

马拉喀什 - 提高 ICANN 多利益相关方模型的有效性
2019 年 6 月 25 日 (星期二) - 17:00 - 18:30 (欧洲西部时间)
ICANN65 | 摩洛哥, 马拉喀什

布莱恩·库特 (BRIAN CUTE): 下面开始开会, 请大家就坐。我们正在解决几项技术困难。

我们将一直为大家提供协助, 会议很快开始。

欢迎各位。我们开始开会。很抱歉耽误了一会儿。播放幻灯片时遇到了一些麻烦, 现在开始开会。欢迎各位。开始吧, 请各位就坐。谢谢, 欢迎继续开展对话, 本次讨论的主题是发展多利益相关方模型。我是布莱恩·库特。我协同伊斯特汉 (Eastham) 出席了本次会议, 共同促进您与 ICANN 社群开展本次对话。

我们将利用本次对话及现在到 ICANN66 这段时间, 辅助实施战略计划。这也是我们努力的方向。辅助开展 2021-2025 年战略计划。具体而言, 现阶段将重点达成第二项战略目标: 治理。也就是, 如何运转多利益相关方模型? 如何面向 ICANN 开展工作? 能否更有效地推进相关工作? 能否更有效地推进相关工作? 这项对话始于 ICANN63 巴塞罗那会议, 当时董事会与社群开展合作, 开始提出一些关于治理的重点问题。

第二项战略目标。目前该模型的运行效果如何? 而后, 围绕低效现象提出一些关键问题。巴塞罗那会议期间, 社群做出了回应。针对认定导致工作效率低下或妨碍工作效率的 18 个问题逐一做出了回复。

自巴塞罗那会议开始，我们在 ICANN64 神户会议上进行了讨论，启动相关对话 [音频不清晰]，我刻意称之为“对话”。在我看来，我们需要从社群层面开展这项对话。在神户会议期间，我们邀请大家研究巴塞罗那会议中确定的 18 个问题，提供这些问题的具体信息，通过一些示例发现问题。如果要解决问题、修复问题及寻找解决方案，那么必需先确定问题。

所以，我们确定了一些问题。恳请大家围绕这些问题进行具体说明和定义，同时希望大家提前思考讨论优先次序。神户会议期间共收到了 18 个问题。神户会议结束后，根据诸位提出的意见和建议，又确定了 3 个问题，所以共有 21 个问题。请大家思考一下解决问题的优先次序。

我一直听到有人感叹：工作量太大，工作阶段太多。我们的资源十分紧张，无法完成全部工作，我是指无法及时完成全部工作。

有趣的是，无论利益相关方团体如何做出评论，也不论您在 ICANN 所持的立场如何，最重要的是我们有着共同的目标。诸位都在以同样的方式描述同样的问题。这一点非常重要。倘若就面临的问题达成共识，无疑也有机会解决问题。我对此深信不疑。

神户会议期间，我们又发现了 3 个问题，这些问题严重危害模型有效性。神户会议结束后，我们公布问题列表，征询公众意见。在此期间，再次恳请大家细致思考，进一步确定问题。另

外，就优先次序问题提出建议。究竟在现有基础之上再确定 21 个问题，还是优先解决这些问题？

同时，还想恳请大家根据问题性质及其相互关系对问题进行组合、合并或分组，然后再着手确定如何解决问题。因此征询了公众意见。直到一周多以前才完成这一阶段工作。首先，感谢大家提出宝贵意见。关于这一点，共征询到 19 项意见。我本人根据审核、分析和总结的意见提出了两点观察结果。现在，我们已确定最终问题列表，稍后将根据相关评论和过往意见展开讨论。

下面谈谈两点观察结果。首先，我们有着共同的目标。无论利益相关方团体如何做出评论，都在以同样的方式描述同样的问题和挑战。这是一次大好时机。大家都赞同这一点。

另外我记得，有 10 项左右意见就划分列表问题优先级提出了具体想法，就问题分组提出了一些有趣的看法。从概念层面指出哪些问题相互关联，而且说明了原因。从工作流程、相互关系及工作方法角度，进行了深入思考和充分理解。

根据相关公众意见、5 月举行的两场网络研讨会的建议以及巴塞罗那会议到神户会议的意见确定了最终问题列表。共有 11 个问题。今天，我们将逐个讨论这些问题。在研究过程中，我们将在对话中发挥重要作用。今天，我们开始制定工作计划。

工作计划是第二步，工作计划将纳入五年运营规划。幻灯片放好了吗？在此，我想简要介绍一下背景知识。幻灯片中介绍了战略规划，请播放第一张幻灯片。好吧。

其中介绍了一些背景知识。这只是战略规划的一部分。这是第二项战略目标。战略规划共包含五大目标。治理是第二个目标。与社群确立战略目标一样，治理主题共有三个目标。现阶段，我们将积极实现这三个目标，支持开展治理工作，发展多利益相关方模型。为提高效率并改善成效，必需将其转化为多个项目，按战略规划流程逐步实现。

在此，我们会将这部分工作纳入战略规划。目前，我们正是在流程的这一环节，确定将要执行的项目，进而将计划融入 2021 到 2025 年战略规划，改善多利益相关方模型的运作模式。谢谢。请切换回之前未完成的幻灯片。请切换到下一张幻灯片。

本次会议的目标共有三个。首先，将最终问题列表纳入工作计划。我将会为大家进行简要说明。其次，鉴于已开始制定工作计划，我们来了解一下将要征询的意见，确保各位代表了解制定工作计划期间将要提出的问题，这项工作将纳入运营规划。第三，今天我们将启动所有权对话，即由谁来负责寻找解决方案及制定问题解决方法和途径，帮助我们提高工作效率及改善工作成效。

谁是问题的所有人？承担问题并负责寻找解决方案。究竟是特定 AC、SO 还是整个社群？是董事会吗？是 ICANN 组织吗？

现在，我们已经确定了问题列表，那么今天对话的焦点是：谁是问题的所有人？一旦完成确认流程，将可以与所有人携手合作，帮助他们确定预计交付日期，明确面向社群交付拟定解决方案所需的资源。

以上概括介绍了工作计划。这就是今天对话的主题。今天，我们不打算讨论所有这些问题。共有 11 个问题。首先开展所有权对话。我们可能会讨论四五个问题，没关系。下面开始对话。今天会议结束后，我们将公开征询公众意见，以便充分了解社群意见：谁应该作为问题所有人？谁应该对问题负责？而后再确定解决方案。请切换到下一张幻灯片。

再来看看最终问题列表。意见数量庞大。评论更是惊人。谢谢各位提出的意见。有些问题并未列入最终问题列表。在这 21 个问题当中，有 4 个问题应社群意见取消，取消原因有几个。要么与其他现行工作发生重复，要么已就现行议题达成共识，全体人员均支持各项相关工作。在这一工作阶段，我们将避免与其他工作组的工作发生重复。

另外，问题存在效率低效或无效现象，也可能会就此取消。这是一种现象，也是一个难点，比如志愿者工作压力过大。每个人都有这种感受。这种情况确实存在。这确实代表一种现象，由于志愿者工作压力过大，我们的工作流程不及预测那般高效或有效。所以，这个问题并未列入最终列表，也就无需为之开发解决方案了。

另外一个原因在于，问题很清晰及具有交叉特性。所以，共有 4 个问题。请切换到下一张幻灯片。根据社群意见，这 4 个问题取消。志愿者工作压力过大代表一种现象。决策时间控制。我们的流程耗时过长。这代表一种现象。问责制和透明度，其他工作组也在研究这个问题 - ATRT-3 工作阶段 2。我们打算重复工作。这根本没有任何意义。毋庸置疑，问责制和透明度广泛涉及各项工作，我们需要共同研究解决，而不能作为独立问题对待。其他工作组也在研究这个问题。工作流程具有描述性。该定义是指总体工作流程。属于交叉问题。翻阅最终问题列表将会发现，我们确定了大量工作流程步骤，如果寻找解决方案或设法提高效率和成效，势必有助于改善工作流程。以上是从 21 个问题中选出的 4 个取消问题。

现在，我们再来看看这份列表。列表按名称进行排序。接下来，我将占用几分钟时间详细谈谈这些问题。请切换到下一张幻灯片。请转到下一张幻灯片。好的，请后退一张。非常抱歉。

这张幻灯片概括介绍了工作计划。接下来，我想介绍一下工作计划幻灯片中显示的问题列表。工作计划本身就是为了确定问题、判断所有人、明确所有人按五年战略规划框架交付解决方案的日期，以及指明所有人寻找解决方案所需的资源。

它之所以重要，还有一个原因：这份工作计划已纳入运营规划，谢林 (Cherine) 指出过，我们将提供为期五年的全面资金

支持，辅助开展战略规划。下面我想向大家展示一份空白工作计划，以便大家了解需要开展哪些工作来填补这些空白。请切换到下一张幻灯片。

格局很简单。问题位于左列。马上来演示一下。今天，我们首先讨论谁是问题的所有人。谁应该负责寻找解决方案？确定所有人后，再确定交付日期、所需资源和工作开始日期。以上是概括说明。我们暂停一下，看大家对此有没有什么问题。清楚了吗？玛丽莲 (Marilyn) 要发言吗？有请 6 号发言者。

玛丽莲·凯德 (MARILYN CADE): 我是玛丽莲·凯德，讲台上居然有我个人的专用麦克风，我感到很高兴。我明白，我必须分享点什么。不过，这并不是我要求发言的目的。

我对列出的这 4 个问题不存在任何疑问，但我认为我们可以稍后再做讨论，我发现一些缺失，这很可能造成非常严重的潜在风险。倘若专注于此，如何才能确认一切工作均必须奉行最高诚信标准？

我们可能会讨论确定负责人 - 单纯指出必须体现包容性并不代表以最高诚信标准开展工作。信誉风险是 ICANN 面临的最严峻的风险之一。您完成个人工作了吗？工作效率高吗？成效显著吗？体现最高诚信标准了吗？或许，我们可以返回“其他事项”部分，看看讨论实施环节期间是否要识别相关风险。

布莱恩·库特：感谢您的精彩发言，我们将仔细研究这个问题。这个问题很重要。我相信，随着工作的不断推进，未来还有很多机会，不但要制定工作计划，还要从明年开始审批运营规划及推动工作设计。我认为，这个问题很合时宜。谢谢各位提出的意见。我们将密切关注这个问题，很快会展开讨论。有请 3 号发言者。

未知身份的发言者（男）：我是 [音频不清晰]，来自突尼斯。仔细审查工作计划之后，我发现采用的方法与 ICANN 通过的现行多利益相关方模型的 [音频不清晰] 如出一辙。鉴于工作计划以问题和选区为核心制定，那么 [音频不清晰]？在这项工作中，创新体现在何处？哪里有创新的影子？采用的是同一种方法，还是 ICANN 过去采用的动态方法。谢谢。

布莱恩·库特：当然。方法不变。我将此视为制定相应计划的大纲。从业务管理的角度而言，如果要推进工作及规划工作，则必需收集这些基本意见，而后逐步将其融入工作计划设计。所以，我认为这也是一种非常可靠的组织和管理方法。在您的心中，有没有哪些创新或其他方法效果更好？

未知身份的发言者（男）：我发现，我们还在采用同样的方法，即基于问题和选区的动态多利益相关方方法。我希望寻找另外一种方法，广泛涵盖

ICANN 采用的所有模型。仔细观察模型会发现，它其实是对 ICANN 多利益相关方模型进行了延伸。但从工作计划的角度而言，则采用的是同一种模型和同一种方法。您同意我的意见吗？

布莱恩·库特：

沿着您的思路，鉴于这款模型的本质是对多利益相关方模型进行延伸，应在工作计划层面开展一些创新，我理解这一点。我完全理解，谢谢。好的，有请 3 号发言者。

未知身份的发言者（男）：很抱歉。非常感谢。我想说的是，这不是遗漏，而是缺失。下面我来具体说明一下缺失部分。在我看来，层次结构首先要确立使命，接着依次确立区域目标和战略目标，而后才需要树立目标和运营规划。一经制定运营规划，还要再增加两项元素 - 结果和成果。结果是指实施运营规划的行动结果，成果是指绩效指标。不知您是否提到过这个方面，但这无疑是所有战略规划的核心基础组成部分。我们应该遵循这种层次结构。您刚好弄反了。所以，我们或许要开展进一步讨论，看看能不能设法让其他人员开展这项工作，至于有没有提到结果和成果，我就不得而知了。虽然不知道是否提及，但这两个方面十分重要，绝对不能忽视；特别是成果，它体现的是关键绩效指标，真的非常重要。决定您在推行工作或实施计划过程中所采取的各项行动的成败。谢谢。

布莱恩·库特:

谢谢。还有一点尚未讨论，但我记得您不断提到一个元素，那就是解决方案或者交付成果。此时此刻，这一点意义重大。这项工作的重点在于率先确定问题。找出需要解决的问题，开发针对性解决方案，确定项目负责人、解决方案交付时间及具体需求。刻意按这种方式进行安排。但现阶段我们只专注解决方案的一个层面，因为事实上，所有者将负责开发解决方案，而且即将开展讨论。我记得，这部分还未体现到设计当中。有请 5 号发言者。

弗德·巴杰瓦 (FOUAD BAJWA): 我是弗德·巴杰瓦，来自 APRALO。每当提到多利益相关方，都不免提及社群及社群对 ICANN 做出的贡献，或者各种其他相关组织，我们将此称之为集体智慧。如果仔细审视集体智慧反映的意图会发现，或许与“问题”并非直接对应。可能解决问题，也可能促进解决问题。

我的意思是，有时强制采用社群总结的某种固定模式，有时特定利益相关方团体解决或处理特定问题的方法可能并非最佳解决方案，届时则需要开展集体讨论。

假设我们确立了组织希望实现的总体目标，每个社群团体或利益相关方团体都需要接受这个大组织目标并致力长期努力实现这个目标，每个利益相关方团体都需要制定一年、两年、三年期战略目标并竭力实现目标，同时确保与 ICANN 要实现的目标完美契合。

不过，每个团队还要自行确立渴望时间的 5 个或 10 个小目标，就像喂鸟一样，如果不及时投食，它们会饿死。所以，这些小目标是人们努力完成的小任务。那么，它的实际意义是什么？这会让人们产生主人翁意识，为 ICANN 和高层人士创造机会了解利益相关方团体尝试实现的目标。

是否应该 100% 实现所有目标？组织是否应该 100% 完成任务？不。如果成功标准设定为 60%，这些团体应将 60% 作为成功指标。我想我们对成功之旅的大部分环节及利益相关方团体间的一致性进行了说明。这是一种方法。我不知道是否有帮助，但这是我个人的理解方式。谢谢。

布莱恩·库特：

谢谢各位提出的意见。您的评论对我产生了两点启发。首先，这项工作是国际电联和董事会在制定战略规划期间确立的，所以各方需要协同努力，共同完成一些基础工作。人们将治理确立为战略目标。在治理问题中，又确立了 3 项小目标。这里，还不免要了解一个基础问题。

究竟如何开发解决方案来改进工作模式完全取决于您。或许某个 AC 开发了解决方案，面向整个社群提供并使用，而不仅限于其自身。或许仔细审查问题后确定，如果要解决问题，必需集合整个社群之力，整个社群开发的解决方案必然对社群有利。

如果在听取意见后，自认为还有其它方法可以解决问题，那么也可以开发解决方案，完全取决于您自身。我的意思是，在解决这些问题时，应采取对社群最有利的方法。

未知身份的发言者（女）：谢谢。玛丽塔·摩尔 (Marita Moll) 提出了一个问题。“在确定所有权时，是否可以将其他团队指定为所有者？是否可以将自身团体指定为所有者？团体在哪里以及怎样获取所有权？这一点我还不太清楚。”

布莱恩·库特： 很抱歉。您能重复一遍吗？很抱歉。

未知身份的发言者（女）：当然。“在确定所有权时，是否可以将其他团队指定为所有者？是否可以将自身团体指定为所有者？团体在哪里以及怎样获取所有权？这一点我还不太清楚。”

布莱恩·库特： 很快我们将举行相关对话。社群应该遵循以上过程开展思考。可能是 AC 和 SO，也可能是整个社群、ICANN 董事会和 ICANN 组织。审查问题时，我们指出这是合法的问责方，这个实体应负责针对此类问题开发解决方案。

也可能指出，此次对话的结论不太明确。或者，此次对话让我们感到有多个问责方。我们需要开展相关对话。立即开始对话。

我来介绍一下工作计划中提出的问题列表，然后提出某个议题，提出社群意见反映的种种问题。而后返回第 1 个问题，发起所有权对话。请切换到下一张幻灯片。

工作优先次序。谁确定 ICANN 的工作重点？这是社群意见提出的一个重要问题。谁确定 ICANN 的工作重点？重要的是从整体考量工作。大部分社群代表认为，我们的工作任务过于繁重，工作阶段过多，而且新工作阶段层出不穷。这不仅仅是一项政策制定流程，还是涉及跨社群工作、审核团队及其他工作阶段。谁确定整个 ICANN 的工作重点？

同时还面临另外一个问题：若要拒绝启动新工作，应遵循哪一项机制？在健全的优先次序系统中，应建立有效的拒绝机制。比如，这项提案很有趣，但却与战略计划毫不相干。我们不具备相关资源。我们还有另外一些更重要的工作。以上是第一个问题。

第二个问题：精准度和工作范围。ICANN 如何提高工作划分精准度？我记得，这个问题由 GNSO 提出。基思 (Keith)，您在吗？GNSO 和 PDP 3.0 提出了精准度和工作范围问题。如何提高精准度？原因在于，如果无法精准限定范围，势必会降低效率。需要更长的时间完成工作。那么，ICANN 如何提高工作划分精准度？我们切换到下一张幻灯片。

成本。第三个问题是成本。如何确定并预测政策制定及其他工作的成本以便有效融入工作流程？这是社群就这项议题提出的一个问题。

接着是代表性和包容性。我感觉丢失了一些内容。以上是透过社群意见和看法总结的两个问题，大家说过应综合考量这两个层面，因为代表性和包容性在逻辑上相互关联且相互依赖，应当彼此整合，做到相得益彰。确定 ICANN 流程的代表性和包容性、提高效率并改善成效。请切换到下一张幻灯片。

共识。杰夫·纽曼 (Jeff Neuman) 出席会议了吗？这个问题是您的原话。总结得太棒了，简直难以抗拒。“如何针对不同团体、组织和政府推行适当的激励机制，促使他们就影响个人自由、商业、政治气候和组织效率的高度争议性复杂问题达成全球性共识。”好极了！说得好。

以上是共识问题。根据社群意见，我们还面临另外一个问题：应不应该对共识进行定义？如果是，如何定义？大家想必发现了，部分社群机构对共识进行了定义。部分社群机构根据定义开展工作。应不应该从整个 ICANN 的角度对共识进行定义？如果是，如何定义？

期限。应不应该为 ICANN 董事会、工作组及其他团队确定期限？这是团队成员的任职或参与期限。应不应该确定期限？这是另外一个问题。请切换到下一张幻灯片。

招聘和人口统计特征。招聘和人口统计特征也是两个问题，广大社群成员认为这两个问题密切相关，应当共同加以解决。关键问题在于，ICANN 如何招募足够的新人加入社群，同时有效反映适当的人口统计特征？

下一个问题：复杂度。谁负责解决主题事务和信息过载引发的复杂问题？同时，另一个问题浮出水面。谁负责缓解新成员和非英语人员面临的困难？实际上，这是两个复杂问题。两个截然不同的方面。一是主题事务和信息过载引发的复杂问题，二是新成员和非英语人员面临的困难，务必区分对待两个问题。请切换到下一张幻灯片。

资源有效利用。谁负责确保从整体上有效利用 ICANN 资源？另外，谁负责有效利用资源实现各项结果和成果？

接下来是三个整合性问题。根据社群意见，包括文化、信任和机构分立三个方面。在文化方面，以上三者自然交织在一起。如何打造文化推动 ICANN 发展？再来看看信任问题，如何增进信任？是否建立足够的信任？

在文化层面，我们面临的问题是：如何体现 ICANN 文化的主动性？目前采用的是被动型文化。外部力量迫使我们做出响应、划分优先次序并建立工作阶段。如何营造主动型文化？如何摆脱机构分立意识？请切换到下一张幻灯片。

这是 11 个问题中的最后一个。ICANN 的总体职责与义务。关键问题在于：如何就社群、ICANN 组织和董事会的职责与义务达成明确共识？

据我观察，根据各方的意见和建议，可以肯定的是，广大代表还未就 ICANN 社群、董事会和组织的职责与义务达成明确共识，这一点十分关键。倘若只是接受问题并开发解决方案，将无法清晰理解 ICANN 董事会、组织和社群各自的职责与义务，那么势必会陷入困境。最终一定不会成功。

请返回工作优先次序幻灯片，也就是第一张幻灯片。请返回。再次强调一下。谢谢。

以上是根据社群意见和看法总结出的 11 个问题。现在，我想先开展所有权对话。谁应该负责开发解决方案？同样，我们不会逐一说明所有问题。另外，希望大家仔细考虑以下几点，然后再发表意见。

首先，您已经了解过所有问题。或许确定的部分问题还不够具体，定义也不够明确。这一点很关键。如果要求某人开发解决方案，势必要明确定义问题。我们会发现，这个想法很好。明确说明问题。

作为社群成员，您可以看着这份列表指出，“我们不接受这 11 个新问题，我们没有这么多时间。”届时，战略目标 2 变得至关重要。我们必须解决治理问题，改进工作方法。人们可能会说，“知道吗？在这份列表中，我们认为有五个问题影响最

大也最为重要，对于我们提高工作效率及改善成效很有帮助。”好的。下面进行说明。

这是最后一项意见，下面我想问问大家对于所有权问题的看法。人人有责相当于无人负责。必须确定所有权和问责制，再针对这些问题开发解决方案。如果没有答案，则是人人有责，任何工作都无法完成。倘若没有确定责任人，将无法开展工作。

在剩下的时间里，我们将带着这些想法开始就问题所有权开展对话。我想听听大家的意见。关于工作优先次序问题，谁确定 ICANN 的工作重点？拒绝发起工作的机制是什么？谁承担这项工作？哪一个 AC？哪一个 SO？社群、董事会还是组织？有请 3 号发言者。

塞巴斯蒂安·巴肖莱 (SEBASTIEN BACHOLLET)：谢谢。我是塞巴斯蒂安·巴肖莱，我想用法语发言。在回答之前，我还有一个问题。谁负责寻找答案？又或者，我们要一起寻找答案？因为我们很可能自认为由社群决定工作优先次序，然而待到流程结束时，却指出由董事会或 ICANN 组织负责开展相关工作。

我想问的是：这有什么意义。我们的目标是什么？我们要确定谁负责寻找解决方案，还是谁负责实施解决方案？

布莱恩·库特： 谁需要定义解决方案？抱歉。我将继续用英语发言，这对我来说更容易一点。谁负责开发解决方案并承担相关责任？

并不是说某个实体承担工作、开发并实施解决方案。整个社群都必需参与解决问题。我的意思是：谁负责开发解决方案、确定工作方法、划分工作优先次序的方法并承担相关责任？随后可以呈交社群，达成一致意见后再加以采纳和实施。通过划分工作重点，我们的工作效率势必会有所提高。不知有没有回答您的问题。

塞巴斯蒂安·巴肖莱： 我认为，确定负责人对于完成上述工作至关重要，而不是留到以后再确定相关负责人。这式两种不同的 [工作] 方法。谢谢。

布莱恩·库特： [音频不清晰]。有请 6 号发言者。

马克·达迪斯杰尔德 (MARK DATYSGELD)：大家好，我是马克·达迪斯杰尔德，在此代表我个人发言。我阅读了社群就这些公众意见发表的所有评论。在我看来，有一点非常重要，那就是社群已经确定了一些解决方案。多利益相关方社群发表了意见，提出了一些更具针对性的解决方案。另外一些看法则更倾向于结构性方法。此时此刻，我们可能还未来得及思考结构性方法，但或许应该进行考量。不过，我们曾就一些似乎很重要的问题发表了 [看法]。应将此

作为对话基础。我有些担心解决方案就此悄悄溜走，事实上，社群已经开始思考这些问题，寻找问题解决方案。

我想说的是，我发现在推进工作及思考解决方案的过程中做出了大量努力，这一点非常重要。尽管并不十分完善，但在在我看来，也很重要。谢谢。

布莱恩·库特：

谢谢。当确定所有人、责任实体及开发解决方案所需的资源时，毫无疑问，我们将引用社群现有的解决方案或工具。不需要重新发明创造。不需要再费尽心力探索如何应用解决方案解决这些问题。我们完全赞同您的看法。社群的其他机构有没有在开发解决方案 - 比如 PDP 3.0? 他们正在精确划分工作范围。现在，这种方法也适用于 GNSO PDP。不过，他们开创的方法很可能也适用于社群的其他机构。我们将尽量提高效率。

目前，我们想先搁置解决方案，因为首先需要专注开展对话，研究面临的问题及责任人。但是，我们完全赞同您的看法。有请 4 号发言者。

未知身份的发言者（男）：非常感谢。我认为您的方法高度学术化，细节过多。您用了 5 年 [音频不清晰] 战略规划。可能需要 15 年回答这些问题。必须保证切实可行。您提出的很多问题已经得到解决。我们已通

过这样或那样的方式解决问责制问题。根本不需要重新开始了
解如何实现问责制。

我认为，绝不能将 AC/SO 社群、董事会和 ICANN 组织一概而
论。现已有某种 [音频不清晰] 如何实现目标。有人开始着手
制定草案。而后提交成员审核，确定后呈交董事会，征询公众
意见，征集社群意见。

最后，由社群做出最终决定。不是 AC，也不是 SO，因为 AC
和 SO 只不过代表各自的社群模块而已。事实上，它们无权代
表社群做出决定，也不局限于 AC、SO 或 ICANN 观点。我们都
[音频不清晰]。我们一直与社群保持联系。我认为，必须充分
利用过去积累的经验，根本不需要从头开始。

我认为，大家不需要对共识做出定义。共识还是过去的共识概
念。无法定义。简单而言，共识概念是指可能不赞同但可以接
受的事务。仅此而已。这是非洲同事提出的观点。当问及“什
么是共识”时，他们给出了这个答案。他们指出，共识是指无
论是否赞同但可以接受的事务。所以，不一定要达成共识，定
义所有相关事务。

我认为，大家可以略微观察一下形势，没有那么多问题，[音
频不清晰] 也得不到所需的答案，鉴于时间有限而且还要投票，
势必无法确定战略规划。令人欣慰的是，或许可以考虑采取务
实的方法。谢谢。

布莱恩·库特： 谢谢。有请 2 号发言者。

凡达·斯卡特兹尼 (VANDA SCARTEZINI)：我想从更务实的角度回答一下您的问题。

布莱恩·库特： 谢谢。

凡达·斯卡特兹尼： 关于工作优先次序，我 [确实] 认为，每一项工作都有各自的重点。社群的一项工作都值得重点对待，包括 .org。在我看来，董事会是唯一不应当视为重点的环节。董事会需积极跟进整个社群确立的重点工作，我们可以确立很多替代方案，如每个社群的首要任务还是首要任务，次要任务还是次要任务。

我们需要更全面地进行思考。优先事项绝不唯一。只不过是各个独立机构的工作重点；如果愿意，还可以在董事会 [音频不清晰] 内部进行分组。所有这些机构都有优先任务，而且需要自行确定优先任务，[而后传达] 给团体成员，共同讨论实施这些优先任务的成本、时间及其他问题，优先任务针对的是各独立机构，因为每个团体都有自己的优先任务 - GAC、ALAC、GNSO 均不例外。我们面临很多不同类型的优先任务。

但无论如何，还可以设置优先次序，各司其职。一旦确定优先次序，将可以立即确定负责开展优先任务的责任方，因为包括

AC 或 SO 在内的每个社群都确定了优先任务。他们将自行确定优先任务，坚决完成需要完成的工作。

以上是我确立的总体工作思路。在我看来，我们不需要考虑董事会。董事会将全面跟进工作。董事会永远不需要设定优先级。谢谢。

布莱恩·库特： 谢谢。有请 5 号发言者。

菲奥娜·阿松加 (FIONA ASONGA)：我想就工作优先次序提几点意见。我想澄清一下。这是不是指您提到的这些问题的优先次序？因为每当审视不断演进的 ICANN 多利益相关方 [音频不清晰]，都不免涉及战略规划，因为它是 [音频不清晰]，从自身掌握的区域情况而言，起码我所在区域的 ICANN 参与并不均等。

如果根据多利益相关方主义制定工作计划，那么有些问题将成为基础问题，意义重大，必须仔细留意并优先解决。您列出了很多问题。我认为，其中一些问题可纳入其他战略目标加以解决，不一定要归类到这项战略目标。

值得注意的是，在这项战略目标下，究竟需要解决哪些关键基础性问题？您在刚刚提出的问题中提到了代表性和包容性、招聘和人口统计特征、文化、信任 [音频不清晰] 机构分立、治理和参与多样性等一系列方面。我们需要正视多样性特征并用心

感受。ICANN [音频不清晰] 社群、董事会或组织还未充分认识到这一点。我想很多非洲代表想必会赞同，迄今为止，包括撒哈拉以南非洲地区的整个非洲的包容性明显不足。我们必需了解这些地区的问题。

根据您所掌握的材料，发现了哪些基本问题？这是我们面临的首要任务，必须在战略规划中予以关注。

展望下一项计划，我们可以在此基础上进一步延伸，[音频不清晰] 您所提出乃至社群收集到的很多其他问题。我不知道是否可能对这项战略目标涉及的各类问题划分优先次序，确保问题与目标紧密相关。否则，仍将重复目前经历的这种尴尬局面。最终，每个人都表示同意，然后坐下来奇怪地问，“嘿，参与这项工作乃至其他工作的非洲代表怎么还是不够？”在此我谨代表非洲地区发言，因为这是我的故乡，刚刚忘记介绍了。谢谢。

布莱恩·库特：

谢谢。我们还有机会进一步确定列表问题的优先次序。我们将公布问题征询公众对于所有权问题的意见，今天将启动相关对话，由社群决定哪些问题最为关键。还有机会。有请 5 号发言者。抱歉，我稍等一下再发言。

约翰·莱普里斯 (JOHN LAPRISE): 令我感到震惊的是, 近年来, ICANN 工作重点主要由外部势力确定。IANA 移交和 EPDP 工作均已启动并列为重点, 因为在这些外部势力的推动下, ICANN 面临重大风险。

董事会成立了风险工作组, 密切关注外部威胁。鉴于社群未成立类似的风险部门关注外部问题, 因而未能获得良好的服务。这些问题会为组织带来巨大风险, 很可能成为首要工作重点, 因为一旦威胁到组织, 我们都将陷入困境。至少从确定优先任务的人员角度而言, 将会有战略工作组审视组织面临的外部威胁, 以及对 ICANN 造成的重大风险。谢谢。

布莱恩·库特: 谢谢。有请 4 号发言者。看看是否能够回答关于确定 ICANN 工作优先次序负责人的问题。有请 4 号发言者。

戴维·凯克 (DAVID CAKE): 我是戴维·凯克, 来自 GNSO。这个问题令我十分震惊...我们确实不清楚谁应该负责决定是否启动新一轮工作, 特别是...我的意思是, 我们感到不满的很多工作 - 并非全部, 但占很大一部分 - 实质上来源于 GNSO。GNSO 的流程十分明确, 流程表示, “我们将启动流程, 安排新的工作, ” 这一点非常清楚。

同时还面临一些外部因素, 我记得约翰指出了面临的风险 - 严重风险 - 董事会必须采取行动。但除此之外, 董事会尽量不要给我们安排太多工作, 除非确实需要开展工作。

问题似乎十分明朗…我认为，很多时候并未在流程中启动新工作，切实审查可用于处理工作的社群资源以及如何创建相关资源。流程数目十分可观，而且非常复杂。参与流程的大部分人员一直在参与各种政策工作。资源有限，让人不堪重负，在这种 [音频不清晰] 人员限制下，我们似乎找不到太多方法有效推进这些流程。

我想答案并非…我们已经知道谁来负责做出各项决策。他们可以一直表示拒绝。我们会询问拒绝原因，以及为什么不能从社群层面管理这项流程。如何管理这些稀缺资源？实质上，优化时间和精力比凭空担心更为有效…开展整体沟通效果可能会很棒，但我认为…尝试打破 ICANN 机构分立局面总是好的，只有这样才会有所帮助。我们还确立了一些机制。我们确定了负责人。还必需确保决策流程更有见地而且更加周密，认真考察现有资源，切实了解是否可以维持现有工作模式。

布莱恩·库特：

谢谢。接下来，再邀请几位代表发言，然后继续讨论另一个问题。在本次会议中，希望至少可以解决几个问题。有请 4 号发言者。

谢林·查拉比 (CHERINE CHALABY)：我想就这个问题再补充几点看法。我认为，我们陷入了困境，因为这个问题很短。谁确定 ICANN 的工作重点？我想提几点看法。

工作重点共分两类。首先是核心工作，我称之为集体工作重点，此类工作由战略规划确定，其中包括这位先生之前提到的外部势力。战略规划是一份文档，其中包括运营规划，旨在面向全体人员确定工作重点，我们所有人都表示赞同，并将整合特定资源实施计划。

问题在于，我们都有各自的工作重点。每个 SO 和 AC 都有各自的工作重点，所有这些重点工作共同争夺极为有限的一组资源。我们的志愿者人数有限、员工人数有限，资金量也很有限。

实际上，究竟谁负责确定总体工作重点并不十分重要。关键在于，谁来决定 GNSO PDP 是否有权优先利用有限的资源池？例如，ccNSO PDP 或 CCWG PDP。

供求关系才是真正需要关注的问题。我们了解战略方向、战略规划 and 运营规划，而且都表示赞同。这才是重点。那么，剩下的是如何解决资源争用问题。

我想就工作负责人提出一点建议。只是建议而已。我无权做出决定。这要由社群来决定。在我看来，需要广泛代表各 SO、AC 和 CEO，因为 CEO 是资源池的所有者。无论 SO 和 AC 主席，还是 SO 和 AC 授权代表，都必须共同参与讨论，一起探讨工作重点，然后再获取相关资源并按顺序开展工作。这是一种解决问题的简单方法。

绝不能从过于宽泛的角度思考问题。实际上，问题考察的是占用资源的各类重点工作，包括董事会。我们每年都会确定运营

工作重点。这些运营工作重点需要占用 ICANN 资源。我们必然要与社群争夺资源。

所以，必定要协同解决问题。任何一家 AC 和 SO 都无法独立解决问题。董事会也无能为力，因为董事会无法确定 GNSO 应当按怎样的顺序开发 PDP，无法指挥 GAC 按怎样的顺序提出建议，也无法引导 ccNSO 按怎样的顺序执行 PDP。

各机构必须自行确定工作重点，包括审核建议。它们关注的焦点如出一辙。最终提出了 120 还是 130 项建议。最终确立了一个中央池，代表 7 个 SO 和 AC，ICANN 组织与董事会相互配合，获得了有关团体的授权，确定如何针对所有这些重点工作分配资源。以上是我的建议。

布莱恩·库特：

谢谢。有请 3 号发言者。

未知身份的发言者（女）：我想谢林说出了我的想法。我认为，若要做出最终决议，首先必须要求每个 AC 和 SO 确定各自的工作重点，再由董事会收集各方意见，确定哪一方获取哪些资源，但至少每个 AC 和 SO 都要经过考量，最终确定工作重点。董事会始终需要表明，“瞧，出于哪一项内部风险，我们必须做出改变。”但在我看来，首先每个 SO 和 AC 都必须自行确定工作重点，因为它们需要借此

了解自身掌握的资源、面临的工作重点以及负责的工作。而不是自上而下开展工作，这样很可能出错。

布莱恩·库特： 谢谢。有请 6 号发言者。

钟宏安 (EDMON CHUNG): 我想对谢林和同事们的发言进行一下补充。我想澄清一下。您在探讨“谁确定 ICANN 的工作重点”期间提到了这个问题，之前研究负责人时曾询问谁负责寻找解决方案。在我看来，两个问题截然不同，因为您负责寻找解决方案，而后再根据解决方案做出决议并确定工作重点。我想笼统地介绍一下这两个方面。

我想我们需要牢记一点：如果仍然坚持采用自下而上的方法，那么只是覆盖社群而已。但按照您的观点，每个人都要参与工作。如果是每个人都要参与，则意味着没有人开展实际工作。

根据谢林的观点仔细考察讨论结果不难发现，一般认为由社群提出问题并确定工作重点。再由 SO 和 AC 进行筛选。最终再提交董事会。董事会与组织进行核实，确定是否可行或其他方面，目前缺少的或许是董事会如何重新推动开展社群检查。最后确定适当的工作重点。我认为这才是谢林的真实观点。这是缺失部分。那么，董事会如何审查这些问题 - GNSO 认定这是当前的工作重点，ccNSO 也认为这是当务之急。董事会如何与社群

进行核实并郑重宣布希望做出转变，这才是当前的工作重点。这部分似乎有所缺失。

当然，关键在于：究竟如何寻找解决方案？我认为，在此过程中，我们可能会发现缺失部分的意义，我有些赞同卡沃斯 (Kavouss) 的意见。经过这项特定流程，我们可能会发现这一点。结论需经过 SO、AC、社群的筛选，或者需经过 SO、AC、董事会的筛选。那么，董事会如何使社群同意结论？单纯征询公众意见恐怕行不通，事实上，最终仍需由董事会做出决议。如何推进这一机制，以便与社群重新进行核实？或许这才是关键。抱歉，我无法直接回答您的问题，但希望对您有所帮助。

布莱恩·库特：

很好。谢谢。本项议题到此结束，下面继续讨论。不过，我想再听取最后几项意见，然后再汇总意见。在此提醒一下，本次会议的目的是制定工作计划。这也是我们努力的方向。谁负责针对问题开发解决方案，然后再根据解决方案确定交付日期及所需的资源？这是我们的当务之急。

总结一下最后几项意见：谁负责开展工作？谁负责开发解决方案？那就是 AC 和 SO 领导或主席代表的社群。事实可能正是如此。接着，我们委托他们以团体的形式寻找方法、解决方案及工作方法，联合 ICANN 组织协商确定流程，沿用自下而上的方法，带领整个社群协调组织工作。事实可能正是如此。这个示例相当完美。我明白，这个过程十分痛苦，需要一段时间才能

达成目标，但我们正在制定工作计划。这是一次很棒的交流。
谢谢各位提出的意见。

我想至少再讨论一个问题。这是一项活动。希望我们可以同步开展这项活动，而后征询公众意见，再进一步推进工作。

下面继续讨论第二个问题：精准度和工作范围。这是根据公众意见确定的一个问题。这个问题隶属于工作范畴，无论 PDP 还是其他某种流程，这都是第一步。倘若无法周密有效地限定工作范围，很可能会降低工作效率，进而妨碍工作进展、引发延迟及增加成本。正如我所说，出于自身目的，GNSO 已在 PDP 3.0 中将精准度和工作范围视为发展和改进重点。正在积极开发解决方案。

对于 ICANN 开展的其他工作及其他工作阶段，精准度和工作范围也是一项重大挑战。倘若赞同这是我们要应对的一大挑战，哪个实体适合承担这项工作并负责开发解决方案？

能不能返回精准度和工作范围部分？上一张，上一张，就在底部。不，另一个方向，抱歉。就是这一张。

请大家据此发表意见。就在这里。麦克风在这里。

[卡莱德·法戴尔 (KALED FATEL)]: 谢谢，布莱恩！请原谅，我想先谈谈上一个主题再就这个主题发表意见，因为我认为上一个主题可能与此有关，希望对于开展对话有所帮助。

首先，我想对大家付出的努力表示赞赏。这项工作很不容易，非常感谢大家。ICANN 成立至今已有 20 年。我认为至少在庆祝成立 40 周年时还会看到这个问题，而且仍然密切相关。在制定战略规划、运营规划的过程中，我们一直在努力提高效率及改善成效。一切都很有价值。

在我看来，我们收集的很多意见对于筛选工作站点同样很有帮助。

这项活动似乎有些学术化，但将这项活动作为起点很有价值，而且这也符合 ICANN 的要求。确定起点后，就能了解能做什么、不能做什么，至少我们明白能够参与哪些工作以及不能牵涉哪些内容。

这是一个很好的起点，因为 ICANN 已经讨论过很多主题...后排的这位先生之前还提到了挑战 - 外部挑战 - 这一直使 ICANN 备受困扰。我们必须确立机制，采用自下而上的模式，按透明方式处理问题，因为最终未必会取得很好的成效。最终结果是为了对外展示多利益相关方模型确实富有成效。这是对有效性的一大考验。如果做不到，至少会有损士气，[音频不清晰] 我们召开会议的初衷。以上是我的两点意见。

布莱恩·库特:

有请 3 号发言者。

希瑟·福雷斯特 (HEATHER FORREST): 谢谢布莱恩。我想就谢林之前提出的观点发表一点意见, 表达一下与本项讨论意见的相关性。

谢林的发言非常精彩, 比我 [音频不清晰], 将由框架内的各 SO 和 AC 自行确定工作重点。我们将从宏观和微观两个层面确定。宏观层面是指战略规划, 特里莎 (Theresa) 及其团队开展了出色的工作, 不但帮助我们确定各种趋势, 还探索传达战略计划的模式。

在工作范围活动中强调 PDP 3.0 是对的, 但我想介绍一下背景知识。毫无疑问, 我们一直致力细化工作范围, 而且意识到还必须负责推进 EPDP。首先, 我们负责处理的很多问题属于初次审核问题。对于初次审核问题, 并不总能精准起草方案并精准确定工作范围。

其次, 我们还确定了重要的...我认为, 作为社群, 我们需要尽量方便自身开展工作。无论从宏观还是微观角度, 也不论 GNSO 还是组织层面, 都要积极追求完美。我谨代表个人保证, 我会积极致力在 PDP 3.0 期间实现这一目标。然而, 社群会在一定程度上提醒我们, “这项工作早就应该完成了。但我们需要追求完美。”坦率地说, 甚至比目前的局势更加不利。

所以, 我认为进步很大。我不希望过度处理这个问题。从 GNSO 的角度而言, 我很高兴承认这是一个问题。在 12 个步骤中, 这难道不是首要步骤吗? 有问题吗? 希望我们没有在定义范围期间迷失自我。务必避免确立工作范围 PDP。谢谢。

布莱恩·库特： 谢谢各位提出的意见。有请 5 号发言者。

弗德·巴杰瓦： 在过去的十年里，为精准确定工作范围，我首先与 ICANN 开展合作，建立了网络安全云，确定 DNS 为何遭受重大威胁。接着，开始采用 NETmundial。现在，我们成立了数字合作高层专家小组。

因此，在它的影响之下，ICANN 发展成为更广阔的社群和互联网社群。提到精准度，我们已经开发了一套自下而上的流程。ICANN 社群开发了这项流程。PDP 流程不断发展，但已经确定了一些成熟做法。因此，我们理解如何实现特定的优先次序。

既然已经完成 IANA 过渡流程，为什么还要在此基础上建立新的战略层？作为社群，我们有能力成功管理这项流程。在此过程中，我们汲取了很多教训。哪怕是划分优先次序及开展新的精准活动，我们也已经具备相关经验。为什么要开创新的结构？为什么不沿用相关经验处理这些问题？

布莱恩·库特： 谢谢。我想补充一下希瑟就精准度问题提出的看法。我确信这不是目的。只不过是为了改善多利益相关方的效率和成效。以工作优先次序为例，事实上，我们发现目前根本无法划分优先次序，但经过社群与组织的协调配合，我们可以设法进行协调。这本身就是改进。

我赞同，目前的目标并非追求完美 - 而是改进 - 确定可以做出改进的领域。

希瑟·福雷斯特：

我想简单回应一下这个问题。我觉得这个建议很好。但还要确定时间点。我想说的是，如果要讨论实际层面问题，我认为本次会议中有一点令我担忧 - 这个问题很有价值，但我认为我们的讨论有些不切实际。

具体而言，在讨论精准度和优先次序问题方面，GNSO 面临的难点是时间。为彻底改变我们的工作模式，自 2018 年起，我们开始确定工作重点。“这是我们确定的各项工作重点，我们需要划分优先次序。”

最终确定了一份很好的问题列表，很有帮助。这项工作发生在 2018-2019 财年预算期间。虽然组织和广大社群普遍表示很有帮助，但现在我们可以在更广阔的宏观背景下进行考量。时间错了。

同样，我们还指出，“在划分工作优先次序之前，我们想先确定组织工作重点。”我认为，作为一家组织，我们需要更明确地了解相关驱动因素。我怀疑这是一个先有鸡还是先有蛋的问题。GNSO 表示希望得到组织推动，但组织却表示希望得到 SO/AC 的推动。

作为基本起点，如果一致赞同启动这项工作意义重大，我想我们可以回答优先次序和范围这两个问题。它很可能是一个先有鸡还是先有蛋的问题，但我们要说的是，谢林在巴塞罗那会议期间制定了计划，说明如何依托风险活动实现目标以及如何制定战略规划。这将对日后的工作起到引领作用。不过，时间问题仍然存在。谢谢。

布莱恩·库特：

谢谢。我们面临一大优势，那就是我们将制定前瞻性工作计划，未来将依托五年战略规划期安排工作。我想我们确实具备时间优势，而且就像您所说的，我们能够考量时间问题并协调实体。我们还有机会。谢谢。还有其他意见？5分钟，好的。还剩下5分钟，我打算结束讨论，总结会议成果，讨论后续步骤。这非常重要。谢谢。希望激发开创一些有效思路和良好方法，切实解答“谁来负责解决问题”及“谁来负责开发解决方案”等一系列问题。请转到最后一张幻灯片。

未来还要开展哪些工作？本次对话结束后，我们将针对这个问题征询公众意见以下是我们确定的问题列表。谁应该负责寻找解决方案？在此范围内，继续开展对话。我刚刚说过，即使存在问题，也算不上真正意义上的社群工作重点。如果问题不够具体，无法设计解决方案，则确定问题。作为社群，需要开展非常具体而又意义重大的工作，改善多利益相关方模型的运作模式。

很快，我们将会公布问题，征询公众意见。在确定谁来承担任务及谁来开发解决方案之后，我将会协同所有人推进工作，以便协助他们预测交付日期。在五年战略期间，何时能够交付拟定的解决方案或方法？2022 年 12 月，还是 2023 年 7 月？同时，还要配合它们开展工作，以便确定开发解决方案所需的资源。

以上是后续步骤。接着，我们将填写工作计划并在蒙特利尔会议期间提交讨论。

感谢大家参加今天的会议。本次讨论非常重要，而且并不轻松。非常感谢大家迄今为止提出的所有反馈和看法，期待在蒙特利尔会议期间继续与您进行相关对话。非常感谢。

[听力文稿结束]