

提高 ICANN 多利益相关方模型的有效性

2020 年 10 月 14 日



目录

简介	3
I. 概述	3
背景	3
结果摘要	3
后续工作安排	4
II. 工作计划	5
工作优先级和资源的有效利用	7
准确界定工作范围	11
共识、代表和包容性	13
III. 其余工作领域	17
(A) 访问信息和数据的工具与 (B) 内容的复杂性	17
文化、信任和机构分立	18
ICANN 董事会、组织和社群的职责与义务	19
IV. 结语	20
V. 参考资料	21

本文档已翻译为多种语言，仅供参考之用。原始官方版本（英文版）可在以下位置找到：
<https://www.icann.org/en/system/files/files/enhancing-effectiveness-multistakeholder-model-14oct20-en.pdf>

简介

本文最初是在 2020 年 6 月 4 日至 2020 年 8 月 2 日发布，以征询公众意见，它根据收到的关于“改进 ICANN 的多利益相关方模型工作计划”草案（作为 ICANN 的 [《2021-2025 财年运营和财务规划草案》](#) 和 [《2021 财年运营规划和预算草案》](#) 的附录 C）的社群意见，确定了未来的工作安排。本文已进行更新，纳入了在 2020 年 8 月结束的公共评议期内收到的公众意见，最终确定了第 II 部分所述的《2021 财年工作计划》，并删除了“征询社群意见”这一主题，因为该任务已经完成。本文的目的是在整个 ICANN 社群内开展的现有工作基础之上，全面解决社群确定的重要问题，并提高 ICANN 的多利益相关方模型的有效性和效率。本文将介绍当前正在开展的工作，确定这些工作与预期目标之间的差距，并提出填补每个差距的办法，包括提供工作流程或机制提案，应用这些流程或机制的方法，以及哪些工作组最适合负责这些工作。

I. 概述

背景

ICANN 的 [《2021-2025 财年战略规划》](#) 中的五大目标之一是，提高 ICANN 多利益相关方治理模型的有效性，让这个模型不断发展以满足我们的需求。随着 ICANN 的不断发展演进，以及我们所处的环境变得日益复杂，我们的治理模型也必须与时俱进，并且不能损害我们深为重视的自下而上的决策流程。这不是一个独立的项目，而是属于整体方法的一部分，通过在现有工作中考虑到对未来改进的需求，来促进多利益相关方模型的发展。

[提高 ICANN 多利益相关方模型的有效性](#) 项目于 2019 年年初启动。在关于《ICANN 2021-2025 财年运营和财务规划草案》的讨论中，ICANN 董事会向 ICANN 社群征询了对这一主题的意见。为了更好地促进这些社群讨论，董事会邀请了一位了解 ICANN 及其工作流程的中立协调人来指导项目数据收集阶段的工作。第一轮与第二轮问责制和透明度审核小组的前任主席布莱恩·库特 (Brian Cute) 担任了这一职务。ICANN 社群、董事会以及 ICANN 组织在九个月的时间里多次参与此[促进对话](#)，包括六次网络研讨会、三届 ICANN 会议（[ICANN 第 64 届会议](#)、[ICANN 第 65 届会议](#) 和 [ICANN 第 66 届会议](#)）期间举行的跨社群会议，以及三次公共评议流程。

结果摘要

促进对话的成果是 ICANN 社群确定了六个阻碍 ICANN 多利益相关方模型更有效和更高效运行的重要问题。这些问题和社群反馈均已纳入“改进 ICANN 的多利益相关方模型工作计划”草案（“工作计划草案”），该计划草案已作为附录纳入 ICANN 的《2021-2025 财年运营和财务计划》，并于 2019 年 12 月公布以征询公众意见。收到的关于“工作计划草案”的公众意见表明，社群一致认为多利益相关方模型需要不断发展，并且已经开展了大量工作，这些工作旨在实现提高多利益相关方治理模型的有效性这一项目目标。此项目目前开展的工作包括，但不限于：[通用名称支持组织 \(GNSO\) 的政策制定流程 3.0 \(PDP 3.0\)](#)、[简化审核流程](#)、[第三轮问责制和透明度审核 \(ATRT3\)](#)、加强 ICANN 问责制跨社群工作组（CCWG-问责制）、实施第 2 工作阶段 (WS2)、ICANN 组织的运营规划流程等。

此外，还要求社群按照重要性顺序对这六个问题进行了排序，其中一个问题重要性最高，其他五个问题重要性较低。下面按照收到的社群意见建议的重要性顺序列出了这六个问题。¹

1. 工作优先级和资源的有效利用
2. 准确界定工作范围
3. 共识、代表和包容性
4. (A) 访问信息和数据的工具与 (B) 内容的复杂性
5. 文化、信任和机构分立
6. 职责与义务

后续工作安排

作为更广泛的加强 ICANN 多利益相关方模型工作的一部分，本文列出了包括现有工作在内的后续工作安排，并提出了可以帮助持续改进 ICANN 多利益相关方模型的流程。根据社群的意见，发展多利益相关方模型的整体方法不得重复正在进行的工作，而是要与现有的工作协调一致。

ICANN 社群、董事会以及 ICANN 组织都认识到，任何给定时间范围内的可用带宽和资源都是有限的，尤其是在全球都面临 COVID-19 疫情挑战的这个特殊时期。由于这次全球疫情导致全世界的未来充满了太多的不确定因素，因此，ICANN 社群就更加需要努力确保 ICANN 的多利益相关方模型对所有人都有效。而且，考虑到社群现有的职责和本已十分沉重的日常工作，不能再增加社群的工作负担。无论是 ICANN 社群、董事会，还是 ICANN 组织，均无法在正常处理 ICANN 的重要事项和工作内容的情况下，再承担起解决“工作计划草案”中所述重要问题的任务。

此外，投资未来也是确保我们能够以自下而上的多利益相关方方式解决当前和未来问题的关键。考虑到这些因素，本文致力于在目前增加一些额外工作与未来提高有效性之间找到一个平衡点，并提议此工作重点放在三个高优先级主题上，社群已经在其公众意见中表示会提供最大支持：

1. **工作优先级和资源的有效利用：**正确确定工作的优先级对于确保资源的有效利用至关重要，并且可以产生最显著的积极影响。社群意见表明，当务之急是需要与 ICANN 组织协作更有效地确定工作优先级，才能更高效地利用 ICANN 资源。
2. **准确界定工作范围：**社群意见指出，过去界定的工作范围过于宽泛，ICANN 社群在决定所承担的工作类型、如何界定工作范围以及执行工作的方式时，没有遵循规范的方法。在界定工作范围时采取通用的规范方法，可以促进更有效地利用资源，优化决策，并避免志愿者的工作量过大。
3. **共识、代表和包容性：**社群意见表明，由于各种原因，ICANN 社群难以在政策制定和其他工作流程中达成共识，其中主要原因是缺乏促使利益相关方达成折衷意见的激励机制。此外，ICANN 多利益相关方模型中的代表和包容性，对于确保在充分考虑所有利益相关

¹ 企业选区在其对工作计划的公共评议中提出了第七个问题 - 招聘和人口统计。由于没有其他组织支持纳入这个问题，因此，本项目没有对这一问题进行全面探讨。

方的观点和意见的基础上制定 ICANN 政策也至关重要。公众意见指出，代表和包容性对于能否达成共识、做出决策和按时完成工作产生了影响。

这三个主题为在现有工作的基础上，通过增加一些工作和更好的协调，为 ICANN 多利益相关方模型的发展增加最大价值提供了成熟的契机。其余三个问题 - (A) 访问信息和数据的工具与 (B) 内容的复杂性；文化、信任和机构分立，以及职责与义务也是社群关注的重要领域。然而，由于时间和资源有限，董事会建议 ICANN 社群以后重新审议《2021-2025 财年运营和财务计划》中提出的这些问题。而且，未包括的三个问题也可能更能代表优先级较高的问题的症结，并且可能无法立即找到切实可行的解决方案。相比之下，三个高优先级工作领域所涉及的问题，可能会找到更明确和更切实可行的解决方案。

第 II 部分概述的工作计划预计将延续到 2021-2025 财年 - 这也是 ICANN 战略规划以及 ICANN 五年运营和财务规划的时间段。正如公众意见所表达的那样，为确保三个高优先级工作领域中的每一个领域的工作都取得进展，董事会和社群考虑到正在进行的项目元素和运行情况（见下文），以及所概述的为填补差距而采取的措施，认为需要从宏观的角度对这项工作进行评估。此外，董事会还认识到，解决三个高优先工作领域问题更重要的是实现逐步和持续改进，而不是一步到位制定一个全面的解决方案。

董事会提出了一个持续评估方法，该方法可能与 ICANN 的《2021-2025 财年战略规划》中的五大目标之一的评估有关：“提高 ICANN 多利益相关方治理模型的有效性”使用的评估方法可以是客观的，也可以是主观的。从客观的角度来看，评估方法可用于跟踪和审核正在实施的行动的进展情况，包括由社群推动的行动。此外，所使用的评估方法还可以包括更主观的衡量标准，例如，是否因为采用了新工具（如 PDP 3.0）而让共识得到了更好的理解，从而使其更容易实现。有关评估方法的更多详细信息将会在实施过程中分享。

II. 工作计划

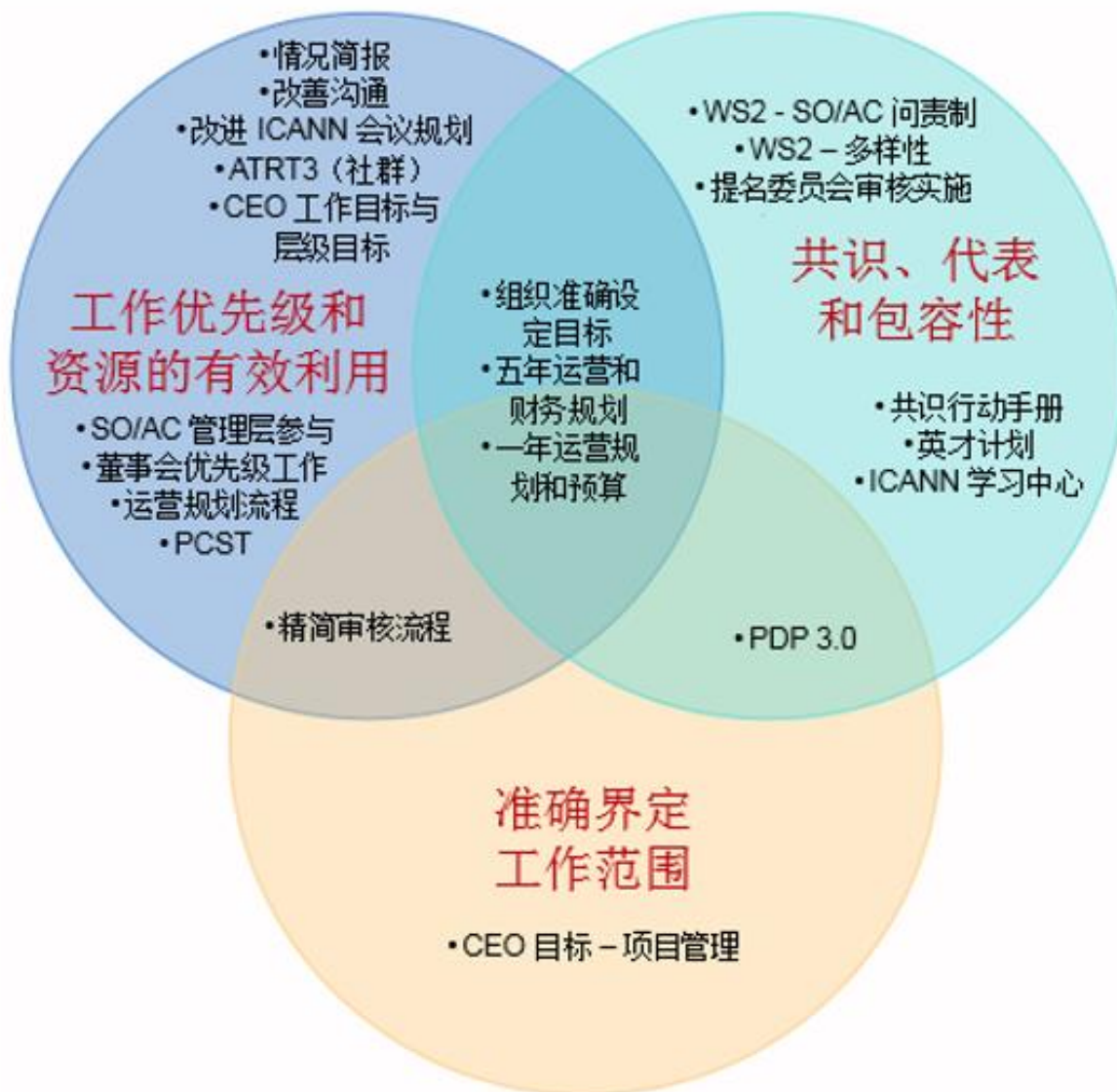
以下工作计划介绍了三个高优先级工作领域、已经展开的项目和运营活动（包括相关的里程碑），以及可能填补的差距。上一版本的工作计划确定了每个工作领域的所有者，并就拟定的所有者征询了社群意见。董事会在听取社群的公众意见后认识到，这些工作组已经承担了现有的工作。此外，董事会还希望找到一个平衡点，既不造成利益相关方负担过重，也能实现 ICANN 的战略目标，即，提高多利益相关方治理模型的有效性。因此，对工作计划的方法进行了更新。

此工作计划假设相关方将继续参与其当前的工作，这有助于他们全身心地投入解决每个重要问题。为此，每个工作领域包括：

- 问题描述，
- 正在进行的项目和运营活动，以及
- 对这项工作中的差距的描述。
 - 每个已确定的差距下方的表格包含：可填补该差距的建议工作流程或机制、对该工作流程或机制的描述、在具体行动中利用该流程或机制的方式，以及参与该行动以填补差距的对象。

董事会认为，通过将当前的工作限制为填补三个优先工作领域中的差距，我们可以实现必要的平衡，从而逐步增强多利益相关方模型，并通过提高效率使每个人今后的工作受益。更重要的是，大部分正在进行的工作都是针对社群已经确定的工作领域展开的。董事会认为，通过微调支持现有工作阶段的流程或机制，可以缩小已确定的差距。在此工作计划中，董事会提议采取适度的措施；部分措施已规划或有所预期，有些则是新的建议，这些建议不会给社群带来不必要的负担，并可能对发展多利益相关方模型产生实质性的积极影响。

下图显示了三个工作领域中现有工作的重叠部分。



工作优先级和资源的有效利用

工作领域描述:

工作优先级不足会影响整个 ICANN 生态系统，并影响 ICANN 高效及时地制定政策和完成其他工作的能力。同时，这也加强了机构分立的状况，即，利益相关方可能对 ICANN 的整体工作没有秉持相同的优先级和共同的目标感。合理的工作优先级是有效利用资源的核心。虽然工作优先级不足并不是导致所有观察到的低效率情况的原因，但如果管理得当，正确确定工作优先级可以对资源的有效利用产生最重要的积极影响，进而有助于解决 ICANN 社群确定的问题。根据社群意见，亟需更高效地确定工作优先级和高效利用 ICANN 资源是一个紧迫的问题。

虽然 [ICANN 规划流程](#) 确实通过战略规划、五年运营和财务规划，以及年度规划和预算周期提供了工作结构，但社群表示，他们认为缺乏足够的工作优先顺序安排。当出现启动新工作或决定是否应该停止现有工作阶段的问题时，需要有一个流程来更有效地让志愿者社群参与进来，为他们提供工具来更有效地确定工作优先级，并在必要时进行“权衡”。社群意见指出，有时甚至难以确定哪些问题不是优先事项，需要对问题有全面透彻的了解。如果没有更好的优先级排序，ICANN 组织和 ICANN 社群将继续尝试同时开展所有工作，认为每项工作都具有相同的优先级。然而，这样是不可行的。整个社群一致明确地认识到正确确定工作优先级至关重要，并且关于如何在每个工作组内部以及共同实现这一目标的讨论仍在继续。提高 ICANN 多利益相关方模型的有效性项目，有助于为这些讨论提供一致的结构，以便能够更好地确定工作优先级和有效利用资源。

目前正在进行的工作:

- **简化审核**（组织、董事会和社群）

预计完成日期 - 待定，取决于董事会的优先事项以及与社群合作的机会。

由董事会发起并得到社群支持的简化审核工作重点是：确定社群发布的建议的优先排序和预算，审核的节奏和时间安排，以及所有其他精简工作。2019 年 10 月，发布了一份详细介绍这些工作的[文件草案](#)。ATRT3 将这一主题纳入其工作中（请参阅下文 ATRT3 部分），董事会在其[关于 ATRT3 的公众意见报告草案](#)中提供了关于简化审核的意见。董事会打算根据 ATRT3 建议开展工作，努力实现社群支持的简化审核。

- **ATRT3**（社群）

发布[最终报告](#) - 2020 年 6 月 1 日

ATRT3 于 2020 年 6 月发布了最终报告。该报告载有关于 ICANN 在以下领域的问责制和透明度的五项建议（每项建议都具有多个子部分）：对审核工作和加强 ICANN 问责制跨社群工作组（“CCWG-问责制”）第 2 工作阶段 (WS2) 的建议进行优先排序，分清主次；修订特定审核和组织审核流程；战略和运营规划，包括衡量标准报告；公众意见；以及评估 ATRT2 建议的实施情况。社群针对最终报告提供了公众意见，以便为董事会提供参考意见。根据《ICANN 章程》，董事会将在收到最终报告后的六个月内（即 2020 年 12 月 1 日以前）采取行动。届时，董事会将审议最终报告，并对建议实施进行一轮可行性分析和影响评估。可行性分析和影响评估将考量初步成本、资源预估、对正在进行的其他工作的依赖性，以及公众意见报告。董事会已经与 ATRT3 实施负责人进行了交流，并将继续展开这种交流，以便为即将采取的行动和后续的实施规划阶段提供参考意见。

- **运营规划流程（组织）**

预计完成日期 - 正在进行

ICANN 组织致力于不断改进其规划流程。ICANN 组织的《2021-2025 财年运营规划草案》包含对 ICANN 组织为实现其战略规划、组织运营和履行使命而将开展的主要工作的描述。规划中包含未来五年的运营计划和运营活动。运营计划是 ICANN 组织为实现“战略规划”中设定的宗旨与目标将开展的主要工作。运营活动是指为履行组织使命提供支持的日常活动。ICANN 组织每年都会更新其五年运营规划，以纳入 ICANN 组织负责实施的最新活动。这些规划工作有助于促进确定工作优先级，并为组织、社群和所有努力让 ICANN 对其使命负责的利益相关方提供有用的路线图。

ICANN 规划是《2021-2025 财年运营和财务规划》中的 15 个运营计划之一，此规划将更加致力于在 2021-2025 财年期间改进资源量化、需求评估、确定工作优先级、灵活性，以及 ICANN 资源和活动管理的透明度。

- **SO/AC 管理层参与（社群）**

预计完成日期 - 正在进行

在过去的几年里，ICANN 总裁兼首席执行官，以及负责政策制定支持的高级副总裁与各个 ICANN 支持组织和咨询委员会的所有主席定期召开会议。其中包括：在每届 ICANN 公共会议开始前召开一次面对面圆桌会议；在两届 ICANN 公共会议间隔期间，首席执行官和 SVP 与各 SO、AC、利益相关方团体以及选区的主席进行一对一电话会议。这些面对面会议和电话会议的目的之一是，鼓励社群与 ICANN 组织之间就当前工作、高优先级问题、即将开展的工作和其他关切问题互换信息，鼓励社群主席之间定期共享信息并开展协作。2020 年 1 月，SO 主席和 AC 主席首次在 ICANN 会议环境之外召开了一次面对面会议，会上讨论了确定工作优先级、共同治理以及其他一些共同感兴趣的课题，包括与董事会领导层和 ICANN 高级管理人员进行讨论。

- **董事会优先级工作（董事会）**

预计完成日期 - 正在进行

自 2018 财年以来，董事会一直持续致力于明确地设定运营优先事项，这让董事会能够集中精力进行工作规划，并提高董事会工作的透明度。董事会运营优先事项是董事会掌控的运营任务，这些运营任务有助于提高董事会在其每年确定的五项活动和重要运营工作方面的有效性和效率。除了董事会运营优先事项外，董事会还积极参与了许多不是由董事会推动，而是由社群和/或 ICANN 组织推动的活动。董事会运营优先事项由董事会在每个财年进行审核，并在当年的年度大会之前公布。

- **首席执行官工作目标与层级目标（组织）**

预计完成日期 - 正在进行

每个财年，ICANN 首席执行官都会与 ICANN 董事会合作，设定下一个财年的首席执行官工作目标。首席执行官的工作目标包括：从全新的角度审视各项挑战和新的提案，以及执行现有项目。首席执行官与 ICANN 组织高管团队一起，确定实现这些目标的步骤的优先级，将工作目标贯穿于整个组织，并衡量工作进展。宗旨是保持整个 ICANN 组织步调一致，让所有组织员工朝着共同的优先事项一起努力。

- **项目成本支持团队（组织）**

预计完成日期 - 正在进行

项目成本支持团队 (PCST) 是一个成本控制机制，通过提供一个支持团队来高效跟踪、监控和控制某个计划生命周期的成本，让社群领导人能够管理跨社群项目的成本。PCST 的目标是明确社群主导的计划的过去和未来支出，在计划持续期间内更好地控制成本，并为未来的类似活动制定更可靠的预算。2016 年 3 月，根据 SO/AC 特许组织领导人与 IANA 管理权移交工作组联合主席达成的一致意见，开始了 PCST 试点工作，目的是对 IANA 管理权移交和问责制工作的成本制定可靠的预算，并明确过去和未来的支出。此后便采用了类似的机制来管理主要由社群主导的计划的成本，例如《gTLD 注册数据临时规范》快速政策制定流程，以及第二轮 DNS 安全、稳定和弹性审核小组。

- **情况简报（组织）**

预计完成日期 - 正在进行

为了确保社群在与特定审核相关的工作进展和资源方面的透明度，审查小组情况简报记录了审核小组成员的出席情况、与专业服务和参加面对面会议差旅费相关的费用以及重要事件。情况简报每季度更新一次，并发布在各自相应的维基页面上。请参阅 [ATRT3](#)、[CCT](#)、[RDS-WHOIS2](#) 和 [SSR2](#)。

- **改善 ICANN 组织与社群之间的沟通（组织）**

预计完成日期 - 正在进行

ICANN 组织实施了若干项工作来继续简化和加强 ICANN 组织与社群之间的沟通交流，例如：(1) 每周两次的社群领导文摘，其中包含来自 ICANN 组织和董事会的最新请求和共享信息，包括即将到来的截止日期以及开放的公共评议流程；(2) 对有关执行公共评议流程的形式和工作人员指南的改进。

- **改进 ICANN 公共会议规划以提高社群工作的效率和成效（组织和社群）**

预计完成日期 - 正在进行

基于与 ICANN 公共会议社群规划组的磋商，ICANN 组织对会议规划流程进行了逐步改进。具体包括：(1) 在每一届 ICANN 公共会议正式召开之前举行的 ICANN 筹备周，通过在会议周之前提供最新信息，减轻 ICANN 组织、审核小组和其他工作组安排会议日程的压力；(2) 发布会前会后政策简报，概述社群政策工作的热点问题和重要里程碑；(3) 简化全体会议的提交和批准流程；以及 (4) 继续与社群规划工作组讨论公共会议目标的其他改进事项。

填补差距：

社群制定的确定工作优先级和退出工作流程中存在的差距 - 如上文所述，董事会、社群和组织同时进行的多个工作阶段，可能会解决关于这一工作领域的许多问题。但是，仍然存在一些差距，可能需要采用新的或不同的方法来加以解决。个别社群组织目前正在讨论自己工作的优先级。这些社群组织和机构需要就如何确定影响多个工作组的项目和计划的优先级达成跨社群一致意见。这种跨社群协议的进展，将决定这一问题与差距得到解决的程度。与此相关的是，并非所有的社群团体都有明确的流程来退出已完成的工作。更广泛地说，社群可能希望考虑如何推断和应用可在特定社群团体审核或个人审核中找到的确定优先级的原则和流程，例如，GNSO 的 PDP 3.0 计划，以及关于确定审核意见的优先级的 ATRT3 建议。

工作流程或机制	描述	行动	相关参与者
根据需要，定期安排 SO/AC 主席之间的会议，以及与 ICANN 组织和董事会领导层的会议	可预测的讨论进度，以协作方式确定需优先安排、降低优先级和退出的工作，进而生成整个社群的工作优先顺序目录	<p>每个社群组织都会创建一个年度优先事项列表和工作计划，以在所有社群团体中共享。</p> <p>为 SO/AC/SG/选区主席、ICANN 组织和董事会安排定期会议，共同决定应优先考虑、降低优先级或停止的主题，包括在可用预算范围内开展工作，以期将这些定期会议纳入年度规划和预算流程中。</p> <p>这些是采取了提议的改进措施的现有行动。现有行动包括：ICANN 公共会议闭会期间举行的 SO/AC 主席圆桌会议，以及与每个 SO/AC、地区性一般会员组织、利益相关方团体和选区主席定期举行的一对一 CEO 电话会议。</p>	<p>社群、SO/AC 主席</p> <p>SO/AC/SG/选区主席、ICANN 组织、ICANN 董事会</p>

在成本管理和预算分配方面的社群一致性差距 -

此外，尽管许多社群团体和成员定期就 ICANN 年度预算草案提交公众意见，但尚不清楚社群团体和成员之间是否就应分配实质性资源的优先项目和计划达成了一致。可能有帮助的做法是，社群在预算和计划制订流程早期研究与其他社群和 ICANN 组织开展合作的方法，以就需求和优先事项达成共同理解。

工作流程或机制	描述	行动	相关社群参与者
定期安排 SO/AC/SG/选区领导层和 ICANN 高级职员之间的会议	关于 ICANN 年度规划和预算流程的可预测进度讨论	<p>制定一个社群商定的且可促进 SO/AC/SG/选区主席的尽早参与的参与机制或流程，以在可用预算的限制内共同确定需要优先安排的社群工作。</p> <p>尽早开始 SO/AC/SG/选区主席和 ICANN 组织关于 ICANN 预算和规划流程的讨论，以便有更多时间协作和达成一致。</p> <p>这些是采取了提议的改进措施的现有行动。这可能需要采取更多的形式来就会议进度、文档和后续行动达成共识，以便将成果纳入 ICANN 组织的战略规划和预算周期中。</p>	<p>SO/AC/SG/选区主席、ICANN 组织</p> <p>SO/AC/SG/选区主席</p>

准确界定工作范围

工作领域描述:

准确界定工作范围是工作流程中的一个关键步骤，它支持有效利用资源、进行适当规划、及时决策以及按时交付政策和其他工作产品。未能正确界定工作范围可能会导致事后出现工作交付延迟、重复工作和实施问题。

社群意见指出，以往界定的工作范围过于宽泛，导致无休止的讨论。还有人注意到，社群在决定其所承担的工作类型、界定工作范围以及执行工作的方式方面，没有遵循规范的方法。志愿者们很想将所有的内容都集中到一个项目中，以便将来不再重复这项工作。在 ICANN 生态系统中，目前还没有一种通用、规范的方法来界定工作范围。这导致出现了资源利用率低下、决策延迟和志愿者倦怠的情况。“提高 ICANN 多利益相关方模型的有效性”项目通过在已经开展的工作的基础上，考虑其影响以及建议用于填补差距的行动，来推动建立一致的工作范围界定流程。

目前正在进行的工作:

- **PDP 3.0**

预计完成日期 - 实施中

作为 [GNSO 的 PDP 3.0](#) 项目的一部分，GNSO 理事会批准了几项旨在提高理事会管理未来 GNSO PDP 有效性的建议，例如：(1) 要求定期提供资源报告；(2) 实施和审核特定的项目管理工具，如项目计划、变更请求和甘特图，以显示时间表和进度。再加上 GNSO PDP 规则中已有的灵活性，例如，一开始就使用章程起草小组来明确界定工作范围，而且添加这些工具应该有助于提高准确度、监管力度，并在必要时修正流程。这些改进措施目前正在整合到现有 PDP 中，并且将部署在未来的 PDP 中。

- **简化审核（组织、董事会和社群）**

预计完成日期 - 待定，取决于董事会的优先事项，以及 ATRT3 结束后与社群合作的机会。

董事会注意到，几个特定审核小组在设定准确的工作范围并且在工作中遵守这一范围方面遇到了挑战。章程规定的审核范围广泛且存在多种解释；这往往会导致在审核团队内部产生争论，并且难以制定有针对性的工作范围。目前没有将范围限制在紧迫问题上的激励机制，这会对工作量、提出的建议数量造成影响，并且需要对大量的实施工作进行优先排序。此外，负责任命审核小组成员的社群领导层并不了解执行在范围设定期间定义的工作需要具备哪些技能（组建的审核小组会在任命后设定自己的工作范围）。

ATRT3 关于简化审核的建议解决了其中一些问题，例如，针对社群领导的审核工作时限的时间限制，并要求在社群工作开始时就确定职权范围和工作计划。虽然 ATRT3 没有建议在组建审核小组之前设定工作范围，但如果审核小组在开展工作期间发现存在技术差距的话，那么现有的《运营标准》将包含关于在审核期间完善审核小组技能的指导。

董事会通过董事会组织效率委员会 (OEC) 就以下事项进行了讨论，即，如何提高特定审核小组内工作范围设定的准确度，同时确保审核小组具备足够的技能来执行工作范围定义的分析。董事会指出，《特定审核运营标准》为开展审核工作提供了一个有用的路线图，其中包含有关设定工作范围以及其他相关流程的指南。自 2019 年 6 月采用这些《运营标

准》以来，还没有机会针对当前正在进行的特定审核对关于确定工作范围的指南进行测试。

无论何时确定工作范围，由社群领导的审核小组都有机会根据章程和《运营标准》中的指南，通过考虑与可用时间和资源相关的重要性和潜在影响，在管理其工作范围方面实行更严格的纪律。如果审核小组愿意使用项目管理最佳实践，那么这些最佳实践可以提供有价值的工具和解决方案。此外，章程规定的组织审核范围非常宽泛，可能会导致这些审核方式混乱且不一致。对 **ATRT3** 建议所开展的评估和采取的行动，以及正在进行的关于简化审核的对话，都将是推进解决这个问题需要监控的重要方面。

- **首席执行官目标：项目管理（组织）**

预计完成日期 - 正在进行

增强的项目管理工具和流程可以促使对资源和需求进行更专注的讨论，从而更准确地确定项目的范围。总裁兼首席执行官在 2020 财年的相关目标之一是改进 ICANN 组织的项目管理。其目标是在 ICANN 组织内部建立一个项目经理网络，以撰写一份项目管理手册，确定 ICANN 应当在组织内部使用的项目管理工具，并编制一套项目管理流程框架。这项工作已于 2019 年底开始。

填补差距：

在保持适当工作范围方面存在的差距：社群工作以工作范围为指导，源自组织职责和目标。但是，如果工作范围本身不是由所有相关人员管理的，那么要确保相应资源（社群时间、ICANN 组织支持和资金）可用可能具有挑战性。项目管理最佳实践（包括基于可用时间和资源来管理工作范围的规范方法）对于确保有效利用资源和获得有意义的成果至关重要。管理良好的工作范围可以转化为立足于组织职责的最终建议，并为解决重大领域问题提供了明确的途径。董事会计划根据 [ATRT3 建议](#) 和社群意见，并在现有《特定审核运营标准》指导下，简化将来开展审核的方式。预计将包括一个通过协作确定社群建议优先顺序的流程。

尽管尚未确定简化审核的确切流程，但是最终成果，尤其是在确定工作范围方面，也可能会为其他跨社群工作提供更准确、更规范的范围。

工作流程或机制	描述	行动	相关参与者
精简审核流程	这是一个社群范围的项目，旨在改善所有 ICANN 章程规定的审核的时间和进度，目的是在考虑社群和 ICANN 资源可用性的同时，更高效、更有效地运营。	充分利用和实施章程规定并且得到董事会批准的《运营标准》，该标准要求审核工作开始时就确立职权范围、时间表、工作计划和工作范围。这包括建立定期报告周期，以及及时通报 SO/AC 和董事会的工作进展情况，包括里程碑以及与预算数量相比资源的实际使用情况。 按照《运营程序》第 3.7 节的规定，制定一个标准流程，使 SO/AC 能够监控审核	ICANN 组织、审核小组

		<p>小组的工作进展。这也将为 SO/AC 提供一个机会，使他们可以在工作开展的过程中（而不是在流程的较晚阶段）提出问题 and/或提供意见。</p> <p>按照《运营标准》第 4.1 节的建议，审核小组可按照高、中或低优先级对建议进行分类。</p> <p>作为项目管理支持和促进职责的一部分，ICANN 组织多利益相关方战略和战略计划团队将在审核工作开始时为审核小组提供一份关于《运营标准》的简介。</p> <p>这些是采取了提议的改进措施的现有行动。</p>	<p>ICANN 组织、审核小组、SO/AC</p> <p>审核小组成员</p> <p>ICANN 组织</p>
特定审核运营标准	ICANN 章程规定并且董事会采纳的一组标准，旨在确保审核能够以透明、一致、高效和可预测的方式执行，并支持社群的工作，以便能够从审核流程中获得预期的效益和价值	<p>审核小组成员正式书面确认其已收到、了解并同意遵守章程规定的《运营标准》。</p> <p>创建一个标准流程，以便在审核小组与任命他们的 SO/AC 领导层共享其定义的工作范围或对范围的任何修订时进行记录和确认。</p> <p>这些是采取了提议的改进措施的现有行动。</p>	<p>ICANN 组织、审核小组成员</p> <p>ICANN 组织、审核小组成员、SO/AC</p>

共识、代表和包容性

共识是群体决策的过程，也是人们达成一致的工作方法。在 **ICANN** 多利益相关方模型中，达成共识是以有效、高效和及时的方式制定政策和开展其他工作的流程中的关键一步。社群意见表明，由于各种原因，**ICANN** 社群在政策制定流程和其他工作流程中难以达成共识。其中最主要的原因是缺乏激励利益相关方妥协的机制。其他因素包括参与人无权妥协，缺乏对共识的了解，工作组主席的技能及其应对捕获策略的能力，以及对决策和其他工作采取零和博弈的方法。社群意见中还指出，拖延取胜或维持现状是达成共识的障碍，而缺乏有效促进妥协的有力工具也可能会阻碍达成共识。

此外，**ICANN** 多利益相关方模型中的代表和包容性，对于确保在充分考虑所有利益相关方的观点和意见的基础上制定 **ICANN** 政策也至关重要。由于 **COVID-19** 疫情在全球肆虐，**ICANN** 社群已尝试减少旅行和面对面会议，因此实现包容性可能面临着更大的挑战。而且，许多想要参与的人员可能还面临着关于优先考虑在家中参与还是在工作现场参与的挑战。

更广泛地说就是，社群意见反映了关于如何在决策和其他工作阶段适当应用这些观念的不同看法。公众意见指出，代表和包容性对于能否达成共识、做出决策和按时完成工作产生了影响。社群一直在努力树立代表和包容性的理念，以便在及时推进工作的过程中听到“各方的意见”。

作为确保在以共识为基础的决策中获取各方意见的有效机制，“代表模型”和“开放包容”模型均得到了社群的广泛支持。制定一种方法或解决方案，以阐明有效应用代表和包容性，以及更有效地促进共识，对于提高 ICANN 多利益相关方模型的有效性和效率至关重要。“提高 ICANN 多利益相关方模型的有效性”项目应该有助于促进解决许多有关共识、代表和包容性的问题。

目前正在进行的工作示例：

- **WS2 - SO/AC 问责制**（社群）

预计完成日期 - 待定，取决于社群带宽

加强 ICANN 问责制跨社群工作组第 2 工作阶段（“CCWG-问责制” WS2）[最终报告](#)中包含一套供 SO/AC/团体实施的良好实践，以及在这些实践适用的范围内，对当前实践的改进。这些做法包括，记录决策方法，概述资格规则和其他成员资格标准，审议高级职员任期限制，组织外展工作（包括针对可能代表不足的部分目标社群开展外展活动的策略）以及确保整体多样性。实施这些建议应有助于改善决策流程和参与，并促进包容性。这些建议已于 2019 年 11 月[获得董事会批准](#)，并且 ICANN 组织目前正在制定一个实施计划，尽管实施 SO/AC 面临的此类建议需要 SO/AC 参与并由每个 SO/AC/团体自行决定（请参阅 [WS2 实施评估报告](#)）

- **WS2 - 多样性**（社群/组织）

预计完成日期 - 待定，取决于社群带宽，并在预算和规划流程的指导下进行。

“CCWG-问责制”第 2 工作阶段最终报告提出了许多建议，通过这些建议，ICANN 可以定义、衡量、报告、支持和促进多样性。“CCWG-问责制”第 2 工作阶段规定，

“ICANN 内部的多样性是指：在利益相关方代表和参与的各个方面，在员工、社群和董事会的所有层面上，创造/存在一个包容的环境。”因此，提高 ICANN 多样性将有助于解决上述代表和包容性问题。这些建议已获得董事会批准。ICANN 组织将负责某些部分的实施工作，尽管实施 SO/AC 所面临的建议将需要 SO/AC 的参与（请参阅 [WS2 实施评估报告](#)）。

- **PDP 3.0**（社群）

预计完成日期 - 实施中

2018 年，GNSO 理事会[通过了一系列建议](#)，以提高其政策制定流程的有效性。GNSO 目前正在将一些建议整合到其现有 PDP 中，并打算在将来的 PDP 中部署这些建议。与在社群关于多利益相关方模型演变的讨论中所确定问题相关的一些具体建议包括：(1) 为工作组成员制定技能指南；(2) 更明确的阐明工作组主席的职责；(3) 探索传统开放模型之外的替代参与模型；以及 (4) 提供更可靠的项目状态报告和变更管理要求。特别是，GNSO 承认，在公开参与 PDP 促成大量具有不同的技能、主题问题专业技能和适用的流程规则知识的成员参与进来时，建立共识便存在一定挑战。

- **共识行动手册**（社群）

预计完成日期 - 已于 2020 年 4 月完成

通过 2020 财年额外预算请求 (ABR) 流程，GNSO 理事会已请求为专业援助提供资金，以制定一份《捕获与共识行动手册》。已批准为制定行动手册提供资金，该手册适用于整

个 ICANN 社群，而限于 GNSO PDP。共识建立协会 (CBI) 在推动 GNSO PDP 方面有着丰富的经验，其在 2020 年 4 月完成了此[行动手册](#)。行动手册建立在这样一个假设基础之上：建立共识是一个流程，不仅仅是在组织审议结束时发生。行动手册中包含用于仅在 GNSO 工作组之外的 ICANN 流程中建立共识、弥合分歧和打破僵局的实用工具和最佳实践。在编制行动手册时，CBI 采访了 ICANN SO 和 AC 中的 14 位 ICANN 社群领导人，并制定了 15 项建议的“行动”，这些“行动”可以应用于工作组工作的不同阶段。

- **提名委员会审核实施**（社群）

预计完成日期 - 2021 年 11 月

开展提名委员会 (NomCom) 审核工作的独立审核人编写了一份[最终报告](#)，并已于 2018 年 6 月提交。根据对独立审核人调查结果和建议的详细审核，提名委员会实施规划小组编写了一份可行性评估报告，此报告已于 2018 年 12 月 14 日以全面共识的方式获得通过。随后，提名委员会审核实施工作组于 2019 年 3 月成立，该工作组于 9 月提交了一份[详细的实施计划](#)。董事会随后通过了该报告。实施全部 27 项建议将会对整个社群带来影响，尤其是那些接收提名委员会任命人员的机构（包括 ICANN 董事会和 PTI 董事会），以及那些任命提名委员会成员的团体。预计此实施将推进提名委员会的问责制、透明度和有效性，进而推进 ICANN 的问责制、透明度和有效性。

- **英才计划**（组织）

预计完成时间 - 正在进行

经过社群协商后，ICANN 组织对其[英才计划](#)进行了更新，更新后的计划自 ICANN 第 65 届会议（2019 年 6 月）起生效。尽管该计划的宗旨保持不变（例如，促进欠发达和欠服务地区参与 ICANN 政策和技术活动），但其更新了选择标准，并且加强了社群在选择和指导方面的作用。此外，“CCWG-问责制”第 2 工作阶段建议的多样性指标现在已用作甄选流程的一部分。

- **ICANN 学习中心**（组织）

预计完成日期 - 正在进行

ICANN 组织的在线学习平台 [ICANN 学习中心](#) 正在进行格式更新，并且正在提供新的课程。在 2020 财年，该平台针对 ICANN 社群的新成员和政策流程推出了两项新课程：DNS 基础课程和政策制定基础课程。其目的是鼓励所有新成员首先学习这两项基础课程，然后根据他们参与的政策领域和/或社群团体来学习更具体的课程。在这方面，ICANN 组织正在为一些课程模块编制最新资料，并致力于开发新课程以补充现有课程。

填补差距：

在解决僵局方面存在的差距 - 虽然上面确定的每个工作阶段都代表着在 ICANN 工作中提高共识、代表和包容性的机会，但仍不清楚社群应该如何进行协作以解决这些现有或无法预见的挑战中存在的僵局。有关促进达成共识的激励机制和明确利益代表的更广泛主题应继续在特定工作组流程中和整体层面上加以考虑，以继续发展 ICANN 多利益相关方模型。填补这一差距将有助于更有效地推进工作，提高志愿者的士气并为处理其他工作创造空间。

下面概述的三个工作流程是社群近期制定或者已经存在的流程。但是，每个流程都能够以新的方式使用，并且作为统一的工具包组合使用，以帮助填补这一差距。

工作流程或机制	描述	行动	相关参与者
共识行动手册	一份由 GNSO 要求并由专业协调人员编写的文件，可供广泛的社群使用	由 GNSO 理事会举办介绍性网络研讨会，以解释行动手册的目标和用途，然后由 ICANN 组织推动社群讨论，以确定行动手册的各个方面是否可以在社群中的其他地方得到有效利用。ICANN 组织将针对这些网络研讨会的具体支持角色与 GNSO 进行讨论，以便该组织能够提供适当级别的支持。 这是在 GNSO 最近所做工作的基础上提出的新行动。	GNSO 理事会、 ICANN 组织
PDP 3.0	GNSO 理事会提出的一项计划，旨在提高已确定的特定领域中政策制定流程的有效性	GNSO 理事会发起并由 ICANN 组织推动的以社群为主导的网络研讨会，旨在使更广泛的社群熟悉各种改进措施，以确定是否可以将这些改进措施应用于其内部流程。ICANN 组织将针对这些网络研讨会的具体支持角色与 GNSO 进行讨论，以便该组织能够提供适当级别的支持。 这是在 GNSO 最近所做工作的基础上提出的新行动。	GNSO 理事会、 ICANN 组织
ICANN 学习中心、 ICANN 组织通信	一个面向 ICANN 社群的免费在线学习平台	增进对平台和课程内容的了解，包括了解各种活动，广泛发布最新的课程目录以及建议的学习计划。 这是采取了提议的改进措施的现有行动。	ICANN 组织
ICANN 英才计划和 ICANN 新生代计划	这些计划面向 ICANN 的新参与者（包括新生代参与者），以了解 ICANN 及其运作方式。	评估“英才”和“新生代”校友的其他参与机会，例如：利用现有和新的导师活动作为进入更广泛的 ICANN 社群的“桥梁”机制，以及定期举行校友聚会（采用虚拟或其他形式）。 这是采取了提议的改进措施的现有行动。	ICANN 组织、 ICANN 英才和新生代校友

III. 其余工作领域

工作计划草案中包含关于社群意见的其他三个工作领域。考虑到已在第 II 部分“工作计划”中介绍为这三个工作领域指定的优先级，这里列出其余三个问题，是为了记录社群先前对这些工作领域的意见，并确保在保证多利益相关方模型得到继续发展的更广泛工作中记录此工作进展。考虑到在这三个高优先级问题上所取得的进展，今后可能会重新审议这些问题。此外，在这三个重要领域取得进展可能会为以下三方面带来益处。例如，社群为解决优先级问题而做出的努力可能会对文化、信任和机构分立产生影响。最后，由于一些社群团体表示有兴趣领导这些剩余工作领域的工作，因此如果这些团体希望参与到这些主题中，董事会将很欢迎开展这项工作。

(A) 访问信息和数据的工具与 (B) 内容的复杂性

在关于这一问题的促进对话中，社群意见介绍了提高 ICANN 多利益相关方模型的有效性和效率工作的复杂性。这些意见主要集中在 ICANN 内部工作环境的两个特定方面：信息和数据的可访问性和易用性；以及 ICANN 章程、流程和程序的复杂性。

目前正在进行的工作示例：

- **ICANN 学习中心**（组织）- ICANN 组织的在线学习平台 ICANN 学习中心正在更新其格式和课程内容。在 2020 财年，该平台针对 ICANN 社群的新成员和政策流程推出了两项新课程：DNS 基础课程和政策制定基础课程。这两项课程都可以帮助新成员以及其他社群成员更好的了解一些复杂的主题。
- **信息透明度平台 (ITP)**（组织）- ITP 致力于通过实施文件管理系统 (DMS) 和强制执行内容治理来提高对 ICANN 已发布信息的访问和可查找性。
- **开放数据平台 (ODP)**（组织）- 该平台提供了机读数据集，供个人和组织根据需要使用和操作。
- **流程记录倡议 2.0**（组织）- 这项倡议的结果是，制定了“流程图”和相应的“手册”，这些流程图和手册现在用作对 ICANN 多利益相关方模型中进行的重要流程的简单介绍。记录的流程包括：审核、建议和通信、支持组织、咨询委员会和赋权社群权力。
- **精简报告**（组织）- Report@ICANN 项目于 2017 年启动，其目的是提供机会以改善资源和成本管理，降低内容的复杂性，同时仍然保持 ICANN 的问责制和透明度的核心价值。因此，ICANN 组织取消了多份报告，减少了报告频率，并在可行的情况下取消了不必要的翻译。
- **WS2 的实施：多样性**（组织）- WS2 提出的多样性建议既承认语言多样性的重要性，也承认改善六种联合国官方语言在使用上的平衡的必要性。一项建议提议衡量并记录笔译和口译服务的提供和使用情况。
- **改进公共评议流程和其他员工出版物**（组织）- 在 2019 年，ICANN 组织通过了用于开展公共评议流程的内部员工指南，旨在阐明员工应在何时并且应以何种方式就政策提案、运营计划和其他咨询请求社群意见。2018 年，董事会通过了 GAC 和 ALAC 关于“在

ICANN 促进包容、理性和有益的参与”的联合声明，并表明其意图是鼓励 ICANN 组织在平衡可用资源的同时，为实现这一目标提供材料。ATRT3 报告草案还包含有关改进公众意见的讨论，而且最终报告中提出并且由董事会批准的任何建议都将与其他正在开展的工作协调。

文化、信任和机构分立

在关于此问题的促进讨论中收集到的社群观点表明，ICANN 社群中存在的多种不同文化在加上机构分立的心态后，已对 ICANN 更加团结地工作与及时提供政策和其他工作的能力带来挑战。同样，缺乏信任或被认为缺乏信任也会给社群克服以往的偏见造成困难，并且会妨碍有效、高效的讨论和决策。

目前正在进行的工作示例：

- **提名委员会审核实施** - 请参阅上面“共识、代表和包容性”下的描述。
- **SO/AC 领导层参与**（社群）- 正如“工作优先级和资源的有效利用”工作领域部分（见上文）中所述，已经开展相关工作，以增加各 SO 和 AC 领导人之间进行互动和协作的机会。例如，设有专门的电子邮件清单，当前的领导人经常使用这些电子邮件清单进行通信交流。2020 年 1 月，SO/AC 主席进行了面对面会晤（ICANN 公共会议之外的首次会晤），针对重点工作和提供更多参与机会进行了讨论，并与 ICANN 董事会和高管团队成员召开了会议。
- **行动请求注册和通信**（组织）- ICANN 组织正在研究如何进一步整合工作跟踪流程（例如行动请求注册和通信），以改进报告、规划和内部工作协调。
- **投诉服务办公室**（组织）- [投诉服务办公室](#)是 ICANN 组织内的一个职能部门，其职责包括：提供一个用于提交有关 ICANN 组织的投诉的集中化平台；尽可能公开地接收并调查投诉、搜集事实证据、审核、分析并解决问题；帮助 ICANN 组织提高工作效率，加强组织的透明度；以及综合从投诉中搜集的数据，以识别并解决运营趋势中应当得到改善的问题。
- **监察官**（组织）- [ICANN 监察官](#)是独立、公正和中立的个人。监察官的职责是为 ICANN 社群提供一种非正式的争议解决方式。社群成员中如果有人希望就 ICANN 员工、董事会或支持组织中出现的問題提出投诉，都可以通过这种方式提出。设立这间办公室旨在确保 ICANN 社群成员都能得到公正待遇。
- **WS2：问责制和透明度** - 提出“CCWG-问责制”第 2 工作阶段建议是为了改善 ICANN 的整体问责制和透明度状况。实施这些建议应该可以改善问责制和透明度状况，最终有助于提高信任度。董事会已经通过了 WS2 建议，目前正在开展实施规划工作。
- **ATRT3** - ATRT3 审核小组于 2020 年 5 月发布了其[最终报告](#)。报告中没有特别提到文化、信任和机构分立领域的工作。请参阅以上“工作优先级和资源的有效利用”部分中更广泛的描述。

- **预期行为标准** - ICANN 的[预期行为标准](#)适用于所有参与 ICANN 流程的人员，包括 ICANN 董事会、组织和社群。这些预期行为标准是解决此问题的重要依据。
- **ICANN 社群反骚扰政策** - [ICANN 社群反骚扰政策](#)是在考虑了收到的有关上述预期行为标准的公众意见后制定的。“社群反骚扰政策”是在与 ICANN 社群协商后制定的，如果参与者发现或成为了不当行为或骚扰的受害者，则该政策可向其提供援助。

ICANN 董事会、组织和社群的职责与义务

促进社群对话明确表明，为了改进 ICANN 的多利益相关方模型，仍需要对 ICANN 社群、ICANN 组织和董事会的不同职责与义务形成明确、一致的认知。例如，对于董事会是否应该更积极主动地促进政策制定，社群存在各种观点。由于对这些职责的看法存在分歧，随着多利益相关方模型的不断发展和演变，确保实现共同目标将成为一项挑战。

目前正在进行的工作示例：

- **SO/AC 领导层参与**（社群）- 请参阅上面“工作优先级和资源的有效利用”中的描述。
- **流程记录倡议 2.0**（组织）- 请参阅上面“(A) 访问信息和数据的工具与 (B) 内容的复杂性”中的描述。
- **CEO 报告**（组织）- 每次召开董事会工作坊前，ICANN 组织高管团队都会编撰一份呈交给董事会的简报，总结每个部门的工作要点、主要成就，并简要介绍近期活动。然后将这些报告与社群共享，以提高组织工作的透明度。
- **授权指南**（ICANN 董事会决议和文件）- 2016 年 11 月，董事会通过了“ICANN 授权指南”，以便为 ICANN 董事会与 ICANN CEO/管理人员的角色划分提供清晰的指导和阐释。此文件确定了董事会、CEO 以及董事会授权给 CEO 和核心员工的主要职责。它还确定了这些关系中的主要依赖条件。
- **WS2：员工问责制**（组织）- “CCWG-问责制”第 2 工作阶段最终报告中包含对 ICANN 董事会、员工、社群成员的职责与义务，以及这些职责与义务之间的联系说明，并建议将这些说明发布在 [icann.org](#) 上。董事会已经通过“CCWG-问责制”第 2 工作阶段建议，目前正在制定实施规划。
- **运营标准**（组织）- ICANN 董事会已于 2019 年 5 月 23 日[通过了特定审核运营标准](#)；另请参阅相关的[博客文章](#)。第 3.1.9 节详细介绍了审核小组成员、审核小组领导层、SO/AC、SO/AC 主席、ICANN 董事会和 ICANN 组织进行特定审核的职责与义务。
- **投诉服务办公室**（组织）- 请参阅以上“文化、信任和机构分立”部分中的描述。
- **监察官**（组织）- 请参阅以上“文化、信任和机构分立”部分中的描述。

IV. 结语

ICANN 董事会承认，社群中已经在开展大量的工作，这将影响 ICANN 多利益相关方模型的有效和高效运作。通过适度添加一些新的行动（如每个工作计划领域下的“填补差距”部分中所述），ICANN 董事会相信，在我们的模型如何有效服务于社群方面，社群新增加的工作一定会带来切实的影响。此外，通过建立与 ICANN 战略规划相关的评估方法，ICANN 董事会、社群和组织可以定期审核工作计划对正在进行的项目的影响，以及评估上述行动是否能够填补差距。由于认识到社群已经开展了很多工作，而且还敏感地意识到新的复杂项目会使已经负担过重的社群不堪重负，因此董事会期待听到社群有关本文档中所述工作安排的意見。

V. 参考资料

ALAC-GAC [关于包容、理性和有益的参与的联合声明](#)和[董事会回复](#)

“CCWG-问责制”第 2 工作阶段[最终报告](#)

改进 ICANN 的多利益相关方模型，请参阅 [《2021-2025 财年运营和财务规划草案》附录 C](#)

[致力于提高 ICANN 多利益相关方治理模型的有效性](#)（ICANN.org 页面）

由提名委员会第 2 轮审核实施规划小组 (IPT) 制定的[可行性评估](#)与初步实施规划 (FAIP)

GNSO 政策制定流程 3.0: [如何提高 GNSO 政策制定流程的效率和成效](#)

ICANN 董事会决议: [ICANN 授权指南](#)（于 2016 年 11 月 8 日通过）

[ICANN 社群领导文摘](#)存档的出版物

ICANN [英才计划](#)

[ICANN 学习中心](#)

ICANN [《2021-2025 财年战略规划》](#)

[ICANN 总裁兼首席执行官确立 2020 财年目标](#)

ICANN [流程记录倡议](#)

ICANN 提名委员会独立审核: [最终报告](#)

NomCom 审核[详尽实施计划](#)

ICANN 组织的[公共评议指南](#)

[ICANN 《2021-2025 财年运营和财务规划草案》公共评议流程](#)

社群建议的资源分配和优先排序: [社群讨论提议草案](#)

董事会的职责，ICANN 董事会的[五大职责板块](#)（自 2019 年 8 月起）



同一个世界，同一个互联网

请访问我们的网站：icann.org



[@icann](https://twitter.com/icann)



facebook.com/icannorg



youtube.com/icannnews



flickr.com/icann



linkedin/company/icann



slideshare/icannpresentations



soundcloud/icann



instagram.com/icannorg