

ICANN72 | 筹备周 - ICANN 组织风险管理框架最新资讯  
2021年10月12日（星期二） - 14:30 - 15:30（太平洋夏令时）

克劳迪娅·鲁伊斯 (Claudia Ruiz): 大家好, 欢迎参加 ICANN 组织风险管理框架概况筹备周会议。

我是克劳迪娅·鲁伊斯, 我和苏西·约翰逊 (Susie Johnson) 将担任本次会议的远程参与经理。请注意, 本次会议会被录音, 并且将遵循 ICANN 预期行为标准。

正如我在聊天中提到的那样, 本次会议期间, 只有那些按正确形式在聊天中提交的问题或评论, 才会得以宣读。我将在本次会议主席或主持人设定的时间内, 朗读问题和评论。

本次会议的翻译服务将包括英语、法语、西班牙语、阿拉伯语和俄语。请在本次会议期间, 单击 Zoom 中的翻译图标并选取你要听到的语言。

如果各位想发言, 请在 Zoom 会议室举手示意, 当会议主持人叫到你的名字后, 请取消静音并发言。发言之前, 请确保已经通过翻译菜单选取了要使用的语言。如果你说的是英语以外的其他语言, 为便于记录, 请先说出你的名字和你将使用的语言。在发言时, 请确保其他所有设备和通知保持静音。请清楚表达并保持合理语速, 以便翻译人员能够更准确地进行翻译工作。

要查看实时速记, 请单击 Zoom 工具栏中的隐藏字幕按钮。感谢大家。我就讲这些, 现在将发言权交给哈维尔·卡尔维兹 (Xavier Calvez)。谢谢。

哈维尔·卡尔维兹:

谢谢你，克劳迪娅。欢迎大家。无论各位身处何方，大家清早、白天、晚上以及深夜好。感谢参加本次会议。这是 ICANN 组织就其如何管理风险而召开的首次相关会议。

我们很高兴有机会谈论这个话题，这对任何组织以及任何组织的可持续性发展都至关重要。论及使命、论及在管理和协调唯一标识符的公共利益中所担当的社会角色，ICANN 也同样有责任管理所面临的风险、促进决策的制定、加强提前规划。因此我们可以认为，风险管理是组织内非常关键的大事。

接下来，我将把发言权交给 ICANN 风险管理副总裁詹姆士·考尔菲尔德 (James Caulfield)，请他为我们概要介绍在管理风险方面，ICANN 做了哪些工作，具体的组织方式是怎样的。我们很乐意解答大家的任何问题。再次感谢大家参加首次的风险管理会议。有请詹姆士。

詹姆士·考尔菲尔德

谢谢你的介绍，哈维尔。非常感谢。欢迎各位。感谢大家对 ICANN 风险管理计划的关注。今天，我们打算梳理有关 ICANN 组织风险管理框架概况的文档。

在 ICANN 第 72 届会议议程以及本次会议议程的页面上，提供了指向这篇文档的链接；另外，幻灯片上也显示了相应的链接。所以，如果你希望关注 — 我看到苏西也非常友好地把这篇文档贴在了聊天中 — 请在上述位置访问相应的链接。这份演示文稿谈论的也正是此篇文档。你可以自行决定是关注文档还是幻灯片。我们只是想让大家清楚这篇文档及其相关内容的分布位置。

---

今天的演讲与这篇文档非常贴合，其中包含了该文档涵盖的范围、我们如何定义风险和风险管理、关于我们如何在 ICANN 制定风险管理框架的后台信息，以及 ICANN 组织实施该框架的流程、风险战略和偏好、风险治理和问责制、我们正在开展的风险文化，还包括我们如何评估风险、控制和报告，这在任何风险管理计划中都是非常重要的环节。演讲的最后，我们将听取 ICANN 董事会风险委员会主席利托 (Lito) 的发言。

如果可以，我们将在演讲结束前接受大家的提问。只要演讲的时间允许，如果大家有疑问，我们将安排在演讲结束时回答有关问题。关于会议的安排就说到这里，接下来，请切换到下一页。

文档涵盖的范围。“组织风险管理概况”旨在简要介绍我们的风险管理活动。它涉及风险管理框架、实施和运营这种框架的方法。

我们不打算涵盖 ICANN 面临的具体风险或防范具体风险的相应对策。相反，要介绍的是为了管理 ICANN 的风险，我们做了哪些工作以及采取了哪些方法。正如我刚才提到的，这些演示幻灯片是一份摘要，如果大家想要查看实际的文档，可以在线访问该文档。请切换到下一张幻灯片。

当我们谈论风险和风险管理时，明确风险管理的定义始终是非常好的方法。在某种意义上，我们每个人都对风险管理有一套自己的定义。然而在风险管理计划中，确立风险的含义非常重要。在 ICANN，“风险”指的是发生事件、状况或趋势的可能性，具体而言，是指发生对 ICANN 实现使命和战略计划的能力产生负面影响，甚至阻碍 ICANN 组织继续运营的事件、状况或趋势的可能性。

重要的是，风险管理的特点是存在着一些不确定的因素。也就是说，如果我们过去知道某件事情肯定会发生，而且我们清楚这件事情会造成的影响；与此同时，我们了解我们的控制状态，那么这件事情就不再是风险。这将是必然的结果，为此，我们应当未雨绸缪。不过，风险有趣的地方在于它们可能会发生。假如风险真的会发生或正在发生，我们并不确定风险带来的影响可能有多严重。为此，我们需要提出一些假设。

管理风险时，我们需要评估一个组织面临的风险组合。我们需要从大的格局了解风险。要考虑哪些事项？还是说要取决于其他问题？我们确实需要了解风险含义的概况。

应当明确的是，“风险管理”并非是消除所有风险。在我们的日常生活中，充斥着许多风险，由于这些风险是有意义的，所以我们接受它们。与此同时，我们也在关注风险，并且抉择在应对这些风险时要采取哪些措施。为此，我们要了解风险组合、了解我们可用的资源，以及我们通过努力所实现的一种可接受的整体风险级别。

董事会和高管团队负责了解 ICANN 面临的风险并做出明智的决定，以此来设定可接受的风险级别 — 换句话说，即“风险偏好”，我们会在稍后进行讨论。

不过，风险管理一个非常重要的目标是制定明智的决策。这样的目标并不出乎意料。归根结底，风险管理是规划过程中的重要组成部分，是介于风险管理过程和规划过程之间的双向输入。我们可以预料到负面的事情会发生，只是不希望被动应对。我们清楚“凡事预则立，不预则废”，也就是说，我们希望在潜在的风险来临之前就已经考虑了相应的处理措施。请切换到下一张幻灯片。

---

现在，我想深入介绍 ICANN 风险管理框架的来由。2014 - 2015 年间，ICANN 重新整理了 ICANN 组织的风险管理框架。ICANN 组织和董事会风险委员会在外部咨询公司的协助下，制定了由董事会给予支持的风险管理目标模型，该模型是 ICANN 组织当前风险管理框架的基础。

这个目标模型依据美国反虚假财务报告委员会发起组织委员会（有时也称作“虚假财务报告委员会”，简称 COSO）使用的企业风险管理集成框架。我们由此可以认为，ICANN 组织为其风险管理框架的各种要素选择了所需的成熟度级别，即“开发级别”。我们将更加具体地介绍其中的一些内容。

依托于这个目标模型，ICANN 组织已经实现，甚至在某些情况下超出了相应的目标成熟度级别。关于后台信息，我们会定期向董事会风险委员会报告相关进展，并会在每年向整个董事会呈交报告。

下面这些信息供大家参考，我于 2017 年以风险管理副总裁的身份加入 ICANN。这个职位的部分职责是实施已采纳的风险管理框架。加入 ICANN 之前，我已具备 20 年的风险管理经验，根据我的评估，这个风险管理框架拥有非常好的方法，是个不错的框架。我现在一直致力于在 ICANN 中实施这个框架。

另外我也要指出的是，今年早些时候，我们审核了“目标运营模式”并且认为我们已经实现了相应的目标成熟度级别，相比于过去制定和交付的风险管理框架，现如今的风险框架运行得相当不错。

请切换到下一张幻灯片，这是各种风险管理目标运营模式层级的不同成熟度级别一览表。这个一览表的编排方式是最重要的元素位于最顶部。因此，左侧自上而下列出了最重要的元素。

你可以看到，我们在 ICANN 组织中针对最重要的风险选择了集成和成熟度；事实上对于这些风险，我们通常已经提前实现了集成的成熟度级别。其中的部分原因，正是源于风险框架的自然发展。

对于左侧的那些风险类别，现在将详细介绍我们如何按照部分要素来采取相应的措施，并且会根据左侧列出的每一项风险，阐明我们所实现的成熟度级别。请切换到下一张幻灯片。

因此，风险管理框架的顶级要素是风险战略和风险偏好。风险偏好声明为组织内不同类型的风险设定了基调和风险级别。

提出风险偏好声明的原因在于，告知全体员工必须在可接受的风险限度内追求目标。风险偏好声明对优先次序、规划和预算方面提出了要求。它可以指导董事会制定决策。例如，可以将它看作是伴随董事会决议左右的部分根本理由。它可以指导员工制定符合风险偏好的决策。

另外，它还可以宏扬风险管理文化，而并非像我们前面谈到的那样去规避或消除风险。它在公司上下营造了一种“风险管理，人人有责”的文化氛围。我相信，ICANN 的声誉也会因此而得到提升。它表明我们组织致力于主动管理风险。

所以说，ICANN 风险偏好声明清楚地表达了风险级别。说句题外话，在风险管理领域，“清楚地表达”是一个非常实用的术语。经过我们清晰的表达，每个人就都可以理解并会达成共识，风险偏好声明清楚地表明了 ICANN 组织愿意承担和保持的风险级别。这是为了实现我们的使命而在一个广义的层面上定义的风险级别。

去年 12 月，董事会批准了 ICANN 组织的第一份风险偏好声明。大家可以自行阅读这份声明，不过其概要内容是，我们的整体风险偏好为低至中档。在影响互联网安全、稳定和弹性的事件中，ICANN 为那些与关键使命息息相关的风险赋予了非常低的风险偏好。

我们的工作就是提供安全、稳定与弹性的互联网。正因于此，尽管 ICANN 针对与运营 ICANN 组织有关的风险赋予了低档或中档的风险偏好，但是当我们利用管理这些相关风险所必需的资源来质衡运营时，我们为这些事件设置了低风险偏好。

演示文稿中提供了一个指向马腾 (Maarten) 博文的链接，这篇博文发表于去年 12 月，其中阐释了风险偏好声明的背景信息以及该声明在 ICANN 的采用情况。在这篇博文中，包含了一个指向 ICANN.org 网站上实际风险偏好声明的链接。请切换到下一张幻灯片。

我看到有一个问题，哈维尔已经回答了这个问题。谢谢哈维尔。下一张幻灯片是关于风险治理和问责制。这是 ICANN 风险管理组织结构图，这是风险管理副总裁。这是我本人。我向哈维尔汇报工作，他是规划部的 SVP 兼首席财务官。

所以说，哈维尔在风险管理方面投入了很多精力。我们在工作上密切配合。在高管团队和首席高管中，哈维尔是位非常出色的代言人，他将风险管理方面的信息提供给 ICANN 组织、高管和董事会。我与董事会全体人员、ICANN 组织高级职员以及董事会共同实施并运作风险管理框架。

ICANN 风险管理的一项关键要素是“风险管理责任制”，由此产生了针对具体风险的问责制。对外而言，ICANN.org 总裁兼首席执行官将承担所有风险。（因为）他是总裁兼首席执行官。在 ICANN 组织

---

内部，我们关注以下人员并将其任命为相应风险的责任人：与引发相应风险的活动接触最为密切。

对于风险管理框架和风险管理，我们有正式的治理和监督手段。我们制定了风险管理政策，其中描述了组织上的所有角色和职责。因此，它涵盖的范围遍布整个组织。请切换到下一张幻灯片。请返回到上一页，抱歉。

我这里想说明要点上列出的各种角色和责任，董事会最终要对 ICANN 以及风险的类型和数量负责。通过风险管理框架遵循的报告，董事会风险委员会监督 ICANN 组织在明确表达的风险偏好范围内的运作情况。

总裁兼首席执行官负责 ICANN 组织内的所有风险管理活动。总裁兼首席执行官负责从高层的角度，为风险管理计划的成功奠定基础。

正如我之前提到的那样，我在其他组织积累了丰富的风险管理经验。在我看来，成功的风险管理，其关键要素之一就是所谓的“高层基调”——也就是说，高管和董事会成员在为人处世、言谈举止方面都非常重视风险管理。当 ICANN 组织的员工们注意到这一点时，他们便也会参与其中。他们希望借此表示支持。

实际上，对于任何种类的计划（并不仅仅限于风险管理），要想获得成功，这一点都是至关重要。我认为，它在 ICANN 中体现得非常深刻。也正是出于这个原因（原因之一），我很高兴在 ICANN 担任风险管理者。

作为最终的决策者，总裁兼首席执行官负责批准或拒绝首席执行官风险管理委员会和风险管理职能部门的建议。首席执行官风险管理

委员会由 ICANN 组织的一群高管组成，他们对组织的风险管理活动进行监督。他们还会为风险管理框架提供专业知识和反馈，并就风险相关事务向总裁兼首席执行官提供建议。

该委员会还将审核风险报告，并要求采取必要行动；审核与风险管理相关的建议行动计划，并确保针对这些计划的实施情况进行问责。该委员会的成员们通晓风险管理问题，他们是风险意识文化的倡导者。

在 ICANN，我们设立了所谓的“风险联络员”的岗位。这是 ICANN 运作风险管理时一个非常重要的环节，因为每个职能部门都指定了一名风险联络网络联络员，作为相应职能部门的资源，这些风险联络员会成为该部门的风险管理主题专家。在 ICANN，我个人的力量是微小、薄弱的，不过，我们拥有来自组织中每个职能部门的风险联络员，他们发挥了风险管理的职能。

实际上，这是一个非常好的过程，因为我们在各个职能部门都安排了具备风险专业知识的人员，与此同时，赋予了这些人员我们所谈到的所有权。这种过程确立了（风险管理）所有权。如果某个职能部门存在风险，那么就是这些人的活动导致的风险。他们清楚要怎样处理。接下来，该职能部门会有一位代表来处理相关事务。

因此，对于组织而言，这种“在每个职能部门都设立一位专家代表”并非不同寻常的结构。按照这种结构，能够很好地了解组织中的风险。与之形成对照的是那种自上而上的风险管理结构：公司任命了许多风险管理者，虽然他们是风险管理方面的专家，但是却可能并不很熟悉正在发生的事情。在我看来，我们选取的是风险管理中

最普遍使用的模式，按照这种模式，我们从整个组织中挑选出真正了解所发生情况的专家。

风险管理职能部门专为实施风险管理而提供领导和专业知识。我开发了支持风险管理政策的程序和工具。我们提供适当级别的引导和调节，以支持组织执行风险管理框架。

我们制定简洁而深刻的风险管理报告。我始终强调报告必须有用，否则我们就不应该生成报告。并且要确保其他职能部门履行其风险管理职责 — 保证我们在并肩合作。接下来，我与各个职能部门合作，辨别风险并帮助其在规定的风险偏好范围内和确定的风险缓和措施中管理风险及运营。

实际上，最重要的是所有 ICANN 人员通过执行相关程序和流程来支持风险管理框架。他们承认在其活动中存在固有的风险。我们宣扬“我们都是风险管理者”的文化因此，这从来不是别人的责任。当看到风险出现时，管理风险是我的职责。此外，我们还希望为员工赋予升级问题的能力。好。请切换到下一张幻灯片。

另一个要素是风险文化。任何有效的风险管理框架，其非常重要的目标之一是得到组织中全体员工的理解和应用。我们力求让所有员工理解并应用该框架。正如我曾经说过的，我们提倡风险意识文化，即人人都是风险管理者。请切换到下一张幻灯片。

在评估风险控制的过程中…抱歉。这张幻灯片不是草稿。我忘记拿掉这一页。对于风险管理框架，风险评估控制和报告要素位于风险管理活动的同一周期，该周期根据组织的风险识别和管理程序进行管理，最终形成组织的风险登记册。

---

所以说，当我们识别风险时，我们会进行衡量。我们会进行控制。我们会监控并生成报告。这始终是一个迭代持续的过程，会一直不断改进，而且我们也始终会重新进行评估。风险识别过程为风险偏好提供信息。请切换到下一张幻灯片。

关于评估风险，我们设置了初始和后续的风险识别流程。几年前，我们就开始在公司上下执行识别风险的流程。我们让每个职能部门识别他们看到的风险。然后，我们会根据这些风险的重要性，整理并将其汇总为 ICANN 级别的风险。

我们每年都会重新整理这些风险。我们要求 ICANN 风险联络员和职能部门重新审视其风险，尝试打开脑洞来思考与去年相比有哪些新的变化——不仅是风险数量上的变化，而且还包括风险真正有哪些变化。在这一年，我们开展了季度验证。也就是说，每个季度我们都会查看我们的风险。我们要求职能部门重新评估他们在 ICANN 风险登记册中拥有的风险。

我们还要求他们将已经识别的风险包括在风险登记册中。请不要等到季度结束或年终时添加风险。我们会查看风险，并考虑它们是否应该包括在风险登记册中。

另外，我们还努力确保在社群流程中考虑由 ICANN 组织的其他部门发现的风险。如果其他职能部门或某个支持委员会发现了一些风险，我们就会试着考虑这些风险是否也存在于我们的风险登记册中。

一旦我们识别了风险，就会根据风险发生的可能性、风险发生或正在发生时产生的影响，对风险进行评级。有些风险虽在持续发生，但其产生的影响尚不确定。此外，我们还会关注对风险产生影响的控制手段。我们描述控制手段和缓解措施。如果适合，我们会为追

加的控制手段和缓解措施制定行动计划。如果风险似乎仍然显得过大，不符合我们的风险偏好，那么我们将寻求额外的控制手段和缓解措施，以进一步降低风险。

接下来，我们会在整个组织中校准风险，以确保风险的一致性，同时也要确保各种已经识别的风险对 ICANN 的重要性。

我曾经提到，我们确实有风险控制手段。作为季度验证的一部分，我们会在每个季度审核这些控制手段。这些控制手段被纳入风险登记册，并接受高管和董事会的审核及监督。风险管理职能部门已开始对控制手段进行定期评估，以进一步加强风险管理流程。请切换到下一张幻灯片。

“监控”是风险管理中非常重要的一环。我们每年进行风险登记。在此期间，将对风险重新评估，而且会更新降低风险行动计划的进度。我曾经说过，风险管理部现在已经开始对控制手段和缓解措施进行评估和评定，以确保我们所说的内容得到贯彻，并且这些控制手段的有效性得到印证。

接下来，是迭代过程的最后一项“报告”。我们定期向首席执行官风险管理委员会报告风险登记册，每年查看顶级风险三至四次，并在每年执行完整的 ICANN 组织风险登记。同样，董事会风险委员会每年将风险登记册中的顶级风险更新三至四次。我们每年进行一次全面的 ICANN 组织风险登记册审查。整个董事会每年获得两次顶级风险的更新；另外，我们每年还提供完整的 ICANN 组织风险登记册。

我们还会就现存的风险向 ICANN 组织定期报告。这些风险可能包括发生概率较低的风险，通常情况下，这些风险不会被视为组织的重大风险，但是此流程会捕获这些风险以供考虑。或许存在着一些影

响重大的风险，我们确实认为它们不会发生。但是尽管如此，我们务必不能忽视这些风险，因为如果这些风险后果严重，但没有受到监控，它们则会对组织造成非常大的损害。

根据需要，风险报告将在组织内共享，以供规划和其他目的，这样一来，我们在整个组织中都有这样的报告。请切换到下一张幻灯片。

非常棒。在我们就风险登记册答疑之前 — 我看到聊天中有两个问题，我们会进行解答 — 我打算问一下利托。利托，你想对本次演讲做个总结吗？

**利托·伊瓦拉 (LITO IBARRA):** 是的。谢谢詹姆士。谢谢哈维尔。我首先想说的是，自从我加入董事会以来，我一直都是董事会风险委员会的成员。我有幸成为我们多年来取得的成熟和进步的首批见证人。我们一直在遵循詹姆士展示的风险管理框架。

正像他提到的一样，风险管理职能部门的目的并非在于消除或摆脱所有可能的风险。但是我们有责任去识别它们、考虑缓解措施，并在每个约定的时间更新风险登记册。就像詹姆士说的，我们每季度更新一次风险登记册，不过，这并不意味着我们必须等那么久。

我们还在 ICANN 内部培养了一种组织文化，让我们大多数合作人员在其负责的潜在风险领域中意识到我们可能发现的潜在风险。在 ICANN，我们不可能了解每个风险和每一个必须处理的话题。根据自己所处的职位，每位员工都已经了解并培养了这种风险文化，进而在每一个可能的情形或时间中，识别和谈及潜在的风险。

因此，整个风险管理职能部门的职责包括评估这些风险，确定它们的可行性，以及确定如果它们发生则可能造成的影响，并且要考虑缓解措施。这是董事会风险委员会自成立以来一直从事的工作，旨在监督、理解并配合贯穿于组织上下的整个风险管理职能部门向我们提供的信息。

另外，我还想说几件事。例如，正如你所知，自从我们开始着手战略规划以来，我们制定了具有五项战略宗旨的战略规划。其中，我们发现有些风险可能会阻碍我们实现这些宗旨。为此，我们进行了审核，并确保战略规划中识别的所有风险均包含在我们的风险登记册中。为了制定我们的战略规划，我们认为有必要采取上述做法。

此外，我们在董事会财务委员会 (BRC)、董事会风险委员会主席，以及董事会财务委员会和董事会审计委员会主席之间定期举行会议，因为这些会议涉及风险资金、财务和资源。我们还在董事会风险委员会主席与董事会技术委员会主席之间举行会议，因为众所周知，其他风险可能来自技术方面。董事会风险委员会还特别监督基础设施内的技术安全。当然，我们是在该组织一些成员的帮助和支持下采取上述操作的。

不过，非常重要的一点是，组织中的每个成员都应非常清楚什么是风险文化，什么是我们的风险偏好，什么是总体风险管理职能。正如我们所说，他们支持这项职能，定期 — 事实上，是每天 — 意识到并警惕所有这些潜在的风险。

最后我想说的是，董事会风险委员会……作为董事会成员诚信义务的一部分，董事会风险委员会每年向董事会提交两次报告或风险管

理职能部门的报告。我们培养了这种文化。董事会的每个人都知道，我们每年会向整个董事会提交两份来自风险管理职能部门的报告。

我们每年还会举办一次研讨会，既面向新加入董事会的成员，也面向那些可能不属于董事会风险委员会但希望了解以下信息的其他董事会成员：最新方法、公式，以及我们识别风险和制定缓解措施时所遵循的流程。

最后，我希望再次向詹姆士和他的团队、哈维尔以及所有继续帮助我们识别潜在风险和缓解措施的组织成员表示感谢。非常感谢。

詹姆士·考尔菲尔德

非常感谢利托提供的信息和背景。感谢你在董事会风险委员会的出色领导。谢谢。

哈维尔·卡尔维兹：

詹姆士，如果可以，我想说几句。我已经在聊天中回答了一些问题，不过，我认为聊天中的参与者也提出了一些确实很有帮助的问题和评论。聊天中有一组评论和一个来自 Sivasubramanian 的问题，我还没有处理，所以如果你不介意，我打算现在就做。

詹姆士·考尔菲尔德

好。谢谢你在我演讲期间处理这些问题。我不太擅长一边答疑一边演讲。我正在查看列表。

哈维尔·卡尔维兹：

我来朗读其中的内容。它们就位于我面前，我会处理的。

詹姆士·考尔菲尔德

太棒了。谢谢。

哈维尔·卡尔维兹:

在聊天时间的下午 3 点左右，西瓦提出了几个问题。我先读第一个问题。“这个风险治理框架可以评估并规定 ICANN 所依赖的最低和理想的必要财务缓冲区吗”谢谢你提出的问题。这个问题非常好。

实际上，这是 ICANN 一直特别关注的事情。因此，作为我们整体风险管理的一部分，组织的财务储备毫无疑问就像是西瓦指出的那样，也是我们缓解风险的重要方式。假如出现了一些风险，并对组织产生财务影响，那么我们可以利用财务储备来面对这些风险造成的财务后果。

几年前，董事会领导相关小组重新评估了必要的储备金和这些储备金确切的目标级别，正如你建议的那样，我们是以非常高的级别来评估组织所面临的风险。风险评估是确定储备基金目标级别的基础。

同样，风险评估并非侧重于了解风险的细节，而是侧重于确定战略风险级别；在我们表明“如果有这些类型的事件，那么我们将需要财政储备”时，已经完成了风险评估并已公开分享；这确定了当前适用于 ICANN 的目标级别，即最少 12 个月的运营费用。与你指出或询问的情况完全一致，风险评估会有助于评估组织的财务储备。

第二个问题，我不朗读完整的细节，而是读取它的头一部分。

“ICANN 的风险收益框架难道不应该包括与域名系统技术运营的所有环节相关联的风险吗？”我先保留余下的问题。感谢大家再次提出了一个非常重要的问题。

众所周知，根据 ICANN 已经制定并实施的政策，ICANN 相对于 DNS 的作用从技术层面上讲是非常条理、有序的。例如，你提到类似这样的事件：注册管理机构或注册服务机构无法承担其管理顶级域名的角色。作为例证，有些政策和角色是按照 ICANN 的作用和社群制定的政策来定义的，并且会完全针对这种类型的事件来加以实施。

换句话说，过去，这些风险已被转化为多种机制、程序，有时甚至是 ICANN 社群制定的政策，以确保有适用于这些事件的措施和可供这些事件考虑的措施等。

有个很好的示例，例如，域名注册管理后端应急运行机构 (EBERO) 政策和流程，其中包含 ICANN 为了在一个非常临时的基础上接管顶级域 (TLD) 管理工作而执行的应急后端注册管理运行机构措施，如果将 TLD 的管理工作重新指派给新的运营商，当前的运营商则会失败。在你提问的范围内，这是一个非常典型的示例。我的解答到此为止，希望这些会有助于解决你的问题。谢谢。

詹姆士，杰夫·纽曼 (Jeff Neuman) 提出了另一个问题或观点，我相信许多参加本次会议的人员都会提出这个非常自然，非常符合逻辑的问题或观点，即，“你能列出 ICANN 面临的危险吗？”。无论如何，这也是一个问题。我们要确保 ICANN 无需提供有关的公开声明，因为我们不希望在具体讨论了我们认为的 ICANN 最高风险后，制造或增加了组织面临的危险。

顺便说一句，例如，如果我们提到我们认为组织面临的高风险时，也应当向公众表明那些我们认为并不真正重要或不太重要的危险。

所以说，这是我们有意不分享的内容。当然，我们也不是有意在组织内分享如何应对这些危险，我承认这听起来可能与透明度背道而

驰。但是我希望人人都清楚，有时，假如你分享了遇到的一项挑战，或者分享了你如何应对这项挑战，那么你就会让自己面临潜在的更高风险，例如，你所面临的挑战会被不利的各方所利用。所以，这是我们不能做的事情。

杰夫的观点完全正确，有些公司，尤其是那些在股票市场上市的公司，会发布风险声明。事实上，我已经起草了相当多的风险声明，放在 10-K 或年度报告中。

关于这些风险声明，一般的说法是它们应用非常广泛而且非常通用。它们通常涉及监管、运营挑战等，这也是我们可以做的事情。我可以告诉大家，我们关注金融风险、法律风险、声誉风险和监管风险。大多数公司 90% 的风险声明都涉及上述层面。

我知道我有些夸大其词，不过我的观点是，对于任何一个组织都可能面临的任意具体风险，公开的风险声明始终应当保持在一个很高且难以捉摸的级别。这是我们务必要谨慎处理的一点。

我们希望通过本次会议向公众提供可见性，但更具体地说是向 ICANN 社群提供可见性：ICANN 管理风险并且按照详细、复杂和透明的风险管理方法来管理风险，希望上述信息能够对大家的理解有所帮助。我就讲到这里。有请詹姆士 —

詹姆士·考尔菲尔德

哈维尔，我认为这样一个术语会有助于澄清你解释的内容 — “漏洞”。我们的许多风险都是因为组织存在漏洞。因此，通过传播我们所认为的漏洞……这些漏洞是许多组织共有的，它们是自然形成的，并且会反复出现。然而许多风险都是漏洞造成的。

我认为，我们还应当重点强调董事会对风险管理框架的监督以及所发现的风险。利托确认了这一点。我认为这种情况，希望……本次演讲旨在让大家放心，因为 ICANN 正在采取一套全面而有条不紊的分析方法来执行风险管理。

我确实希望这能够促进我们对风险管理框架、具体管理方法、参与人员、我们的目标以及正在运转的流程保持透明的理念。我希望大家能够从我们正在实施的风险管理过程中感到欣慰，这会让我备受鼓舞。

好的。我认为我们还有一个关于非政治干预的问题。实际上，我觉得这不属于今天演讲涉及的范围。还有其他问题吗？

哈维尔·卡尔维兹：

是的。我刚才在聊天中添加了另一条关于上市公司发布的风险声明的评论，以此来总结杰夫·纽曼提出的那个话题。

詹姆士·考尔菲尔德

好的。我的演讲到此结束。还有其他问题吗？

哈维尔·卡尔维兹：

聊天中还有其他问题或评论吗？或者，有人想举手发言吗？

詹姆士·考尔菲尔德

好的。

---

哈维尔·卡尔维兹： 我们没有看到任何人举手示意，也没有任何进一步的问题，所以我想我们可以结束了，詹姆士。

詹姆士·考尔菲尔德 太棒了。感谢大家的关注。希望大家觉得有趣。谢谢。

哈维尔·卡尔维兹： 谢谢大家！希望大家在筹备周和 ICANN 72 届会议期间好好休息。谢谢。感谢大家的参与。

利托·伊瓦拉： 谢谢。谢谢大家。再见。

哈维尔·卡尔维兹： 再见。

克劳迪娅·鲁伊斯： 再见。谢谢各位的参与。现在可以停止录音。

[听写文稿结束]