ICANN 提名委员会独立审核：
最终报告

报告呈于互联网名称与数字地址分配机构 (ICANN)

作者：威廉・布朗 (William Brown) 教授、马克・恩格 (Mark Engle) 博士和格雷格・拉夫特 (Greg Rafert) 博士 [1]

2018 年 6 月 5 日

[1] 威廉・布朗是德克萨斯州 A&M 大学布什政府和公共服务学院非营利事务管理专业的教授兼主任。马克・恩格是协会管理中心的负责人。格雷格・拉夫特是 Analysis Group，Inc. 的副总裁。

I. 简介

《ICANN 章程》要求组建 ICANN 提名委员会 (NomCom)，以招募和选拔 ICANN 董事会 (ICANN Board)、支持组织 (SO)、咨询委员会 (AC) 和公共技术标识符 (PTI) 董事会成员。[2] 另外，《ICANN 章程》也规定，应至少每五年对 NomCom 进行一次独立审核。[3] 依照这一要求，我们的审核包括：

- 评估 NomCom 是否在 ICANN 组织结构中拥有持续职能。
- 根据 ICANN 确立的目标和可量化标准，评估 NomCom 履行其职责的效率，并确定是否有必要对其架构或运营进行任何调整来改善其工作效率。具体来说，我们评估了：
    - 自 2011 年以来的提名周期，确定 NomCom 遴选流程所做出任命的有效性，但未对个体 NomCom 指定人的绩效进行评估。
    - NomCom 的人员构成和规模。
- NomCom 作为一个整体对广大 ICANN 社群、组织、委员会、选区和利益相关方团体进行有效选举负责的程度。[4]

本报告的调查结果和建议基于以下方面：面向 ICANN 社群成员进行的访谈和调查、对 NomCom 会议的观察、我们对 ICANN 的体验、与其它非营利和以志愿者为基础的组织就提高其效率所做的大量工作，以及董事会成员遴选流程。

我们对 NomCom 的评估表明，NomCom 正进行有效运营，但仍有改善的空间。关于有待改善的领域，我们确定了两个用于框定建议范围的重复性主题。第一个主题是 NomCom 的政策和流程限制了 NomCom 的以下能力：有效确定担任 ICANN 领导职位（特别是董事会方面）所需的能力、基于这些所需的能力招募候选人，以及在候选人储备库中确定与上述所需能力最匹配的个人。

第二个主题是，由于缺乏系统性知识和已成文的最佳实践，这降低了 NomCom 的效率，伤害了它在 ICANN 内的声誉，后者进一步限制了其招募和选拔优秀候选人的能力。虽然 NomCom 面临与 ICANN 多利益相关方模型相关的独特挑战，但在我们看来，对 NomCom 屏蔽董事会的影响或支持每年“重新安置”NomCom 的政策和程序总体上弊大于利。此

[2] NomCom 2012 年常见问题解答第 20 页，参见 https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-12-en，于 2017 年 11 月 6 日访问；《ICANN 章程》第 8 条第 1 款，参见 https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1，于 2017 年 12 月 1 日访问。
[3]《ICANN 章程》第 4 条第 4 款，参见 https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1，于 2017 年 12 月 1 日访问。
[4] ICANN NomCom 审核 RFP — 项目概述，参见 https://www.icann.org/en/system/files/files/rfp-nomcom-review-19jan17-en.pdf，于 2017 年 11 月 3 日访问。

外，缺乏成文的最佳流程降低了效率，并允许 NomCom 每年基于 ICANN 社群提供的有限意见在短期内变更其流程，这与 ICANN 的透明度和问责制承诺不相符。

我们在最终报告中共提出了 27 条建议。下面简要说明我们提出的主要建议，它们包括：

- 就董事会治理、领导层、候选人访谈和评估技巧对 NomCom 成员进行培训。
- 将 NomCom 成员的任期延长至两年，并赋予所有非领导成员投票权。
- 调整 NomCom 的结构，以更准确地反映更广大的 ICANN 社群的需求。
- 编制 NomCom 流程并规范 NomCom 成员和指定人的职位描述。
- 制定标准化的评估方法，使招募和评估流程更加一致、公平。
- 阐明独立董事的要求和定义。

下文第 II 部分提供了有关 NomCom 的背景信息，第 III 部分讨论了我们在对 ICANN 的 NomCom 进行独立审核时采用的方法，第 IV 部分总结了 NomCom 的优势。然后，第 V、VI 和 VII 部分详细介绍了我们的调查结果和建议，如下所示：

- 第 V 部分说明了与 NomCom 及其成员构成和职责相关的调查结果和建议。这些建议关注的是 NomCom 成员培训、任命 NomCom 成员的流程、招募和评估咨询公司所扮演的角色，以及与 NomCom 规模和组织结构相关的问题。
- 第 VI 部分提供了与 NomCom 候选人招募和评估流程相关的调查结果和建议。贯穿此部分的一个重复性主题是，NomCom 需要整理 NomCom 周期所有阶段的各项流程，无论是制定候选人职位描述、开展外展，还是评估候选人。
- 第 VII 部分中包含了其它建议，落实这些建议需要 ICANN 董事会和/或其它 ICANN 社群成员的支持。它着重于强化以下流程：落实与 NomCom 相关的建议、在 ICANN 社群中培养领导人以及确保独立董事的席位。

II. 背景

A. ICANN

ICANN 是帮助协调互联网号码分配机构 (IANA) 职能的国际非营利性组织。[5] ICANN 采用多利益相关方模型，以确保 ICANN 代表各个行业、非商业组织、互联网个人用户、技术社群和国家政府的利益。虽然互联网政策建议应由董事会最终裁定，但 SO 和 AC 也会制

[5] 欢迎加入 ICANN！参见 https://www.icann.org/resources/pages/welcome-2012-02-25-en，于 2017 年 11 月 15 日访问。

定政策建议并向董事会提供建议。[6] 因此，任命合格的志愿者作为 ICANN 董事会、SO、AC 和 PTI 董事会成员对于履行 ICANN 的使命至关重要。

B. ICANN 提名委员会

自 2002 年以来，《ICANN 章程》便要求组建 NomCom 以招募和选拔 ICANN 董事会、SO 和 AC 成员。[7] 2016 年 10 月 1 日，《ICANN 章程》经过修订，指派 NomCom 为 PTI 董事会任命成员。[8] 虽然 NomCom 成员由 ICANN 董事会和其它 ICANN 机构任命，但是，NomCom 也希望独立于 ICANN 董事会、SO 和 AC。

NomCom 负责选拔 ICANN 董事会的共八名有表决权的成员、PTI 董事会的两名董事、通用名称支持组织 (GNSO) 理事会的三名成员（两名拥有表决权，一名无表决权）、国家和地区名称支持组织 (ccNSO) 理事会的三名拥有表决权的理事，以及一般会员咨询委员会 (ALAC) 的五名拥有表决权/没有表决权的成员。[9] 通常，NomCom 会在给定年份内提名三名 ICANN 董事、两名 PTI 董事、一或两名 GNSO 理事会成员、一名 ccNSO 理事和两或三名 ALAC 成员。

NomCom 最多具有 15 名有表决权的成员和 6 名无表决权的成员，每名成员的任期为一年。有表决权的成员可以连任两届，此后，他们必须等两年才能再次加入 NomCom。[10] NomCom 主席和候任主席（由 ICANN 董事会选定）以及副主席（由 NomCom 主席选定）为委员会的领导成员，他们为无表决权的成员。其他 NomCom 成员由 SO/AC 内的选区任命。虽然政府咨询委员会 (GAC) 可以任命一名成员，但它从未这样做。NomCom 的成员构成如下面的图 1 所示。

---

[6] 加入 ICANN 的新手指南，第 2 页，参见 https://www.icann.org/resources/pages/beginners-guides-2012-03-06-en，于 2017 年 11 月 15 日访问。

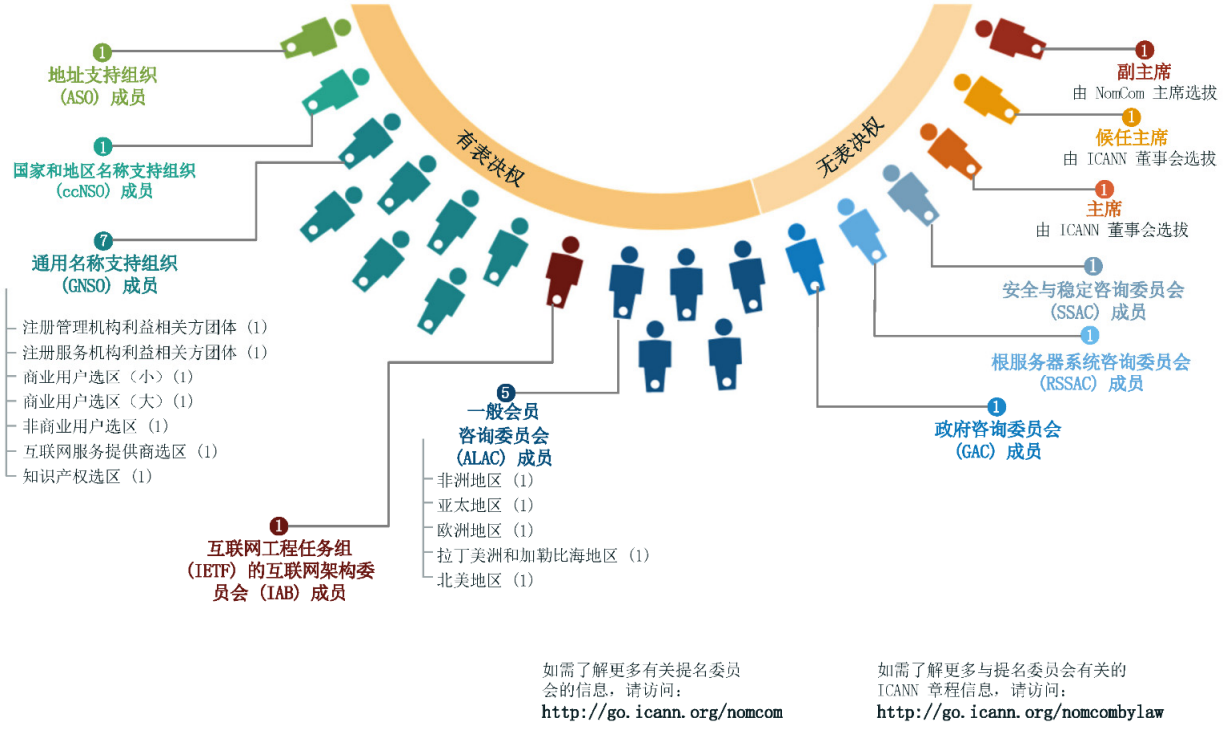
[7] NomCom 2012 年常见问题解答第 20 页，参见 https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-12-en，于 2017 年 11 月 6 日访问；《ICANN 章程》第 8 条第 1 款，参见 https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1，于 2017 年 12 月 1 日访问。

[8]《ICANN 章程》2016 年 10 月 1 日修订版第 8 条第 2 款，参见 https://www.icann.org/resources/pages/bylaws-2016-09-30-en#article8，于 2018 年 3 月 12 日访问。

[9]《ICANN 章程》第 8 条第 2 款，参见 https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1，于 2017 年 12 月 1 日访问。

[10]《ICANN 章程》第 8 条第 3 款，参见 https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1，于 2017 年 12 月 1 日访问。

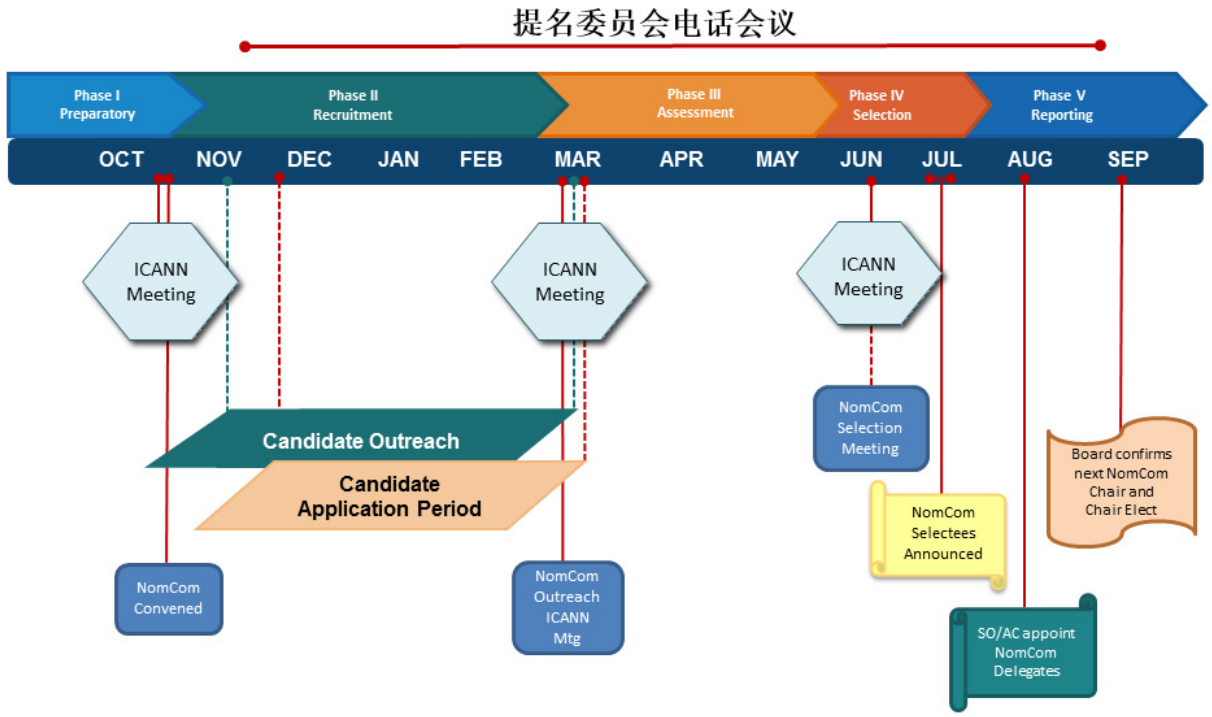
图 1：2017 年提名委员会的成员构成 [11]



当前，NomCom 的日程安排分为五个阶段：筹备、招募、评估、选拔和报告，如下面的图 2 所示。每年，NomCom 都会在 10 月份召集，此后至 7 月初执行外展活动和评估，并在 9 月份宣布选举结果。

[11] NomCom 2017 网页，参见 https://www.icann.org/nomcom2017，于 2017 年 12 月 1 日访问。

图 2：ICANN 提名委员会周期 [12]



如图 2 所示，NomCom 招募阶段从 11 月开始，于 3 月结束。在此期间，NomCom 成员将参与外展活动，同时 NomCom 开始接受申请。

2017 年 NomCom 招募阶段的主要步骤如下：[13]

2016 年 11 月 8-9 日：2017 年度 NomCom 召开会议，讨论并规划外展机会。

2017 年 1 月 11 日 - 3 月 21 日：开放申请阶段。[14] 申请流程包含以下步骤：

- 感兴趣的人员在线提交申请请求表，并收到 NomCom 员工发送的确认电子邮件。
- 在 NomCom 维基平台上创建个人申请。候选人收到申请通知和有关申请流程的信息。申请以保密方式进行。

[12] NomCom 2017 网页，参见 https://www.icann.org/nomcom2017，于 2017 年 12 月 1 日访问。
[13] 有关候选人招募的更多详情，请参见 NomCom 2017 网页：https://www.icann.org/nomcom2017，于 2017 年 12 月 1 日访问。
[14] PTI 董事会申请阶段从 2 月 7 日开始，于 3 月 21 日结束。参见 NomCom 2017 网页：https://www.icann.org/nomcom2017，于 2017 年 12 月 1 日访问。

- NomCom 员工监视申请过程并审核已完成的申请。NomCom 员工确认申请表填写完整，如果缺少信息，则通知候选人。申请阶段临近结束时，NomCom 员工向未完成其申请的候选人发送提醒。
- 于 3 月 21 日结束时禁用申请表，禁止提交新申请。但是，还会提供为期九天的宽限期，以便候选人完成申请（如果他们已提交申请）。在宽限期结束后，将不再考虑任何未完成的申请。

在招募阶段结束后，评估阶段于 4 月份开始，6 月初结束。在此阶段，NomCom 将审核候选人材料（利益声明或 SOI）并确定最终候选人名单。通常，会选定约 20-25 名董事会候选人（但不包括 SO/AC 或 PTI 董事会候选人）由评估咨询公司进行访谈，该咨询公司将进行电话访谈并向 NomCom 汇报候选人评估情况。然后，NomCom 将组建“深度考察”团，通常，该团队由两名 NomCom 成员构成，对候选人进行更详细的评估，选出约 10 名董事会最终候选人在于 6 月召开的 ICANN 会议上进行面谈。

为了缩小候选人范围，NomCom 通常会根据候选人的素质将其划分为绿、黄和红三类。通常，NomCom 的最终名单将限定为约 20 名各个职位的候选人，其中 10 名候选人将参加面谈。前些年，NomCom 成员评分的平均值用于对候选人进行排名；最近，NomCom 考虑到了评分的变化情况，因此改为采用中位数。

在选拔阶段，NomCom 将对最终候选人进行考量并进行选举。7 月初，将通知候选人其是否当选，并询问那些未当选的候选人是否愿意在次年参加选拔。当选的候选人将接受额外的尽职调查，如尽职调查结果是正面的，则确认当选。NomCom 指定人将于 9 月份公开宣布。

III. NomCom 独立审核方法

我们的 ICANN NomCom 独立审核分为两个阶段：(1) 评估 NomCom 的绩效和 (2) 提出建议以提高 NomCom 的效率。我们的最终报告涵盖了这两个阶段。

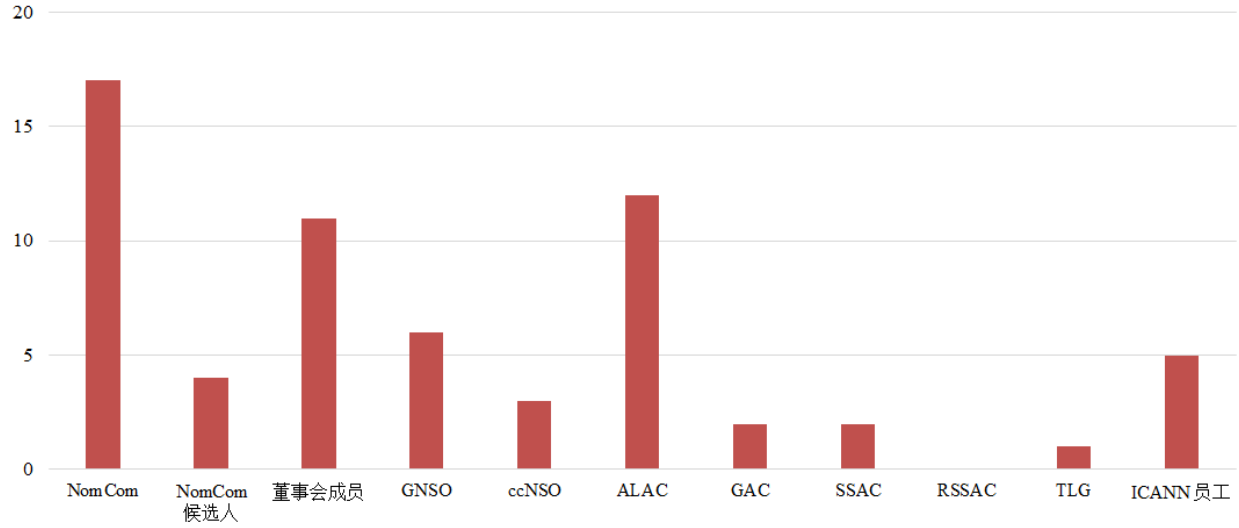
在 NomCom 独立审核期间，我们与 NomCom 和 ICANN 董事会的现任及前任成员、向 NomCom 派遣代表的 ICANN 机构成员、ICANN 社群的其他成员和 ICANN 员工进行了 60 多次单独的半结构化访谈。这些访谈在 ICANN59 和 ICANN60 期间以远程方式当面进行。它们旨在就 NomCom 的职能、NomCom 的优势和劣势以及 NomCom 与 ICANN 社群之间的关系收集大量个人意见。

为确保与拥有不同观点的个人进行对话，我们通过一系列渠道关注和选择受访者。我们与一些直接参与 NomCom 的人员进行了对话。我们根据社群成员的建议联系了其他人员。此外，我们还对那些直接与我们联系、表示愿意与我们分享他们对 NomCom 的反馈的人员进行了访谈。同时，我们还联系了其他人，以确保受访者的多样性。

图 3、4 和 5 显示了受访者的构成情况，图中分别显示了他们在 ICANN 中所属的机构、性别和他们所在的全球地区。

图 3：当前/以前的 ICANN 职责和附属关系 [15]

受访者人数



[15] 每个类别中的受访者人数总和不等于受访者的总人数，因为他们在组织附属关系上存在重叠。

图 4：性别构成

受访者人数

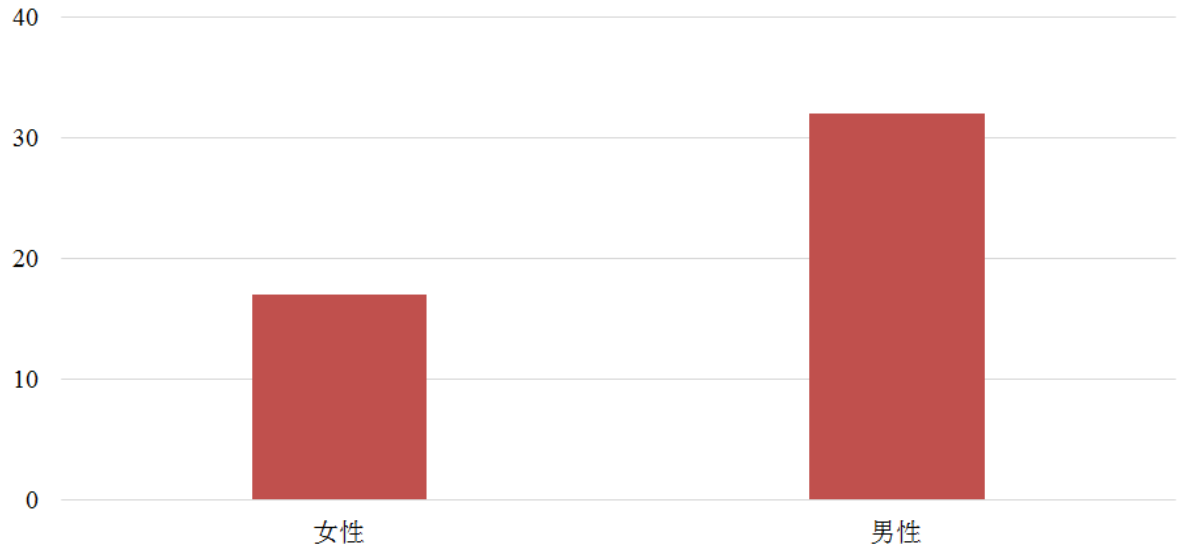
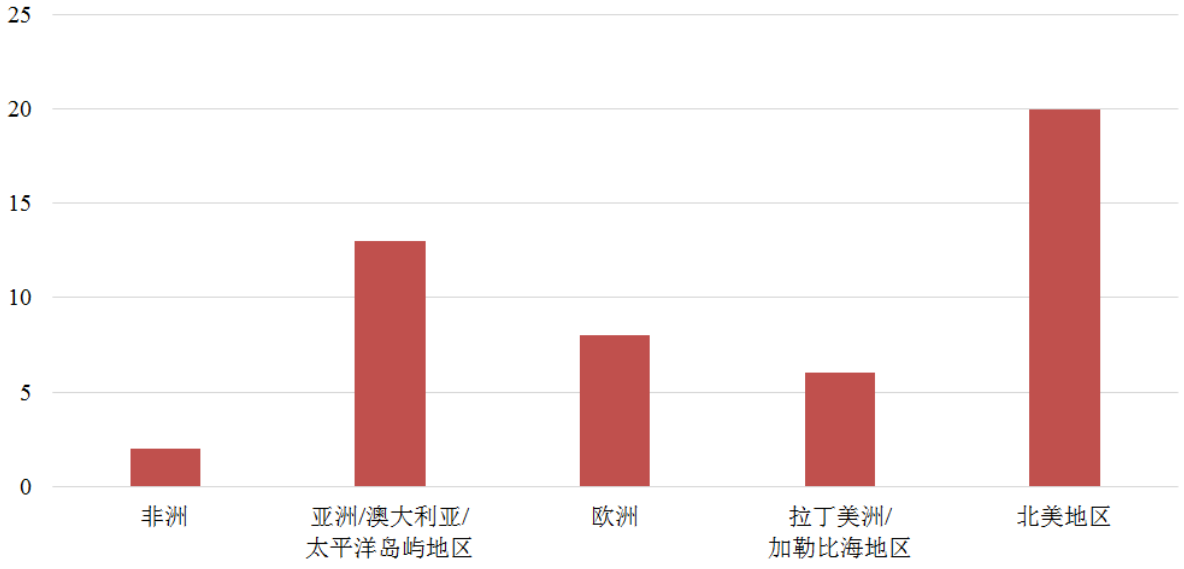


图 5：受访者所在地区

受访者人数

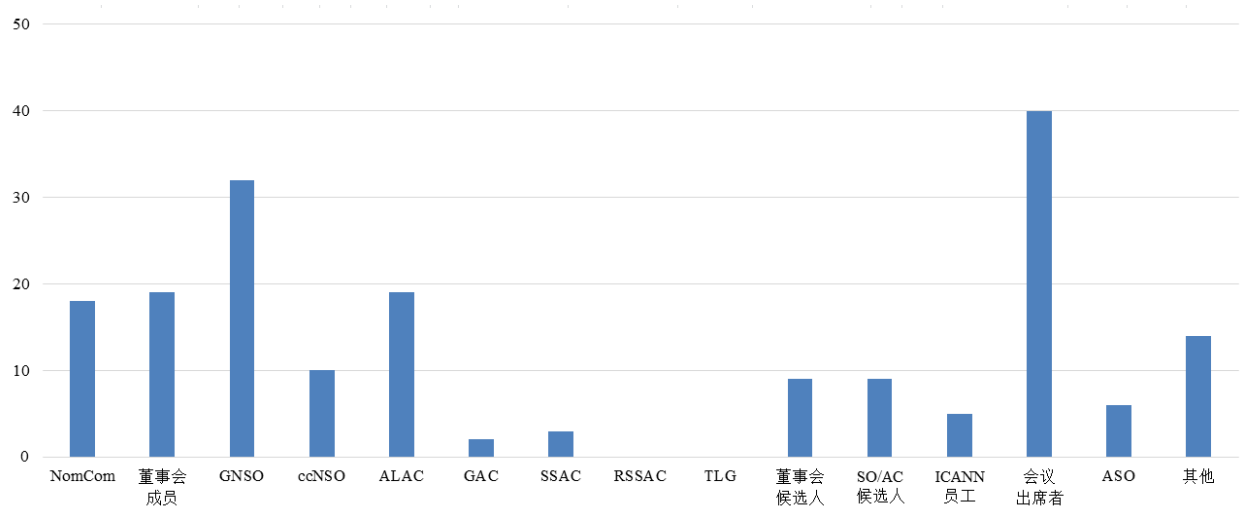


此外，我们还通过在线调查征询了社群成员的意见。调查的目的是收集整个 ICANN 社群中更广泛的回复者的反馈，并提供一种途径以便那些未接受访谈的人员提供有关 NomCom 的反馈。此次调查由我们的访谈提供信息，并与 NomCom 审核工作组 (RWP) 一起予以完善。调查进行了广泛宣传，调查设计中采用了最佳实践，这有助于我们确定是否有必要进行其它访谈。

在线调查向 NomCom 、ICANN 董事会、SO/AC 的现任及前任成员以及 ICANN 员工和 ICANN 社群的其他个体成员收集了反馈。共有 85 位回复者参与了调查。图 6、7 和 8 显示了调查回复者的构成情况，图中分别显示了他们在 ICANN 中所属的机构、性别和他们所在的全球地区。

图 6：当前/以前的 ICANN 职责和附属关系 [16]

调查回复者人数



[16] 每个类别中的调查回复者人数总和不等于回复者的总人数，因为他们在组织附属关系上存在重叠。

图 7：性别构成

调查回复者人数

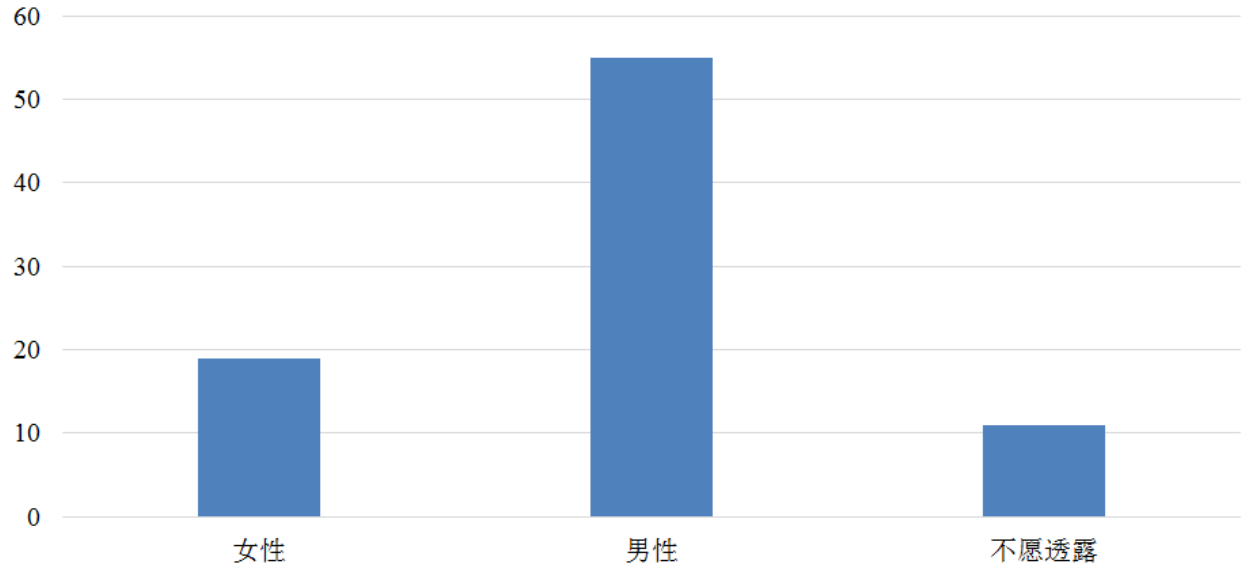
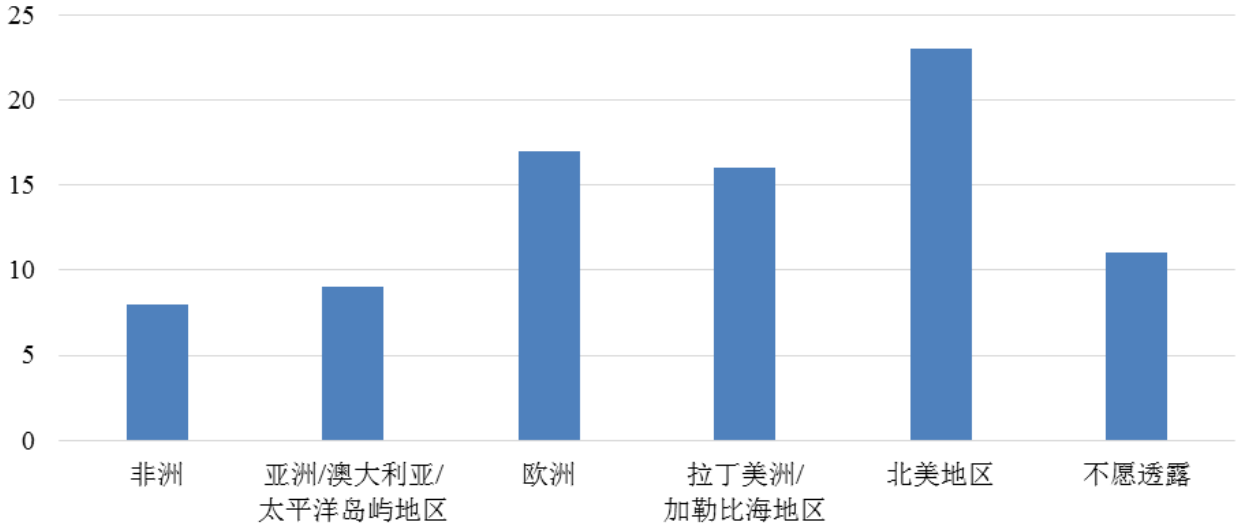


图 8：调查回复者所在地区

调查回复者人数



通过我们的访谈、在线调查、文档和报告审核、NomCom 会议审计收集到的信息是此报告中列出的调查结果和建议的基础。必须强调的是，我们评估 NomCom 所采用的方法不需要完全代表整个 ICANN 社群。例如，我们并没有主要根据我们在采访期间听到，或通过调查工具得到的某个特定看法的频率而妄下结论。相反，访谈和在线调查是为收集整个 ICANN 范围内的多样性观点而采用的方法，其目的是确保在进行评估并提出建议之前，我们倾听并考虑了许多不同的观点。

IV. 提名委员会的优势

ICANN 社群认为，总体来说，NomCom 有效履行了其职能，但仍有改善空间。基于我们的评估，我们赞同上述说法，并确认 NomCom 将继续履行其为 ICANN 领导职位招募和选拔人才的职能。尽管我们的评估表明，所选定的候选人，特别是董事会候选人的素质有些参差不齐，但总体来说，NomCom 倾向于选拔优秀人才。

自 2011 年以来，NomCom 已在许多方面做出了重大改进，在对待候选人的方式、透明度承诺以及与 ICANN 社群合作方面的改进尤其明显。这些改进是此前 NomCom 通过落实之前的 NomCom 提出的建议、2007 年 NomCom 独立审核以及 2010 和 2013 年问责制和透明度审核 (ARTR) 小组报告中包含的建议的成果。例如，就逐年改进来说，2018 年度 NomCom 已部分或全部落实了我们基于 2017 年度 NomCom 政策和程序评估而提出的一些建议。[17]

V. 调查结论和建议：NomCom 成员构成和职责

本部分包含与 NomCom 及其成员构成和职责相关的调查结果和建议。这些调查结果和建议涉及 NomCom 成员培训、任命 NomCom 成员的流程以及与 NomCom 规模和组织结构相关的问题。

A. <u>调查结论：</u>总的来说，NomCom 有效履行了其职能，但仍有改善 NomCom 职能运作的空间。NomCom 成员的独立程度以及在决策过程中优先考虑全球互联网社群利益的程度值得 ICANN 关注。NomCom 本身被认为不够多样化，特别是在性别方面。

NomCom“力求招募到不仅将全球互联网社群的公众利益置于任何特定特殊利益之上，而且深入了解或致力于深入了解 ICANN 运营环境的个人，从而确保对 ICANN 有益。”[18]

大多数认为 NomCom 取得成功的人员均表示该委员会为董事会和其它 SO/AC 任命了高素质、高效率的个人，并多次使用了“十分合格”、“做出巨大贡献”和“与职位完全匹配”等说法。通常，除了将 NomCom 的职能描述为任命高素质、高效率的个人以外，NomCom 职能和目标还包括任命具有多元化观点的个人、保持其独立性以及任命具有共识的候选人。

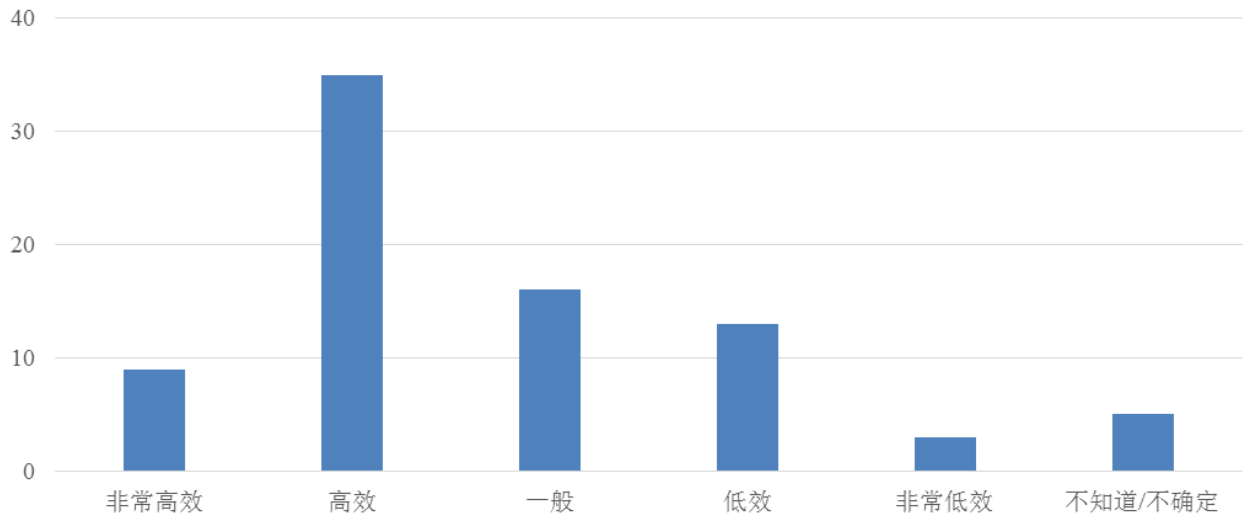
[17] 这些建议包括 (1) 为 ICANN 董事会职位创建职位描述（尽管我们的建议包括为 SO/AC 和 PTI 董事会创建职位描述并阐述了应如何完善职位描述），(2) 为 NomCom 成员提供访谈培训，以及 (3) 在 NomCom 有关候选人招募来源的最终报告中公布统计数据（尽管我们同样认为 NomCom 可以进一步完善其提供的信息）。

[18] NomCom 2017 运营程序，参见 https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2017-procedures-2017-02-07-en，于 2017 年 11 月 27 日访问。

如图 9 所示，当问及 NomCom 是否有效履行了其职能时，最常见的回答是“有效”。其它与 NomCom 效率相关的问题，如招募候选人的效率和评估候选人的效率问题，其回复的分布情况与图 9 类似。总的来说，约 60% 的回复者将 NomCom 评定为“有效”或“极其有效”地履行了其职能，而 40% 的调查回复者的评价为“中性”、“无效”或“非常无效”。

图 9：NomCom 履行其职能的有效性如何？

调查回复者人数



调查回复者和受访者承认，鉴于 ICANN 及其多利益相关方模型的复杂性，NomCom 在履行其职能时面临困难。一些人员指出，虽然 NomCom 并不完美，但当前它是避免董事会“独立支撑”的最佳方法。其他回复者提出一个普遍性的担忧：创建 NomCom 是为了替代直接选举，但这一目的的重要性似乎已被遗忘或忽视。

大多数回复者表示，NomCom 应继续负责任命董事会和 SO/AC 的成员。一些人认为，NomCom 可能不需要任命 ALAC 成员，因为 ALAC 已经具有任命 ALAC 成员的职能，而还有一些人认为 NomCom 应任命所有董事会成员。

NomCom 成员应代表全球互联网社群的利益，而不应对选拔他们作为 NomCom 成员的选区或者其它组织或公司负责。[19] NomCom 选举具有最终效力，不需要任何其它 ICANN 机构或个人批准。

受访者和调查回复者提出一个共同关心的问题，即许多时候，NomCom 成员都是代表派遣他们加入 NomCom 的组织或其它某种公共利益进行团体投票。因此，这些人认为，

[19]《ICANN 章程》第 8 条第 4 款，参见 https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1，于 2017 年 12 月 1 日访问。

派遣代表加入 NomCom 被那些组织视为是一种推进议程的途径，而不是为了任命成员来代表更广泛的 ICANN 社群的最佳利益。

一些人表示，由于存在利益冲突，NomCom 访谈流程并不公平，因为 NomCom 成员会任命与他们有业务往来的人员，或者，ICANN 组织会任命 NomCom 成员来选拔更符合其利益的候选人。

许多时候，人们对 NomCom 的多样性评价较低，特别是性别多样性。除 2016 年度 NomCom 以外，自 2014 年以来，NomCom 成员中一直有四或五位女性。2016 年，NomCom 成员中仅有两位女性。

许多人认为，派遣代表加入 NomCom 的组织应更加关注多样性，一些人建议，在推选 NomCom 代表的过程中，应将确保多样性作为目标。但是，许多人，包括那些认为 NomCom 需要提高多样性的成员都认为，相比于多样性，在 NomCom 的工作能力更加重要，而且他们还认为，相比于其它机构，特别是董事会，NomCom 的多样性并不太重要。

其他人认为，鉴于 NomCom 成员由其它机构任命，其中一些机构仅向 NomCom 任命一名成员，因此，实际上很难实现多样性目标。我们注意到，从 2011-2017 年，只有 ALAC、GNSO 和 SSAC 任命了女性 NomCom 成员。[20]

建议 1：为 NomCom 成员编制职位描述，强调多样性和独立性，并向 SO/AC 提供该说明。

每年，NomCom 应制定描述 NomCom 成员职责和（必要或所需）能力的详细说明、NomCom 当前成员构成多样性声明和 NomCom 成员独立性要求说明，以帮助 SO/AC 任命下一年的 NomCom 成员。[21] 此职位描述应在 NomCom 网站上发布，并发送给 SO/AC 以将其作为 SO/AC 选拔 NomCom 成员流程的一部分。SO/AC 应使用上述说明和多样性声明来招募和选拔 NomCom 代表。

正式职位描述将有助于确保申请成为 NomCom 成员的个人理解他们需要履行的职责和时间承诺以及行为准则。当前，NomCom 成员职责和能力要求分别列在几个不同的 NomCom 资源中，因此，查找这些信息并不方便。[22]

[20] 在 2011 至 2017 年间，ALAC、GNSO 和 SSAC 任命的女性 NomCom 成员分别为 8 名（共 35 名）、6 名（共 49 名）和 1 名（共 7 名）。

[21] 为清楚起见，“能力”一词泛指技能、经验、个人品质和行为等。不得将能力狭义理解为仅指“硬性”技能，如财务管理技能等。战略规划、沟通和团队合作等全都属于能力一词的指代范围。

[22] 例如，NomCom 运营程序大致说明了 NomCom 成员的义务。NomCom 背景信息和行为准则说明了成立 NomCom 的理由、利益冲突政策和预期行为标准。行为准则明确规定，NomCom 成员仅代表全球互联网社群的利益。NomCom 指南简要介绍了 NomCom，包括 NomCom 的核心目标。

职位描述应强调，理想情况下，NomCom 代表应拥有人力资源 (HR) 专业知识、招聘经验和/或深入了解董事会成员的职责。当然，不能仅仅因为潜在 NomCom 成员在这三个领域经验有限而取消其任职资格，尽管如此，在职位描述中强调这些素质可以进一步确保 NomCom 成员的能力与 NomCom 的核心职能相互契合。此外，职位描述应指出，性别和地区多样性是重要的考虑因素，且其中应包含 NomCom 成员需要投入的时间。

最后，职位描述应指出，NomCom 应致力于确保 NomCom 的独立性，并仅代表全球互联网社群的最佳利益，而不应代表他们的商业利益或代表任命其加入 NomCom 的组织。鉴于 ICANN 社群担心 NomCom 成员可能会进行团体投票，因此，在考虑将某位个人任命为 NomCom 成员时，应强调 NomCom 成员保持独立的重要性。

B. 调查结论：NomCom 成员在其所在领域拥有丰富的技术和政策相关经验，但并不完全了解董事会成员的职责以及作为成功的 ICANN 董事会成员所需的技能和品质。

任命 ICANN 董事会成员是 NomCom 的其中一项主要职能，一些受访者认为，相比于任命其它 ICANN 机构的成员，任命董事会成员应是 NomCom 的重点优先工作。但是，一些受访者认为，特别是在考虑 ICANN 近些年的发展之后，作为董事所需的技能已与十年甚至是五年前截然不同，在任命董事时，NomCom 应认识到这些变化。

当前，ICANN 已有 20 年的历史，其每年的营收约为 1.4 亿美元。[23] 随着组织的规模、复杂程度和任职能力不断变化，与 ICANN 作为更年轻、规模更小的组织时相比，履行董事会职能所需的能力和经验也有所不同。受访者和调查回复者经常表达的观点认为，NomCom 成员需要更丰富的经验，需要更深入地了解如何为 ICANN 这样规模的组织招募和选拔成员。多名人员表达了类似的观点：根本问题在于，候选人是由那些并不完全了解董事会职能或有效履行董事会职能所需能力的人员招募的。

通常，NomCom 成员拥有其所在领域的渊博技术和政策知识，但并没有在与 NomCom 同等规模和复杂的组织的董事会任职的经验。一名受访者指出："如果我们认为我们已经应对了迄今为止出现的所有挑战，那我担心的是，我们尚未预见到今后 10 年出现的任何挑战。"此外，成为董事会成员所需的技能也与成为 GNSO、ccNSO 和 ALAC 成员所需的技能有所不同。因此，尽管 NomCom 成员拥有评估 SO/AC 候选人所必需的技能，但他们仍需要掌握大量知识才能评估董事会候选人所需的技能。

[23] "ICANN 的职责是什么？"，参见 https://www.icann.org/resources/pages/what-2012-02-25-en，于 2018 年 2 月 12 日访问。ICANN 财务信息，参见 https://www.icann.org/resources/pages/governance/financials-en，于 2018 年 2 月 12 日访问。

<u>建议 2：</u>落实并规范培训，帮助 NomCom 成员进一步了解董事会成员的角色和职责，以及其它非营利性组织的高效董事会的做法。

为了确定 ICANN 当前及在不断发展过程中需要哪些类型的董事会成员，在选拔董事会成员时，NomCom 成员必须关注某些问题。例如，在复杂的大型组织中，高效工作的董事会成员的职责是什么？这种角色与更年轻、不太复杂的组织所需的董事有什么不同？同时，更概括地讲，在 ICANN 这样的大型组织中，“优秀”的董事会成员应具备哪些素质？

期望所有 NomCom 成员从一开始就深入了解董事会成员的职责，有经验评估与 ICANN 同等规模的组织的董事会成员所需的能力和经验，这种想法并不现实。但是，了解成功的董事会成员应具备的素质以及高效董事会的构成要素，这将为提高招募和评估工作效率奠定基础。因此，NomCom 将从外部咨询公司主持的简短培训计划中受益，该咨询公司拥有与非营利性董事会合作的经验，可帮助 NomCom 成员思考高效运行的董事会及其成员需要具有哪些能力和经验。

NomCom 领导层应负责挑选外部咨询公司，并确定是所有 NomCom 成员还是只有新加入的 NomCom 成员需要参与培训计划。此培训应在 NomCom 周期的早期，最好是在年度大会上进行。

我们提到，此培训应由外部咨询公司主持，以免影响 NomCom 成员的独立性，并且不应占用过多的时间。关于后一点，鉴于我们的许多建议都旨在缩短 NomCom 成员所需投入的时间，因此我们预计，进行这类通常持续数小时的培训，并不会加重 NomCom 成员的负担。

C. <u>调查结论：</u>NomCom 的领导结构总体表现出色，但 NomCom 的效率在很大程度上取决于主席的效率。

NomCom 领导层由主席和候任主席构成，他们都由董事会任命。通常，董事会会将候任主席任命为下一届 NomCom 的主席，但董事会保留任命其他人员担任主席一职的权利。主席可以酌情任命一名无表决权的副主席。近些年来，副主席一直是上一届 NomCom 的主席。

大多数回复者（包括绝大多数 NomCom 成员）认为 NomCom 当前的领导结构保持高效，但少数人认为它极其低效。一些人员指出，让上一届主席为新 NomCom 出谋划策，这对于主席、候任主席和整个 NomCom 都非常重要，因为这有助于逐年延续各种流程。总体来说，那些接受访谈的人员均认为，这对于主席继承上一届 NomCom 的经验至关重要。其他一些人对于让上一届主席为新主席出谋划策持不同看法，因为他们认为这有点过于重视上一届 NomCom 的流程。其他人认为 NomCom 领导结构仍在一定程度上受到主席绩效的影响。

一些人对由董事会推选主席和候任主席的做法表示担忧，并认为 NomCom 应推选它自己的领导层或主席应参与候任主席选举。

建议 3：落实并规范培训，帮助 NomCom 领导层进一步了解他们的角色、权力和职责，并尽早确认或任命下一届主席。

这项正式培训应与副主席（通常为上一年的主席）的非正式建议和主席向候任主席提供的培训互为补充。

非营利性组织的大多数志愿者委员会主席并未接受有关如何组织会议、与员工合作和管理通信方面的培训。根据我们的经验，这会导致这些委员会在多年间履行职能和职责的方式出现不一致。为 NomCom 主席和候任主席等领导层提供的培训应侧重于以下领域：组织委员会会议、制定和管理日程的技巧，确保委员会成员的平衡参与，如何按期完成工作并确保领导人和志愿者均履行其职能并进行适当沟通，与员工合作以就职责、流程和程序、沟通计划达成一致，以及讨论切合实际的预期。

当前，下一届 NomCom 主席通常在其任期开始前不久任命。我们建议将确认或任命这一职位的时间提前到其任期开始前的 60 天，以方便筹备和组织下一个 NomCom 周期。因此，相关培训应在 NomCom 主席确认之后、召开年度大会之前（即 NomCom 首次召开会议之前）进行。培训计划应在 NomCom 员工的协助和协调下，由 NomCom 领导层挑选出来。

我们提到，培训不应占用过多的时间。鉴于我们的许多建议都旨在缩短 NomCom 成员（包括 NomCom 领导层）所需投入的时间，因此我们预计，进行这类通常持续数小时的培训，并不会加重 NomCom 成员的负担。

D. 调查结论：NomCom 成员已投入并将继续投入大量精力和时间来开展委员会活动。平均来说，NomCom 成员缺乏为 ICANN 这样大规模和复杂的组织招募和选拔人员的实际经验。

总的来说，受访者和调查回复者认为，虽然 NomCom 在招募和评估候选人方面取得了巨大进步，但仍有改进的空间。频繁提出的意见表明，NomCom 成员需要更多访谈经验和/或培训才能提高访谈流程的专业性、一致性和高效性。

<u>建议 4</u>：规范 NomCom 成员在候选人评估流程方面的培训。

据我们所知，除 2018 年度 NomCom 以外，NomCom 尚未向其成员提供访谈培训。自 2011 年以来，NomCom 进行现场访谈的专业性有了显著提高，并且总体运转良好，但尽管如此，我们仍认为应增加访谈培训，以确保 NomCom 一致、专业地对待候选人，并提高 ICANN 吸引高素质人才的能力。[24]

培训应强调，在招募高素质候选人时，进行访谈和联系候选人是一种双向互动；在进行深度考察和现场访谈期间，直接与候选人进行互动既是一种销售、又是一种评估流程。确保这种联系的专业化需要进行候选人预期方面的培训，并采用各种机制来评估受访者是否值得花费精力和投资。例如，您如何研究答案来评估各种能力呢？您如何进行深入访谈呢？您会寻求候选人的哪些反应？称职的候选人应该会提出哪些类型的问题？

培训应由独立 HR 或招聘咨询公司主持，他们应拥有个人教育经验，能够指导如何以最佳方式对董事会和其它领导职位的候选人进行访谈。此培训可以作为新成员的就职培训，以及返回成员的简短培训。培训计划应在 NomCom 员工的协助和协调下，由 NomCom 领导层挑选出来。

我们提到，培训不应占用过多的时间。鉴于我们的许多建议都旨在缩短 NomCom 成员所需投入的时间，因此我们预计，进行这类通常持续数小时的培训，并不会加重 NomCom 成员的负担。

E. <u>调查结论：</u>NomCom 成员对专业招聘公司 OB Brussels 所扮演的角色缺乏了解，对其有效性缺乏共识。

在候选人招募中，NomCom 得到了 OB Brussels 的协助。该公司是 OB Frankfurt 姊妹公司，此前，后者帮助 NomCom 对董事会候选人进行了评估。OB Brussels 和 OB Frankfurt 被禁止传达或共享信息，以避免利益冲突，并确保每一方为 NomCom 提供帮助，而不会影响另一方。

人们对专业招聘公司所扮演的角色存在分歧。大家普遍认为，专业招聘公司应主要负责确定候选人和保留有关候选人池的机构记忆库。因此，NomCom 成员的外展工作将变得没有必要或不太重要，并因此会逐步增加 OB Brussels 的工作。一些人认为 OB Brussels 扮演着非常重要的角色，因为在 ICANN 社群以外物色人员会更加合理，或是因为需要一家具有额外的国际影响力的公司参与进来。其他一些人的观点迥然不同，他们认为，鉴于 NomCom 成员开展了外展活动，因此不需要招聘公司参与进来。

[24] 此建议与我们从社群中收到的反馈相一致。向调查回复者和受访者问及他们会对 NomCom 做出哪些改变时，增加和/或提供培训是我们收到的最常见回复之一。这也与前几届 NomCom 的建议相一致。2013、2014 和 2015 年度 NomCom 建议提供“访谈技巧和其它相关招募/HR 技能”培训和/或接受了前几届 NomCom 关于提供该培训的建议。2013 年度 NomCom 最终报告第 4.4.1 节；NomCom 2015 年度最终报告第 26 页。

许多人认为，NomCom 需要加强与招聘公司的合作，以体现与 ICANN 和 NomCom 希望填补的职位空缺相关的需求和独特挑战。少数人怀疑，专业招聘公司是否能够提供帮助（例如，更加专业的公司可在企业内部而不是非营利领域招聘人员），或者，在确定候选人是否存在利益冲突，或是否更可能代表狭隘利益投票时，是否应进一步强调招聘公司的作用。

一些调查回复者和受访者认为，应根据备选公司和/或外展方法的情况评估 OB Brussels 的有效性。2016 年度 NomCom 建议将来的 NomCom 成立一个子委员会来考察备选招聘合作伙伴，但也建议保留当前周期所采用的流程。[25]

最后，一些人认为，招聘公司所扮演的角色并不透明，因此建议向招聘公司收集有关候选人的基本统计信息（例如，有关 OB Brussels 招聘的候选人和通过其招聘的 NomCom 指定人的人数的统计信息）并每年予以公布。

建议 5：专业招聘咨询公司应继续参与确定潜在的董事会候选人。应澄清并公开说明招聘咨询公司所扮演的角色。

专业招聘公司应继续参与 ICANN 这样大规模和复杂组织的招募流程。雇用招聘咨询公司的主要目的，应该是确定合格的候选人，并重点招募此前与 ICANN 无关的候选人。NomCom 应向咨询公司和 ICANN 社群澄清以下重要信息：招聘咨询公司的职责、它的招聘方式以及它在流程的哪个阶段向 NomCom 移交工作。

为提高透明度，应在运营程序或指南中明文规定招聘咨询公司的职责与目标。当前，NomCom 文档并未就招聘咨询公司的目标与职责，或就他们活动的本质提供太多信息。例如，2018 年度 NomCom 仅在指南中提到了招聘咨询公司（也称为“招聘提供商”），其中指出 NomCom 采取了以下措施：“选择招聘提供商并签订合同。”有时，NomCom 发布的最终报告也会附带提及咨询公司的角色和职责。[26]但是，这些报告中所提供信息的详细程度逐年不同。[27]

此外，招聘咨询公司应每年在新 NomCom 成立后的年度大会期间向 NomCom 提交一份演示文稿，以审核其职责和职能，说明招聘咨询公司和 NomCom 发现了哪些改进招募流程的机会。有时，此流程在过去的 NomCom 周期中执行，但它不属于明文规定的流程。[28]

---

[25] ICANN 2016 年度提名委员会最终报告第 16、25 页，参见 https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom2016-report-12oct16-en.pdf，于 2017 年 11 月 28 日访问。

[26] 例如，2016 年度 NomCom 最终报告指出：“在 NomCom 主席最初联系后，邀请了一名 OB-Brussels（招聘咨询公司）代表参加 NomCom 会议，以介绍将来与委员会合作的各种选项。”2016 年度 NomCom 最终报告第 16 页。

[27] 除了感谢 OB Brussels 和 OB Frankfurt（评估咨询公司）提供极其宝贵的专业知识和援助外，2015 年度 NomCom 最终报告并未提及与 OB Brussels 进行的任何互动或其活动的本质。2015 年度 NomCom 最终报告第 29 页。

[28] 例如，参见 2016 年度 NomCom 最终报告第 16 页。

与招聘咨询公司有关的明文流程应说明与 NomCom 召开的任何会议的目的。此外，其中还应说明招聘咨询公司实施的活动，根据我们在此报告中提出的建议，这可能包括帮助董事会确定所需的能力和经验，并与 NomCom 合作，将它们转化为详细的职位描述。

在我们的最终报告草案提供的公众意见中，评论者指出以下事项的重要性：(1) 确认自由、公正的流程，(2) 将任何一家咨询公司的期限限定为约两年，(3) 咨询公司应将所有候选人提交给 NomCom，(4) NomCom 应清楚了解咨询公司采取的流程，以及 (5) 需要在执行流程的过程中报告结果。我们赞同所有这些意见，并将其纳入到我们的建议中，但不包括将期限限定为约两年的建议。相反，我们建议应每年对咨询公司进行评估，只要他们继续为 NomCom 提供足够数量的优秀候选人，就保留其地位。

F. 调查结论：关于专业评估公司（以前为 OB Frankfurt）所扮演的角色及其有效性，ICANN 社群中存在一些分歧。

人们对专业招聘公司在候选人评估流程中所扮演的角色存在分歧。一些人认为，OB Frankfurt 就候选人提供的意见并没有作用，因为它不够具体，但还有一些人认为该公司的意见有用，并提供了评估候选人所急需的“HR 视角”，有时，这正是 NomCom 成员缺失的能力。其他人认为，OB Frankfurt 应更多地参与到评估阶段中来，在早期筛选董事会成员候选人时尤其如此。他们认为，通过节省缩小候选人池所花费的时间，这将减轻 NomCom 成员的工作量，并可能有助于 NomCom 成员投入更多时间对候选人进行深度评估。

我们注意到，近些年来，已完成申请的数量有所增加。2014、2015 和 2016 年度 NomCom 分别收到了 58、81 和 105 份完整的申请。[29] 鉴于 NomCom 要审核所有这些申请，因此，这会增加 NomCom 确定最终候选人名单的工作量。

建议 6：专业评估咨询公司应继续参与董事会候选人的评估流程。应澄清并公开说明评估咨询公司所扮演的角色。

考虑到 ICANN 的规模和复杂程度，专业评估公司应继续参与董事会候选人（但不包括 SO/AC 或 PTI 董事会候选人）的评估流程。雇用评估咨询公司的主要目的，应该是通过提供与候选人有关的专业和独立意见，帮助 NomCom 对候选人进行评估。NomCom 应在内部并向 ICANN 社群澄清以下重要信息：评估咨询公司的职责、它的评估方式以及它的职责如何与 NomCom 成员的活动相契合。

为提高透明度，应在 NomCom 运营程序或指南中明文规定评估咨询公司的职责与目标。当前，NomCom 文档并未就评估咨询公司的目标与职责，或就他们活动的本质提供太多信息。例如，2018 年度 NomCom 仅在指南中提到了评估咨询公司（也称为“评估提供

[29] ICANN 2016 年度提名委员会最终报告第 22 页。

商”），其中指出“评估咨询公司将进行访谈并提交报告”。[30]有时，NomCom 发布的最终报告也会附带提及评估咨询公司的角色和职责；[31]但是，这些报告中所提供信息的详细程度逐年不同。[32]

此外，评估咨询公司应每年在秋季 AGM 大会期间（在新 NomCom 成立后）向 NomCom 提交一份演示文稿，以审核其职责和职能，确定可改进评估流程的机会。有时，此流程在过去的 NomCom 周期中执行，但它不属于明文规定的流程。[33]

与评估咨询公司有关的明文流程应说明与 NomCom 召开的任何会议的目的。此外，其中还应说明评估咨询公司实施的活动，根据我们在此报告中提出的建议，这可能包括对申请进行早期筛选，咨询公司是否在评估过程中侧重考察特殊品质或技能，以及咨询公司的计分卡如何为 NomCom 提供帮助。

在我们的最终报告草案提供的公众意见中，评论者指出以下事项的重要性：(1) 咨询公司应将所有候选人提交给 NomCom，以及 (2) NomCom 清楚了解其流程。我们赞同所有这些意见，并将其纳入到我们的建议中，但强调咨询公司应根据 NomCom 确定的标准和能力对候选人进行优先排序。

G. 调查结论：NomCom 成员的任期为一年，即便往往会连任一届，也可能无法让成员充分学习和参与。

《ICANN 章程》规定，每名有表决权的 NomCom 成员的任期为一年，并且最多可以连任两届。连任两届后，成员必须至少离开 NomCom 两年时间，然后才有资格再次当选。无表决权的成员的任期由任命他们加入 NomCom 的组织指定。

当被问及是否应对 NomCom 成员的任期长度做出任何改变时，大多数回复者建议任期长度应为两年，但少数人怀疑，两年任期是否会增加吸引代表加入 NomCom 的难度。60% 的调查回复者认为任期应为两年，分别有 19% 和 15% 的回复者更倾向于一年和三年任期。约 75% 的受访者也更倾向于两年任期。此外，当被问及他们会对 NomCom 做出哪一项或两项改变时，将任期长度延长至两年是受访者和调查回复者最常用的答复之一。

当被问及 NomCom 成员是否应连任两届以上，如果是，应连任多少届时，大多数回复者认为终生连任两届较为合适，但也有许多回复者更倾向于一届或三届任期。少数人对于某

[30] 2018 年度 NomCom 指南，参见 https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2018-guidelines-2017-12-15-en，于 2018 年 2 月 22 日访问。
[31] 例如，2014 年度 NomCom 最终报告说明了 OB Frankfurt（此前的评估咨询公司）实施的活动，如下所述：“对于最终名单上列出的每位董事会候选人，NomCom 收到 OB Frankfurt 提交的一份表格，其中汇总了他们的‘业务、人员和自我管理’能力，此外还包括其它一些因素，如动机、跨文化情商以及自己认为存在的优势和劣势。在下一阶段与 SOI 和相关建议结合起来阅读时，它们提供了非常有用的外部专家观点。”2014 年度 NomCom 最终报告第 13 页。
[32] 2015 和 2016 年度最终报告几乎未提供有关评估咨询公司的详细信息。
[33] 例如，参见 2013 年度 NomCom 最终报告第 4.3.3 节。

些人员多次在 NomCom 任职表示担忧，一些 NomCom 成员认为了解 NomCom 几年前的情况并没有帮助。

建议 7：除领导职位外，NomCom 成员的任期应为两年，且最多两届。

主席、候任主席和副主席的任期应保持为一年时间。但是，考虑到与更短和更长任期相关的优缺点，与一年或三年任期相比，将非领导职位 NomCom 成员的任期设定为两年可确保实现适当的平衡。采用两年任期并实行交错任期制，这样，每年将更换约一半的 NomCom 成员，与以前的 NomCom 相比，这提供了更一致的过渡，并且便于 NomCom 成员调整作为 NomCom 成员的学习曲线。

我们还建议，应允许 NomCom 成员在终生时间内最多任职两个两年任期，并允许连任。两个任期的限制旨在防止重复在 NomCom 任职的个人产生过大的影响。关于在第二次当选之前，是否应要求 NomCom 成员离开 NomCom，对于这个问题，并没有完美的答案，但是，我们认为连任是适当的。即使每名 NomCom 成员都连任两届，但考虑到 NomCom 的庞大规模，每两年也会出现重大的人员变动。

除了上述调查结果中提到的好处外，此建议将增加 NomCom 的机构记忆库，并因此提高 NomCom 评估自身流程（包括外部咨询公司的绩效）的能力。

H. 调查结论：NomCom 当前的规模较为合理。

许多人表示，在考虑 NomCom 的规模时，需要达成某种平衡；更多的成员可帮助处理 NomCom 的庞大工作量，更便于它公正地代表向 NomCom 派遣代表的各个 ICANN 组织的利益，而成员人数较少则可提高 NomCom 流程的效率。总体而言，一些人认为，如果成员较少，NomCom 将能够提高运营效率，但极少数人认为 NomCom 应吸引更多成员。

建议 8：保持当前的 NomCom 规模。

NomCom 当前的规模较为合理，并在较小规模与较大规模的优势之间达成了一定平衡：具体来说，它在较小规模有助于提高决策和达成共识的效率，与需要代表 SO/AC 以及 SO/AC 成员可能持有的不同观点之间取得了平衡。

I. 调查结论：对无表决权的成员所扮演的角色和参与情况表示担忧。

如上文的图 1 中所示，NomCom 最多可以具有六名无表决权的成员。除了三个无表决权的领导职位外，另三名无表决权的成员为 SSAC、RSSAC 和 GAC 成员，但 GAC 过去从未任命 NomCom 成员。（GAC 工作组当前正评估 GAC 是否及如何参与 NomCom。[34]）

[34] 关于 GAC 参与 NomCom 的 GAC 工作组，参见 https://gac.icann.org/working-group/gac-working-group-on-gac-participation-in-nomcom#meetings，于 2017 年 12 月 3 日访问。

到 2018 年度 NomCom 为止，无表决权的成员会参与非正式投票，但不参与最终投票。我们认为，在 2018 年度 NomCom 中，无表决权的成员既不会参与非正式投票，也不参与最终投票。关于是赋予无表决权的成员完全投票权，还是保持当前的体制，持支持和反对意见的调查回复者各占一半，但人们经常会质疑设立无表决权成员的目的。极少数人认为，无表决权的成员应较少参与相关事务（即免除其 NomCom 职位或禁止其参与非正式投票）。一些人认为，无表决权的成员提供了宝贵、具有影响力的观点。

建议 9：除 NomCom 领导层以外，所有 NomCom 成员应完全参与委员会事务并进行投票。

SSAC、RSSAC 和 GAC NomCom 成员应转变为能够完全参与所有 NomCom 活动的有表决权的成员。[35] 具有表决权的新成员应满足与当前具有表决权的 NomCom 成员相同的要求：具体来说，他们将面临相同的任期限制。

此建议将取代当前的体制 — 无表决权的成员担任 NomCom 职位（可以或不可以参与非正式投票），但不能参与最终投票。当前的混合体系：

- 极少在其它非营利性选举或提名委员会中出现；
- 允许每届 NomCom 通过改变无表决权成员是否能够参与非正式投票，而不听从任命无表决权成员的 ICANN 社群或组织的意见，从而改变无表决权成员的影响力；
- 创建了这样一种体制，其中，(1) ICANN 认为其为 NomCom 提供了宝贵意见并 (2) 参与所有其它 NomCom 活动（包括对候选人进行深度考察和访谈）的个人无法按与 NomCom 成员相一致的标准参与最终投票。[36]

当前无表决权的非高级职员成员不受《ICANN 章程》规定的 NomCom 任期限制，[37] 这可能会形成具有不当影响的认知，包括对该体制有影响的游说和系统性知识。要求那些成员遵守与其他 NomCom 成员相同的任期限制会平衡个体 NomCom 成员的影响。

虽然规定三名 NomCom 领导成员为无表决权成员似乎有些不太正常，但考虑到 NomCom 的庞大规模，且 ICANN 和 NomCom 均希望 NomCom 领导层处事不偏不倚 — 因为他们由 ICANN 董事会任命，因此上述做法也收效良好。

---

[35] GAC 仍然可以自由决定是否向 NomCom 派遣代表。

[36] 关于投票，2018 年度 NomCom 运营程序规定如下：“对提名委员会的所有事务进行投票应遵照《ICANN 章程》执行。任何时候主席要求就任何事务进行投票时，应统计《ICANN 章程》指定为有表决权的成员的提名委员会成员的票数。具体来说，作为提名委员会的决策行为、会对在提名委员会的评估或选拔流程中推选或不推选任何候选人起到决定性影响的事务，都应被视为是投票。”2018 年度 NomCom 运营程序第 A.6.d 款，于 2018 年 3 月 15 日访问。

[37]《ICANN 章程》第 8 条第 8.3(c) 款，参见 https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article8，于 2018 年 2 月 11 日访问。

J. 调查结论：人们担心 NomCom 可能无法准确代表各个选区（SO/AC 内外的选区）。

一般情况下，对于向 NomCom 派遣代表的每个 ICANN 组织来说，NomCom 中有它们的代表就足够了。一些人质疑 GAC 为什么未派遣代表，其他人认为 ALAC 和 GNSO 的代表过多。仍有其他一些人认为 NomCom 未充分代表非商业利益相关方的利益。

许多人认为，NomCom 需要调整其在 ICANN 各组织间及 ICANN 组织内部的人员构成。例如，关于后者，一些人认为 GNSO 应考虑调整他们的 NomCom 指定人，以与 GNSO 的结构相匹配。当前，GNSO 向 NomCom 派遣了一名“大型”商业用户代表和另一名“小型”商业用户代表，但这种结构不属于当前的 GNSO 理事会。

建议 10：应立即调整 NomCom 的代表人数，并每五年审核一次。

定期审核并调整 NomCom 成员构成可确保它从历史和未来的有利角度适当体现 ICANN 社群的利益。

提出准确调整 NomCom 成员构成的建议需要全面评估 ICANN 社群内的代表情况，包括全面了解 SO/AC 内过去及未来可能的代表情况。这还需要董事会提出意见，并组建跨选区工作组，在其中纳入 ICANN 社群内的新兴社群或团体的代表。

在进行评估的过程中，许多个人向我们指出，NomCom 的成员构成在组织之间和组织内部（即 SO/AC 中的各个选区之间）存在不平衡。毫不奇怪的是，我们听到的观点分歧很大，并且往往彼此之间并不一致。例如，一些人指出，就某 SO/AC 向 NomCom 派遣的代表人数而言，该 SO/AC 的代表过多，但其他人认为，与其它 SO/AC 相比，由于该 SO/AC 内的选区间持有的观点存在的分歧相对较大，因此有必要派遣这些代表。最终，对 NomCom 做出的任何调整都需要所有 ICANN 利益相关方团体进行详细评估。因此，ICANN 应立即组建一个工作组，并在此后每五年根据每个向 NomCom 派遣代表的组织和更广泛的 ICANN 社群的意见，研究如何以最佳方式对 NomCom 进行调整。

我们建议采用五年的时间间隔，是基于 ICANN 对组织进行审核的一贯要求，以及我们与其它类似的志愿者组织打交道的经验。[38]

[38] 例如，参见《ICANN 章程》第 4 条第 4.4 款：https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article4，于 2018 年 2 月 11 日访问；欢迎参与 ICANN 审核，参见 https://www.icann.org/resources/reviews，于 2018 年 5 月 22 日访问。

K. <u>调查结论：</u>NomCom 高度依赖 ICANN 员工的支持。人们担心 NomCom 员工的资源不足，这已影响到 NomCom 履行其职能。

有两名员工负责为 NomCom 提供支持。这些员工帮助 NomCom 成员完成外展工作并处理候选人申请。他们还会接收候选人和 NomCom 成员提交的有关改进流程的反馈，并处理 ICANN 内的其它部门提出的寻求进一步援助的请求。

关于 NomCom 员工所扮演的角色，有两个观点相对较为常见：NomCom (1) 严重依赖员工支持，并且 (2) 人员和资源不足。因此，这降低了 NomCom 领导层以及 NomCom 作为整体的效率，有时使 NomCom 很难向候选人及时通知日程或最终期限的变更情况。

此外，人们还担心 NomCom 员工与 ICANN 的员工构成脱节。

<u>建议 11：</u>为 NomCom 提供支持的高级职员应对 CEO 办公室负责并向其汇报工作。

在非营利性社群，CEO 负责进行治理，通常，提名委员会员工的工作职能与 CEO 办公室相关联。这主要是因为 CEO 负责全面治理，并会影响和实施组织战略，因此会根据 ICANN 的前景和需求谨慎考虑未来的情况。CEO 具有权威，并了解 ICANN 的复杂性以及董事会和其它领导职位的需求。将 NomCom 高级职员（即 NomCom 的高级项目经理）与 CEO 办公室关联起来，会使 CEO 进一步投入精力来成功实施选拔 ICANN 领导层的流程。

此外，NomCom 高级职员应接受 CEO 办公室的年度审核。作为一种发展职能，NomCom 领导层应每年向任何向 CEO 办公室汇报工作的高级职员提供书面发展性反馈意见。

<u>建议 12：</u>NomCom 领导层应对 NomCom 预算和员工资源发表意见。

过去，NomCom 领导层从未参与预算编制流程。但是，NomCom 领导层应了解预算情况，并应就资源分配发表意见，而管理层/员工应继续从总体上负责预算分配。

因此，应制定一种正式机制，以便 NomCom 领导层就资源分配发表意见，而预算的最终控制权仍由 ICANN 管理层掌握。在每个 NomCom 周期结束时，NomCom 领导层应根据 NomCom 在该年度获得的经验发表意见，并应在为下一届 NomCom 编制预算草案时考虑这些意见。

VI. 调查结论和建议：NomCom 的流程

此部分包含与 NomCom 的候选人招聘和评估流程有关的调查结论和建议。整个部分反复出现的主题是，NomCom 需要整理 NomCom 周期所有阶段的各项流程，无论是制定职位描述、开展外展，还是评估候选人。

A. 调查结论：NomCom 在逐年提高其保持政策和程序的程度方面取得了进展，但是，它仍然在许多流程问题上“重复不必要的工作”，并表现出缺乏连续性。

NomCom 采纳的箴言是：流程是公开的，但是（个人）数据是保密的。自 2013 年以来，NomCom 在 NomCom 年度报告中持续沿用先前的流程（政策和程序），让后续 NomCom 采纳并加强先前 NomCom 的流程。对此文件有意见的人认为，相较于前几年而言这是一项改进。

当被问及 NomCom 多年来在保持流程方面是否有效时，调查回复者大致分为两类，一半的回复者认为有效，而另一半则认为无效。接近四分之一的回复者（即认为无效的回复者中的一半）认为 NomCom 在保持流程方面“非常无效”。

根据我们在 ICANN60 会议期间对 NomCom 会议的审核，缺乏连续性是一项明显的结论。每年都在讨论若干流程和运营规则，这需要大量时间。这与我们收到的有关面谈和调查问题的反馈相一致（包括从现任和前任 NomCom 成员处收到的反馈）。例如，当问及应该对 NomCom 进行一两项什么改革时，调查回复者和受访者提供的最常见的一个回答是，增加每年之间的流程连续性。人们通常将 NomCom 描述为每年不得不“重复不必要的工作”，并指出起初的会议过于专注于创建或微调程序。

建议 13：发布一份“流程图”并整理 NomCom 流程的关键要素。每年，NomCom 都应按照要求在公开会议中向 ICANN 社群强调和解释流程变更。

发布流程图并整理流程将有助于向 ICANN 社群提供透明度，增加流程中的连续性，并简化各个 NomCom 每年解决的流程问题。这将允许 NomCom 简化能发挥作用的流程，并提供这些流程供候选人和 ICANN 社群使用。它还将使候选人和 ICANN 社群对 NomCom 流程的公平性和透明度有更高的认同度，并降低 NomCom 领导层在设定特定年度的运营规则方面的影响。发布此图也会减轻工作人员的负担，因为该流程已成为惯例并公开发布。

尽管一些人可能认为 NomCom 能够每年更改规则和流程可以促进其实现独立性这一目标，但进行这些变更会影响 NomCom 的整体效率和效益。如果社群并未完全理解变更背后的原因，那么缺乏书面流程还可能增加感知的偏见。此外，如果通过简短通知进行此等变更而未征求 ICANN 社群的意见，则此举不符合 ICANN 对透明度和问责制的承诺。因此，我们建议 NomCom 在其网站上发布关于其流程的变更信息，供 ICANN 社群查看。此外，我们建议 NomCom 在 ICANN 春季会议期间举办一场公共会议，讨论这些变更。

独立审核人基于我们对 2017 NomCom 流程的理解和解读创建了下文的流程图（附录 1）和流程表（附录 2），将其作为说明性示例。当前发布在 NomCom 网站上的“NomCom 工作阶段”图有助于实现内部目的和让社群成员寻求有关 NomCom 流程的具体信息，[39] 但是其中有一幅旨在增加公众对 NomCom 流程理解的图包含了相关性不大的任务（例如“有关 ICANN 会议差旅安排的工作”）。附录 1 和附录 2 中提供的示例旨在让对

[39] 参见 https://www.icann.org/nomcom2018，于 2018 年 3 月 1 日访问。

NomCom 不太熟悉的人能更轻松地了解。它们的吸引力在于，它们更清楚地说明了 NomCom 流程中各个步骤的流程。在制定其自己的版本时，NomCom 还应考虑增加有关各个步骤的时间的信息。

举例来说，NomCom 整理的流程应该更清楚地体现董事会候选人评估流程与 SO/AC 和 PTI 董事会候选人评估流程之间的差别。NomCom 指南、运营程序和其他材料（例如 NomCom 工作阶段图）在这方面过于模糊，没有区分出任何区别，例如，评估咨询公司对董事会候选人提供了计分卡，但是没有对 SO/AC 和 PTI 董事会候选人提供。另一个例子是，制定 NomCom 从董事会、SO/AC 或 PTI 董事会寻求指导或寻求关于再次任命的候选人的反馈的流程，确保在从一届 NomCom 到下一届 NomCom 的过程中没有忘记先前提供的指南或要求。

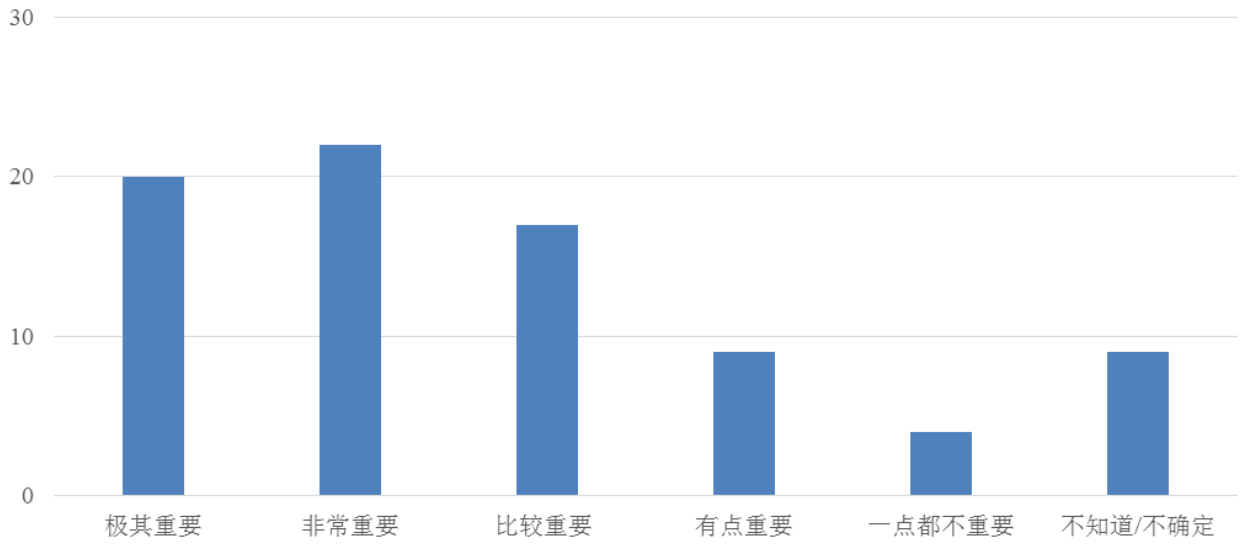
在针对我们的最终报告草案提供的公众意见中，评论者认为这项建议需要加强或者还远远没有达到效果。在回应中，我们指出，报告从始至终都提到了要制定流程来提高透明度和加强问责制，并多次提倡修改当前的非正式流程或者制定新流程。因此，我们对于制定 NomCom 流程关键要素的整体建议根植于该报告的许多建议中，包括：为 NomCom 成员（建议 1）和候选人（建议 15）制定职位描述，寻求董事会、SO/AC 和 PTI 董事会的建议（建议 14），使用招聘和评估咨询公司（建议 5 和建议 6），与候选人沟通（建议 18），确定各个 NomCom 成员的参与/投票状态（建议 9），以及报告（建议 23）和预算（建议 12）。后续 NomCom 应采取对 ICANN 社群透明的方式制定和改进良好实践，这需要制定清晰的书面程序。

B. <u>调查结论：</u>NomCom 和董事会/SO/AC 之间缺乏关于潜在候选人所需技能和能力的沟通。此外，董事会和 SO/AC 有时很难就他们需要什么达成共识，并且在当前的指定人需要重新指定的情况下没有与 NomCom 沟通的有效方式。

大多数调查回复者和受访者认为，NomCom 需要与 ICANN 组织和委员会开展更多对话，极少数认为 NomCom 需要进行更少的对话。此外，如下方图 10 所示，大多数调查回复者认为董事会向 NomCom 提供的建议“极为重要”或“非常重要”。

图 10：招聘、评估和遴选董事会候选人时，ICANN 董事会的建议有多重要？

调查回复者人数



在访谈中，我们收到了与 NomCom 和其它 ICANN 组织之间沟通的性质有关的各种回复，这表明流程没有进行良好的定义或不为人知，并且可能逐年变更。

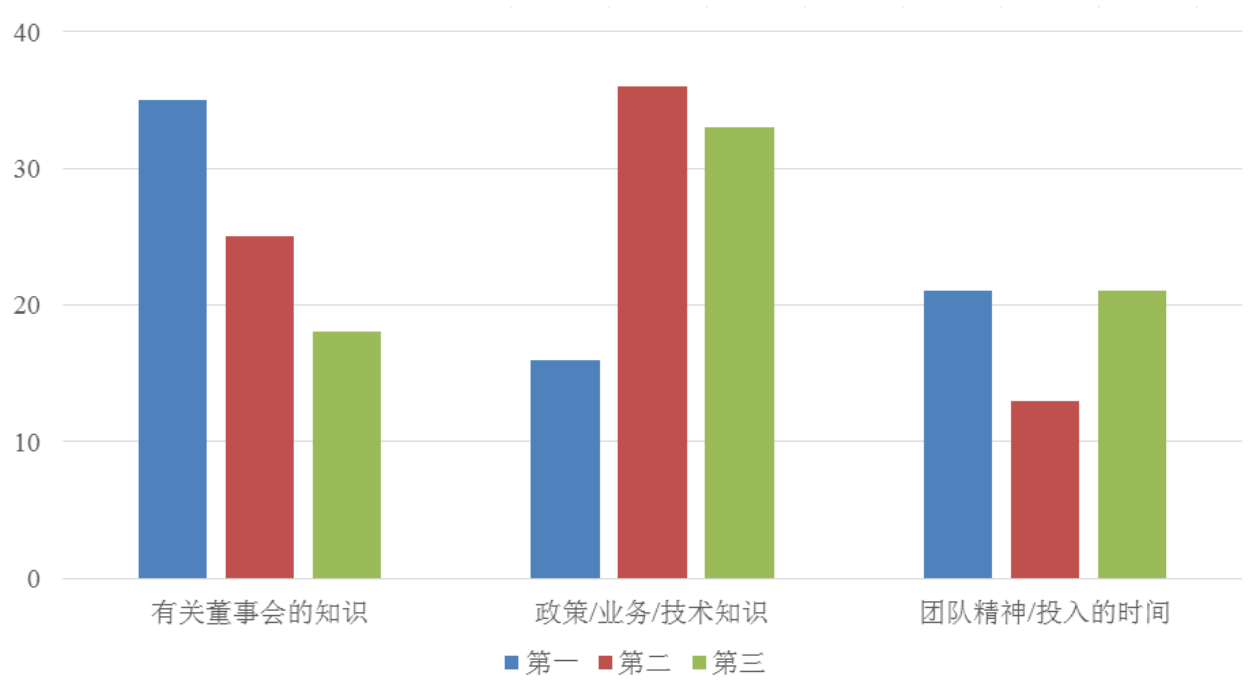
大多数人认为，NomCom 和董事会之间关于董事会董事所需具备能力的沟通还有改进的空间，许多人认为 NomCom 没有充分认识到董事会所需的能力。整体而言，调查回复者认为董事会的建议是正确的，但是部分人指出董事会倾向于重点关注所需的具体技能组合而非优秀的董事会成员应该具备的一般特质。[40] 其他人指出，董事会并非总是容易对所需技能或素质达成共识，董事会应该更清楚地与 NomCom 沟通他们的反馈意见，这样，NomCom 就不会收到相互矛盾的信息。

图 11 显示了调查回复者认为 NomCom 指定的董事会成员候选人应具备的最重要的技能的排名情况。具备有关董事会的知识被排在第一位（最重要），紧随其后的是团队精神或投入的时间，然后是政策、业务和/或技术知识。

[40] 董事会建议发布在 NomCom 网站上。董事会发送给 2017 NomCom 的日期为 2017 年 3 月 9 日的信函可参见 https://www.icann.org/en/system/files/files/icann-board-nomcom-guidance-09mar17.pdf，于 2017 年 11 月 14 日访问。

图 11：NomCom 指定的 ICANN 董事会成员候选人应具备的最重要技能排名

调查回复者人数



回复者认为，在 NomCom 指定候选人方面，与 SO/AC 相比，董事会提供的建议更为有用和频繁。但是，SO/AC 成员有时认为 NomCom 并没有寻求建议。（例如，据说 NomCom 应该直接询问 ALAC 或者依赖于 ALAC 战略计划，该计划说明了 ALAC 的下一步工作需要向谁推进。）

人们还指出，NomCom 成员需要更好地了解董事会、ALAC、GNSO、ccNSO 和 PTI 的角色，以及胜任这些角色应具备哪些技能。当被问及他们会对 NomCom 实行的一二项变革是什么的时候，一个常见的回答是增加这些机构与 NomCom 之间的对话，特别是在告知 NomCom 需要哪些技能和标准时。

一些人（包括现任/前任董事会成员和现任/前任 NomCom 成员）指出，有用的做法是获取 NomCom 指定人员的绩效评估，特别是对于指定的董事会成员，因为如果不这样做，NomCom 就会在考虑再次指定时对他们的被指定人的绩效知之甚少。其他人也附和这个观点，他们指出，有时很难信任 NomCom，因为有时候能力出众的指定人没有被再次指定，而能力欠佳的指定人却被再次提名。这又导致人们对 NomCom 流程的普遍质疑，并且总体感觉 NomCom 并不足够透明，因为他们很难理解 NomCom 是如何做出决定的。改进 NomCom 再次指定人员的流程可能会改善社群对 NomCom 的整体印象。

一些人指出应该对 NomCom 成员进行董事会全方位审核[41]，但是大多数人认为这类审核应该用于个人的专业发展目的而非用于 NomCom。

建议 14：让 NomCom 与董事会、SO/AC 和 PTI 董事会之间的沟通正式化，以了解所需的能力和经验。

NomCom 与董事会、SO/AC 和 PTI 董事会将受益于通过正式渠道进行的沟通，这样就可以了解他们的需求发生了哪些变化，以及这些变化对招聘和遴选符合资格的被提名人具有哪些影响。每年，这些机构都应以书面方式提交信息并与 NomCom 会面，以使所需的能力和经验以及任何资格要求正式化。[42]（董事会目前正在这样做。）对于各项 SO/AC 任命的必备技能，应针对各 SO/AC 的具体需求对附录 3 中所列的矩阵进行调整，每年确定一次并与 NomCom 沟通。

鉴于 NomCom 每年都会在一定程度上“重置”，正式沟通将减少 NomCom 推选与先前要求或建议相抵触的候选人的可能性，而在 2017 年 9 月 ccNSO 就发生了这样的情况。此外，根据对 ICANN 领导层确定的战略重点和担任董事会或 SO/AC 职位需要具备的能力的理解，需要对候选人的能力进行一致且敏锐的评估，以确定其是否具备所需的能力和经验。

我们承认，这些机构的成员有时很难就推选候选人的明确标准达成一致，这是因为成员们可能对其组织是如何发生变化的以及优秀的被提名人应具备哪些素质拥有不同的看法。让招聘顾问参与有关董事会候选人职位的沟通有助于提高他们评估和沟通所需能力与经验的能力。此外，让招聘顾问参与确定董事会成员所需具备的能力和经验是与 ICANN 规模和复杂性相当的非营利组织的标准做法。

我们知道 ICANN 社群中的某些成员担心董事会过多地参与了 NomCom 的事务。根据我们的经验，缺乏沟通造成的潜在损害（即 NomCom 并未提名具备 ICANN 所需能力和经验的董事会成员）远远超过这些担心。此外，此报告中的建议（特别是与制定流程有关的建议）是减少董事会和其它外部影响的更为有效的方式，这可以限制 NomCom 领导层在不对 ICANN 社群完全透明和负责的情况下对 NomCom 逐年运作的影响程度。

建议 15：NomCom 应发布关于董事会、SO/AC 和 PTI 董事会职位的详细职位描述。职位描述与 NomCom 每年确定的具体所需能力共同构成招聘和评估工作的基础。

NomCom 应在采用先前建议中所述的董事会、SO/AC 和 PTI 董事会的意见并咨询招聘顾问的基础上，制定有关董事会、SO/AC 和 PTI 董事会成员的详细职位描述。我们注意

[41] 2016 年对 NomCom 领导团队进行全方位审核时也提出过这项建议。

[42] 2010 NomCom 终审工作组和 2016 NomCom 提出了类似的建议，即加强 NomCom 和 SO/AC 之间的沟通。ICANN 2016 提名委员会最终报告第 25 页，2010 NomCom 终审工作组最终报告第 6 页。

到，2018 NomCom 最近按照这个方向采取了措施，发布了有关董事会成员的职位描述。[43] 与以前的迭代相比，这是一项重大改进，应该继续并制定为标准操作程序。精心编制的职位描述不应每年进行重大变更。

除了职位描述外，设定清晰的标准和明确定义的能力是许多董事会和组织尚未完全确定的领域，在我们看来，由 NomCom 填补的职位也是这样。虽然职位描述体现了董事会、SO/AC 和 PTI 董事会成员的普遍职责和应具备的能力，但高度有效的招聘和评估工作也要求阐明每年招聘的职位所需具备的具体能力。此类能力应该通过矩阵展示，附录 3 提供了一个示例。董事会当前向 NomCom 提出了此建议，但是 NomCom 有责任评估该建议并将其发展为用于招聘和评估候选人的具体能力。当前没有已整理的流程可供 SO/AC 向 NomCom 沟通此建议。

在申请征集中除了提供职位描述，还应提供 NomCom 要求的具体能力和经验，并应告知申请人提供利益声明。这可以确保所有候选人都知晓所需技能、能力和经验，并有机会证明自身的能力和经验如何与当年的 NomCom 要求的能力和经验相匹配。

举例来说，一家非营利组织的董事会在其发布的能力要求中指出，先前在大型非营利组织的董事会中任职的经验对于该董事职位非常重要。[44] 另一个例子是，如果在全球互联网社群中树立对 ICANN 角色的认识是 ICANN 的一项关键战略重点，那么指出与沟通相关的培训和技能是关键能力这一点也就十分重要。[45] 如果对特定年度来说，这两项能力是评判候选人的主要标准，那么不具备董事会经验或沟通经验的候选人就可能自行退出当年的招聘流程。[46]

如本报告中前面的建议所指出，我们建议与招聘顾问就董事会成员所需具备的能力开展一项合作讨论，以便听取其专业经验和洞见。我们与招聘公司打交道的经验是，他们花费大量时间向潜在候选人了解和沟通某个职位所需的能力。

---

[43] ICANN 董事会成员：职位描述请见 https://www.icann.org/en/system/files/files/board-member-job-description-26feb18-en.pdf，于 2018 年 2 月 27 日访问。

[44] 该非营利组织的职位描述指出“必须具备领导能力；有在其他董事会任职经验的候选人优先。”

[45] 该非营利组织的职位描述指出“沟通要求：必须能以英语口语和书面英语开展工作和进行沟通。良好的听说能力是该职位的必备技能，这样才能与他人成功合作以达成共识、实现目标。”

[46] 另一个例子可用于说明 NomCom 应在职位描述中提供何种程度的详细信息。某组织采用以下方式传达两项所需能力：“管理和领导技能与能力：在管理或与大型复杂组织的领导层互动方面拥有广泛经验的申请人优先。申请人应具备制定公共政策、设定战略方向、监控组织效率、监督大型/复杂运营和确定关键法律或其他规划性政策方面的能力。知识和经验：董事会正力求扩展其在以下四个方面的能力：1) 新商业模型的开发，以实现收入流的多元化，2) 数字化转型和大数据，3) 通过新产品/营销举措振兴品牌，4) 人力资源专业知识（高管薪酬和继任规划）。”

<u>建议 16：</u>执行并制定一个系统，向 NomCom 提供关于被 NomCom 再提名的成员的贡献和参与的反馈。

在考虑是否提名某人连任职位时，NomCom 应收到董事会、SO/AC 和 PTI 董事会的反馈。

根据我们的经验，提名委员会或遴选委员会很少会在不了解某人的绩效的情况下再次任命此人。采用董事会全方位审核是向 NomCom 提供反馈的一种可能的方式。但是，ICANN 社群中存在着有关合理性的疑虑，即向 NomCom 提供董事会成员全方位审核违背了全方位审核目的，因为这将使审核从鼓励坦诚反馈的单纯发展工具转变为确定是否再次任命董事会成员的工具。

如果董事会、SO/AC 和/或 PTI 董事会和 NomCom 无法就向 NomCom 提供反馈的系统达成一致意见，则应设计一个新的系统用于向 NomCom 至少提供一些基本信息供其考量。例如，各个组织应制定计分卡，指明每个人在现场会议、电话会议和网络会议等会议中，以及在工作组或子委员会中的参与程度。被纳入再次任命的考虑范围的人员还应填写一份申请，根据附录 3 示例中提出的 ICANN 战略重点指明其在必要方面的能力和经验。

尽管这项建议可能会增加董事会、SO/AC 和/或 PTI 董事会对 NomCom 决策的影响，但是 NomCom 有必要获取此类信息从而做出最为明智的决策。如果没有此类信息，NomCom 的决策就会受到不完整和过时信息的影响。缺乏正式渠道还会增加发展出非正式渠道的可能性，这可能会增大 NomCom 受到不正确和不完整信息影响的程度。

C. <u>调查结论：</u>关于 NomCom 是否应该纳入对其指定人的额外多样性要求，存在着一些分歧。

NomCom 当前需要在董事会成员遴选方面满足地理多样性要求；特别是，NomCom 对董事会成员的指定必须确保各地理区域（欧洲，亚洲/澳大利亚/太平洋岛屿/，拉丁美洲/加勒比岛屿，非洲和北美洲）至少有一名且不超过五名的 ICANN 董事会成员。NomCom 还必须确保任命到 ALAC 的五位成员中，每个地理区域分别有一位成员。PTI 董事会、GNSO 和 ccNSO 没有地理要求。

尽管许多人指出多样性很重要，但几乎没有人认为这会比遴选高素质候选人更重要。除了有关任命到董事会和 ALAC 的指定人的地理多样性要求外，NomCom 是否应该对其指定人提出其他多样性要求？对于这个问题，调查回复者分为两派。在支持额外要求的人中，最常见的回答是，考虑为发展中国家增加多样性，因为即使处于相同地理区域，发展中国家的需求也与发达国家不同。

另有一些人认为，NomCom 不应成为 ICANN 中负责为董事会或 SO/AC 的多样性缺乏进行“修补”的唯一实体。

建议 17：维持当前针对 NomCom 指定人的多样性要求。

我们不认为增加多样性要求符合 ICANN 或 NomCom 的利益，也不认为此类要求切合实际，因为被指定到董事会和 ALAC 的 NomCom 指定人已经符合地理要求，且被指定到 ccNSO、GNSO 和 PTI 董事会的 NomCom 指定人数量很少。

在针对我们的最终报告草案提供的公众意见中，一些评论者不同意这项建议，指出 (1) 多样性不充分且可以提高，或者 (2) NomCom 本身的多样性不充分。

就第一点而言，我们的建议不得被解释为我们认为 NomCom 指定人的多样性不能（或不应）得到提高，而应该是承认由 NomCom 填补的职位空缺存在要求限制。相反，多样性（无论是否基于性别、地理、背景和经验等因素）最好是通过改进本报告中建议的 NomCom 培训、招聘和评估流程来实现。

就第二点而言，值得强调的是，这项建议并不是指有关 NomCom 本身的多样性不能或不应得到提高，而是承认对 NomCom 施加多样性要求是不切实际的。

D. 调查结论：五年来，NomCom 与候选人的互动取得了重大改进，整体而言是积极的。但是，多位候选人指出了有关他们互动的负面经历。

NomCom 与候选人的互动整体而言是有效或中性的，只有少数人认为他们的互动非常有效或者非常无效。负面经历倾向于指出与 NomCom 开展的面试有关的问题，还有少数人指出了与 NomCom 的招聘工作有关的问题。就负面反馈而言，这些反馈一般与 NomCom 成员在面试中的表现不专业有关。我们还从候选人和 NomCom 成员处了解到，NomCom 与候选人之间的沟通不充分。

虽然很难对多年来候选人的经历进行概括，但是他们大致认为 NomCom 在这方面取得了进展，不过他们也认为还需进一步提高。部分人认为流程可以更加清晰，并且申请流程中的某些程序让符合资格的候选人的申请积极性受到打击。另有些人认为，在招聘时发布职位描述和标准有助于开展外展。当前，NomCom 在宣布待招聘的领导职位时，会发布笼统的（且相对广泛的）标准。[47]

一些人认为 NomCom 可以使用更多资源和改进的申请系统，从而减少候选人和 NomCom 员工的工作量。当前的申请系统（先前已进行说明）是一个保密的维基网站，用于存储候选人的申请信息。当前系统被几个人描述为“不理想”和一种“权宜的”解决方案，他们想知道一种专用工具是否会更容易管理并提高安全性。

[47] 示例参见 2017 年待招聘领导职位，网址 https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2017-positions，于 2017 年 11 月 28 日访问。

建议 18：发布候选人沟通计划表并与候选人一道整理沟通流程。

NomCom 应该发布一份沟通计划，其中列出在 NomCom 流程中的各个阶段分别由谁来负责与候选人沟通，以及候选人何时可以获悉其申请的状态。成文的流程会揭开这一过程的神秘面纱，并促进透明度和公平性。[48] 欠佳的沟通流程体现了 NomCom 的糟糕状况并阻碍其吸引高素质候选人。

应发布沟通计划表，供所有候选人和 ICANN 社群查看。举例来说，在面试之前，评估顾问、NomCom 员工或 NomCom 主席应是唯一的通知人。我们的访谈和对 NomCom 的观察意见确认称，NomCom 缺乏与候选人（特别是没有进入到后续评估轮次的候选人）的及时沟通会让候选人认为 NomCom 不严肃或不公平。缺乏沟通还会促使候选人在候选人群体中对流程发表非正式见解，从而对 NomCom 和 ICANN 在人们心中的印象造成负面影响。

E. 调查结论：NomCom 的招聘流程整体而言是有效的，特别是在近几年，但是仍有改进空间。NomCom 应继续增加候选人池的多样性。

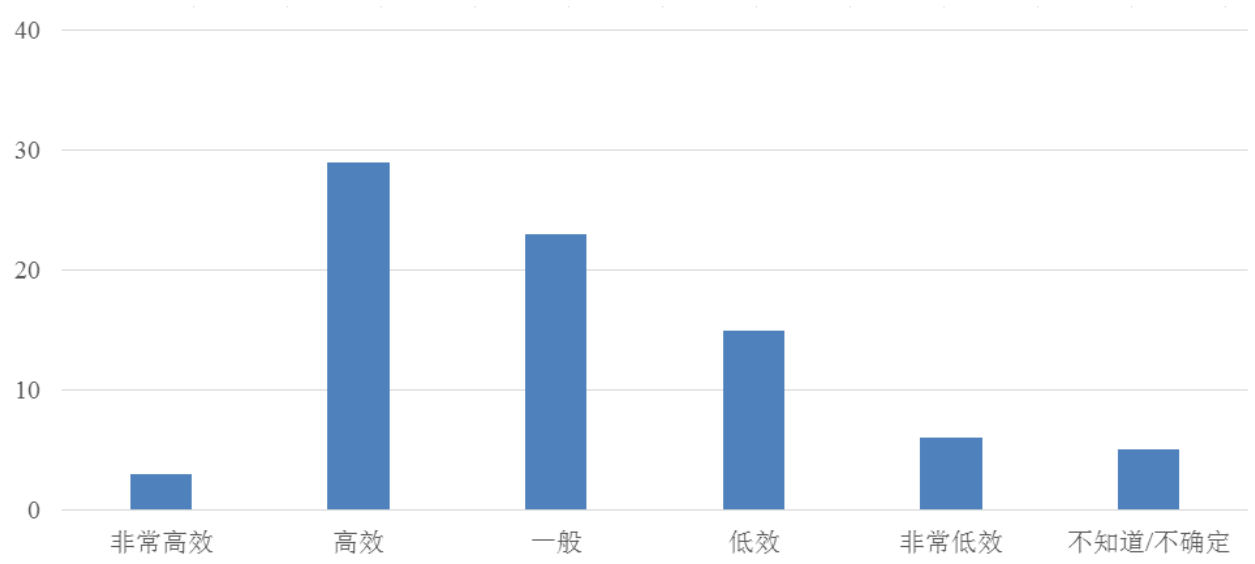
NomCom 成员预计将发布申请征集，并尽最大努力甄别和招聘候选人。各位 NomCom 成员均被要求分享和提交有关甄别候选人的行动计划。NomCom 成员开展的外展活动可能包括出席 ICANN 或其他相关组织召开的会议和大会，并且每年的活动可能有所不同，具体取决于董事会、SO/AC 和 PTI 董事会的需求。

图 12 展示了对“你是否认为 NomCom 招聘流程有效”这个问题的回答。

[48] 2016 NomCom 提出了一条相关的建议，该建议提出“创建一个关于 NomCom 申请人要完成的事件的‘逐步演示’。”ICANN 2016 提名委员会最终报告第 25 页。

图 12：NomCom 的候选人招聘流程的有效性如何？

调查回复者人数



在访谈和调查回复中，人们都提到了有关招聘流程的多个关注领域。特别是，当被问及候选人池的多样性时，人们认为多样性在近几年明显提高，特别是在性别方面，但许多人认为 NomCom 应该做得更多（有时是多得多），以增加候选人池的多样性，包括向代表不足的群体（特别是女性和某些地区，例如南半球的某些地区）开展额外的外展活动。另有些人指出，NomCom 开展了更多工作以招聘女性，近几年更具多样性的候选人池也体现了这点。

对于 NomCom 应在多大程度上招聘与 ICANN 有关的候选人以及寻求和优先考虑对 ICANN 不太熟悉的候选人，人们的意见存在分歧。例如，一些人认为面向候选人的外展（以及评估）太过集中在已经与 ICANN 相关的选区，包括 NomCom 成员的选区，因此在吸引和任命其它对 ICANN 不太熟悉的选区方面还做得不够。另有些人认为 NomCom 成员的招聘工作非常有效，因为 NomCom 成员接触的人员对 ICANN（特别是 SO/AC 的需求）有着很好的了解。

一些人也指出，招聘流程可以更长，也许可以延长为全年进行，并且 ICANN 的全球利益相关方合作部门可以更多地参与到甄别潜在候选人的工作中来。

建议 19：ICANN 员工和招聘顾问以及 NomCom 成员应充分利用详细的职位描述和所需能力及经验来制定宣传计划，以更好地锁定潜在候选人。

虽然 NomCom 成员应是招聘流程中的组成部分，但是最佳做法是不将其视为招聘合格候选人的主要渠道。鉴于 ICANN 的规模和复杂性，应该每年制定正式的宣传计划，包括沟通策略。通过宣传和沟通计划可以有效地瞄准多元化的候选人，此类计划有助于招聘顾问

和 NomCom 考虑开展新型宣传和招聘工作，更广泛地看，还可确定潜在外展工作的优先性。

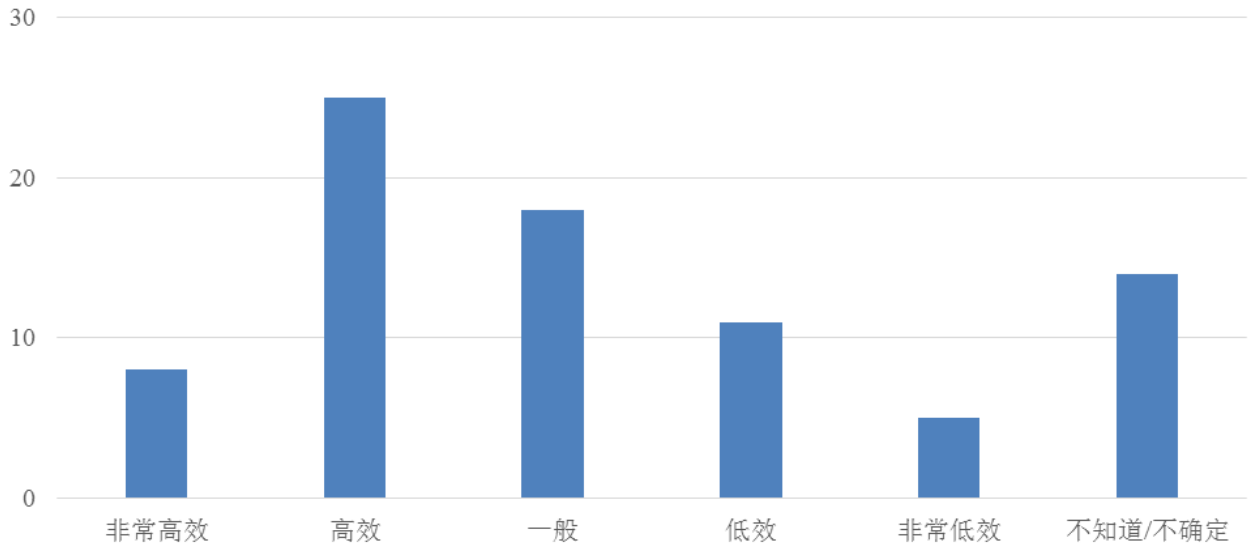
例如，一份有效的宣传计划会专门针对地区互联网组织，以协助沟通 ICANN 领导职位所需的能力和经验或者代表性。

F. 调查结论：NomCom 对候选人的评估方式不一致。

调查回复者对于“NomCom 评估流程是否有效”这一问题的回复如图 13 所示。

图 13：NomCom 的候选人评估流程的有效性如何？

调查回复者人数



大多数调查对象认为，过去五六年来，用于缩窄候选人池并从中遴选适当人选的流程已经得到了改进。但是，一个普遍观点认为，虽然 NomCom 在评估阶段遵循了若干决策流程，但是这些流程并未进行妥善记录，应该对它们 (1) 进行制度化/制定且 (2) 与社群分享以提高透明度。人们通常认为，对候选人评估流程提供更多细节会减少社群将候选人评估视为“暗箱操作”的看法，并降低 NomCom 遴选被视为“武断”的可能性。另有些人认为需要根据专门针对候选人申请的职位制定的一系列标准对每位候选人进行更一致的评估，我们与现任 NomCom 成员的对话已表明 NomCom 正在考虑开展这项工作。[49]

[49] 这些意见在先前的审核中也有提到。例如，问责制和透明度审核小组 2 报告指出：“董事会的构成和选拔问题曾是 ATRT1 之前两次独立审核的主题。ATRT1 发现它们与自己的审核流程最大的关联是让 ICANN 根据明确的技能组合要求进行招募和选拔的建议。这包括确立一个正式程序，提名委员会 (NomCom) 使用此程序可以发现和了解需要提名委员会做出人事任命的各个机构的要求。ATRT1 发现“同样，整理用于确定、定义和审核这些技能要求的流程以及咨询利益相关方的机制可能有助于改善董事会的总体绩效。”问责制和透明度审核小组 2，报告和建议，2013 年 12 月 31 日，第 16-17 页。

一些人认为，对候选人的评估并非总是一致，因为评估过于依赖进行深度考察的人，并且他们指出在工作和方式方面存在一些差异，且 NomCom 成员可能对候选人持有正面或负面的偏见。与此一致的是，人们认为一个更加标准化的流程，采用一致的问题和评估标准以及面试培训，会在整个深度考察团队中产生出更可复制的结果。另有些人指出，20 位 NomCom 成员提出的面试问题有时会缺乏连贯性，拥有时间限制的面试很难顺利完成，因为 NomCom 不会花费额外的时间在某些主题上，而结果证明这些主题是非常重要的。

一些人指出，与 ICANN 有关的候选人会获得有利或不利的对待（举例来说，忽略了与 ICANN 有关的某位候选人而考虑了外部人员，这位外部人员不太知名且最终表现欠佳），而另有些人认为，根据流程，如果少部分入围者没有最初想象得那么优秀，则很难再次考虑被纳入“黄色”类别下的候选人。一些受访者提出了一项疑虑，即事实上，一旦“绿色”类别下的候选人达到 20 位，就会迫使面试官停止讨论其他候选人。

最后，与其他职位相比，NomCom 通常会花费更多的时间来评估董事会职位的候选人。人们认为，为 SO/AC 选拔出的候选人的素质比为董事会选拔出的候选人要低。

建议 20：评估顾问应该对所有董事会候选人进行初步筛选，并为 NomCom 提供盲式评估，以协助 NomCom 缩减进入深度考察名单的候选人数量。

这项建议进行的筛选仅针对董事会候选人的评估，旨在实现两大目的。第一，这有助于 NomCom 滤除不符合基本标准和不具备董事会成员所需能力的候选人。理想情况下，这项工作应由评估顾问采用其与 NomCom 商定的方式独家开展，目的是为 NomCom 提供足够的申请以便 NomCom 可以最终选出进入深度考察的候选人。重要的是，如果愿意，NomCom 可以评估任何先前被滤除的申请。

第二，通过专业流程为 NomCom 提供盲式评估可以提高一致性和连续性。为了甄别和优先考虑最优秀的人才，避免因识别出姓名而在流程中形成偏见，这种做法是必要的。当前，NomCom 成员采用的评估流程并不一致，并且每年采用的评估流程也不一致。

的确，在我们的评估中，许多 ICANN 社群成员（包括先前的 NomCom 成员）表达了关于候选人受到不一致和不公平对待的疑虑。我们还听到一些担忧，即 NomCom 会被操控，候选人可能被提前解雇（在某些情况下是因为缺乏与 ICANN 的关联，在另一些情况下是因为与 ICANN 的关联太过密切，前者更为常见）。与此相关的是，我们曾听不止一位前 NomCom 成员提到，招聘顾问提议的候选人有时会很快被 NomCom 排除。

最佳实践中要求的是，清楚地阐明每年招聘的职位所需的具体能力和经验，在解释候选人是否匹配这些能力时做到一致性。公正的专业人员是实施公平和透明流程的最佳人选。此流程的基础应是对各位申请人进行的盲式评估（按姓名），确定其能力是否满足招聘职位

的需求。由评估顾问开展的盲式评估随后将提供给 NomCom 成员，供 NomCom 在选择进入深度考察的候选人时使用。[50]

附录 3 提供了一个矩阵示例，其中确定了现任董事的能力，有助于识别现任董事会成员的能力和招聘中要求具备的能力之间的差距。该示例只包含了一些说明性技能和个人素质。该矩阵示例的要素将由各位董事会成员填写并由 ICANN 员工扩增。评估顾问将使用此评估和职位描述对所有申请开展盲式评估，滤除明显不符合要求（例如地理多样性）和基本能力的人。以此方式识别差距有助于 NomCom 了解未来几年董事会可能出现什么差距并相应地评估候选人。

建议 21：NomCom 应使用标准化工具，根据每年确定的所需能力和经验来评估和优先考虑候选人。这项工具将不取代候选人定性评估。

此矩阵应体现出职位描述中所列的标准和所需能力与经验，并应由所有 NomCom 成员在评估候选人时使用。利用通用评估表格有助于所有 NomCom 成员对候选人进行一致的评估，并根据 NomCom 对当年招聘职位确定的各种所需能力进行评估。本报告附录 3 提供有一个矩阵示例。

提供标准化评估工具的目的*不是*将评估流程转变为算法评分系统。事实上，如前所述，我们所用的“能力”一词包含软技能、素质、经验和背景。相反，评估表格旨在确保各位 NomCom 成员在评估候选人时考虑 NomCom 确定的各项能力。更标准化的面试和评估表格可提高 NomCom 的整体一致性、可复制性以及公正性，特别是在深度考察阶段。

建议 22：在深度考察阶段和最终面试期间，NomCom 应向被面试者提供一致的面试问题和面试官评估表格。

向负责面试候选人的各位 NomCom 成员提供包含已准备好的问题的 NomCom《面试指南》文件以及整合评估机制将有助于实现一致性和专业化。这些问题应由专业评估顾问进行审核并提出意见告知，同时给予充分的灵活性，让 NomCom 能够视需要与各位候选人就关键主题进行探讨。

G. 调查结论：NomCom 在透明度方面取得了重大进展，但是在 ICANN 社群的多个部分，其流程的透明度仍然是个问题。

NomCom 遵循的原则是“流程透明和资料（即与候选人相关的信息）保密。”因此，NomCom 获准发布其同意执行和遵循的流程，以及有关候选人池的统计信息，前提是该等信息不会识别出各位候选人的身份。

[50] 2016 NomCom 建议未来的 NomCom 要求“评估公司提供一份摘要/衡量指标文件，以便轻松地比较各位候选人。”ICANN 2016 提名委员会最终报告第 26 页。

NomCom 已经增大了发布此等信息的程度。具体而言，在接受了一项于 2007 年启动的 NomCom 审核以及于 2010 年和 2013 年发布“问责制和透明度”审核报告之后，NomCom 采取了一系列旨在增加透明度的措施。[51]这些改进包括：在 ICANN 会议期间召开定期公开的 NomCom 会议，发布 NomCom 周期和有关候选人池的统计数据（最近这项举措采取了月度工作报告的形式），并说明进行的选拔。NomCom 还在各个周期结束时发布报告，为下一 NomCom 提供建议，并为 NomCom 成员提供全方位审核。[52]针对这些措施发表意见的人认为这些都属于改进。

当被直接问及 NomCom 是否需要或多或少做到透明时，调查回复者和受访者的意见常常分为两派，一些人指出 NomCom 已经足够透明，而另一些人则表示需要更加透明。但是，当被问及有关 NomCom 流程的其他问题时，调查回复者和受访者屡次提到透明度问题，并指出人们对 NomCom 流程没有很好的了解，特别是于候选人评估有关的流程。整体而言，当调查回复者被问及他们会对 NomCom 实行的一二项变革是什么的时候，提高透明度是一个最常见的回答。但是，NomCom 成员对于 NomCom 应在多大程度上更加透明存在着分歧，只有极少数 NomCom 成员在变革 NomCom 的最首要的一二件事中提到了透明度。

建议 23：NomCom 应该发布更多有关候选人池和候选人招聘资源的数据。

本报告中的许多建议旨在提高 NomCom 的透明度和增强问责制，包括从 NomCom 成员和顾问的角色和描述到整理沟通、招聘和评估流程的方方面面。例如，参见建议 1、5、6、11、13、15 和 18。

除这些建议外，我们建议 NomCom 通过纳入候选人招聘资源增加有关候选人池的信息。2016 NomCom 的最终报告首次纳入了候选人池的摘要统计数据，其中包含了申请来源（例如，同事/朋友/选区、招聘人员、ICANN 会议或公告、社交媒体）。[53] NomCom 应继续采取（并调整）这种做法，因为这为 ICANN 社群提供了急需的洞见以帮助成功开展招聘工作。

我们进一步建议 NomCom 应记录并公布来自各个招聘来源的候选人在评估阶段取得的进展。（举例来说，多少名来自各个来源的候选人进入了深度考察名单，被选拔参加面试并

[51] Interisle Consulting Group，ICANN 提名委员会独立审核，2007 年 10 月 23 日，参见 https://www.icann.org/en/system/files/files/report-23oct07-en.pdf，于 2017 年 11 月 3 日访问；问责制和透明度审核小组最终建议，2010 年 12 月 21 日，参见 https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec10-en.pdf，于 2017 年 11 月 8 日访问；问责制和透明度审核小组 2，报告和建议，2013 年 12 月 31 日，参见 https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec13-en.pdf，于 2017 年 11 月 8 日访问。

[52] NomCom 2017 全方位审核，参见 https://www.icann.org/nomcom2017/#360reviews，于 2017 年 11 月 17 日访问。

[53] ICANN 2016 提名委员会最终报告第 14 页。

最终被 NomCom 选拔？[54]）虽然申请人的数量是重要信息，但是候选人的素质同样重要。有关候选人素质的更多信息会提高透明度并有助于 NomCom 评估外展活动。（我们指出，NomCom 应该确保所有此等披露符合其保密要求。）

VII. 调查结论和建议：更多主题

本节包含 NomCom 评估过程中形成的更多建议。这些建议侧重于董事会和 ICANN 内部的领导力发展，以及一个旨在协助持续改进 NomCom 的新常设机构。

建议 24：应成立现任和前任 NomCom 成员的赋权机构，确保各 NomCom 之间更大的连续性，特别是提出和协助执行针对 NomCom 流程的变更。

由于 NomCom 本身的运作时间非常紧迫，需要专注于其招聘和评估活动，因此此机构将提出和协助执行针对 NomCom 流程的变更。此机构应包含现任 NomCom 主席以及两位前任 NomCom 主席。

此机构应获得提出建议的授权，并注意到，任何建议都需要提供给 ICANN 社群以征询公众意见。我们注意到，要取得成功，董事会必须确保提供充足的资金和资源。

建议 25：通过评估董事会的绩效为 NomCom 的评估提供信息。

最后，NomCom 在任命 ICANN 董事会成员的效率方面的一个关键衡量标准是 ICANN 董事会的效率。我们建议，ICANN 每年使用董事会自我评估工具 (BSA) BoardSource 对董事会的绩效进行一次评估，该工具是对董事会绩效的知名且有效的衡量标准。BoardSource 简单易用的在线评估流程为董事会提供机会，开放坦诚地谈论董事会整体能力和绩效方面的差距，并且可以进行自定义以突出强调各个问题。

这项评估的结果有助于 NomCom 更好地了解当前董事会结构中的潜在能力差距。纵向分析 BSA 结果将为未来的工作提供信息，从而改进 NomCom 的各项流程（以及董事会的各项流程）。

建议 26：ICANN 应针对将其提名流程推进为领导力发展职能开展调查。

这是非营利组织的一种新兴实践，鼓励早期职场人士和新参与者了解组织中的领导机会，并发展必要的技能，以促进个人和专业发展。就 ICANN 而言，这项转变可能涉及以更稳妥的方式实施当前的英才计划，协助个人和 ICANN 为将来识别、培养和招聘新兴领导者。领导力发展职能的一个关键要素是发布有关确定未来领导者的途径。

[54] 2013 届 NomCom 在其最终报告中指出，其收到了 OB Brussels 推荐的 10 位候选人提交的利益声明，其中的 2 人被选拔参加访谈，但并未成为最终人选。2013 NomCom 最终报告，第 4.2.2 节。

将提名流程推进为领导力发展职能的总体目标包含三个要素。第一阶段是创建一项流程，用于识别、培养和招聘在思想和代表性方面取得平衡的 ICANN 志愿者领导团队，但其中要包含推进 ICANN 组织绩效的关键能力；这项流程将在寻求早期职场人士和培养他们担任 ICANN 领导职位方面起到积极作用。第二和第三阶段共同支持人们实现个人、专业和 ICANN 领导力发展，包括他们如何发展个人和组织领导技能。最终的结果是将当前的提名委员会职能发展成为领导力发展委员会职能，让 ICANN、互联网专家及其雇主受益。

A. 调查结论：NomCom 指定人的独立程度以及在决策过程中优先考虑全球互联网社群利益的程度值得 ICANN 关注。

NomCom 指定人预计会为全球互联网社群的公共利益行事，而非代表较为狭窄的利益团体。大多数调查回复者“同意”或“强烈同意”NomCom 应该优先考虑独立行事的指定人。一些人在采访中指出，NomCom 的主要职责是指定与 ICANN 完全无关联的个人（即非“ICANN 内部人员”），从而为 ICANN 带来全新的理念。

当被问及他们会对 NomCom 进行的一二项变革是什么的时候，许多人提到了增加 NomCom 指定人的独立性，以降低人们基于狭隘利益而非广泛的 ICANN 社群利益而投票的几率。一些受访者不清楚 NomCom 指定的董事会成员是否应该独立行事，以及在实际工作中独立行事究竟是什么意思。

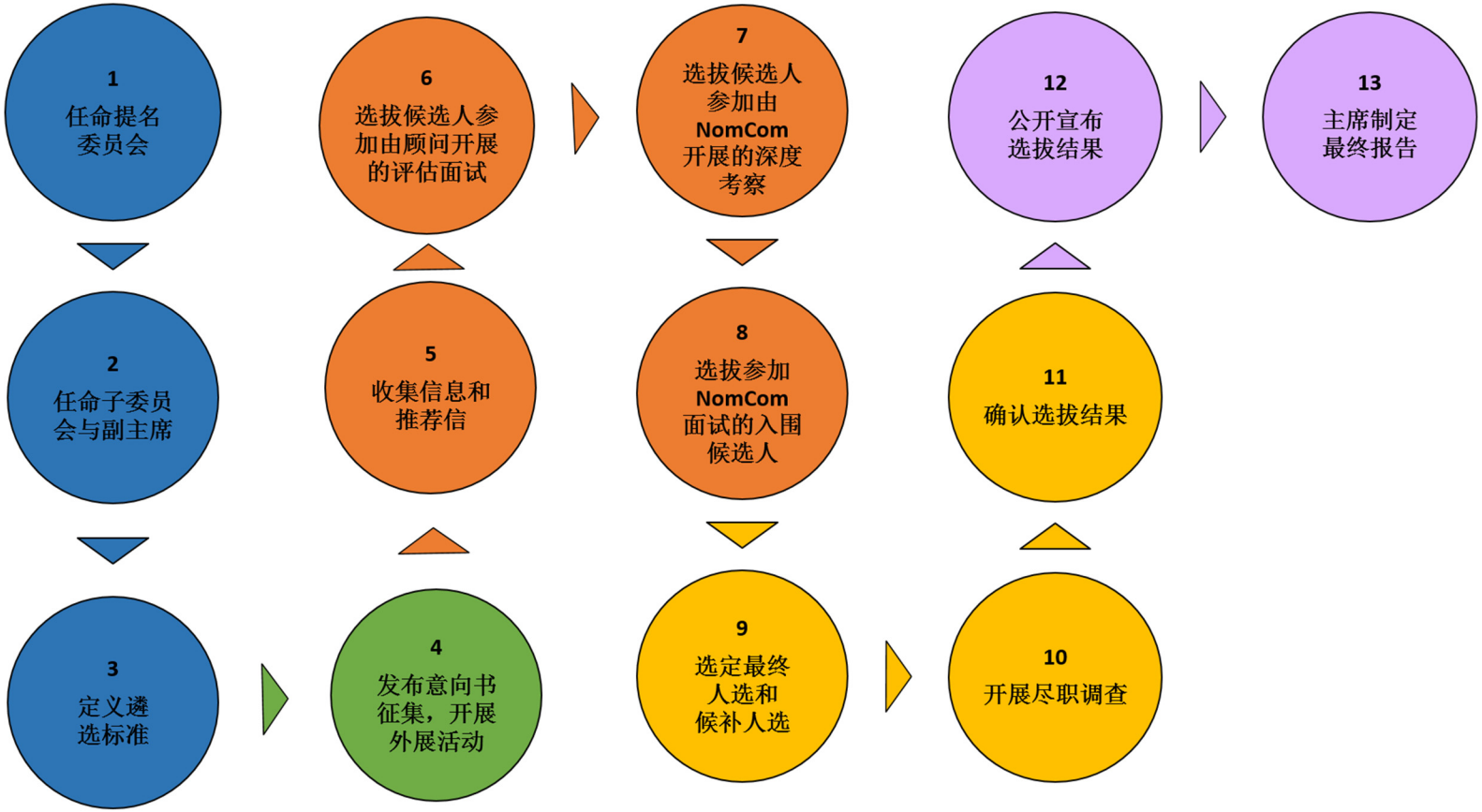
建议 27：清楚地阐释对独立董事的期望，并为“独立董事”指定三个具体席位。

我们的建议承认，在识别和选拔完全独立的董事方面的确存在着固有的挑战。NomCom 成员对于选拔先前无 ICANN 经验或经验有限的个人也存在一些含糊不清的认识。我们在建议中提出，独立董事是在 ICANN 方面具备有限的先前经验的人，目的在于 1) 找到具有高度战略性的董事，为 ICANN 带来外部观点，2) 为 ICANN 整体赋予忠诚义务并向 ICANN 选区赋予责任感。我们建议为独立董事指定三个席位，每届任期为三年，以便每年审议一个席位。

我们并非建议所有八个 NomCom 董事都为独立董事。我们对于指定三个席位的建议是，承认要找到完全无关联的董事可能很难[55]，指定先前在 ICANN 有一定经验的人（以其他方式符合 NomCom 的目标，即寻找按照全球互联网社群最佳利益行事的人员）任职 ICANN 董事会可能会带来益处。当然，NomCom 可以自由地指定符合独立定义的人员填补其他董事会职位。

[55] 这个观点在 2010 NomCom 终审工作组报告第 12-13 页中提出，详见 https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom-review-finalization-wg-final-report-29jan10-en.pdf，于 2018 年 2 月 12 日访问。

附录 1：NomCom 流程图示例，基于 2017 NomCom 流程



附录 2：流程表示例，基于 2017 NomCom 流程

	步骤	行动方	评论

1	任命提名委员会	董事会，SO/AC	董事会：无表决权的主席，无表决权的候任主席
			下列各个组织分别任命一名无表决权的联络人：
			• 根服务器系统咨询委员会
			• 安全与稳定咨询委员会
			• 政府咨询委员会
			下列各个组织分别任命有表决权的代表：
			• 一般会员咨询委员会（5 名代表）
			• 通用名称支持组织如下：
			  o 商业选区（2 名代表）
			  o 注册管理机构利益相关方团体（1 名代表）
			  o 注册服务机构利益相关方团体（1 名代表）
			  o 互联网服务提供商和连接提供商选区（1 名代表）
			  o 知识产权选区（1 名代表）
			  o 非商业用户选区（1 名代表）
			• 国家和地区名称支持组织理事会（1 名代表）
			• 地址支持组织理事会（1 名代表）
			• 互联网工程任务组（1 名代表）
			有表决权的代表最多可连任一次，且任期也为一年，这之后必须满两年才有资格再次担任代表。无表决权的代表的任期由任命该代表的机构指定。
			主席和候任主席：任期一年，于下次年度会议结束。董事会有权不任命候任主席。

2	任命子委员会和副主席	NomCom	• NomCom 主席任命副主席（酌情）在主席的全部或部分任期期间任职。 • NomCom 可因特定目的（例如外展活动和处理利益冲突）自由任命子委员会。 • NomCom 由两名工作人员支持：高级项目经理和项目经理。可以确定其他人员（例如 IT、法律）。
3	遴选标准：职位、资格要求、能力和代表性	赋权社群；NomCom（受限），董事会，董事会治理	职位： • NomCom 仅指定董事席位 1-8；公共技术标识符 (PTI) 的两名董事；一般会员咨询委员会的 5 名成员；国家和地区名称支持组织(ccNSO) 理事会的 3 名成员；通用名称支持组织(GNSO) 的 3 名成员。

		委员会 (BGC)，PTI，ALAC，ccNSO，GNSO	能力 • 标准的领导能力（例如诚信、客观、合理判断等）；技术技能培训；英语口语 • 将重点咨询有 NomCom 指定成员任职的机构，以便 NomCom 了解最新确定的各项技能要求。 资格要求： • 地理和文化多样性 • 表现出成熟且具备经验、知识和技能，可以处理任务并作出合理判断 • GNSO、ALAC、ccNSO 的其它考虑因素
4	发布意向书征集，开展外展活动	NomCom；SO、AC 和 ICANN 社群中的其他组织、个人，招聘顾问	• 在 ICANN 网站发布意向书 (SOI) 征集和在线申请表，包括 NomCom 时间表。（注：申请包括推荐信。） • 选择招聘顾问并与之签订合同 • NomCom 公开会议 • NomCom 与所有 ICANN 利益相关方团体互动，鼓励候选人提出意向 • NomCom 成员提交用于确定候选人的行动计划 • 征集的开放期间为 60 天
5	收集信息和推荐信	NomCom，NomCom 员工	• 选择评估顾问并与之签订合同 • 处理收到的意向书、确认收到，更新意向书存储库系统 • 举行电话会议评估进度和调整行动 • 通过 ICANN 网站的公告和演示，向社群通报进度
6	选拔候选人参加由顾问开展的评估面试	NomCom，评估顾问	• 要求提供推荐信中的信息，处理回复，更新意向书存储库系统 • 选拔候选人参加面试，联系被选出的候选人 • 评估顾问开展面试并向 NomCom 报告 • 评估信息发布在意向书存储库系统中
7	选拔候选人参加由 NomCom 面试官团队开展的深度考察	NomCom	• 选拔候选人参加深度考察团面试 • 举行电话会议评估进度和调整行动 • 组建深度考察团并分配候选人 • 深度考察团进行面试并向 NomCom 报告
8	选拔参加由 NomCom 团队进行的面试的入围候选人	NomCom	• 选拔参加面试的入围候选人 • 对入围候选人进行面试
9	选定最终人选和候补人选	NomCom	• 审议并决定最终名单及候补人选 • 联络当选的候选人，确认意向并通知后续流程
10	开展尽职调查	NomCom	• 查验证书和文凭，咨询候选人未指定的其他人
11	确认选拔结果	执行委员会	• 在各届 ICANN 年度会议开始之前 2 个月，NomCom 应向 EC 管理部门发出书面通知（抄送决策参与人和秘书），告知由其指定的将在年度会议结束时开始就职的董事

			• EC 管理部门应立即向秘书提供有关指定这些董事的书面通知（抄送决策参与人）。所有此等通知应立即在网站上发布 • 向未成功当选的候选人通知结果，询问他们是否想保留申请供下一年的 NomCom 考量
12	公开宣布选拔结果	NomCom	• 向 ICANN 发布公告并提供选拔理由
13	主席制定最终报告	NomCom	

附录 3：评估矩阵示例

董事会现任成员：技能与经验

	任命者	性别	年龄	地区	雇佣状况	市场营销	倡导/政府关系	财务/审计	监管/合规	技术专长（gTLD、ccTLD 等）
离任董事										
董事 1	NomCom	女	55	北美地区	全职					X
董事 2	NomCom	男	60	欧洲	全职	X				
董事 3	NomCom	男	52	非洲	兼职				X	
董事 4	ccNSO	男	73	非洲	已退休		X			
董事 5	NomCom	女	64	北美地区	已退休			X	X	
准备连任										
董事 6	NomCom	女	70	欧洲	兼职		X			
其余董事										
董事 7	NomCom	男	75	拉丁美洲	已退休			X		X
董事 8	NomCom	男	68	非洲	已退休				X	
董事 9	NomCom	男	58	北美地区	兼职		X			
董事 10	ASO	男	55	北美地区	全职				X	
董事 11	ASO	男	52	亚洲/澳大利亚/太平洋岛屿地区	全职	X				
董事 12	GNSO	女	61	北美地区	全职	X	X			
董事 13	GNSO	男	70	欧洲	兼职		X	X		
董事 14	ccNSO	男	69	亚洲/澳大利亚/太平洋岛屿地区	已退休					X
董事 15	ALAC	男	63	拉丁美洲	全职			X		

董事会候选人

						技能与经验					个人素质				
	来源	性别	年龄	地区	雇佣状况	市场营销	倡导/政府关系	财务/审计	监管/合规	技术专长（gTLD、ccTLD 等）	领导力	沟通能力	公正性	**合计（总分 40）**	注释
候选人 1	公开招募	女	48	欧洲	全职	4	0	0	0	2	5	5	4	**20**	HR 经验
候选人 2	OB	男	60	拉丁美洲	全职	0	3	2	5	1	5	4	5	**25**	
候选人 3	推荐	女	55	亚洲/澳大利亚/太平洋岛屿地区	兼职	2	0	1	4	5	4	5	5	**26**	优秀推荐信

注：从 0（最差）到 5（最好）对技能、经验与个人素质进行评分。