

**Независимая проверка Номинационного комитета ICANN:
итоговый отчет**

Отчет подготовлен для Интернет-корпорации по присвоению имен
и номеров (ICANN)

Авторы: проф. Уильям Браун (William Brown), д-р Марк Энгл
(Mark Engle) и д-р Грег Раферт (Greg Rafert)¹

5 июня 2018 года

¹ Уильям Браун — профессор и директор программы управления некоммерческими организациями Школы управления и государственной службы имени Буша Техасского университета. Марк Энгл — директор Центра управления ассоциациями. Грег Раферт — вице-президент корпорации Analysis Group.

I. Введение

Устав ICANN содержит требование о формировании Номинационного комитета ICANN (NomCom) для рекрутинга и отбора членов Правления ICANN, организаций поддержки (SO) и консультативных комитетов (AC), а также Правления Организации по открытым техническим идентификаторам (PTI).² Кроме того, согласно Уставу ICANN, необходимо проводить независимую проверку Номинационного комитета не реже, чем раз в пять лет.³ В соответствии с этим требованием наша проверка охватывала следующее:

- Оценка необходимости сохранить NomCom в структуре ICANN для определенной цели.
- Оценка эффективности выполнения комитетом NomCom своих задач и определение необходимости внесения изменений в структуру или деятельность комитета для повышения его эффективности, в соответствии с предоставленными корпорацией ICANN объективными и измеримыми критериями. В частности, мы оцениваем:
 - Циклы назначения NomCom, начиная с 2011 года, в плане эффективности назначений согласно процедуре отбора NomCom без оценки индивидуальной эффективности работы лиц, назначенных NomCom.
 - Состав и размер Номинационного комитета.
- Оценка степени подотчетности NomCom в целом перед широким сообществом ICANN, его организациями, комитетами, группами интересов и группами заинтересованных сторон, которая позволяет эффективно осуществлять отбор.⁴

В настоящем отчете представлены выводы и рекомендации, которые сформулированы на основе результатов интервью и опроса членов сообщества ICANN, наблюдения за ходом совещаний NomCom, нашего опыта взаимодействия с ICANN и широкого сотрудничества с другими некоммерческими и волонтерскими организациями, направленного на повышение их эффективности и улучшение процедур отбора членов правления.

В результате оценки выяснилось, что NomCom функционирует эффективно, но есть простор для совершенствования. Что касается областей, требующих совершенствования, постоянно поднимались две темы, определившие структуру наших рекомендаций. Первая — это то, что политика и процессы NomCom ограничивают возможности NomCom

² Часто задаваемые вопросы о Номинационном комитете, 2012 год, стр. 20, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-12-en>, по состоянию на 6 ноября 2017 года; раздел 1 статьи 8 Устава ICANN, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

³ Раздел 4 статьи 4 Устава ICANN, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

⁴ Запрос предложений для проверки NomCom ICANN, см. по адресу <https://www.icann.org/en/system/files/files/rfp-nomcom-review-19jan17-en.pdf>, по состоянию на 3 ноября 2017 года.

эффективно определять, какие профессиональные качества необходимы на руководящих должностях в ICANN (особенно в Правлении), привлекать кандидатов, исходя из необходимых профессиональных качеств, и находить наиболее компетентных лиц, для включения в пул кандидатов.

Вторая тема — это то, что нехватка институциональных знаний и кодифицированного передового опыта снижает эффективность NomCom и наносит ущерб его репутации в ICANN, что еще больше ограничивает возможности комитета привлекать и отбирать наилучших кандидатов. Хотя NomCom сталкивается с уникальными проблемами, которые связаны с использованием в ICANN модели с участием многих заинтересованных сторон, по нашему мнению, политика и процедуры, ограждающие NomCom от влияния со стороны Правления или стимулирующие ежегодное «переформирование» NomCom в целом приносят больше вреда, чем пользы. Кроме того, нехватка кодифицированных передовых процессов приводит к неэффективности и позволяет NomCom ежегодно менять свои процедуры, уведомляя об этом в последний момент сообщество ICANN, возможности которого прокомментировать такие изменения ограничены, что противоречит обязательству ICANN поддерживать транспарентность и подотчетность.

В нашем итоговом отчете 27 рекомендаций. Основные рекомендации кратко рассмотрены ниже:

- Внедрение системы обучения членов NomCom принципам руководящей работы Правления и управления людьми, методам интервьюирования и оценки кандидатов.
- Продление срока полномочий членов NomCom до двух лет и наделение правом голоса всех членов, не занимающих руководящие должности.
- Изменение баланса в NomCom для более точного отражения структуры более широкого сообщества ICANN.
- Кодификация процессов NomCom и формализация должностных инструкций как членов NomCom, так и назначаемых лиц.
- Разработка стандартизованных подходов к оценке для повышения единообразия и беспристрастности процессов рекрутинга и оценки.
- Разъяснение понятия «независимый член Правления» и стремления назначать таких независимых членов.

Далее в разделе II представлена справочная информация о NomCom, в разделе III рассмотрена методика независимой проверки Номинационного комитета ICANN, а в разделе IV обобщены сильные стороны NomCom. Затем в разделах V, VI и VII подробно изложены наши выводы и рекомендации следующим образом:

- В разделе V представлены выводы и рекомендации, касающиеся состава и компетенции NomCom и его членов. Эти рекомендации заостряют внимание на

обучении членов NomCom, процессах назначения членов NomCom, роли консультантов по рекрутингу и оценке и вопросах размера и структуры NomCom.

- В разделе V представлены выводы и рекомендации, касающиеся процессов рекрутинга и оценки кандидатов Номинационным комитетом. В этом разделе неоднократно указывается на необходимость кодификации процессов NomCom на всех этапах цикла NomCom, будь то составление должностных инструкций, ведение информационной работы или оценка кандидатов.
- В разделе VII содержатся дополнительные рекомендации, для выполнения которых необходима поддержка со стороны Правления ICANN и/или других членов сообщества ICANN. Эти рекомендации направлены на укрепление процесса реализации рекомендаций, касающихся NomCom, развитие лидеров сообщества ICANN и выделение в Правлении мест для независимых членов.

II. Справочная информация

A. ICANN

ICANN — международная некоммерческая организация, которая оказывает помощь в координации функций Администрации адресного пространства интернета (IANA).⁵ Структура модели с участием многих заинтересованных сторон, которую использует ICANN, обеспечивает представленность в ICANN интересов участников отрасли, некоммерческих организаций, индивидуальных интернет-пользователей, технического сообщества и национальных правительств. Хотя окончательные решения относительно рекомендаций по интернет-политике принимаются Правлением, организации поддержки и консультативные комитеты тоже занимаются выработкой рекомендаций Правлению.⁶ Следовательно, назначение квалифицированных волонтеров в состав Правления ICANN, организаций поддержки и консультативных комитетов, а также Правления РТИ имеет огромное значение для выполнения миссии ICANN.

B. Номинационный комитет ICANN

Начиная с 2002 года, Устав ICANN содержит требование о формировании NomCom для рекрутинга и отбора членов Правления, организаций поддержки и консультативных комитетов ICANN.⁷ 1 октября 2016 года в Устав ICANN были внесены поправки, чтобы

⁵ Добро пожаловать в ICANN!, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/welcome-2012-02-25-en>, по состоянию на 15 ноября 2017 года.

⁶ Руководство по участию в работе ICANN для начинающих, стр. 2, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/beginners-guides-2012-03-06-en>, по состоянию на 15 ноября 2017 года.

⁷ Часто задаваемые вопросы о Номинационном комитете, 2012 год, стр. 20, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/faqs-74-2013-11-12-en>, по состоянию на 6 ноября 2017 года; раздел 1 статьи 8 Устава ICANN, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

поручить NomCom назначение членов Правления РТИ.⁸ Хотя члены NomCom назначаются Правлением ICANN и другими органами ICANN, NomCom был задуман как орган, независимый от Правления, организаций поддержки и консультативных комитетов ICANN.

В общей сложности NomCom отвечает за отбор восьмерых членов Правления ICANN с правом голоса, двоих членов Правления РТИ, троих членов Совета Организации поддержки доменов общего пользования (GNSO)(двоих с правом голоса и одного без права голоса), троих членов Совета Организации поддержки национальных доменов (ccNSO) с правом голоса и пятерых членов Консультативного комитета At-Large (ALAC) с правом голоса/без права голоса.⁹ В течение конкретного года NomCom, как правило, назначает троих членов Правления ICANN, двоих членов Правления РТИ, одного или двоих членов Совета GNSO, одного члена Совета ccNSO и двоих или троих членов ALAC.

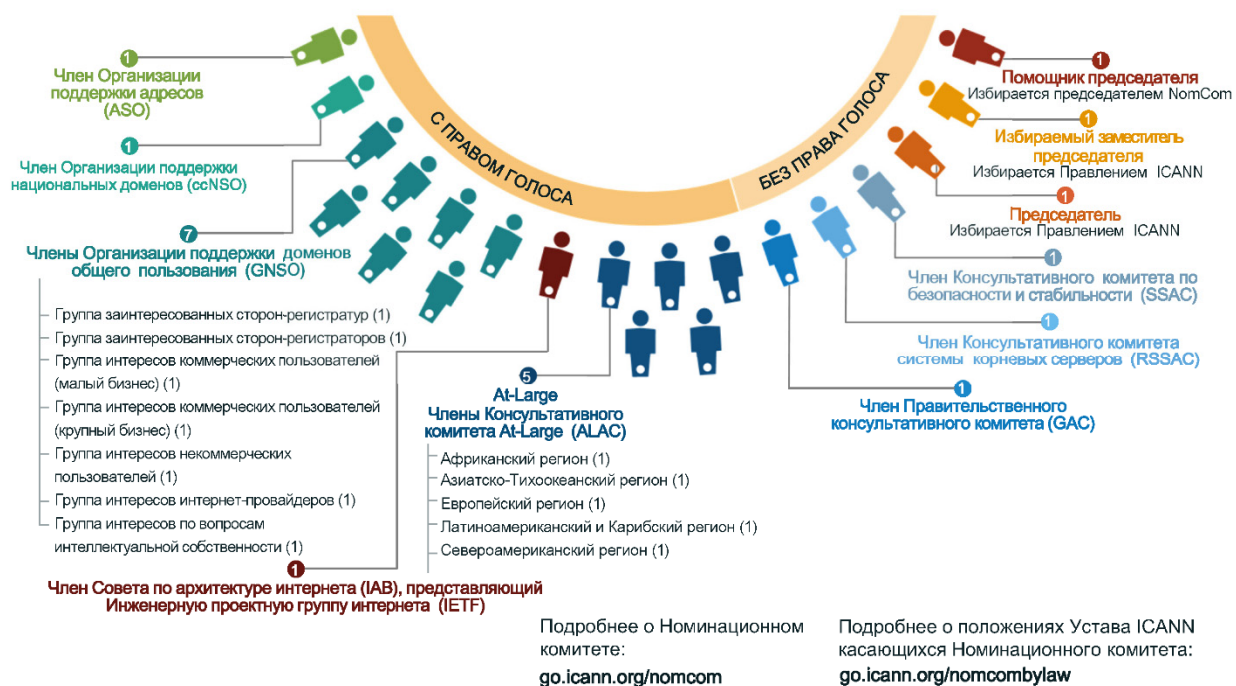
В составе NomCom не более 15 членов с правом голоса и шестеро членов без права голоса. Срок полномочий каждого из них равен одному году. Члены с правом голоса могут занимать свою должность в течение двух сроков подряд, после чего они смогут вновь войти в состав NomCom только через два года.¹⁰ Председатель, избираемый заместитель председателя NomCom (выбираются Правлением ICANN) и помощник председателя (выбирается председателем NomCom) возглавляют комитет и являются его членами без права голоса. Остальные члены NomCom назначаются группами интересов, входящими в состав организаций поддержки и консультативных комитетов. Хотя Правительственный консультативный комитет (GAC) может назначить одного члена, в прошлом он этого не делал. Структура NomCom представлена на рис. 1 ниже.

⁸ Раздел 2 статьи 8 Устава ICANN в редакции от 1 октября 2016 года, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/bylaws-2016-09-30-en#article8>, по состоянию на 12 марта 2018 года.

⁹ Раздел 2 статьи 8 Устава ICANN, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

¹⁰ Раздел 3 статьи 8 Устава ICANN, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

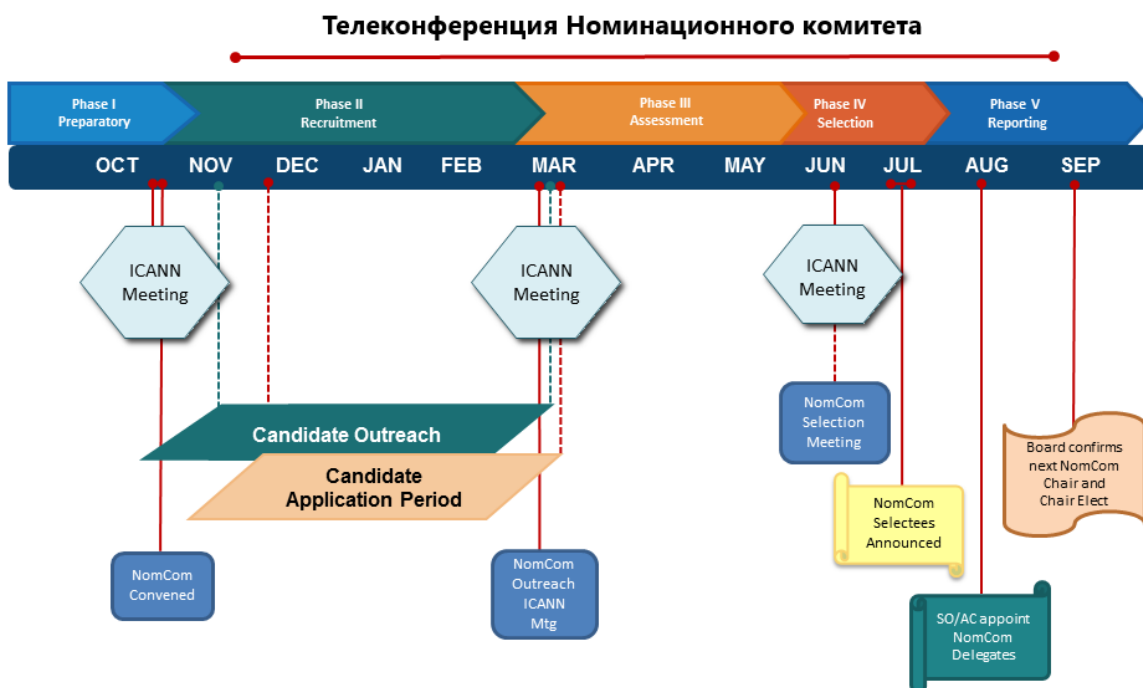
Рис. 1. Структура Номинационного комитета 2017 года¹¹



В настоящее время в регламенте работы NomCom есть пять фаз: подготовка, рекрутинг, оценка, отбор и отчетность, которые представлены ниже на рис. 2. NomCom созывается ежегодно в октябре, проводит мероприятия по информированию и оценке до начала июля и объявляет результаты отбора в сентябре.

¹¹ Веб-страница NomCom 2017 года, см. по адресу <https://www.icann.org/nomcom2017>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

Рис. 2. Цикл работы Номинационного комитета ICANN¹²



Как показано на рис. 2, фаза рекрутинга кандидатов NomCom начинается в ноябре и заканчивается в марте. В течение этого периода члены NomCom проводят информационные мероприятия и NomCom принимает заявки.

Основными этапами фазы рекрутинга для NomCom 2017 года были следующие:¹³

8–9 ноября 2016 года: созван NomCom 2017 года для обсуждения и планирования мероприятий по информированию.

11 января – 21 марта 2017 года: открыт период подачи заявок.¹⁴ Процесс подачи заявок состоял из следующих этапов:

- Заинтересованные лица заполняли форму онлайн-запроса на подачу заявки и получали по электронной почте подтверждение от персонала NomCom.

¹² Веб-страница NomCom 2017 года, см. по адресу <https://www.icann.org/nomcom2017>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

¹³ Дополнительные сведения о рекрутинге кандидатов см. на веб-странице NomCom 2017 года по адресу <https://www.icann.org/nomcom2017>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

¹⁴ Период приема заявок от кандидатов в состав Правления РТИ начинается 7 февраля и заканчивается 21 марта. См. веб-страницу NomCom 2017 года по адресу <https://www.icann.org/nomcom2017>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

- На вики-площадке NomCom создавались индивидуальные заявки. Кандидаты получали уведомление о создании заявки и информацию о процессе приема заявок. Заявки носили конфиденциальный характер.
- Персонал NomCom контролировал поступление заявок и рассматривал оформленные заявки. Персонал NomCom подтверждал получение заполненных форм или информировал кандидатов об отсутствии необходимой информации. В конце периода приема заявок персонал NomCom отправил напоминания кандидатам, не заполнившим свои заявки.
- После 21 марта доступ к форме заявки был закрыт и прием новых заявок прекратился. Однако был предусмотрен девятидневный льготный период, позволявший дооформить заявки тем кандидатам, которые подали их ранее. Заявки, которые не были полностью оформлены к концу льготного периода, не рассматривались.

После фазы рекрутинга в апреле начинается и в начале июня заканчивается фаза оценки. В течение этой фазы NomCom рассматривает представленные кандидатами документы (заявления о заинтересованности или SOI) и составляет краткий список кандидатов. Обычно консультант по оценке отбирает примерно 20–25 кандидатов в состав Правления (но не кандидатов в состав SO/AC или Правления РТИ) для телефонного собеседования, результаты которого передаются NomCom вместе с результатами оценки кандидатов. Затем NomCom формирует группы «глубокого погружения», обычно из двух членов NomCom, которые выполняют более всестороннюю оценку кандидатов, составляя в результате короткий список примерно десяти кандидатов в члены Правления для личного собеседования на июньской конференции ICANN.

Чтобы сократить список кандидатов, NomCom обычно сортировал кандидатов по трем группам — зеленая, желтая и красная — в зависимости от «качества» кандидатов. Краткий список NomCom обычно ограничен примерно 20 кандидатами на все должности и десятью кандидатами, отобранными для личного собеседования. В предыдущие годы для ранжирования кандидатов применялось среднее арифметическое балльной оценки членов NomCom; недавно NomCom начал учитывать разброс балльной оценки и перешел на использование срединного значения.

Во время фазы отбора NomCom рассматривает кандидатов, вышедших в финал, и делает выбор. В начале июля кандидатов уведомляют о том, выбраны они или нет, и тех, кто не выбран, спрашивают, хотят ли они, чтобы их кандидатура была рассмотрена в следующем году. Отобранные кандидатуры проходят дополнительную комплексную проверку и утверждаются, если результаты комплексной проверки положительные. Имена лиц, назначенных NomCom, публично объявляются в сентябре.

III. Методика независимой проверки NomCom

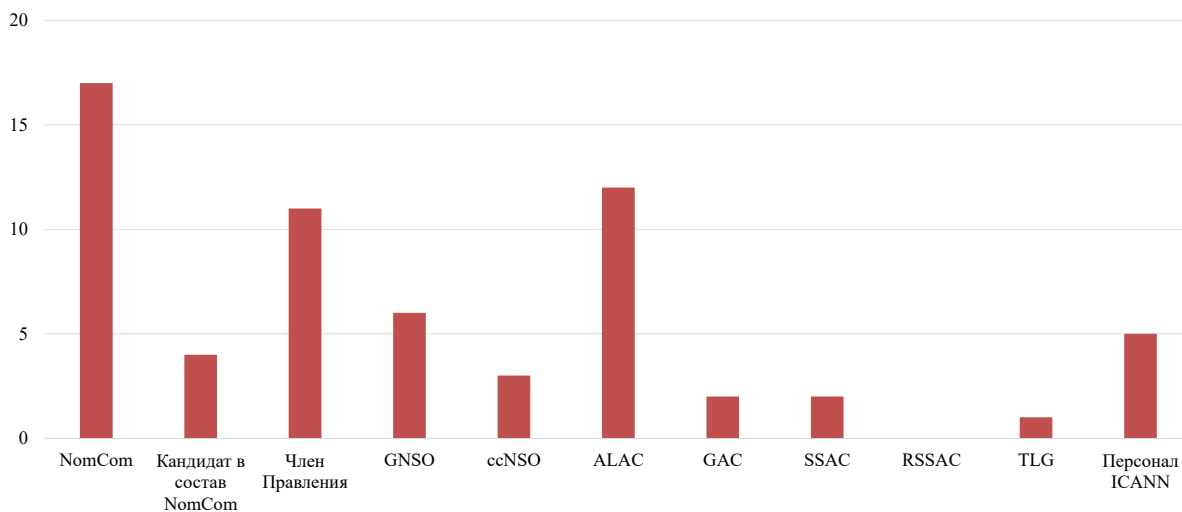
Независимая проверка NomCom ICANN проводилась в два этапа: (1) оценка рабочих показателей NomCom и (2) рекомендации по повышению эффективности NomCom. В нашем итоговом отчете отображены оба этапа.

Во время независимой проверки NomCom мы взяли более 60 индивидуальных частично структурированных интервью у действующих и бывших членов NomCom и Правления ICANN, у членов различных органов ICANN, посылающих делегатов в NomCom, у других членов сообщества ICANN и у персонала ICANN. Эти интервью проводились в личном порядке на конференциях ICANN59 и ICANN60, а также дистанционно. Они должны были зафиксировать широкий спектр личных точек зрения на роль Номинационного комитета, его сильные и слабые стороны и его отношения с сообществом ICANN.

Чтобы гарантировать общение с людьми, имеющими разные мнения, для поиска и отбора интервьюируемых лиц использовалось множество каналов. В результате, мы побеседовали с несколькими людьми, имеющими прямое отношение к NomCom. Мы обратились и к другим лицам по рекомендациям сообщества. Мы также взяли интервью у тех, кто обратился к нам самостоятельно и выразил желание поделиться комментариями о NomCom. Мы также связались с другими людьми, чтобы обеспечить многообразный состав проинтервьюированных.

На рис. 3, 4 и 5 показан состав проинтервьюированных лиц в разрезе их связи с ICANN, пола и региона проживания, соответственно.

Рис. 3. Текущие/предыдущие должности и принадлежность к ICANN¹⁵
Количество проинтервьюированных



¹⁵ Количество проинтервьюированных в каждой категории в сумме превышает общее число проинтервьюированных, поскольку иногда одно и то же лицо относится к нескольким категориям.

Рис. 4. Гендерный состав
Количество проинтервьюированных

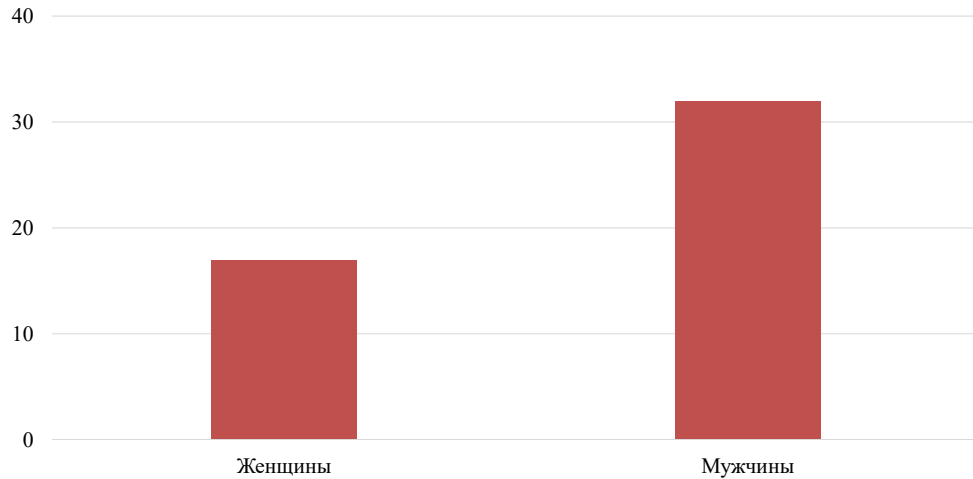
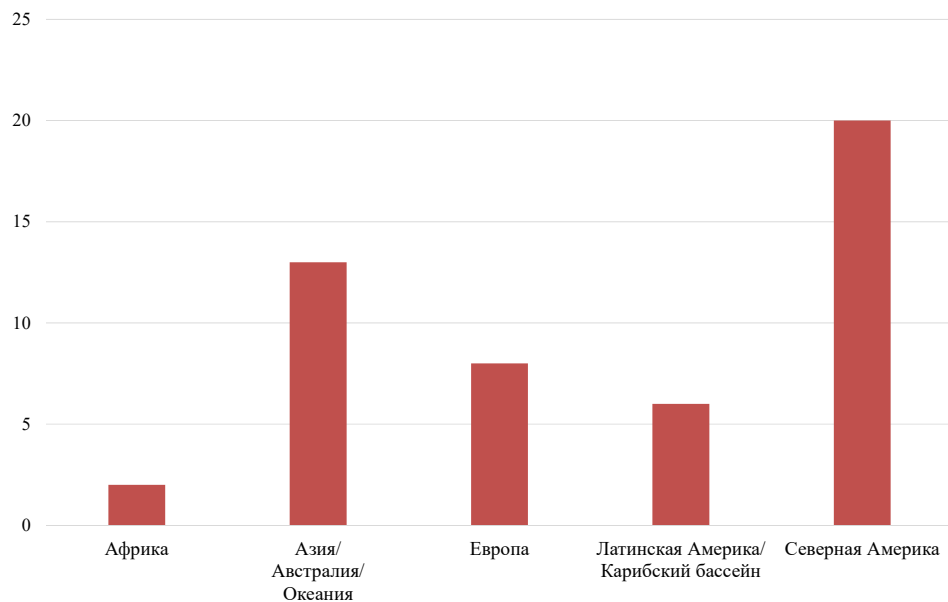


Рис. 5. Регион проживания
Количество проинтервьюированных



Кроме того, сообщество внесло вклад в нашу проверку, приняв участие в онлайн-опросе. Этот опрос проводился для получения комментариев от широкой группы респондентов из сообщества ICANN и стал средством, позволившим направить свои отзывы о работе NomCom тем, кто не был проинтервьюирован. Анкета опроса была составлена с учетом результатов интервью и дорабатывалась в сотрудничестве с Рабочей группой проверки NomCom (RWP). Была широко распространена информация о проведении опроса, использовались передовые методы организации опросов, и это помогло нам определить, какие еще интервью необходимо взять.

Благодаря онлайн-опросу были получены комментарии от действующих и бывших членов NomCom, от членов Правления ICANN и организаций поддержки/консультативных комитетов, а также от персонала ICANN и других членов сообщества ICANN. В опросе приняли участие 85 респондентов. На рис. 6, 7 и 8 показан состав группы участников опроса в разрезе их связи с ICANN, пола и региона проживания, соответственно.

Рис. 6. Текущие/предыдущие должности и принадлежность к ICANN¹⁶
Количество участников опроса

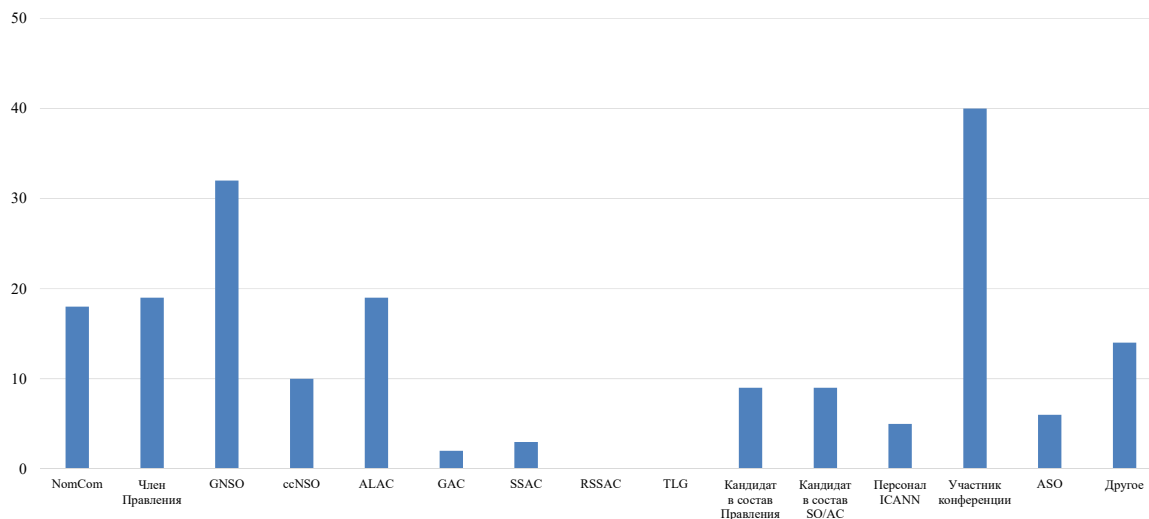
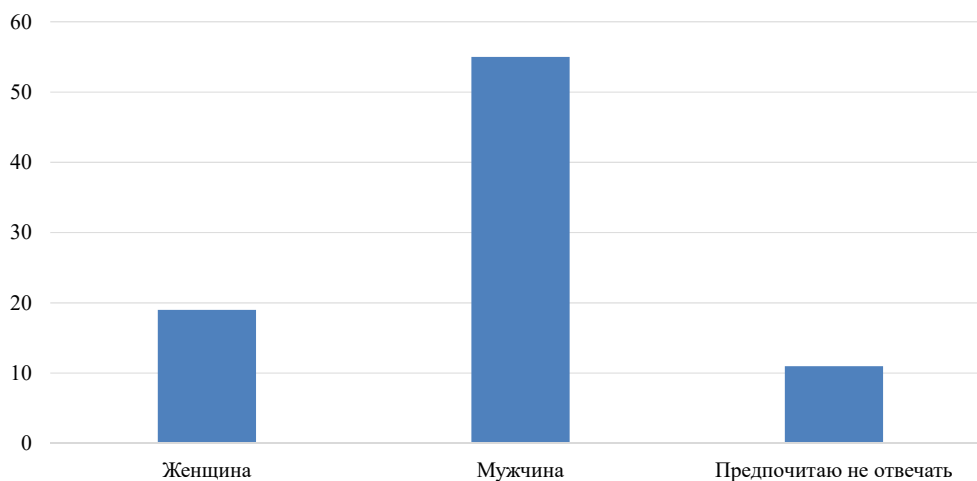
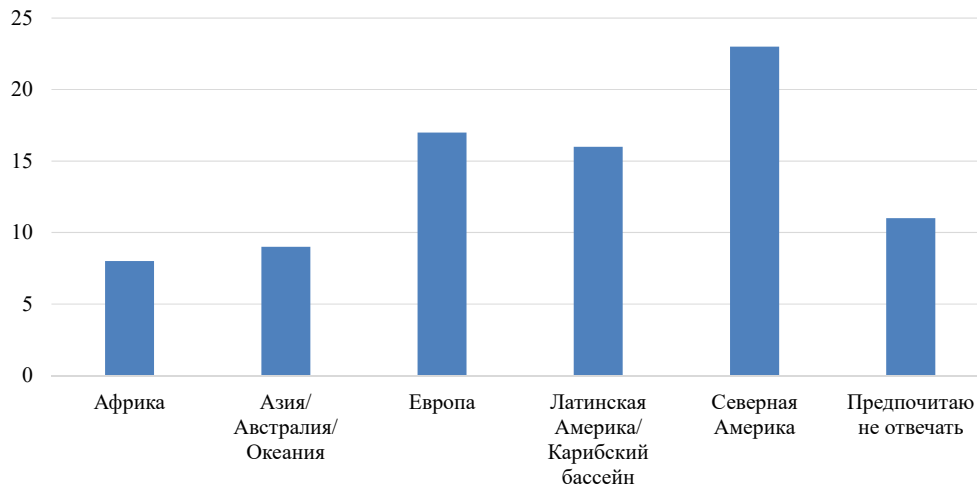


Рис. 7. Гендерный состав
Количество участников опроса



¹⁶ Количество участников опроса в каждой категории в сумме превышает общее число участников опроса, поскольку иногда одно и то же лицо относится к нескольким категориям.

Рис. 8. Регион проживания
Количество участников опроса



Информация, собранная во время интервью, онлайн-опроса, анализа документов и отчетов, а также во время присутствия на совещаниях NomCom легла в основу выводов и рекомендаций, изложенных в настоящем отчете. Важно подчеркнуть, что наш подход к оценке NomCom не требует безупречного отражения мнений всех членов сообщества ICANN. К примеру, мы не делали выводов исключительно на основании того, насколько часто конкретное мнение высказывалось во время интервью или в анкете опроса. Вместо этого интервью и онлайн-опрос использовались как способы выяснения различных точек зрения в ICANN, чтобы перед выполнением оценки и составлением рекомендаций выслушать и рассмотреть многочисленные и разнообразные мнения.

IV. Сильные стороны Номинационного комитета

Сообщество ICANN считает, что NomCom в целом эффективно выполняет свою функцию, но есть простор для совершенствования. Опираясь на результаты нашей оценки, мы соглашаемся с такой характеристикой и подтверждаем, что у NomCom есть долгосрочная цель — рекрутинг и отбор лиц на руководящие должности в ICANN. В целом, NomCom обычно отбирает профессионалов высокого уровня, хотя результаты нашей оценки говорят о наличии умеренного разброса профессионального уровня среди выбранных кандидатов, в частности, среди кандидатов в члены Правления.

По ряду показателей работа NomCom существенно улучшилась за период с 2011 года, особенно в плане подхода к кандидатам и обязательства обеспечивать прозрачность и взаимодействовать с сообществом ICANN. Эти улучшения — результат мер, принятых предыдущими составами NomCom для выполнения рекомендаций предшествующих составов NomCom и рекомендаций, включенных в отчеты о независимой проверке NomCom 2007 года и отчеты групп по анализу подотчетности и прозрачности (ATRT) 2010

и 2013 годов. Примером такого улучшения из года в год является частичное или полное выполнение NomCom 2018 года нескольких рекомендаций, которые мы дали на основе оценки политики и процедур NomCom 2017 года.¹⁷

V. Выводы и рекомендации: состав и обязанности членов NomCom

В данном разделе содержатся выводы и рекомендации, касающиеся состава и обязанностей NomCom и его членов. Эти выводы и рекомендации относятся к обучению членов NomCom, процессам назначения членов NomCom и вопросам размера и структуры NomCom.

А. Вывод. В целом NomCom эффективно выполняет свою роль, однако есть простор для улучшения его работы. Одним из проблемных вопросов в ICANN является степень независимости членов NomCom и их готовность ставить во главу угла интересы глобального интернет-сообщества при принятии решений. Сам NomCom не воспринимается как достаточно разнообразный по составу, особенно в плане гендерного баланса.

Номинационный комитет «стремится принести пользу ICANN за счет выбора лиц, которые ставят общественные интересы глобального интернет-сообщества выше каких-либо частных интересов, и при этом осведомлены или обязуются обеспечить свою осведомленность о среде, где ведет деятельность корпорация ICANN».¹⁸

Большинство указало, что критерием успеха NomCom является назначение в состав Правления, организаций поддержки и консультативных комитетов результативных профессионалов высокого уровня, часто употребляя такие слова, как «высококвалифицированный», «полезный» и «соответствующий занимаемой должности». Другие часто дополняли определение функции NomCom назначать результативных профессионалов высокого уровня такими задачами, как обеспечение многообразия точек зрения среди назначаемых лиц, сохранение независимости и назначение кандидатов на основе консенсуса.

Как показано на рис. 9, на вопрос «Эффективно ли выполняет NomCom свою роль?» респонденты чаще всего отвечали «Эффективно». Распределение ответов, показанное на рис. 9, было типичным и для других вопросов на тему эффективности NomCom, таких как вопросы об эффективности рекрутинга и оценки кандидатов. В целом примерно 60% респондентов дали работе NomCom оценку «Эффективно» или «Очень эффективно». При

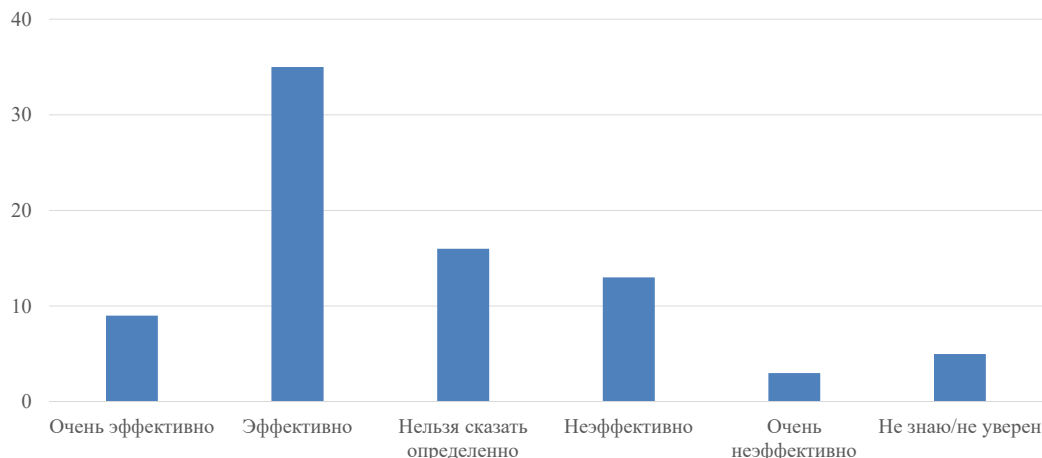
¹⁷ Сюда относятся: (1) составление должностных инструкций для членов Правления ICANN, хотя наша рекомендация предусматривает также лучшее определение должностных инструкций для членов организаций поддержки, консультативных комитетов и Правления РТИ, (2) обучение членов NomCom навыкам проведения собеседований, (3) опубликование в итоговых отчетах NomCom статистических данных об источнике рекрутинга кандидатов, хотя мы, опять-таки, считаем, что NomCom может внести дополнительные улучшения в предоставляемую комитетом информацию.

¹⁸ Рабочие процедуры NomCom 2017 года, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2017-procedures-2017-02-07-en>, по состоянию на 27 ноября 2017 года.

этом 40% участников опроса сочли работу NomCom «Средней», «Неэффективной» или «Очень неэффективной».

Рис. 9. Насколько эффективно NomCom выполняет свою роль?

Количество участников опроса



Участники опроса и проинтервьюированные лица признают, что у NomCom трудная роль, учитывая сложность ICANN и ее модели с участием многих заинтересованных сторон. Некоторые отметили, что, несмотря на несовершенство NomCom, в настоящее время это наилучший способ предотвращения «бессменности» Правления. Другие выразили общую озабоченность в связи с тем, что NomCom был создан для замены прямых выборов, но важность этой цели по-видимому забыта или преуменьшается.

Большинство указало, что NomCom и впредь должен назначать как членов Правления, так и членов организаций поддержки и консультативных комитетов. Некоторые высказали мнение, что Номинационному комитету, возможно, не нужно назначать членов ALAC, потому что у ALAC уже есть структура, отвечающая за назначение членов ALAC. При этом, по мнению других, NomCom должен назначать всех членов Правления.

Ожидается, что члены NomCom будут действовать в интересах глобального интернет-сообщества и не должны быть подотчетны группам интересов, назначившим их в состав NomCom, а также другим организациями или корпорациям.¹⁹ Выбор NomCom носит окончательный характер и не требует утверждения какими-либо другими органами или лицами в ICANN.

Общую озабоченность у проинтервьюированных лиц и участников опроса вызвало то, что члены NomCom слишком часто голосовали совместно, исходя из интересов организации, отправившей их в NomCom, или из других общих интересов. В результате, у этих людей возникло ощущение, что отправленные в NomCom делегаты рассматривались как средство,

¹⁹ Раздел 4 статьи 8 Устава ICANN, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en#VII-1>, по состоянию на 1 декабря 2017 года.

позволяющее таким организациям решать свои насущные вопросы, а не как средство назначить лиц, действующих в наилучших интересах более широкого сообщества ICANN.

Некоторые сказали, что процесс проведения собеседований NomCom был несправедливым из-за конфликта интересов либо в контексте назначения членами NomCom своих деловых партнеров, либо в контексте назначения организациями ICANN членов NomCom, которые будут отбирать кандидатов, лучше отвечающих их интересам.

Оценки разнообразия NomCom, особенно гендерного, часто были низкими. С 2014 года в составе NomCom было четверо или пятеро женщин, кроме NomCom 2016 года. Среди членов NomCom 2016 года было только две женщины.

По мнению ряда людей, организации, которые отправляют делегатов в NomCom, должны уделять больше внимания разнообразию, а некоторые предлагают сделать разнообразие одной из целей в процессе отбора делегатов в NomCom. Однако многие, в том числе те, кто высказал мнение, что состав NomCom должен быть более разнообразным, сочли компетентность членов NomCom важнее разнообразия, а разнообразие NomCom менее важным, чем разнообразие других органов, особенно Правления.

Другие указали, что на практике задача обеспечения разнообразия представляется весьма трудной, если учесть, что членов NomCom назначают разные органы, и некоторые из них назначают только одного члена NomCom. Мы отмечаем, что в период с 2011 по 2017 год только ALAC, GNSO и SSAC назначали женщин в состав NomCom.²⁰

Рекомендация 1. Формализовать должностную инструкцию членов NomCom, подчеркнув в ней необходимость разнообразия и независимости, и передать эту инструкцию организациям поддержки и консультативным комитетам.

Номинационному комитету следует ежегодно составлять тщательное описание обязанностей и (необходимых или желательных) профессиональных качеств членов NomCom, а также заявление о текущем разнообразии состава NomCom, и указывать на стремление к независимости членов NomCom, чтобы помочь организациям поддержки и консультативным комитетам назначить членов в состав NomCom следующего года.²¹ Должностную инструкцию следует опубликовать на сайте NomCom и разослать организациям поддержки и консультативным комитетам, чтобы она стала составной частью процессов отбора членов NomCom в организациях поддержки и консультативных комитетах. Организациям поддержки и консультативным комитетам следует использовать

²⁰ В период с 2011 по 2017 год показатели назначения женщин в NomCom у ALAC, GNSO и SSAC составили 8 из 35, 6 из 49 и 1 из 7, соответственно.

²¹ Для ясности уточняем, что термин «профессиональные качества» имеет широкое толкование и относится к навыкам, опыту, личностным качествам и поступкам и т. д. Профессиональные качества не следует толковать узко, только как «сложные» навыки, например, навыки финансового управления. Навыки стратегического планирования, общения, коллективной работы и т. д. полностью охвачены понятием «профессиональные качества».

описание должностных обязанностей и заявление о многообразии при рекрутинге и отборе своих делегатов в NomCom.

Официальная должностная инструкция позволила бы обеспечить понимание лицами, желающими войти в состав NomCom, своей роли и обязательств в отношении времени работы, а также норм поведения. В настоящее время обязанности и профессиональные качества членов NomCom перечислены на нескольких ресурсах NomCom. Поэтому их трудно обнаружить.²²

В должностной инструкции следует подчеркнуть, что у идеального делегата NomCom должен быть опыт работы с кадрами (HR), опыт рекрутинга персонала и/или глубокое понимание роли членов Правления. Хотя потенциальных членов NomCom не следует дисквалифицировать только потому, что у них ограниченный опыт работы в этих трех областях, выделение этих качеств в должностной инструкции позволило бы лучше согласовать возможности членов NomCom с основной функцией NomCom. В описании должностных обязанностей также следует отметить важность гендерного и регионального разнообразия и указать требования в отношении времени работы членов NomCom.

Наконец, в должностной инструкции следует отметить, что члены NomCom должны стремиться к сохранению независимости NomCom и ожидается, что они будут действовать исключительно в наилучших интересах глобального интернет-сообщества, а не в своих деловых интересах или в интересах организации, назначивших их в NomCom. Учитывая озабоченность сообщества ICANN тем, что члены NomCom, возможно, голосуют блоками, важность независимого поведения членов NomCom следует подчеркнуть еще на этапе, когда кандидат рассматривает возможность своего назначения в NomCom.

В. Вывод. Члены NomCom имеют существенный опыт работы в своих технических и политических областях специализации, но не всегда полностью понимают роль членов Правления и то, какие навыки и качества необходимы успешному члену Правления ICANN.

Назначение членов Правления ICANN — одна из основных функций NomCom, и некоторые проинтервьюированные указали, что назначение членов Правления следует считать более важной задачей NomCom, чем назначение членов других органов ICANN. Однако результаты интервью позволяют предположить, особенно с учетом роста ICANN в последние годы, что навыки, которыми должен обладать член Правления, существенно отличаются от навыков, которые требовались десять или даже пять лет назад, и

²² Например, в рабочих процедурах NomCom в общих чертах описаны обязанности членов NomCom. В разделе справочной информации о NomCom и в Кодексе поведения описаны принципы работы NomCom, политика в области предотвращения конфликта интересов и стандарты ожидаемого поведения. В Кодексе поведения прямо указано, что члены NomCom должны действовать только в интересах глобального интернет-сообщества. В руководящих принципах NomCom представлено общее описание NomCom, в том числе основные задачи NomCom.

Номинационному комитету необходимо принимать во внимание эти изменения при назначении членов Правления.

Корпорации ICANN исполнилось 20 лет, а ее ежегодный доход составляет примерно \$140 миллионов.²³ По мере роста размера, сложности и компетентности организации, для исполнения обязанностей члена Правления требуются другие профессиональные качества и опыт, чем тогда, когда корпорация ICANN была моложе и меньше. Проинтервьюированные лица и участники опроса выразили мнение, что в организации такого размера, как у ICANN, члены NomCom должны обладать более солидным опытом рекрутинга и отбора кадров и лучше разбираться в соответствующих вопросах. Несколько человек высказали схожее мнение: принципиальной проблемой является то, что кандидатов отбирают люди, которые не до конца понимают, чем занимается Правление и какие профессиональные качества необходимы для эффективной работы в Правлении.

Члены NomCom часто обладают существенными знаниями в своих технических и политических областях специализации, но не имеют опыта работы в Правлении организации такого размера и сложности, с которыми имеет дело NomCom. Как сказал один из тех, у кого мы взяли интервью: «Меня тревожит ситуация, которая может возникнуть через 10 лет, поскольку, если мы считаем, что у нас возникли трудности, то их на самом деле еще вовсе не было». Кроме того, навыки, которыми должен обладать член Правления, отличаются от тех, которые необходимы в GNSO, ccNSO и ALAC. Таким образом, хотя члены NomCom обладают необходимой квалификацией для оценки кандидатов в состав организаций поддержки и консультативных комитетов, они недостаточно хорошо знают, какие навыки необходимы кандидату на должность члена Правления.

Рекомендация 2. Реализовать и формализовать систему обучения, чтобы способствовать пониманию членами NomCom функций и обязанностей членов Правления и практических методов, обеспечивающих эффективность работы правлений в других некоммерческих организациях.

Важно, чтобы в процессе отбора членов Правления у членов NomCom на уме были некоторые вопросы при определении того, какими качествами должны обладать члены Правления сейчас и по мере дальнейшего развития ICANN. Например, чем занимается эффективно функционирующее Правление в крупной и сложной организации? Чем отличается его функция от работы членов Правления в молодой и менее сложной организации? А также в более общем плане, какими навыками должен обладать «хороший» член Правления в крупной организации, такой как ICANN?

Нереально ожидать, что у всех членов NomCom изначально есть глубокое понимание роли членов Правления или опыт оценки необходимых профессиональных качеств и опыта членов Правления в организации такого размера, как у ICANN. Однако понимание

²³ «Чем занимается ICANN?», см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/what-2012-02-25-en>, по состоянию на 12 февраля 2018 года. Финансовая информация для ICANN, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/governance/financials-en>, по состоянию на 12 февраля 2018 года.

факторов, обеспечивающих успешность работы члена Правления и Правления в целом, является основой эффективного рекрутинга и оценки кандидатов. Следовательно, Номинационному комитету принесла бы пользу короткая программа обучения, проводимая внешним консультантом, который имеет опыт работы с Правлениями некоммерческих организаций, чтобы помочь членам NomCom определить, какие профессиональные качества и опыт нужны эффективному Правлению и его членам.

На руководство NomCom должна быть возложена задача поиска внешнего консультанта и определения того, необходима ли программа обучения всем членам NomCom или только новым членам NomCom. Обучение следует проводить в начале цикла NomCom, в идеальном случае на ежегодном общем собрании.

Мы отмечаем, что внешний консультант должен проводить обучение так, чтобы не оказать отрицательного влияния на независимость членов NomCom, и обучение не должно быть слишком обременительным в отношении времени, которое потребуется на него выделить. Что касается последнего момента, поскольку многие наши рекомендации направлены на сокращение времени работы членов NomCom, мы не ожидаем, что введение этого вида обучения, для которого достаточно нескольких часов, будет обременительным для членов NomCom.

С. Вывод. Структура руководства NomCom в целом функционирует хорошо, хотя эффективность NomCom очень сильно зависит от эффективности его председателя.

Руководителями NomCom являются председатель и избираемый заместитель председателя, которых назначает Правление. Как правило, Правление назначает избираемого заместителя председателя председателем следующего NomCom, хотя Правление сохраняет за собой право назначить председателем любое другое лицо. По своему усмотрению председатель может назначить помощника председателя без права голоса. В последние годы должность помощника председателя занимает председатель NomCom предыдущего состава.

Большинство респондентов (в том числе подавляющее большинство членов NomCom) сочло существующую структуру руководства NomCom эффективной в ее сегодняшнем состоянии, хотя по мнению некоторых она крайне неэффективна. Некоторые отметили, что советы прошлогоднего председателя приносили большую пользу новому председателю, избираемому заместителю председателя и всему новому составу NomCom, так как способствовали сохранению процессов из года в год. В целом, по мнению тех, с кем мы побеседовали, председателю приносила большую пользу возможность воспользоваться опытом предыдущего NomCom. У некоторых был иной взгляд на рекомендации новому председателю со стороны предыдущего председателя. По их мнению, это привело к тому, что процессы предыдущего NomCom оказывали слишком сильное влияние. Другие высказали мнение, что структура руководства NomCom недостаточно защищена от изменения эффективности работы председателя.

Несколько человек выразили озабоченность в связи с тем обстоятельством, что председателя и избираемого заместителя председателя выбирает Правление, и высказали мнение, что NomCom должен самостоятельно избирать свое руководство или председатель должен участвовать в процессе выбора избираемого заместителя председателя.

Рекомендация 3. Реализовать и формализовать систему подготовки руководителей NomCom, чтобы способствовать пониманию ими своих функций, полномочий и обязанностей. Утверждать или назначать следующего председателя ближе к началу рабочего цикла.

Это официальное обучение должно дополнять неофициальные консультации помощника председателя (как правило, председателя предыдущего года) и обучение избираемого заместителя председателя председателем.

Большинство волонтеров на должностях председателей комитетов в некоммерческих организациях не обучалось тому, как вести совещания, работать с персоналом и управлять процессом общения. Согласно нашему опыту, это может привести к нестабильной работе и разбросу показателей эффективности таких комитетов из года в год. При подготовке руководителей NomCom, председателя и избираемого заместителя председателя, необходимо уделять основное внимание следующим областям: методы ведения совещаний комитета, разработка программы действий и управление ее осуществлением, сбалансированное участие членов комитета, соблюдение установленных сроков и обеспечение надлежащего качества работы и общения руководителей и волонтеров, партнерство с персоналом для согласования обязанностей, процессов и процедур, коммуникационные планы и обсуждение реалистичных ожиданий.

В настоящее время очередной председатель NomCom часто назначается накануне начала его срока полномочий. Мы рекомендуем перенести эту дату и утверждать или назначать председателя за 60 дней до начала срока его полномочий, чтобы подготовить и организовать следующий рабочий цикл NomCom. Следовательно, обучение должно проводиться после утверждения председателя NomCom, но до ежегодного общего собрания (то есть до первого совещания NomCom). Программу обучения должно определять руководство NomCom при содействии и координации со стороны персонала NomCom.

Мы отмечаем, что обучение не должно быть слишком обременительным в отношении времени, которое потребуется на него выделить. Поскольку многие наши рекомендации направлены на сокращение времени работы членов NomCom (в том числе руководства NomCom), мы не ожидаем, что введение этого вида обучения, для которого достаточно нескольких часов, будет обременительным для членов NomCom.

D. Вывод. Члены NomCom тратили и продолжают тратить очень много усилий и времени на работу в комитете. В среднем, у членов NomCom недостаточный опыт рекрутинга и отбора кадров для такой большой и сложной организации, как ICANN.

В целом, по мнению проинтервьюированных лиц и участников опроса, хотя NomCom теперь намного лучше справляется с задачей рекрутинга и оценки кандидатов, еще есть резервы для улучшения работы. Частым комментарием был следующий: членам NomCom необходим больший опыт проведения собеседований и/или более высокий уровень подготовки, чтобы процесс проведения собеседований стал более профессиональным, согласованным и эффективным.

Рекомендация 4. Ввести официальную программу обучения членов NomCom процессу оценки кандидатов.

Насколько нам известно, за исключением NomCom 2018 года, членов NomCom не обучали технике проведения собеседований. Хотя уровень профессионализма NomCom при проведении собеседований на местах за период с 2011 года существенно вырос и в целом комитет функционирует хорошо, мы убеждены, что обучение технике проведения собеседований повысило бы согласованность действий и профессионализм в процессе работы NomCom с кандидатами и расширило бы возможности ICANN по привлечению высококвалифицированных специалистов.²⁴

При обучении нужно сделать акцент на том, что в случае рекрутинга кандидатов, являющихся профессионалами высокого класса, собеседования и контакты с кандидатами — это двустороннее взаимодействие. Прямое общение с кандидатами при углубленном изучении и собеседовании на местах является одновременно и процессом продажи, и процессом оценки. Доведение таких контактов до профессионального уровня требует подготовки в области ожиданий кандидатов и механизмов оценки того, оправдывают ли приглашенные на собеседование лица потраченные на них время и средства. Например, как анализировать ответы для оценки профессиональных качеств? Как во время собеседования получить не только поверхностную информацию? На какие поведенческие реакции кандидатов следует обратить внимание? Каких вопросов следует ожидать от компетентного кандидата?

Подготовкой должна заниматься независимая рекрутинговая консалтинговая компания, имеющая опыт обучения передовым методам интервьюирования кандидатов в Правление и на другие руководящие должности. Такое обучение можно включить в программу

²⁴ Эта рекомендация согласуется с полученными от сообщества комментариями. Когда участникам опроса и интервьюируемым задавали вопрос о том, какие изменения они внесли бы в NomCom, наиболее частым ответом было предложение расширить и/или ввести программу обучения. Это также согласуется с рекомендациями предыдущих NomCom. Номинационные комитеты 2013, 2014 и 2015 года рекомендовали и/или принимали рекомендацию предыдущего NomCom о необходимости обучения «технике проведения собеседований и другим необходимым навыкам рекрутинга персонала/работы с кадрами». Итоговый отчет NomCom 2013 года, раздел 4.4.1; итоговый отчет NomCom 2015 года, стр. 26.

адаптации новых членов, при этом возможна ускоренная подготовка членов, которые ранее уже работали в комитете. Программу обучения должно определять руководство NomCom при содействии и координации со стороны персонала NomCom.

Мы отмечаем, что обучение не должно быть слишком обременительным в отношении времени, которое потребуется на него выделить. Поскольку многие наши рекомендации направлены на сокращение времени работы членов NomCom, мы не ожидаем, что введение этого вида обучения, для которого достаточно нескольких часов, будет обременительным для членов NomCom.

Е. Вывод. Имеет место недостаточное понимание роли и отсутствие консенсуса в том, что касается эффективности работы профессиональной рекрутинговой компании OV Brussels.

Компания OV Brussels помогает NomCom заниматься рекрутингом кандидатов. Это партнер компании OV Frankfurt, которая ранее помогала NomCom оценивать кандидатов в члены Правления. OV Brussels и OV Frankfurt запрещено обмениваться информацией друг с другом, чтобы избежать конфликта интересов и взаимного влияния при оказании помощи NomCom.

Мнения относительно роли профессиональных рекрутинговых компаний разделились. По общему представлению профессиональная рекрутинговая компания должна нести основную ответственность за выявление кандидатов и хранение данных организации о пуле кандидатов. При этом отпала бы необходимость в информационных мероприятиях членов NomCom или такие мероприятия имели бы второстепенное значение и дополняли усилия OV Brussels. Несколько человек сочли деятельность OV Brussels важной, потому что эта компания лучше справляется с задачей поиска людей за пределами сообщества ICANN или потому что нужна фирма с более широким международным охватом. У некоторых была совершенно другая точка зрения. По их мнению, рекрутинговая компания не нужна, так как члены NomCom проводят информационные мероприятия.

По мнению некоторых, NomCom должен улучшить сотрудничество с рекрутинговой компанией, чтобы информировать ее о своих потребностях и уникальных задачах, стоящих перед ICANN и должностными лицами, которых ищет NomCom. Некоторые задавались вопросами, не принесет ли пользу привлечение специализированной рекрутинговой компании (например, занимающейся рекрутингом персонала корпораций или некоммерческих организаций), и не следует ли рекрутинговой компании уделять больше внимания выявлению конфликтов интересов у кандидатов или оценке вероятности того, что при голосовании они будут руководствоваться узкими интересами.

Часть участников опроса и интервьюируемых считала, что эффективность OV Brussels следует оценивать в свете альтернативных компаний и/или методов информирования. NomCom 2016 года рекомендовал будущим NomCom создать подкомитет для поиска

альтернативных партнеров по рекрутингу, но также рекомендовал сохранить существующие процессы в текущем цикле.²⁵

Наконец, по мнению нескольких людей, роль рекрутинговой компании не была транспарентной, и предложили получать от рекрутинговой компании и ежегодно публиковать основные статистические данные о кандидатах (напр., статистические данные о количестве привлеченных кандидатов и количестве лиц, назначенных NomCom по рекомендации OV Brussels).

Рекомендация 5. Профессионального консультанта по рекрутингу следует по-прежнему привлекать к участию в поиске потенциальных кандидатов в члены Правления. Роль консультанта по рекрутингу следует сформулировать яснее и опубликовать.

Профессиональная рекрутинговая компания должна и впредь участвовать в процессе рекрутинга в такой большой и сложной организации, как ICANN. Основной задачей консультанта по рекрутингу должен быть поиск кандидатов, отвечающих требованиям. При этом особое внимание следует уделять тем кандидатам, которые ранее не были связаны с ICANN. Чем занимается консультант по рекрутингу, как он выполняет эту работу и на каком этапе процесса передает дело в руки NomCom — важная информация, которую NomCom должен четко разъяснить и консультанту, и сообществу ICANN.

Для улучшения транспарентности роль и задача консультанта по рекрутингу должна быть официально зафиксирована в рабочих процедурах или руководящих принципах. В настоящее время в документации NomCom мало информации о цели привлечения и роли консультанта по рекрутингу, а также о характере его деятельности. Например, в случае NomCom 2018 года единственное упоминание о консультанте по рекрутингу (которого также называют «поставщик рекрутинговых услуг») находилось в руководящих принципах, где отражены следующие шаги, предпринятые NomCom: «Выбор поставщика рекрутинговых услуг и заключение договора с ним». В публикуемых NomCom итоговых отчетах иногда содержатся дополнительные сведения о роли и обязанностях консультанта.²⁶ Однако степень детализации сведений в этих отчетах меняется из года в год.²⁷

Кроме того, консультант по рекрутингу должен ежегодно выступать с докладом перед NomCom на ежегодном общем собрании сразу после формирования нового состава

²⁵ Итоговый отчет Номинационного комитета ICANN 2016 года, стр. 16, 25, см. по адресу <https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom2016-report-12oct16-en.pdf>, по состоянию на 28 ноября 2017 года.

²⁶ Например, в итоговом отчете NomCom 2016 года отмечается следующее: «После первичного контакта с председателем NomCom представитель OV-Brussels (консультант по рекрутингу) был приглашен на совещание NomCom, чтобы представить различные варианты дальнейшего сотрудничества с комитетом». Итоговый отчет NomCom 2016 года, стр. 16.

²⁷ В итоговом отчете NomCom 2015 года не описано взаимодействие с OV Brussels или характер деятельности этой компании, кроме благодарности в адрес OV Brussels и OV Frankfurt (консультанта по оценке) за их весьма ценные знания и помощь. Итоговый отчет NomCom 2015 года, стр. 29.

NomCom, в котором следует рассмотреть роль и функцию рекрутинговой компании, а также имеющиеся у нее и NomCom возможности по улучшению процесса поиска кандидатов. В прошлых циклах NomCom это иногда происходило, но не является официально закрепленным процессом.²⁸

В официальных процессах, регламентирующих взаимодействие с консультантом по рекрутингу, следует указать цель любых совещаний с NomCom. В состав этих документов также следует включить описание деятельности консультанта по рекрутингу, к которой, исходя из наших рекомендаций в настоящем отчете, могла бы относиться помощь Правлению в определении списка необходимых профессиональных качеств и опыта, а также сотрудничество с NomCom, направленное на превращение такого списка в подробную должностную инструкцию.

Авторы комментариев, полученных во время общественного обсуждения проекта нашего итогового отчета, отметили важность следующих аспектов: (1) подтверждение того, что это свободный и честный процесс, (2) ограничение срока работы любого консультанта примерно до двух лет, (3) передача консультантом Номинационному комитету сведений обо всех кандидатах, (4) разъяснение Номинационным комитетом процессов работы консультанта и (5) предоставление информации о результатах — неотъемлемая составляющая данного процесса. Мы согласны со всеми этими мнениями и включаем их в состав своей рекомендации, за исключением предложения ограничить срок примерно до двух лет. Вместо этого мы рекомендуем ежегодно оценивать работу консультанта и не отказываться от его услуг до тех пор, пока он предлагает NomCom достаточное количество высококвалифицированных кандидатов.

Г. Вывод. В сообществе ICANN есть разногласия в отношении роли и эффективности компании, занимающейся профессиональной оценкой кандидатов (ранее OB Frankfurt).

Мнения о роли, которую профессиональная рекрутинговая компания играет в процессе оценки кандидатов, разделились. По мнению некоторых, участие компании OB Frankfurt в оценке кандидатов не принесло пользы, потому что ее вклад был недостаточно конкретным, в то время как другие высказали мнение, что компания внесла полезный вклад, выполнив крайне необходимую оценку кандидатов «с точки зрения специалистов по работе с кадрами», которых иногда не хватает среди членов NomCom. По мнению других, OB Frankfurt должна активнее участвовать на этапе оценки, особенно когда дело касается предварительной проверки анкетных данных кандидатов в члены Правления. Они посчитали, что это снизит рабочую нагрузку на членов NomCom, уменьшив затраты времени на сокращение пула кандидатов, и возможно позволит членам NomCom выделить больше времени на углубленную оценку кандидатов.

Мы отмечаем, что количество поступающих заявок в последние годы выросло. Номинационные комитеты 2014, 2015 и 2016 года получили 58, 81 и 105 заполненных

²⁸ Например, см. итоговый отчет NomCom 2016 года, стр. 16.

заявок, соответственно.²⁹ Учитывая, что NomCom рассматривает каждую из этих заявок, трудоемкость задачи составления короткого списка кандидатов растет.

Рекомендация 6. Профессионального консультанта по оценке кандидатов следует по-прежнему привлекать к участию в процессе оценки кандидатов в члены Правления. Роль консультанта по оценке следует сформулировать яснее и опубликовать.

Компания, занимающаяся профессиональной оценкой кандидатов, должна и впредь участвовать в процессе оценки кандидатов в состав Правления (но не кандидатов в состав SO/AC или Правления РТИ), учитывая размер и сложность ICANN. Основной задачей консультанта по оценке должно быть содействие Номинационному комитету в оценке кандидатов путем предоставления профессионального заключения независимого эксперта о кандидатах. Чем занимается консультант по оценке, как он выполняет эту работу и как его роль вписывается в деятельность членов NomCom — важная информация, которую NomCom должен четко разъяснить и внутри организации, и сообществу ICANN.

Для улучшения прозрачности роль и задача консультанта по оценке должна быть официально зафиксирована в рабочих процедурах или руководящих принципах NomCom. В настоящее время в документации NomCom мало информации о цели привлечения и роли консультанта по оценке, а также о характере его деятельности. Например, в случае NomCom 2018 года единственное упоминание о консультанте по оценке (которого также называют «поставщик услуг оценки») находится в руководящих принципах, где указано, что «консультант по оценке проводит собеседования и предоставляет отчеты».³⁰ В публикуемых NomCom итоговых отчетах иногда содержатся дополнительные сведения о роли и обязанностях консультанта по оценке;³¹ однако степень детализации сведений в этих отчетах может меняться из года в год.³²

Кроме того, консультант по оценке должен ежегодно выступать с докладом перед NomCom на осеннем AGM (сразу после формирования нового состава NomCom), в котором следует рассмотреть роль и функцию консультанта, а также имеющиеся у него и NomCom возможности по улучшению процесса оценки. В прошлых циклах NomCom это иногда происходило, но не является официально закрепленным процессом.³³

²⁹ Итоговый отчет Номинационного комитета ICANN 2016 года, стр. 22.

³⁰ Руководящие принципы NomCom 2018 года, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2018-guidelines-2017-12-15-en>, по состоянию на 22 февраля 2018 года.

³¹ Например, в итоговом отчете NomCom 2014 года деятельность ОВ Frankfurt (бывшего консультанта по оценке) описана следующим образом: «Для каждого кандидата в члены Правления, включенного в короткий список, NomCom получил от ОВ Frankfurt форму со сводной информацией о способностях кандидата в области «управления бизнесом, управления кадрами и управления своей деятельностью», помимо информации о таких факторах, как мотивация, межкультурный эмоциональный интеллект и самооценка достоинств и недостатков. В сочетании с SOI и рекомендациями это мнение стороннего эксперта принесло большую пользу на следующем этапе». Итоговый отчет NomCom 2014 года, стр. 13.

³² В итоговых отчетах за 2015 и 2016 года было гораздо меньше сведений о консультанте по оценке.

³³ Например, см. итоговый отчет NomCom 2013 года, раздел 4.3.3.

В официальных процессах, регламентирующих взаимодействие с консультантом по оценке, следует указать цель любых совещаний с NomCom. В состав этих документов также следует включить описание деятельности консультанта по оценке, к которой, исходя из наших рекомендаций в настоящем отчете, могла бы относиться предварительная проверка данных, указанных в заявках, сведения о том, должен ли консультант уделить особое внимание конкретным качествам или навыкам, и о том, как оценочная карта консультанта способствует выполнению работы NomCom.

Авторы комментариев, полученных во время общественного обсуждения проекта нашего итогового отчета, отметили важность следующих аспектов: (1) передача консультантом Номинационному комитету сведений обо всех кандидатах и (2) разъяснение Номинационным комитетом процессов взаимодействия с консультантом. Мы согласны со всеми этими мнениями и включаем их в состав своей рекомендации, однако подчеркиваем необходимость того, чтобы консультант отдавал предпочтение тем или иным кандидатам, исходя из критериев и профессиональных качеств, которые были определены NomCom.

Г. Вывод. Годовой срок полномочий членов NomCom, даже с учетом его частого продления на второй год, недостаточен для надлежащего обучения и вовлечения членов комитета в работу.

Как указано в Уставе ICANN, срок полномочий каждого члена NomCom с правом голоса равен одному году и может быть продлен не более чем еще на один год. После работы в течение двух годичных сроков член NomCom должен выйти из состава комитета не менее чем на два года, прежде чем он получит право снова стать членом NomCom. Срок полномочий членов без права голоса определяет организация, назначившая их в NomCom.

Отвечая на вопрос о том, следует ли изменить срок полномочий членов NomCom, большинство респондентов предложило ввести двухлетний срок полномочий, хотя некоторые задались вопросом, не затруднит ли двухлетний срок привлечение делегатов в NomCom. По мнению 60% участников опроса, срок полномочий должен быть двухлетним, при этом 19% и 15% участников предпочитают годовой и трехлетний срок, соответственно. Примерно 75% проинтервьюированных тоже отдали предпочтение двухлетнему сроку. Увеличение срока полномочий до двух лет также было одним из самых частых ответов интервьюируемых и участников опроса на просьбу назвать одно или два изменения, которые они хотели бы внести в работу NomCom.

При ответе на вопрос, должны ли члены NomCom занимать свою должность в течение нескольких сроков, и если да, то в течение какого количества сроков, большинство респондентов высказало мнение, что целесообразное ограничение — два срока за все время, хотя многие также высказались в пользу одного или трех сроков. Некоторые выразили озабоченность в связи с возможностью работы в NomCom в течение нескольких сроков, при этом, по мнению ряда членов NomCom, информация о том, что происходило в NomCom несколько лет назад, была бесполезной.

Рекомендация 7. Членов NomCom, кроме руководителей комитета, следует назначать сроком на два года и не более чем на два срока.

Для председателя, избираемого заместителя председателя и помощника председателя следует сохранить годовой срок полномочий. Однако, учитывая преимущества и недостатки более коротких и более длительных сроков, двухлетний срок полномочий членов NomCom, не занимающих руководящие должности, обеспечивает необходимый баланс, по сравнению с годовым или трехлетним сроком. Двухлетний срок полномочий со ступенчатым чередованием, которое позволит ежегодно заполнять примерно половину вакантных мест в NomCom, обеспечит более плавную смену составов NomCom и позволит членам NomCom скорректировать кривую своего обучения.

Мы также рекомендуем разрешить членам NomCom работать в комитете до двух двухлетних сроков, которые могут идти подряд. Ограничение пребывания на посту двумя сроками позволит избежать чрезмерного влияния из-за неоднократного возвращения в NomCom одного и того же человека. И хотя нет идеального ответа на вопрос о том, должны ли члены NomCom выходить из состава NomCom перед своим вторым сроком, мы считаем последовательные сроки допустимыми. Даже если все члены NomCom будут работать в комитете два срока подряд, большой размер NomCom обеспечит значительную ротацию каждые два года.

Помимо вышперечисленных в выводе положительных сторон, выполнение этой рекомендации улучшит институциональную память NomCom и, следовательно, расширит возможность оценки Номинационным комитетом своих собственных процессов, в том числе качества работы внешних консультантов.

Н. Вывод. Текущий размер NomCom соответствует требуемому.

При рассмотрении размера NomCom многие указали на необходимость баланса; при увеличении количества членов можно справиться с большим объемом работы NomCom и проще обеспечить справедливую представленность организаций ICANN, отправляющих делегатов в NomCom, в то время как уменьшение количества членов может повысить эффективность процессов NomCom. В целом, по мнению немногих уменьшение численности NomCom повысило бы эффективность его работы, и было совсем мало тех, кто предложил увеличить численность NomCom.

Рекомендация 8. Сохранить текущий размер Номинационного комитета.

Текущий размер NomCom соответствует требуемому и обеспечивает баланс между преимуществами NomCom меньшего и большего размеров: в частности, компромисс между эффективностью группы меньшего размера при принятии решений и достижении консенсуса и необходимостью того, чтобы были представлены организации поддержки и консультативные комитеты, а также широкий спектр точек зрения, которые могут быть у членов этих организаций поддержки и консультативных комитетов.

I. Вывод. Имеет место озабоченность в отношении роли и участия членов без права голоса.

Как было показано ранее на рис. 1, в составе NomCom может быть до шести членов без права голоса. Помимо трех руководящих должностей без права голоса, еще три члена без права голоса — это представители SSAC, RSSAC и GAC, хотя GAC традиционно не назначает своего члена NomCom. (В настоящее время созданная GAC рабочая группа оценивает, должен ли GAC участвовать в работе NomCom, и если да, то каким образом.³⁴)

До создания NomCom 2018 года члены без права голоса участвовали в предварительном голосовании, но не принимали участия в окончательном голосовании. Насколько мы понимаем, в NomCom 2018 года члены без права голоса не принимают участия ни в предварительном, ни в окончательном голосовании. В вопросе о том, следует ли предоставить членам без права голоса полные права на участие в голосовании или следует сохранить существующую систему, мнения участников опроса разделились поровну, хотя часто выражалось сомнение в целесообразности самого наличия членов без права голоса. Очень немногие высказали мнение, что участие членов без права голоса нужно ограничить (напр., исключить из состава NomCom или запретить участвовать в предварительном голосовании). Некоторые отметили, что члены без права голоса делятся ценными и важными соображениями.

Рекомендация 9. Все члены NomCom должны быть полноправными участниками и иметь право голоса, кроме руководства NomCom.

Являющиеся членами NomCom представители SSAC, RSSAC и GAC должны получить право голоса и возможность полноценного участия во всей деятельности NomCom.³⁵ На новых членов с правом голоса должны распространяться те же требования, что и на нынешних членов NomCom с правом голоса: в частности, они подпадают под действие тех же ограничений в отношении срока полномочий.

Выполнение этой рекомендации изменило бы существующую систему, согласно которой в NomCom есть члены без права голоса (и они могут участвовать или не участвовать в предварительном голосовании), но они не могут участвовать в окончательном голосовании. Существующая гибридная система:

- редко используется при отборе в других некоммерческих организациях или номинационных комитетах;
- позволяет каждому NomCom менять степень влияния членов без права голоса, самостоятельно принимая решение о том, будут ли они участвовать в предварительном голосовании, без участия сообщества ICANN или организаций, которые назначили этих членов без права голоса;

³⁴ Рабочая группа по вопросам участия GAC в NomCom, см. по адресу <https://gac.icann.org/working-group/gac-working-group-on-gac-participation-in-nomcom#meetings>, по состоянию на 3 декабря 2017 года.

³⁵ GAC сохраняет право принять решение об отправке своего делегата в NomCom.

- создает систему, где лица, которые, по мнению ICANN, (1) могут поделиться ценными соображениями с NomCom и (2) участвовать во всей остальной деятельности NomCom, включая углубленное изучение кандидатур и собеседования с кандидатами, тем не менее не могут отдать свой голос во время окончательного голосования в соответствии с нормами, которым подчиняются остальные члены NomCom.³⁶

В настоящее время для членов без права голоса, не являющихся должностными лицами комитета, в регламентирующем деятельность NomCom разделе Устава ICANN не предусмотрены ограничения срока полномочий,³⁷ что могло бы способствовать формированию мнения о неадекватном влиянии, в том числе лоббировании и наличии институциональных знаний, позволяющих использовать систему в своих интересах. Требование ввести для таких членов те же ограничения срока полномочий, что и для других членов NomCom, способствует выравниванию степени индивидуального влияния среди членов NomCom.

Хотя несколько необычно, что три руководящих должности в NomCom занимают члены без права голоса, в данном контексте такая система функционирует хорошо благодаря большому размеру NomCom и тому обстоятельству, что ICANN и NomCom желают обеспечить беспристрастность и непредвзятость руководства NomCom, поскольку его назначает Правление ICANN.

Ж. Вывод. Есть опасения, что в NomCom неправильно представлены группы интересов (как сами организации поддержки и консультативные комитеты, так и группы, входящие в их состав).

В большинстве случаев представленность каждой организации ICANN, посылающей своих делегатов в NomCom, признавалась достаточной. Некоторые задавали вопрос о причинах отсутствия представителей GAC. По мнению других, в комитете слишком много представителей ALAC и GNSO. Были также те, по мнению которых, в целом недостаточно представлены некоммерческие заинтересованные стороны.

Ряд людей считал, что баланс сил в NomCom необходимо изменить, учитывая как состав организаций ICANN, так и внутреннюю структуру этих организаций. Что касается последнего момента, например, несколько человек высказало мнение, что GNSO должна пересмотреть состав своих представителей в NomCom, чтобы привести его в соответствие со структурой GNSO. В настоящее время GNSO отправляет в NomCom одного делегата,

³⁶ Что касается голосования, в рабочих процедурах NomCom 2018 года указано следующее: «Голосование по всем вопросам проводится в Номинационном комитете в соответствии с Уставом ICANN. Всегда, когда председатель выносит какой-либо вопрос на голосование, учитываются голоса назначенных членов Номинационного комитета, имеющих право голоса согласно Уставу ICANN. В частности, путем голосования должны приниматься решения Номинационного комитета, определяющие конечный результат: выбор или отклонение любого кандидата в процессе оценки или отбора». Рабочие процедуры NomCom 2018 года, раздел A.6.d, по состоянию на 15 марта 2018 года.

³⁷ Раздел 8.3(с) статьи 8 Устава ICANN, см. по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article8>, по состоянию на 11 февраля 2018 года.

представляющего пользователей из «крупного» бизнеса, и еще одного, представляющего пользователей из «малого» бизнеса, но эта структура не соответствует текущему составу Совета GNSO.

Рекомендация 10. Следует незамедлительно восстановить баланс среди представителей в NomCom и затем пересматривать его раз в пять лет.

Периодический анализ и восстановление баланса в структуре NomCom обеспечивает надлежащую представленность сообщества ICANN в этом комитете и с исторической точки зрения, и в перспективе.

Чтобы рекомендовать конкретный способ восстановления баланса в NomCom, потребуется выполнить всестороннюю оценку представленности различных групп в сообществе ICANN, в том числе полностью понять представленность различных групп в организациях поддержки и консультативных комитетах как в историческом плане, так и в плане возможных изменений в будущем. Кроме того, потребуется участие Правления и формирование сквозной рабочей группы, в состав которой должны войти представители новых сообществ или групп интересов в сообществе ICANN.

При выполнении оценки мы слышали от многих, что у NomCom несбалансированный состав, как в отношении представленных организаций, так и в отношении групп, входящих в состав этих организаций (то есть групп интересов SO/AC). Неудивительно, что прозвучавшие мнения сильно разнятся и часто противоречат друг другу. К примеру, некоторые отмечали, что у одной из SO/AC слишком много делегатов в NomCom, в то время как другие считали такое количество представителей необходимым, учитывая более широкое разнообразие точек зрения групп интересов, входящих в состав этой SO/AC, по сравнению с другими организациями поддержки и консультативными комитетами. В конечном итоге, для любого изменения баланса в NomCom потребуется подробный анализ всех групп заинтересованных сторон в ICANN. Поэтому ICANN должна незамедлительно созвать рабочую группу и впоследствии созывать ее каждые пять лет для изучения наилучших способов восстановления баланса в NomCom с учетом комментариев и предложений каждой организации, представители которой входят в состав NomCom, и более широкого сообщества ICANN.

В основе рекомендации использовать пятилетние интервалы лежит типовое требование ICANN к проведению организационных проверок, а также наш опыт работы с другими аналогичными волонтерскими организациями.³⁸

³⁸ Например, см. раздел 4.4 статьи 4 Устава ICANN по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/governance/bylaws-en/#article4>, по состоянию на 11 февраля 2018 года; «Добро пожаловать на страницу проверок ICANN!», см. по адресу <https://www.icann.org/resources/reviews>, по состоянию на 22 мая 2018 года.

К. Вывод. NomCom сильно зависит от поддержки со стороны персонала ICANN. Существует озабоченность, что у персонала NomCom недостаточно ресурсов, и это негативно влияет на функционирование NomCom.

Работу NomCom поддерживают два сотрудника. Этот персонал помогает NomCom проводить мероприятия по информированию и рассматривать заявки кандидатов. Кроме того, персонал принимает отзывы от кандидатов и членов NomCom для улучшения процессов и рассматривает просьбы о получении дополнительной помощи от других отделов ICANN.

Двумя относительно распространенными замечаниями на тему роли персонала NomCom были следующие замечания: NomCom (1) сильно зависит от поддержки со стороны персонала и (2) недостаточно укомплектован персоналом и недостаточно обеспечен ресурсами. В результате, эффективность работы руководства NomCom, а также NomCom в целом снижается, и иногда NomCom трудно эффективно информировать кандидатов об изменениях регламента или сроков.

Также высказывалась озабоченность в связи с недостаточной интеграцией персонала, поддерживающего NomCom, с остальной кадровой структурой ICANN.

Рекомендация 11. Старший сотрудник группы поддержки NomCom должен быть подотчетен канцелярии генерального директора.

В сообществе некоммерческих организаций управление относится к сфере ответственности генерального директора и функции персонала поддержки номинационного комитета обычно связаны с канцелярией генерального директора. Основная причина этого в том, что генеральный директор отвечает за общее управление, влияет на стратегию организации и занимается ее реализацией. Следовательно, он критически оценивает перспективы в плане того, как будет выглядеть ICANN и какими будут потребности ICANN. Генеральный директор обладает полномочиями и понимает сложность ICANN, потребности Правления и требования к другим руководящим должностям. Установление связи между старшим сотрудником группы поддержки NomCom (то есть старшим менеджером проекта NomCom) и канцелярией генерального директора дает генеральному директору дополнительные рычаги для успешной реализации процессов отбора руководителей ICANN.

Кроме того, старший сотрудник группы поддержки NomCom должен ежегодно проходить аттестацию в канцелярии генерального директора. Для обеспечения профессионального роста руководство NomCom должно ежегодно направлять письменный отзыв о развитии тому лицу, которому подчиняется старший сотрудник группы поддержки в канцелярии генерального директора.

Рекомендация 12. Руководство NomCom должно участвовать в определении бюджета и кадровых ресурсов NomCom.

Согласно сложившейся практике, руководство NomCom не участвует в процессе составления бюджета. Однако руководство NomCom должно располагать сведениями о

бюджете и вносить вклад в распределение ресурсов, в то время как общую ответственность за бюджет должны нести менеджеры/персонал.

Поэтому руководителям NomCom необходим официальный механизм передачи комментариев и предложений относительно ресурсов, в то время как окончательный контроль над бюджетом остается в руках руководства ICANN. Руководство NomCom должно вносить такой вклад в конце каждого цикла NomCom на основе опыта, накопленного NomCom в этом году, а соответствующие комментарии и предложения следует принимать во внимание при составлении бюджета следующего NomCom.

VI. Выводы и рекомендации: процессы NomCom

В данном разделе содержатся выводы и рекомендации, касающиеся процессов рекрутинга и оценки кандидатов NomCom. В этом разделе неоднократно указывается на необходимость кодификации процессов NomCom на всех этапах цикла NomCom, будь то составление должностных инструкций, ведение информационной работы или оценка кандидатов.

A. Вывод. NomCom добился прогресса в увеличении степени сохранения политики и процедур из года в год, однако комитет все еще занимается «изобретением велосипеда» при решении многих процедурных вопросов и демонстрирует недостаточную преемственность.

Кредо NomCom — открытость процессов, но конфиденциальность (персональных) данных. Начиная с 2013 года, NomCom передает информацию о своих процессах (политике и процедурах) новому составу NomCom в составе годового отчета, что позволяет следующему NomCom внедрить и улучшить процессы предыдущего NomCom. Лица, которые высказали свое мнение об этом документе, сочли это улучшением, по сравнению с предыдущими годами.

При ответе на вопрос, удастся ли NomCom эффективно сохранять свои процессы из года в год, мнения участников опроса разделились примерно поровну: половина считает действия комитета в этой области эффективными, а вторая половина — неэффективными. Примерно четверть всех респондентов и половина тех, кто признал работу комитета неэффективной, оценили меры NomCom по сохранению процессов как «очень неэффективные».

На основании проведенной нами проверки совещания NomCom во время ICANN60 можно утверждать, что отсутствие преемственности было очевидным. Ряд процессов и правил работы обсуждается ежегодно, и на это уходит много времени. Такой вывод согласуется с комментариями, поступившими во время интервью и при проведении опроса, в том числе от действующих и бывших членов NomCom. Например, когда задавался вопрос, какое одно или два изменения следует внести в работу NomCom, предложение повысить преемственность процессов комитета из года в год было одним из наиболее частых ответов и участников опроса, и проинтервьюированных лиц. Часто говорилось о том, что NomCom

вынужден ежегодно «изобретать велосипед» и отмечалось, что на первых совещаниях уделяется слишком большое внимание созданию или корректировке процедур.

Рекомендация 13. Опубликовать «Схему процесса» и кодифицировать основные элементы процесса NomCom. NomCom следует обязать ежегодно на открытом заседании раскрывать и разъяснять сообществу ICANN изменения, внесенные в процесс.

Опубликование Схемы процесса и кодификация процедур будет способствовать обеспечению прозрачности для сообщества ICANN, повысит преемственность процессов и ускорит ежегодное рассмотрение процедурных вопросов каждым составом NomCom. Это позволит NomCom оптимизировать работающие процессы и сделать их доступными для кандидатов и сообщества ICANN. Это также укрепит уверенность кандидатов и сообщества ICANN в том, что процессы NomCom справедливые и прозрачные, и снизит степень влияния руководства NomCom при определении регламента работы на конкретный год. Опубликование такой схемы также снизит нагрузку на персонал, поскольку процессы будут официально оформлены и доведены до всеобщего сведения.

Хотя некоторые могут считать, что возможность NomCom ежегодно менять правила и процессы способствует независимости комитета, ценой таких изменений является уменьшение общей эффективности и результативности NomCom. Отсутствие документально оформленных процессов также может повысить предвзятость, когда сообщество не до конца понимает причины изменений. Более того, такие изменения, когда они вносятся в последний момент и без участия сообщества ICANN, в целом противоречат обязательству ICANN поддерживать прозрачность и подотчетность. В связи с этим мы рекомендуем NomCom публиковать информацию об изменении своих процессов на сайте для ознакомления с ними сообщества ICANN. Кроме того, мы предлагаем NomCom проводить открытое заседание на весенней конференции ICANN для обсуждения всех изменений.

Независимая аудиторская компания составила схему процесса (Приложение 1) и таблицу процесса (Приложение 2) ниже в качестве наглядных примеров, исходя из нашего понимания и интерпретации процесса NomCom 2017 года. Опубликованная сейчас на сайте NomCom схема «Фазы работы NomCom» полезна для внутренних целей и для членов сообщества, стремящихся получить конкретную информацию о процессах NomCom,³⁹ но она содержит задачи (напр., «организация командировок на конференцию ICANN»), менее существенные в схеме, цель которой — улучшить понимание общественностью процессов NomCom. Представленные в Приложении 1 и Приложении 2 примеры призваны облегчить понимание процесса теми, кто менее знаком NomCom. Их привлекательность в том, что они более четко иллюстрируют последовательность различных этапов процесса NomCom.

³⁹ См. <https://www.icann.org/nomcom2018>, по состоянию на 1 марта 2018 года.

Кроме того, при разработке своей версии схемы NomCom должен рассмотреть возможность добавления информации о сроках каждого этапа.

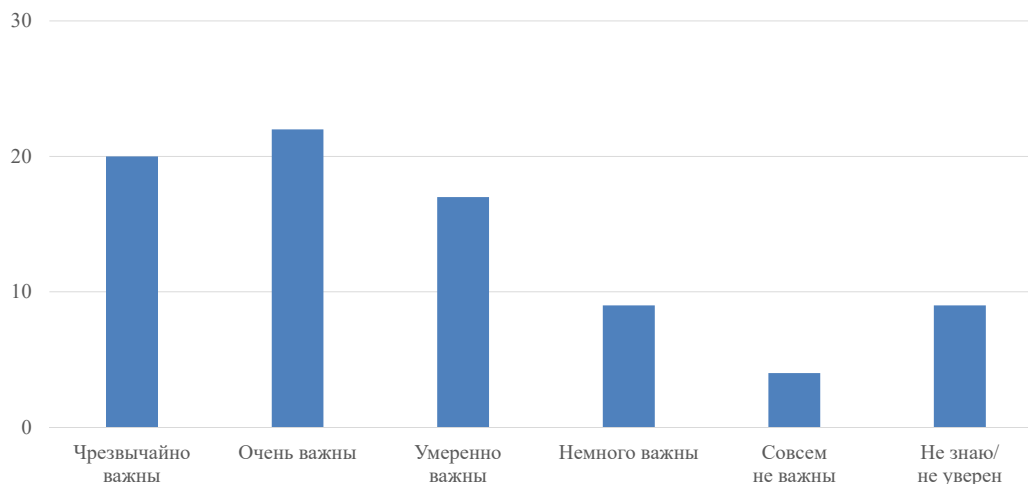
Примером процессов, которые могут быть лучше кодифицированы Номинационным комитетом, являются различия между процессом оценки кандидатов в состав Правления и кандидатов в состав SO/AC и Правления РТИ. Руководящие принципы, рабочие процедуры и другие документы NomCom (такие как Схема фаз работы NomCom) в этом отношении слишком туманные и не позволяют обнаружить разницу, например, тот факт, что консультант по оценке предоставляет оценочные карты для кандидатов в состав Правления, но не для кандидатов в состав SO/AC и Правления РТИ. Еще один пример — кодификация процесса получения Номинационным комитетом руководящих указаний от Правления, организаций поддержки и консультативных комитетов или от Правления РТИ, а также отзывов о кандидатах для назначения на новый срок, чтобы эти указания или требования не были забыты при смене состава NomCom.

Авторы комментариев, полученных во время общественного обсуждения проекта нашего итогового отчета, предложили сделать эту рекомендацию строже или сочли ее недостаточной. В ответ на это мы отмечаем, что рекомендации о кодификации процессов для повышения прозрачности и подотчетности красной нитью проходят через весь отчет, в котором часто предлагается кодифицировать процессы, которые сейчас носят неофициальный характер, или новые процессы. Таким образом, общая рекомендация кодифицировать важнейшие элементы процесса NomCom входит в состав многих рекомендаций настоящего отчета, в том числе следующих: создание должностных инструкций для членов NomCom (рекомендация 1) и кандидатов (рекомендация 15), консультации с Правлением, организациями поддержки/консультативными комитетами и Правлением РТИ (рекомендация 14), привлечение консультантов по рекрутингу и оценке (рекомендации 5 и 6), общение с кандидатами (рекомендация 18), обеспечение участия/голосования индивидуальных членов NomCom (рекомендация 9), отчетность (рекомендация 23) и составление бюджета (рекомендация 12). Полезную практику следует кодифицировать и улучшать силами следующих NomCom, обеспечивая прозрачность этого процесса для сообщества ICANN, а для этого необходимы четкие и документально оформленные процедуры.

В. Вывод. Имеет место недостаточный уровень взаимодействия между Номинационным комитетом и Правлением/организациями поддержки/консультативными комитетами при обсуждении желательных навыков и профессиональных качеств потенциальных кандидатов. Кроме того, Правлению и организациям поддержки/консультативным комитетам иногда трудно прийти к консенсусу в отношении своих потребностей, и у них нет эффективного способа сообщить NomCom, следует ли повторно назначить избранных ранее лиц.

По мнению большинства участников опроса и проинтервьюированных, NomCom должен активнее вести диалог с организациями и комитетами ICANN; очень немногие высказали мнение, что NomCom необходимо сократить такое общение. Кроме того, большинство участников опроса назвало рекомендации Правления Номинационному комитету «чрезвычайно важными» или «очень важными», как показано ниже на рис. 10.

Рис. 10. Насколько важны рекомендации Правления при рекрутинге, оценке и отборе кандидатов в состав Правления?
Количество участников опроса



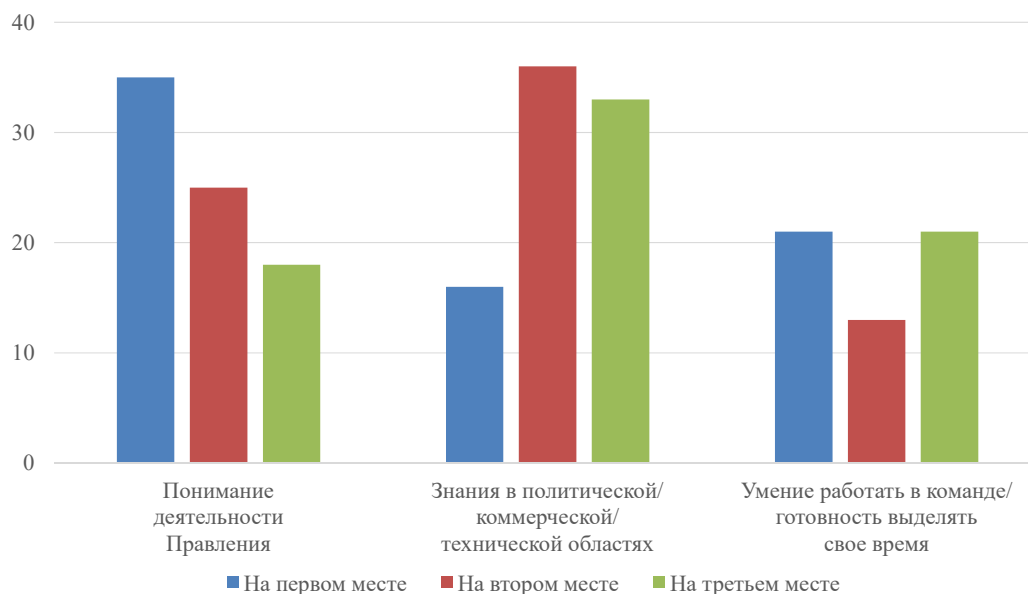
Во время интервью мы получали различные ответы относительно характера взаимодействия между NomCom и другими организациями ICANN. Это является признаком того, что процессы недостаточно четкие или неизвестны, а также могут меняться из года в год.

По мнению большинства, есть возможности для дальнейшего улучшения связи между NomCom и Правлением при обсуждении необходимых профессиональных качеств членов Правления. При этом многие высказали мнение, что Номинационному комитету недостаточно хорошо известно, какие профессиональные качества нужны Правлению. В целом, по мнению респондентов, рекомендации Правления были правильными, хотя некоторые указали, что Правление имеет склонность уделять основное внимание совокупности конкретных профессиональных навыков, а не общим качествам, которыми

должны обладать хорошие члены Правления.⁴⁰ Другие отметили, что Правлению не всегда легко прийти к консенсусу в отношении навыков или качеств, которые ему необходимы, и Правление должно четче формулировать свои рекомендации NomCom, не допуская получения Номинационным комитетом противоречивой информации.

На рис. 11 показано, как участники опроса оценили наиболее важные навыки лиц, назначаемых NomCom в состав Правления. Понимание деятельности Правления было поставлено на первое место (признано наиболее важным), за ним следовало умение работать в команде или готовность выделять свое время, а затем знание политики, бизнеса и/или технические знания.

Рис. 11. Ранжирование наиболее важных навыков лиц, назначаемых NomCom в состав Правления ICANN
Количество участников опроса



Правление рассматривалось как источник более полезных и частых рекомендаций, по сравнению с организациями поддержки и консультативными комитетами, в состав которых NomCom назначает лиц. Однако иногда члены организаций поддержки и консультативных комитетов говорили, что NomCom не обращался к ним за рекомендациями. (Например, было сказано, что NomCom либо должен прямо обращаться за рекомендациями к ALAC или опираться на стратегический план ALAC, в котором изложены будущие кадровые потребности ALAC.)

⁴⁰ Рекомендации Правления публикуются на сайте NomCom. Письмо Правления NomCom 2017 года от 9 марта 2017 года, см. по адресу <https://www.icann.org/en/system/files/files/icann-board-nomcom-guidance-09mar17.pdf>, по состоянию на 14 ноября 2017 года.

Также высказывалось мнение, что члены NomCom должны лучше уяснить функции Правления, ALAC, GNSO, ccNSO и РТИ, и какие навыки необходимы для успешной работы в этих органах. Активизировать диалог между этими органами и NomCom, особенно в плане информирования NomCom о необходимых навыках и критериях — распространенный ответ на вопрос, какие одно или два изменения следует внести в работу NomCom.

Некоторые (в том числе действующие или бывшие члены Правления и действующие или бывшие члены NomCom) отметили, что целесообразно оценивать результаты работы лиц, назначенных NomCom, особенно назначенных членом Правления, поскольку в ином случае у NomCom мало информации о том, насколько хорошо работали назначенные им лица, когда рассматривается вопрос о повторном назначении. Это мнение поддержали и другие, отметившие, что иногда было трудно доверять NomCom, когда компетентные лица не назначались еще на один срок, а некомпетентные назначались вновь. Это, в свою очередь, привело к общему сомнению в правильности процессов NomCom и к общему ощущению, что NomCom недостаточно транспарентный, поскольку этим лицам было трудно понять мотивы подобных решений NomCom. Следовательно, улучшение процесса повторного назначения лиц Номинационным комитетом может улучшить общее мнение сообщества о NomCom.

Некоторые предложили передавать членам NomCom результаты всесторонних проверок Правления,⁴¹ хотя, по мнению большинства, такие проверки следует использовать для личного и профессионального развития, а не для передачи результатов NomCom.

Рекомендация 14. Формализовать взаимодействие NomCom с Правлением, организациями поддержки и консультативными комитетами, а также с Правлением РТИ, чтобы понимать, какие профессиональные качества и опыт необходимы.

NomCom, Правлению, организациям поддержки и консультативным комитетам, а также Правлению РТИ принесли бы пользу официальные каналы передачи информации об изменении своих потребностей и последствиях таких изменений в контексте рекрутинга и отбора квалифицированных кандидатов. Эти органы должны ежегодно отправлять такие сведения в письменном виде и проводить совещания с NomCom для официального закрепления необходимых профессиональных качеств и опыта, а также всех квалификационных требований.⁴² (Правление сейчас именно так и поступает.) Обязательные наборы навыков при назначении на каждую должность в SO/AC следует

⁴¹ Такое предложение также поступило при всесторонней проверке руководящей группы NomCom в 2016 году.

⁴² Аналогичная рекомендация улучшить взаимодействие NomCom с организациями поддержки и консультативными комитетами была дана рабочей группой по доработке результатов проверки NomCom 2010 года и NomCom 2016 года. Итоговый отчет рабочей группы по доработке результатов проверки Номинационного комитета ICANN 2016 года, стр. 25, и итоговый отчет рабочей группы по доработке результатов проверки Номинационного комитета ICANN 2010 года, стр. 6.

определять ежегодно и доводить до сведения NomCom, внедрив таблицу, которая приведена в Приложении 3, в соответствии с конкретными потребностями SO/AC.

Учитывая, что NomCom в определенной степени ежегодно «возвращается к исходному состоянию», формализация взаимодействия снизит вероятность того, что NomCom выберет кандидата, не соответствующего полученным ранее требованиям или рекомендациям, как это недавно произошло в ccNSO, в сентябре 2017 года. Более того, понимание стратегических приоритетов, установленных руководством ICANN, и профессиональных качеств, необходимых для формирования Правления или заполнения вакантной должности в SO/AC, требует единообразной и глубокой оценки наличия у кандидатов таких необходимых профессиональных качеств и опыта.

Мы признаем, что иногда членам этих органов трудно прийти к согласию между собой в отношении четкой совокупности критериев отбора кандидатов, поскольку у этих членов могут быть разные мнения об изменениях в своей организации и характеристиках или качествах назначаемых лиц. Взаимодействие с консультантом по рекрутингу при обсуждении характеристик кандидатов на должности в Правлении могло бы расширить возможности оценки необходимых профессиональных качеств и опыта и информирования об этих потребностях. Более того, взаимодействие с консультантом по рекрутингу при определении необходимых профессиональных качеств и опыта членов Правления — стандартный подход для таких крупных и сложных некоммерческих организаций, как ICANN.

Мы осознаем проблему, поднятую некоторыми членами сообщества ICANN, что Правление может оказаться слишком сильно вовлеченным в деятельность NomCom. Исходя из нашего опыта, возможность ущерба в результате недостаточного взаимодействия (то есть возникновение ситуации, когда NomCom не назначает членов Правления, обладающих необходимыми ICANN профессиональными качествами и опытом) гораздо важнее этих опасений. Кроме того, включенные в настоящий отчет рекомендации, особенно те, которые касаются кодификации процессов, являются более эффективным способом снижения влияния со стороны Правления и другого внешнего влияния за счет ограничения степени возможного воздействия руководства NomCom на деятельность NomCom из года в год в отсутствие полной транспарентности и подотчетности сообществу ICANN.

Рекомендация 15. NomCom должен опубликовать подробные должностные инструкции для должностей в Правлении, SO/AC и в Правлении РТИ. Эти должностные инструкции в сочетании с ежегодно определяемыми NomCom необходимыми профессиональными качествами должны лечь в основу усилий по рекрутингу и оценке.

Используя вклад со стороны Правления, организаций поддержки и консультативных комитетов, а также Правления РТИ, который описан в предыдущей рекомендации, и проконсультировавшись с экспертом по рекрутингу NomCom должен разработать подробные должностные инструкции для членов Правления, организаций поддержки и консультативных комитетов, а также Правления РТИ. Мы отмечаем, что NomCom 2018 года

недавно сделал шаги в этом направлении, опубликовав должностную инструкцию для членов Правления.⁴³ Это существенное улучшение по сравнению с предыдущими циклами работы. Следует продолжать движение в данном направлении и официально сделать этот процесс стандартной рабочей процедурой. Правильно составленная должностная инструкция не должна сильно меняться каждый год.

Помимо должностной инструкции, наличие четких критериев и хорошо сформулированных профессиональных качеств — не до конца проработанная область во многих правлениях и организациях, и, на наш взгляд, это также справедливо и в случае вакантных должностей, которые заполняет NomCom. Хотя в должностной инструкции отражены общие обязанности и профессиональные качества, которыми должны обладать члены Правления, SO/AC и Правления РТИ, для обеспечения высокой эффективности рекрутинга и оценки при ежегодном заполнении вакантных должностей также нужно сформулировать конкретные желательные профессиональные качества. Такие профессиональные качества следует представить в виде таблицы, пример которой приведен в Приложении 3. В настоящее время Правление дает такую рекомендацию NomCom, однако обязанность NomCom — проанализировать эту рекомендацию и преобразовать ее в список конкретных профессиональных качеств, используемый при рекрутинге и оценке кандидатов. В настоящее время отсутствуют официальные процессы, позволяющие организациям поддержки и консультативным комитетам давать NomCom аналогичную рекомендацию.

Наряду с должностной инструкцией, перечень конкретных профессиональных качеств и опыта кандидатов, которых ищет NomCom, следует публиковать вместе с формой заявки и использовать при составлении заявления о заинтересованности. Это обеспечит осведомленность всех кандидатов о необходимых навыках, профессиональных качествах и опыте и позволит им продемонстрировать соответствие своих профессиональных качеств и опыта, тем, которые необходимы NomCom в этом году.

Например, правление одной некоммерческой организации указало в опубликованном списке профессиональных качеств кандидатов в члены правления, что имеет большое значение предыдущий опыт работы в правлении крупной некоммерческой организации.⁴⁴ Можно привести еще один пример. Если повышение осведомленности о роли ICANN в глобальном интернет-сообществе — одно из наиболее приоритетных стратегических направлений работы ICANN, может быть важно включить в состав ключевых профессиональных качеств подготовку и навыки в области связей с общественностью.⁴⁵ Если эти два профессиональных качества — основные критерии отбора кандидатов в

⁴³ Член Правления ICANN: должностная инструкция, см. по адресу <https://www.icann.org/en/system/files/files/board-member-job-description-26feb18-en.pdf>, по состоянию на 27 февраля 2018 года.

⁴⁴ В должностной инструкции этой некоммерческой организации указано: «Наличие лидерских качеств — обязательное условие; опыт руководящей работы в других правлениях является преимуществом».

⁴⁵ В должностной инструкции этой некоммерческой организации указано: «Коммуникативные требования: Возможность в процессе работы устно и письменно общаться на английском языке — важное условие. Для работы на этой должности требуется хорошее умение говорить и слушать, чтобы успешно сотрудничать с другими и достигать целей путем выработки консенсуса».

конкретном году, кандидаты без опыта работы в правлении или опыта связей с общественностью, возможно, сами откажутся от подачи заявки в этом году.⁴⁶

Как отмечалось в предыдущей рекомендации настоящего отчета, мы рекомендуем организовать обсуждение с консультантом по рекрутингу профессиональных качеств, которыми должны обладать члены Правления, чтобы воспользоваться профессиональным опытом и знаниями этого консультанта. Наш опыт работы с рекрутинговыми компаниями свидетельствует о том, что они тратят много времени на осмысление профессиональных качеств, необходимых для работы на определенной должности, и информирование потенциальных кандидатов об этих требованиях.

Рекомендация 16. Внедрить и кодифицировать систему передачи NomCom отзывов о вкладе и участии назначенных членов при рассмотрении в NomCom вопроса о повторном назначении.

NomCom должен получать отзывы от Правления, организаций поддержки и консультативных комитетов и Правления РТИ при обсуждении возможности повторного назначения кого-либо еще на один срок.

Согласно нашему опыту, номинационный комитет или отборочная комиссия редко назначает кого-то на должность повторно, не проанализировав результаты его работы. Использование всесторонних проверок Правления — одна из возможностей обратной связи с NomCom. Однако у сообщества ICANN есть обоснованное беспокойство, что передача NomCom результатов всесторонних проверок членов Правления противоречит целям проведения таких проверок, превращая их из инструмента, который используется исключительно для профессионального развития и стимулирует получение объективного отзыва, в инструмент, позволяющий принимать решение о повторном назначении члена Правления.

Если Правление, организации поддержки и консультативные комитеты и Правление РТИ не смогут согласовать с NomCom систему передачи отзывов Номинационному комитету, нужно разработать новую систему, позволяющую передавать на рассмотрение NomCom хотя бы базовую информацию. Например, каждой организации следует подготовить оценочную карту, где отражен уровень индивидуального участия в очных совещаниях,

⁴⁶ Можно привести еще один полезный пример, который иллюстрирует необходимую степень детализации должностных инструкций NomCom. Одна организация сформулировала необходимые профессиональные качества следующим образом: «Умение руководить и лидерские качества: Предпочтение отдается кандидатам, имеющим обширный опыт управления или взаимодействия с руководством крупных, сложных организаций. Кандидаты должны обладать навыками разработки общественной политики, определения стратегического курса, мониторинга организационной эффективности, контроля за деятельностью крупной/сложной организации и определения критически важной законодательной или другой программной политики. Знания и опыт: Правление стремится расширить свои возможности в четырех областях: 1) разработка новой бизнес-модели для диверсификации источников дохода, 2) цифровое преобразование и Большие Данные, 3) возрождение бренда благодаря новым инициативам в области создания продуктов и маркетинга и 4) грамотное управление кадровыми ресурсами (выплата вознаграждения руководителям и планирование кадровой преемственности)».

телеконференциях, интернет-совещаниях и так далее, а также участие в деятельности любых рабочих групп и подкомитетов. Если рассматривается вопрос о повторном назначении, такие кандидаты должны представить заявку, отразив в ней свою компетенцию и опыт в необходимых областях, в соответствии со стратегическими приоритетами ICANN, как предложено в примере, который представлен в Приложении 3.

Хотя эта рекомендация может расширить степень влияния Правления, организаций поддержки и консультативных комитетов и Правления РТИ на принятие решений NomCom, такая информация необходима NomCom для принятия максимально обоснованных решений. Не имея таких сведений, NomCom, возможно, будет принимать решения, руководствуясь неполной или устаревшей информацией. Отсутствие официальных каналов также повышает вероятность возникновения неофициальных каналов, которые могут повысить степень влияния недостоверной или неполной информации на решения NomCom.

С. Вывод. Есть определенные разногласия в отношении того, должен ли NomCom ввести дополнительные требования к разнообразию лиц, которых он назначает.

В настоящее время NomCom при отборе членов Правления должен соблюдать требования к географическому разнообразию; в частности, NomCom при назначении членов Правления обязан обеспечить, чтобы каждый географический регион (Европа, Азия/Австралия/Океания, Латинская Америка/Карибские острова, Африка, Северная Америка) был представлен не менее чем одним и не более чем пятью членами Правления ICANN. NomCom также обязан обеспечить, чтобы среди пятерых назначенных членов ALAC было по одному представителю каждого географического региона. При назначении членов Правления РТИ, GNSO и ccNSO требования к географическому разнообразию отсутствуют.

Хотя многие отметили важность разнообразия, было очень мало тех, кто счел его важнее отбора высокопрофессиональных кандидатов. У участников опроса не было единого мнения о необходимости ввести дополнительные требования к разнообразию лиц, назначаемых NomCom, помимо требований обеспечивать географическое разнообразие при назначении членов Правления и ALAC. Те, кто поддержал идею ввести дополнительные требования, чаще всего предлагали обеспечить большее разнообразие для развивающихся стран, поскольку их потребности отличаются от потребностей развитых стран даже в пределах одного географического региона.

По мнению других, NomCom не должен быть единственным органом в ICANN, отвечающим за «латание дыр» в разнообразии состава Правления или организаций поддержки и консультативных комитетов.

Рекомендация 17. Сохранить действующие требования к разнообразию лиц, назначаемых NomCom.

Мы не считаем, что введение дополнительных требований к разнообразию отвечало бы интересам ICANN или NomCom. Мы также не считаем такие требования целесообразными,

принимая во внимание тот факт, что лица, назначаемые NomCom в Правление и ALAC, уже подпадают под действие требований к географическому разнообразию, а количество лиц, назначаемых NomCom в ccNSO, GNSO и Правление PTI, мало.

Авторы некоторых комментариев, полученных во время общественного обсуждения проекта нашего итогового отчета, не согласились с этой рекомендацией, отметив, что (1) разнообразие недостаточное и может быть расширено или (2) состав самого NomCom недостаточно разнообразен.

Что касается первого пункта, нашу рекомендацию следует толковать не как признак того, что, по нашему мнению, невозможно (или нецелесообразно) улучшить разнообразие лиц, назначаемых NomCom, а как признание необходимости ограничить требования, исходя из того, какие вакантные должности заполняет NomCom. Вместо этого наилучшим путем к разнообразию (в том числе гендерному, географическому, разнообразию образования и опыта) является совершенствование используемых NomCom процессов обучения, рекрутинга и оценки, согласно рекомендациям настоящего отчета.

Что касается второго пункта, стоит подчеркнуть, что эта рекомендация не подразумевает невозможности или нецелесообразности улучшения разнообразия самого NomCom, а опять-таки является признанием непрактичности введения требований к разнообразию состава NomCom.

D. Вывод. Взаимодействие NomCom с кандидатами за последние пять лет существенно улучшилось и в целом оценивается положительно. Однако несколько кандидатов рассказали о своем отрицательном опыте взаимодействия.

Взаимодействие NomCom с кандидатами в основном оценивалось как эффективное или оценка была нейтральной. При этом некоторые охарактеризовали взаимодействие как очень эффективное или очень неэффективное. Отрицательный опыт обычно был связан с проблемами проведения собеседований NomCom, хотя некоторые указали на проблемы, связанные с рекрутинговой деятельностью NomCom. В отрицательных отзывах как правило шла речь о непрофессионализме членов NomCom при проведении собеседований. Мы также слышали от кандидатов и членов NomCom о недостаточном объеме общения NomCom с кандидатами.

Хотя трудно обобщить опыт кандидатов за несколько лет, те, кто пожелал сообщить свое мнение, обычно говорили, что NomCom добился улучшений в этой области, даже если они считали, что необходимы дополнительные улучшения. Некоторые отметили, что процессы могли бы быть понятнее, и некоторые процедуры процессов подачи заявок отбивали у квалифицированных кандидатов желание подавать заявку. По мнению других, опубликование должностных инструкций и критериев при рекрутинге способствовало бы успешности мероприятий по информированию. В настоящее время NomCom публикует

набор критериев высокого уровня (и они имеют сравнительно общий характер), когда объявляет об открытии вакантных руководящих должностей.⁴⁷

По мнению некоторых, NomCom мог бы использовать больше ресурсов и улучшенную систему приема заявок, снизив рабочую нагрузку кандидатов и персонала NomCom. Существующая система приема заявок, описанная ранее, представляет собой конфиденциальную вики-страницу, которая используется для хранения данных заявки кандидата. Эту существующую систему характеризовали как «не идеальное» и «временное» решение, а некоторые задавались вопросом, не проще ли воспользоваться специализированным инструментом, что также повысило бы безопасность.

Рекомендация 18. Опубликовать регламент и кодифицировать процесс обмена информацией с кандидатами.

NomCom должен составить план обмена информацией с кандидатами, официально закрепляющий, кто отвечает за взаимодействие с кандидатами на каждом этапе процесса NomCom и когда кандидатам направляется уведомление о статусе их заявок. Такой кодифицированный процесс внесет ясность и будет способствовать транспарентности и объективности.⁴⁸ Ущербный процесс информационного взаимодействия негативно сказывается на деятельности NomCom и препятствует усилиям комитета по привлечению высококвалифицированных кандидатов.

Для всех кандидатов и сообщества ICANN следует опубликовать регламент обмена информацией. Например, до этапа собеседования обмен информацией должен осуществляться только с консультантом по оценке, персоналом NomCom или председателем NomCom. Наши интервью и наблюдения NomCom подтвердили, что недостаточно оперативная связь NomCom с кандидатами (особенно с теми, которые не прошли на следующие раунды оценки) может сформировать у кандидатов мнение о непрофессионализме или несправедливости NomCom. Кроме того, нехватка информации стимулирует неформальное общение кандидатов друг с другом в стремлении получить больше информации о процессе, что ухудшает репутацию NomCom и ICANN.

Е. Вывод. Рекрутинговые процессы NomCom в целом эффективны, особенно в последние годы, но есть возможности для их усовершенствования. NomCom должен продолжать расширение разнообразия пула кандидатов.

Ожидается, что члены NomCom доведут до всеобщего сведения объявление о приеме заявок и сделают все возможное для поиска и рекрутинга кандидатов. Каждому члену NomCom предлагается представить на общее рассмотрение план действий по поиску кандидатов. К информационным мероприятиям членов NomCom может относиться участие

⁴⁷ Например, см. «Вакантные руководящие должности 2017 года» по адресу <https://www.icann.org/resources/pages/nomcom2017-positions>, по состоянию на 28 ноября 2017 года.

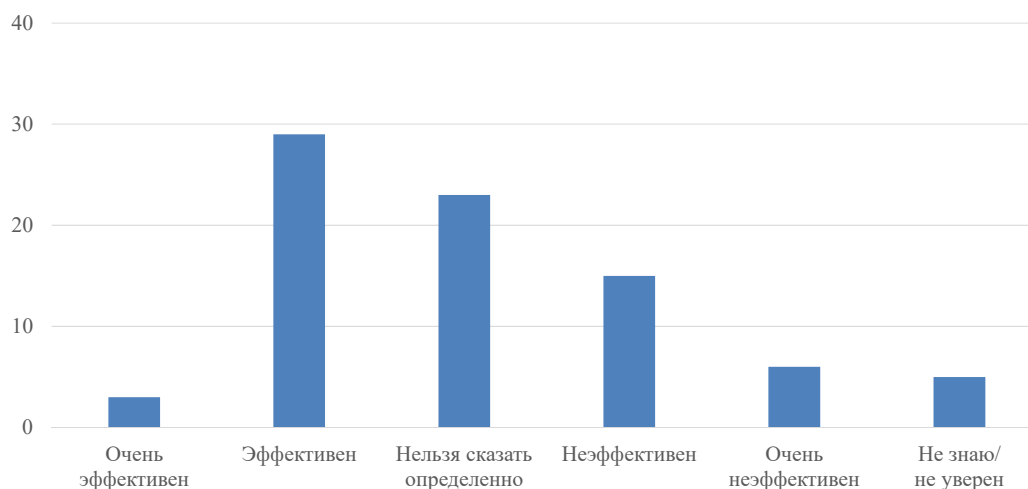
⁴⁸ Соответствующую рекомендацию дал NomCom 2016 года, который предложил «создать сквозную схему этапов NomCom которые проходит кандидат». Итоговый отчет Номинационного комитета ICANN 2016 года, стр. 25.

в совещаниях и конференциях, которые проводит ICANN или другие соответствующие организации. Каждый год эти мероприятия по информированию могут меняться в зависимости от потребностей Правления, организаций поддержки и консультативных комитетов и Правления РТИ.

На рис. 12 представлены ответы на вопрос о том, эффективен или нет рекрутинговый процесс NomCom.

Рис. 12. Насколько эффективен используемый NomCom процесс рекрутинга кандидатов?

Количество участников опроса



И в ответах проинтервьюированных, и в ответах участников опроса было указано на несколько областей, вызывающих беспокойство в связи с процессом рекрутинга. Так, при ответе на вопрос о разнообразии пула кандидатов высказывалось мнение, что за последние годы разнообразие, особенно гендерное, существенно выросло, хотя многие считали, что NomCom должен сделать больше, в некоторых случаях намного больше, для увеличения разнообразия пула кандидатов, в том числе активнее заниматься информированием недостаточно представленных групп (в частности, женщин и определенных географических регионов, например, Южного полушария). Другие отметили, что NomCom стал уделять больше внимания рекрутингу женщин, и это повлияло на разнообразие пула кандидатов в последние годы.

Мнения относительно того, в каком количестве NomCom должен привлекать кандидатов, связанных с ICANN, по сравнению с поиском и приоритетным назначением кандидатов, менее знакомых с ICANN, разделились. Например, по мнению некоторых, при информировании (а также оценке) кандидатов обычно слишком большое внимание уделялось работе с теми группами интересов, которые уже связаны с ICANN, в том числе с группами интересов членов NomCom. Вследствие этого усилия по привлечению и назначению других лиц, менее знакомых с ICANN, были недостаточными. Другие считали, что рекрутинговая деятельность членов NomCom в основном была очень эффективной,

поскольку у лиц, к которым обращались члены NomCom, было хорошее понимание ICANN и, в частности, потребностей организаций поддержки и консультативных комитетов.

Некоторые также отметили, что рекрутинговый процесс можно сделать длиннее, может быть продлить на круглогодичной основе, и отдел глобального взаимодействия с заинтересованными сторонами ICANN мог бы активнее участвовать в поиске потенциальных кандидатов.

Рекомендация 19. Персонал ICANN и консультант по рекрутингу вместе с членами NomCom должны на основе подробной должностной инструкции и списка необходимых профессиональных качеств и опыта составить маркетинговый план, чтобы более целенаправленно работать с перспективными кандидатами.

Хотя члены NomCom должны участвовать в процессе рекрутинга, согласно передовой практике их не следует считать основным инструментом рекрутинга квалифицированных кандидатов. В такой крупной и сложной компании, как ICANN, необходимо ежегодно использовать официальный маркетинговый план, включающий коммуникативную стратегию. Эффективность целенаправленной работы с разнообразными кандидатами можно обеспечить за счет использования маркетингового и коммуникативного плана, который поможет консультанту по рекрутингу и NomCom обсуждать новые виды маркетинговой и рекрутинговой деятельности, а также в более широком плане определять приоритет возможных мероприятий по информированию.

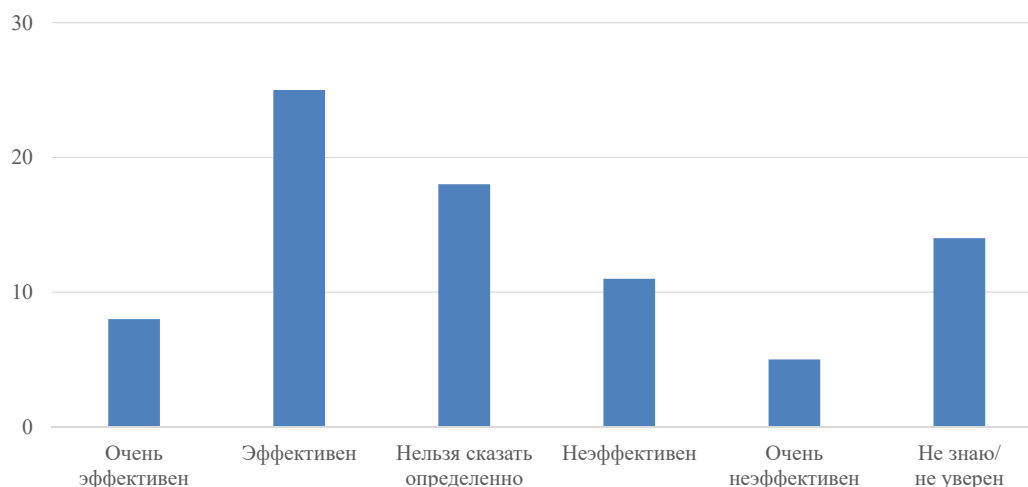
Например, эффективный маркетинговый план мог бы содержать список региональных интернет-организаций, к которым можно целенаправленно обратиться за помощью в распространении информации о том, какие профессиональные качества и опыт или представители каких групп нужны для работы на руководящих должностях в ICANN.

Г. Вывод. NomCom не всегда проявляет последовательность при оценке кандидатов.

Ответы участников опроса на наш вопрос о том, был ли процесс оценки NomCom эффективным, представлены ниже на рис. 13.

Рис. 13. Насколько эффективен используемый NomCom процесс оценки кандидатов?

Количество участников опроса



По мнению большинства людей, с которыми мы побеседовали, процесс, используемый для сокращения пула кандидатов до короткого списка и последующего отбора кандидатов из этого короткого списка, за последние пять-шесть лет улучшился. Однако распространенной точкой зрения была следующая: хотя на этапе оценки NomCom использовал ряд процессов принятия решений, эти процессы недостаточно хорошо задокументированы и их следует (1) официально закрепить/кодифицировать и (2) довести до сведения сообщества, чтобы повысить прозрачность. Часто высказывалось мнение, что дополнительная детализация процессов, применяемых для оценки кандидатов, позволила бы уменьшить масштабы восприятия сообществом оценки кандидатов как «черного ящика» и снизить вероятность того, что решения NomCom об отборе будут считаться «волюнтаристскими». По мнению других, оценку каждого кандидата следует выполнять более последовательно, используя совокупность конкретных критериев для той должности, которую он хочет занять, и в процессе диалога с членами NomCom выяснилось, что NomCom обдумывает возможность сделать это.⁴⁹

По мнению некоторых, оценка кандидатов не всегда была последовательной, потому что она слишком сильно зависела от того, кто проводил углубленный анализ. Например, было

⁴⁹ Аналогичные мнения высказывались во время предыдущих проверок. Например, в отчете второй рабочей группы по анализу подотчетности и прозрачности отмечено следующее: «Проблема определения состава и избрания Правления являлась предметом двух независимых проверок, предшествовавших работе ATRT1. ATRT1 пришла к выводу о том, что наибольшее отношение к ее текущему процессу проверки имеет рекомендация ICANN осуществлять рекрутинг и отбор на основе четкого набора требуемых навыков. Сюда относится введение официальной процедуры, которую Номинационный комитет (NomCom) использовал бы для выявления и осмысления требований каждого органа, куда он назначает должностных лиц. ATRT1 пришла к заключению, что «[в] силу этого систематизация процессов выявления, определения и анализа требований к навыкам, а также механизмов проведения консультаций с заинтересованными сторонами может содействовать повышению общей эффективности работы Правления». Вторая рабочая группа по анализу подотчетности и прозрачности, отчет и рекомендации, 31 декабря 2013 года, стр. 16–17.

указано на различия в объеме и стиле оценки, а также на возможность необъективного положительного или отрицательного отношения членом NomCom к кандидату. Соответственно, высказывалось мнение, что более стандартизированный процесс с единообразными вопросами и критериями оценки, наряду с подготовкой в области проведения собеседований, привел бы к более последовательным результатам работы различных групп «глубокого погружения». Другие отмечали, что вопросам 20 членом NomCom во время собеседования иногда не хватает согласованности, и проведение собеседований усложняется ограничением по времени, потому что NomCom не может потратить дополнительное время на темы, которые оказались особенно важными.

Немногие указали на возможность благоприятного или неблагоприятного отношения к кандидатам, связанным с ICANN (например, кто-то, имеющий отношение к ICANN, получает преимущество перед сторонними менее известными людьми, но в конечном итоге работает менее эффективно), в то время как, по мнению других, процесс слишком затруднял возврат к рассмотрению кандидатов из «желтой» группы, если выяснялось, что небольшая группа финалистов не настолько сильна, как первоначально предполагалось. Некоторые проинтервьюированные лица выразили озабоченность в связи с тем, что на практике, после того как численность кандидатов в «зеленой» группе достигала 20, оказывалось давление с целью прекратить обсуждение дополнительных кандидатур.

Наконец, NomCom обычно тратит больше времени на оценку кандидатов в состав Правления, по сравнению с кандидатами на другие должности. По мнению людей, качество отбора лиц в состав SO/AC обычно ниже качества заполнения вакансий в Правлении.

Рекомендация 20. Консультант по оценке должен выполнять предварительный отсев всех кандидатов в Правление и передавать NomCom обезличенные результаты этой оценки, чтобы помочь NomCom сократить пул кандидатов до короткого списка лиц, подлежащих углубленной оценке.

Этот рекомендованный отсев ограничен оценкой только кандидатов в Правление и служит двум целям. Во-первых, он помогает NomCom исключить кандидатов, не отвечающих основным критериям и не обладающих необходимыми члену Правления профессиональными качествами. В идеале эту задачу выполнял бы исключительно консультант по оценке, используя согласованную с NomCom процедуру, с целью передать NomCom достаточное количество заявок, позволяющее NomCom в конечном итоге составить короткий список для углубленной оценки. Важно, чтобы у NomCom сохранялась возможность оценить любые отклоненные ранее заявки при возникновении такого желания.

Во-вторых, предоставление NomCom обезличенных результатов оценки с использованием профессиональной процедуры повышает согласованность и целостность. Это необходимо, чтобы найти наилучшего специалиста и отдать ему приоритет, но при этом не нарушать объективность процесса, называя имена. В настоящее время процесс оценки меняется в зависимости от того, какие члены NomCom ее выполняют, а также меняется из года в год, в зависимости от состава NomCom.

Действительно, во время нашего анализа ряд членов сообщества ICANN, в том числе бывшие члены NomCom, выразил озабоченность в связи с отсутствием единообразного и беспристрастного отношения ко всем кандидатам. Также выражалась озабоченность по поводу того, что NomCom стал объектом захвата и кандидатуры могли преждевременно отклоняться (в некоторых случаях из-за недостаточной аффилированности с ICANN, а в других случаях из-за слишком сильной аффилированности с ICANN; при этом первая ситуация возникала чаще). Мы неоднократно слышали от бывших членов NomCom, что NomCom иногда слишком быстро отклонял предложенные консультантом по рекрутингу кандидатуры.

В соответствии с передовой практикой следует четко сформулировать конкретные необходимые профессиональные качества и опыт для вакансий, подлежащих ежегодному заполнению, а также использовать единообразную процедуру проверки наличия у кандидатов таких профессиональных качеств. С задачей реализации объективного и прозрачного процесса лучше всего может справиться беспристрастный эксперт. Основой такого процесса должна стать обезличенная оценка (без указания имен) каждого кандидата на соответствие его профессиональных качеств требованиям к претендентам на вакантную должность. Затем результаты выполненной консультантом обезличенной оценки передавались бы членам NomCom и использовались при составлении короткого списка для углубленной оценки.⁵⁰

В приложении 3 приведен образец таблицы, в которой отражены профессиональные качества действующих директоров. Эта таблица помогает при рекрутинге определить расхождения между навыками текущего состава Правления и необходимой совокупностью профессиональных качеств. В данном примере перечислено всего лишь несколько типичных навыков и персональных качеств. Пункты такой типовой таблицы определялись бы членами Правления и дополнялись бы персоналом ICANN. Затем консультант по оценке использовал бы результаты этого анализа и должностную инструкцию для обезличенной оценки всех кандидатов, исключая из списка тех, кто однозначно не соответствует требованиям (например, в плане географического разнообразия) и не обладает базовыми профессиональными качествами. Такой способ выявления несоответствий побуждает NomCom рассматривать, какие пробелы могут возникнуть в Правлении в ближайшие годы, и учитывать это при оценке кандидатов.

Рекомендация 21. NomCom должен использовать стандартный инструмент для оценки и определения приоритета кандидатов, исходя из ежегодно определяемой совокупности необходимых профессиональных качеств и опыта. Этот инструмент не является заменой качественной оценки кандидатов.

В этой таблице следует отразить критерии, а также необходимые профессиональные качества и опыт, в соответствии с должностной инструкцией, и эту таблицу должны

⁵⁰ NomCom 2016 года рекомендовал будущим NomCom запрашивать «у компании, выполняющей оценку, сводный документ с показателями, позволяющий без труда сравнить всех кандидатов». Итоговый отчет Номинационного комитета ICANN 2016 года, стр. 26.

использовать все члены NomCom при оценке кандидатов. Использование единой оценочной формы способствует согласованности результатов оценки кандидатов всеми членами NomCom, и при этом соблюдаются требования NomCom в отношении необходимых профессиональных качеств претендентов на вакантные в этом году должности. Образец таблицы приведен в приложении 3 к настоящему отчету.

Цель введения стандартных инструментов оценки *не* в том, чтобы превратить процесс оценки в алгоритмическую систему начисления баллов. Фактически, как уже было отмечено, используемый нами термин «профессиональные качества» охватывает навыки общения, личные качества, опыт и образование. Напротив, оценочная форма призвана обеспечить рассмотрение членами NomCom всех профессиональных качеств, которые были определены NomCom при оценке кандидатов. Лучшая стандартизация собеседований и оценочных форм повышает единообразие и повторяемость оценки, то есть в конечном итоге общую объективность NomCom, особенно на этапе углубленного анализа.

Рекомендация 22. NomCom должен составить единообразный список вопросов, задаваемых во время собеседования, и форму для оценки кандидатов лицами, проводящими собеседование на этапе углубленного анализа и заключительного очного собеседования.

Создание документа «Руководство по проведению собеседования» NomCom со списком заранее подготовленных вопросов, а также механизма комплексной оценки кандидатов каждым членом NomCom, отвечающим за проведение собеседований, повысит согласованность результатов и профессионализм. В составлении и анализе такого списка вопросов должен участвовать профессиональный консультант по оценке. При этом у NomCom должна быть достаточная свобода действий, позволяющая по мере необходимости подробнее обсуждать с кандидатами ключевые темы в индивидуальном порядке.

Г. Вывод. NomCom добился существенного прогресса в повышении своей транспарентности, однако транспарентность его процессов все еще вызывает озабоченность у части сообщества ICANN.

NomCom следует принципу, согласно которому «процесс транспарентный, а данные (то есть сведения о кандидатах) конфиденциальны». Таким образом, NomCom разрешено публиковать сведения о процессах, которые комитет решил внедрить и соблюдать, а также статистические данные о пуле кандидатов, при условии, что эта информация не позволяет идентифицировать личности кандидатов.

NomCom расширил объем опубликования такой информации. В частности, NomCom принял ряд мер, направленных на повышение транспарентности, после предыдущей проверки NomCom, начатой в 2007 году, и после опубликования в 2010 и 2013 году отчетов

с результатами анализа «подотчетности и прозрачности».⁵¹ К этим улучшениям относятся: регулярное проведение открытых заседаний NomCom на конференциях ICANN, опубликование данных о цикле работы NomCom и статистических данных о пуле кандидатов, которые недавно приняли форму ежемесячных отчетных формуляров, а также обоснование принятых решений об отборе. Кроме того, в конце каждого цикла NomCom публикует отчет с рекомендациями следующему составу NomCom, и передает гласности результаты всесторонней проверки членов NomCom.⁵² Лица, прокомментировавшие указанные меры, сочли их улучшениями.

При ответе на прямой вопрос, необходимо ли увеличить или уменьшить прозрачность NomCom, участники опроса и проинтервьюированные лица часто высказывали разные мнения. Некоторые считали прозрачность достаточной, в то время как другие указывали на необходимость ее увеличения. Однако, отвечая на другие вопросы о процессах NomCom, участники опроса и проинтервьюированные лица часто поднимали вопрос прозрачности и говорили об отсутствии у людей четкого понимания процессов NomCom, особенно процессов оценки кандидатов. Когда участников опроса спрашивали, какое одно или два изменения они внесли бы в работу NomCom, чаще всего они предлагали увеличить прозрачность. Однако это расходилось с мнением членов NomCom о необходимости повышения прозрачности NomCom. Очень немногие члены NomCom упомянули прозрачность в качестве одного или двух первоочередных изменений в работе NomCom.

Рекомендация 23. NomCom должен публиковать дополнительные данные о пуле кандидатов и источнике рекрутинга кандидатов.

Многие рекомендации в настоящем отчете направлены на повышение прозрачности и подотчетности NomCom, от рекомендаций об определении функций и обязанностей членов и консультантов NomCom до рекомендаций о кодификации процессов информационного обмена, рекрутинга и оценки. Например, см. рекомендации 1, 5, 6, 11, 13, 15 и 18.

В дополнение к этим рекомендациям мы рекомендуем NomCom увеличить объем публикуемой информации о пуле кандидатов, включив в ее состав данные об источнике рекрутинга. В итоговом отчете NomCom 2016 года в состав сводных статистических данных о пуле кандидатов впервые были включены сведения об источнике заявки (например, коллега/друг/группа интересов, специалист по подбору кадров, конференция или

⁵¹ Interisle Consulting Group, независимая проверка Номинационного комитета ICANN, 23 октября 2007 года, см. по адресу <https://www.icann.org/en/system/files/files/report-23oct07-en.pdf>, по состоянию на 3 ноября 2017 года; итоговые рекомендации рабочей группы по анализу подотчетности и прозрачности, 21 декабря 2010 года, см. по адресу <https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec10-en.pdf>, по состоянию на 8 ноября 2017 года; вторая рабочая группа по анализу подотчетности и прозрачности, отчет и рекомендации, 31 декабря 2013 года, см. по адресу <https://www.icann.org/en/system/files/files/final-recommendations-31dec13-en.pdf>, по состоянию на 8 ноября 2017 года.

⁵² Результаты всесторонней проверки NomCom 2017 года, см. по адресу <https://www.icann.org/nomcom2017/#360reviews>, по состоянию на 17 ноября 2017 года.

объявление ICANN, социальные медиа).⁵³ В будущем NomCom должен сохранить (и кодифицировать) такую практику, поскольку она дает сообществу ICANN очень нужную информацию об успешности рекрутинговых усилий.

Кроме того, мы рекомендуем NomCom задокументировать и опубликовать сведения о том, насколько успешными были кандидаты из различных рекрутинговых источников на этапе оценки. (Например, сколько кандидатов из каждого источника попало в короткий список для углубленного изучения, получило приглашение на собеседование и в конечном итоге было выбрано NomCom?⁵⁴) Хотя сведения о количестве кандидатов важны, качество этих кандидатов является столь же важным или даже более важным. Дополнительная информация о качестве кандидатов повысила бы прозрачность и способствовала бы оценке мероприятий NomCom по информированию. (Мы отмечаем, что при раскрытии всей подобной информации NomCom обязан соблюдать требования о сохранении конфиденциальности.)

VII. Выводы и рекомендации: дополнительные темы

В данном разделе содержатся дополнительные рекомендации, сформулированные нами в процессе оценки NomCom. Основными темами этих рекомендаций являются повышение квалификации Правления и руководства ICANN, а также новый постоянный орган, призванный способствовать непрерывному совершенствованию NomCom.

Рекомендация 24. Из числа действующих и бывших членов NomCom следует сформировать уполномоченный орган, чтобы повысить преемственность при смене состава NomCom и, в частности, вносить предложения по изменению процессов NomCom и способствовать реализации этих изменений.

Такой орган вносил бы предложения по изменению процессов NomCom и способствовал реализации этих изменений, поскольку график работы самого NomCom очень жесткий, и комитет должен в первую очередь заниматься рекрутингом и оценкой. В состав этого органа должен входить действующий председатель NomCom и два предыдущих председателя NomCom.

Указанный орган следует наделить полномочиями давать рекомендации. При этом отмечается, что любые его предложения должны выноситься на рассмотрение сообщества ICANN в рамках общественного обсуждения. Мы отмечаем, что для успешного выполнения этой рекомендации Правление должно выделить необходимые средства и ресурсы.

⁵³ Итоговый отчет Номинационного комитета ICANN 2016 года, стр. 14.

⁵⁴ NomCom 2013 года указал в своем итоговом отчете, что от предложенных OV Brussels кандидатов поступило 10 заявлений о заинтересованности, два кандидата прошли на этап очного собеседования, но ни один из них не был в конечном итоге выбран. Итоговый отчет NomCom 2013 года, раздел 4.2.2.

Рекомендация 25. При оценке кандидатов NomCom должен учитывать качество работы Правления.

В конечном итоге, основным показателем эффективности деятельности NomCom по назначению членов Правления ICANN служит эффективность работы Правления ICANN. Мы рекомендуем ICANN раз в год оценивать качество работы Правления, используя инструмент самооценки Правления (BSA) BoardSource, широко известное и эффективное средство оценки качества работы правлений. Удобные процессы онлайн-оценки BoardSource позволяют Правлению открыто и честно заявить о недоработках в плане профессиональных качеств и показателей Правления в целом, а также могут быть настроены для выражения индивидуальной озабоченности.

Результаты такой оценки помогут NomCom лучше понять потенциальные пробелы в компетенции текущего состава Правления. Продольный анализ результатов BSA позволит получить данные для будущих усилий по совершенствованию процессов NomCom (а также Правления).

Рекомендация 26. ICANN должна изучить возможность преобразовать свой процесс назначения на должности в программу повышения квалификации руководителей.

Это новая для сообщества некоммерческих организаций практика, которая способствует пониманию лицами, начинающими карьеру, и новыми участниками своих возможностей занять одну из руководящих должностей в организации, а также стимулирует приобретение навыков, необходимых для персонального и профессионального роста. В случае ICANN такое преобразование может включать в себя более отлаженное использование программы Fellowship, помощь отдельным лицам и ICANN в выявлении, возвращении и рекрутинге будущих лидеров. Ключевым элементом программы повышения квалификации руководителей является опубликование для будущих лидеров информации о путях карьерного роста.

Решение общей задачи преобразования процесса назначения на должности в программу повышения квалификации руководителей состоит из трех этапов. Первый этап — это создание процесса для выявления, возвращения и рекрутинга руководящей группы волонтеров ICANN, сбалансированной в плане образа мыслей и представленности, но обладающих важнейшими профессиональными качествами, которые способствуют повышению эффективности работы корпорации ICANN; этот процесс предусматривал бы активный поиск лиц, начинающих карьеру, и их ознакомление с путями карьерного роста в ICANN. Второй и третий этапы охватывают поддержку развития индивидуальных личностных и профессиональных качеств, а также программу повышения квалификации руководителей ICANN, в том числе процесс развития личных и корпоративных навыков лидерства. Конечный результат — преобразование используемого сейчас процесса назначения на должности в программу повышения квалификации руководителей, которая приносит пользу ICANN, профессионалам в области интернета и их работодателям.

А. Вывод. Одним из проблемных вопросов в ICANN является степень независимости лиц, назначенных NomCom, и их готовность ставить во главу угла интересы глобального интернет-сообщества при принятии решений.

Ожидается, что назначенные NomCom лица будут действовать в общественных интересах глобального интернет-сообщества, а не в интересах более узкой группы. Большинство участников опроса «согласны» либо «полностью согласны» с тем, что NomCom при назначении должен отдавать приоритет лицам, которые действуют независимо. Некоторые высказали в ходе интервью мнение, что основная задача NomCom — назначать лиц, которые совсем не аффилированы с ICANN (то есть «непричастны к ICANN») и, следовательно, способны обогатить ICANN новыми идеями.

Отвечая на вопрос, какие одно или два изменения следует внести в работу NomCom, некоторые предложили повысить независимость лиц, назначаемых NomCom, чтобы снизить вероятность голосования блоками, исходя из узких интересов, а не из интересов более широкого сообщества ICANN. Несколько проинтервьюированных выразили сомнение в том, что назначенные NomCom члены Правления должны действовать независимо, и сказали, что не совсем понимают практический смысл понятия «действовать независимо».

Рекомендация 27. Разъяснить смысл стремления к независимости членов Правления и выделить в Правлении три места для «независимых членов».

Наша рекомендация признает трудности поиска и отбора совершенно независимых членов Правления. Кроме того, у членов NomCom неоднозначное мнение в отношении отбора лиц с ограниченным опытом предыдущей работы в ICANN или без такого опыта. Мы считаем независимыми членами Правления тех, у кого ограниченный опыт предыдущей работы в ICANN, и ставим цели 1) найти членов Правления со стратегическим мышлением, способных оценить работу ICANN свежим взглядом, и 2) найти людей, готовых проявлять лояльность к ICANN в целом, а не к отдельной группе интересов ICANN. Мы рекомендуем установить трехлетний срок полномочий для трех мест в Правлении, выделенных независимым членам, чтобы ежегодно рассматривать кандидатуру одного независимого члена Правления.

Мы не предлагаем обеспечить независимость всех восьми членов Правления, которых назначает NomCom. Наша рекомендация о выделении трех мест является признанием сложности поиска совершенно не аффилированных членов Правления⁵⁵ и того факта, что назначение членов Правления ICANN с предыдущим опытом работы в ICANN (которые в остальных отношениях соответствуют цели NomCom — найти тех, кто действует в наилучших интересах глобального интернет-сообщества) может принести пользу. Конечно, NomCom свободно мог бы назначить и на остальные посты в Правлении людей, которые соответствуют этому определению независимого члена Правления.

⁵⁵ Эта мысль была высказана в отчете рабочей группы по доработке результатов проверки NomCom 2010 года, стр. 12–13, см. по адресу <https://www.icann.org/en/system/files/files/nomcom-review-finalization-wg-final-report-29jan10-en.pdf>, по состоянию на 12 февраля 2018 года.

Приложение 1. Пример диаграммы процесса NomCom, на основе процесса NomCom 2017 года



Приложение 2. Пример таблицы процесса, на основе процесса NomCom 2017 года

	Этап	Кто этим занимается?	Комментарии
1	Формирование Номинационного комитета	Правление, организации поддержки и консультативные комитеты	<p>Правление: председатель без права голоса, избираемый заместитель председателя без права голоса</p> <p>Один представитель без права голоса, назначенный каждой из следующих групп:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Консультативный комитет системы корневых серверов • Консультативный комитет по безопасности и стабильности • Правительственный консультативный комитет <p>Делегаты с правом голоса, назначенные каждой из следующих групп:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Консультативный комитет At-Large (5 делегатов) • Организация поддержки доменов общего пользования в следующем составе: <ul style="list-style-type: none"> ○ Группа интересов коммерческих пользователей (2 делегата) ○ Группа заинтересованных сторон-регистратур (1 делегат) ○ Группа заинтересованных сторон-регистраторов (1 делегат) ○ Группа интересов интернет-провайдеров и провайдеров связи (1 делегат) ○ Группа интересов по вопросам интеллектуальной собственности (1 делегат) ○ Группа интересов некоммерческих пользователей (1 делегат) • Совет Организации поддержки национальных доменов (1 делегат) • Совет Организации поддержки адресов (1 делегат) • Инженерная проектная группа интернета (1 делегат)

			<p>Делегат с правом голоса может занимать свою должность в течение не более чем двух годовых сроков подряд, после чего он получит право вновь занять такую должность только через два года.</p> <p>Срок полномочий делегата без права голоса определяет назначающая его организация.</p> <p>Председатель и избираемый заместитель председателя: годовой срок полномочий, который заканчивается на следующем годовом собрании. Правление имеет право не назначать избираемого заместителя председателя.</p>
2	Назначение подкомитетов и помощника председателя	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Председатель NomCom назначает помощника председателя (по собственному усмотрению) на весь срок полномочий председателя или на часть этого срока. • NomCom может свободно создавать подкомитеты для конкретных целей, например, для ведения деятельности по информированию и для урегулирования конфликта интересов. • Работу NomCom поддерживают два штатных сотрудника: старший менеджер проекта и менеджер проекта. Могут быть назначены и другие лица (напр., специалист по ИТ, юрист).
3	Критерии отбора: должности, квалификационные требования, профессиональные качества и представленность	Наделенное полномочиями сообщество; NomCom (ограниченно), Правление, Комитет Правления по управлению (BGC), PTI, ALAC, ccNSO, GNSO	<p>Должности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NomCom назначает членов Правления только на посты № 1–8; двоих членов правления Организации по открытым техническим идентификаторам (PTI); 5 членов Консультативного комитета At-Large; 3 членов Совета Организации поддержки национальных доменов (ccNSO); 3 членов Организации поддержки доменов общего пользования (GNSO). <p>Профессиональные качества</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стандартные профессиональные качества руководителя (напр., честность, объективность, здравое суждение и т. д.); технические навыки; владение английским языком • Проводятся целенаправленные консультации с органами, часть состава которых определяется NomCom, для получения комитетом актуальной информации о необходимом наборе навыков.

			<p>Квалификационные требования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • географическое и культурное разнообразие • Лица, которые продемонстрировали свою зрелость, опыт, знания и навыки в решении задач и принятии здравых решений • При выборе кандидатов на должности в GNSO, ALAC и ccNSO учитываются дополнительные соображения
4	Опубликование объявления о приеме заявлений о заинтересованности и проведение мероприятий по информированию	NomCom; организации поддержки, консультативные комитеты и другие группы в сообществе ICANN, физические лица, консультант по рекрутингу	<ul style="list-style-type: none"> • Объявление о приеме заявлений о заинтересованности (SOI) публикуется на сайте ICANN вместе с формой онлайн-заявки, с указанием графика работы NomCom. (Примечание: заявка содержит рекомендации.) • Выбор консультанта по рекрутингу и заключение договора с ним • Открытые совещания NomCom • NomCom взаимодействует со всеми группами заинтересованных сторон ICANN, чтобы заинтересовать потенциальных кандидатов • Члены NomCom представляют свой план действий по поиску кандидатов • Заявки принимаются 60 дней
5	Сбор информации и рекомендаций	NomCom, персонал NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Выбор консультанта по оценке и заключение договора с ним • Обработка полученных SOI, подтверждение получения, обновление репозитория SOI • Телеконференции для оценки хода работ и корректировки действий • Информирование сообщества о ходе работы путем опубликования материалов на сайте ICANN и проведения презентаций
6	Отбор кандидатов для оценочного собеседования, которое проводит консультант	NomCom, консультант по оценке	<ul style="list-style-type: none"> • Запрос информации от рекомендателей, обработка ответов, обновление репозитория SOI • Отбор кандидатов для собеседования, установление контакта с отобранными кандидатами • Консультант по оценке проводит собеседования и сообщает результаты NomCom • Информация о результатах оценки публикуется в репозитории SOI
7	Отбор кандидатов для углубленного анализа, который	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Отбор кандидатов для проведения углубленных собеседований

	проводят группы интервьюеров NomCom		<ul style="list-style-type: none"> • Телефонные конференции для оценки хода работ и уточнения мероприятий • Формирование групп для углубленной работы с кандидатами и назначение групп кандидатам, • Группы по углубленной работе с кандидатами проводят собеседования и сообщают результаты NomCom
8	Составление короткого списка кандидатов для очных собеседований с группами NomCom	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Составление короткого списка кандидатов для приглашения на собеседование • Очные собеседования с кандидатами, включенными в короткий список
9	Отбор окончательной группы и альтернативных кандидатов	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Обсуждение и принятие решений по итоговому списку кандидатов на альтернативной основе • Контакты с выбранными кандидатами для подтверждения заинтересованности и информирования о следующих шагах
10	Выполнение комплексной проверки	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Проверка рекомендаций и консультации с другими лицами, не указанными кандидатом
11	Подтверждение выбора	Исполнительный комитет	<ul style="list-style-type: none"> • За 2 месяца до начала каждого годового собрания ICANN NomCom должен направить администрации ЕС (с копией в адрес участников с полномочиями по принятию решений и секретаря) письменное уведомление о назначении членов Правления на те посты, для которых срок полномочий начинается с момента завершения этого годового собрания • Администрация ЕС должна незамедлительно передать секретарю (с копией в адрес участников с полномочиями по принятию решений) письменное уведомление о назначении этих членов Правления. Все такие уведомления должны быть незамедлительно опубликованы на сайте • Информирование не прошедших отбор кандидатов о результате, выяснение того, хотят ли они, чтобы их заявка была рассмотрена NomCom в следующем году
12	Публичное объявление результатов отбора	NomCom	<ul style="list-style-type: none"> • Объявление результатов сообществу ICANN с обоснованием выбора
13	Подготовка председателем итогового отчета	NomCom	

Приложение 3. Примеры оценочных таблиц

Действующие члены Правления: Навыки и опыт

	Назначившая организация	Пол	Возраст	Регион	Вид занятости	Маркетинг	Юриспруденция/ Госслужба Связи с общественностью			Регулятивная деятельность/ Контроль соблюдения норм		Технические знания (gTLD, ccTLD и т. д.)
							Финансы/Аудит					
Члены Правления, покидающие свой пост												
Член Правления 1	NomCom	Ж	55	Северная Америка	Полная ставка							X
Член Правления 2	NomCom	М	60	Европа	Полная ставка	X						
Член Правления 3	NomCom	М	52	Африка	Неполная ставка					X		
Член Правления 4	ccNSO	М	73	Африка	Пенсионер			X				
Член Правления 5	NomCom	Ж	64	Северная Америка	Пенсионер				X	X		
Возможно назначение на следующий срок												
Член Правления 6	NomCom	Ж	70	Европа	Неполная ставка			X				
Члены Правления, остающиеся на своих постах												
Член Правления 7	NomCom	М	75	LA	Пенсионер				X			X
Член Правления 8	NomCom	М	68	Африка	Пенсионер					X		
Член Правления 9	NomCom	М	58	Северная Америка	Неполная ставка			X				
Член Правления 10	ASO	М	55	Северная Америка	Полная ставка					X		
Член Правления 11	ASO	М	52	AAP	Полная ставка	X						
Член Правления 12	GNSO	Ж	61	Северная Америка	Полная ставка	X		X				
Член Правления 13	GNSO	М	70	Европа	Неполная ставка			X		X		
Член Правления 14	ccNSO	М	69	AAP	Пенсионер							X
Член Правления 15	ALAC	М	63	LA	Полная ставка				X			

Кандидаты в состав Правления

Источник	Пол	Возраст	Регион	Вид занятости	Навыки и опыт						Личностные качества			Итого (из 40)	Примечания	
					Маркетинг	Юриспруденция/ Госслужба Связи с общественностью			Регулятивная деятельность/ Контроль соблюдения норм	Технические знания (gTLD, ccTLD и т. д.)	Руководство	Навыки общения	Объективность			
						Финансы/Аудит										
Кандидат 1	Открытый конкурс	Ж	48	Европа	Полная ставка	4	0	0	0	0	2	5	5	4	20	Опыт работы с кадрами
Кандидат 2	ОВ	М	60	LA	Полная ставка	0	3	2	5	1	5	4	5	25		
Кандидат 3	По рекомендации	Ж	55	AAP	Неполная ставка	2	0	1	4	5	4	5	5	26	Хорошие рекомендации	

Примечание: Навыки, опыт и личностные качества оцениваются от 0 (наихудшая оценка) до 5 (наилучшая оценка).