Charles 河
公平通行工作小組

建議報告

目錄

1. 執行摘要
2. 引言
3. Charles 河工作小組活動
4. 主要發現摘要
5. 工作小組的反思
6. CRTF 最終建議
7. 工作小組聯合主席的結語

附錄

A. 第 205 條
B. Charles 河工作小組成員名單
C. 全部公眾參與活動資料
    a. 焦點團體與公聽會議程
        i. 2025 年秋季焦點團體議程
        ii. 2025 年秋季公聽會議程
        iii. 2026 年春季焦點團體議程
        iv. 2026 年春季公聽會議程
    b. 宣傳單
        i. 2025 年秋季公聽會宣傳單
        ii. 2026 年春季焦點團體宣傳單
        iii. 2026 年春季公聽會宣傳單
    c. 調查問卷
        i. 2025 年秋季調查問卷
        ii. 2026 年春季調查問卷
D. 公眾參與活動成果
    a. 2025 年秋季公聽會問卷回覆
    b. 2026 年春季公聽會問卷回覆
    c. 秋季和春季公眾參與活動的主要主題
E. DCR 現行公眾參與、宣導與聯繫流程
F. 2025 年秋季實地考察紀錄

1. 執行摘要

工作小組聯合主席致謝

Charles 河公平通行工作小組 (Charles River Task Force on Equitable River Access, CRTF) 的設立，旨在改善自然保育與遊憩事務部 (Department of Conservation and Recreation, DCR) 與相關社區建立聯繫、促進社區參與的方式。這些社區位於 Cambridge 市 Longfellow 橋與 Eliot 橋之間的 Charles 河區域附近，社區居民使用該區域，並受到涉及該區域的決策影響。透過這項工作，工作小組希望找出阻礙公眾實質參與 DCR 決策的因素，並提出改善溝通、宣導、聯繫及公眾參與的建議，尤其關注過去代表性不足及受到邊緣化的社區。

在這項工作推動的過程中，工作小組成員、居民、社區組織、政府機關代表和當地合作夥伴投入了大量時間，貢獻專業知識並分享親身經歷，為本報告的發現和建議提供依據。我們感謝所有參加會議、焦點團體、調查、公聽會、訪談及宣導與聯繫活動的人員。他們的貢獻協助工作小組提出改善 Charles 河沿岸地區公眾參與工作的建議，也為在整個 Massachusetts 州進一步改善 DCR 的公眾參與方式提供了參考。

關於 Charles 河工作小組

Massachusetts 州議會依據已通過的 2025 會計年度預算第 205 條 (Section 205 of the FY2025 Enacted Budget)，設立 Charles 河公平通行工作小組。工作小組受命研究 Cambridge 一側 Longfellow 橋與 Eliot 橋之間 Charles 河區域的公平通行問題，並向 DCR 提出建議。

立法規定，工作小組的建議應包括但不限於：DCR 如何在決策過程中更充分地納入環境正義原則，如何改善向周邊社區及利害關係人發出通知和進行溝通的方式，以及如何確保在研議決策時，讓公眾有實質參與的機會。

工作小組由能源與環境事務行政辦公室 (Executive Office of Energy and Environmental Affairs, EEA) 所屬的環境正義與公平辦公室 (Office of Environmental Justice and Equity, OEJE) 與 DCR 共同主導；大都會區規劃委員會 (Metropolitan Area Planning Council, MAPC) 提供會議主持、協調及技術支援。成員包括州政府機關、社區組織、倡議團體的代表以及居民。

公眾參與、宣導與聯繫活動

為蒐集提出建議所需的依據，工作小組於 2025 年 8 月至 2026 年 6 月辦理了廣泛的公眾參與活動，包括：

- 11 次工作小組會議；
- 4 場焦點團體討論；
- 4 場公聽會；
- 與社區組織進行一對一交流；
- 逐戶拜訪和社區宣導與聯繫活動；以及
- 2 次公眾問卷調查。

這些工作共吸引了數百名社區成員和利害關係人參與，也為聽取居民的意見創造了機會。這些居民的經歷、觀點以及以往參與 DCR 事務的程度各不相同。

公眾參與工作的一個核心目標，是直接聽取歷史上在 DCR 公共決策過程及宣導與聯繫工作中代表性不足的居民和社區的意見。工作小組希望瞭解與通行、基礎設施和道路封閉有關的溝通及宣導與聯繫問題，同時探討 DCR 如何透過更有效的合作、協調以及提供參與機會，與社區建立更緊密的聯繫。

主要發現

各項公眾參與活動反覆呈現以下幾個共同主題：

需要更加穩定、一致的溝通

居民表示，他們不清楚如何聯絡 DCR、在哪裡查詢有關專案和封閉措施的資訊，也不瞭解自己關切的事項或提出的問題會如何獲得處理。社區成員一再要求明確的聯絡窗口、更主動的溝通，以及定期的專案進度更新。

需要更早、更有實質意義的公眾參與

許多參與者表示，他們往往到了專案執行階段才瞭解相關情況，而非在專案規劃階段就取得資訊；對於相關決定，也常常在決定已經做出後才得知。居民希望更早收到通知及宣導聯繫訊息，在規劃過程中有更多提出意見的機會，並在專案執行期間持續獲得進度更新，以便全程參與專案。

公平、無障礙的宣導與聯繫至關重要

參與者強調，應透過多種溝通管道，以不同社區都能方便取得和使用的形式提供資訊。建議包括以多種語言進行宣導與聯繫、提供紙本資料、深入社區進行宣導與聯繫、郵寄資料和張貼實體通知，以及與社區信賴的組織和機構建立合作關係。

需要加強各方協調

社區成員經常表示，他們不清楚 DCR、Cambridge 市政府及其他公共機構各自的角色和職責。參與者希望各機構與市政府進一步加強協調，並向公眾傳達更加一致的資訊。

基礎設施與通行方面的關切

社區成員還提出了一系列與基礎設施有關的關切事項，包括步道沿線及道路穿越處的行人和自行車騎士安全、無障礙通行、植被與步道維護等需求、道路封閉及未能提前提供清楚的改道資訊的問題，以及對周邊社區的整體影響。雖然這些問題超出了工作小組任務的主要範圍，但仍為有關溝通、宣導、聯繫及公眾參與方式的討論提供了參考。

建議

根據公眾參與活動所歸納出的主要發現，工作小組向 DCR 提出了四項建議。

建議 1：改善專案規劃

DCR 應建立統一、一致的方式來傳達專案及各項措施的資訊，包括提供清楚的專案資訊、定期更新進度、採用多種溝通管道，並在專案規劃及執行的整個過程中，提供公眾表達意見的機會。

建議 2：改善流程與溝通

DCR 應建立明確的流程，並採用能夠及時回應公眾的溝通工具，協助社區成員瞭解如何參與 DCR 的相關事務、取得資訊、提出回饋並及時收到回覆。本項建議著重提升日常溝通的有效性、課責性和可近性。在與其他機構合作推動相關措施時，DCR 應運用改善後的方式與方法，並與合作機構分享這些做法。

建議 3：以公平和環境正義為核心

DCR 應建立相關流程，確保過去受到邊緣化及代表性不足的社區有實質參與機構決策的機會。這包括在專案規劃和執行中納入環境正義原則、語言服務可近性方面的考量，以及公眾參與領域的最佳實務。

建議 4：在 Charles 河沿岸試辦

DCR 應將本報告確立的溝通和公眾參與策略應用於 Longfellow 橋與 Eliot 橋之間 Charles 河沿岸地區的專案、計畫和活動。透過這次試辦所累積的經驗與教訓，可為整個 Massachusetts 州進一步改善公眾參與方式提供參考。

未來展望

工作小組體認到，部分建議可在近期運用現有工作人員和資源落實；但另一些建議需要先為 DCR 增加人員和資金等資源，才能付諸實行。本報告的建議為 DCR 提供了切實可行的行動路線圖，既明確指出依靠現有資源可以完成的改善，也說明了要實現工作小組所設想的實質、持續的公眾參與，還需要增加哪些投入。如此一來，公眾便能清楚瞭解哪些進展可在近期達成，以及哪些目標需要透過能力建構和經費支持，才能在長期實現。

2. 引言

Charles 河沿岸區域通行與使用相關問題的歷史背景

自然保育與遊憩事務部 (「DCR」) 管理著近 50 萬英畝土地，構成了美國規模最大、類型最多樣化的州立公園體系之一。該部門的工作重點是透過保護、推廣和提升本州共有的自然、文化及遊憩資源，增進所有人的福祉，並加強人與環境之間的重要連結。

DCR 的基礎設施協助人們前往其管轄的自然景觀區域和無障礙遊憩設施，並在這些區域內通行。DCR 工作人員致力於打造更健康、更具韌性的 Massachusetts 州，讓所有居民和遊客都能在州內的開放空間和公有土地上放鬆身心、靜心思考，並感受到歸屬感。長期以來，DCR 在有效推動全州邊緣化社區參與方面一直面臨困難，因此錯失了向居民介紹專案和活動安排，以及在決策早期納入社區意見的機會。對於居住在 Cambridge 市 Charles 河沿岸地區並使用該區域的社區，DCR 在推動其參與時所面臨的問題尤其明顯。

關於 Charles 河工作小組 (CRTF)

法律依據：已通過的 2025 會計年度預算第 205 條

Massachusetts 州議會依據已通過的 2025 會計年度預算第 205 條（下稱「第 205 條」），成立 Charles 河公平通行工作小組（簡稱「CRTF」或「工作小組」）。訂定第 205 條，旨在研究 Cambridge 一側 Longfellow 橋與 Eliot 橋之間 Charles 河區域的公平通行問題，並向 DCR 提出建議。CRTF 受命提出的建議包括：(i) 確保 DCR 在做出涉及 Longfellow 橋與 Eliot 橋之間 Charles 河區域的決定時考慮環境正義原則；(ii) 確保在就封閉 Memorial Drive 或限制其通行做出重大決定時，讓所有利害關係人參與；(iii) 確保 DCR 改變 Memorial Drive 的通行安排時，向相鄰社區的居民發出適當通知；(iv) 改善 Charles 河沿岸的活動安排，使各類利害關係人都能參與並從中受益。

第 205 條的詳細內容見附錄 A。

工作小組成員

第 205 條規定，CRTF 成員應包括 EEA 環境正義事務副部長、DCR 專員、指定社區組織的代表，以及至少 6 名主要住所位於 Charles 河周邊 1/2 英里範圍內，且屬於環境正義族群或居住在補貼住宅中的人士。這些人士中至少須有 2 人居住在 Riverside 社區。

工作小組聯合主席和成員名單見附錄 B。

專案團隊與時間安排

CRTF 專案團隊由 Massachusetts 州能源與環境事務行政辦公室 (EEA) 和 DCR 共同主導，大都會區規劃委員會 (MAPC) 擔任專案顧問並提供協助。EEA 和 DCR 工作人員為工作小組提供支援和參考資訊，協助落實工作小組的各項工作（圖 1），並向公眾通報進度。MAPC 負責會議主持與協調、蒐集公眾意見，並協助工作小組編寫彙整其發現和建議的最終報告。



圖 1：*工作小組會議時間軸*

3. Charles 河工作小組活動

工作小組會議

CRTF 會議的重點與討論內容

2025 年 8 月至 2026 年 6 月期間，工作小組共舉行了 11 次會議。會議為 EEA、DCR、工作小組成員和 MAPC 提供了討論、協作及決定各項專案事務的平台，議題包括確認利害關係人、公眾參與及宣導與聯繫的流程、資料與策略，以及報告建議等（見圖 2）。會議議程和會議紀錄等工作小組會議資料可在 Charles 河工作小組網頁 (https://www.mass.gov/info-details/charles-river-task-force-on-equitable-river-access#task-force-meetings) 上公開查閱。

TASK FORCE MEETING 1	Discussed: Project overview, scope of work, roles & responsibilities, timeline and the fall public hearing structure
TASK FORCE MEETING 2	• Discussed the history of the Charles River • Discussed goals of the task force and stakeholders • Reviewed the revised project timeline
TASK FORCE MEETING 3	• Discussed October and November engagement activities • Provided feedback on October Engagement activities • Confirmed details and discussed structure/content for November Public Hearings
TASK FORCE MEETING 4	Discussed recording task force meetings, site walk, and the structure and content of public hearings
TASK FORCE MEETING 5	Updated and discussed the public survey
TASK FORCE MEETING 6	• Task Force reflections of task force work so far. • Discussed feedback from fall public hearings engagement and survey • Discussed plan for task force work from January-June
TASK FORCE MEETING 7	Discussed spring focus group content and spring focus group outreach strategy and materials
TASK FORCE MEETING 8	• Reviewed Spring focus group flyer and discussed scheduling focus groups • Discussed public hearing outreach flyer • Discussed preliminary draft recommendations • Previewed draft public hearing agenda and survey
TASK FORCE MEETING 9	• Reviewed spring focus group outcomes and public hearing outreach flyer • Reviewed and discussed updated draft recommendations for public release • Reviewed and discussed draft survey
TASK FORCE MEETING 10	• Reviewed recommendations from public hearings, public hearing survey and focus group survey to date • Reviewed and discussed draft report
TASK FORCE MEETING 11	Discuss draft report
TASK FORCE MEETING 12	Vote on approving the final report

圖 2：*工作小組會議內容摘要。*

公眾參與、宣導與聯繫活動

CRTF 的公眾參與工作包括焦點團體、一對一交流、逐戶拜訪、公聽會和公眾問卷調查。這些活動旨在為向 EEA 和 DCR 提出建議提供依據，協助改善接觸更廣泛的社區利害關係人並與其建立聯繫的流程。加強社區參與，將有助於改善 DCR 的相關活動、規劃和決策；這些工作可能影響 Cambridge 市 Longfellow 橋與 Eliot 橋之間 Charles 河沿岸地區的通行和使用，也可能影響鄰近街區及社區。秋季和春季公眾參與活動所反映的主要主題見附錄 D。

焦點團體

工作小組在其建議並共同議定的地點舉行了四場焦點團體討論，目的是直接聽取社區成員的意見。討論主題包括社區成員在聯絡及瞭解 DCR 時面臨的困難，哪些宣導、聯繫及公眾參與方式最符合他們的需求和偏好，以及整體而言，他們希望 DCR 如何改善與公園設施、通行和共享公園用地管理有關的溝通、宣導與聯繫工作。秋季的一場焦點團體討論在 Rivermark (808–812 Memorial Drive) 舉行；春季則在 Cambridge 住宅管理局所屬的 Putnam Gardens 和 Woodrow Wilson Court 住宅大樓，以及 Cambridge 長者中心舉行了其他場次。

一對一交流

為更深入瞭解社區情況，工作小組於初秋與四個當地組織的工作人員進行了一對一交流。這些組織為使用 Charles 河沿岸區域的社區提供支持。參與一對一交流的組織由工作小組推薦，包括：

- Cambridge 社區中心：Zach Goldhammer，參與和合作關係主任 (Director of Engagement and Partnership)
- Cambridgeport 社區協會：Rebecca Bowie，協調員 (Coordinator)
- Cambridge 市政府：Jackson Price，社區參與主任 (Community Engagement Director)；Jeremy Warnick，傳播事務主任 (Communications Director)。
- Homeowners Rehab Inc.：Joe Deignan，社區參與主任 (Director of Community Engagement)

逐戶拜訪

秋季進行了兩輪逐戶拜訪，向社區居民介紹並宣傳 2025 年 11 月舉行的前兩場公聽會，同時與居民交流他們如何使用 Charles 河沿岸區域。逐戶拜訪（圖 3）以 Cambridgeport 和 Riverside 社區為重點範圍。工作人員共與 35 人交談，並發放了 129 份宣傳單。

逐戶拜訪涵蓋以下路線：

- Putnam Avenue：從 Putnam Avenue 與 Peabody Terrace 交會處至 Putnam Avenue 與 Pleasant Street 交會處
- Western Avenue：從 Western Avenue 與 Memorial Drive 交會處至 Western Avenue 與 Howard Street 交會處
- River Street：從 River Street 與 Memorial Drive 交會處至 River Street 與 Pleasant Street 交會處



圖 3：逐戶拜訪活動地點分布圖

公聽會

工作小組先後舉行了四場公聽會，為相關工作蒐集意見。2025 年 11 月舉行了兩場公聽會，徵詢社區對 DCR 決策所產生影響的看法：11 月 10 日舉行線上公聽會（55 人參加），11 月 17 日在 Cambridge 社區中心舉行實體公聽會（77 人參加）。2026 年春季又舉行了兩場：4 月 29 日在 Morse 小學舉行實體公聽會（21 人參加），5 月 5 日舉行線上公聽會（24 人參加）。春季公聽會旨在概述工作小組的建議草案，並就各項建議及其相關擬議行動徵求回饋。對於要求改造公園、步道和道路等實體設施的意見，DCR 另行記錄，並將這些意見納入未來的資本支出和維護預算規劃。

公眾問卷調查

工作小組共進行了兩次線上公眾問卷調查，分別在秋季和春季辦理。秋季公眾問卷調查於 2025 年 10 月 14 日至 12 月 31 日進行，共收到 475 份回覆。下方圖 4 顯示受訪者的組成。

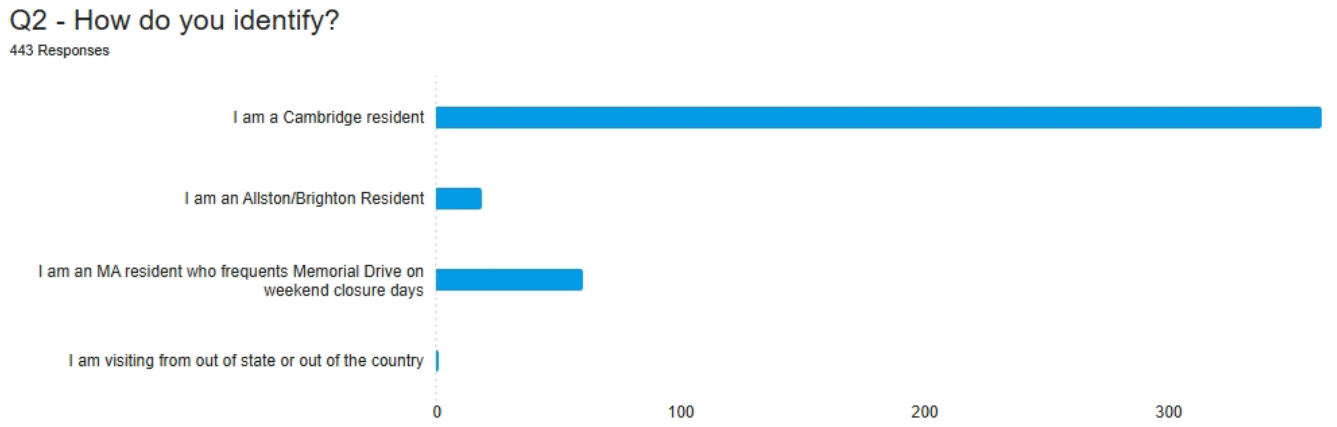


圖 4：秋季問卷受訪者組成

春季公眾問卷調查於 4 月 29 日至 5 月 29 日開放填答，重點在於徵求公眾對最終報告中一組建議草案的回饋，共收到 232 份回覆。圖 5 顯示受訪者的組成。提交的問卷回覆見附錄 C。

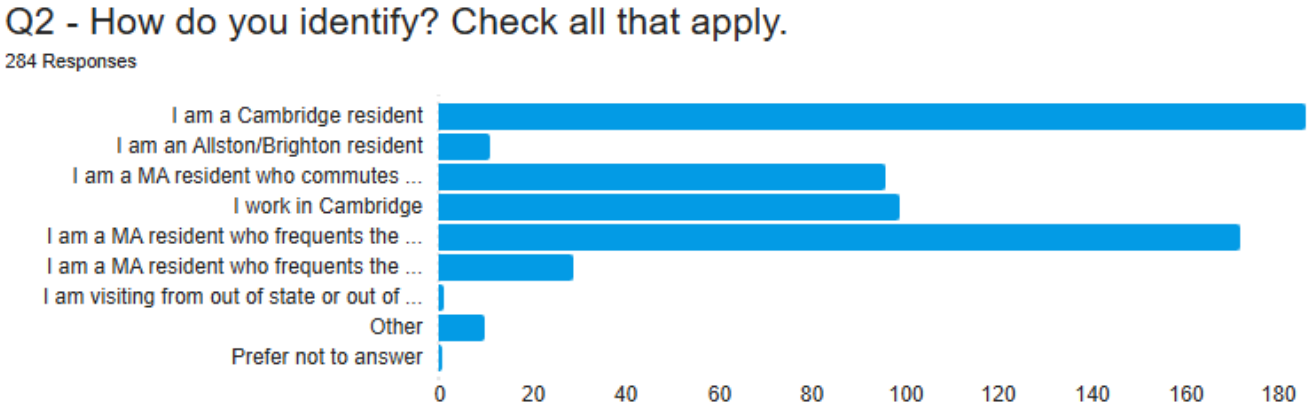


圖 5：春季問卷受訪者組成

4. 主要發現摘要

秋季和春季公眾參與資料反映出的主要主題

秋季公眾參與活動著重蒐集整體回饋、想法和關切事項，結果顯示：

- 公園和道路的基礎設施仍需進一步改善，包括設置更安全的行人穿越道、改善行人及自行車通行的便利性和相關設施，以及加強維護工作。
- 道路封閉持續對不同社區產生不同影響：部分社區成員肯定封閉所帶來的益處，另一些人則對其影響表示擔憂，尤其是某些社區承擔了明顯較重的道路封閉相關負擔。
- DCR 需要就專案、維護、活動安排及道路封閉進行更多溝通、宣導與聯繫，並維持工作的一致性和持續性。

以下圖 6 和圖 7 彙整了透過不同公眾參與管道所蒐集到的主要主題。

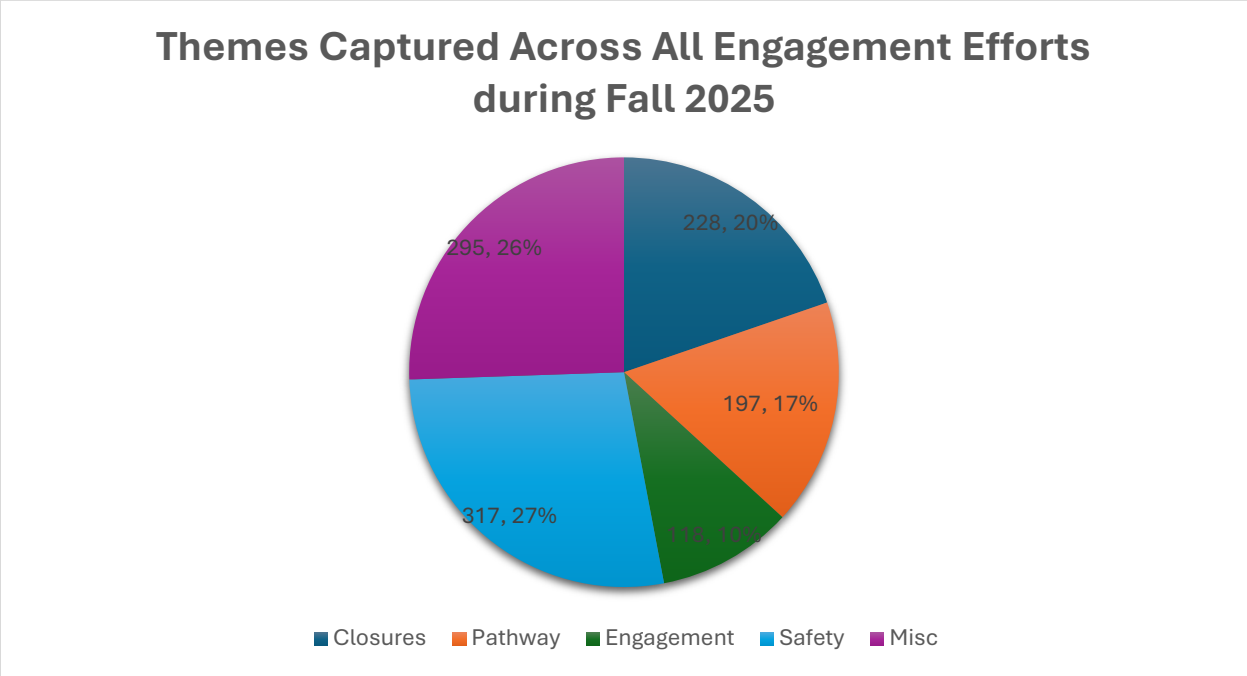


圖 6：2025 年秋季各類公眾參與活動反映的主題

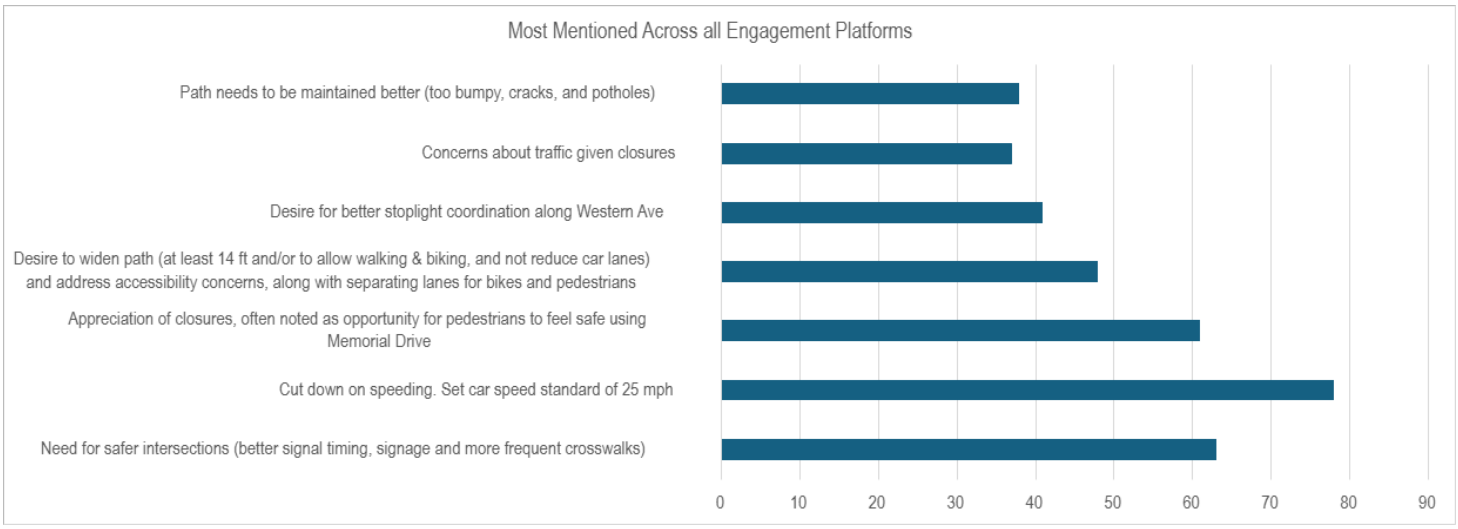


圖 7：2025 年秋季各公眾參與管道最常提及的意見主題

春季公眾參與活動著重徵求對工作小組所提建議草案的回饋和意見，結果顯示：

- DCR 需要與當地社區進行更多溝通、宣導與聯繫，並維持工作的一致性和持續性，尤其要關注居住在 DCR 專案區域內的居民。
- 需要探索更多與社區成員溝通及分享資訊的方式與機制，使其更加多元。
- 收到的大多數公眾意見和回饋（包括焦點團體意見和問卷回覆）均贊同工作小組提出的建議；不過，仍需進一步解釋，並使表述更加清楚，例如說明定義、具體衡量指標、目標和時間安排等。

以下圖 8 至圖 11 彙整了公眾對建議草案的整體態度（根據公眾問卷調查回覆整理）：

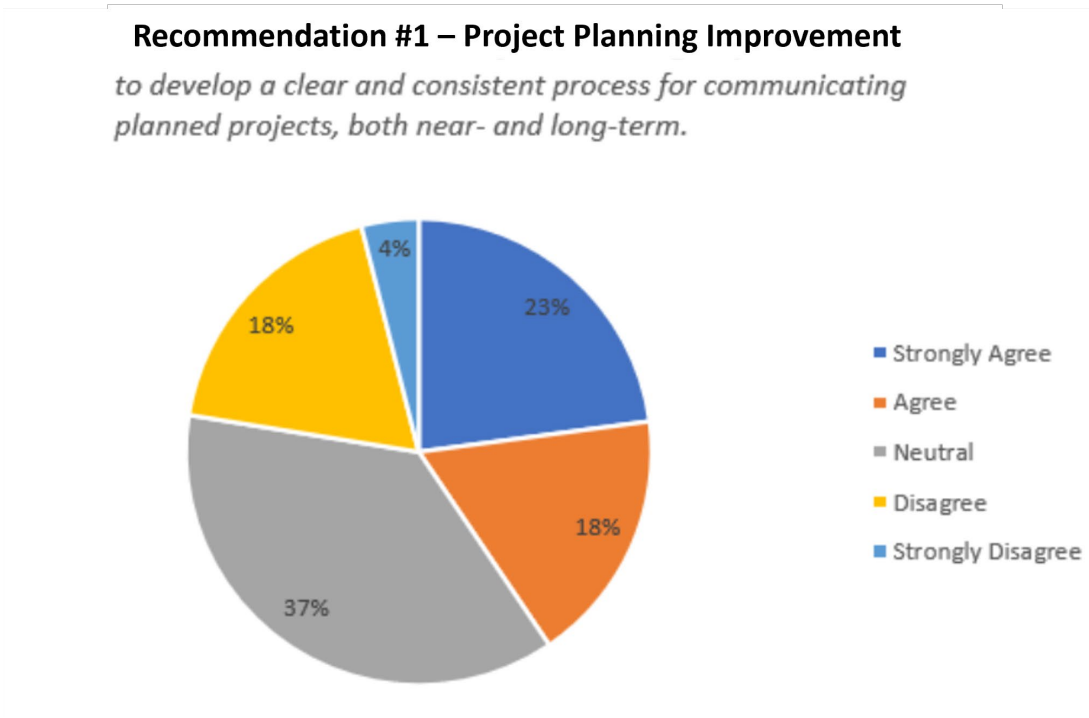


圖 8：對建議 1 的問卷回覆

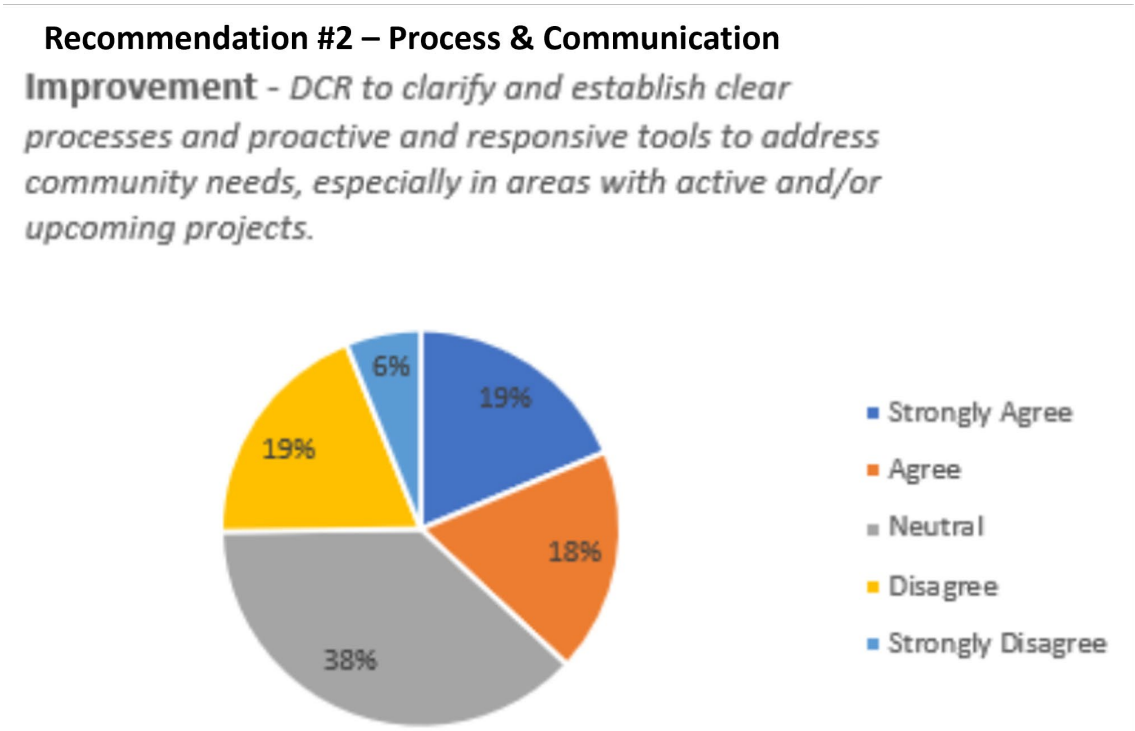


圖 9：對建議 2 的問卷回覆

Recommendation #3 - Centering Equity & Environmental Justice - *DCR to establish a clear process for ensuring marginalized communities and those who have historically been impacted by and excluded from public processes have a clear role in DCR processes*

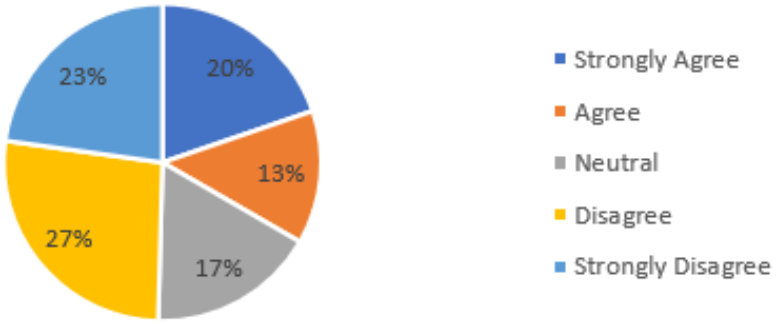


圖 10：對建議 3 的問卷回覆

Recommendation #4 - Implementation

DCR to apply the communication and outreach recommendations above (Recommendations 1-3) to address physical infrastructure-related feedback received through this Task Force for the Charles River area between Longfellow and Eliot bridges, as a pilot for applying communication and outreach strategies for other DCR projects across the Commonwealth.

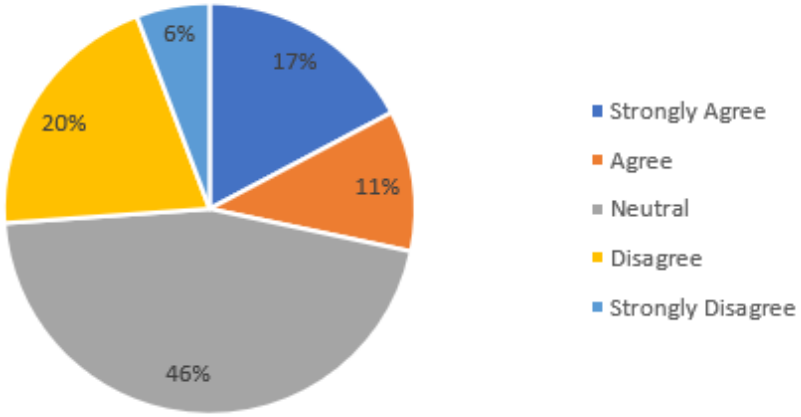


圖 11：對建議 4 的問卷回覆

回顧兩個階段的公眾參與工作

CRTF 最初依照立法安排，設為一項為期 6 個月的專案，原訂在 2024 年 7 月至 2025 年 6 月期間完成工作。由於 DCR 的人員配置和工作量能有限，且缺乏支持工作小組運作的經費，專案直到 2025 年 7 月才得以啟動。啟動後很快便發現，專案團隊與工作小組成員建立關係，以及落實工作小組廣泛的公眾參與目標、聽取當地居民的觀點，需要超過 6 個月的時間。因此，專案完成期限延長至 2026 年 6 月 30 日。

為協助解決工作小組早期會議中出現的溝通和建立關係方面的難題，工作小組將 2026 年 1 月 28 日舉行的第 6 次會議安排為時間較長的實體工作坊，以確認在整個春季推動工作小組任務及公眾參與活動的最佳方式，並釐清完成最終報告所需的各項要素。在此期間，DCR 專員和能源與環境事務行政辦公室負責環境正義事務的副部長更積極參與 CRTF 會議和活動，回應了工作小組希望主管階層參與其中的訴求。

落實工作小組建議需要為 DCR 增加經費和人力支援

DCR 從本次工作期間收到的回饋中體認到，有必要加強推動社區參與的工作，並改善溝通、宣導與聯繫方式。近年來，DCR 已落實多項改善措施，例如成立社區關係團隊，回應居民的詢問和關切事項；設立立法與合作關係團隊，與市鎮政府、民選官員以及關注 DCR 所管理土地和資源的當地社區團體進行協調。DCR 還設有公眾參與主任，並於近期聘任了環境正義資深主任。然而，量能限制仍影響 DCR 依照自身或工作小組的設想，在這一特定區域以及更廣泛的全州範圍內實現公眾參與目標。以下建議中的執行策略和時間安排，反映了推動這些建議所需的條件。

5. CRTF 的反思

在工作過程中，工作小組歸納了若干經驗，可為 DCR 及其他機構未來推動的社區參與工作、諮詢機構的運作及公眾參與程序提供參考。

專案設計與共同認知

工作小組發現，在專案啟動時，就專案目的、範圍、立法意旨及預期成果建立共同認知，是專案成功的關鍵。初期對工作小組任務和目標的認識不清楚，使參與者產生不同的期待，也影響了專案的推動。未來的類似工作可參考以下有益的做法：

- 舉行內容完整的專案啟動會議，清楚說明目標、各方角色、責任、決策權限及預期成果；
- 訂定各方共同認可的專案計畫，明確列出關鍵里程碑、交付成果、決策時點，以及參與者提出意見的機會；
- 及早介紹促成相關工作的立法和歷史背景；以及
- 安排實地參訪，以及依據當地實際情況設計的學習活動，以建立對社區狀況及在地觀點的共同認識。

社區參與與代表性

整個過程中的一項主要挑戰，是既要兼顧工作小組成員和社區參與者提出的不同觀點，又必須始終聚焦於法定任務，以及歷史上在公共決策中代表性不足的社區所面臨的需求。工作小組發現：

- 與過去未曾參與 DCR 事務的社區建立關係，需要投入大量時間，並針對這些社區進行宣導與聯繫；
- 以往專案和決定造成的既有不信任，可能影響公眾參與和社區的看法；
- DCR 經常依賴已與其建立聯繫的組織和利害關係人，使聽取新聲音的工作面臨阻礙；以及
- 需要投入更多心力，確保公眾參與程序能讓過去代表性不足的社區實質參與，同時也向廣大公眾提供參與機會。

能力、資源與長期承諾

工作小組體認到，切實有效的公眾參與需要在時間、人員、資金及組織能力方面投入大量資源。資源限制影響了逐戶拜訪、發放宣傳單和建立社區關係等宣導與聯繫活動的規模。工作小組還發現：

- 在大型群體中持續推動參與和凝聚共識可能頗具挑戰，尤其是參與者具有不同經歷和利益訴求，且專案歷時較長時；
- 教育訓練、支持和彈性安排有助於專案團隊推動協作式的參與過程，並因應利害關係人之間複雜的互動關係；以及
- 良好的社區參與工作無法僅靠單次措施達成，而需要機構長期實踐承諾並持續投入資源。

主要觀察

除本報告所載建議外，工作小組也記錄了社區對 Charles 河沿岸基礎設施、無障礙通行、維護和安全問題的關切。儘管這些問題超出了工作小組法定任務的主要範圍，但也凸顯了 DCR 與其服務的社區之間持續溝通、推動公眾參與及合作的重要性。

6. CRTF 最終建議

DCR 從與工作小組合作期間收到的回饋中體認到，確實有必要加強推動其所管轄公園用地周邊社區參與的工作。此外，DCR 及其他州和市鎮政府機關也需要切實改善溝通、規劃、宣導與聯繫方式。

以下四 (4) 項建議分別提出了改善 DCR 溝通及宣導與聯繫流程的步驟。對於每項建議，工作小組還提出了具體執行策略或行動、根據 DCR 和 EEA 指導意見擬定的時間安排，以及可能需要的資源，以確保 DCR 擁有落實建議所需的充足資源和支持。落實其中部分建議，還需要為 DCR 增加經費和人力支援。

建議 1——改善專案規劃：DCR 應建立明確、一致的流程，向公眾傳達近期和長期預定執行專案的資訊。

背景說明：*本項建議源於以下需求：需要以更有規律、更一致的方式，向受專案影響區域的社區成員通報專案工作。工作小組反覆聽到社區提出的一項訴求，是希望 DCR 更定期地更新專案進度及後續步驟。目前，社區成員就任何特定問題向 DCR 提出意見或表達關切的管道有限。本項建議旨在確保 DCR 採用更加一致的流程，向社區成員傳達專案資訊。*

時間範圍定義：近期 = 3 個月至 2 年；中期 = 3 至 5 年；長期 = 超過 5 年。

其他定義：CRM = 客戶關係管理 (Customer Relationship Management)

建議的執行策略或行動	執行時間安排	支援執行所需的資源	已實施或正在推動的措施
1. 採用利害關係人管理技術和流程，更有效地向可能受影響的社區傳達專案及活動安排的資訊（包括規劃、不同階段和進度更新）。溝通對象可包括社區領導人及團體、當地教會、文化中心、長者中心、長者住宅、公共住宅及可負擔住宅的相關人員，以及當地市鎮政府和合作的州政府機關。	近期	**人員：**現有工作人員 **資訊技術：**正在導入的 CRM 工具 **其他資源：**無	DCR 公共事務團隊目前使用一套個案管理工具，方便整理紀錄；但對於 DCR 希望與社區及合作夥伴進行的宣導、聯繫、協調和溝通工作，該工具在許多其他方面仍有不足。
2. 為每個專案建立供公眾查閱的專屬網頁，介紹專案目標、考慮中的備選方案、預期影響、社區提出意見的機會及專案進度。例如，可採用與 Cambridge 市「建設專案」網頁功能相近的形式。	近期或中期（取決於資金）	**人員：**增加溝通團隊的人力支援，以管理資訊技術基礎設施；並增加公共事務團隊的人力支援，使其能更頻繁地更新專案資訊。 **資訊技術：**正在開發的專案管理系統（內部）；現	DCR 目前為許多大型及分階段執行的專案設有專屬網頁，用於發布及更新專案資訊。DCR 正在考慮可於 mass.gov 網站系統內實現的改善措施。

建議的執行策略或行動	執行時間安排	支援執行所需的資源	已實施或正在推動的措施
		有供外部使用者使用的資訊技術資源 **其他資源**：無	
3. 建立統一的多管道溝通方式，並針對可能受專案推動影響最大的社區，訂定相應的宣導與聯繫策略。例如，在專案開始前，於預定進行相關工作的實際地點附近張貼宣傳單；利用報紙、廣播或當地電視頻道等傳統媒體，以及社群媒體進行宣傳，同時也與多語言傳播管道建立聯繫。	中期（取決於資金）	**人員**：增加公共事務團隊的人力支援，以加強宣導、聯繫及公眾參與活動。 **資訊技術**：正在導入的 CRM 工具 **其他資源**：語言服務、郵寄經費、媒體投放經費等	DCR 目前會向立法機關、市鎮政府及已知的利害關係人通報資訊，以宣傳公開會議，並鼓勵他們透過各自的聯繫網絡傳播會議資訊。DCR 也會更新其公開會議網頁，並寄送相關的宣傳電子郵件。
4. 確保所有人都能公平取得資訊，例如： ○ 使用通俗易懂的資料及摘要 ○ 採用無障礙格式及統一設計 ○ 翻譯相關資料	近期	**人員**：現有工作人員 **資訊技術**：無 **其他資源**：語言服務	DCR 目前將所有公開會議通知翻譯成 Massachusetts 州使用人數最多的五種語言。DCR 在提升線上資料的數位無障礙程度方面，也正取得顯著進展。

建議 2——改善流程與溝通：DCR 應釐清並建立明確的流程，採用能夠主動溝通、及時回應的工具，以滿足社區需求，尤其要關注有專案正在進行或即將啟動的地區。

背景說明：*社區成員有意見回饋或關切事項時，往往不清楚應如何聯絡 DCR，或應該聯絡哪位工作人員。有時，社區成員無法從 DCR 獲得持續、一致的資訊更新、及時回覆或後續追蹤。本項建議旨在促使 DCR 增設溝通與協調的流程和機制。*

時間範圍定義：近期 = 3 個月至 2 年；中期 = 3 至 5 年；長期 = 超過 5 年。

其他定義：CRM = 客戶關係管理 (Customer Relationship Management)

建議的執行策略或行動	執行時間安排	支援執行所需的資源	已實施或正在推動的措施
1. 為社區成員提供明確的聯絡窗口，以便他們就影響公園和道路的專案、活動安排或封閉措施進行諮詢。	長期（取決於資金）；還需進一步進行策略規劃，以確定該職位應設於 DCR 的哪個部門	**人員：**增加公共事務團隊的人力支援，在 DCR 管理的資產較多的地區配置專職社區聯絡員 **資訊技術：**正在導入的 CRM 工具 **其他資源：**無	對於規模較大的 DCR 專案，專案網頁上通常會列出聯絡窗口的資訊。
2. 辦理資訊宣導活動，向社區介紹 DCR 社區關係團隊及其他公眾意見徵詢流程，說明社區成員如何聯絡 DCR、不同類型的問題應向何處反映，以及預期可收到回覆的時間。	近期	**人員：**現有工作人員 **資訊技術：**現有資訊技術資源 **其他資源：**宣傳資料、語言服務	目前，公眾可撥打 (617) 626-1250 或寄送電子郵件至 mass.parks@mass.gov 聯絡 DCR，也可瀏覽 DCR 的公開會議頁面和公眾意見平台，瞭解提出意見的機會。
3. 加強專案溝通中的回饋機制，讓居民收到後續回覆，瞭解相關單位如何考量或解決他們關切的問題。	中期	**人員：**增加公共事務團隊的人力支援，確保回饋機制持續、一致地運作，並及時回應公眾。 **資訊技術：**正在導入的 CRM 工具 **其他資源：**語言服務	對於居民來電反映的問題，DCR 通常會當場解決，或及時與居民聯絡，追蹤後續情況。對於公開會議期間提出的意見，

			DCR 也會盡量當場或在會後不久回應。
4. 針對封閉措施、服務中斷及專案時間安排，提前發布通知並提供清楚的說明。	近期	**人員**：現有工作人員 **資訊技術**：正在導入的 CRM 工具 **其他資源**：語言服務	DCR 目前會向訂閱「DCR 更新資訊」的所有人員寄送電子郵件提醒，並在 DCR 的「公園提醒」網頁上發布這些資訊。
5. 改善並加強與市鎮政府及州政府機關內主要部門和溝通團隊的協調，統籌並擴大對受影響社區的宣導與聯繫工作。	長期（取決於資金）	**人員**：增加公共事務團隊的人力支援，加強與市鎮及州政府機關的協調。 **資訊技術**：無 **其他資源**：市鎮政府和州政府機關的配合，以及與 DCR 溝通和協調的能力	DCR 目前設有由 5 名協調員組成的團隊，負責在全州範圍內與數以百計的議員、市鎮政府、其他相關政府機關和合作夥伴保持聯繫。

建議 3——以公平與環境正義為核心：DCR 應建立明確的流程，確保邊緣化社區，以及過去受到影響並被排除在外的社區，在 DCR 各項流程中都有明確的參與角色。

背景說明：*社區成員表示，在許多情況下，DCR 的決策未能反映或納入直接受影響社區的聲音。社區成員認為，他們沒有機會參與規劃和決策過程中的關鍵環節，因而往往承受交通壅塞、安全問題等後果，卻無法享有相關益處。工作小組認為，本項建議能夠確保公平原則成為 DCR 所有規劃和決策過程的核心。*

時間範圍定義：近期 = 3 個月至 2 年；中期 = 3 至 5 年；長期 = 超過 5 年。

其他定義：CRM = 客戶關係管理 (Customer Relationship Management)

建議的執行策略或行動	執行時間安排	支援執行所需的資源	已實施或正在推動的措施
1. 在任何專案啟動時，將相關評估納入專案前期規劃，確認哪些人員或社區可能受到施工或最終專案成果的影響，並明確	近期（取決於資金）	**人員**：增派公共事務人力，評估受影響社區並訂定、落實全面的宣導與聯繫計畫	在大多數專案的前期規劃及設計階段，DCR 都會在舉行對一般公眾開放的會議之前，先向立法機

界定他們在專案整個生命週期中能夠或應當發揮的作用。		**資訊技術**：正在導入的 CRM 工具 **其他資源**：聘請顧問在專案構思階段進行專案影響研究	關、市鎮政府及已知的利害關係人通報資訊。
2. 在專案前期規劃階段，與專案合作夥伴或當地主管機關（即其他州政府機關及／或 Cambridge 市政府）協調，對已確認可能受影響的社區進行宣導與聯繫。	長期（取決於資金）	**人員**：增派公共事務人力，執行全面的宣導與聯繫計畫，包括設置宣導諮詢服務台、發放宣傳單、郵寄資料等 **資訊技術**：無 **其他資源**：語言服務	DCR 目前設有由 5 名協調員組成的團隊，負責在全州範圍內與數以百計的議員、市鎮政府、其他相關政府機關和合作夥伴保持聯繫。
3. 確保將 DCR 的《語言服務保障計畫》 (Language Access Plan) 納入這些流程。	近期（取決於資金）	**人員**：現有工作人員 **資訊技術**：無 **其他資源**：語言服務	DCR 已建立相關機制，可以提供部分語言服務。
4. 訂定並執行 DCR《公眾參與計畫》 (Public Involvement Plan)，以 EEA《公眾參與計畫》的架構為依據。	中期（取決於資金）	**人員**：現有工作人員 **資訊技術**：無 **其他資源**：聘請顧問協助 DCR 訂定全面的計畫	DCR 正在研擬內部工作草案。
5. 專案完成後，與市鎮政府、社區利害關係人、合作夥伴及組織共同檢視專案整個過程中的宣導、聯繫和溝通工作。	近期或中期（取決於資金）	**人員**：增派公共事務人員，進行事後分析、後續追蹤及報告 **資訊技術**：無 **其他資源**：無	DCR 目前透過與利害關係人的既有關係，為專案訂定宣導、聯繫及公眾參與計畫。

建議 4——執行：DCR 應將上述溝通、宣導與聯繫建議（建議 1 至 3）應用於 Longfellow 橋與 Eliot 橋之間的 Charles 河區域，回應工作小組收到的有關實體基礎設施的意見，並在此試辦，為日後在 Massachusetts 州其他 DCR 專案中應用這些溝通、宣導與聯繫策略累積經驗。

背景說明：*DCR 應在 Longfellow 橋與 Eliot 橋之間的 Charles 河區域落實前述各項建議中的策略和行動。透過此次試辦所歸納出的最佳實務，以及從中汲取的經驗與教訓，可推廣至 Massachusetts 州其他面臨類似挑戰的地區。*

時間範圍定義：近期 = 3 個月至 2 年；中期 = 3 至 5 年；長期 = 超過 5 年。

建議的執行策略或行動	執行時間安排	支援執行所需的資源	已實施或正在推動的措施
1. 針對在工作小組會議、焦點團體或公開會議期間提出、與該區域基礎設施改善有關的不同情境，訂定溝通與參與計畫，說明如何依據前述建議回應可能受影響社區的需求。情境應包括： ○ 可能需要封閉道路的大型活動（如 Head of the Charles、音樂會等） ○ 可能需要臨時封閉公園或道路，或因維護工作而封閉公共空間的小型專案（如路跑比賽、節慶活動） ○ 涉及多個公眾參與階段的大型新專案（如 Magazine Beach）	中期（取決於資金）	**人員：**增加公共事務團隊的人力支援，以執行全面的宣導與聯繫計畫，包括與新的利害關係人、社區信賴的資源提供者，以及已確認的受影響社區建立並維持關係，同時透過設置宣導諮詢服務台、發放宣傳單、郵寄資料等方式加強宣導與聯繫。 **資訊技術：**無 **其他資源：** 對於涉及資本投入的情形，還需要專案資金。	透過工作小組的工作，DCR 已就 Cambridge 地區特定活動及基礎設施相關專案的溝通和公眾參與需求，蒐集了大量回饋，為針對不同情境訂定最佳實務方案提供依據。

2. 訂定明確的評估架構，追蹤哪些溝通策略有效、哪些方面仍有不足，以及社區成員對新流程的實際體驗。	中期（取決於資金）	**人員：**現有資源 **資訊技術：**無 **其他資源：**聘請顧問協助 DCR 訂定完善的評估架構	目前尚無評估架構。

7. 聯合主席結語

Charles 河工作小組的工作再次顯示，在公共決策中，持續推動有實質意義且透明的社區參與至關重要。在整個公眾參與過程中，社區成員反覆強調，需要更清楚的溝通、更早提出意見的機會、州政府機關與市鎮政府機關之間更有力的協調，以及能夠觸及過去在公眾參與程序中代表性不足之社區的宣導與聯繫做法。

儘管工作小組透過公聽會、焦點團體、公眾問卷調查、一對一交流、逐戶拜訪及與社區合作夥伴直接溝通，推動了大量公眾參與工作，我們仍體認到這些工作只是起點。建立信任、鞏固關係，以及發展更具包容性的公眾參與做法，無法僅靠一個工作小組或一年的宣導與聯繫活動完成。切實有效的公眾參與需要持續投入、專門的人員配置、充足經費，以及長期傾聽、學習和調整的承諾。

本報告的建議為 DCR 逐步加強溝通、宣導、聯繫及公眾參與工作提供了路線圖。部分改善可運用現有資源推動，另一些則需要額外投入並提升機構量能。這些建議共同指出一條切實可行的前進道路：既考量目前已有的機會，也明確說明要在整個 Massachusetts 州建立持久的信任、實現更加公平的公眾參與，還需要做出的長期承諾。