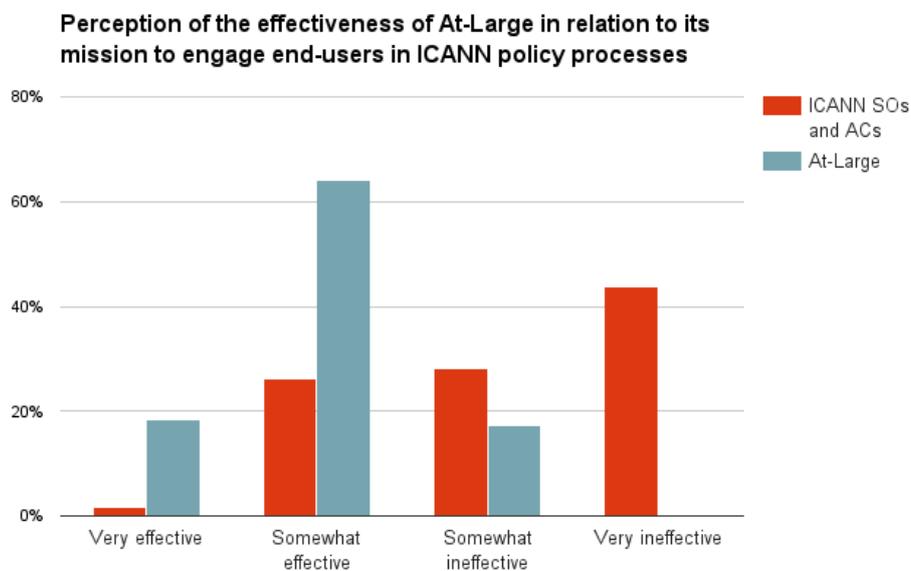
调查结果表明，不同受访者对一般会员社群使命和目的的看法有所不同，有时甚至相互矛盾。

所有调查受访者都被问到，ALS 的当前成员是否真正代表了全球最终用户的意见。结果如下图所示：



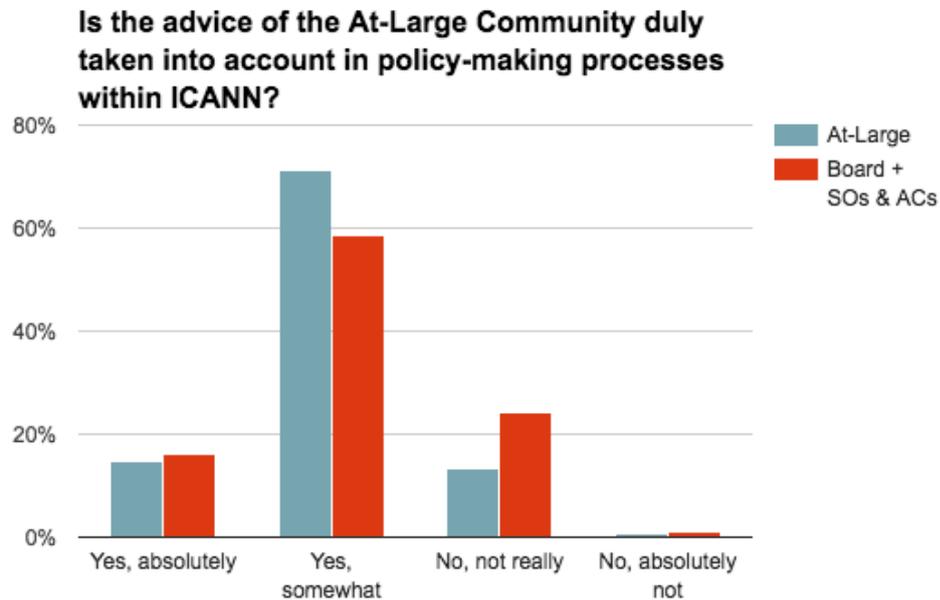
这些结果表明，50% 的一般会员受访者和大约 75% 的董事会及 SO 和 AC 受访者认为，当前的一般会员组织群体未充分代表最终用户的意见。

从上图可看出，仅 4% 的一般会员受访者“完全同意”当前一般会员组织真正具有代表性这一观点。这对我们审核小组而言是一个非常令人担忧的发现，而且指出了一个问题需要重点关注的问题。



当被问及一般会员社群在支持最终用户参与方面的有效性时，一般会员内外的观点存在巨大差异。略超过 60% 的一般会员受访者和 25% 的 SO/AC 代表回复“一定程度上有效”，但仅 2% 的 SO/AC 代表认为“极其有效”，约 45% 认为“非常无效”。

ALAC 成立的目的是向 ICANN 董事会提供政策建议。当被问及这类建议是否受到 ICANN 内部的关注时，大部分（约 80%）的一般会员和更广泛的 ICANN 受访者认为，建议“完全”或“一定程度上”得到了考虑。



因此，我们认为一般会员社群通过 ALAC 确实对 ICANN 政策产生了很大程度的影响。

7.2. 一般会员问责制流程

根据 ICANN 章程和一般会员社群自己网站上的描述，一般会员社群是一个“代表互联网用户利益行事”的社群。它是一个通过其咨询职能“影响域名系统技术协调的政策”制定做贡献的社群，也是一个“旨在确保互联网能够持续为全球公众利益服务”的社群。

设立一般会员社群的部分目的在于，通过向互联网最终用户提供发言机会的方式为 ICANN 问责机制做贡献。但是，一般会员社群对这一职责的履行情况如何？本应代表全球互联网最终用户社群的利益的社群是否真正对这些最终用户负责？社群的结构是否允许其根据全球互联网用户人数的指数式增长而扩展其运营规模？社群实际上是否有效地实现了加强 ICANN 总体问责制的目的？

对支持者而言，一般会员社群在过去八年取得了很大的进展。目前全球有超过 200 个一般会员组织 (ALS)，这些组织在针对草根阶层的外展活动中发挥着重要作用。一般会员社群组织或联合组织了更多的全球活动，为参与创造了更多机会。互联网治理暑期学校的推广被认为对提高认知度和吸引新人才方面产生了积极影响。现在，关于如何以志愿者身份参与社群的程序规则更加明确，而且最近重新设计的一般会员社群网站可帮助在特定专业领域为最终用户提供指导。

但是批评者质疑，一般会员社群为组织“外展与合作”活动而投入的大量资源和志愿者时间，是否真的提高了最终用户的参与度和加强了一般会员社群或整个 ICANN 组织的问责制。他们认为，这些活动并未给最终用户参与政策建议流程带来改进。尽管目前已建立起相对广泛的全球 ALS 网络，也在世界各地举行了大量活动，但就最终用户的参与度而言，这些举措的**投资回报率**一直很低。一般会员社群提出的建议往往仍然由少数几位一般会员老前辈制定。最终用户的实际参与程度仍然较低。

7.3. 一般会员社群“自下而上”和“自上而下”的双重职能

ICANN 的一般会员社群具有双向职能：

- i) 提供“自下而上”、代表全球互联网最终用户社群利益的共识性建议；以及
- ii) 确保旨在提高最终用户对 ICANN 的认识并吸引其参与政策流程的“外展与合作”活动向下开展。

对于需要通过定期向外释放适当的信息来改进一般会员社群网络这一观点，几乎没有人会质疑。然而，我们发现，虽然这一战略的实施方式比几年前更具有协调性，但它似乎并没有明显提高最终用户对政策建议流程的参与度。

审核人分析了不同 ICANN 部门如何定期参与全球很多国家/地区举办的认知度提升或“外展与合作”活动，包括组织地区性 ICANN 活动和参与其他互联网治理论坛。这些活动本应是提高人们对一般会员社群角色和职能的认识的理想机会。但这似乎并未以系统或协调的方式进行。很多能够产生协同效应和充分利用 ICANN 大量“外展与合作”资金的机会似乎都错失了。

在此次审核过程中，我们注意到，某些活动（例如区域 IGF 会议）虽然通知了 ALAC 成员，但却错失了通知更广泛的一般会员社群的机会。可以更有效地利用这类活动来推进整个 ICANN 的“外展与合作”活动，从而增强对一般会员社群的影响。

8. 一般会员和更广泛的 ICANN 生态系统

8.1. 调查和访谈结果

在访谈和调查期间，审核人就一般会员社群与其他 SO 和 AC 之间的协作这一跨组织主题展开了详细讨论。大多数访谈受访者均认为一般会员成员应更积极地参与一般会员社群以外的 ICANN 工作组，以便一般会员社群在面临向董事会或其他 ICANN 选区提供建议的决策点前能够掌握更多信息和意见。

调查受访者关于一般会员成员当前参与 ICANN 内部政策制定活动的程度的意见不一：

“要打破常规，让一般会员社群成为像其他 SO 和 AC 一样的 ICANN 政策制定有效参与者，需要提供必要的鼓励、支持和指导，促使更多一般会员成员参与其他团体的政策活动。”（ICANN 工作人员）

“问题在于许多文件都是在其他 SO/AC 的讨论下编制完成的。需要让一般会员社群及早参与到讨论中来。对于 PDP 和其他流程，要求一般会员社群在公共评议期再提供意见为时已晚。”（EURALO 参与者）

“一般会员社群成员，尤其是 ALAC 成员，需要走出自己的圈子，观察和/或参与其他 SO/AC 的活动。与其他 SO/AC 不同，一般会员社群的大多数活动都在关注流程相关事项以及外展与合作活动，这些完全与政策无关。”（ICANN 工作人员）

8.2. 一般会员社群的咨询职能

作为咨询委员会，ALAC 在 ICANN 内担任的职责与三个支持组织 (SO) (ccNSO、GNSO 和 ASO) 不同，后者专门负责“制定政策”。

看起来，利用来自更广泛一般会员社群的意见，ALAC 在就 ICANN 生态系统中其他组织正在开展的政策工作制定大量建议方面发挥了应有的作用。

但是，尽管董事会表面上对这类建议表示欢迎，人们普遍认为这些建议并非总是受到关注。这是导致一般会员社群感到些许沮丧的原因。

此外，其他 SO 和 AC 批评称，有些 ALAC 建议显得有些宽泛，而且在被邀请提供建议时，即使没有事先通知，ALAC 也能迅速得出非常坚定的观点，这不太可能是真正通过自下而上流程向基层成员征询意见后的结果。

8.3. 一般会员社群在 ICANN 内的政策建议职能

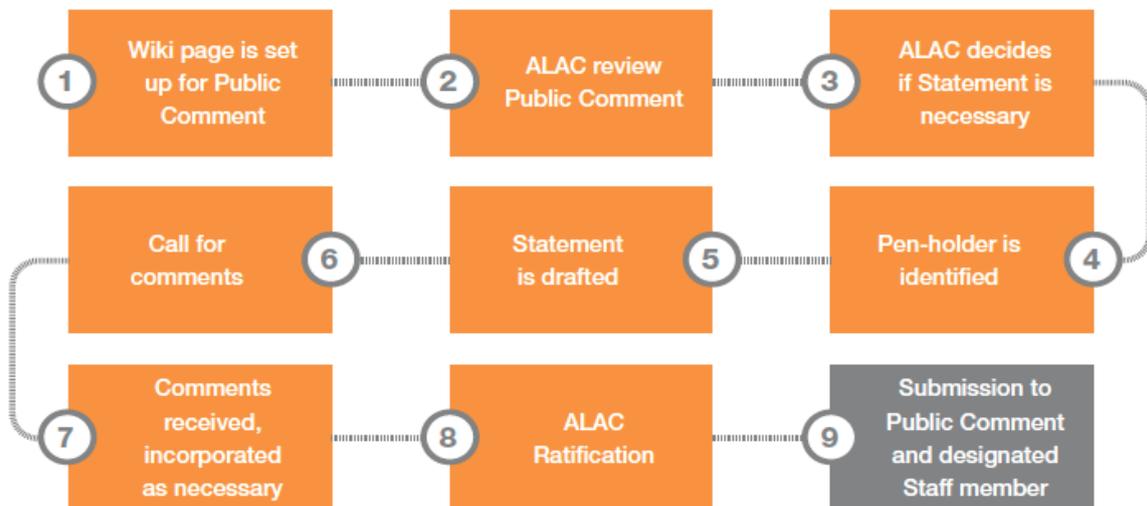
在此次审核中，我们分析了一般会员社群提出建议的不同方式，以及董事会或 ICANN 其他选区随后如何对这些建议予以考虑。

一般会员社群网站的 *政策建议* 页面列出了 2003 年至 2016 年期间制定的 364 条已存档“建议”。这一数据令人印象深刻，但似乎并未区分一般会员社群提供的建议的不同类型。

它涵盖了所有类型的建议，包括：

- 对 ICANN 公众意见征询程序的回应。
- 对 GNSO 工作组意见征询的回应。
- ALAC 针对已确定为对最终用户至关重要的问题主动向 ICANN 董事会提供的建议。
- ALAC 主席代表 ALAC 发送的短篇幅信函。
- 长篇幅文件，例如“让 ICANN 发挥重大作用、迅速作出响应并获得尊重”的一般会员未来挑战白皮书和第二届一般会员峰会 (ATLAS II) 宣言。

一般会员网站详细介绍了新公共评议期启动后其所遵循的流程，总结如下：



资料来源：一般会员：“ALAC 如何制定政策建议”

响应公众意见征询的期限是 40 天，但很多一般会员社群成员认为该期限太短。社群通常难以及时提出建议。

据 ALAC 称，过去五年，其以响应公众意见征询的形式提出的建议的数量逐渐下降，从 2012 年的 56% 下降至 2016 年的 35%。

表 6. 2012 - 2016 年 ALAC 对 ICANN 公众意见征询的响应占建议总数的百分比

	2012	2013	2014	2015	2016
ICANN Public Comments	62	59	53	51	46
ALAC Responses	35	32	28	20	16
% Responded	56%	54%	53%	39%	35%

资料来源：公共评议期间的 ALAC

但是，我们认为，更加明确地区分所提供建议的不同类型，尤其是区分为响应公众意见征询而提出的建议与针对可能影响全球互联网用户社群的问题提出的共识性建议，将使一般会员成员和更广泛的 ICANN 参与者受益。

我们听到几位一般会员成员和 ICANN 高层工作人员反映，如果一般会员社群以一种更统一的方式制定建议，将节省大量志愿者时间，而且可能会得到 ICANN 董事会和 ICANN 其他选区的更多关注。

建议 # 1: ALAC 应更加仔细选取所提的建议，侧重于可能对最终用户社群产生最大影响的问题，追求质量，而非数量。ALAC 应制定一项更加透明的流程，用于区分不同类型的建议，并将建议发布在一般会员社群的网站上。

建议 #1：对公众意见的回复

我们的草拟建议获得了评议者的普遍赞同。但 ALAC 表示，在一定程度上，现状已是如此。然而，审核人多次听到关于一般会员社群建议的数量与质量的担忧。很多评议者要求就责任认定和归因（执笔）以及立场报告的起草、对公众意见征询的响应和其他咨询职能制定更明确的流程。鉴于此，我们稍微修改了建议 # 2 的措辞，特别建议制定一项更明确的流程，用于“制定和区分不同类型的建议，并在一般会员网站上将这些建议妥善存档”。

建议 # 2: 一般会员社群应采纳拟议的赋权会员模型 (EMM)，以期消除互联网最终用户的参与障碍，鼓励一般会员成员更直接地参与一般会员政策建议和相关“外展与合作”流程。

建议 # 2: 对公众意见的回复

评议者对需要改革一般会员社群（尤其是改革最终用户参与政策制定流程的方式）这一观点已达成广泛共识。虽然 EMM 最初在一般会员社群内激起了强烈的反响，但是，随着该模型的发展，尤其是将社群关注的事项纳入考虑后，成员们越来越支持这一模型。ICANN 内的多个利益相关方团体强烈支持这一模型。显然，该模型仍然存在一些反对意见，这些反对意见来自担心一般会员社群变成基于个人最终用户的组织所带来的后果的个人（或在现状中存在既得利益的个人）。我们在本报告的相关章节中解决了这些担忧，并在报告草案发布征询公众意见后修改了措辞，保留了这一项关键建议。

8.4. 一般会员社群在“外展与合作”中扮演的角色

审核人考虑了一般会员社群在全球“外展与合作”活动中扮演的角色及有效性。我们从 RALO 处获得了其或其成员 ALS 定期参与的不同类型活动的记录。这些活动大致分为四类：

- RALO 大会
- ALS 展示会
- 组织互联网治理学校
- 组织/参与区域性会议（RIR、互联网治理生态系统）。

根据我们所收集的信息，一般会员社群似乎将大量资源和志愿者时间用于在全球组织各种各样的活动，其中很多活动旨在提高 ICANN 政策职能的认知度，以及为最终用户提供参与的机会。因此，近几年，一般会员社群得以扩大其全球影响力以及对早已有兴趣参与互联网治理问题的特定人群的影响力。

审核小组成员参加了于新奥尔良召开的 NARALO 大会（2017 年 3 月）和海德拉巴的印度互联网治理学校（2016 年 10 月）。我们观察了社群外展活动在 EuroDIG（2016 年 6 月）和 LACRALO（2016 年 9 月）会议期间是如何组织的，而且在参与审核流程前，我们还参加了马拉喀什的一场大规模展示会（2016 年 3 月）。

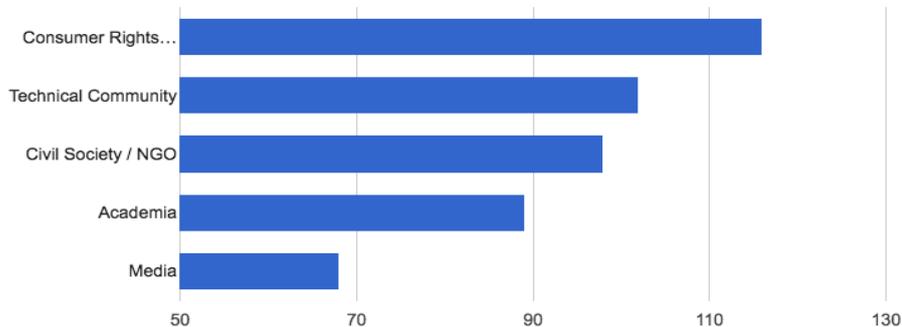
这些活动吸引了大量代表不同民间团体的个人参加，每一场活动都使我们了解到需要继续强调主动外展与合作活动。

拟议赋权会员模型（第 13 节）试图通过为社群最积极和高效的成员提供额外的激励措施（差旅补助和投票权）来支持当前某些实践。表现欠佳的成员将不会受到惩罚（取消资格），但他们也不会获得任何好处。

8.4.1. 外展的优先事项

调查中，受访者被问及，一般会员社群是否应优先考虑提高某些目标群体的参与度。结果如下图所示。

[调查问题]作为提升一般会员社群 ALS 的技能和增加 ALS 数量的战略的一部分，应将扩大以下行业中组织的成员规模置于何种优先级？



由 ICANN 领导的协调性外展方案应在一定程度上更加关注优先目标。消费者保护组织即属于这类目标行业，这是在我们的调查和访谈中很多受访者所建议的（参见上图）。

8.4.2. 与 ICANN 在“外展与合作”方面的合作

一般会员社群与 ICANN 地区工作人员在外展与合作方面的合作有一些良好的范例。两个例子：ICANN 新加坡办事处与 APRALO 和 APNIC 合作良好；LACRALO 的现有 ALS 网络出色地完成了一些工作，但这些并非全部的案例。

目前双方在合作方面的积极动态可总结如下：

- 一般会员社群能够对地区性活动的组织做出真正的贡献（而且已在 APRALO 和 LACRALO 等地区做出了真正的贡献）。
- 地区性活动的组织应有（某些情况下已有）其他互联网组织/机构的参与，尤其是 ISOC 和 RIR。
- 应该对那些明显运营良好的 ALS 进行鼓励。
- 所有 RALO 都应主动参与由 ICANN 全球利益相关方合作团队 (GSE) 负责的需求导向合作新项目的开发。
- GSE 制定了核心材料，可对其进行调整以满足 RALO 的需求。

但是，大量基层活动并未促使相应数量的新成员参与政策建议活动，审核人对此感到惊讶。就扩大最终用户对政策流程的参与而言，外展活动的“投资回报率”一直较低。因此，审核人认为，一般会员社群需要更多地关注对核心使命中自上而下的“外展与合作”与自下而上的“政策建议”两部分进行平衡。

我们认为，更系统地使用衡量标准来衡量和持续更新其全球“外展与合作”战略将使一般会员社群受益。特别是，我们认为社群应尽量确保所有资助活动（展示会、地区性 ATLAS 和外部地区性会议等）对社群和整个 ICANN 组织而言都体现出真正的成本效益，特别是在新成员的能力培养和参与方面。应放弃那些成本高昂但却无法给社群带来明显益处的活动。

8.5. 跨选区协调：一般会员联络人

与 ICANN 内其他实体的正式协调通过派驻至 GNSO、GAC、SSAC 和 ccNSO 的联络人进行。此外，也许更重要的是，一般会员会在 ICANN 公共会议期间与董事会、ccNSO 和 GAC 召开联合会议，分享关于当前问题的观点。

根据 ALAC 内部程序规则，ALAC 各联络人的职责是⁶：

- 积极参加其被派往担任联络人的机构的会议和活动；
- 向该机构传达并拥护 ALAC 的立场；
- 向 ALAC 报告其被派往担任联络人的机构的当前和即将开展的活动，但前提是不违反该机构的时间和保密限制；
- 如果在此类限制范围内可能实现，则要求 ALAC 事先提供关于该机构将讨论事项的指示。

在 ICANN 海德拉巴会议期间，审核人跟进了注册管理机构/注册服务机构利益相关方团体与 ALAC 之间的一次交流，双方均希望了解对方的职能和立场。这使得会议卓有成效，会议结束时，双方都加深了对彼此的了解。这类会议很明显是有益的。

一般会员与 ASO 之间虽然没有正式的联络人结构，但 ASO 的地区性构成使得一般会员与它的关系比其他任何 ICANN 结构都更具协作性。根据我们的了解，目前五个 RALO 都与其各自的 RIR 签署了谅解备忘录 (MoU)。这些必要的外展与合作关系，与我们在审核期间了解的其他关系一样富有成效。

在调查中，我们向受访者询问了他们对如何加强一般会员社群在其他 SO 和 AC 以及 ICANN 董事会中发挥的作用的看法。以下是部分回复：

“这个通过选拔或其他方式组成的小群体几乎既不代表 ALS 成员，也不代表互联网个人用户。ALAC 应优先对基础广泛的 ALS 成员参与 ICANN 的各个方面进行协调。从这点来看，ICANN 中的一般会员会议是分散注意力的活动。他们不应该相互交流，而是应该与其他 SO/AC 交流。” (EURALO 参与者)

“ALAC 应负责在两个方面进行协调：1) 鼓励用户直接参与现有 ICANN 政策流程、公共评议期等；以及 2) 确定在哪些领域开展用户调查可为其他 SO/AC 和董事会的讨论提供有用数据。在该模式下，ALAC 将无需用少数偏执个人的判断来替代全球互联网用户的广泛意见和需求。” (GNSO 参与者)

增加对当前政策问题的直接讨论。减少所有程序性和选举讨论。(EURALO 参与者)

应为政策问题的讨论分配大量时间。(EURALO 参与者)

多关注政策问题，少关注程序问题，提供更多讨论机会，而非演讲机会。(APRALO 参与者)

此问题的大部分回复意见都建议一般会员成员更直接地参与 ICANN 政策流程，因为一般会员社群成员参与实际政策制定的唯一方式就是加入不同的跨社群工作组或 GNSO 政策制定流程 (PDP) 工作组。

⁶ 资料来源：一般会员程序规则：

<https://community.icann.org/display/atlarge/Obligations+and+Requirements+of+ALAC+Liaisons#>

8.6. 与 NCUC 和 NPOC 使命重叠

此次审核过程中，我们注意到受访者普遍认为存在使命重叠情况，甚至一般会员与 GNSO 非商业用户选区 (NCUC)，一定程度上与非营利运营关切选区 (NPOC) 之间存在直接竞争情况。即使是 ICANN 内部人员，也并不总是能明确区分这两类组织之间的区别。

为清楚起见，我们认为更清楚地定义 ICANN 生态系统中这些不同组织的职能将有所帮助。应强调一般会员与这些选区的不同之处在哪里，即：

- ALAC 的职责在于针对政策和 ICANN 内部讨论的其他影响最终用户的问题提出建议。
- NCUC 和 NPOC 作为 GNSO 内非商业利益相关方团体 (NCSG) 的下属选区，其职责在于为 GNSO 的政策制定工作提供政策建议。

应避免一般会员与 NCSG 之间的竞争，而且财务支持方面也不应存在重叠。（我们了解到有人暗示当前存在一些“择地行诉”情况）。

尽管很多人似乎同意个人和 NGO 都应能够参与一般会员和 GNSO 结构，但当涉及关于通过这两种渠道提供意见的问题时，人们对这种重复参与的热情似乎并不高。至于这是否适当，受访者的回复呈现相当均匀的两极分化。

我们的审核小组详细考量了一般会员和 NCSG 扮演的角色，但是得出的结论是，除了需要更清晰地阐述各自扮演的角色外，无需采取进一步行动。

8.7. 一般会员作为 IANA 移交后“赋权社群”的一部分

最新的 ICANN 章程（2016 年 5 月）已对 IANA 移交后“赋权社群 (EC)”的概念作出规定，将其作为加强 ICANN 问责制的措施之一。ALAC 目前是“赋权社群”（仍有待接受检验）的成员之一。虽然没有 ALAC 参与赋权社群活动的记录可供审核，但我们注意到，ALAC *程序规则*中已制定了参与赋权社群所需的机制。

9. ICANN 支持人员

一般会员社群的独特性在于其完全志愿的性质以及其成员（互联网最终用户）只可获得非常有限的财务或制度支持这一事实。因此，ICANN 工作人员在支持社群方面扮演着更重要的角色。

一般而言，一般会员社群非常感激工作人员提供的支持。但是，我们发现社群在某些问题上有着强烈的意见分歧，特别是关于工作人员对政策支持工作的参与度。一些人认为应该为政策文件的起草工作提供更多支持，特别是考虑到大多数一般会员志愿者的时间和财务限制，而其他人士则反对工作人员的参与，认为这是对本应“自下而上”的政策建议机制进行“自上而下”的干涉，是不可接受的。

9.1. 调查和访谈结果

总体而言，一般会员受访者很肯定一般会员工作人员的支持和表现。始终有超过 70% 的一般会员受访者表示工作人员：

- 为一般会员社群提供了有用的文书和后勤支持。
- 为会议规划和组织提供了有用的支持。
- 在协调工作组方面发挥了作用。
- 在为一般会员社群提供支持时保持中立态度，且遵循完全透明的原则。
- 确保及时将一般会员的关键文件翻译成多种语言版本。

但是，我们的访谈和调查结果也清楚地揭示了两种截然不同的观点，一种是希望工作人员更积极地参

与政策制定，另一种则认为政策制定是一般会员社群的专属职责。

关于工作人员参与政策工作的争论双方的典型观点如下：

“工作人员不应干预社群自身的决策。（LACRALO 前领导人）

或：

“一般会员工作人员是一群能力出众且受过良好教育的个人，可为一般会员立场报告的编制提供更直接的支持。也就是说，如果提供这个机会 [...] 过度夸大了关于“ICANN 工作人员”接管的担忧。（LACRALO 参与者）

下面的意见是对如何提高 ICANN 工作人员发挥的支持作用这一开放性问题的回复，这些意见进一步体现了受访者关于一般会员工作人员职能的意见分歧。

一些人认为工作人员过于关注后勤方面的支持：

“不应仅由一个人提供政策方面的支持。这是一个“单点故障”，一旦该人休假，所有工作将不得不停止。我们有太多的电话协调员/文书/外勤人员，但没有足够的工作人员可以实际帮助社群起草文件。（欧洲地区一般会员成员）

“关于工作人员对 RALO 活动的支持，现状远未达到理想状况。大多数一般会员工作人员都积极参与行政和后勤工作。对政策相关问题感兴趣或擅长的工作人员几乎没有。”（一般会员领导人）

其他人则认为最好有一名能力更高的工作人员来处理政策问题：

“总体而言，一般会员工作人员的工作真的非常出色（尽管其中某些个人比其他人更专业）。所有个人都应掌握可让我们社群依赖的相应行政管理技能。可能需要对他们进行能力培养。不仅仅在会议期间，大多数时候他们看起来都处于完全超负荷状态。”（欧洲地区一般会员成员）

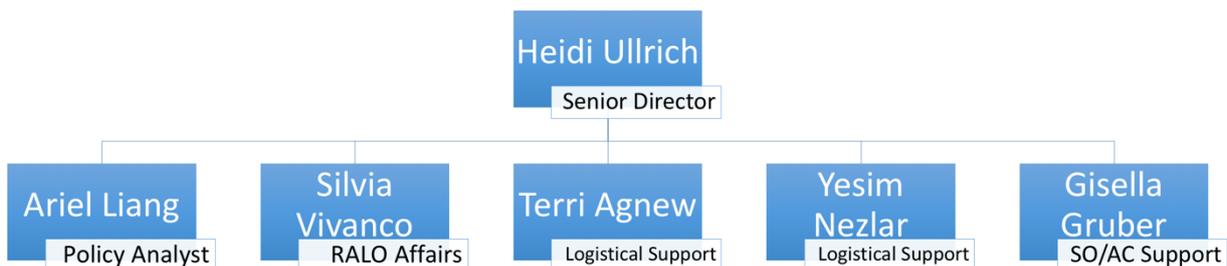
“总体而言，我们的工作人员非常出色。但是，要提高工作人员的支持水平，我认为我们应该使所有的工作人员保持相同的工作水平。（非洲地区一般会员成员）

还有一些人认为工作人员没有任何问题：

“一般会员工作人员的工作非常出色”（非洲地区一般会员成员）。“他们已经做得非常不错了”（非洲地区一般会员成员），“他们会倾听我们的意见！”（欧洲地区一般会员成员）。

尽管存在这些意见分歧，但当问及“一般会员工作人员是否充分发挥了自己的能力”时，大多数一般会员受访者的回答都是肯定的。一般会员支持工作人员的职责

审核人获得了组成一般会员支持团队的 6 位工作人员的职位列表。这些职位如下所示（请注意：工作人员之间没有正式的层级结构）。



资料来源：ITEMS International 基于 ICANN 提供的信息

我们也从秘书处获得了关于支持一般会员的工作人员的职位数量（与其他 SO/AC 对比）的数据。

表 7. ICANN 支持组织：支持工作人员

	全职员工当量 (FTE)
ccNSO	3.0
GNSO	7.5
ASO	0.5
ICANN 咨询委员会	
一般会员	5.5
GAC	4.0
RSSAC	2.0
SSAC	3.5

一般会员拥有 5.5 个 FTE。这比我们开始审核时多出了一个 FTE⁷。但是，致力于提供政策相关支持的单个 FT 减少了 50%（0.5 或一个 FT）。很多评议者建议可对工作人员的职能进行修改，使他们既可参与一般会员的政策工作，又不违反秘书处职责中的中立性⁸。在选择回复如何提高工作人员发挥的支持作用的受访者之中，大多数人表示，工作人员可在政策分析中发挥更大的支持作用。应减少对行政支持以及内部吹风会和内部工作组管理等常规工作的关注。

建议 # 3: 一般会员支持工作人员应根据 ALAC 的意见，更加积极主动地支持 ALAC 的政策工作、立场报告的起草和其他政策相关工作。应相应地调整工作人员的任职资格。

147n2zr

建议 # 3: 对公众意见的回复

此建议获得了普遍支持。

⁷ 我们注意到，埃温·埃尔多杜 (Evin Erdoğan) 于 2017 年 1 月被任命为 ICANN 工作人员的新成员，因此现在的总 FTE 似乎应为 6.5。

⁸ 工作人员的中立性问题相对容易处理，而且 ICANN 其他组织（例如 GNSO）已成功解决了该问题

10. 一般会员的组织效率

一般会员社群当前组织结构的适宜性是一个热议的话题。

一些人（大多数属于一般会员领导团队成员）认为，尽管处在政治敌对以及艰难的财务和组织环境下，组织的表现仍然良好，正如预期的那样。将其权力和影响力削减至 ICANN 早期时的水平后，组织逐渐成为其他 SO 和 AC 以及 ICANN 董事会眼中一股不可忽略的力量。这些人坚定地认为当前的组织结构虽然不完美，但已显示出一定的可靠性和稳定性，因此不应随意改变。

但是其他人认为一般会员组织不符合代表最终用户的利益这一使命。因为设计或管理不善或两者兼而有之，一般会员社群无法有效吸引众多最终用户的参与，也无法在 ICANN 内真正代表最终用户的利益。很多人认为这是组织结构存在问题所导致的。一般会员社群的组织结构变得过于复杂，拥有过多职能层级（最终用户 > ALS > RALO > ALAC > ALT），这些职能层级随着时间的发展成为有效参与的障碍。可从简化整体行政结构中寻找一般会员问题的解决方案。

关键在于，一般会员的当前结构并未促成可使最终用户积极参与且有效发表意见的高效成员群。相反，一般会员因内部流程逐渐变得瘫痪，影响了实际的政策制定或建议提供工作。因此，我们认为一般会员需要考虑对 RALO/ALS 结构进行深层次的改革。

10.1. 调查和访谈结果

审核人在访谈中多次了解到，而且受访人在回复调查时也多次提到，一般会员 RALO/ALS 结构的当前形式无法充分适应其服务互联网最终用户的利益的目的和使命。在一般会员中最直言不讳的批评者看来，该系统“效率低下”、“晦涩难懂”、“缺乏透明度”或“已崩溃”。

在面对面访谈中，经常有人提起 RALO 系统的复杂性问题。

“RALO 应被解散，而且 ALS 应被视为旨在提高认知度和帮助用户了解关键 ICANN 话题的机制，而非代表用户本身的机制。（一些团体，例如 ISOC，已承担这一使命）。”（GNSO 参与者）

“当前系统极其复杂，给 ALS 成员和 RALO 个人成员的参与造成了很多障碍。[...] 如此复杂的结构也使 RALO 领导人和 ALAC 成员（由 RALO 选拔的 10 位成员）成为了知识、经验、资源和特权的垄断者。由于这些福利，“老”人们趋向于长期待在权力岗位上，不愿意将这些职位让于“普通”ALS 成员。由于一般会员内关于这些无酬志愿者领导职位的常见猜测由来已久，ALS 代表和成员不敢也不想挑战他们。”（ICANN 工作人员）

这并不是说一般会员的使命没有得到广泛支持。如上所述，大部分调查受访者（70%）同意“一般会员社群是 ICANN 生态系统的重要组成部分，若没有它，最终用户将在与 DNS 相关的重大政策事件中没有发言权。”问题在于已建立的旨在实现这一目标的组织结构。

10.1.1. 一个注定失败的组织？

在我们的访谈中，组织的两名优秀成员向我们指出，一般会员社群从一开始就“注定失败”，当前 ALS 系统的最终结果将是剥夺最终用户的权利。

“一般会员社群是一个注定失败的组织。考虑到这一点后，可以说组织表现得非常出色。当然，ICANN 这样的组织内确实需要一些民间团体组织。但是一般会员组织的组建方式如此复杂，以至于它最终只能自己管理自己。这看起来几乎是故意的，就为了将组织控制在较低水平。“让他们忙个不停”。这个组织的创建初衷在于让大家保持忙碌，这是大家普遍的感觉。”（一般会员社群领导层成员）

该观点也引起了约翰·帕福瑞 (John Palfrey) 的共鸣，他于 2004 年在《哈佛法律与技术杂志》中论述了更广泛的 ICANN 生态系统⁹。

ICANN 赖以成立的首要原则是其根本问题的根源：如果其合法性真的是基于开放性和代表性原则来自互联网社群，则其历史和结构将使其以自身的方式走向失败。

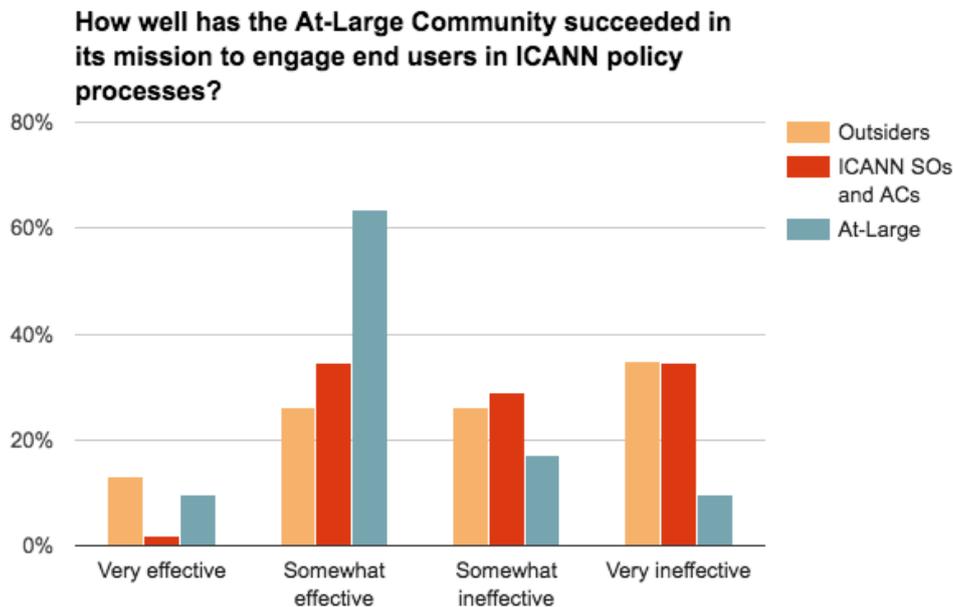
审核人对多个一般会员社群成员（包括一般会员现任领导层成员）均使用“一个注定失败的组织”这一表达感到震惊。我们并未发现有证据表明社群是故意被设计得“注定失败”或表现不佳。但是，我们认为这一少数人坚持的观点更鲜明地突出了一般会员社群当前组织结构对实现其使命的适宜性这一问题。相反，EMM 是一种专为一般会员社群获得成功而设计的经过简化的一体化组织结构。

10.1.2. ALS 认证

ICANN 会议上的发言进一步证实了我们的观点：当前针对 ALS 成员的要求（出于完全参与一般会员政策建议和其他流程的目的提出）在最终用户的合法声音与真正想要将其纳入考虑范围的 ICANN 多利益相关方模型之间构成了一个无用的过滤器。

一个鲜明的例子发生在 ICANN 第 57 届会议期间于同一天召开的四场不同会议上，多位最终用户抱怨难以加入一般会员或感觉自己完全被禁止参加，因为他们不是经认证的 ALS 中的一员。这是我们在建议中提到的参与障碍之一。

受访者关于此话题的一系列问题的回复证实了这一观点。仅 14% 的调查受访者表示，互联网个人最终用户能够毫无困难地参与一般会员流程。而且仅 26% 表示，ALS 成员能够毫无困难地参与一般会员流程。



上图显示，大多数受访者（26% 的 ICANN 以外人员、35% 的 ICANN SO 和 AC 受访者和 63% 的一般会员成员）认为一般会员社群在吸引最终用户参与这一使命方面取得了一定的成功。然而，在对数据进行汇总后，我们发现，倾向于赞同组织效率低下的人与认为组织高效运营的人之间存在几乎完美的分割。

⁹ 约翰·帕福瑞。《哈佛法律与技术杂志》（2004 年），《试验结束：ICANN 建立全球互联网民主的尝试如何走向失败》(The End of the Experiment: How ICANN's Foray into Global Internet Democracy Failed)。

<http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:2643642>

大部分受访者提出，问题不在于一般会员组织的类型，而在于一般会员层级结构本身就是阻止最终用户参与的障碍这一事实。

以下是一些更有建设性的意见。

“应针对个人直接参与 ALAC 建立更直接的机制。令人意外的是，独立个人以个人身份比加入 ALAC 更容易直接参与各种政策制定流程和公共评议期，因为 ALAC 成员需要通过 ALS 和 RALO 介入。”（GNSO 参与者）

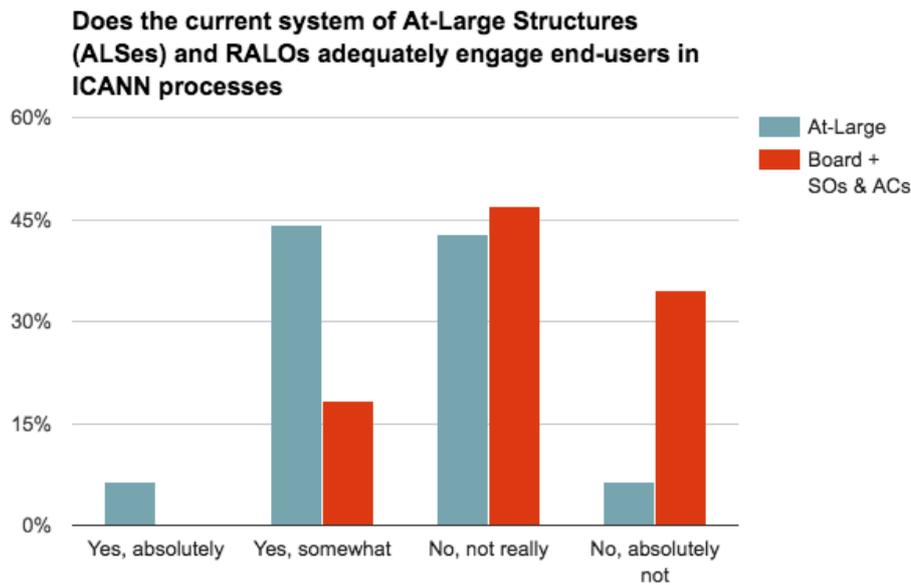
“并非所有 RALO 都允许个人直接参与。我认为应制定标准规范来协调 RALO 程序。”（ALAC 前成员）

“为了从真正意义上代表互联网用户，需要重新确定 ALAC 的使命和结构。[...]ALAC 应被视为一个协调机构，而非互联网用户的代言机构。没有证据表明参与 ALAC 的少数个人的观点代表着全球互联网用户的意见或利益。”（北美地区 GNSO 成员）

10.1.3. RALO 领导层/结构

RALO 的设立宗旨没有得到充分理解，而且，成为 ALS 需要满足的九步标准看起来更像是参与的障碍，而不仅仅是参与的程序。毫无疑问，复杂的层级结构使得一般会员社群发展缓慢，极其没有活力，严重脱离周围环境，而且出现志愿者“负担过重”的现象。

如上所述，当前 RALO 系统受到来自一般会员社群和更广泛 ICANN 生态系统的很多成员的严厉批评，他们通常将它描述为“已崩溃”、“需要深层次的改革”或“与目的不符的人造系统”。



审核人多次听到一般会员和更广泛的 ICANN 社群提出如下观点：

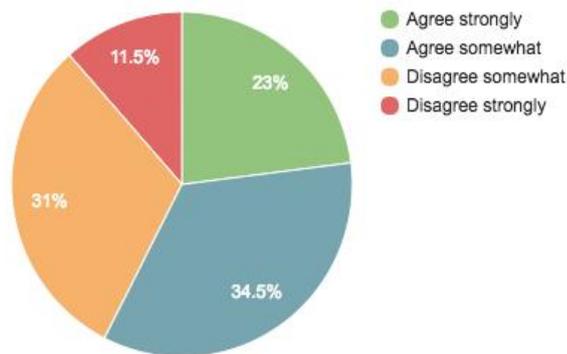
“过分强调 RALO 作为自上而下的把关者，而非自下而上的一般会员社群。RALO 已政治化，各个政治派系会推选“自己人”担任领导层/ALAC 职位，同时阻碍非自己派系的人员当选，剥夺后者的权力。因此 RALO 领导人倾向于使用/晋升其“自己人”，而不与他们不关心的其他人交流。RALO 也不会提升一般会员工作组，导致参加工作组的人员不被认可或承认，而志愿者在 RALO 内不被认可或承认时，便失去了贡献时间和精力动力。”（一般会员参与者）

“在运营方面，各 RALO 似乎都有各自的特征，以不同的方式运营。从沟通频繁的高效 RALO 到领导人以独裁方式运营且没有人真正关心其作为的 RALO，每个 RALO 都需要针对自身情况量身定制的改进措施。（一般会员高层领导）

“RALO 应该解散。这些组织毫无用处，而且阻碍了个人用户的参与…ALAC 当前的拜占庭式结构不利于在 ICANN 内有效代表互联网用户。应使用一种更简单、拥有更少用户自任命代表的模型予以替代。（GNSO 成员）

虽然 25% 的一般会员受访者强烈赞同 RALO 领导层“在组织地区层面的 ALS 活动方面非常有效”这一观点，但调查结果也显示，42% 的受访者在“一定程度上”或“强烈”反对 RALO 领导层能有效履行该任务这一观点。

RALO leadership is effective in organising ALS activity at a regional level.

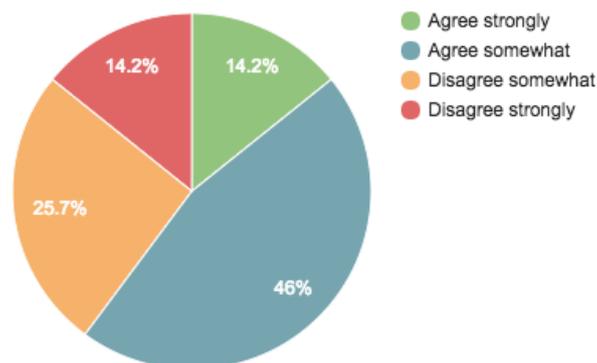


类似地，仅 23% 的一般会员受访者强烈赞同 RALO 以负责任和透明的方式运营这一观点，而 34.5% 在一定程度上赞同，另外 31% 在一定程度上反对，11.5% 强烈反对 RALO 以负责任和透明的方式运营这一观点。

每个 RALO 都有自己的发展历程、运营方式和成员，这些使其具有独特的活力。根据研究和调查讨论，除了选举，RALO 似乎没有标准的问责机制。

关于 RALO 在执行其主要任务方面的有效性这一核心问题，所有受访者中仅 14% 强烈赞同“在地区层面，RALO 能有效地协调最终用户对 ICANN 流程的参与”，而同样数量的受访者持反对意见。近 50% 的受访者“一定程度上赞同”RALO 能有效地协调最终用户的参与。

At the regional level the RALOs effectively coordinate end-user input into ICANN processes



这些数据证实了访谈中的观点，即一般会员的多层级结构构成了阻止最终用户更有效地参与 ICANN 流程的中间障碍。

关于实际政策制定的效率，仅 24% 的一般会员受访者在被问及“是否有足够的途径可用于 RALO 与 ALAC 合作制定政策建议？”时给出了完全肯定的答复。

我们已在多次 ICANN 会议上看到这种情况，花在讨论政策意见上的时间与内部行政事务相比显得极少。这是我们的建议以及新提议的工作模式的主要关注点之一。

改善 RALO 的建议包括将 RALO 整个废除，以及“加倍努力”发展现有组织，进一步推动基层参与和合作外展，这可能需由 ICANN 方面投入大量资源。虽然废除 RALO 是一个令人关注的想法，但需要对 ICANN 章程进行大量修改，并且存在会使一般会员失去区域多样性的风险，因此我们不支持这种方案。

另一个令人关注的替代方案是加强 RALO 的外展职能，以建立一种低干涉机制，将经过精心挑选的 ICANN 工作相关信息传递给更广泛的最终用户受众。这类机制也可将感兴趣的最终用户汇集至 ICANN 内的非一般会员政策流程。很多评议者都在长篇调查回复中提到这种变更，而且这种变更构成了拟议 EMM 的一部分。

10.2. 一般会员组织 (ALS)

一般会员社群目前包括 211 个一般会员组织，几乎均匀地分布于全球各地。如下表所示，ALS 在组成各全球区域的国家中的分布率范围为欧洲地区（包括 51 个国家和地区）的 35% 至北美地区（包括 3 个国家）的 100%。此数据并未考虑差异很大的 ALS 成员规模。

表 8. 按全球地区划分的 ALS

	ALS	国家	全球地区内的国家数量	地区覆盖率 (%) — 每个国家至少 1 个 ALS
非洲地区	45	27	54	50%
亚太地区	46	26	50	52%
欧洲地区	38	18	51	35%
拉丁美洲和加勒比海地区	53	21	35	60%
北美地区	29	3	3	100%
总计	211			

近些年来，大量资源和志愿者时间都用于“外展与合作”活动，以扩大一般会员的成员规模。但是活动似乎侧重于 ALS 意见的数量而非质量，以及侧重于实现每个国家拥有 1 个 ALS 的目标。这确实实现了成员数量的增加（2016 年 12 月为 211 个）。但是，最近的 NARALO 审计和我们的非正式调查显示，相当大比例的 ALS 并不活跃。

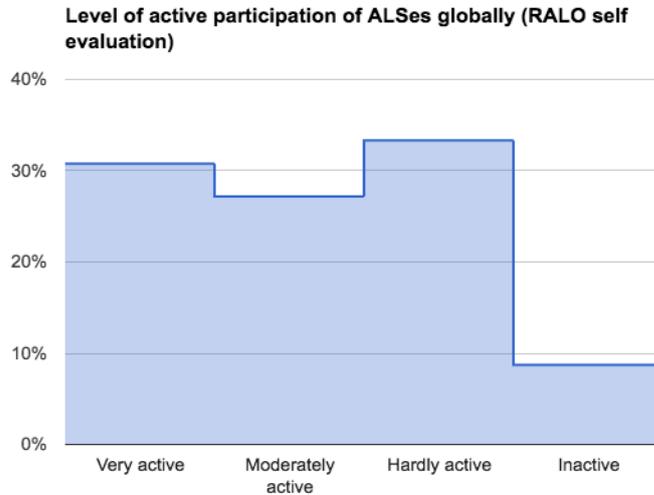
10.2.1. ALS 成员：ITEMS 人口调查

在审核过程中，我们自行对一般会员社群进行了人口调查，以期更好地了解一般会员成员，尤其是关于：

- 成员整体规模
- 各地区活跃 ALS 的数量
- 属于 ISOC 分会的各地区的 ALS 数量

各地区的 ALS 列表已发送给五个 RALO 的领导人，要求他们提供 ALS 组织类型（ISOC 分会、互联网用户协会、消费者协会、计算机俱乐部、学术组织等）的详细信息并对其成员积极参与的程度进行自我评估。

此次人口调查并不一定具有科学性，但调查结果（如下图所示）表明，相当大比例的 ALS（大约 45%）不太活跃甚至完全不活跃。

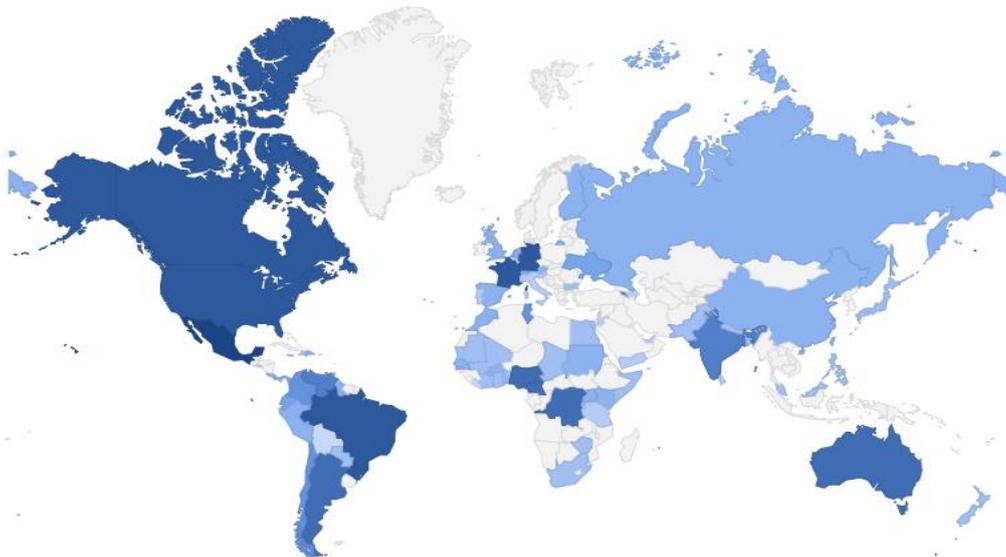


资料来源：ITEMS International 基于 RALO 的自我评估（2016 年 11 月）

下图基于所收集的数据。它在一定程度上展示了全球 ALS 参与度的情况，因为该结果基于 RALO 领导人的自我评估，他们对评估有效参与度的标准可能有不同的解读。该结果仅代表积极参与一般会员活动（参与电话会议等）的程度，而非其他涉及最终用户的基层参与形式。

为创建地图，我们根据各 ALS 积极参与一般会员流程的程度对其进行了评分（评分范围为 0 到 3 分）。然后对各地区的 ALS 数量进行了合计，并根据总“分”绘制颜色较浅或较深的阴影。因此，该地图考虑了参与频率，但未考虑参与质量水平，因此仅供参考之用。

颜色较深的蓝色阴影表明该国家或地区的 ALS 活动水平更高。呈浅灰色阴影的地区目前没有 ALS 活动。



资料来源：ITEMS International 人口调查（2016 年，基于 RALO 提供的信息）

10.2.2. 一般会员成员资格标准：参与的障碍？

目前，一般会员社群规定参加某些活动（主要与政策建议相关）要求正式的成员身份，而参加其他活动（主要与外展或组织建设相关）则不要求。

Policy Advice Development

Through At-Large, average Internet users have a voice to influence the evolution of the critical logistical infrastructure layer of the Internet. To do so, [At-Large Advisory Committee \(ALAC\)](#) publicizes, analyzes, and advises on proposed ICANN policies and decisions that reflect the views and needs of individual users at regional and global levels.

Typically, [At-Large membership](#) is required to develop policy advice. Once joined, you are empowered to draft position statements on behalf of the ALAC, comment on draft statements, and engage in policy-focused activities.

Organization Building

As ICANN manages the coordination of Internet identifiers and its policy topics are quite technical and niche, At-Large plays an important role in making sure that individual Internet users keep in touch with ICANN's core mission, contribute to policy development, and provide sustainable flow of new blood into the multistakeholder model.

To achieve this goal, At-Large carries out **activities, events, and meetings** that focus on outreach and engagement, capacity building, and operational needs. **At-Large membership is not required** to participate.

资料来源：一般会员网站，2017年1月

因此，参与外展活动的程序相当简单，而且任何人都可以完全平等地参加。但是有效参与政策建议工作明显更复杂。为了参与政策建议工作，参与者需要成为经认证的一般会员组织的成员，而全球各地的一般会员组织可能拥有极其不同的标准。

或者，如果潜在成员无法进入其所在国家或地区的 ALS，或不想加入现有的 ALS，则可以申请自行创立 ALS。但是，这意味着要通过漫长的 9 步骤认证流程¹⁰：

1. 提交在线申请表格，包括其他相关文件。
2. ICANN 工作人员展开尽职调查（推荐信、访谈、财务可行性等）。
3. RALO 审核申请。
4. 区域秘书处向 ALAC 提供其对申请的意见。
5. ALAC 决定是否使用两套适用的投票机制对申请进行投票。
6. 针对步骤 5 举行投票。针对授予认证的决定，ALS 还应接受按照《ICANN 章程》第 IV 条第 2 节的规定所进行的审核。通知申请人。
7. 拒绝对 ALS 授予认证的决定需要 ALAC 2/3 成员通过。
8. 持续为寻求认证的组织提供非正式建议和支持。
9. ICANN 工作人员确保对 ALS 授予认证或拒绝授予认证的流程不超过 90 天。

在审核过程中，我们发现，有效参与一般会员政策工作的复杂标准是一个重大的障碍。我们认为如此漫长且复杂的认证流程必然给潜在新成员带来困难。如此多的验证级别也可能导致其被 RALO 领导人或一般会员其他决策人笼络。

我们注意到，目前五个 RALO 中的三个允许一些形式的个人成员存在，但仅允许个人最终用户进行组合以创建 ALS¹¹。但是，不同地区的个人最终用户协会之间存在很大的差异，这不能说增加了基层的直接参与。这一观点在海德拉巴的一场会议期间得到证实，会上，这些个人最终用户实体的一位成员声称，他完全不知道作为一位成员享有哪些机会。

审核人认为应将成为一般会员有效成员的障碍减至最少，以激励新成员的加入。应简化和加速成员申请流程，而且所有成员都应能够在完全相同的条件下参与。为此，我们制定了 EMM，以方便成员参与，取消参与的中间环节，并最终为最终用户赋权。

¹⁰ 一般会员网站：如何成为一家经认证 ALS。 <https://atlarge.icann.org/get-involved/about-als>

¹¹ 这种最终用户协会允许成员参加一般会员常规活动，但不允许成员获得选举权。选举期间，各最终用户协会 (ALS) 仅拥有一票投票权。

10.3. 一般会员领导团队 (ALT)

在本报告的初步草案中，我们对一般会员领导团队的功过持保留意见。我们认可大家希望有一个灵活、顶级的决策团队，但这不会损害一般会员自下而上的精神吗？我们受到此问题审核工作组施加的强大阻力，但更多的阻力还是来自于现有 ALT 机制的成员。

一般会员领导团队是一个特别团队（非章程授权的）。虽然我们认可在任何大型组织中成立一个小型高管团队这种自然倾向，但我们并不认为这种精英团队符合自下而上的政策制定方法的基本原则。

必须在经验丰富的少数人的出色工作和投入与确保定期引入可真正代表当前一代最终用户的观点的新思想和新青年的需求之间实现平衡。

我们的建议旨在确保这一平衡持续下去，但是我们知道这面临着失去经验丰富的人员的风险。因此我们的 EMM 建议是成立“元老理事会”，这将维持一些经验丰富的个人的参与并提供珍贵的导师资源，同时确保流程的持续进行。

建议 # 4（新增）：应解散 ALT，并将其决策权全部交还给 ALAC。

对公众意见的回复

建议 # 4：新建议/无公众意见

10.4. ISOC 在一般会员中扮演的角色

审核人试图了解一般会员社群与 ISOC 之间关系的本质，考虑到如此大比例的 ALS 成员（全球 1/3）由 ISOC 分会组成。下表 9 概述了全球各地区 ISOC 分会的成员规模和参与度，该表表明 ISOC 分会占 ALS 总成员数的比例为 17% (LACRALO)、11% (EURALO)、31% (NARALO)、44% (AFRALO) 和 46% (APRALO)。

表 9. 全球五大地区的 ISOC 分会数量

RALO	ALS 总成员数	ISOC 分会所占比例	“极其”或“一定程度上”积极参与一般会员的 ISOC 成员的比例
AFRALO	45	20 (44%)	13/20 (65%)
APRALO	46	21 (46%)	12/21 (57%)
EURALO	38	11 (29%)	4/11 (36%)
LACRALO	53	9 (17%)	6/9 (66%)
NARALO	29	9 (31%)	7/9 (77%)
一般会员总数	211	70 (33%)	42/67 (63%)

ISOC 分会在一般会员成员中占主导地位的印象得到我们调查结果的证实，调查结果显示，明确表示自己属于一般会员的受访者中有接近 50% 也表示他们是 ISOC 分会的代表。70% 表示他们是其分会的当选主席或总裁，而 30% 表示他们是分会的成员。

10.4.1. 一般会员与 ISOC：共同目标？

一般会员的发展历史和 ISOC 分会逐渐在全球一般会员社群中占据如此大比例的过程都记录在案。ICANN 和国际互联网协会 (ISOC) 拥有很多共同目标，例如覆盖全球的最终用户以及推动他们参与政策和标准流程。因此理所当然，ISOC 分会应参与一般会员¹²。但是，全球各地的 ISOC 分会拥有不同的利益，并非所有利益都符合 ICANN 的使命。2009 年，ISOC 领导层认为应由各分会自行决定是否应申请成为一般会员组织。因此，如今 ISOC 分会像任何其他实体一样向一般会员申请成为其成员。认证过程更简单快速，因为分会已获得 ISOC 凭证，而且与 ICANN 拥有共同目标，即构建一个“面向所有人的互联网”。

10.4.2. ISOC 对一般会员的贡献

鉴于一般会员与 ISOC 的使命存在部分重叠，而且都关注最终用户的利益，两者展开合作的理由显而易见。

然而，尽管外展与合作活动明显可能带来互利，我们的调查结果却发现 ISOC 分会（作为 ALS）对一般会员社群的贡献令人失望，尤其是在积极参与政策制定流程的人数、提高一般会员全球认知度和为最终用户提供参与机会方面。

对一个在全球拥有 80,000 位成员、113 个分会且以“在互联网相关标准、教育、接入和政策方面发挥领导作用”为使命的全球性组织而言，其所发挥的影响远低于预期。ISOC 的全球影响力和 ISOC 成员积极参与相关问题并未为一般会员带来真正活跃的成员基础。

尽管构成当前一般会员成员基础的 ISOC 分会的 63% “极其”或“一定程度上”积极参与一般会员活动具有积极意义，但这意味着剩下的 37% “几乎”或完全不活跃。

我们注意到某些 RALO 目前正在取消对表现不佳的 ALS（包括 ISOC 分会）的认证，我们认为这是鼓励更积极参与的一种良好方式。近期 NARALO 的经验表明，对活跃成员进行审核可使议题数量减少 25% 或更多。关注“数量”而非“质量”的方法显然未实现将基层最终用户的意见传递至 ICANN 生态系统这一整体目标。

尽管 ISOC 高级管理人员定期参加 ICANN 会议，但令我们惊讶的是，竟然没有为一般会员与 ISOC 之间进行联合战略规划创造更多机会。

10.4.3. 参与联合外展与合作活动的机会

审核人跟进了 ISOC 组织的一系列全球“外展与合作”活动，包括于 2016 年 9 月 21 日组织举行的“社群间”互动式全球网络广播。这类利用先进网络直播技术的全球活动将成为一般会员与全球观众交流以及吸引新成员的极佳机会。

¹² 尽管一般会员社群由大量 ISOC 分会构成，但显而易见全球很多分会决定不成为 ALS，因为一般会员无法充分反映其活动。这可能还有很多原因，包括 ISOC 的使命比域名标识符更广泛，而且作为一个 ALS 追随一般会员可能被视为因极小部分的互联网治理任务而耗尽分会的资源。我们从一些资深的 ISOC 代表处得知，很多分会宁愿不申请成为 ALS，因为这会耗尽他们的资源。很多人认为域名问题的重要性不如其他问题，例如网络中立、连接性、能力建设等。

建议 # 5: 一般会员社群应加倍努力, 积极参加 ICANN 资深工作人员、ISOC 及其他互联网组织/机构之间召开的会议, 共同为合作外展工作制定战略方法。

建议 # 5: 对公众意见的回复

社群普遍支持这一建议。主要的反对意见来自 GNSO 的知识产权选区 (IPC) 和商业选区 (BC), 这两个选区不支持加强与其他全球互联网治理机构的合作。然而, 我们认为由于是通过 ICANN 咨询委员会代表最终用户的利益, 因此追求和加强这种合作非常符合一般会员社群以及整个 ICANN 组织的利益。通过这种合作, 一般会员将能够受益于协同效应的影响, 并最大程度地扩大对“外展与合作”活动 (其核心使命的一部分) 的影响。

10.5. 一般会员在 ICANN 董事会的席位

审核人考虑了一般会员任命的 ICANN 董事会成员 (第 15 席位) 所发挥的作用、一般会员董事会与整个一般会员社群的关系及对其的责任, 以及一般会员董事会选举的流程。

10.5.1. 一般会员任命的董事会成员的责任

ICANN 章程规定, 一般会员任命的董事会成员主要代表 ICANN 组织的利益行事, 而非互联网最终用户的利益。

各董事应以个体身份行事, 一切以 ICANN 利益为重, 而不是代表选择他们的实体、雇主或任何其他组织或选区。

我们曾在多个场合被现任董事会成员告知, 其首先对 ICANN 组织负责。

10.5.2. 一般会员董事会的任命

审核过程中，审核人观察了一般会员新董事会成员的提名、选举和最终的任命流程。这发生在 ICANN 第 57 届海德拉巴会议结束时发布的声明之后，该声明称现任一般会员董事会将不会寻求连任¹³。

新董事会选举周期的流程于 2016 年 10 月宣布，但是我们了解该流程正式开始于一个月前两个内部任命的监督机构的就职，即董事会成员遴选流程委员会 (BMSPC) 和董事会成员候选人评估委员会 (BCEC)¹⁴。这是选举流程的第一个阶段，在我们看来该流程过于复杂，且由一般会员领导层主导。

根据一般会员网上提供的文件，BMSPC 将监督一般会员董事会成员遴选的整个流程，包括遴选时间表的制定及本流程最终的选举。而 BCEC 负责确立对候选人的要求与期望，以及确定、整理和评估董事会职位申请人的初步名单。

我们注意到，由 16 位成员组成的 BMSPC 和由 16 位成员组成的 BCEC 主要由一般会员领导层成员组成。

上表表明：

- BCEC 包括三位 ALAC 现任成员和五位 RALO 领导人。
- BMSPC 也包括三位 ALAC 现任成员和五位 RALO 领导人。

我们还注意到，根据一般会员程序规则（第 19.10 节），“参与最终选举的选民将为 15 位 ALAC 成员和 5 位 RALO 主席。”

这使人对选举流程产生一定程度的担忧，因为选民完全由一般会员领导人组成，包括负责确定规则和为选举提供独立监督机制的机构的成员。

我们在与一般会员领导层的讨论上被告知，当前董事会任命的选举流程是“根据自下而上的意见征询流程”精心制定的。

我们尚无法对此进行验证。但是，即使情况如此，我们仍然认为这种选民与负责检查和监督选举顺利进行的机构的成员之间存在如此明显的重叠的选举系统，根本无法完全保持中立和服务于一般会员社群的最佳利益。

因此，我们认为一般会员社群将受益于采纳一种更简单、透明的选举机制，使董事会的任命更加对互联网最终用户社群负责。

		RALO	ALAC	BCEC	BMSPC	Electorate
Humberto Carrasco						
Tijani Ben Jemaa						
Maureen Hilyard						
Seun Ojedeji						
Olivier Crépin Leblond						
Aziz Hillali						
Gienn McKnight						
Harold Arcos						
Sebastian Bachollet						
Garth Bruen						
Wafa Dahmani Zaafouri						
Bastiaan Goslings						
Kaali Kan						
Andrei Kolesnikov						
Holly Raiche						
Javier Rua-Jovet						
Alberto Soto						
Satish Babu						
Evan Leibovitch						
Fatima Cambronero						
Yrjo Lansipurro						
Julie Hammer						
Cheryl Langdon-Orr						
Eduardo Diaz						
Mohammed El Bashir						
Dave Kissoondoyal						
Wolf Ludwig						
Anupam Agrawal						
Guneia Astbrink						
Louis Houle						
Jordi Iparraguirre						
Murray Mc Kercher						
Carlos Raul Gutierrez						
Vanda Scartezini						
Fatimata Seye Sylla						
Maritza Agüero						
Ali AlMeshal						
Dev Annand Teelucksingh						
Gordon Chilcott						
Sylvia Herlein Leite						
John Laprise						
Oksana Prykhodko						
Shreedeeep Rayamahji						
Baudouin Schombe						
Alan Greenberg						
Leon Sanchez						

¹³ 里纳利亚·阿卜杜尔·拉辛 (Rinalia Abdul Rahim) 向一般会员社群发布的声明，2016 年 11 月 17 日：
http://atlarge-lists.icann.org/pipermail/euro-discuss_atlarge-lists.icann.org/2016-November/004621.html

¹⁴ <https://atlarge.icann.org/news/announcement-885-2016-10-10-en>

10.5.3. 一般会员董事会任命的替代机制

我们认为一般会员社群将受益于采纳一种允许拥有投票权的最终用户（公认的积极参与政策建议活动或“外展与合作”活动的最终用户）进行投票的更简单、更具代表性的选举系统。在本节中，我们为一般会员董事会的任命提供了两种替代模型。

两种模型都涉及随机抽选¹⁵，我们认为这是一种有效的方式，可确保：

- 所有具有适当资格的申请人（根据 ICANN 的董事会资格指南）都有当选为董事会成员的平等机会。
- 有效打击国家、商业或其他利益团体赌一把或对选举施加不当影响的企图。

方案 1：由随机抽选的一般会员选民进行选举

在此模型中，ALAC 负责监督整个选举流程，因此无需 BCEC 和 BMSPC 的参与。任何希望申请董事会职位的 ALAC 成员都要回避有关选举的任何决定。

董事会职位的候选人可以毛遂自荐或通过如今相同的方式提名，即利用意向书和其他发布的文件获得提名。

ICANN 提名委员会负责根据 ICANN 章程第 7.3 款（*董事提名标准*）的规定拟订合格候选人的名单¹⁶。

参加选举的选民由 ALAC 成员和随机抽选、数量固定且拥有投票权的各地区（例如各地区 20 位投票人）一般会员成员组成。如今，选民总数将为 115 位一般会员成员以及 15 位 ALAC 成员。获得 115 位选民的投票最多的候选人将当选。

方案 2：从批准的候选人名单中随机抽选

此模型中没有选举。直接投票将被从提名委员会拟定的名单中随机抽选董事会候选人所替代。

如上所述，工作人员负责监督选举流程，而候选人可以毛遂自荐或通过如今相同的方式提名。

同样地，ICANN 提名委员会（在 ALAC 的协调下）负责根据 ICANN 章程第 7.3 款（*董事提名标准*）的规定拟订合格候选人的名单¹⁷。

此模型的主要特征在于使用随机抽选的方式确定董事会成员的当选人。“当选人”将从提名委员会认为具有职位所要求的适当资格的申请人名单中随机抽选。

建议 # 6：一般会员社群应采纳更简单、透明的选举流程，用于选拔一般会员任命的董事会成员。建议中提出了两种可改进当前流程的替代机制（第 10.5.3 节）。

¹⁵ 随机抽选或“抽签”是一种源于古雅典民主传统的随机任命政治官员的机制。使用抽签被视为真正民主的主要特征之一。抽签的原理已应用于很多政治机构和多边组织，包括互联网治理生态系统（例如 IETF）。

¹⁶ ICANN 章程第 7.3 款：<https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article7>

¹⁷ ICANN 章程第 7.3 款：<https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article7>

建议 # 6: 对公众意见的回复

一般会员社群对原始建议的反响强烈，尤其是关于随机抽选的使用和赋予提名委员会的权力。但是，我们坚定地认为，简化的选举系统（为所有具有适当资格且经审核的候选人提供相同的当选机会）将使一般会员大大受益。我们对原始建议进行了澄清，并在文件中提供了其他理由，包括两种替代的选举机制。

10.5.4. 一般会员在董事会的第二席位问题

毫不奇怪的是，一般会员内部以及其他 ICANN 选区对一般会员社群在董事会的代表性问题的看法大不相同。这些意见分歧可总结如下：

支持增设一名一般会员董事会成员的意见

一般会员社群代表的是全球互联网最终用户社群的利益，在 ICANN 董事会中至少应拥有与 ICANN 的主要利益相关方选区 GNSO、ccNSO 和 ASO 相同的投票权（2 个席位）。目前，一般会员社群在董事会仅有一个投票席位，在董事会层面未被视为拥有相同的代表权。与其他选区相比，这将社群降至第二等级的位置，这不公平，也不符合 ICANN 对最终用户完全负责的使命。

反对增设一名一般会员董事会成员的意见

依靠一个投票席位，一般会员社群在 ICANN 董事会层面已拥有巨大且足够的权力。这比其他三个没有投票席位的咨询委员会（GAC、RSAC、SSAC）拥有更多投票权。额外增设一个席位将使一般会员获得董事会层面的决策方面的不公平优势，这将导致其他利益相关方团体不满。而且，一般会员社群以不同的方式在董事会行使权力，尤其是通过任命 5 名拥有表决权的提名委员会成员（共 15 名）的方式。

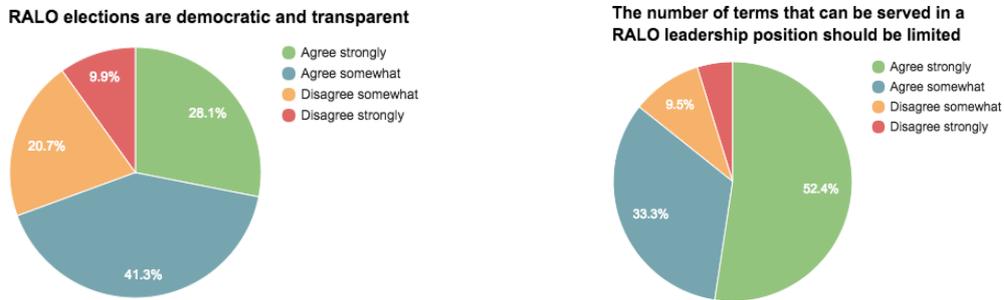
在 Westlake 的审核中，对于是否为一般会员社群设立一个董事会席位进行了大量讨论。最终，审核人不建议设立一个董事会投票席位，而是建议保留当时已设立的无表决权的“联络人”席位。但是，Boston Consulting Group 对 ICANN 董事会进行的审核¹⁸（几乎与 Westlake 审核同时进行）建议为一般会员社群设立一个具有完全表决权的董事会席位。最终采取的是此建议，导致在 ICANN 董事会设立了第 15 席位。

我们并不认同需要在 ICANN 董事会增设一般会员第二席位，因此不建议设立。

¹⁸ Boston Consulting Group (2008 年)：ICANN 董事会独立审核 <https://www.icann.org/en/system/files/files/report-02nov08-en.pdf>

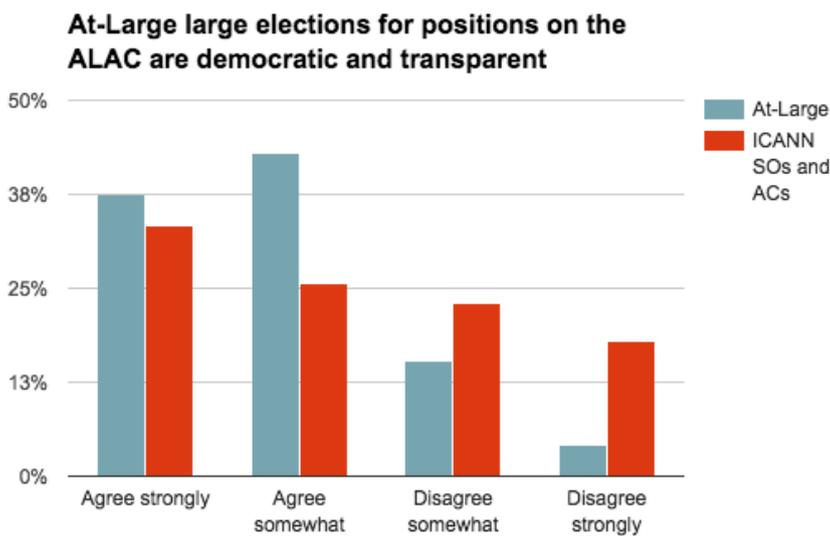
10.5.5. RALO 选举

从下图可以清楚地看出，受访者针对 RALO 领导层的任期限制提出了许多有力的观点。大部分受访者极力或一定程度上赞同应限制 RALO 的任期。



10.5.6. ALAC 选举

ALAC 委员会成员的选举通常被视为民主且透明的，大部分受访者对关于选举透明度的问题的回复是积极肯定的。

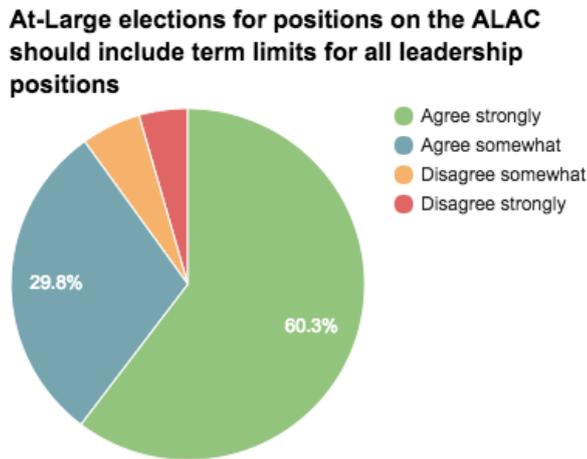


在这方面，ICANN 章程第 4 款第 b 项规定：

ALAC 应包括 (i) 由各个依据本款第 4(g) 项创建的地区性一般会员组织（以下称“RALO”）选出的两名成员，以及 (ii) 由提名委员会选出的五名成员。由提名委员会选出的五名成员应分别为来自五个依据第 VI 条第 5 款确定的地理区域中的国家/地区公民。

10.5.7. ALAC 委员会成员的任期限制

大部分受访者 (90%) 同意应为 ALAC 成员施加任期限制，考虑到我们多次听到受访者表示需要提高一般会员领导层的流动率，这不足为奇。



当前 ALAC 的任期是交错的，因此半数 ALAC 都是每年根据 ICANN 章程新就任的。

在这方面，章程第 4 款第 c 项规定：

- 由各 RALO 选出的其中一名成员的任期应于偶数年中 ICANN 年会结束时开始。
- 由各 RALO 选出的另一名成员的任期应于奇数年中 ICANN 年会结束时开始。
- 由提名委员会选出的三名成员中其中一名的任期应于奇数年年会结束时开始，而其他两名成员的任期应于偶数年年会结束时开始。
- 每位成员的正常任期应于任期开始后第二次 ICANN 年会结束时终止。

10.6. 一般会员工作方法：

10.6.1. 工作组：过于关注内部流程

我们的审核小组多次听到受访者表示一般会员过于关注内部流程。我们查看了活跃的一般会员内部工作组的数量，发现关注流程的工作组的数量远超出政策工作组的数量。

这一发现在我们参加的三场 ICANN 会议期间得到证实，会上，明显大部分一般会员会议都在讨论内部程序性事项。

下表显示了当前一般会员工作组按照专题重点（外展与合作、流程或政策）的详细分类。

下表显示了相同的日期。

表 10. 活跃的一般会员工作组列表（2017 年 1 月）

WG	Type	Internal / CC
Accessibility	Outreach & Engagement	Internal
ATLAS II Implementation	Outreach & Engagement	Internal
Capacity Building	Outreach & Engagement	Internal
Captioning Pilot Project	Outreach & Engagement	Internal
Euralo At-Large Structure Engagement	Outreach & Engagement	Internal
Finance and Budget	Outreach & Engagement	Internal
Outreach & Engagement	Outreach & Engagement	Internal
Outreach for more African Representation in ICANN leadership positions	Outreach & Engagement	Internal
Social Media	Outreach & Engagement	Internal
Technology	Outreach & Engagement	Internal
ICANN Evolution	Policy	Internal
IDN Policy	Policy	Internal
LACRALO ccTLDs	Policy	Internal
New gTLDs	Policy	Internal
Public Interest	Policy	Internal
Registrations Issues	Policy	Internal
Technical Issues	Policy	Internal
ALAC Appointee Selection Committee	Process	Internal
ALS Criteria & Expectations	Process	Internal
APRALO Individual Members Review 2015	Process	Internal
APRALO Rules of Procedures Review	Process	Internal
At-large Review 2015 - 2019	Process	Internal
Board Candidate Evaluation Committee	Process	Internal
Board Member Selection Process Committee	Process	Internal
CROPP Review	Process	Internal
ICANN Academy	Process	Internal
LACRALO Governance	Process	Internal
Metrics	Process	Internal
New Meeting Strategy	Process	Internal
Review of EURALO Bylaws	Process	Internal
Website Revamp	Process	Internal

资料来源：一般会员网站“当前的志愿者机会，2017 年 1 月”

在我们看来，这些内部工作组占据了大量的志愿者时间，而如果将这些时间用在政策工作上会更有成效。

我们并不认为目前的内部工作组模型是支持最终用户向 ICANN 政策制定流程贡献意见的有效机制，因此建议暂停一般会员内部工作组的创建。

虽然我们预料到对一般会员目前协调志愿者时间的方式进行重大变革将遇到阻力，但我们相信**赋权会员模型**将提高一般会员成员对 ICANN 工作组的参与度。

这旨在刺激一般会员社群重新关注其核心使命，将所有其他活动抛到一边。这也将改变人们对社群通过创建内部工作组来“保持忙碌”的看法。

建议 # 7: 一般会员社群应解散现有的内部工作组，因为其中很多工作组目前都非常关注流程方面，这干扰了一般会员社群履行其实际的政策建议职责。未来应尽量避免设立这类小组。如果确实有必要设立，也应严格限制任何这类小组的任务/时间，并让其专注于政策方面，或让志愿者执笔人在具有政策相关能力的工作人员的协助下承担其职责。

建议 # 7: 对公众意见的回复

不出所料，我们的提案，即废除所有一般会员内部工作组以便将一般会员社群的时间和投入集中到其主要使命（即 (i) 直接参与 ICANN 政策制定工作组和 (ii) 各种“外展与合作”活动）上，遭到了一般会员社群的极力反对。

在最初草案中，我们建议直接废除并禁止创建新的内部工作组。我们的理由是，一般会员社群在内部工作组上花费了太多时间，而且太多的工作组在处理程序和/或组织事项。我们得出结论，工作组的情况表明一般会员变得过于关注内部，这不利于其核心使命的履行。

但是，很多评议者认为这一建议过于偏激，可能导致废除曾被证实某些情况下有用的内部组织机制。我们收到了社群对此问题的反馈，并承认少数内部工作组（3 或 4 个）可能在社群内部发挥着有用功能。

因此，我们修改了此建议，为社群提供了保留少数仅专注于 ICANN 当前政策事项的内部工作组的选项。我们支持所提的初始建议，即所有程序和/或组织性工作组都应彻底解散。

10.6.2. 工作组电子邮件清单

电子邮件清单被一般会员广泛使用，已成为其与整个一般会员社群成员、ALAC 成员、各 RALO、工作组成员或各种特别讨论组之间进行沟通的主要方式。

在此次审核过程中，我们注册加入了多个电子邮件清单。我们观察了社群创建的 100 多个清单，这些清单覆盖了各种问题和订阅者群体：

- 2 个广泛的一般会员清单
- 2 个 ALAC 清单
- 9 个 RALO 清单（包括不同语言版本的清单）
- 19 个工作组清单
- 34 个为特定活动创建的特别清单（大多数当前未使用）

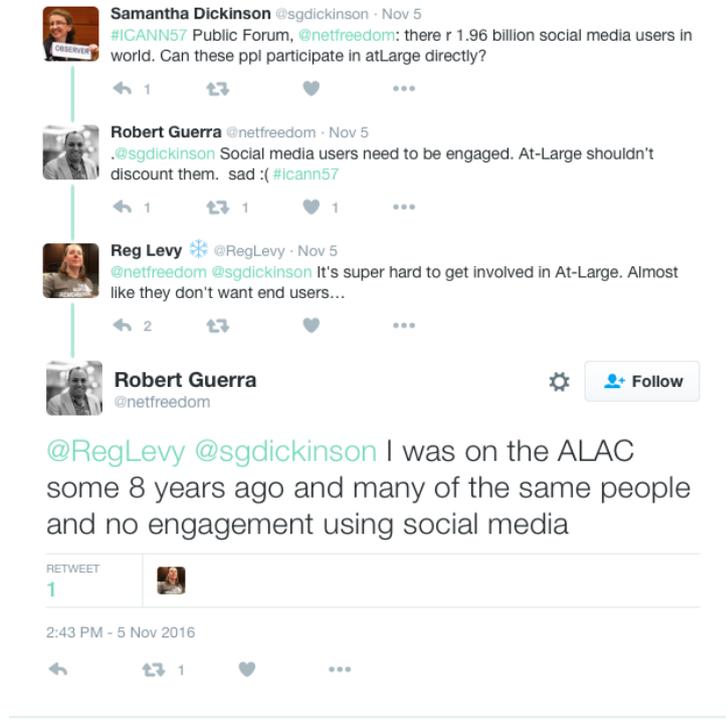
电子邮件清单的使用是 ICANN 等很多技术/政策/标准制定组织的标准惯例，而且一般会员（和 ICANN 社群的其他组织）使用的邮差工具被公认为可信且可靠。

但是，对一般会员的很多成员而言，这种基于电子邮件的沟通方式已过时，而且在某些情况下阻碍了参与。

一般会员的很多成员将支持更现代化的沟通方式，包括流行的基于社交媒体的平台。这种观点被一位一般会员成员总结如下：

“现在是 2016 年，但整个一般会员组织仍然依靠电子邮件清单进行沟通。”这无法成为社群向前发展的有效机制。需要更有效的方式来利用全球互联网用户社群（一般会员组织本应代表其利益）的智慧。”（一般会员参与者）

该观点也引起了 ICANN 海德拉巴会议期间一场 Twitter 交流会的参与者的共鸣；



建议 # 8: ALAC 应更有效地使用社交媒体来支持最终用户的参与（如通过 Twitter/Facebook 调查等）。这类调查不应具有任何法律约束力，但 ALAC 可以使用这类调查来衡量最终用户的意见。

建议 # 8: 对公众意见的回复

社群非常支持这一建议。

10.6.3. 一般会员网站

整个审核过程中，审核人大量使用了一般会员网站。该网站包含大量与一般会员的起源、目标和组织结构，当前的志愿者机会，即将开展的活动和选举相关的信息。其主页很受欢迎，而且相当友好（服务某种特定用途）。我们也从老用户处了解到，网站近期的重新设计在以前版本的基础上进行了重大改进。

该网站提供有用的信息，而且通过相对简单的一次或两次点击操作即可访问关于一般会员及其在更广泛的 ICANN 体系中的角色的关键信息，这似乎符合标准的网站设计惯例。导航至网站的其他部分相当直观，而且我们注意到很多页面提供多种语言版本。对于一般会员新成员而言，我们认为这是个设计巧妙且有用的网站。

但是，该网站对想要获得深层次的存档信息的研究人员（像我们自己）而言存在一些限制。对于这类信息，利用谷歌关键词搜索通常比依靠网站的内部搜索引擎更有效。

这个问题在访谈和调查中也被提及，例如这位 GNSO 参与者表示：

“正如大多数 ICANN 网站一样，对于首次访问网站或维客页面的人而言，实际存在信息超载的风险。需要改进搜索功能（大多数人可能会转而求助于第三方搜索引擎），而且结构应能够更好地凸显关键问题。”

此外存在大量失效 URL 链接，这可能使用户失望。为对此进行验证，我们运行了简单的“Link Check”（链接检测），在 3000 个页面发现超过 100 个主要的失效链接。在访谈过程中，一般会员的多位成员（包括现任领导人）表示，一般会员可以更好地利用 Twitter 和 Facebook 等网络技术来传达最终用户的意见。

考虑到网站作为大多数对 ICANN 感兴趣的人员的第一访问地的重要性，我们建议 ICANN 工作人员设置一个兼职网络社群管理人职位，来替代后勤支持工作人员。

建议 # 9: ALAC 应安排从其支持人员中任命一名兼职网络社群管理人，负责通过社交媒体协调外展活动及其他事物（请参见建议 8）。这类职务可由一名现有工作人员承担。

建议 # 10: ALAC 应考虑采纳和使用类似于 Slack 网站的在线沟通平台。可使用团队工作空间即时通讯程序 (FOSS) 替代 Skype/维客页面/网站/邮件清单。

建议 # 9 & 10: 对公众意见的回复

社群对这些建议持部分或大力支持态度。

11. 地区性和全球性一般会员会议

全球 ICANN 会议和参与各种汇聚全球互联网治理生态系统主要利益相关方的地区性会议（IGF、RIR、地区性 ccTLD 会议）是一般会员与最终用户进行面对面互动战略的基石。一般会员大概每五年也组织一次大规模的 ATLAS 会议，以聚集整个一般会员社群的代表。

在本节中，我们考虑这些会议在将最终用户的意见纳入政策制定流程方面与提高 ICANN 相关事项的认知度方面的有效性，以及一般会员社群会议战略的长期可持续性。

在审核过程中，我们考虑了可完善一般会员全球会议战略的方法，尤其着眼于最大程度地提高会议的整体成本效益以及外展、能力培养、政策输入和培训的影响。我们分别考虑了：

- ICANN 会议（3 届/年）
- 一般会员参与的地区性会议（IGF、RIR 和其他互联网治理会议）
- 大规模一般会员峰会 (ATLAS)

在此次审核过程中，我们小组参加了两届 ICANN 会议和四场地区性活动。它们分别是：

- 非洲互联网峰会，博茨瓦纳哈博罗内，2016 年 5 月 29 日至 6 月 10 日
- 欧洲互联网治理对话 (EuroDIG)，比利时布鲁塞尔，2016 年 6 月 9-10 日
- LACNIC/LACNOG 会议，哥斯达黎加圣约瑟，2016 年 9 月 26-30 日
- InSIG，印度海德拉巴，2016 年 10 月 31 日至 11 月 2 日

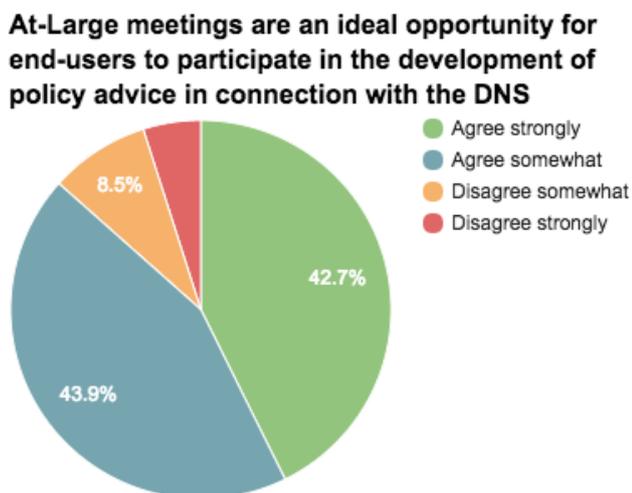
在我们参与此次审核前，我们小组的成员也参加了多场 ICANN 会议，包括 ICANN 第 50 届伦敦会议，期间我们观察了 ATLAS II 会议的组织 and 规模。

11.1. 调查和访谈结果

我们的访谈和调查结果再次突出了关于一般会员组织的各类会议的价值强烈的意见分歧，并提出了很多关于未来战略选择的问题。

11.1.1. ICANN 会议期间的一般会员面对面会议

不出所料，一般会员参与者认为 ICANN 会议是他们与同行之间最有用的交流。始终有超过 70% 的一般会员认为这些面对面会议是“最终用户参与政策建议制定的最佳机会”，这些会议“处理关系最终用户的政策问题”，而且“会议关系到作为最终用户的担忧”。



这种对 ICANN 会议普遍支持的观点以及会议增加的价值被下面这位社群成员总结如下。

“面对面会议比远程会议更加有用，因为我们在会议期间和会后能够更容易地分享观点。面对面会议期间所完成的额外工作对 ICANN 和社群更有价值。但是资金仍然是一大挑战。”
(一般会员参与者)

然而，一般会员社群对会议规划和运行的方式有些批评意见。一些人质疑问题提出和讨论的方式，而其他人质疑以自上而下的方法对问题进行优先排序的方式。

“[需要]提前进行更多准备，需要掌握更多除网络研讨会和电话会议之外的实践经验。信息不易消化，因此有必要寻找一种更容易、简单的方法来传递信息，而且重要的是，为什么这些信息对最终用户至关重要。并非每个人都参与了 ICANN 或知道为什么特定信息会关系到他们。” (LACRALO 成员)

11.1.2. ATLAS 会议 I & II

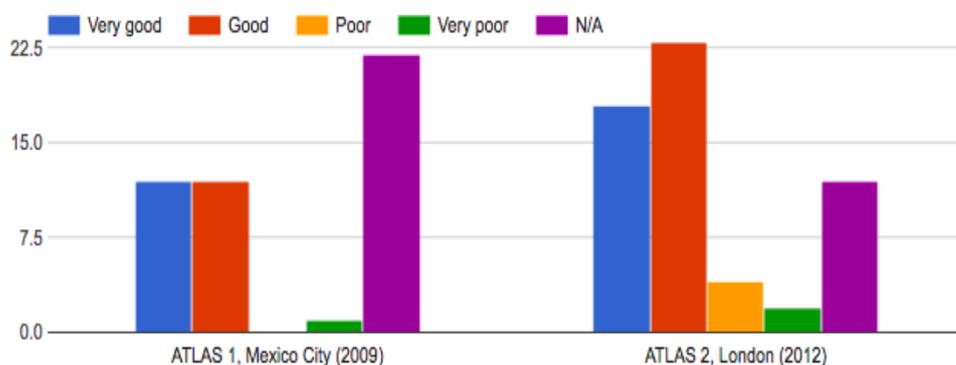
虽然普遍认为墨西哥（2009 年）和伦敦（2012 年）ATLAS 峰会是成功的活动，但我们的调查突出了很多关于会议的组织、建议的制定以及建议实施的速度的批评意见。

“ATLAS II 的建议是在会议的头两天制定的。因此，很多参与者并未真正了解情况，也未做好准备，导致很多建议听起来不错，但并未真正切中要害。但是我们却要致力于“实施这些建议”。（一般会员参与者）

“一场组织更好的 ATLAS。重点不应放在建议方面。而应放在汇集所有 ALAC 参与者以推动问题的解决方面，侧重于了解主要问题，并制定出解决主要问题的少数可实施的建议。”（一般会员参与者）

“ATLAS II 制定的 55 条建议被委任给工作组，要求提供详细的实施战略。会议第一天有 200 人提供解释与建议，到最后一天时不足 10 人。建议列表存在重叠，应精简为解决核心问题的 10 或 12 条建议。”（一般会员参与者）

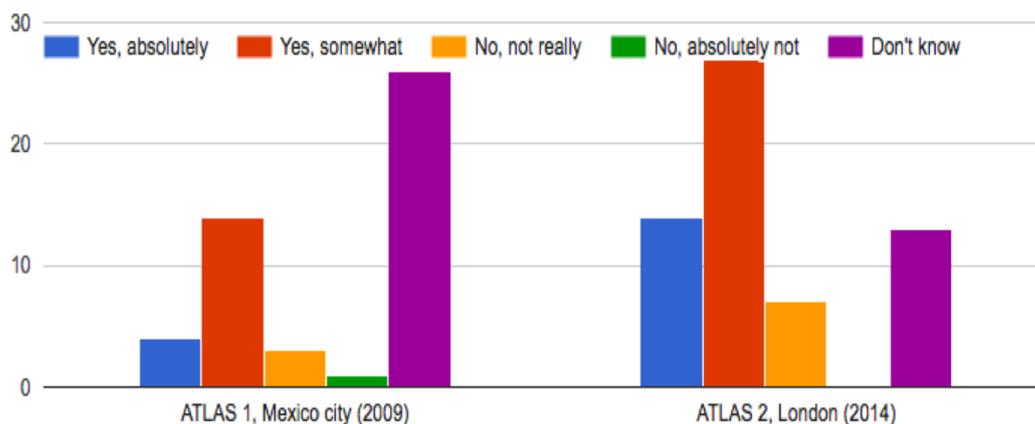
[调查问题]您如何评估所参与的 ATLAS 会议的整体质量/相关性？



尽管伦敦 ATLAS 会议的满意度看起来更高，但这可能是因为在墨西哥城召开的 ATLAS I 会议的与会者已离开一般会员或相关记忆已随时间的流逝而变得模糊。

对 ATLAS II 建议的审慎考察表明（经过两年的工作，最终 ALAC 向董事会建议于 2016 年 11 月 7 日实施），建议的质量并不高。建议的后续实施也不迅速。

[调查问题] ATLAS 建议。是否适当关注了 ATLAS 峰会建议的跟进工作？



11.2. ATLAS 会议战略

人们广泛支持某种全球聚会，例如目前的 ATLAS 会议。但是，我们的协商和调查结果表明，改进方法将对招募和获取更多基层支持这两大主要目标产生更大的影响，同时向更广泛的受众传播 ICANN 的职能和职责。

我们了解到，大概以五年为间隔，下一届全球 ATLAS 会议已暂定于 2019 年召开。但是，我们认为对系统性的地区性会议方式进行实际变革将促进以一种更具成本效益和持续的方式鼓励更广泛且更具代表性的全球性最终用户机构的参与。这旨在加强当前各地区的一般会员特别会议惯例，并更好地适应拟议 EMM 模型（参见第 13 节）的实施可能导致的全球参与度的提高。

11.2.1. 当前全球性 ATLAS 会议战略的可持续性

我们的审核小组能看到 ATLAS 会议的优点，尤其是作为在一般会员组织之间营造社群感和共同目标感的方式的优点，但是我们对该模型的可持续性和长期的财务可行性表示担忧。

ATLAS 会议安排包括一般会员社群中各个 ALS 的一名代表（目前略多于 200 人）的差旅、住宿和其他参与费用。每场会议的规模与 ALS 的数量成正比。如果如我们所料，一般会员的活跃参与者的人数随着时间不断增加，则该模型必然面临压力。我们对该模型是否能进行扩展，以适应当前人数的两倍或三倍表示质疑。

因此，在此次审核过程中，我们考虑了将每五年一届的全球 ATLAS 会议转变为更频繁的“地区性 ATLAS 会议”能够对一般会员社群产生怎样积极的影响。我们认为通过将财务和人力资源集中于组织与 ICANN 会议相关的更频繁的地区性活动，一般会员能够更好地利用可用资金，并受益于与现有的地区性组织合作所能够产生的协同效应。

11.2.2. 以年度地区性一般会员会议替代 ATLAS 会议

考虑到受访社群成员的观点和近期 ICANN 整体会议战略的变化，我们建议与最大的 ICANN 年度会议（通常为会议 C，但为确保公平的区域轮换也可能为会议 A）一起组织一场每年轮流召开的大规模的地区性一般会员会议。

建议的模型如下所示。这将涉及到提高 RALO 组织定期（各地区每两年或三年一次）大规模地区性活动的的能力。

可进行三年的试验，接着进行审核，以确定全体 ATLAS 式的全球峰会是否仍值得召开。

1) 活动的组织和区域轮换

- 一场一般会员参与者的年度地区性聚会通常与 ICANN “C” 会议相关联（即旨在促进外展的会议），但具有内在的灵活性，旨在确保公平的区域覆盖。
- ICANN 区域运营中心和其他互联网组织/机构的区域中心应充分参与组织工作，这应提前进行充分规划。（另请参见第 8.4 节关于改进的外展方法部分）。
- 应邀请相关地区的所有 ALM，并提供一个预先商定的编号。
- 在这些地区性会议期间，ALAC 应联合 ICANN 和相应的互联网组织/机构与当地 ALM 一起帮助组织互联网治理学校。（近期 APRALO 与当地 ALS 在海德拉巴会议前联合组织召开的 SIG 会议提供了良好典范）。
- 应对地区性会议进行组织规划，确保参与者通常每天能有半天的时间参与 ICANN 会议，以便熟悉多利益相关方模型和更广泛的政策问题。
- 地区层面的 ICANN 外展项目应针对宣传这些地区性一般会员会议，及其相应的互联网治理学校模块。

2) 建议制定流程

- 使用结构化流程征询和制定建议。
- 采用增量法编制建议。受 ALAC 设定的主题驱动，旨在解决热点议题，同时鼓励自下而上的意见。
- 通过地区性会议获得少数的建议，以推崇自下而上的传统。
- 适当的情况下，可商定少数的全球性建议（我们建议 5 条），并通过 ALAC 将其提交至其他地区供及时评议，最后将其返回至 ALAC 供实施，最好在初步制定后的 12 个月内完成。
- 因此每 12 个月（而非每 5 年）为基层提供一次解决交叉性问题的机会。
- 建议的实施由一般会员支持工作人员进行密切监督。

建议 # 11：一般会员社群应将每五年一届的全球一般会员峰会 (ATLAS) 替换成与 ICANN 定期会议同期举行的、每年轮流召开的地区性一般会员会议。地区性会议应包括互联网治理学校元素。所有具备资格的一般会员社群成员都应参加。

建议 # 11：对公众意见的回复

此建议最初的制定受到社群的极力反对，但是 ATLAS 系统仅受到参与其中的人员的支持。我们对建议进行了修改，以强调更频繁的地区性会议的实际优势。

11.3. 非 ICANN 地区性活动

审核过程中，我们的小组参加了 EuroDIG、非洲互联网峰会 (AIS)、LACNIC/LACNOG 会议和印度互联网治理学校 (InSIG) 会议。

我们对这些会议在不同情况下的组织方式、演讲质量和令人印象深刻的出席率的观察使我们认识到应完善地区性一般会员会议战略。

所有四场活动都是与很多机构合作伙伴和赞助商合作组织的。通过提供不同程度的财务和后勤支持，AFRALO、APRALO、EURALO 和 LACRALO 都作为合作伙伴参与其中。

显然，这种地区性会议提供了大量宣传一般会员基本的自下而上的精神以及整个 ICANN 的外展理想的机会。

这些机会可总结如下：

- 利用有限的资金进行“外展与合作”的机会：与领先的地区性互联网治理活动合作是一般会员和 RALO 最大程度地利用有限的资金提高一般会员角色和职能的认知度的有效方式。
- 提高对一般会员参与度的机会：在 EuroDIG、其他地区性或全球性 IGF 会议和联合 RIR/NOG 会议（以及全球各地的类似会议）等会议的数百位参与者中，很多人都关注 DNS 相关的政策制定。这是提高一般会员角色和职能的认知度以及获取最终用户的意见的特殊机会。
- 参与“自下而上的政策制定/建议”的机会：数百位在互联网政策和监管方面拥有专业知识的参与者的定期聚会为一般会员提供了参与“自下而上”的地区层面的政策问题讨论的极佳机会。应更大程度地利用这些活动，作为真正的自下而上、以共识推动的政策制定流程的第一阶段。
- 最大程度扩大地区性活动有限的差旅资金的影响的机会：RALO 参与这类活动可以通过 CROPP 和其他资助计划获得五位参与人的差旅费用资助。

建议 # 12：作为年度外展战略工作的一部分，RALO 应继续高度重视组织和参与各自地区内的外部活动（IGF、RIR ISOC 等）。使用社群区域性外展试点计划（CROPP）和其他融资机制来为一般会员成员的组织和参与提供支持。

建议 # 12：对公众意见的回复

社群非常支持这一建议。为清楚起见，对建议的措辞进行了细微修改。

12. 一般会员资金问题

在整个审核过程中，每隔一段时间便会以不同方式出现一般会员资金问题。许多问题往往被重复提出，如下：

- 一般会员社群得到/应该得到多少资金支持？
- ICANN 是否有“道德”义务来支持一般会员社群？
- 差旅补助资金的使用是否公开、透明？
- 一般会员的部分成员是否比其他成员获益更多？
- “外展与合作”资金的使用是否具有成本效益？
- 各个区域是否得到公平待遇，和/或得到依据人口比例的待遇？
- 各种一般会员活动的“投资回报”是什么？衡量标准是什么？
- 在资源有限的情况下，一般会员资金的优先事项是否恰当？
- 一般会员的运营在财务上能否实现可持续发展？如果 ICANN 的财务支持终止，一般会员会不复存在吗？

鉴于一般会员社群仅由志愿者组成，资金支持问题无可避免。它在很大程度上定义了何为一般会员社群、参与者有哪些以及这个组织如何逐渐发展为如今的结构。

深入分析资金支持问题和对组织产生财务影响的决策流程如何进行，这两点可能不在本次审核的范围内。

然而，有很多问题经常在社群内讨论，需要引起一定注意，这些问题包括差旅补助、会议成本（包括地区和 ATLAS 会议），以及对某些类型活动（例如，一般会员展示会）的优先考虑。

12.1. 调查和访谈结果

一般会员活动的资金支持（大部分为差旅补助）是积极参与 ICANN 政策流程的奖励之一。尽管这不是志愿者参与的唯一原因，但却是志愿者一直参与的动机之一。

在一般会员受访者中，共计 $\frac{2}{3}$ 的人曾获资助参加了 ICANN 会议：

下面的意见展示了资金问题在一般会员社群和更广泛 ICANN 生态系统中的敏感性。

优先改善外展和远程参与（实际旨在扩大新老成员的参与），而不是资助少数人去现场参加会议。（美国 GNSO 成员）

“（应该）更多地关注政策制定，而不是展示会和差旅补助。” APRALO 成员

他们的“外展”活动仅仅局限于由 ICANN 资助的“展示会”，但实际上这类展示会就相当于一场加入了一些当地娱乐元素的鸡尾酒会。（GAC 成员）

“根本就是一小群人轮流担任各种主席和副主席，就是为了得到参加 ICANN 会议的差旅补助。同一群人，只是每年担任不同的主席。”（GNSO 成员）

一些受访者认为，一般会员财务资源最好用于与最终用户相关的研究：

“重新分配资金，重点考虑一直将资金用于相关主题的实际用户调查的小部分 ALAC 成员，这种调查会为 GNSO 政策和 ALAC 立场提供信息。”（GNSO 成员）

少部分直言不讳的人表示，资金甚至应该减少，除非该社群能证明自己做到了真正负责：

“[应该]合理地缩减提供给 ALAC 的资源，尤其是差旅补助，除非他们能以可信方式向社群证明：ALAC 确实如自己所宣称的一样，代表了成千上万的最终用户，并根据这些用户的意见制定自己的议程，同时有对这些用户负责的一些问责措施。”（GNSO，美国）

甚至还有一种更责难的意见：

一般会员是一个能自我支撑的肥差。（APRALO 成员）

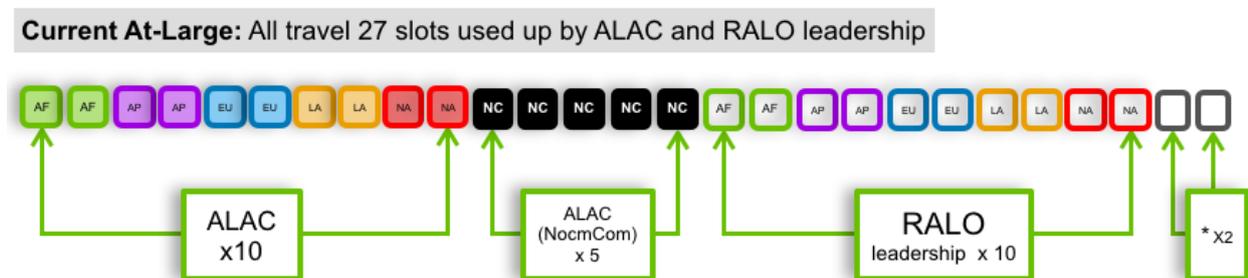
12.2. 差旅补助

向一般会员社群发放差旅补助，以及最活跃的社群成员在多大程度上依赖补助，这两点必然会引起许多关于有限的差旅补助如何使用和分配的问题。

根据 ICANN 官方指导原则，一般会员社群共有 27 个差旅补助名额¹⁹。官方指导原则规定一般会员社群获得的差旅补助如下：

这 27 个名额包括：15 位 ALAC 成员，2 位地区领导 * 5 个 RALO，以及派驻 GNSO 和 ccNSO 的 2 位联络人。两位联络人是不投票的成员。补助包括机票、住宿费用，以及针对每个会议城市规定的接日补贴。一般会员社群受补助的人群中，成员乘坐飞机的经济舱，而主席可以乘坐飞机的商务舱。

我们在研究中发现，ICANN 提供的补助水平和 ICANN 会议的参与水平之间有着密切的关系，目前的补助名额有 27 个，而活跃参与者目前大约有 30 人。这不难理解，因为最终用户不同于其他 ICANN 利益相关方，他们通常没有参加定期国际会议的财务资源或支持。然而，这种情况让我们不禁思考：一般会员社群所提建议的公平性能否得到完全保证。成员是否可能会“以怨报德”？



我们发现，没有任何证据表明差旅补助的有无会影响建议的公平性。然而，我们确实注意到，每次会议，有限的差旅补助名额倾向于分配给相同人群，如上文表 9 所示。这表明，所有差旅补助名额目前都分给了 ALAC 和/或 RALO 领导团体，社群的其他成员没有机会受益。

¹⁹ 2014 财年社群差旅补助指导原则：

<https://www.icann.org/en/system/files/files/travel-support-guidelines-fy14-02aug13-en.pdf>

12.2.1. 差旅补助名额的分配

一般会员社群内的现有实践意味着，领导团队的任何人都能经常得到参加 ICANN 会议的差旅补助。这些人便是 ALAC 的 15 位成员 + 10 位 RALO 领导（每个地区 2 位领导）。由于一般会员社群目前有 27 个差旅补助名额，这意味着最多只有 2 个差旅补助名额留给领导团体以外的人。实际上我们注意到，这 2 个额外的名额通常会分配给联络人或是 RALO 内的其他一般会员领导。

参见下文第 11.3 节，了解 EMM 对一般会员差旅补助名额分配的影响。

2014 财年社群差旅补助指导原则：<https://www.icann.org/en/system/files/files/travel-support-guidelines-fy14-02aug13-en.pdf>

表 11. ALAC 和 RALO 现任领导人的差旅补助获得记录

RALO = Blue	ALAC = Red	ICANN Meetings												Total mtgs attended	Mtgs attended (%)	Region										
		35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46					47	48	49	50	51	52	53	54	55
Alan	Greenberg	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	100%	NA	1
Olivier	Crepin-Leblond			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	91%	EU	1
Wolf	Lludwig		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	91%	EU	1
Mohamed Tijani	Ben Jemaa			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	86%	AF	1
Abdelaziz	Hilali			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	86%	AF	1
Sandra	Hoferichter				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	77%	EU	1
Harriet	Raiche						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	68%	AP	1
Eduardo	Diaz					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	64%	LAC	1
Cheryl	Langdon-Orr	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	59%	AP	1
Mohamed	El Bashir	1				1	1	1	1					1		1	1	1				1	11	50%	AF	1
Garth	Bruen							1			1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	11	50%	NA	1
Maureen	Hillyard										1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	45%	AP	1
Glenn	McKnight													1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	41%	NA	1
Leon Felipe	Sanchez Ambia													1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	36%	LAC	1
Sebastien	Bachollet	1	1	1	1														1	1	1	1	7	32%	EU	1
Dewandranath	Kissoondoyal			1	1	1	1	1	1														6	27%	AF	1
Ramon Julio Alb	Soto															1	1	1	1	1	1	1	6	27%	LAC	1
Oluwaseun	Ojedeji																		1	1	1	1	5	23%	AF	1
Judith	Hellerstein																		1	1	1	1	5	23%	NA	1
Humberto	Carrasco Blanc															1				1	1	1	4	18%	LAC	1
Ali	Ali Alawi Almeshal																1		1		1	1	3	14%	AF	1
Sathees Babu	Chellikattuveli Sivanandan																		1		1	1	3	14%	AP	1
Harold	Arcos Murillo																				1	1	3	14%	LAC	1
Kaili	Kan																				1	1	2	9%	AP	1
Yrjo	Lansipuro					1					1												2	9%	EU	1
Wafa	Dahmani Ep Zaafouri																					1	1	5%	AF	1
Maritza Yesenia	Minano																					1	1	5%	LAC	1
Jose	Ovidio Salgueiro**		1																				1	5%	LAC	1
Andrei	Kolesnikov																						0	0%	EU	1
Veronica	Cretu																						0	0%	LAC	1
Julie	Hammer																						0	0%	NA	1
Javier	Rua Jovet																						0	0%	NA	1

资料来源：ITEMS International 利用 ICANN 公开数据得出

注意：表格中间几栏对应 ICANN 第 35 到 56 届会议（提交本报告时获得相关数据的那些会议）。单元格内写有数字 1 表示相关领导人得到了参加相关会议的一般会员补助。

12.2.2. 为参加 RALO AGM 提供的资金支持

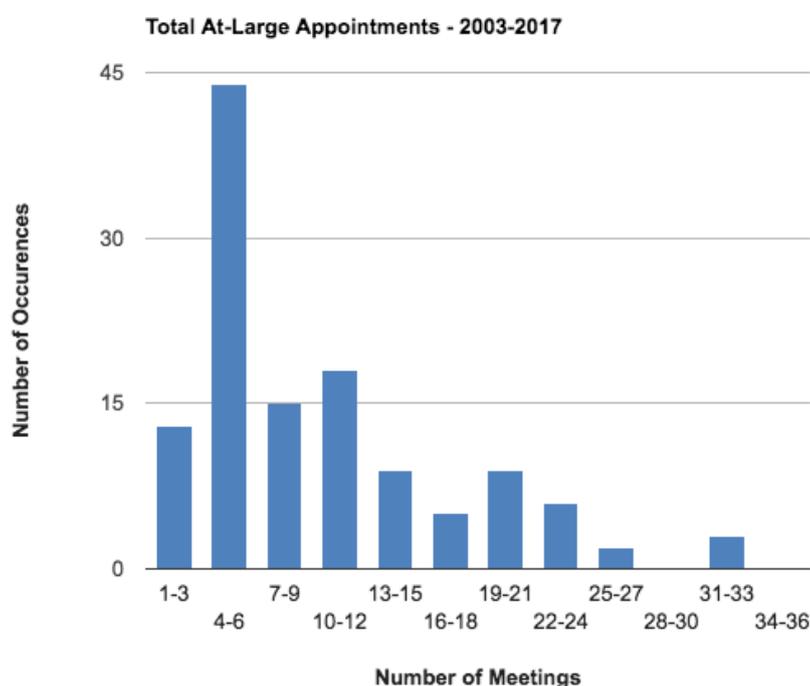
ICANN 全力资助四年内举行的 5 次 RALO AGM（年度大会），之后各个 RALO 为了准备 ATLAS 而“沉寂一年”。第 5 年结束时，这一循环会再次开始。2017 年的 NARALO AGM 与 ARIN 会议同期举行。因此，一般会员成员能顺便参与 ARIN 流程，非常高效。很多之前从未参加过 ICANN 会议的新人也得以出席 AGM，因而此次 AGM 的参与者更能代表真正的基层一般会员成员。

12.2.3. 从更广泛的 ICANN 角度看一般会员差旅补助

ICANN 生态系统内的其他组织有时会对 ICANN 资助一般会员参加 ICANN 会议的方式感到不满。GNSO 内流行的一个论点是，注册服务机构和注册管理机构由于是付费成为 ICANN 的一部分，他们自然可以在 ICANN 讨论中拥有发言权。

而一般会员社群内的很多人认为这个论点站不住脚，他们反驳称，注册服务机构和注册管理机构是用最终用户的钱付费。因此最终用户也需要有一项供其参加会议的资助机制。而该资助机制最好是由 ICANN 自己资助，否则他们的利益将被忽视。一般会员的差旅补助对于支持多利益相关方模型非常关键。ITEMS 审核小组支持未来适当增加差旅补助。

分析一般会员社群提供的从 2003 年至 2017 年的参会数据得出，在参加会议的一般会员成员中，大多数人的参会次数低于我们在 EMM 中提出的 18 次限制，但也有不少人（104 位参会者中的 20 位，即 20%）出席会议的次数超过 18 次。这些数据不包括由提名委员会、ICANN 董事会或其他来源资助的同一群人参加会议的情况。



资料来源：艾伦·格林伯格 (Alan Greenberg) 数据分析，2017 年 1 月

12.3. ICANN/一般会员资助计划

除了为一般会员领导人提供的直接差旅补助，一般会员参会者还有其他多个资助来源（CROPP 计划、导师制度、NextGen 项目和英才计划，以及财政年度资金请求）。下表列出了这些计划。

这些计划可提供额外的资金，支持一般会员社群的非领导成员参加会议。但是我们发现，关于如何申请这些资金的信息很难找到。

为了提高透明度，我们建议立即在一般会员网站上明确提供这类信息。

表 12. 最终用户可用的 ICANN 资助机制

资助计划	主要特点
英才计划	旨在通过优先考虑现居于“全球范围内服务水平低、代表人数不足的社群”的候选人，构建更广泛、更具多样性的明智选民基础。
NextGen 项目	面向有兴趣更加积极参与到自己地区社群以及参与全球互联网政策未来发展的个人。
导师制度	每位导师可选择 2 位学员。但流程具有争议，学员的选择并不透明，存在任人唯亲的嫌疑。
CROPP 计划	该机制允许每个全球区域的 5 个人获得参加地区会议的差旅补助。这是一个好主意，但选择流程存在争议。透明度缺乏，导致对于一些 RALO 的地区间徇私行为感到严重失望和担忧。

建议 # 13: 为了提高透明度，清楚说明申请一般会员差旅资金补助及其受益人的所有信息均应在一般会员网页中统一及时发布。

建议 # 13: 对公众意见的回复

社群非常支持这一建议。

12.4. 建立新的一般会员资助机制

众所周知，一般会员社群全部由志愿者组成，因而尤其依赖 ICANN 资助。这当然不是一个新问题，但是在当前情况下，并且在不超出本次审核范围的前提下，我们认为解决此问题的一个方法是，允许一般会员申请新 gTLD 项目产生的部分拍卖资金。

本次审核中，一些人提出，这些收入最终来源于作为新旧 TLD 注册管理机构客户的全球最终用户社群。gTLD 项目让注册管理机构有机会增加 TLD 资产、实现业务多样化，为他们带来重要的新收入源。

根据这一观点，考虑一般会员社群从这些收入受益的方式完全恰当（尤其是在计划第二轮 gTLD 申请时）。

我们认为，像这样轻松解决利益相关方团体之间的不平衡情况，在 ICANN 历史上或许是绝无仅有的。现在应该就是一般会员社群通过某种形式的长期补助机制得到部分资助或补助的恰当时机。

建议 # 14: ALAC 应通过相应的工作组，申请获得一定比例的 gTLD 拍卖收入。所申请的资金应专用于支持最终用户及民间团体广泛参与 ICANN。此机制可替代或补充 ICANN 支持一般会员社群所产生的现有运营费用。

建议 # 14: 对公众意见的回复

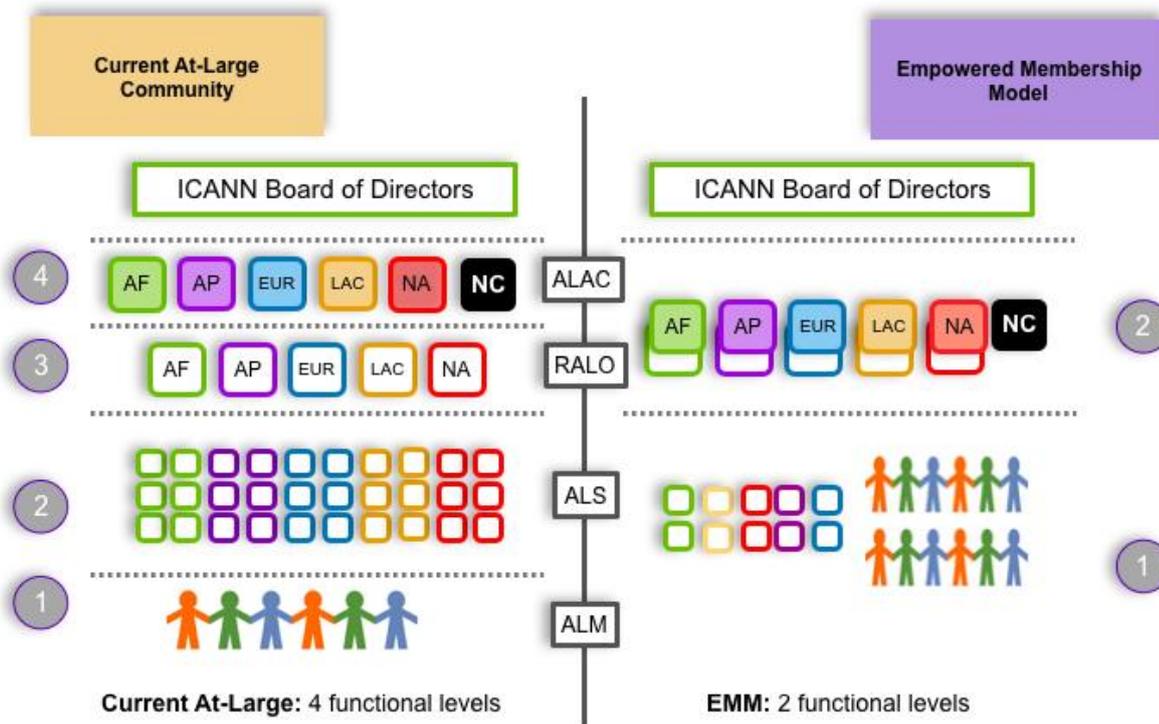
此建议获得了社群的中度支持，而 ICANN 内其他利益相关方团体的代表则普遍反对此建议。报告的本部分内容已经根据社群反馈进行了修改，但我们仍坚持保留这一建议，因为我们认为这是一种新颖、可行且完全合理的方式，可以为资助最终用户真正在 ICANN 流程中建言献策建立起新的机制。

13. “赋权会员模型”提案

13.1. 理由

此次审核的主要发现之一是，一般会员社群的总体使命和职能在一般会员社群内部和更广泛的 ICANN 生态系统中得到大力支持，然而社群仍然难以有效实现最终用户的广泛参与，以及/或确保将更多的最终用户声音带到 ICANN 政策制定流程。

拟议赋权会员模型考虑了一般会员社群无数成员的观点，以及更广泛 ICANN 生态系统中 SO 和 AC 代表的观点。该模型所提供的解决方案有利于减少机构冗余，方便最终用户参与，同时加强一般会员社群的问责制。此外，社群应该只需最低程度的调整，以最低的成本，便能实施此模型。



如上图所示，EMM 专为消除审核人所认为的参与当前组织结构的主要障碍而设计。

拟议 EMM 的最显著特征有：

- 整体简化了组织结构，仅有两个职能层级，而现在的结构有四个层级。RALO 和 ALAC 领导职能的合并进一步简化了组织结构，此结构更能密切关注最终用户的顾虑。
- 取消了当前的一项要求，即必须成为一般会员组织 (ALS) 的成员才能积极参与一般会员政策建议或“外展与合作”活动。
- 任何对 ICANN 政策制定工作感兴趣的互联网最终用户都将能方便、快捷地参与一般会员活动。各个地区的成员资格标准将不再有区别。
- 新的“报告员”职位创立，更加方便最终用户参与到政策建议活动中。

13.2. EMM：定义和建议

下表定义了 EMM 的主要理念方面，其后是相应的 EMM 建议。

表 13. EMM 职能方面和相关建议

1 — 一般会员成员 (ALM)

定义：任何互联网个人最终用户，或最终用户协会的代表，均可申请成为一般会员社群的成员。ALM 可选择参与“政策建议”或“外展与合作”活动，或同时参与这两者。成为一般会员成员 (ALM) 无需满足任何基本条件。

EMM 建议第 1 点：一般会员社群应取消当前的一般会员成员资格标准，尤其是关于加入 ALS 方能积极参与一般会员社群政策建议流程的要求。所有对 ICANN 政策制定职能感兴趣的互联网最终用户都应该能够平等地参与一般会员社群的活动。

2 — “活跃”成员资格

定义：一套用于识别“活跃”ALM 的标准。主要标准将是，证明在至少三个月内持续参与 ICANN WG/CCWG 的工作或“外展与合作”活动。最后可以使用同行审核机制。合格 ALM 将赢得一般会员社群内的投票权，并有资格获任报告员。投票权将适用于 RALO/ALAC 领导职位的选拔，以及董事会席位的选拔（前提是我们的非强制[建议 #6](#) 获得通过）。

EMM 建议第 2 点：ALAC 应制定一套衡量标准，用于评估一般会员成员 (ALM) 积极参与“政策建议”或“外展与合作”的程度。活跃 ALM 应获得参加地区会议的资助，包括 AGM、互联网治理学校和轮流召开的地区性 ATLAS 会议（当轮到其所在地区召开时）。

3 — “政策”和“外展与合作”报告员

定义：至少三个月时间积极参与 ICANN WG/CCWG 工作和/或外展活动的 ALM 可志愿申请成为所在 WG 的“报告员”。报告员将负责向 ALAC 报告其所在 WG/CCWG 的工作。至少 10 位报告员将获得参加 ICANN 会议的差旅补助，以便他们报告所在 WG 的工作情况。

EMM 建议第 3.1 点：ALAC 应更新其程序规则，以纳入关于报告员角色和职能的新程序。报告员的初始任期将仅为 1 年。政策意见报告员可连任一次。**外展报告员的任期**仅为一年，以便提高流动性。针对合格 ALM 的征求意向书公告应在其任期开始前 6 个月发布。

EMM 建议第 3.2 点：ALAC 应使用与政策报告员相同的资格制度，选拔 5 名报告员，帮助 ICANN 制定关于需求驱动的多部门外展方法的方案，并从 ICANN 全球利益相关方合作团队的工作中学习经验。报告员

的任期将为一年（三次会议），以便促进流动性并鼓励基层提出更多真实的意见（建议 # 13）。

4 – RALO 和 ALAC 领导职能的合并

定义： EMM 中，RALO 和 ALAC 领导职位会被合并，即，RALO 领导人将成为其地区在 ALAC 的代表。

EMM 建议第 4 点： 一般会员社群应更新其程序规则，以纳入关于 RALO 领导人的任命及其在 ALAC 中担任相应职责的新程序。ICANN 章程也应进行相应更新。

5 – 元老理事会 (CoE)

定义： 元老理事会 (CoE) 是一般会员社群经验丰富的成员组成的理事会，这些成员已经在 ALAC 完成两个任期，不能再担任职务。CoE 的成立旨在让一般会员社群留住代表了该组织集体记忆的那些个人。理事会成员将担任一个两年任期，每年经资助参加一场 ICANN 会议（通常是在他们所在地区举行的会议）。

EMM 建议第 5 点： 一般会员应更新其程序规则，以纳入关于 CoE 运作和成员的新程序。

6 – SO/AC 联络人的任命

定义： EMM 中，提名委员会应负责任命 ALAC 的 5 位成员担任被派驻 ccNSO、GNSO、SSAC、ASO 和 GAC 的联络人。

EMM 建议第 6 点： ALAC 程序规则应进行更新，以增加关于提名委员会对成员（同时担任联络人）的任命的新程序。

7 – 选拔：使用随机选择方式

定义： 特定选拔（董事会席位、CoE 和报告员职位）中应使用随机选择方式，以此增强透明度和问责制。

EMM 建议第 7 点： ALAC 程序规则应进行更新，以增加关于使用随机抽选方法任命一般会员关键领导职位的新程序。

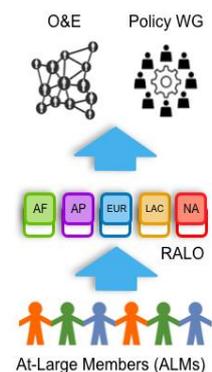
13.2.1. 一般会员成员

对 ICANN 使命感兴趣的所有互联网最终用户都可以成为一般会员社群的成员，只有在其他 ICANN 选区担任投票成员的个人或实体例外。参与者应被称为**一般会员成员 (ALM)**。

成员的加入程序非常简单，且在所有全球地区都一样。希望成为 ALM 的互联网个人最终用户应联系其 RALO，该组织的主要职能是为这些最终用户提供：

- 有关一般会员社群在 ICANN 内所扮演顾问角色的信息。
- 参与有关 ICANN 政策范围的政策建议的现有机会列表。
- 参与基层“外展与合作活动”的机会

ICANN 工作人员应协调所有地区的 RALO 领导人，确保他们了解有关活跃的选区和跨选区工作组的最新信息。



作为“欢迎礼包”的一部分，ALM 将被引导参加 ICANN 学习中心²⁰和其他现有的能力建设计划。

RALO 领导人和工作人员将向他们说明，了解和参与 ICANN 工作的最恰当方式是通过远程参与。最终用户 (ALM) 如果能自己熟悉这些流程，也可以直接加入 ICANN 工作组。

工作人员应制定根据时间长短确定成员身份的机制，即订阅和积极参与 ICANN WG 和/或 RALO 外展活动的时长。

13.2.2. 参与“外展与合作”活动

本次审核中，我们的目标是，提出一个自我带动的适当协调机制，以便互联网社群的不同部门和 ICANN 工作人员共同合作，以有效、适当的方式向一般会员社群传达正确的信息。我们认为，在一个真正全球基层的活力四射的一般会员社群发展中，这个机制将发挥重要作用。关键要素如下：

- 新设立的外展报告员（最好是每个地区一位报告员）将提出自己地区的需求，并帮助自己地区了解 ICANN 方面的核心消息。
- 一个显然的例子是立足当前的试点计划，在每次 ICANN 会议后迅速提交一个信息包。（我们不负责制定政策，但这应该是在各地区构建更高效外展的一个绝佳依据）。
- 制定相关机制，找出对 ICANN 主题了解甚多、可以开始参与 WG/TF 的 ALM，并与他们互动。
- 提高高等院校的参与度有助于吸引学术界参与。
- 更有效关注其他目标团体。（上文 8、4、1）

主要对基层“外展与合作”活动感兴趣的 ALM 应接受 ICANN 工作人员中外展专家的协助，专家会通过印刷材料、视频等方式，帮助 ALM 组织旨在提高 ICANN 和一般会员活动认知度的活动，包括专题讨论会、网络研讨会、博客形式的活动。合格的“外展与合作”ALM 将受邀参加计划的地区 ATLAS 会议，并有权在一般会员领导人选拔中投票。

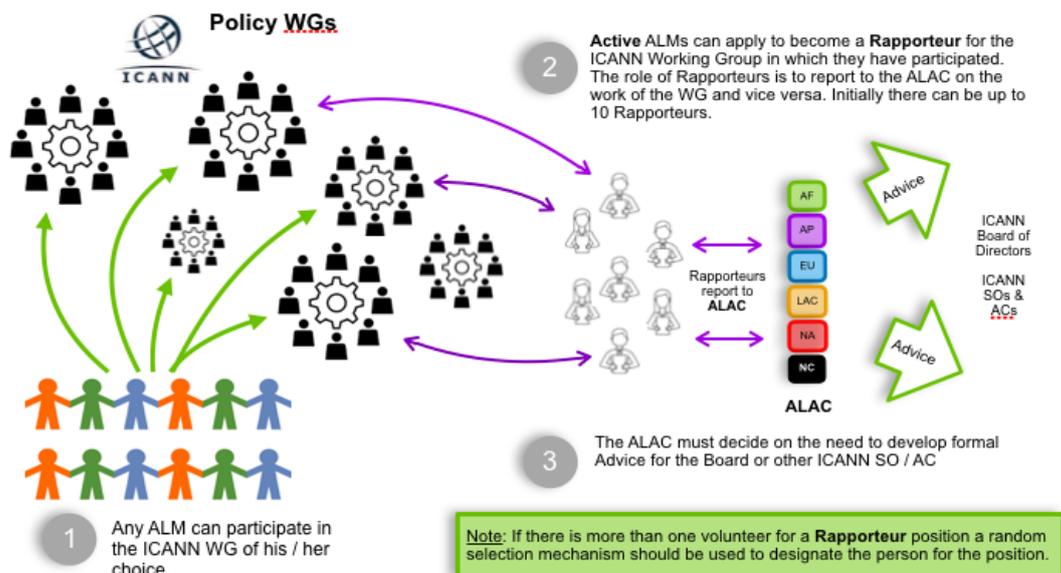
////////////////////////////////////
建议 # 15 (新增)：ALAC 应使用与政策报告员相同的资格制度，选拔 5 名报告员，帮助 ICANN 制定关于需求驱动的多部门外展方法的方案，并从 ICANN 全球利益相关方合作团队的工作中学习经验。报告员的任期将为一年（三次会议），以便促进流动性并鼓励基层提出更多真实的意见。
 //////////////////////////////////////

13.2.3. 参与 ICANN 工作组

对政策制定感兴趣的 ALM 将得到如何参与一个（或更多）ICANN 工作组工作的相关指导（下方示意图中的第 1 步）。参与 ICANN 工作组纯属自愿，参与方式可以通过电子邮件清单、其他电子方式、电话会议，或是亲自出席 ICANN 会议。积极参与是 ALM 在一般会员社群内的一些选拔中获得投票权的条件，详细说明参考其他地方。

²⁰ ICANN 学习中心网站：<http://learn.icann.org/>

13.2.4. 报告员职位和选拔



至少三个月积极参与的 ALM 将有机会志愿申请担任“报告员”（上方示意图中的第 2 步）。报告员将负责接连三届 ICANN 会议的相关工作。

“政策”报告员职位负责向 ALAC 报告 WG/CCWG 工作的状态，以及 ALAC 提供政策建议的必要性（如适当）。“外展与合作”报告员职位负责参与 ICANN 外展战略，并在自己地区宣传相关结果。

所有报告员应在每次 WG/CCWG 会议后定期报告。符合差旅补助资格的报告员应该参加 ICANN 会议，在会上向 ALAC 正式报告工作。

有意申请报告员职位的 ALM 应提交意向书 (EoI)，并随附一份任职能力声明。如果某个空缺的报告员职位只有一位志愿者申请，该志愿者将默认获任该职位。如果某个报告员职位有多位志愿者申请，则 ICANN 支持工作人员将采用随机选择机制（例如 RFC3797）来选定任命对象。

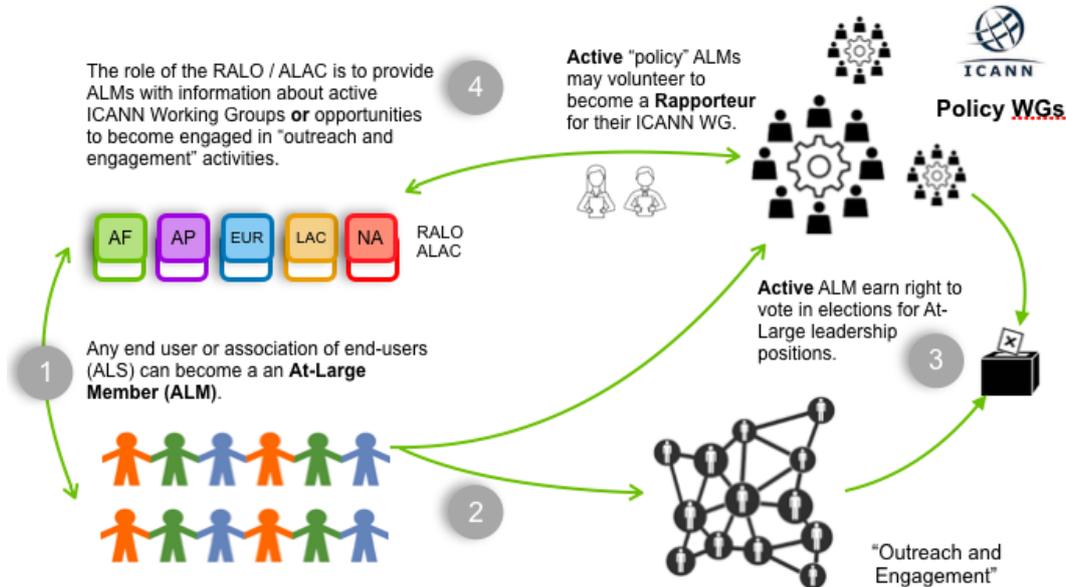
政策意见报告员的最长任期为接连 6 届会议（2 年）。此后报告员将经历两年的“冷却期”，除非他在一般会员社群内晋升，占有了 ALAC 席位。外展报告员将只能担任一个为期一年的任期（3 届 ICANN 会议），以便提高流动性。

最初，最多 10 个 WG 的报告员将有资格接受差旅补助。（如果将来跨社群工作组的数量增加，或是额外补助获得批准，则差旅补助名额可能增加）。

无论是否获得资助，参与 WG 的所有 ALM 都可以担任报告员。

13.2.5. RALO/ALAC 选拔中的投票权

ALM 选民，亦即因为积极参与 WG 或“外展与合作”活动而获得投票权的 ALM，将受邀在选拔自己地区派往 ALAC 的 RALO 代表时投票。



在 RALO/ALAC 领导职位的选拔中投票的资格标准将是，证明在至少三个月内积极参与某个 ICANN WG/CCWG 的工作，或证明积极参与“外展与合作”活动。

ICANN 支持工作人员应根据 ALAC 制定的上述标准，确定投票资格。ALM 活动将接受两方面监督：政策意见、外展活动（上方示意图中的第 3 步）。ALM 可以因意见和/或外展方面的表现，获得投票权。由于内部 WG 工作的减少，将不再占用工作人员资源。（参见建议 # 7）

在政策方面，这可通过组织各种 Adobe 电话会议的 ICANN 工作人员成员来监督。电话会议的出席和积极参与（献言）情况应进行记录。

在“外展与合作”方面，简单标准应发展为监督参与 ALM 的两方面表现：参与组织外展/能力建设活动，以及参加互联网相关活动。

工作人员监督 ALM 参与其他 AC/SO WG 情况的工作量将轻微增加。ALAC 支持工作人员需要加强联络，但我们建议，他们需要更加了解更广泛政策活动的详情，事情才会往好的方向发展。

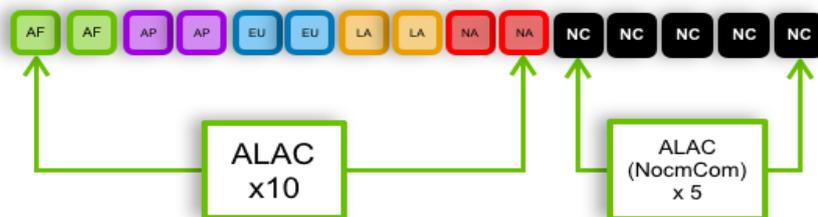
ALM 经认定不符合投票资格的基本标准时，他们各自的 RALO 和 ALAC 应得到通知。剥夺 ALM 投票权的决定将由 ALAC 采取行动，首先是警告，然后从投票名单中去掉不活跃的 ALM。

选拔应通过电子方式进行，使用 ICANN 现在使用的电子投票平台（Big Pulse 或 tally.icann.org 或类似平台）。

投票权将在 18 个月内有效，但我们认为，如果积极参与标准继续得到满足，就没有必要设定任何总时间限制。

13.2.6. ALAC 的成员构成

EMM 中，15 人组成的 ALAC 将包括：从每个全球地区直接选拔的 2 位成员（例如 RALO 主席 + 副主席，或主席 + 秘书），加上提名委员会任命的 5 位成员。这与 ALAC 当前成员构成的主要区别是，代表地区的十个席位将由各个地区 RALO 的主席 + 副主席担任。



ALM 必须符合积极参与资格至少一年（12 个月）时间，才能竞选 ALAC 席位。

13.2.7. 提名委员会的角色

提名委员会推选的 5 位成员应分布在 ICANN 五个地理区域，即在每个地理区域内的国家/地区推选出一位公民。

由提名委员会任命的 5 位 ALAC 成员均会被任命为任期两年的联络人，派驻 ICANN 的各个主要 SO/AC（ccNSO/GAC/SSAC/GNSO 和客户常任委员会）。

这将要求进一步强化传达给提名委员会的一些特殊职位的用人标准。由提名委员会任命的 ALAC 成员应能证明对一般会员活动及其在 ICANN 的角色比较熟悉，才能被考虑任命到 ALAC。

13.2.8. ALAC 任期限制（无更改）

ALAC 任期仍然为两年。成员只能连任第二个两年任期一次。任满两个任期后，ALAC 成员在两年内不能担任所有一般会员职位，但 ICANN 董事会或 CoE 职位除外。

ALAC 任期将采用交错方式设置，和当前章程描述的一样。为避免一小群人占用差旅补助名额，应限制对参加 ICANN 会议的一般会员社群的差旅补助，个人最多只能接受 18 次补助。

13.2.9. 组建一般会员元老理事会 (CoE)

任期限制的实施以及强制性的“辞职”期旨在缓解少数个人主导一般会员流程的情况，并鼓励也许更能反映最终用户观点的新成员，尤其是来自基层的新成员。

如果失去一般会员当前领导团体中许多人积累的一些宝贵专业知识，实在令人扼腕叹息。因此，我们建议组建一个六人的“元老理事会”，受任期限制的成员可以加入其中。如果在任何年份候选人不只六人，那么 CoE 选拔将采取随机选择流程。

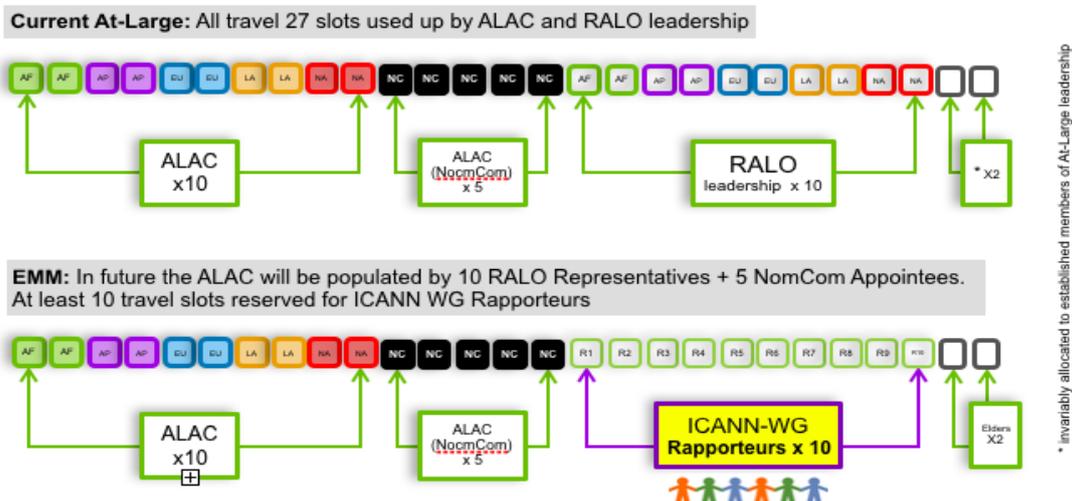
元老只有一个为期两年的任期，每位元老在任期内都有资格获得参加一届 ICANN 会议的两次行程报销，而这通常是指参加元老所在地区的会议。元老的角色主要是通过外展和导师流程鼓励下一代人。元老也可为自己地区的更广泛 ICANN 社群做出贡献（例如，担任地区性互联网治理学校的培训师）。CoE 应在任期内远程参加 ALAC 会议，以便提出过往观点。

在 CoE 成员的 2 年任期结束后，这些“元老”当然也可以选择再次成为普通 ALM。随后，他们也有资格担任报告员职位，或竞选 ALAC 席位，只要他们没有达到一般会员差旅补助的总次数上限 18 次。

13.3. EMM 对差旅补助的影响

EMM 将引入一项具有实质区别的差旅补助分配机制。随着时间流逝，一般会员社群能通过努力增加提供给社群内“合格”成员的差旅补助名额。目前我们提议：

- 为 ALAC 的 RALO 成员提供 10 个名额
- 为提名委员会任命的 ALAC 成员（联络人）提供 5 个名额
- 为元老理事会提供 2 个名额
- 为以联络人身份参加 ICANN 工作组的一般会员成员提供最多 10 个名额，其中政策意见领域 5 个名额，外展领域 5 个名额。



EMM 的影响将是修改现有资助模型的补助分配方式，其让领导团体不成比例地受益，且没有为普通最终用户留出空间。EMM 旨在促进最终用户参与和出席 ICANN 会议。

13.4. EMM 与社群现状有何区别

表 14. EMM 与当前一般会员社群的对比

当前一般会员社群（现状）	赋权会员模型
<p>ALT ALAC 领导团队 (ALT) 选拔自当前 ALAC 成员，负责为主席提供支持，确保 ALAC 能够以最小的管理开销专注于最适当的问题。</p>	<p>ALT 审核人没有找到保留这个精英结构的任何有说服力原因。我们也和 ALAC 的部分人一样，担心它已经在主导 ALAC 决策。我们建议取消 ALT，将决策权力交还给 ALAC。（参见建议 # 4）。</p>
<p>ALAC ALAC 的职责有：i) 考虑关乎互联网个人用户利益的 ICANN 活动并就这些活动向 ICANN 董事会提出建议；ii) 在 ICANN 的问责机制中发挥重要作用；iii) 协调 ICANN 针对互联网个人用户的一些外展与合作工作。</p>	<p>ALAC EMM 下，ALAC 和 RALO 的角色被合并，亦即获选的 RALO 领导将自动成为 ALAC 的地区代表。新 ALAC 的角色是，根据“WG 报告员/联络人”和积极参与跨社群和政策 WG 的其他一般会员成员的反馈，向董事会提供建议。ALAC 决策尽可能依据基本共识，而在共识无法达成时，遵从当前的投票程序规则。</p>
<p>5 x RALO 作为信息的渠道和传播者，RALO 负责宣传来自 ICANN 的信息，推动组织成员的参与，并将地区用户观点传达给 ICANN。各个 RALO 受到其自身使命和组织文件的约束，包括与 ICANN 签署的谅解备忘录。</p>	<p>5 x RALO RALO 的双向职能得到强化，不仅负责外展（自上而下），还负责传达最终用户的意见（自下而上）。RALO 高级职员担任对 ICANN 政策制定感兴趣的最终用户的导师，引导他们参与适当的 ICANN WG。RALO 领导是在 ALAC 的地区代表。RALO 还将负责组织地区会议、地区“ATLAS”会议，以及联系其他相关的地区组织。只有活跃时间至少有 12 个月的 ALM 才能竞选 ALAC 席位。</p>
<p>一般会员组织 (ALS) 一般会员组织是独立组织，处于当前一般会员社群的最底层，是最终用户的参与起点。获得 ALS 认证表明 ALS 满足 ICANN 规定的标准，能够使互联网个人用户在本地区的层面上、或某个主题的层面上参加 ICANN 活动，促进个人对 ICANN 活动的了解和参与。</p>	<p>一般会员成员 (ALM) EMM 非常关注最终用户 (ALM) 的直接意见。对 ICANN 政策工作或是外展活动感兴趣的任何最终用户均可以联系当地的 RALO，询问成为 WG 志愿者的机会。注册加入 WG 和/或外展/能力建设活动时，最终用户便自动成为 ALM。ALM 积极参与 WG 几 (3) 个月，便有资格被选为报告员，并得到选举 RALO/ALAC 领导的投票权。</p>

13.5. 衡量 EMM 的影响：绩效衡量标准

EMM 成功的最终评判依据：EMM 是否使一般会员成为 ICANN 政策制定中更加积极、知识更丰富的参与者。我们不寄望一般会员的参与呈数量级增长，而是希望 ALM 数量实现稳定、大幅的增加。

我们的审核小组建议系统性地收集数据，以便衡量拟议 EMM 的影响。持续评估 EMM 的衡量标准应包括：

- 各个地区一般会员成员 (ALM) 的总数量。
- 各个地区活跃 ALM 的总数量。
- 积极参与 ICANN WG 和政策建议工作的 ALM 数量。
- 积极参与“外展与合作”工作的 ALM 数量。
- 参与一般会员会议（ICANN 例行会议）的 ALM 数量。
- 参与一般会员地区会议（不断轮转的地区性 ATLAS）的 ALM 数量。
- 政策建议工作的成果（数量不一定是成功的衡量标准）。
- 各个地区组织的“外展与合作”活动的数量。

定期收集数据是评估 EMM 近中远期影响的关键。我们建议 ICANN 支持工作人员收集所有工作组的数据，针对所有地区使用一致的标准，并且在此期间与 RALO 领导展开合作。

有了此信息，一般会员社群和将来的审核人员便可根据一套明确的基准来评估我们所提措施的影响，并将其作为审核战略重点的依据。

建议 # 16: ALAC 应采纳一套全体一般会员社群均可使用的衡量标准，用以衡量赋权会员模型 (EMM) 的实施和影响，跟踪一般会员社群的绩效持续改进。

建议 # 16: 对公众意见的回复

社群非常支持这一建议。



一般会员社群审核

第 II 部分

2008 年 ALAC 审核的成果与分析

14. 第一次 ALAC 审核（2008 年）的成果

对 ALAC 的第一次独立审核由 Westlake Consulting Ltd. 在 2008 年 2 月至 7 月展开²¹。最终报告于 2008 年 7 月 28 日送呈 ICANN 董事会。该报告中包含 24 条建议（参见下文表格）。

14.1. 显著成果

1. ICANN 学院的成立（2012 年）

ICANN 学院最初由一般会员改进实施项目的一个工作小组于 2010 年提出，其成立可以视为 2008 年 Westlake 审核的直接成果。ICANN 学院针对新任命的 ICANN 领导人提供一个时长 20 小时的讲座项目，其许多特征都源自国际互联网治理暑期学校，而这些学校自身也被视为成功的一般会员举措。ICANN 学院成立的目的是，在暑期学校模型的基础上加以调整，“以便符合 ICANN 当前和未来的需求”。我们还注意到，学院现在推出一门新课程：《主席建导技能发展》。

2. 国际互联网治理暑期学校

第一个互联网治理暑期学校由德国 University of Meissen 于 2007 年 7 月组建。其成立是源于一份联合国报告，报告中强调了有关互联网治理的学术研究和培训的缺乏。此学校和之后成立的学校根据相似的模型建立，已经成为一般会员社群的一个重要延伸。这些学校致力于寻找并培训刚刚步入 ICANN 世界的新人，他们中的许多人都继续发展成为了社群的活跃成员。

3. 一般会员活动的每年度和多年度预算

2013 年起，ICANN 开始发布每年度和多年度预算，其中规定了一般会员社群的资金分配情况。这一良性发展是 Westlake 建议的直接成果，也象征着一般会员活动规划和财务透明度工作向前迈进了重要一步。尤其是，多年度预算流程更方便在组织 RALO 大会和 ATLAS 峰会时提前规划。我们注意到在这方面的两点事实：ICANN CFO 哈维尔·卡尔维兹 (Xavier Calvez) 在 ICANN 会议期间均会就 ICANN 运营预算中有关一般会员的方面做定期报告；一般会员社群会在运营规划和预算发布后及时提交正式书面声明。

4. 在 ICANN 董事会设立一般会员席位

尽管之前的审核人员没有特别建议在董事会设立一般会员成员，但这一最终成果已于 2012 年生效。

²¹ Westlake Consulting Ltd 的最终报告发布于 ICANN 网站：<https://www.icann.org/en/system/files/files/summary-alac-independent-review-25jul08-en.pdf>

14.2. 审核流程和建议

Westlake Consulting 的建议由特别成立的董事会治理委员会 ALAC 审核工作组进行了初始评估，工作组于 2009 年 1 月发布了其最终报告。我们将工作组的结论总结到下表的右边一栏。

表 15. WESTLAKE CONSULTING LTD. 审核建议

Westlake 建议	BGC ALAC 审核工作组评估 ²²
WLC 建议 # 1: 提名委员会任命的 ALAC 成员的数量应从 5 位增加到 7 位；此结构应在下次三年一度的审核中特别重审，考虑那时存在的 ICANN 地理区域组织。	拒绝
WLC 建议 # 2: ALAC（理想情况下还有 RALO）的所有成员都应有明确的职位描述。	接受
WLC 建议 # 3: 至少在下次 ALAC 审核之前，RALO 的当前分布应保持不变。	接受
WLC 建议 # 4: 为了改进资源管理，ICANN 应实施以活动为依据的成本核算系统。	接受
WLC 建议 # 5: ICANN 应当提供更多资源来支持 ALAC，以达到为每个地区增加（最多）一名新员工。	部分接受
WLC 建议 # 6: ALAC 主席应当每年与 ICANN 工作人员协商一份支持协议，以确定一致的期望和绩效指标。	接受
WLC 建议 # 7: ALAC 在董事会的职位仍为联络人，拥有完全的参与权和知情权，但没有投票权。	拒绝
WLC 建议 # 8: 将董事会及其他联络人的任期延长为两年，但 ALAC 依据程序规则第 11 条（罢免投票）保留“罢免权”。	拒绝
WLC 建议 # 9: ICANN 工作人员应当针对互联网个人用户和 ALS 编制一份关于 ICANN 和 ALAC 的多语言简要指南。	接受
WLC 建议 # 10: ALAC 应制定： <ul style="list-style-type: none"> - 简单的年度《目标声明》，说明目前的问题和未来 12 个月的工作重点、目标和活动，并确定每项活动和目标取得成功的措施。此文件应严格遵循 ICANN 的战略和运营规划，并发布在 ALAC 网站上； - 在 ICANN 的下一年度规划制定周期之前，ALAC 应制定自身的战略规划（对更广泛的 ICANN 战略规划进行补充）。 - 制定此战略规划后，ALAC 应制定年度运营规划，其中应说明支持该年度战略规划所需的活动和资源（同样作为相应的较宽泛的 ICANN 战略和运营规划的补充，并适用于同一规划周期）。 	接受
WLC 建议 # 11: ALAC 主席的任期应当延长到两年。	接受
WLC 建议 # 12: ALAC 应设法将真正代表互联网个人用户的组织（这些组织可成为 ALS 候选组织）与更适合划分为 NCUC 的组织区分开来。	部分接受

²² 关于 ALAC 改进的 ALAC 工作组最终报告，2009 年 1 月 28 日：<https://www.icann.org/en/system/files/files/final-report-alac-review-28jan09-en.pdf>

WLC 建议 # 13: ALAC 应在其网站上发布关于从收到 ALS 申请到做出决定平均所用时间的趋势。	接受
WLC 建议 # 14: 定期审核 ALS 合规性，并合理应用处理不合规情况的规定。	部分接受
WLC 建议 # 15: ICANN 应针对不合规情况制定明确的制裁措施。这些措施可能包括：取消获得 ICANN 差旅补助的资格、取消投票权或停职，直到问题得到解决。	部分接受
WLC 建议 # 16: 如果仍存在任何与监察官报告 05-1090 和 06-317 相关的问题，ICANN 董事会或 ALAC（根据适用情况）应尽快解决。	拒绝
WLC 建议 # 17: ALAC 应当为一般会员社群如何参与政策意见制定而定义明确的流程。	接受
WLC 建议 # 18: ALAC 应使用多语言维客工具而非目前的电子邮件清单，使一般会员社群能够更轻松地观察和参与政策意见的制定。	部分接受
WLC 建议 # 19: ICANN 应将公共评议期延长至 45 个日历日，从而为各地区的一般会员社群咨询提供更充裕的时间。	部分接受
WLC 建议 # 20: ICANN 董事会应将差旅政策修改为支付住宿费用（包括早餐和上网费用），并尽可能安排一般会员成员在主要会议场所入住或就近入住。此外，按日补助金额（支付其他合理的日常开支）应以现金形式提前支付给相关人员。	部分接受
WLC 建议 # 21: 保密电子邮件清单应仅用于适当的“非公开”讨论。	部分接受
WLC 建议 # 22: ICANN 应继续完善包括翻译和其他服务在内的语言政策。	接受
WLC 建议 # 23: ICANN 工作人员应负责管理和维护各种 ALAC 维客上的内容。	部分接受
WLC 建议 # 24: ALAC 在开展政策讨论时尤其应当使用维客取代电子邮件清单，并应继续评估各种网络工具，以促进讨论和协同工作。	部分接受

14.3. 关于 ALAC 改进的 ALAC 审核工作组

收到 *BGC ALAC 审核工作组* 初始评估产生的最终报告²³后，我们了解到的是，最近成立的结构改进委员会 (SIC)²⁴ 认为 Westlake 建议“无法实施”²⁵。

因此，新的 ALAC 审核工作组成立，其章程规定工作组的任务是确保“评估人的最终报告（独立审核）包含 BGC 和工作组工作所需的数据和信息，（主要）是为了向 BGC 建议一般会员社群是否需要任何更改。”

此审核工作组负责展开类似的独立流程，在我们看来便是“对审核的审核”，从而提出更容易实施的一套新建议。

²³ 继 2007 年 3 月的里斯本会议通过一项董事会决议后，董事会治理委员会 (BGC) 采纳了旨在推动审核流程的工作组模型。根据董事会批准的此工作组章程，ALAC 审核工作组的成立旨在确保“评估人的最终报告（独立审核）包含 BGC 和工作组工作所需的数据和信息，（主要）是为了向 BGC 建议一般会员社群是否需要任何更改。”

²⁴ 结构改进委员会 (SIC) 现为组织效率委员会。

²⁵ ICANN 第 57 届海得拉巴会议上，ALAC 主席在介绍当前审核暂时结果的公开会议上，提出此意见。

2009年6月9日，关于ALAC改进的ALAC审核工作组发布其最终报告²⁶。此报告包含13条建议，实际目的是取代Westlake的24条建议。这些建议总结于下方的表12。

表 16. WESTLAKE 审核：工作组建议

ALAC 审核工作组建议	Westlake 审核的 对应建议 (ITEMS 观点)	实施状态 (根据一般会员社群 实施小组) ²⁷
<p>工作组建议 # 1: ALAC 在 ICANN 组织结构中拥有持续职能。此持续职能包括四个关键要素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提供有关政策的建议； ● 针对 ICANN 的运营和结构提供相关意见； ● 作为 ICANN 问责机制的一部分； ● 作为某些 ICANN 外展的组织机制。 <p>ICANN 章程中有关 ALAC 的部分应相应更改，体现此职能。</p>	无	已完成
<p>工作组建议 # 2: ICANN 董事会应为一般会员社群分配两个投票席位</p>	彻底修改 WLC 建议 # 7	已完成
<p>工作组建议 # 3: ALAC - RALO - ALS 结构目前应维持不变</p>	修改 WLC 建议 # 3	已完成
<p>工作组建议 # 4: ALS 的培训和参与应为当务之急；合规应是长期目标。</p>	合并和大幅修改 WLC 建议 # 14、15 和 17	已完成
<p>工作组建议 # 5: 按照 ICANN 规划流程，ALAC 应制定战略和运营规划（包含绩效标准和成本信息）。</p>	合并和简化 WLC 建议 # 4、6 和 10	已完成
<p>工作组建议 # 6: 需要为制定一般会员活动的准确成本模型付出更多心力。</p>	彻底修改 WLC 建议 # 20	已完成
<p>工作组建议 # 7: 应该鼓励 ALAC 自行选择适合协同工作的工具</p>	合并和大幅修改 WLC 建议 # 18、21、23 和 24	已完成
<p>工作组建议 # 8: 公共评议期应保持 30 天期限，特殊情况下，ALAC 可申请将其延长至 45 天</p>	大幅修改 WLC 建议 # 19	已完成
<p>工作组建议 # 9: ICANN 应强化其笔译和口译服务。</p>	接受 WLC 建议 # 22	已完成
<p>工作组建议 # 10: ALAC 作为一般会员的代表机构，是汇集互联网个人用户对 ICANN 流程的意见和担忧的主要组织机构，即便 ICANN 的多利益相关方模型让个人用户有</p>	这不是建议。隐 约关联 WLC 建议 # 12	已完成

²⁶ 关于 ALAC 改进的 ALAC 审核工作组最终报告：<https://www.icann.org/en/system/files/files/final-report-alac-review-09jun09-en.pdf>

²⁷ 2012 年 6 月 8 日，ALAC 批准了《ALAC/一般会员改进实施项目：最终报告》，其中指出全部 13 项改进实施工作已经 100% 完成。

机会选择通过许多其他方式参与 ICANN 流程。		
工作组建议 # 11: 工作组建议董事会发布一份明确声明, 认可一般会员咨询委员会作为互联网个人用户的主要组织机构的地位, 并澄清 ALAC 与 GNSO 目前筹建的用户之家的相互关系	修改 WLC 建议 # 12	已完成
工作组建议 # 12: ICANN 应该制定机制, 允许代表消费者利益的被认可机构的声音在重要决策的关键时间点被倾听, 并为政策流程提供意见。	无	已完成
工作组建议 # 13: 提供政策建议是 ALAC 的目标之一, ALAC 应力争就影响互联网个人用户的任何议题提供政策建议。提供政策相关建议的流程应在 ALAC 内部改进, 以促进政策建议的提出, 还应在支持组织内部改进, 以请求 ALAC 就政策问题提出建议, 并请求支持组织、咨询委员会和董事会就 ALAC 建议的实施情况提供反馈。	无	已完成

14.4. ICANN 董事会 BGC 的独立审核

对 Westlake 最初建议的最重要修改涉及到在董事会设立一般会员投票成员, 显然 Westlake 从未建议这点。

我们注意到, Boston Consulting Group 在同期对 ICANN 董事会展开了独立审核, 并于 2008 年 11 月提交报告, 其确认了 ALAC 工作组的如下建议: “授予 ALAC 提名一到两位拥有投票权的董事会成员的权利”。²⁸

我们还注意到, 工作组没有提出与 Westlake 的四条建议相关的任何对应建议, 即便这四条建议似乎最初获得了关于 ALAC 改进的 ALAC 审核工作组给出的有利评价 (最终报告, 2009 年 1 月)²⁹。它们是:

- WLC 建议 # 5, 涉及 ICANN 为支持 ALAC 提供资源
- WLC 建议 # 9, 涉及编制关于 ICANN 和 ALAC 的多语言指南
- WLC 建议 # 11, 涉及 ALAC 主席的任期
- WLC 建议 # 16, 涉及监察官报告的未解决问题

然而, 涉及 ALAC 主席任期的 WLC 建议 # 11 在 2012 年由于更新章程而生效。这一改动虽然没有列为审核工作组的一条建议, 却得到了实施。

这表明在确定最终的建议时, 缺乏一种系统的方法。WLC 建议 # 11 得到了保留甚至成功实施, 但却没有被审核工作组最终列出。

这还表明一般会员社群有权从根本上重新解释审核建议, 忽略其他因素, 按照最适合社群的方式实施更改或建议。

WLC 建议 # 2、5、9 和 16 虽然最初得到了有利评价, 最终却被丢弃, 我们没能确定任何明显理由。

²⁸ Boston Consulting Group (2008 年 11 月) 的《ICANN 董事会独立审核最终报告》:
<https://www.icann.org/en/system/files/files/report-02nov08-en.pdf>

²⁹ <https://www.icann.org/en/system/files/files/final-report-alac-review-28jan09-en.pdf>

14.5. 分析：Westlake 建议的影响

ALAC/一般会员改进实施项目的编写人员在最终报告中指出，全部 13 项改进实施工作已经 100% 完成。

经过核实，我们确认情况确实如此。

虽然我们对之前审核所遵循的流程抱有严重怀疑，但我们也承认，审核产生的变动是必要的，而且对一般会员社群产生了一些有利影响。

建议 # 1：ICANN 章程

对 ICANN 章程中一般会员社群相关内容的修订澄清了相关情况，尤其是联络人的角色。修订后的章程澄清了一般会员咨询委员会的角色和使命是“互联网个人用户的主要组织机构”。它更加突出了 ALAC 在 ICANN 问责机制中需要发挥的“重要角色”，并为 ALAC 规定了更加明确的使命，即与 ICANN 生态系统中的其他组织合作，展开针对 ALS 的培训计划。

ALAC/At-Large Improvements Implementation: Status of Recommendations				
Recommendation	Status (% Completed)			
	25%	50%	75%	100%
Rec 1: ICANN Bylaws				
Rec 2: Board Member				
Rec 3: ALS-RALO-ALAC Structure				
Rec 4: ALS Education & Engagement ¹				
Rec 5: Strategic & Operational Plans				
Rec 6: Cost Models				
Rec 7: Communication Tools				
Rec 8: Public Comment Period ⁴				https://community.icann.org/x/DYD7AQ
Rec 9: Translation Processes ¹⁰				
Rec 10: Home of Individual Internet Users				
Rec 11: Board Statement Regarding Rec. 10				
Rec 12: Input from Consumer Representatives				
Rec 13: Policy Advice Mechanisms ¹¹				

建议 # 2：董事会成员

设立拥有投票权的董事会成员无疑是一般会员社群的一个良性发展，将最终用户的话语权提升到与 ICANN 生态系统内其他咨询委员会相同的层面。

但是，如上所述，由一般会员组成的继任工作组将 Westlakes 最初的建议（向董事会派送无表决权的联络人）改为这一迥异（虽然更好）的变动，而我们对工作组采取的相关方法存有疑虑。

相关理由解释如下：

我们的报告纠正了 Westlake 报告中的一个不足。该报告建议：ALAC 可以任命两位董事会成员，他们拥有观察权和发言权，但不拥有董事会正式成员的权利（尤其是投票权）和义务。该建议立足于一个假设，即委派董事会正式成员会否定 ALAC 考虑公共利益的选择自由。³⁰

但是，我们认为这个理由不可接受地扭曲了 Westlake 最初的建议，我们不希望看到当前审核流程提出的任何结论和建议得到相同对待。

建议 # 3：ALS/RALO 结构

这条建议的提出应该是为了维持据以建立一般会员社群的 RALO/ALS 结构，确保其“不会妨碍社群的有效运营和发展”。

建议 # 4：ALS “培训及参与”

此建议是为了改善提供给 ALS 的信息质量。此建议的提出应该是为了响应 ALS 的一个直接需求，ALS 曾经要求获得更优质的信息，以便了解一般会员咨询委员会的角色和职能，以及积极参与的机会。它还力求明确 ICANN 支持工作人员在信息/培训材料的编制和宣传中发挥的作用。

此建议被一般会员咨询委员会描述为“已实施”。我们注意到，大量的外展和参与工作已经开展。然

³⁰ 关于 ALAC 改进的 ALAC 审核工作组最终报告（2009 年 6 月 9 日）：<https://www.icann.org/en/system/files/files/final-report-alac-review-09jun09-en.pdf>

而我们认为在这方面还应开展更多工作。我们将在最终报告中再次谈及外展问题。

此外，在局外人看来，并不清楚是工作人员还是社群在负责信息的提供。我们收集到的观点是，此建议极大部分有关工作人员的这一角色：帮助编制解释政策问题的材料，方便个人最终用户理解政策问题。

建议 # 5: ALAC 战略和运营规划

尽管上文提到此建议被描述为“已实施”，但我们没有找到任何证据能证明 ALAC 或更广泛一般会员社群实际制定了正式的近、中或远期战略和运营规划。

我们注意到 2008 年 10 月，董事会治理委员会关于 ALAC 改进的 ALAC 审核工作组曾建议：“（按照 ICANN 规划流程），ALAC 应制定战略和运营规划（包含绩效标准和成本信息）”，然而并不清楚 ALAC 是否落实了这点。

2014 年，ALAC 确实提交了关于 ICANN 《五年战略规划的愿景、使命和重点领域》文件的声明，该文件涉及了一般会员社群。然而我们认为，这并不是最初建议所设想的文件类型，而应该编制着重关注一般会员社群的一份文件。

建议 # 6: 成本模型

这条重要建议尤其要求为制定一般会员活动的准确成本模型付出更多心力。

我们注意到，ALAC 每年都会针对《ICANN 运营规划和预算》文件提供建议，该文件涵盖了 ICANN 内的所有选区。我们还从 ICANN 首席财务官处获得了从 2008 年以来的详细差旅报告。我们利用这些资料自行评估了一般会员社群内差旅补助的主要受益人（参考第 10 节的表格）。³¹

一般会员社群的相关总成本信息也可以获得。然而我们认为，这些并不是许多组织通常使用的“成本模型”，这些组织通常将成本模型用于战略和运营规划中。成本模型通常在组织内决策流程中起辅助作用，尤其是战略规划流程，并经常在如下方面被纳入考虑：业务计划、预算及其他财务规划和追踪机制。

建议 # 7: 通讯工具

一般会员社群使用了多样的通讯工具，包括电子邮件清单、社交媒体（Twitter 和 Facebook）。然而，社群似乎严重依赖英文的电子邮件清单，这可能会让许多全球最终用户产生疏离感。此外，尽管 Twitter 和 Facebook 被用作宣传平台，但它们和其他社交媒体并没有得到充分利用，比如用于开展全球调查或其他数据收集等。

建议 # 8: 公共评议期

Westlake 最初建议将公共评议期延长至 45 天。BGC 工作组拒绝了这一建议，并提出了一条对应的建议，即公共评议期应维持 30 天期限，特殊情况下，ALAC 可申请将其延长至 45 天。我们能确定这是一般会员社群实际遵守的程序。然而到目前为止，我们不能核实社群是否将此正式纳入程序规则。ICANN 章程或 ALAC 程序规则中均未提及此规定。³²

建议 # 9: 笔译和口译服务

我们观察到，一般会员社群的重要文件会定期翻译为法语、西班牙语、葡萄牙语、中文和阿拉伯语。

³¹ <https://community.icann.org/m/mobile.action#page/49351578>

³² ALAC 程序规则，2016 年 6 月 30 日获批：<http://tinyurl.com/ALAC-RoP-2016-09>

建议 # 10: 互联网个人用户的大本营

我们观察到，一般会员社群的重要文件会定期翻译为法语、西班牙语、葡萄牙语、中文和阿拉伯语。

建议 # 11: 董事会关于建议 10 的声明

已加以说明。

建议 # 12: 消费者代表的意见

未能核实。

建议 # 13: 政策建议机制

我们观察到，正式的政策建议机制已实施。

15. 选用的参考资料

卡尔·比尔特 (Carl Bildt) 和一般会员成员研究委员会 (2001 年): 《关于 ICANN 一般会员成员的最终报告》

安德鲁·麦克劳克林 (McLaughlin, A.) 编辑, 哈佛大学 Berkman Klein 网络与社会研究中心 (2003 年): 《审议性政策制定的优点: 对公众参与 ICANN 的响应》。

米尔顿·穆勒 (Milton Mueller): 麻省理工学院出版社 (2002 年), 《控制根: 互联网治理和网络空间驯服》。

约翰·帕福瑞编辑, 哈佛大学 Berkman Klein 网络与社会研究中心 (2004 年): 《试验结束: ICANN 建立全球互联网民主的尝试如何走向失败》。

Westlake Consulting Ltd. (2008 年): 《一般会员咨询委员会独立审核》

16. 附录

16.1. 响应关于 EMM 的公众意见

16.1.1. 到个人成员的转变和对现有 ALS 的影响

组织的成员从 ALS 结构转变为 ALM 个人的影响广受争议；部分人担心这会导致不确定参与个人的数量，以及相关的攫取风险；另一些人则看好这个机会，认为此举可以开放组织，以便提高参与度和增强总体问责制。

我们反驳的理由是（并依然相信这点），让更多最终用户成为一般会员受到的极大阻碍是：成员必须加入 ALS，而 ALS 本身得到认证的程序极其复杂。目前情况下，个人最终用户要参与一般会员社群并不容易。

我们承认，全世界有大量 ALS 参与了自己地区的有效“外展与合作”活动，但我们也发现许多 ALS 根本不活跃。一些 ALS 规模庞大，成员有上百个。而一些 ALS 规模极小，除了主席之外几乎没有成员。然而所有 ALS 都以完全相同的方式获得授权。这导致代表性被扭曲，而一般会员社群作为一个整体也不会受益。

实施 EMM 后，现有 ALS 将需要告诉自己的成员以下事项：每位成员现在都可以申请成为 ALM，以及成员可以如何获得投票资格和如何申请报告员职位。ALS 成员将有权选择成为 ALM，或是仍然加入由 ALM 代表的组织。代表组织的 ALM 和个人 ALM 拥有相同的待遇。

EMM 旨在维持 ALS 相似职能的同时（代表成员制基层组织的 ALM），规定和简化个人最终用户的参与。EMM 的这一特征是当前审核的基础。

16.1.2. ALAC 和 RALO 领导角色的合并

我们理解一些人对这两种角色合并提出的异议。我们认为异议多半是因为误解了新修改的 RALO 领导角色。我们希望 RALO 领导的外展与合作角色大部分授权给自己地区的其他 ALM。RALO 领导将在地区的外展中发挥总体统筹作用，而不是自己开展所有外展活动。由于工作人员在帮助 ALM/联络人/报告员起草政策意见中发挥更大作用，选出的 ALAC 也有望更加集中注意力。

16.1.3. 使用随机选择机制任命一般会员领导职位

许多意见评论了 EMM 中随机选择机制的使用，以及这将对选择结果产生的影响。

EMM 力求找到投票权和效率之间的平衡点。随机选择被用于某些职位的人员选拔。我们听到了针对随机选择方法的大量反对声音，然而当前的选拔方法已经包含了随机选择方法，该方法已经用于选出董事会席位 15 的当前成员。

16.1.4. 一般会员领导职位的严格任期限制

我们建议实施更严格的任期限制，以此鼓励一般会员领导职位更快轮换，此建议遭到了多位评议者的反对。他们认为一般会员社群的问题不在于如何踢掉老人，而在于如何鼓励新人上位。他们反对称，大多数领导职位只有零星的志愿者候选人，这是导致轮换率慢的部分原因。

虽然我们认可自愿担起一般会员领导职位责任的绝非常人，但我们仍然相信，作为真正代表最终用户利益的一般会员组织，其结构必须实现领导职位的快速轮换和参选便利性。更严格的任期限制便是其中的一部分。

尽管如此，我们完全承认有需要维持社群长期成员的系统性知识和经验。为此，我们提议了成立元老理事会。

我们还增加了一条要求，即 ALM 必须活跃 12 个月时间才有资格竞选 ALAC 席位。

16.1.5. 认为的攫取风险

多位评议者提到了拟议赋权会员模型 (EMM) 在他们看来具有潜在攫取风险。他们担心，EMM 与最初的一般会员参与模型（2001 年）有一定的理念相似度，该模型中的最终用户拥有极大权力，包括他们可用来影响派往 ICANN 董事会的成员选拔的投票权。这导致了一些人所说的互联网治理民主的一项失败试验³³。

在我们看来，这些担忧都属于错位观点。我们研究了之前有关最终用户参与 ICANN 选拔流程的一般会员试验，并学习了其中的经验教训。EMM 经过专门设计，不仅能减少最终用户参与一般会员社群和 ICANN 流程的障碍，同时还能缓解被任何利益团体、国家或地区攫取的风险。

因此，一般会员组织整体将对希望参与进来的个人最终用户更加开放，但投票权将仅授予能证明自己在最低时间要求内积极参与 ICANN 工作组或外展活动的那些成员 (ALM)。

16.1.6. 提名委员会任命联络人

EMM 模型下，我们建议由提名委员会任命的五位 ALAC 成员除了担任 ALAC 成员，还需要担任派往 ICANN 五个主要组织亦即所谓选区的联络人。初步征求 RWP 的意见时，其认为这些候选人可能没有充足经验来担任颇具影响力的联络人职位。

我们慎重考虑了这点，并分析了提名委员会在选拔流程中采用的现行标准。标准中已经特别提到被任命人承担额外责任的可能要求，但我们认同这些标准为了符合 EMM 要求而进一步扩展会有帮助，并将此建议纳入了我们的报告。

16.2. 常见问题解答：ALS 在 EMM 中的职能

注：回应 2017 年 1 月的审核工作组问题。

1) EMM 会取消基于 ALS（根据经董事会批准的标准选出）的当前一般会员成员结构吗？

会，也不会。EMM 的主要重心是活跃成员。一般会员社群依据 ALS 认证的当前参与机制将替换为更简单的“一般会员成员”机制。此体系旨在促进和简化个人最终用户的参与。EMM 中，ALS 的成员可以选择成为个人 ALM，只需要稍微更改他们当前在一般会员社群内参与和互动的方式。参与度将仍然取决于个人。现有的 ALS 可以选择由一个人来代表自己，但在这种情况下，代表组织的 ALM 和个人 ALM 拥有相同的投票权。

2) 成为一般会员成员 (ALM) 需要满足什么标准？

对 ICANN 政策制定工作感兴趣的任何人将能作为 ALM 参与一般会员社群的政策建议流程。成为成员的两个渠道是：(1) 加入 ICANN 政策制定工作组，或者 (2) 积极参与 RALO 外展。

³³ 约翰·帕福瑞，2004 年，《试验结束：ICANN 建立全球互联网民主的尝试如何走向失败》。哈佛法律与技术杂志 17(2): 409-473。

3) ALM 机制是否建立在一些 RALO 已经为个人最终用户参与而落实的机制上?

一些 RALO 已经引入了个人最终用户参与的机制。我们认为这应该全面实施。个人成员再也不用满足复杂的标准。EMM 将引入成为 ALM 的简单统一流程。

4) EMM 中，个人 ALM 和由一群人组织的 ALS 有何区别?

ALM 和 ALS 的唯一区别在于，ALM 仅代表个人用户自己，而 ALS 代表更广泛的最终用户群体。除此以外，个人 ALM 和代表组织的 ALM（现为 ALS）将在新一般会员社群内拥有完全相同的代表权。

5) ALM 怎样才能能在 RALO/ALAC 选拔中投票?

参与了一个或多个 ICANN 工作组至少三个月时间的 ALM 将有资格在 RALO/ALAC 选拔中投票。此外，定期参与 RALO 外展活动的 ALM 也将有资格在选拔中投票。

6) 对于提升 ICANN 相关政策问题的认知度和将 ALM 意见传达给一般会员政策建议流程，RALO 将承担什么角色?

作为 EMM 的一部分，RALO 代表将承担两个主要责任：(1) 作为最终用户向 ICANN 政策建议和政策制定流程提意见的渠道；(2) 推动更广泛的 ICANN 外展计划，方法是将关于整个生态系统的适当信息传达给最终用户，而不论他们是否是一般会员社群的正式组成部分。

我们设想了一个极度活跃的“双向道路”，涉及与管理现有外展中心的 ICANN 工作人员和其他 ICANN 选区展开非常高效的合作。我们在报告第 9 章中陈述了这些想法，并将在之后的草案中重提此主题。

7) ALM 有什么机会参与 ICANN 工作组活动?

任何 ALM 都可以个人身份参与任何 ICANN 工作组。希望参与一般会员活动并被选为 ALAC 正式报告员的 ALM 应联系自己地区的 RALO，表明自己的兴趣。

8) 工作组报告员制度如何运作?

工作组报告员是经任命向 ALAC 报告其所在工作组工作的 ALM。参与工作组三个月以上时间的 ALM 将有资格志愿申请成为报告员。报告员职位针对 ALAC 选择的 ICANN 工作组列表所列的最多 10 个工作组。工作组列表将由 ALAC 定期审核。

9) 哪些 ALM 将有资格申请参加一般会员地区和/或全球活动的差旅补助?

报告员将有资格申请最多接连三届 ICANN 会议的差旅补助。我们已建议类似 ATLAS 的年度地区会议采用轮转模式。所涉地区的 ALM 有望受邀参加这些会议，相关的预算安排有待协商。

10) ALM 有资格申请一般会员领导职位吗?

有。此外，ALM 获任自己地区 RALO 的领导职位后，将成为 ALAC 成员。如上文所述，活跃时间达到 12 个月的 ALM 有资格竞选 ALAC 席位。