Charles 河
公平通行工作组

建议报告

目录

1. 执行摘要
2. 引言
3. Charles 河工作组活动
4. 主要发现摘要
5. 工作组的反思
6. CRTF 最终建议
7. 工作组联合主席的结束语

附录

A. 第 205 条
B. Charles 河工作组成员名单
C. 全部公众参与活动材料
    a. 焦点小组与公众听证会议程
        i. 2025 年秋季焦点小组议程
        ii. 2025 年秋季公众听证会议程
        iii. 2026 年春季焦点小组议程
        iv. 2026 年春季公众听证会议程
    b. 宣传单
        i. 2025 年秋季公众听证会宣传单
        ii. 2026 年春季焦点小组宣传单
        iii. 2026 年春季公众听证会宣传单
    c. 调查问卷
        i. 2025 年秋季调查问卷
        ii. 2026 年春季调查问卷
D. 公众参与活动成果
    a. 2025 年秋季公众听证会调查答复
    b. 2026 年春季公众听证会调查答复
    c. 秋季和春季公众参与活动的主要主题
E. DCR 现行公众参与和宣传联络流程
F. 2025 年秋季实地考察记录

1. 执行摘要

工作组联合主席致谢

Charles 河公平通行工作组 (Charles River Task Force on Equitable River Access, CRTF) 的设立，旨在改进自然保护与休闲事务部 (Department of Conservation and Recreation, DCR) 与相关社区开展联系、促进其参与的方式。这些社区位于 Cambridge 市 Longfellow 桥与 Eliot 桥之间的 Charles 河区域附近，社区居民使用该区域，并受到涉及该区域的决策影响。通过这项工作，工作组希望找出阻碍公众切实参与 DCR 决策的因素，并提出改进沟通、宣传联络和公众参与的建议，尤其关注历史上代表性不足及边缘化的社区。

在这项工作推进过程中，工作组成员、居民、社区组织、政府机构代表和当地合作伙伴投入了大量时间，贡献了专业知识和亲身经历，为本报告的发现和建议提供依据。我们感谢所有参加会议、焦点小组、调查、公众听证会、访谈及宣传联络活动的人员。他们的贡献帮助形成了旨在改善 Charles 河沿岸地区公众参与工作的建议，也为在整个 Massachusetts 州进一步改进 DCR 的公众参与方式提供了参考。

关于 Charles 河工作组

Massachusetts 州议会依据已获通过的 2025 财年预算第 205 条 (Section 205 of the FY2025 Enacted Budget)，设立 Charles 河公平通行工作组。工作组受命研究 Cambridge 一侧 Longfellow 桥与 Eliot 桥之间 Charles 河区域的公平通行问题，并向 DCR 提出建议。

立法规定，工作组的建议应包括但不限于：DCR 如何在决策过程中更充分地纳入环境正义原则，如何改善向周边社区及利益相关方发出通知和开展沟通的方式，以及如何确保在考虑作出决定时让公众有切实参与的机会。

工作组由能源与环境事务行政办公室 (Executive Office of Energy and Environmental Affairs, EEA) 下属环境正义与公平办公室 (Office of Environmental Justice and Equity, OEJE) 与 DCR 共同牵头；大都市区规划委员会 (Metropolitan Area Planning Council, MAPC) 提供会议主持协调和技术支持。成员包括州政府机构、社区组织、倡议团体的代表以及居民。

公众参与和宣传联络活动

为形成建议提供依据，工作组于 2025 年 8 月至 2026 年 6 月开展了广泛的公众参与活动，包括：

- 11 次工作组会议；
- 4 场焦点小组讨论；
- 4 场公众听证会；
- 与社区组织开展一对一交流；
- 上门走访和社区宣传联络活动；以及
- 2 次公众调查。

这些工作共吸引了数百名社区成员和利益相关方参与，也为听取居民的意见创造了机会。这些居民的经历、观点以及以往参与 DCR 事务的程度各不相同。

公众参与工作的一个核心目标，是直接听取历史上在 DCR 公共决策过程及宣传联络工作中代表性不足的居民和社区的意见。工作组希望了解与通行、基础设施和道路封闭有关的沟通及宣传联络问题，同时探讨 DCR 如何通过更有效的合作、协调以及提供参与机会，与社区建立更紧密的联系。

主要发现

各项公众参与活动反复反映出以下几个共同主题：

需要更加稳定、一致的沟通

居民表示，他们不清楚如何联系 DCR、在哪里查找有关项目和封闭措施的信息，也不了解自己的关切或问题会如何得到处理。社区成员一再要求明确联系对象、更加主动地沟通，并定期更新项目进展。

需要更早、更有实质意义的公众参与

许多参与者表示，他们往往到项目实施阶段才了解相关情况，而不是在项目制定阶段就获悉信息；对于相关决定，也常常在决定已经作出后才得知。居民希望更早收到通知并获得宣传联络信息，在规划过程中有更多提出意见的机会，并在项目实施期间持续获得进展更新，从而全程参与项目。

公平、无障碍的宣传联络至关重要

参与者强调，应通过多种沟通渠道，以不同社区都能方便获取和使用的形式提供信息。建议包括开展多语言宣传联络、提供印刷材料、深入社区开展宣传联络、邮寄资料和张贴实体通知，以及与社区信赖的组织和机构建立合作关系。

需要加强各方协调

社区成员经常表示，他们不清楚 DCR、Cambridge 市政府及其他公共机构各自的角色和职责。参与者希望各机构与市政府进一步加强协调，并向公众传达更加一致的信息。

基础设施与通行方面的关切

社区成员还提出了一系列基础设施方面的关切，包括步道沿线及过街处的行人和骑行者安全、无障碍通行、植被与步道维护等需求、道路封闭及未能提前提供清晰绕行信息的问题，以及对周边社区的总体影响。虽然这些问题超出了工作组任务的主要范围，但它们为有关沟通、宣传联络和公众参与方式的讨论提供了参考。

建议

根据公众参与活动中总结的主要发现，工作组向 DCR 提出了四项建议。

建议 1：改进项目规划

DCR 应建立统一、一致的方式来传达项目及各项举措的信息，包括提供清晰的项目信息、定期更新进展、采用多种沟通渠道，并在项目制定及实施全过程中提供公众表达意见的机会。

建议 2：改进流程与沟通

DCR 应建立明确的流程，并采用能够及时回应公众的沟通工具，帮助社区成员了解如何参与 DCR 的相关事务、获取信息、提出反馈并及时收到答复。本项建议着重提高日常沟通的有效性、问责性和可及性。在与其他机构合作推进相关举措时，DCR 应运用改进后的方式与方法，并与合作机构分享这些做法。

建议 3：以公平和环境正义为核心

DCR 应建立相关流程，确保历史上被边缘化及代表性不足的社区有切实参与机构决策的机会。这包括在项目规划和实施中纳入环境正义原则、语言服务可及性方面的考量，以及公众参与领域的最佳实践。

建议 4：在 Charles 河沿岸开展试点实施

DCR 应将本报告确定的沟通和公众参与策略应用于 Longfellow 桥与 Eliot 桥之间 Charles 河沿岸地区的项目、计划和活动。通过这一试点获得的经验教训，可为整个 Massachusetts 州进一步改进公众参与方式提供参考。

未来展望

工作组认识到，部分建议可在近期利用现有工作人员和资源落实；但另一些建议需要先为 DCR 增加人员和资金等资源，才能付诸实施。本报告的建议为 DCR 提供了切实可行的行动路线图，既明确了依靠现有资源可以完成的改进，也指出了要实现工作组设想的切实、持续的公众参与，还需要增加哪些投入。由此，公众可以清楚了解哪些进展能够在近期取得，以及哪些目标需要通过能力建设和经费支持才能在长期实现。

2. 引言

Charles 河沿岸区域通行与使用相关问题的历史背景

自然保护与休闲事务部 (“DCR”) 管理着近 50 万英亩土地，构成了美国规模最大、类型最多样化的州立公园体系之一。该部门的工作重点是通过保护、推广和提升本州共有的自然、文化及休闲资源，增进所有人的福祉，并加强人与环境之间的重要联系。

DCR 的基础设施帮助人们前往其管辖的自然景观区域和无障碍休闲设施，并在这些区域内通行。DCR 工作人员致力于建设更健康、更具韧性的 Massachusetts 州，让所有居民和游客都能在州内的开放空间和公共土地上放松身心、静心思考，并感受到归属感。长期以来，DCR 在有效推动全州边缘化社区参与方面一直面临困难，因此错失了向居民介绍项目和活动安排，以及在决策早期纳入社区意见的机会。对于居住在 Cambridge 市 Charles 河沿岸地区并使用该区域的社区，DCR 在推动其参与时面临的问题尤为突出。

关于 Charles 河工作组 (CRTF)

法律依据：已获通过的 2025 财年预算第 205 条

Massachusetts 州议会依据已获通过的 2025 财年预算第 205 条（下称“第 205 条”），成立 Charles 河公平通行工作组（简称“CRTF”或“工作组”）。制定第 205 条，旨在研究 Cambridge 一侧 Longfellow 桥与 Eliot 桥之间 Charles 河区域的公平通行问题，并向 DCR 提出建议。CRTF 受命提出的建议包括：(i) 确保 DCR 在作出涉及 Longfellow 桥与 Eliot 桥之间 Charles 河区域的决定时考虑环境正义原则；(ii) 确保在就封闭 Memorial Drive 或限制其通行作出重大决定时，让所有利益相关方参与；(iii) 确保 DCR 改变 Memorial Drive 的通行安排时，向相邻社区的居民发出适当通知；(iv) 改善 Charles 河沿岸的活动安排，使各类利益相关方都能参与并从中受益。

第 205 条的详细内容见附录 A。

工作组成员

第 205 条规定，CRTF 成员应包括 EEA 环境正义事务副部长、DCR 专员、指定社区组织的代表，以及不少于 6 名主要居所位于 Charles 河周边 1/2 英里范围内，且属于环境正义人群或居住在补贴住房中的人士。这些人士中至少须有 2 人居住在 Riverside 社区。

工作组联合主席和成员名单见附录 B。

项目团队与时间安排

CRTF 项目团队由 Massachusetts 州能源与环境事务行政办公室 (EEA) 和 DCR 共同牵头，大都市区规划委员会 (MAPC) 作为项目顾问提供支持。EEA 和 DCR 工作人员为工作组提供支持和参考信息，协助落实工作组的各项工作（图 1），并向公众通报进展。MAPC 负责会议主持协调、收集公众意见，并协助工作组编写汇总其发现和建议的最终报告。



图 1：*工作组会议时间轴*

3. Charles 河工作组活动

工作组会议

CRTF 会议的重点与讨论内容

2025 年 8 月至 2026 年 6 月期间，工作组共举行了 11 次会议。会议为 EEA、DCR、工作组成员和 MAPC 提供了讨论、协作和决定各项项目事务的平台，议题包括确定利益相关方、公众参与和宣传联络的流程、材料与策略、报告建议等（见图 2）。会议议程和会议记录等工作组会议材料可在 Charles 河工作组网页 (https://www.mass.gov/info-details/charles-river-task-force-on-equitable-river-access#task-force-meetings) 上公开查阅。

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

图 2：*工作组会议内容摘要。*

公众参与和宣传联络活动

CRTF 的公众参与工作包括焦点小组、一对一交流、上门走访、公众听证会和公众调查。开展这些活动，旨在为向 EEA 和 DCR 提出建议提供依据，帮助改进接触更广泛社区利益相关方并与之建立联系的流程。加强社区参与，将有助于改进 DCR 的相关活动、规划和决策；这些工作可能影响 Cambridge 市 Longfellow 桥与 Eliot 桥之间 Charles 河沿岸地区的通行和使用，也可能影响邻近街区及社区。秋季和春季公众参与活动所反映的主要主题见附录 D。

焦点小组

工作组在其建议并共同商定的地点举行了四场焦点小组讨论，目的是直接听取社区成员的意见。讨论主题包括社区成员在联系和了解 DCR 时面临的困难，哪些宣传联络与公众参与方式最符合他们的需求和偏好，以及他们总体上希望 DCR 如何改进与公园设施、通行和共享公园用地管理有关的沟通及宣传联络工作。秋季的一场焦点小组在 Rivermark (808–812 Memorial Drive) 举行；春季则在 Cambridge 住房管理局所属的 Putnam Gardens 和 Woodrow Wilson Court 楼宇，以及 Cambridge 老年人中心举行了其他场次。

一对一交流

为更深入了解社区情况，工作组于初秋与四家当地组织的工作人员开展了一对一交流。这些组织为使用 Charles 河沿岸区域的社区提供支持。参与一对一交流的组织由工作组推荐，包括：

- Cambridge 社区中心：Zach Goldhammer，参与和合作关系主任 (Director of Engagement and Partnership)
- Cambridgeport 社区协会：Rebecca Bowie，协调员 (Coordinator)
- Cambridge 市政府：Jackson Price，社区参与主任 (Community Engagement Director)；Jeremy Warnick，传播事务主任 (Communications Director)。
- Homeowners Rehab Inc.：Joe Deignan，社区参与主任 (Director of Community Engagement)

上门走访

秋季开展了两轮上门走访，向社区居民介绍并宣传 2025 年 11 月举行的前两场公众听证会，同时与居民交流他们如何使用 Charles 河沿岸区域。上门走访（图 3）重点覆盖 Cambridgeport 和 Riverside 社区。工作人员共与 35 人交谈，并发放了 129 份宣传单。

上门走访涉及以下路线：

- Putnam Avenue：从 Putnam Avenue 与 Peabody Terrace 交会处至 Putnam Avenue 与 Pleasant Street 交会处
- Western Avenue：从 Western Avenue 与 Memorial Drive 交会处至 Western Avenue 与 Howard Street 交会处
- River Street：从 River Street 与 Memorial Drive 交会处至 River Street 与 Pleasant Street 交会处



图 3：上门走访活动地点分布图

公众听证会

工作组先后举行了四场公众听证会，为开展工作收集意见。2025 年 11 月举行了两场听证会，征求社区对 DCR 决策所产生影响的看法：11 月 10 日举行线上听证会（55 人参加），11 月 17 日在 Cambridge 社区中心举行现场听证会（77 人参加）。2026 年春季又举行了两场：4 月 29 日在 Morse 小学举行现场听证会（21 人参加），5 月 5 日举行线上听证会（24 人参加）。春季听证会旨在概述工作组的建议草案，并就各项建议及其相关拟议行动征求反馈。对于要求改造公园、步道和道路等实体设施的意见，DCR 进行了单独记录，并将把这些意见纳入今后的资本支出和维护预算规划。

公众调查

工作组开展了两次线上公众调查，分别在秋季和春季进行。秋季公众调查于 2025 年 10 月 14 日至 12 月 31 日开展，共收到 475 份答复。下方图 4 显示了受访者的构成。

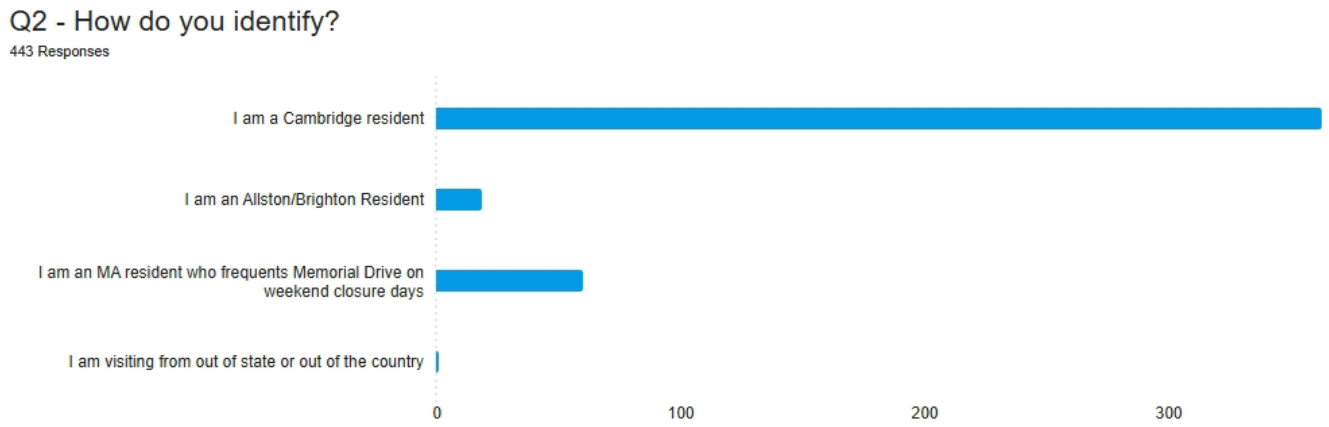


图 4：秋季调查受访者构成

春季公众调查于 4 月 29 日至 5 月 29 日开放，重点征求公众对最终报告的一组建议草案的反馈，共收到 232 份答复。图 5 显示了受访者的构成。提交的调查答复见附录 C。

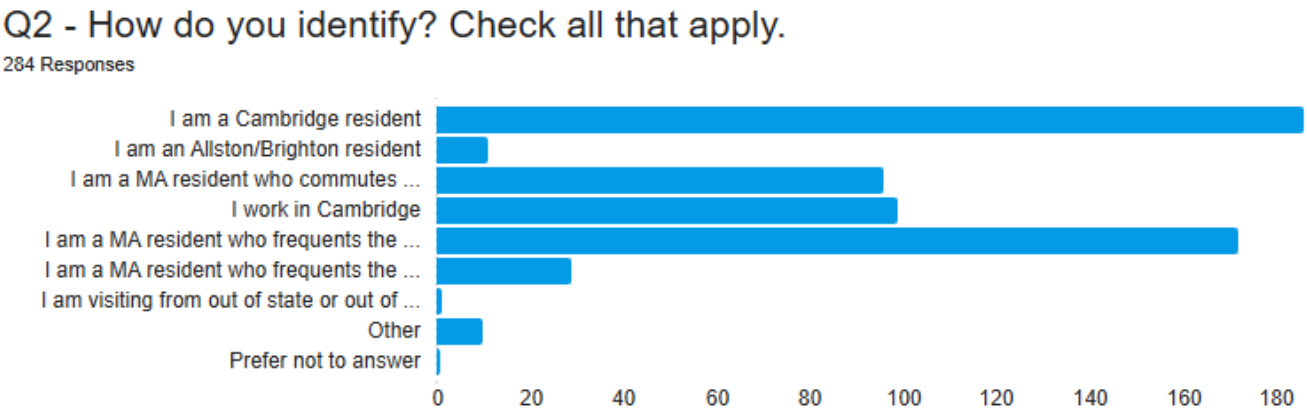


图 5：春季调查受访者构成

4. 主要发现摘要

秋季和春季公众参与材料反映出的主要主题

秋季公众参与活动侧重收集总体反馈、想法和关切，结果表明：

- 公园和道路的基础设施仍需进一步改善，包括建设更安全的人行横道、改善行人及自行车通行的便利性和相关设施，以及加强维护工作。
- 道路封闭持续对不同社区产生不同影响：部分社区成员认可封闭带来的益处，另一些人则对其影响表示担忧，尤其是某些社区承担了明显偏重的道路封闭相关负担。
- DCR 需要就项目、维护、活动安排及道路封闭开展更多沟通与宣传联络，并保持工作的一致性和持续性。

以下图 6 和图 7 总结了通过不同公众参与渠道收集到的主要主题。

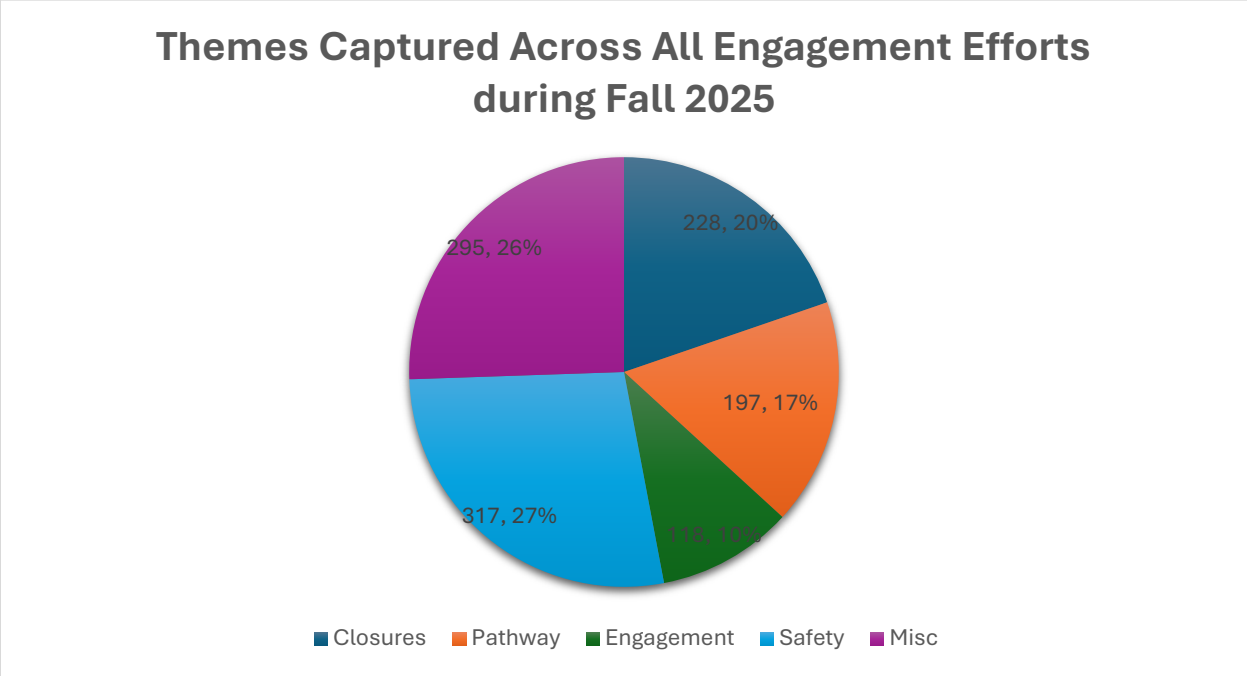


图 6：2025 年秋季各类公众参与活动反映的主题

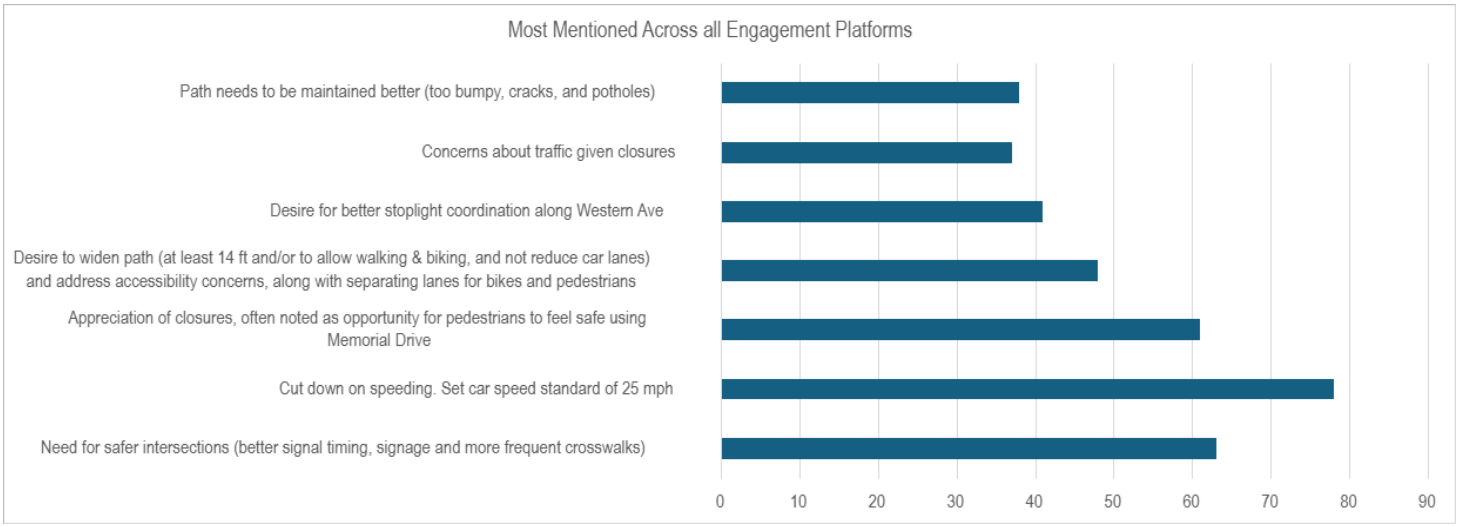


图 7：2025 年秋季各公众参与渠道最常提及的意见主题

春季公众参与活动重点征求对工作组拟议建议草案的反馈和意见，结果表明：

- DCR 需要与当地社区开展更多沟通与宣传联络，并保持工作的一致性和持续性，尤其要关注居住在 DCR 项目区域内的居民。
- 需要探索并丰富与社区成员沟通和共享信息的方式与机制。
- 收到的大多数公众意见和反馈（包括焦点小组意见和调查答复）均赞同工作组提出的建议；不过，仍需作出进一步解释，并使表述更加清晰，例如说明定义、具体衡量指标、目标和时间安排等。

以下图 8 至图 11 汇总了公众对建议草案的总体态度（根据公众调查答复整理）：

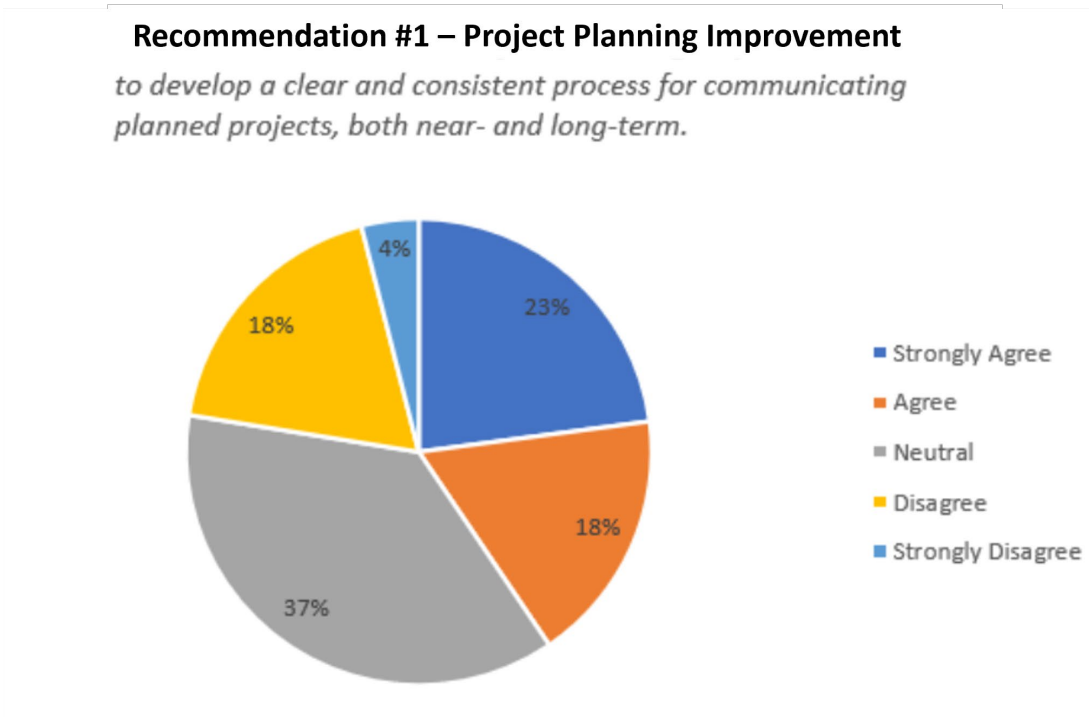


图 8：对建议 1 的调查答复

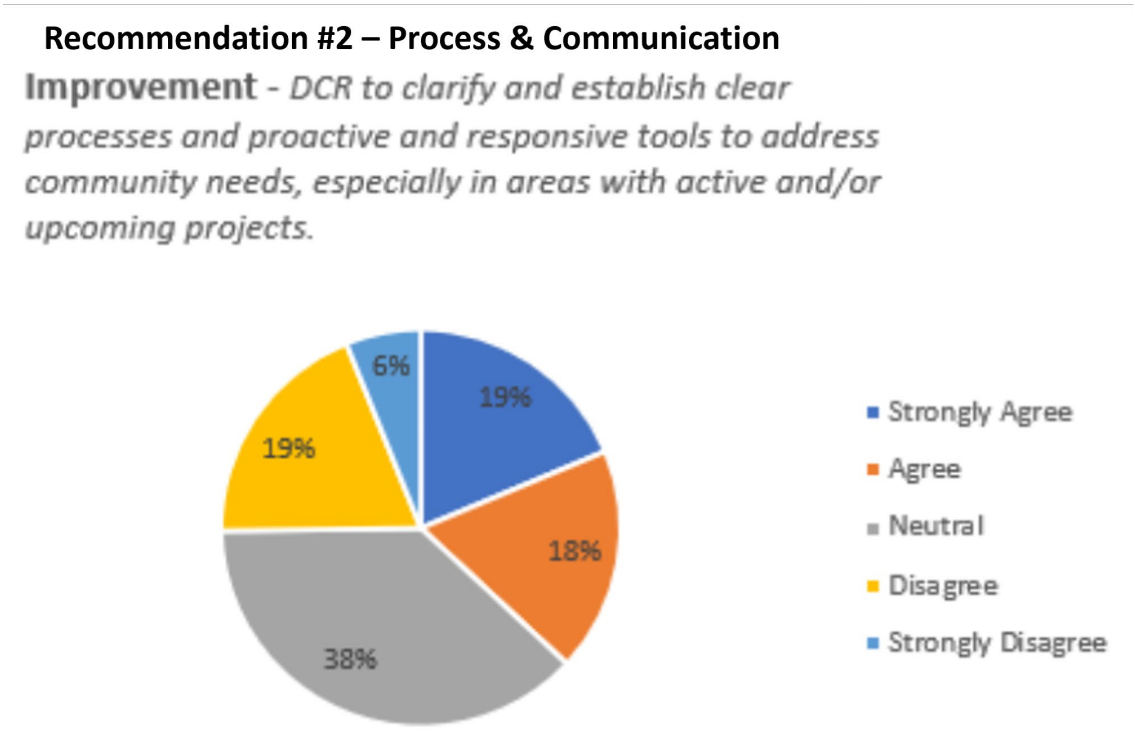


图 9：对建议 2 的调查答复

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*

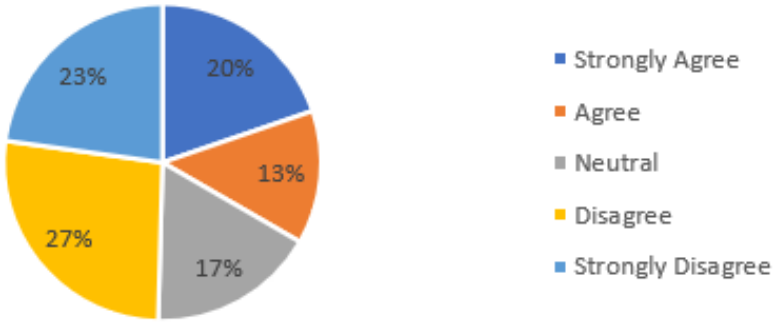


图 10：*对建议 3 的调查答复*

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.

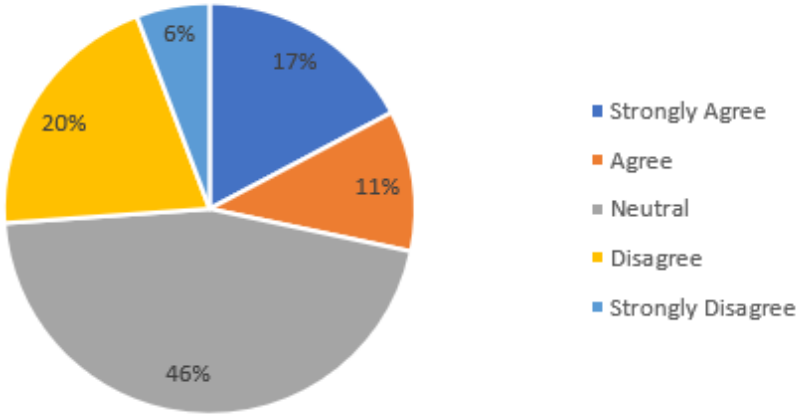


图 11：*对建议 4 的调查答复*

回顾两个阶段的公众参与工作

CRTF 最初依照立法安排，作为一个为期 6 个月的项目，原计划在 2024 年 7 月至 2025 年 6 月期间完成工作。由于 DCR 的人员配置和工作能力有限，且缺乏支持工作组运作的经费，项目直到 2025 年 7 月才得以启动。启动后很快发现，项目团队与工作组成员建立关系，以及落实工作组广泛的公众参与目标、听取当地居民的观点，需要超过 6 个月的时间。因此，项目完成期限延长至 2026 年 6 月 30 日。

为帮助解决工作组早期会议中出现的沟通和关系建立难题，工作组将 2026 年 1 月 28 日举行的第 6 次会议安排为时间较长的现场工作坊，以确定在整个春季推进工作组任务及公众参与活动的最佳方式，并明确完成最终报告所需的各项要素。在此期间，DCR 专员和能源与环境事务行政办公室负责环境正义事务的副部长更加积极地参与 CRTF 会议和活动，回应了工作组希望领导层参与其中的诉求。

落实工作组建议需要为 DCR 增加经费和人力支持

DCR 从本次工作期间收到的反馈中认识到，有必要加强推动社区参与的工作，并改进沟通和宣传联络方式。近年来，DCR 已落实多项改进措施，例如成立社区关系团队，回应居民的询问和关切；设立立法与合作关系团队，与市镇政府、民选官员以及关注 DCR 所管理土地和资源的当地社区团体开展协调。DCR 还设有公众参与主任，并于近期聘任了环境正义高级主任。然而，能力限制仍影响 DCR 按照自身或工作组的设想，在这一特定区域以及更广泛的全州范围内实现公众参与目标。以下建议中的实施策略和时间安排反映了推进这些建议所需要的条件。

5. CRTF 的反思

在工作过程中，工作组总结了若干经验，可为 DCR 及其他机构未来开展的社区参与工作、咨询机构的运作及公众参与程序提供参考。

项目设计与共同理解

工作组发现，项目启动时就项目目的、范围、立法意图及预期成果形成共同理解，是项目成功的关键。早期对工作组任务和目标认识不清，使参与者产生了不同预期，也影响了项目推进。未来的类似工作可从以下做法中受益：

- 举行全面的项目启动会议，清楚说明目标、各方角色、责任、决策权限及预期成果；
- 制定各方共同认可的项目计划，明确关键里程碑、交付成果、决策节点以及参与者提出意见的机会；
- 及早介绍促成相关工作的立法和历史背景；以及
- 组织实地参观和基于当地实际情况的学习活动，以共同了解社区状况及本地观点。

社区参与与代表性

整个过程中的一项主要挑战，是既要兼顾工作组成员和社区参与者提出的不同观点，又必须始终聚焦于法定任务，以及历史上在公共决策中代表性不足的社区所面临的需求。工作组发现：

- 与历史上未曾参与 DCR 事务的社区建立关系，需要投入大量时间并开展有针对性的宣传联络；
- 以往项目和决定造成的既有不信任，可能影响公众参与和社区的看法；
- DCR 经常依赖与其已建立联系的组织和利益相关方，这为听取新的声音造成了障碍；以及
- 需要加大努力，确保公众参与程序能够切实吸纳历史上代表性不足的社区，同时也向广大公众提供参与机会。

能力、资源与长期承诺

工作组认识到，切实有效的公众参与需要在时间、人员、资金及组织能力方面投入大量资源。资源限制影响了上门走访、发放宣传单和建立社区关系等宣传联络活动的规模。工作组还发现：

- 在大型群体中持续推动参与和凝聚共识可能颇具挑战，尤其是参与者具有不同经历和利益诉求，且项目历时较长时；
- 培训、支持和灵活安排有助于项目团队推动协作式参与过程，并应对利益相关方之间复杂的互动关系；以及
- 良好的社区参与工作不能仅凭一次举措实现，而需要机构长期坚持承诺并持续投入资源。

主要观察

除本报告所载建议外，工作组还记录了社区对 Charles 河沿岸基础设施、无障碍通行、维护和安全问题的关切。尽管这些问题超出了工作组法定任务的主要范围，但它们也凸显了 DCR 与所服务社区之间持续开展沟通、公众参与及合作的重要性。

6. CRTF 最终建议

DCR 从与工作组合作期间收到的反馈中认识到，确实有必要加强推动其所管辖公园用地周边社区参与的工作。此外，DCR 及其他州和市镇机构也需要切实改进沟通、规划和宣传联络方式。

以下四 (4) 项建议分别提出了改进 DCR 沟通及宣传联络流程的步骤。对于每项建议，工作组还提出了具体实施策略或行动、根据 DCR 和 EEA 指导意见拟定的时间安排，以及可能需要的资源，以确保 DCR 拥有落实建议所需的充足资源和支持。落实其中部分建议，还需要为 DCR 增加经费和人力支持。

建议 1——改进项目规划：DCR 应建立清晰、一致的流程，向公众传达近期和长期拟实施项目的信息。

背景情况：*本项建议源于以下需求：需要以更有规律、更一致的方式，向受项目影响区域的社区成员通报项目工作。工作组从社区反复听到的一项诉求，是希望 DCR 更定期地更新项目进展及后续步骤。目前，社区成员就任何特定问题向 DCR 提出意见或表达关切的渠道有限。本项建议旨在确保 DCR 采用更加一致的流程，向社区成员传达项目信息。*

时间范围定义：近期 = 3 个月至 2 年；中期 = 3 至 5 年；长期 = 超过 5 年。

其他定义：CRM = 客户关系管理 (Customer Relationship Management)

建议的实施策略或行动	实施时间安排	支持实施所需的资源	已实施或正在推进的措施
1. 采用利益相关方管理技术和流程，更有效地向可能受影响的社区传达项目及活动安排的信息（包括规划、不同阶段和进展更新）。沟通对象可包括社区领导人及团体、当地教会、文化中心、老年人中心、老年人住房、公共住房及可负担住房的相关人员，以及当地市镇政府和合作的州政府机构。	近期	**人员：**现有工作人员 **信息技术：**正在实施的 CRM 工具 **其他资源：**无	DCR 公共事务团队目前使用一款个案管理工具，便于整理记录；但对于 DCR 希望开展的社区及合作伙伴宣传联络、协调和沟通工作，该工具在许多其他方面仍有不足。
2. 为每个项目建立面向公众的项目专属网页，介绍项目目标、所考虑的备选方案、预期影响、社区提出意见的机会及项目进展。例如，可采用与 Cambridge 市“建设项目”网页功能相近的形式。	近期或中期（取决于资金）	**人员：**增加对沟通团队的人力支持，以管理信息技术基础设施；并增加对公共事务团队的人力支持，使其能更频繁地更新项目信息。 **信息技术：**正在开发的项目管理系统（内部）；现有面向外部用户的信息技术资源	DCR 目前为许多大型及分阶段实施的项目设有专属网页，用于发布项目信息及更新。DCR 正考虑可在 mass.gov 网站系统内实现的改进措施。

建议的实施策略或行动	实施时间安排	支持实施所需的资源	已实施或正在推进的措施
		其他资源：无	
3. 建立统一的多渠道沟通方式，并针对可能受项目推进影响最大的社区，制定相应的宣传联络策略。例如，在项目开始前，于拟进行相关工作的实际地点附近张贴宣传单；利用报纸、广播或当地电视频道等传统媒体，以及社交媒体开展宣传，同时也面向多语言传播渠道开展联络。	中期（取决于资金）	**人员：**增加对公共事务团队的人力支持，以加强宣传联络和公众参与活动。 **信息技术：**正在实施的 CRM 工具 **其他资源：**语言服务、邮寄经费、媒体投放经费等	DCR 目前通过向立法机构、市镇政府及已知利益相关方通报情况来宣传公众会议，并鼓励他们通过各自网络传播会议信息。DCR 也会更新其公众会议网页，并发送相关宣传电子邮件。
4. 确保所有人都能公平获取信息，例如： ○ 使用通俗易懂的材料及摘要 ○ 采用无障碍格式及统一设计 ○ 翻译相关材料	近期	**人员：**现有工作人员 **信息技术：**无 **其他资源：**语言服务	DCR 目前将所有公众会议通知翻译成 Massachusetts 州使用人数最多的五种语言。DCR 在提高线上材料的数字无障碍水平方面也正在取得显著进展。

建议 2——改进流程与沟通：DCR 应梳理并建立明确的流程，采用能够主动沟通、及时回应的工具，以满足社区需求，尤其要关注有项目正在开展或即将启动的地区。

背景情况：*社区成员在有反馈或关切时，往往不清楚应如何联系 DCR，或应该联系其中哪位工作人员。有时，社区成员无法从 DCR 获得持续、一致的信息更新、及时回复或后续跟进。本项建议旨在促使 DCR 增设沟通与协调的流程和机制。*

时间范围定义：近期 = 3 个月至 2 年；中期 = 3 至 5 年；长期 = 超过 5 年。

其他定义：CRM = 客户关系管理 (Customer Relationship Management)

建议的实施策略或行动	实施时间安排	支持实施所需的资源	已实施或正在推进的措施
1. 为社区成员提供明确的联系人，以便他们就影响公园和道路的项目、活动安排或封闭措施进行咨询。	长期（取决于资金）；还需进一步开展战略规划，以确定该岗位应设于 DCR 的哪个部门	**人员：**增加对公共事务团队的人力支持，在 DCR 管理的资产较多的地区配备专职社区联络员 **信息技术：**正在实施的 CRM 工具 **其他资源：**无	对于规模较大的 DCR 项目，项目网页上通常会列出联系人的信息。
2. 开展信息宣传活动，向社区介绍 DCR 社区关系团队及其他公众意见征集流程，说明社区成员如何联系 DCR、不同类型的问题应向哪里反映，以及可以预期的答复时间。	近期	**人员：**现有工作人员 **信息技术：**现有信息技术资源 **其他资源：**宣传材料、语言服务	目前，公众可拨打 (617) 626-1250 或发送电子邮件至 mass.parks@mass.gov 联系 DCR，也可访问 DCR 的公众会议页面和公众意见门户，了解提出意见的机会。
3. 加强项目沟通中的反馈机制，让居民收到后续答复，了解有关方面如何考虑或解决他们提出的关切。	中期	**人员：**增加对公共事务团队的人力支持，确保反馈机制持续、一致地运作，并及时回应公众。 **信息技术：**正在实施的 CRM 工具 **其他资源：**语言服务	对于居民来电反映的问题，DCR 通常会当场解决，或及时向居民跟进。对于公众会议期间提出的意见，DCR 也会尽量当场或在会后不久作出回应。

4. 针对封闭措施、服务中断及项目时间安排，提前发布通知并作出清晰说明。	近期	**人员：**现有工作人员 **信息技术：**正在实施的 CRM 工具 **其他资源：**语言服务	DCR 目前会向订阅“DCR 更新信息”的所有人员发送电子邮件提醒，并在 DCR 的“公园提醒”网页上发布这些信息。
5. 改进并加强与市镇政府及州政府机构内主要部门和沟通团队的协调，统筹并扩大面向受影响社区的宣传联络工作。	长期（取决于资金）	**人员：**增加对公共事务团队的人力支持，加强与市镇及州政府机构的协调。 **信息技术：**无 **其他资源：**市镇政府和州政府机构的配合，以及与 DCR 沟通和协调的能力	DCR 目前设有由 5 名协调员组成的团队，负责在全州范围内与数以百计的议员、市镇政府、其他相关政府机构和合作伙伴保持联系。

建议 3——以公平与环境正义为核心：DCR 应建立明确的流程，确保边缘化社区，以及历史上受到影响并被排除在外的社区，在 DCR 各项流程中的参与角色得到明确。

背景情况：*社区成员表示，在许多情况下，DCR 的决策没有体现或纳入直接受影响社区的声音。社区成员认为，他们没有机会参与规划和决策过程中的关键环节，因而往往承受交通拥堵、安全问题等后果，却无法享受到相关益处。工作组认为，本项建议能够确保公平原则成为 DCR 所有规划和决策过程的核心。*

时间范围定义：近期 = 3 个月至 2 年；中期 = 3 至 5 年；长期 = 超过 5 年。

其他定义：CRM = 客户关系管理 (Customer Relationship Management)

建议的实施策略或行动	实施时间安排	支持实施所需的资源	已实施或正在推进的措施
1. 在任何项目启动时，作为项目前期规划的一部分，开展相关评估，确定哪些人员或社区可能受到施工或最终项目成果的影响，并明确他们在项目全生	近期（取决于资金）	**人员：**增配公共事务人力，评估受影响社区并制定、落实全面的宣传联络计划 **信息技术：**正在实施的 CRM 工具	在大多数项目的前期规划及设计阶段，DCR 都会在举行面向广大公众的会议之前，先向立法机构、市镇政府及已知利益相关方通报情况。

命周期中能够或应当发挥的作用。		**其他资源：**聘请顾问在项目构思阶段开展项目影响研究	
2. 在项目前期规划阶段，与项目合作伙伴或当地主管部门（即其他州政府机构及 / 或 Cambridge 市政府）协调，向已确定可能受影响的社区开展宣传联络。	长期（取决于资金）	**人员：**增配公共事务人力，实施全面的宣传联络计划，包括设置宣传咨询台、发放宣传单、邮寄资料等 **信息技术：**无 **其他资源：**语言服务	DCR 目前设有由 5 名协调员组成的团队，负责在全州范围内与数以百计的议员、市镇政府、其他相关政府机构和合作伙伴保持联系。
3. 确保将 DCR 的《语言服务保障计划》(Language Access Plan) 纳入这些流程。	近期（取决于资金）	**人员：**现有工作人员 **信息技术：**无 **其他资源：**语言服务	DCR 已建立相关机制，可以提供部分语言服务。
4. 制定并实施 DCR《公众参与计划》(Public Involvement Plan)，以 EEA《公众参与计划》的框架为依据。	中期（取决于资金）	**人员：**现有工作人员 **信息技术：**无 **其他资源：**聘请顾问协助 DCR 制定全面的计划	DCR 正在编制内部工作草案。
5. 项目完成后，与市镇政府、社区利益相关方、合作伙伴及组织共同审查项目全过程中的宣传联络和沟通工作。	近期或中期（取决于资金）	**人员：**增配公共事务人员，开展事后分析、跟进及报告 **信息技术：**无 **其他资源：**无	DCR 目前依托与利益相关方的既有关系，为项目制定宣传联络与公众参与计划。

建议 4——实施：DCR 应将上述沟通和宣传联络建议（建议 1 至 3）应用于 Longfellow 桥与 Eliot 桥之间 Charles 河区域，回应工作组收到的有关实体基础设施的意见，并以此开展试点，为今后在 Massachusetts 州其他 DCR 项目中应用这些沟通和宣传联络策略积累经验。

背景情况：*DCR 应在 Longfellow 桥与 Eliot 桥之间的 Charles 河区域落实前述各项建议中的策略和行动。通过该试点实施工作总结出的最佳实践和经验教训，可推广至 Massachusetts 州其他面临类似挑战的地区。*

时间范围定义：近期 = 3 个月至 2 年；中期 = 3 至 5 年；长期 = 超过 5 年。

建议的实施策略或行动	实施时间安排	支持实施所需的资源	已实施或正在推进的措施
1. 针对工作组会议、焦点小组或公众会议期间提出的、与该区域基础设施改善有关的不同情形，制定沟通与参与计划，说明如何根据前述建议回应可能受影响社区的需求。情形应包括： ○ 可能需要封闭道路的大型活动（如 Head of the Charles、音乐会等） ○ 可能需要临时封闭公园或道路，或因维护工作而封闭公共空间的小型项目（如公路跑步比赛、节庆活动） ○ 涉及多个公众参与阶段的大型新项目（如 Magazine Beach）	中期（取决于资金）	**人员：**增加对公共事务团队的人力支持，以实施全面的宣传联络计划，包括与新的利益相关方、社区信赖的资源提供方，以及已确定的受影响社区建立并维持关系，同时通过设置宣传咨询台、发放宣传单、邮寄资料等方式加强宣传联络。 **信息技术：**无 **其他资源：** 对于涉及资本投入的情形，还需要项目资金。	通过工作组的工作，DCR 已就 Cambridge 地区特定活动及基础设施相关项目的沟通和公众参与需求收集了大量反馈，为针对不同情形制定最佳实践方案提供依据。

2. 制定明确的评估框架，跟踪哪些沟通策略有效、哪些方面仍存在不足，以及社区成员对新流程的实际体验。	中期（取决于资金）	**人员：**现有资源 **信息技术：**无 **其他资源：**聘请顾问协助 DCR 制定完善的评估框架	目前尚无评估框架。

7. 联合主席结束语

Charles 河工作组的工作再次表明，在公共决策中，持续开展有实质意义且透明的社区参与至关重要。在整个公众参与过程中，社区成员反复强调，需要更加清晰的沟通、更早提出意见的机会、州政府机构与市镇机构之间更有力的协调，以及能够覆盖历史上在公众参与程序中代表性不足的社区的宣传联络做法。

尽管工作组通过公众听证会、焦点小组、公众调查、一对一交流、上门走访及与社区合作伙伴直接沟通，开展了大量公众参与工作，我们仍认识到这些工作只是起点。建立信任、巩固关系和形成更具包容性的公众参与做法，无法仅凭一个工作组或一年的宣传联络活动完成。切实有效的公众参与需要持续投入、专门的人员配置、充足经费，以及长期坚持倾听、学习和调整的承诺。

本报告的建议为 DCR 逐步加强沟通、宣传联络和公众参与工作提供了路线图。部分改进可以利用现有资源推进，另一些则需要额外投入并加强机构能力。这些建议共同指明了一条现实可行的前进道路：既考虑到当前已有的机会，也明确了要在整个 Massachusetts 州建立持久信任、实现更加公平的公众参与，还需要作出的长期承诺。