
奥斯汀市公平办公室 2018 年 公平性评估

分析奥斯汀市政府部门对公平性评估工具的回复

2019 年 3 月 4 日

作者：Marianna Espinoza、Kacey Hanson 和 Deepti Agarwal

德克萨斯大学奥斯汀分校，戴尔医学院，社区推动倡议计划



报告纲要

- I. 背景
- II. 目的
- III. 方法
- IV. 分析
- V. 结果
 - a. 强项
 - b. 弱项
 - c. 机会
 - d. 威胁
- VI. 洞察
- VII. 限制
- VIII. 建议
- IX. 结论
- X. 附录 A: 2018 公平性评估工具
- XI. 附录 B: 部门访谈问题
- XII. 附录 C: SWOT 分析图表
- XIII. 附录 D: 评估工具结果: 跨部门回复热度图
- XIV. 附录 E: 部门分析
 - a. 奥斯汀市审计办公室
 - b. 奥斯汀市预算办公室和财政局长办公室
 - c. 奥斯汀市通信与技术管理部
 - d. 奥斯汀市能源部
 - e. 奥斯汀市消防局
 - f. 奥斯汀市创新办公室
 - g. 奥斯汀市社区住房和社区发展部
 - h. 奥斯汀市规划和分区部
 - i. 奥斯汀市可持续发展办公室
 - j. 奥斯汀市电信和监管事务办公室
 - k. 奥斯汀市流域保护部

背景

公平性评估工具是奥斯汀市采用的一项新策略，用于识别和改善不公平的政府政策、实践和程序。这套工具由奥斯汀市公平办公室和公平行动小组共同主导开发。公平行动小组由众多有志于推动奥斯汀市实现社会公平的社区倡导者、民意领袖和市政部门员工组成。公平性评估工具包含四个部分，分别评估政府机构部门的文化和政策、社区互动、资源分配，以及与奥斯汀市议会重点工作的统筹性。奥斯汀市各市政部门 2018 年完成的评估工具见附录 A。

奥斯汀市公平办公室于 2017 年夏季开始试点使用公平性评估工具，有 8 个市政部门的员工代表加入了公平行动小组。第二轮评估于 2018 年春夏进行，新增了 12 个市政部门。其中有一个部门未在规定时间内提交评估材料。本报告纳入了对其余 11 个市政部门的评估。

使用公平性评估工具是持续循环改进的第一步。完成评估可为市政部门制定相关的公平性衡量指标，具体衡量市政部门员工对关键公平问题的理解，并确定促进公平或造成不公平的政策和流程。市政部门首次进行的评估结果将作为基准，今后进行的评估将参照这一基准来衡量进步情况。根据本报告所载评估的结果和分析，他们将与公平办公室合作，共同完成一项促进公平政策和程序的行动计划。因此，公平性评估周期在改善和规范奥斯汀市所有市政部门的决策方面拥有很大的潜力，以此实现在奥斯汀市建立和维护公平文化的宏大目标。

目的

公平办公室希望了解各个市政部门在促进种族公平方面的强项、弱项、机会和威胁。各部门的回应经过汇编整理后纳入一个 SWOT 图表，逐项进行分析和总结。此外，从 11 个部门收集的信息被汇编成跨部门 SWOT 分析，以便更好地了解全市在促进公平方面的强项、弱项、机会和威胁。公平办公室将利用这些信息来应对挑战，帮助相关部门及奥斯汀市补齐短板、提供支持和利用机会。

方法

参与评估的部门已在完成评估前收到关于评估工具的背景资料及术语释义表。要求各部门在 5 个月内完成评估，只有一个部门未在此时限内完成评估。公平办公室收到回复后，公平行动小组进行质量检查，处理答非所问或需要进一步说明的回复，目标是获得所有相关部门的完整评估。并非所有针对部门回复的质量检查程度都是一致的，具体取决于提交的时间。较晚提交的回复往往回答不完整、答非所问或缺少信息。因此，每个市政部门均为单独评估，而不是进行相互比较。

由于回复的定性性质，我们使用了两种定性方法来评估市政部门的回复：关键信息访谈和文件评审。

定性评估的第一种方法是文件评审，这只需要从表面来评估受访者对问题的回复，无需深入分析和解读受访者的本意或可能想要表达的意思。为尽量减少研究人员的偏见或误解，并解决回答中的一些偏差，在与各部门进行访谈时会考虑他们的问卷回复。

关键访谈的参与者由公平办公室确定，参与者为各部门负责完成公平性评估工具的人员。评估人员通过电子邮件联系市政部门员工，在每个部门至少选择一名代表参加 15-20 分钟的电话访谈。通过访谈不仅可以更深入地了解市政部门在评估中的回复，还能了解他们在参与评估的过程中获得了哪些洞察，以及他们最愿意进行哪些改革。访谈参与者的身份都是保密的。访谈问题见附录 B。

分析

SWOT 图表是一个由强项、弱项、机会和威胁四部分构成的分析框架，能从内部和外部两个方面考察组织的表现。第一个方面考察组织能够控制的内部因素，即组织的强项与弱项。从公平角度对市政部门进行分析时，我们会关注有助于改善公平性和堪称典范的政策和实践（强项），以及阻碍公平和造成不平等的政策和实践（弱项）。SWOT 图表的另一个方面考察对组织构成影响，但组织不能完全或直接控制的外部因素。在本项评估中，我们会考察市政部门无法控制的外部因素，这些因素会对部门改善、制定或加强政策和实践以提升公平性的能力产生负面影响（威胁），或者为改善、制定或加强公平政策和实践提供机会（机会）。总结各个部分的空白 SWOT 图表见附录 C。

本报告首先总结了所有 11 个部门在系统性强项、弱项、机会和威胁方面呈现出的主要趋势，然后针对各个部门进行单独分析。通过 SWOT 分析，我们完成了以下目标：

- 确定弱项 — 市政部门员工在纠正不公平现象方面应弥补的短板。
- 记录强项 — 有助于支持和促进社会公平的市政政策和程序。
- 识别机会 — 市政部门可以通过调整当前程序和开展外部协作来利用的机会。
- 识别威胁 — 会造成不公平结果且无法在部门内部由员工单独处理的政策和程序。

我们开发了一款评估工具，采用规范化的标准为属于上述各个类别的回复评分。我们为每个问题赋予分值，并根据肯定的开放式和封闭式回复的数量进行分类，这些回复均与被衡量的指标相关联。

在每个 SWOT 类别中，按照最高回复量进行编码，以识别跨部门的强项、弱项、机会和威胁。如果编码出现重叠，则重新查核各个回复并进行适当分类。（见附录 D 中的结果和评估工具）。SWOT 分析突出了公平办公室可以就改进政策和实践、利用机会以及通过全市努力实现更大范围改革等方面向市政部门员工提供咨询和指导的领域。

虽然所有的市政部门隶属于市政府，但每个部门实际上都独一无二——它们成立的日期不同、拥有的员工数量不同、服务的对象也不同。不同部门的政策、计划、实践和程序存在很大的差异，因此在部门级别的 SWOT 分析中需要进行单独评估（附录 E）。除了识别强项、弱项、机会和威胁外，每个部门的 SWOT 分析还包含部门概况，其内容包括公开的部门客户数据、部门提供的项目和服务、部门的使命、2018 财年的总预算、员工规模，以及已知的部门成立日期。部门概况和 SWOT 分析可辅助公平办公室帮助各个市政部门根据每个部门的独特情况制定现实的期望和目标。

结果

强项

在 SWOT 分析法中，通常将强项定义为组织拥有的一项优势或资产。为评价公平性评估的结果，我们将强项定义为：

“市政部门内现有的、目前可能会改善或创造公平的任何政策、战略或实践，在部门的控制范围内可以将其改变。”

强项是内因而非外因，并且要在部门可控范围内。我们关注的是目前部门内部为创造或促进公平而做的工作，而不是将来可能会做的工作。根据评估工具所衡量的项目，大多数部门在以下方面具有优势：跨部门协作、社区互动，以及统筹推进市议会确定的重点工作。下面将详细说明这些方面的情况。

跨部门协作

几乎每个市政部门都在与其他部门合作推进种族公平。其中有几个部门正在与 7 个、9 个、甚至 15 个其他部门展开合作，以充分利用他们的内部专业知识、资源和部门计划来共同完成更多工作，这是各个部门单独行动无法实现的。面对外部的部门员工往往有重叠的任务、目标和类似的目标人群。例如，电信和监管事务办公室与其他部门合作为社区提供教育和培训，所惠及的人群要比他们单独行动所惠及的人群更多。跨部门合作能让整个社区受益，因为这能让各部门在合作中充分发挥自身优势，达到一加一大于二的效果。例如，警察局和消防局正在通过共享申请人信息和相互推荐的方式来帮助彼此增强部门员工的多元化。此外，在人力、资金和其他资源方面都有限的对外部门可以通过与其他部门合作来实施大型项目。对于面向内部的部门，与其他部门合作是其开展各项工作的内在要求，这些合作可能会对整个城市产生深远的影响。

社区互动

本次评估区分了社区外展和社区互动。社区外展可以仅仅是为了信息共享或被动地收集反馈，而社区互动意味着采用适当机制有目的地与社区成员进行对话，以便收集相关的决策依据。此外，社区互动意味着建立了一个反馈循环，让参与者知道组织如何利用他们的意见和建议。由于评估

工具中的问题的措辞原因，以及每个部门提供的信息量各有不同，因此并非总能清楚界定各个部门在从社区外展到社区互动的范围中所处的位置。尽管如此，在过去的一年里，每个部门都参加了某种形式的社区外展或社区互动，有些部门参加的活动比其他部门更多。

除了收集关于预算和政策调整的公众意见外，各部门还有其他正式的程序来收集社区对其项目和计划的意见，包括加入相关的理事会和委员会、咨询委员会及利益相关者团体等。一些部门已经制定了书面标准来确保开展社区互动的的时间和方式。这些标准能够有力证明社区互动在部门流程中的合理性，并确保按照部门的期望持续和定期与社区进行互动。然而，需要注意的是，这些标准并没有限制部门参与社区互动的意愿。即使在没有正式标准的情况下，各部门也会主动制定自己的互动策略。这些策略往往因项目类型而异，如使用调查、焦点小组和访谈，举行公开会议和家庭会议，以及与社区民意领袖、组织和委员会沟通等。根据社区的具体情况和实际需要调整策略，有助于进行有意义的社区互动。

在过去一年里，大多数部门 (7/11) 都提供了多语种翻译服务，并为视障人士及听障人士提供一些辅助服务，例如录音和手语等。近一半的部门 (5/11) 通过应用程序、网站等多种工具对八年级阅读水平的书面材料进行了阅读水平验证。各部门通过将这些服务纳入语言使用计划的方式，正式提供了这些服务。例如，奥斯汀市能源部的语言使用计划包括对四种因素的分析，以确定何时为英语水平有限的个人和社区提供语言服务，并考虑当地的人口变化趋势来确定需求。

除了提供翻译服务之外，各部门还提供了一些便利条件，使社区成员更容易积极参与会议。特别是提供食物、方便的会议地点、多种参与机会，以及在晚上和周末举行会议，这些是最常见的便民服务。一些部门还提供了超出评估中标准回复的额外便民服务。可持续发展办公室提供了财政激励来鼓励参与，规划和分区部通过为不能亲自到场参加会议的居民提供线上参会的方式提升了会议的参与度。

奥斯汀市议会的重点工作

几乎每个部门都在为推进市议会在《2023 年战略方向》中确定的大部分或全部六项重点工作而努力。在大多数情况下，各部门的跨部门计划都与多项重点工作存在重叠。市审计办公室将他们的每个项目与市议会的重点工作对接，以确保将这些重点工作放在他们所有工作之前。属于至少一个市议会重点工作和促进种族公平的最常见类型的项目与改善数据收集、社会收容、交通和住房负担能力有关。（虽然从表面上看，社会收容并不是一个种族公平问题，但奥斯汀市有色人种社区在无家可归人口中所占的比例过高）。许多部门还制定了相应的指标和目标，以持续衡量他们工作的有效性。

弱项

在 SWOT 分析中，弱项通常用于描述盲点以及如果不处理则可能失败的领域。在本项评估中，我们将弱项定义为：

“市政部门内现有的、目前可能会阻碍或挑战公平的任何政策、战略或实践，在部门的控制范围内可以将其改变。”

与强项类似，弱项也是内因而非外因，并且处于部门可控范围内。我们关注的是目前部门内部可能抑制而非促进公平的因素，而不是将来可能会抑制公平的因素。根据工具中衡量的项目，各部门的弱项最常出现在以下领域：员工多样化、培训和数据收集。下面将详细说明这些方面的情况。

员工多样化

根据美国社区调查的数据，2017 年奥斯汀市的白人居民占比略高于 70%，黑人居民比例为 7.5%，亚裔居民比例为 7.5%。其中，三分之一的奥斯汀居民是西班牙裔或拉美裔（见下图）。在评估工具中，我们将部门员工的种族和族裔构成与奥斯汀市的居民构成进行比较，以确定部门在种族和族裔方面的多元化。部门员工的种族和族裔构成见附录 E 中的部门概况。与奥斯汀市的居民相比，很少部门有具有在种族或族裔上有代表性的员工。这甚至可以被认为是一些部门的盲点，这些部门认为他们的员工具有代表性，但实际上至少有一个种族或族裔没有得到充分代表。在很大程度上，与奥斯汀市的居民构成相比，各部门的白人员工偏多，而西班牙裔员工偏少，这没有考虑到庞大的西班牙裔/拉美裔人口数量。

各部门的黑人或亚裔员工至少在一定程度上更具代表性，因为奥斯汀市的黑人和亚裔人口相对较少。一些员工指出，尽管他们所在的部门整体上呈现出多样化，但这种多元化并没有很好地反映在高层管理和其他薪酬更高的岗位上。评估中的回复也反映了对员工多元化的另一个误解。一些面向内部的部门认为，他们的员工应该代表他们直接服务的城市员工，而不是所有部门最终服务的奥斯汀居民。具有讽刺意味的是，大多数部门都有鼓励申请人多样化的招聘和雇佣计划。通过评估后，许多部门意识到，如果他们想真正成为奥斯汀社区的代表，还需在改善员工多元化方面付出更多努力。

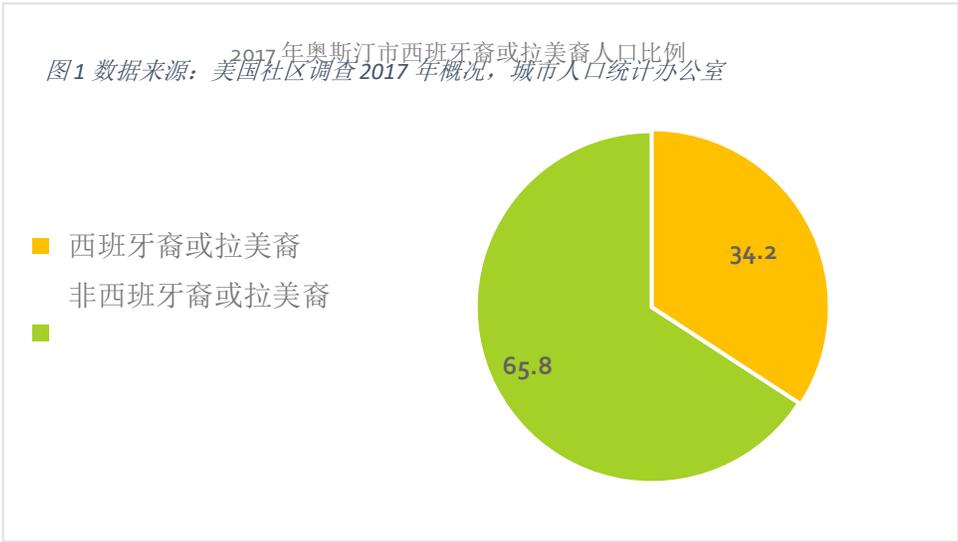
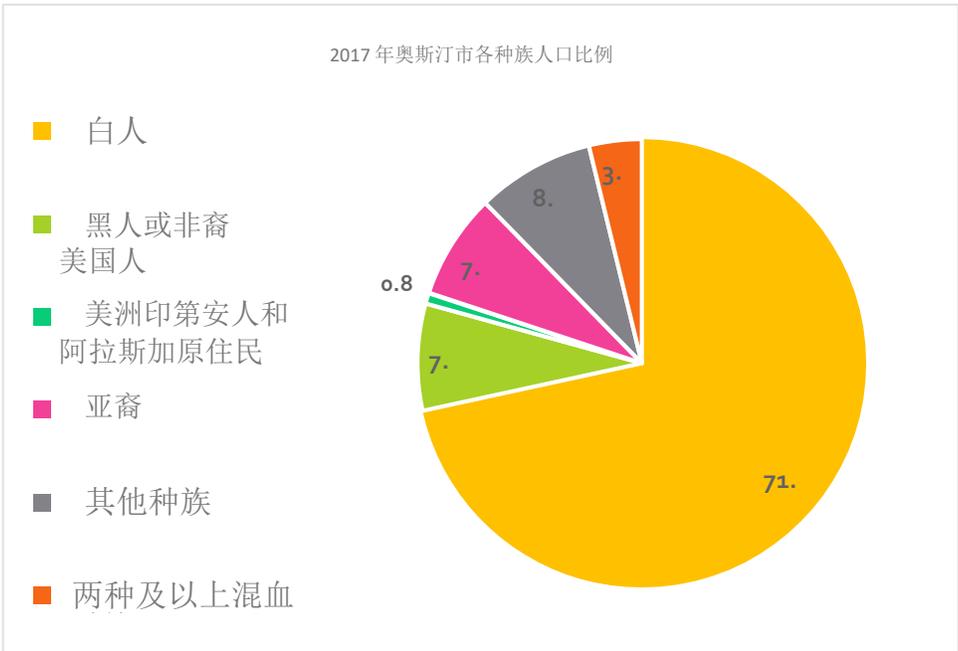


图2 数据来源: 美国社区调查2017年概况, 城市人口统计办公室

员工培训

许多部门 (9/11) 都缺乏专门针对制度性种族主义、公平、歧视或类似主题的培训。部门即使提供的这些培训, 通常只针对少数员工, 例如只针对完成本项评估的员工或管理层员工。此外, 部门的新员工培训或入职培训很少涉及关于保障公平方面的培训内容。在我们评估的 11 个部门中, 创新办公室是唯一将奥斯汀市的种族主义历史和公平框架纳入所有员工入职培训的部门。最后, 即便是少数几个提供了培训的部门, 也没有具体衡量培训的有效性。

收集人口数据

没有部门拥有完善的数据收集策略。虽然有些部门在某个方面表现很出色，但他们完全错过了收集与他们所服务的人口或他们所提供的项目和服务相关数据的其他机会。参与评估周期的部门中有一半以上没有收集他们所服务的客户的种族/族裔数据，只有少数几个部门收集了客户差异方面的数据。虽然许多部门都收集了客户满意度数据，但却错过了同时收集人口统计数据的机会。同样，虽然一些部门收集了社区内居民的个人数据以进行外展和互动工作，但很少有部门在其数据中包含这些群体的人口构成情况。各部门通常缺少衡量培训和社区互动活动有效性的标准或措施。

一些部门对收集人口数据表示保留意见，或提到监督办公室要求他们不要收集人口数据，因为这会影响居民的参与度。这些部门认为，他们需要获得该市法律或人事部门的许可才能收集数据。这提供了一个学习的机会，不仅能向各部门保证可以收集人口统计数据，而且对确保公平提供项目和服务至关重要。毕竟，如果他们连服务对象都不知道，又如何知道自己是否在公平地为奥斯汀居民服务呢？收集人口数据也是各部门了解其执行公平行动计划的工作是否成功的最佳途径。

机会

在 SWOT 分析中，机会是指组织面临的一些情况，如果加以合理利用，将转化为强项。在公平性评估中，我们将机会定义为：

“市政部门运行环境中的潜在积极力量，仅凭部门自身能力无法控制或改变。”

与强项和弱项不同，机会不一定来自部门内部，而是需要依靠外部力量来加以转变或利用。各部门难以独立完成这些改变。我们关注的是未来可能促进公平政策和实践的因素。根据工具中衡量的项目，各部门提到的潜在机会存在于多个领域：保障公平的重点工作；促进种族公平的理念；以及预算调整。下面将详细说明这些方面的情况。

保障公平的重点工作

在评估开始时，各部门列出或确定其最主要的保障公平重点工作。（见附录 A 中的“部门分析”部分，问题 6）。已制定强有力的保障公平重点工作的部门极少。一些预先确定的保障公平重点工作不够具体，没有实操性且无法进行衡量，例如：包容性、可达性或透明度。这些重点工作需要进一步细化，才能为各部门的工作提供有意义的指导。大多数部门至少确定了一些新的重点工作，这些重点工作可能会被整个部门采纳。各部门确定的重点工作各不相同，但在大多数情况下，这些工作通过回答评估中的问题来确定。例如，几个部门选择了以下方面的重点工作：通过员工多元化、培训员工、有针对性的社区互动、数据收集和资源分配来改善公平性。

虽然员工不能独自做出这些改变，但他们可以在部门内部组织起来为这些改变提供支持，就像电信和监管事务办公室所做的那样。部门员工向他们的领导提出建议，解释他们为什么选择他们所做的重点工作，以及如果这些重点工作得到落实，对部门和城市有哪些好处。

促进公平的理念

除了发现弱项外，评估工具中的问题还要求部门工作人员考虑如何弥补这些短板。当作为一个思考练习完成时，他们在回复中提出了很多关于确保多元化、避免不利影响和促进种族公平的想法。这些想法大致可分为以下几类：改善员工的多元化、增加员工的培训机会、识别能够促进种族公

平的政策改革，以及衡量促进种族公平工作的效果。一些具体的例子包括：改变员工的入职培训流程，纳入消除种族歧视的培训；利用内部资源在线提供文件翻译；创造就业渠道和全职工作岗位等。虽然一些部门才刚刚开始考虑这些调整，但其他部门已经制定了相应计划，并打算在下一个财政年度执行。这为公平办公室提供了一个机会，使之能够分享各部门在为促进公平制定计划和开拓思路方面表现出色的例子，并鼓励其他部门在其行动计划中借鉴这些方法和经验。

预算调整

在预算编制过程中发现的弱项和威胁为提出改进意见提供了另一个机会。各部门一般都没有具体的预算项目来开展促进公平的工作。（请参阅下文中的*威胁*部分详细了解这些预算挑战）。评估工具在调查中询问各部门，如果他们有更多的资金，或者他们可以重新分配目前拥有的资金来促进种族公平，他们会怎么做（见附录 A 中的“预算”部分，问题 8、9、11）。

各部门表示，他们可以通过改变向社区通知互动机会的方式以及主办和参加更多社区活动的方式，进行更有效的外展。流域保护部从公平的视角审视了他们的项目计划，然后据此重新分配了尚未指定用途的资金。一些部门提到，他们可以利用资源来提升材料的可得性，并将其翻译成多种语言。消防局甚至决定将部分资金从奥斯汀市西部重新分配到奥斯汀市东部，以便更公平地配置他们的服务。虽然新的拨款可能并不总是可行的，因为这涉及到多层次的决策流程，但部门将有更大的灵活性来重新分配或重新配置现有的资源。

威胁

在典型的 SWOT 分析中，威胁是指存在于环境中或组织面临的一些外部力量，如果不加以解决，将转化为弱项或导致失败。在公平性评估中，我们将威胁定义为：

“市政部门运行环境中的潜在消极力量，仅凭部门自身能力无法控制或改变。”

与机会一样，威胁不一定来自于部门内部，而往往来自于部门几乎无法控制的外部力量。我们关注的是未来可能发生的、可阻碍或损害公平政策和实践的因素。根据工具中衡量的项目，威胁存在于多个领域：员工多元化、用于维护公平的预算，以及比例失调等。当弱项常见于各个部门且在部门的控制范围内无法改变时，可将其视为系统性障碍，尤其是当威胁源自于奥斯汀市内部之时。

招聘和雇佣

各部门在增加员工多元化方面存在一些障碍，而这些障碍超出了部门改变的能力。一些部门的招聘政策是由联邦政府或工会等外部实体指导制定的。有些部门招聘的岗位技术性要求很高，并由其他组织根据某些资格和招聘流程（如通过考试）进行委托招聘。这些要求可能会产生意想不到的后果，限制那些无法获得培训、教育或标准化考试等资源的社区的应聘机会。对于其他部门来说，申请人的多元化并不高，在他们领域内有色人种应聘者很少。面对这些外部威胁的部门必须在其部门所遵循的政策范围内创造性地制定策略，并依据现有的政策改进招聘流程。例如，消防局认为提供游泳培训有助于让学员在游泳测试中有一个更公平的环境。通信与技术管理部决定用工作经验代替学历要求，以吸引更多的应聘者。

用于维护公平的预算

所有部门面临的最普遍的威胁是，预算中缺少有助于改善种族公平的项目。虽然有些部门设置了一些相关的项目，例如用于翻译服务的拨款和经费，但没有任何部门在其预算中包含了所有促进

公平的项目（关于与促进公平有关的预算项目的完整清单，请见附录 A 中的“预算”部分，问题 6）。一些部门指出，虽然他们的预算中没有列出资金，但他们在工作中安排了社区互动等项目。同样，即使预算中没有专门负责与公平有关的倡议的工作人员，他们也会在工作时间内负责与维护公平相关的工作。缺乏维护公平的预算之所以是一个问题，重要原因是它会导致没有可靠的资源或人力来支持能够使政策、实践和计划变得更加公平所需的举措。例如，倘若没有资金为社区活动聘请口译人员，或通过媒体来宣传互动机会或有针对性的招聘，各部门如何确保优先推进这些改革工作？如何确保工作的可持续性？

比例失调

通过公平性评估的一个好处是，奥斯汀市的市政员工开始改变他们对公平（而非平等）服务奥斯汀居民的想法。善意的部门声称他们对所有居民一视同仁，因为同样的服务对所有人都适用，或者他们没有歧视任何人，或者他们的流程是不针对个人的。虽然从表面上看，每个人都有相同的机会获得服务，但经过更仔细的检查，我们发现一些部门提供的服务可能在无意中对某些社区成员有利、有害或使其边缘化。这方面的一个例子是，当部门依赖于社区成员以其他语言发起口译、住宿或报告请求时，他们可能不知道他们可以申请获得这些服务，或者不知道他们应该在哪里提出申请。视障人士、听障人士或英语能力有限的人士必须付出更多努力才能获得与其他社区成员相同的服务。同样，许多部门都采用的是被动请求流程，依靠社区成员发起服务请求或致电报告事件，没有确保所有社区成员都知道如何利用这些渠道来获得他们所需的资源，或者需要在申请中附加提供哪些材料以便酌情进行优先处理。

在地理方面也有一些利益与负担不成比例的例子，城市地区获得的投资更多，而这些地区已经拥有很多资源，且有大量的白人人口。流域保护部建议使用城市人口统计办公室提供的地理数据来帮助确定需要改进的领域，这是朝着正确方向迈出的一步。

最后，各部门确定了一些政策，这些政策无意中对那些拥有较多资源的人有利，比如税率的设定方式，或者筛选参与小额资助项目的人员等。这些问题对于参加评估的部门而言很重要，因为它们揭示了系统的局限性，这些局限性很难改变，但不能被轻易忽视。公平办公室已承诺致力于发现和帮助各部门尽量减少可能在无意中带来负面后果的政策和实践的影响。

洞察

在展示参与评估流程的作用时，我们在与部门员工的访谈中发现了一些共同的主题，而不仅仅是生成另一个待做事务清单。首先，通过评估工具对员工的思维和互动方式产生了深远的影响。其次，部门员工经常要对一系列的任务负责，包括他们自己办公室以外的实体安排的任务，这些实体决定了他们的工作内容。第三，对内和对外的部门不仅会对评估问题做出不同的反应，而且会制定截然不同的行动计划。最后，甚至在开始行动计划步骤之前，部门就可以很容易地识别出一些他们可以立即进行的调整，而这些调整就来自于对工具中的问题的回复。

开阔眼界

评估工具不仅可以帮助制定基准、确定要进行的调整并衡量进度，而且还可以做更多工作。它还具有镜像效应，因为使用工具本身就是一种介入方式。许多部门员工都称这次经历让他们“大开眼界”。有些人以前从未考虑过他们所做的工作的公平性。甚至那些已经考虑过公平性的员工也承认，在他们完成评估之前，他们并没有考虑到公平与他们工作之间的所有联系。一些部门承认，虽然他们一直自认为工作做得很好，但在通过评估后，他们觉得自己做得还不够。简而言之，评估工具让参与了这一评估流程的市政员工变得更加明智，帮助他们懂得通过公平的视角来看待各

项工作。

据称，评估工具的另一个作用是改善了工作场所内关于公平话题的沟通。负责完成这项评估调查的员工需要从部门内的各种来源收集信息。如果员工没有参与评估流程，这些对话可能就不会发生。办公室或部门的其他员工开始将公平问题纳入考量或以不同的方式思考公平问题，即使他们并没有充分参与这一流程。最后，一些员工非常想知道其他部门在做什么工作。他们希望通过评估了解他人的经验，看看哪些优秀方法值得借鉴，以及他们的行动计划中包含了哪些内容。

谁先行动？

几乎每个部门都会在访谈中提到一点，如果没有其他实体的指导，他们就无法影响某些领域的改变。许多部门都表示，某些决定必须由市议会做出，例如预算和政策改革，或者要市议会的指示来开展工作。同样，各部门会收到来自市政经理、战略规划部门或其他具有监督职能的部门的工作指示。我们认为这种依赖性会导致部门在做某些可能对公平产生影响的决策时的独立性较低。一些部门还需要响应州或联邦政府的政策、民间组织或工会，这些政策或团体会影响诸如数据收集、招聘雇佣和社区互动等事项，而所有这些事情都可能对促进种族公平产生重大影响。

另一个普遍的担忧是，完成评估的员工对做出改变的理解和热情与管理人员及其他拥有影响力和决策权的领导人员有所不同。他们指出，要做出一些促进公平所需的改变，就需要领导层的支持，或者至少是一些相关的指示。虽然这些指挥链通常被认为是限制，但他们不必如此认为。各部门仍有许多机会超越最低标准，创造性地制定解决方案来推进种族公平。社区住房和社区发展部遵循了联邦住房和城市发展部 (HUD) 办公室制定的社区互动标准。他们还超越了这些标准的要求，让社区定期参与关于行动计划和大型项目的决策。

彻底改革

在完成评估的奥斯汀市政部门中，有的是面向外部的部门，有的是面向内部的部门，还有的是既面向外部又面向内部的部门。面向外部的部门主要为社区提供直接服务，而面向内部的部门主要为其他市政部门和办公室服务。面向内部的部门在回答一些关于客户群和社区互动方面的问题时面临困难，因为这不是他们工作的主要部分。但是，他们也有自身的战略优势，因为他们为其他部门服务，他们实施的改革不仅会影响自己，而且还可能会影响与他们合作的其他部门。例如，通信与技术管理部负责为市政员工提供技术服务，并且正在努力收集社区公众意见，通过重新设计让奥斯汀市的所有网站更容易访问。这个项目可能会改善整个城市的可达性，因为每个部门都有自己的线上办公平台。考虑到跨部门之间的这些差异，可能需要为面向内部的部门创建一个不同版本的工具——一种不太强调社区互动，而更注重发现全面跨部门改革的工具。

快速修复，轻松制胜

一旦各部门有机会根据评估结果来审视各自的 SWOT 分析，他们将与公平办公室合作制定公平行动计划。当部门被问及想要立即实施哪些改革时，他们通常会回答以下三种改革中的一种或多种：**1) 招聘和雇佣；2) 社区互动；3) 数据和衡量。**

最常见和最令人大开眼界的发现之一是，大多数部门的员工构成并不同于他们所服务的社区的人口结构。许多部门的白人员工占比过高，尤其是在部门的高层员工中，而西班牙裔、黑人和亚裔员工的比例通常偏低。这不仅是几乎所有部门的共同弱项，也是各部门认为他们可以立即解决的问题，而且他们拥有迅速解决这些问题的控制权。例如，他们可以开始面向不同的组织广泛分享招聘信息。公平办公室和人事部门可以共享吸引多元化应聘者的成功战略，以确保实施的改革能

够带来多元化的求职群体。

各部门愿意立即解决的另一类问题是社区互动。大多数部门意识到他们的工作没有达到标准，未能在正确的时间向正确的受众传递正确的信息。一些部门开始理解信息共享型社区互动与决策制定型社区互动之间的区别，并意识到他们需要从前者转向后者。尽管各部门认为他们需要推动这一领域的变革，但却纠结于如何在资源（人员、资金和数据）有限的情况下进行变革。公平办公室和公共信息办公室可以共同努力，借鉴那些成功让居民参与决策的部门的经验，制定关于社区互动的最佳实践。

最后，根据工具中提出的问题的类型，许多部门可以很容易地从他们的回答中看出，他们并没有从公平的角度收集评估工作所需的数据。许多部门都没有收集人口统计信息或客户满意度，或者根本没有足够的数据来了解他们所服务的群体，以便提供有针对性的外展服务。一些部门希望其他部门或办公室能够提供他们需要的信息，或者至少帮助指导他们从何处着手。公平办公室可以与城市人口统计办公室和奥斯汀市开放数据团队合作，共同识别能为部门实践提供参考的现有人口数据，并在收集人口数据方面为他们提供指导。

限制

只有在部门向公平办公室提供的内容完整时，使用 SWOT 方法分析的回复才完整。有几个问题没有得到某些部门的回复，或者他们的回复不够透彻，因而无法进行分析。在另一些情况下，不同部门的员工显然对问题的含义有着不同的理解，因而提供的答案不具有可比性。对参与完成评估的部门和员工进行标准化和详细的培训，再加上执行人员的参与，有助于确保减少回复的可变性，从而获得更具可比性的结果。此外，严格遵守完成评估工具的时间框架能确保我们有充足的时间来解读回复内容，并对其完整性进行同等的质量检查。

除了部门间的回复各有不同之外，各部门内部也存在差异。一些部门员工指出，并非所有完成评估工具的员工都认同某些问题的答复，审核链也会影响提交给公平办公室的最终结果。他们提供的理由是对术语和概念的解释不同、对如何完成评估的理解不同，以及不想给该部门带来麻烦。目前，评估工具还没有考虑部门内部的这种差异。但是，公平办公室可以与正在完成评估工具的部门共享这些可能出现的问题，并且可以在评估流程开始之前在部门内部加以解决。

在几次部门访谈中出现的另一个相关问题是关于“展现部门最好的一面”的看法。通常情况下，当对个人或群体进行评估时，他们会担心自己的形象不好。这是部门之间不应该相互比较的另一个原因——

他们没有相同的环境来提供诚实或批判性的回复，因为他们害怕这样做会产生不良后果。这也是公平性评估工具没有采用评分体系的主要原因之一。评估工具作为“自我评估”的性质自然会产生回复偏差，从而使回复比外部实体评估的结果更有利。如果部门认为承认自己在某一领域做得不好会受到某种惩罚，那么情况会更糟。这表明，奥斯汀市政府领导需要有意识地努力培养一种重视坦诚面对失败、持续改进和公开透明的行政文化。

幸运的是，并非每个部门都是恐惧文化的受害者。一些部门相当诚实和透明地评估了他们在维护公平方面的表现。这些部门从实践中获得的经验教训可能最多，即使他们可能在维护公平方面的表现并非最佳。他们明白评估的目的并不是拥有最多的优点和最少的缺点，而是批判性地思考他们在哪些方面可以做得更好。在向部门介绍评估时，应谨慎解释评估工具并不是惩罚性的，并举例说明坦诚的回复实际上对部门最有帮助。准确的评估可以带来更好的改善效果，使该部门乃至整个奥斯汀市都从中受益。

建议

公平办公室可使用部门级 SWOT 分析中提供的信息来帮助各部门制定公平行动计划，扬长避短把握机会，最大限度减少威胁。如果各部门的弱项具有共性，公平办公室可以考虑制定供跨部门使用的建议、政策模板或工具。

在 2017 年第一次公平性评估工具试点后，公平办公室开始鼓励各部门认真收集人口统计数据。虽然许多部门对此仍有顾虑，但也有其他速效方案和机会来跨部门解决种族公平问题。例如，公平办公室可以跨部门提供或推荐资源，以便他们开展关于公平的入职指导和/或培训。此外，公平办公室还可以提供能够纳入部门语言使用计划的模板语言，并通过提供多语文档翻译信息、阅读级别工具以及让在线材料便于屏幕阅读等方式，使网站更容易访问。最后，大多数部门都没有适当的程序来衡量他们改善种族公平工作的有效性。公平办公室可以支持这些活动，并举例介绍优秀的衡量方法，例如开展客户调查或在社区活动中收集反馈。

执行推荐实践的部门可以重点介绍和分享他们在这一方面的优势。这有助于在制定新举措或调整现有举措方面为其他部门提供可借鉴的真实案例。这对各部门而言是一个好机会，让他们得以分享在参与部门评估后为改善公平所做的改变。公平办公室可以帮助将这些强项转化为最佳实践纲要，并创建可在各个部门使用的实施工具。

今年或下一财年开始的时间敏感型项目中存在很多机会。各部门可以围绕这些项目与公平办公室紧密合作，在制定部门政策、实践、计划和程序时充分听取他们的意见。此外，当各部门完成整个评估工具中的思想练习时，他们能够找到一些弥补现有短板的点子。这些都是适合部门开始考虑制定公平行动计划的起点。值得注意的是，一些部门虽有改进的想法，但不确定是否达到了目标——他们只是觉得需要做些什么。公平办公室工作人员可以利用自身的专业知识来帮助这些部门，以确保他们所做的改革能够切实改善公平或缩小差距，并确保这些改革是最适当的举措。

威胁大都属于奥斯汀市内部的系统性问题，仅凭单个部门的能力无法改变。其他问题来自于各部门所运行的环境中，例如州和联邦法规以及就业市场等。如果不努力减少这些威胁，它们将继续对各部门公平服务公众的能力产生不利影响。公平办公室可以与各部门合作，将威胁视为制定创新性解决方案的机会。它们可以鼓励各部门绕过现有政策，超越维护公平的最低标准。

最后，面向内部的部门对许多其他部门的工作有很大的影响。当预算办公室与公平办公室合作在预算编制过程中列入维护公平的内容时，情况就是如此。这影响了各部门在 18-19 财年提交的预算提案。相较于局限在部门内部进行改革或试图为面向外部的部门制定适合自己的战略，制定能够影响多个部门的类似战略将有助于更快和更广泛地推进公平办公室的目标。

结论

概括而言，公平性评估工具是一项旨在推动持续改进的自我反思式训练，同时也承认奥斯汀市继承了受历史种族主义影响的制度。有了这样的理解，这款评估工具可以帮助市政员工开阔眼界，考虑他们所做的各项工作的公平性，即使在那些可能无意中被忽视的地方也是如此。这款评估工具为整个城市提供了一个巨大的机会，让人们期待可以通过一些行动来确保歧视、种族主义和不公现象真正成为历史。

附录 A: 2018 年奥斯汀市公平性评估工具

公平性评估工具

奥斯汀市



第一部分：简介

奥斯汀市的愿景是成为全国最宜居的城市。奥斯汀市公平办公室的使命是提供公平方面的领导、指导和洞察，改善全体奥斯汀居民的生活质量。为实现这一愿景，各机构需要采用正式工具来仔细审视各项政策、实践、预算分配和计划，以免制度性种族主义和系统性不公平永久地存在。公平性评估工具是一个思想演练工具，在制定、实施和评价各项政策、实践、预算分配和计划时为各市政部门提供指导，着手解决对公平的影响。

种族公平是指这样一种情况，即在我们的社区中不再通过种族来预判一个人的生活质量结果。奥斯汀市认识到种族是社会公平的首要决定因素，因此我们对照这一定义开始朝社会公平迈进。奥斯汀市认识到历史和结构上的差异，并认为有必要通过批判性地改变其制度和创造公平文化来减少这些不公。

公平性评估工具以种族为导向，因为它是所有生活质量指标的获取、结果和机会的首要预判因素。通过聚焦种族公平，该工具引入了一个框架，可以用于添加与种族身份相交的其他边缘化社会身份，包括年龄、宗教、性别认同、性取向和能力。公平性评估工具系统地整合了对各种目的的考虑，以确保预算和规划决策减少差异，促进服务水平的公平性，并改善社区参与情况。

第二部分：背景

奥斯汀有着长期的系统性种族主义和种族不公平的历史，至今仍在延续。从城市的起源来看，非洲裔美国人和其他有色人种社区因城市政策和各种惯例而遭到排斥、歧视和边缘化。贯穿整个 20 世纪的种族隔离政策加剧了这一历史，影响到奥斯汀的众多场所，包括学校、公园和商业企业等等。1928 年奥斯汀市的总体规划将这一历史遗留问题推向高潮，该项规划将非洲裔美国人和西班牙裔/拉美裔居民的社区服务转移至东奥斯汀，人为地在城市中划出了一条种族界线。试图在指定地区以外区域定居的非洲裔美国人和西班牙裔奥斯汀居民往往得不到服务，如无法获取公用资源和进入公立学校等。有色人种被告知，如果他们想要获得最基本的服务，就必须住在指定区域。尽管存在这些挑战，奥斯汀的有色人种社区依然蓬勃发展，并形成了强大、联结紧密和充满活力的社区。

虽然奥斯汀市在 2017 年被《美国新闻与世界报道》评为“美国最宜居的城市”，但在全国名单中一直被列为严重不平等的城市。1950 年，奥斯汀在全国收入最不平等城市中排名第四。2015 年，马丁繁荣研究所将奥斯汀列为“全国经济隔离最严重的城市”。让位给更富有的奥斯汀白人居民，以及有色人种缺乏机会，这些历史遗留问题标志着城市的种族差异长期存在。

为了解决奥斯汀的种族不公平问题，市议会于 2015 年 5 月通过了第 20150507-027 号决议，指示市政经理评估现有城市政策和实践对种族公平的影响，并开发一个能够在预算过程中跨部门使用的公平性评估工具。市议会的目标是利用公平性评估工具，实施新的政策、实践和计划，帮助确定和解决影响奥斯汀低收入社区（其中大多为有色人种社区）生活质量的不公平现象。

公平性评估工具全面实施后，将帮助奥斯汀市政府部门：

- 聚焦以人为本的设计，打造人性化机构；
- 让居民参与决策过程，优先考虑那些受当前条件不利影响的人；
- 在做决策之前，有意识地考虑种族不公平和意料之外的后果；
- 为长久以来被边缘化的社区提供改进结果的机会；
- 为长久以来被边缘化的社区扫除改进结果的障碍；以及
- 坚定我们对公平、包容和多样性的承诺。

第三部分：说明

本评估工具应由部门领导和财务人员在每年制定下一财年的预算草案和业务计划时使用。

使用此工具时，请遵循由种族和公平政府联盟 (GARE) 提供的以下七个步骤来保障种族公平：

1. **了解历史：**考虑曾对有色人种社区带来过负面影响的历史事件。正视历史并创造空间，让各社区讨论如何才能不重蹈覆辙。
2. **制定提案：**正在考虑的政策、计划、实践或预算决策是什么？预期的结果和成果是什么？
3. **监测数据：**数据是什么？数据告诉我们什么？它们是否按种族分列？
4. **促进社区互动：**社区的参与情况如何？是否有机会提升参与度？
5. **分析和策略：**您的提案会让谁从中受益，或者会给谁造成负担？您制定了哪些策略来推进种族公平或减少意外后果？
6. **实施：**您的实施计划是什么？
7. **问责和沟通：**您将如何确保问责？如何沟通和评价结果？

第四部分：部门分析

回顾并填写下表中的信息，回答以下问题。

	部门员工		顾问和承包商		客户	
种族/族裔	#	%	#	%	#	%
白人						
黑人						
亚裔						
西班牙裔/拉美裔						
印第安人/阿拉斯加原住民						
夏威夷人/太平洋岛民						
其他						
总计						

1. 综合考虑与种族/认同有关的身份（包括年龄、性别认同、性取向、能力和退伍军人身份等因素），列出或联系您所在部门所收集的员工、顾问和客户的所有人口统计信息。
2. 当您按员工级别、承包商和顾问的种族/族裔分类将他们与您所在部门服务的人口和整个奥斯汀市的人口进行比较时，您会想到什么？
3. 您所在部门的招聘和雇佣流程中是否有确保员工种族/族裔多元化的策略？是 否
 - a. 如果选择“是”，请说明相关的策略，并说明开展相关外展的场所和组织（如适用）。
 - b. 如果选择“否”，请思考您所在部门应该如何确保员工的种族/族裔多元化，并写下您想到的办法。
4. 您所在部门是否为员工提供入职培训或在岗培训，帮助他们了解与公平和制度性种族主义相关的重要问题？是 否 （如果选择“否”，请继续回答下一问题）
 - a. 如果选择“是”，请列出这些培训机会及提供培训的频率。
5. 您所在部门如何衡量其公平性和制度性种族主义培训的有效性？

保障公平的重点工作和策略

6. 在保障公平方面，您所在部门最重要的优先工作是什么？如果您所在部门尚未正式确定相关的重点工作，请您现在花点时间思考一下哪些关于维护公平的优先工作对您所在部门最重要，并将它们写在下方。咨询您所在部门的领导团队。
7. 您所在部门如何确保部门政策、实践和计划不会对有色人种社区产生不利影响？
8. 您所在部门是否衡量改善种族公平方面的工作的有效性？是 否
 - a. 如果选择“是”，请说明采用的衡量方法（如问卷调查），并提供一些相关的衡量指标（如将 X 社区的外展效率提高 X%）
 - b. 如果选择“否”，请想想应该如何衡量提升种族公平方面的工作的有效性，并将您想到的办法写在下方。
9. 您所在部门如何与其他市政部门合作，共同推动奥斯汀市实现种族公平？请写出你们的合作部门，以及这些努力如何促进种族公平。

第二部分：互动

获取资料

1. 您所在部门如何决定何时为英语水平有限的人士提供公共文件、政策、申请、通知的翻译，以及在公共会议和听证会上提供翻译？如果您所在部门有语言使用计划，请附上一份副本。
2. 您所在部门如何决定何时为视障人士或听障人士提供他们可使用的文件或可参与的会议？
3. 请从下面的列表中选择奥斯汀市最常用的语言（除英语外），并列出上一财年为英语水平有限的人士翻译的所有其他语言，以及为视障人士或听障人士提供的相关服务。请确保将每种语言单独列出，而不是笼统说明（如非洲语言或亚洲语言）。
 - 在公开会议和听证会上使用美国手语
 - 为视障人士准备的盲文文件、音频网站或其他服务

公平性评估工具：2018 年3 月

- 西班牙语
- 中文（包括粤语、普通话或其他中国语言）
- 越南语
- 印度语
- 韩语
- 法语
- [请列出其他语言（如适用）]

4. 请描述您所在部门用于验证网站上发布的书面材料和信息（包括公共文件、政策、申请、通知、传单等）的阅读水平的流程。

决策流程

5. 您所在部门如何决定何时让社区参与决策过程，例如旨在调查事实、收集民意和开展问询的社区活动？
6. 您所在部门采用哪些策略来吸引社员加入决策流程？
7. 您所在部门如何在社区内通知参与机会？
8. 请从下方选择您所在部门提供了哪些便利来确保社员进行有意义的参与。对于您勾选的每个选项，请描述这些便利如何让社员有意义地参与公开会议。
- 食品供应
 - 可选择在晚上和/或周末参会
 - 针对同一议题提供多种参与机会
 - 提供有专人看护的儿童活动
 - 提供美国手语 (ASL) 翻译
 - 提供笔译或口译服务
 - 为出行不便的社区成员提供交通便利
 - 选择目标社区易于到达的会议地点
 - 其他： _____

社区互动活动

9. 请列出并简要描述您所在部门上一财年组织的社区互动活动/行动。包括您所在部门为社员提供的就政策、项目和/或计划发表意见和建议的机会。请在“目标受众”栏中描述活动所针对的人群。

日期	活动描述及目的	目标受众

10. 您所在部门是否收集了关于项目和服务的客户满意度数据？是 否 （如果选择“否”，请继续回答下一问题）
- 如果选择“是”，你们是否按人口统计学方法对这些数据进行了分类（包括种族、民族、性别认同、性取向、能力、宗教、年龄、原籍、收入水平和邮政编码等）？是 否
 - 请说明你们收集客户满意度数据的方法，并提供一份你们最近编制的客户满意度报告，包括人口统计数据（如有）。
11. 您所在部门是否衡量了这些活动和行动的参与度？是 否 （如果选择“否”，请继续回答下一问题）
- 如果选择“是”，每年有多少社员参与这些活动？
 - 如果选择“是”，参与活动的社员的人口统计特征如何（包括年龄、性别认同、性取向、能力、退伍军人身份、种族/族裔等）？
12. 您所在部门还采用了哪些其他策略来确保在规划过程中对有色人种社区负责？请勾选所有适用项。
- 改善领导机会
 - 设立咨询委员会
 - 设立社区委员会
 - 召开有针对性的社区会议
 - 组织利益相关者群体
 - 成立焦点小组
 - 增加或开展有针对性的外展服务
 - 提供参与津贴（补贴）
 - 其他：_____
13. 您所在部门是否会收集反馈以评价社区互动工作的有效性？是 否 （如果选择“否”，请继续回答下一问题）
- 如果选择“是”，请说明具体方法。
14. 您所在部门还提供了哪些机会或采用了哪些方法让工作人员深入边缘社区，了解社员的生活状况？
- 申请您所在部门的服务
 - 参与模拟培训体验
 - 组建客户焦点小组
 - 其他：_____

第三部分：预算

1. 您所在部门本财年的总预算是多少？请提供一份预算副本。
2. 您所在部门本财年的总预算是多少（美元）？
3. 您所在部门的预算占奥斯汀市总体资金预算的比例是多少？
4. 您所在部门是否获得了用于支持旨在促进种族公平的项目或服务的拨款？是 否 （如果选择“否”，请继续回答下一问题）
 - a. 如果选择“是”，请简要介绍拨款及其如何促进种族公平。
5. 您所在部门的预算中是否包含用于开展以下任何项目的资金？包括管理费用、员工补贴和便利服

务等。如果没有具体的项目，则计算金额和百分比。“参考问题”栏提供了包括该预算项目描述的问题编号。

6. 您所在部门的预算中是否包含用于开展以下任何项目的资金？是 否 （如果选择“否”，请继续回答下一问题）

如果选择“是”，请说明每个项目的金额（美元）、百分比（%）和员工人数（包括临时员工和全职员工）。

- 收集居民/客户对计划和服务的满意度数据
- 增加部门招聘员工的种族/族裔多元化
- 提供关于公平和制度性种族主义的培训
- 拨款支持旨在促进有色人种社区公平的项目或服务
- 为英语水平有限的人士提供公共文件翻译服务
- 在公开会议上为英语水平有限的人士提供口笔译服务
- 为视障人士和或听障人士提供相关服务和便利
- 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
- 召开公开会议以便吸引社区参与部门的决策流程
- 增加边缘社区在部门预算流程中的参与度

7. 您所在部门是否获得了用于支持旨在促进种族公平的项目或服务的拨款？是 否 （如果选择“否”，请继续回答下一问题）

a. 如果选择“是”，请简要介绍拨款及其如何促进种族公平。

8. 考虑到您对第 8 个问题（关于部门维护公平的重点工作）的回复，你们部门的预算是如何体现维护种族公平这一追求的？

9. 请思考并说明您所在部门的预算可能会以何种方式使某些社区比其他社区受益更大。

10. 请思考并说明如何调整或重新分配部门目前的基础预算，以在下一财年促进种族公平。

11. 包括被边缘化的有色人种社区在内，您所在部门上一财年的预算流程是如何纳入各内部和外部利益相关者的？是 否 （如果选择“否”，请前往第四部分）

a. 如果选择“否”，请想想你们部门的预算办公室应该如何吸纳有色人种社区的观点并根据他们的生活状况制定下一财年的预算计划。

a. 如果选择“否”，请思考并说明您所在部门的预算可能会以何种方式使某些社区比其他社区负担更重或更加被边缘化。

b. 如果选择“否”，请思考并描述一项预算内未满足的需求，其会阻碍你们部门完成公平方面最重要的优先工作。

第四部分：统筹（与市议会拟定的六个重点工作成果保持一致）

奥斯汀市议会拟定了以下六个重点工作成果来指导城市发展：

- **经济机会与承受能力**：拥有推动社区繁荣发展的经济机会和资源。
- **出行**：随时随地，放心出行，经济安全。
- **安全**：无论是在家中、工作场所还是社区，都安全无忧。
- **健康与环境**：在可持续的环境中，享受身心健康的生活。
- **文化和终身学习**：借助奥斯汀独有的市民、文化、民族和学习机会来充实自我。
- **为民服务的政府**：相信市政府秉持公平、道德和创新的原则，高效协作，致力为所有人服务。

1. 请花些时间从种族公平的角度来思考这些重点工作，并填写下表。

市议会的重点工作	目前正在解决的问题	计划未来解决的问题	尚未计划解决的问题
经济机会与承受能力			
出行			
安全			
健康			
文化学习机会			
为民服务的政府			

2. 请列出/描述您所在部门在这六个成果领域内解决问题的任何指标或策略。
3. 请举例说明你们部门正如何处理或计划如何处理列在六个重点工作领域内的种族公平问题。
4. 请描述您在预算或计划中看到的未被满足的需求，这些需求如果得到解决，可以让您所在部门集中精力改善至少一个重点工作领域内的种族公平问题。
5. 请提供一份您在完成评估后所确定的部门政策或实践清单，这些政策或实践可能会在无意中某些种族/族裔群体更有利、造成更多负担或使其边缘化。

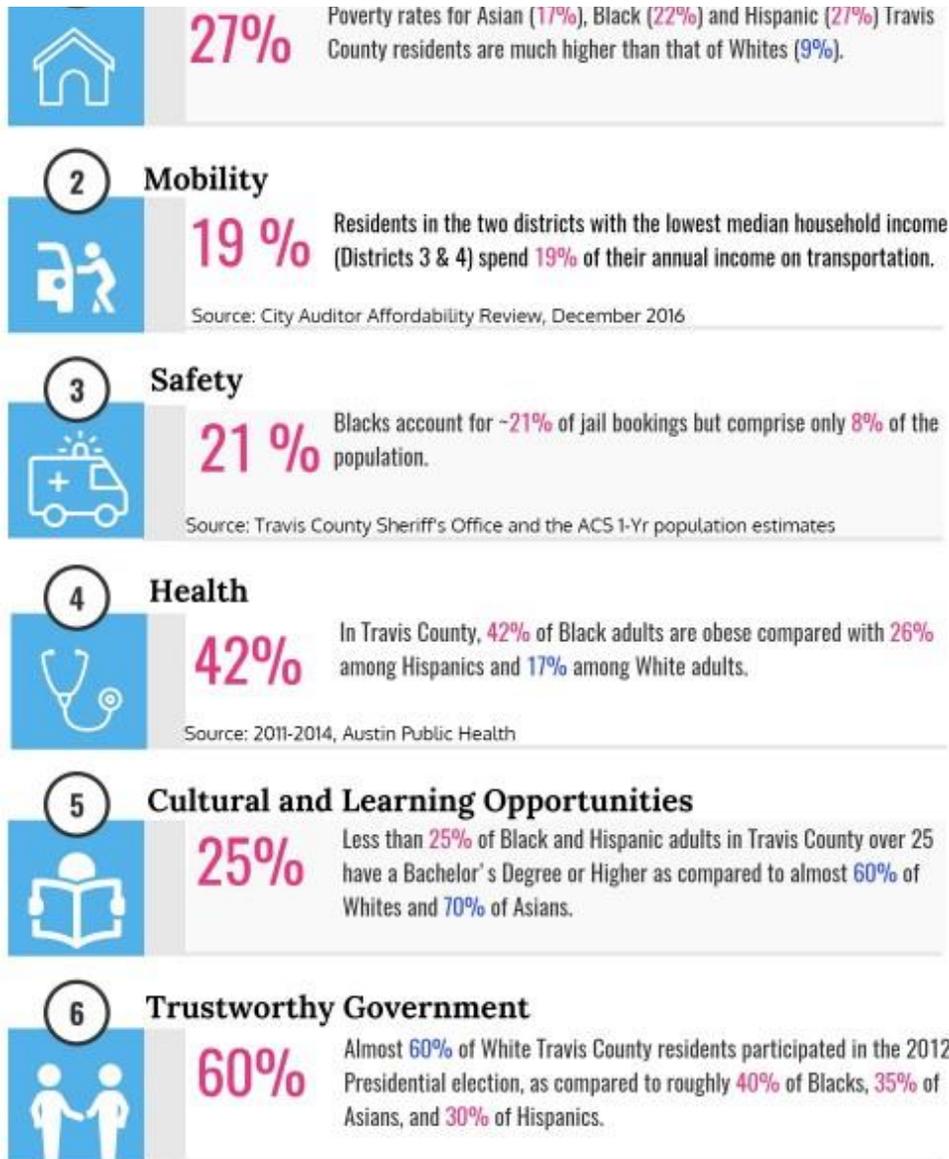
附录 A：历史

以史为鉴，方能知未来。了解过去在我们的社区中存在的的社会不公问题，可以防止今后重蹈覆辙。

深入了解奥斯汀市的种族历史：

- [Austin- A “Family-Friendly” City: Perspectives and Solutions from Mothers in the City. \(2015\)](#)
- [1928 年总体规划完整版链接](#)（“Koch Proposal”）此规划以法律形式正式将城市隔离，在现在的 35 号州际公路 (I-35) 以东区域仅为有色人群提供最基本的城市服务（公用事业、教育、马路）。
- [“How East Austin Became a Negro district”](#)（东区文化遗产区）
- [东奥斯汀旧区改造概述](#)（东区文化遗产区）
- [“Austin: A Liberal Oasis?”](#)，来自 Undoing White Supremacy Austin 的幻灯片演示，概要介绍了奥斯汀制度性种族主义的历史（[文件格式](#)）
- [Shadows of a Sunbelt City \(Dr. Eliot Tretter, 2016, University of Georgia Press\)](#) 迁徙规划。德克萨斯大学阿灵顿分校 (UTA)、州和联邦政府与房地产行业的合作，以及该合作对城市规划和经济发展的掌控。其中第 6 章（“The Past is Prologue”）特别描述了城市的法律和行政政策，以及私人分区行为的限制、形成法律条文的制度性种族主义。[Tretter 博士访谈](#)
- [Austin Restricted: Progressivism, Zoning, Private Racial Covenants, and the Making of a Segregated City](#) (Tretter, Sounny-Slitine, Final Report to the Institute for Urban Policy Research and Analysis, 2012)
- [奥斯汀旧区改造地图](#)（展示奥斯汀市政策和实践的一大效果）
- [Inheriting Inequality](#)（奥斯汀种族分裂史地图）
- [Crossing Over: Sustainability, New Urbanism, and Gentrification in Austin, Texas](#)（“新城市主义运动”的弊端）

附录 B：市议会重点工作信息图表



Data Source: American Community Survey, 1 Year Estimates unless noted otherwise

Austin City Council Priority Outcomes and Existing Disparities	奥斯汀市议会重点工作成果和现存差异
1. Economic opportunity and affordability	2. 经济机会与承受能力
27%	27%
Poverty rates for Asian (17%), Black (22%) and Hispanic (27%) Travis County residents are much higher than that of Whites (9%)	特拉维斯县居民的贫困率分别为亚裔 17%、黑人 22% 和西班牙裔 27%，远高于白人的 9%。
3. Mobility	4. 出行
19%	19%
Residents in the two districts with the lowest median household income (Districts 3&4) spend 19% of their annual income on transportation	在家庭收入中位数最低的两个区（第 3 和第 4 区），居民的交通费用占他们年收入的 19%。
Source: City Auditor Affordability Review, December 2016	数据来源：奥斯汀市审计办公室承受能力评估，2016 年 12 月
5. Safety	6. 安全
21%	21%
Black account for -21% of jail bookings but comprise only 8% of the population.	在登记在案的监禁人员中，黑人占比达 21%，但其在总人口中的占比仅为 8%。
Source: Travis County Sheriff's Office and the ACS 1-Yr population estimates	数据来源：特拉维斯县治安官办公室和 ACS 1 年人口估计
7. Health	8. 健康
42%	42%
In Travis County, 42% of Black adults are obese compared with 26% among Hispanics and 17% among White adults	特拉维斯县的成人肥胖比例，黑人为 42%，西班牙裔中为 26%，白人为 17%。
Source: 2011 - 2014, Austin Public Health	数据来源：2011-2014，奥斯汀市公共卫生部
9. Cultural and Learning Opportunities	10. 文化和学习机会
25%	25%
Less than 25% of Black and Hispanics adults in Travis County over 25 have a Bachelor's Degree or Higher as compare to almost 60% of Whites and 70% of Asians.	特拉维斯县 25 岁以上拥有学士或以上学位的成人在黑人和西班牙裔人口中占比不到 25%，在白人和亚裔人口中占比分别为近 60% 和 70%。
11. Trustworthy Government	12. 值得信赖的政府
60%	60%
Almost 60% of White Travis County residents participated in the 2012 Presidential election, as compared to roughly 40% of Blacks, 35% of Asians, and 30% of Hispanics.	特拉维斯县近 60% 的白人居民、约 40% 的黑人、35% 的亚裔居民和 30% 的西班牙裔居民参加了 2012 年的总统大选。
Data Source: American Community Survey, 1 Year Estimates unless noted otherwise	数据来源：美国社区调查 (ACS)。除非另有说明，否则均为 1 年期的估计值

数据来源：<http://racialequitytools.org/glossary>

歧视：基于种族、性别、社会阶层、性取向、体能、宗教和其他分类对不同群体成员的不平等待遇。

多元化：多元化涵盖人们存在差异的方方面面，它包含使一个人或一个群体区别于其他人或群体的所有特征。这是一个包罗万象的概念，将每个人和每个群体视为多元化的一部分，认为他们理应得到重视。广义上的多元化不仅包括种族、民族和性别 — 这些是一提到“多样性”人们最常联想到的特征，而且也包括年龄、国籍、宗教、残疾、性取向、社会经济地位、教育、婚姻状况、语言和外貌等。它还包含不同的想法、观点和价值观。

民族：一种社会结构，根据共同的群体归属感、价值观、行为模式、语言、政治和经济利益、历史和祖先的地理基础等特征，将人们划分为一个个较小的社会群体。

公平：**种族公平是指这样一种情况，即在我们的社区中不再通过种族来预判一个人的生活质量结果。**奥斯汀市认识到种族是社会公平的首要决定因素，因此我们对照这一定义开始朝社会公平迈进。奥斯汀市认识到历史和结构上的差异，并认为有必要通过批判性地改变其制度和创造公平文化来减少这些不公。

隐性偏见：隐性偏见又称无意识偏见或隐含偏见，指人们在不知不觉中持有的负面联想。它们会在没有意识觉察的情况下自动表达。许多研究表明，隐性偏见会影响个体的态度和行为，从而对现实世界产生影响，即使个体本身甚至可能不知道这些偏见的存在。值得注意的是，隐性偏见已被证明胜过个体对平等和公正的既定承诺，从而产生与许多人的明确表态有偏差的行为。内隐联想测验 (IAT) 常用来衡量有关种族、性别、性取向、年龄、宗教和其他主题的隐性偏见。

包容：以分享权力的方式将传统上被排除在外的个人和/或群体切实纳入到各种流程、活动和决策/政策制定中。

制度性种族主义：制度性种族主义特指一些方式，通过这些方式制度性政策和实践为不同种族群体创造出不同的结果。制度性政策可能永远不会提及任何种族群体，但就其效果而言，它们为白人创造出优势，而对那些被归类为有色人种的群体成员造成压迫和劣势。

交叉：一种主要由有色人种中的女性提出的方法，她们认为性别、种族、阶层等分类不能彼此孤立地进行检验；它们在个体的生活中、在社会和社会系统中相互作用和交叉，并且是相辅相成的。

中性拉丁裔：指不认为自己是男性或女性，或不想被认为是男性或女性的拉丁美洲人后裔。

压迫：系统性地贬低、破坏、边缘化某些社会身份，并使其处于不利地位，与特权规范相对；此时有些人被剥夺了有价值的东西，而其他人则可以轻松获得。

权力：权力在全球和美国社会中分布不均；一些个体或团体比其他人拥有更大的权力，从而能够获取和控制更多资源。财富、白人、公民身份、父权制、同性恋和教育是权力运作的几个关键社会机制。虽然权力通常被概念化为凌驾于其他个体或群体之上的权力，但其他变化形式还有共享的权力（在建立集体力量的语境下使用）和内在的权力（指个体的内在力量）。学会“看清”和理解权力关系对于组织进步的社会变革至关重要。

偏见：一类个体或群体对另一群体及其成员的预判或不合理的、通常是消极的态度。这种消极态度通常是基于毫无根据的一概而论（或刻板印象），否定了某些群体的个体成员被当作具有个性化特征的个体得到认可和对待的权利。

特权：由正式和非正式的社会机构赋予一个优势群体所有成员的不相称的社会权力（例如白人特权、男性特权等）。特权通常对那些拥有它的人来说是看不见的，因为我们被教导不去看它，但是享有特权的人比那些没有它的人更加有优势。

种族：一种政治结构，其创立的目的是将权力集中在白人身上，并使对非白种人的统治合法化。

种族和族裔认同：个体作为种族和族裔群体成员的意识 and 经验；个体根据生物遗传、外貌特征、文化归属、早期社会化和个人经历等因素，选择用来描述自己的种族和族裔类别。

种族主义：在本网站中，我们希望用户了解我们使用的“种族主义”一词专指个人、文化、制度和系统的方式，通过这些方式创造差异化结果，使历史上或当下被定义为白人的群体处于有利地位，历史上或当下被定义为非白人的群体（非洲裔、亚裔、西班牙裔、印第安人等）处于不利地位。

结构性种族主义：历史上、文化上、制度上和人际关系上一系列动态的规范化与合法化，通常对白人有利，而对有色人种产生累积的、长期的不良后果。结构性种族主义涵盖整个白人统治体系，在社会的各个方面扩散并融合，包括其历史、文化、政治、经济和整个社会结构。结构性种族主义在某一特定制度下更难以定位，因为它涉及多种制度和文化的增强效应，从过去到现在不断复制旧的并产生新的种族主义形式。结构性种族主义是最深刻和最普遍的种族主义形式 — 所有其他形式的种族主义都脱胎于结构性种族主义。

白人特权：指仅仅因为是白人就赋予他们的一系列不容置疑和不相称的优势、权利、福利和选择。通常而言，享受这一特权的白人不会意识到它。

附录 B：部门访谈问题

1. 请简要介绍一下您所在的部门，以及您认为你们部门的主要职责是什么？
2. 您所在部门的工作如何影响奥斯汀市的居民？
3. 您认为你们部门在维护公平方面的最大优势是什么？
4. 就维护社会公平而言，您希望哪些方面能进一步改善？
5. 在完成本次评估的过程中，您有任何其他见解吗？
6. 您认为本次公平性评估对你们部门未来的工作有何影响？
7. 在本次电话访谈结束前，您还有任何其他内容想要和我分享吗？

附录 C: SWOT 分析图表

	支持的/有利的 +	不支持的/有害的 -
内部控制，当前事实 ()	强项 市政部门内现有的、目前可能会改善或创造公平的任何政策、战略或实践，在部门的控制范围内可以将其改变。 <ul style="list-style-type: none"> • 我们的独特资源或战略是什么？ • 我们擅长在哪些领域创造公平？ • 我们有哪些最佳实践？ 	弱项 市政部门内现有的、目前可能会阻碍或挑战公平的任何政策、战略或实践，在部门的控制范围内可以将其改变。 <ul style="list-style-type: none"> • 我们在哪方面最需要改进？ • 我们在哪方面缺乏资源？ • 我们的包袱是什么？
外部环境，未来可能)(机会 市政部门运行环境中的潜在积极力量，仅凭部门自身能力无法控制或改变。 <ul style="list-style-type: none"> • 即将发生的哪些变化是可以为部门所利用的？ • 借助部门之外的力量，可以改进哪些政策、战略或实践？ 	威胁 市政部门运行环境中的潜在消极力量，仅凭部门自身能力无法控制或改变。 <ul style="list-style-type: none"> • 奥斯汀市内部有哪些政策、实践或结构阻碍了部门为改善公平而想要做出的改变？ • 哪些障碍可能会阻碍进步？

附录 D：跨部门回复热度图

	S	W	O	T
8.收集客户的种族/族裔数据	5	6	2	0
11.收集客户差异方面的数据	2	8	2	0
13.收集其他人口数据	6	3	4	0
14.员工构成与客户构成对比	2	9	1	2
15, 16.确保招聘/雇佣流程多元化的策略	4	5	4	4
17. (如否) 已有确保招聘/雇佣流程多元化的构想	0	1	6	0
18, 19.开展与公平相关的入职培训/在岗培训	2	9	3	0
20. (如是) 衡量培训机会的有效性	0	3	4	0
21.保障公平的重点工作的质量	4	3	9	0
22.规避不利影响的策略的质量	7	2	5	0
23, 24.衡量改善公平工作的有效性及相关方法的质量	1	4	8	1
25. (如否) 衡量改善公平工作有效性的潜在方法的质量	0	2	5	0
26.与其他市政部门合作的质量	10	1	2	0
27.为非英语母语人士翻译文件的政策/流程的质量	3	5	6	1
28.为视障人士或听障人士提供文件和会议的流程的质量	4	5	5	0
29.至少提供三种语言和/或至少在三种场景提供翻译	7	4	2	0
30.检验阅读水平的流程的质量	5	4	2	0
31.社区参与决策的流程和时机	6	1	6	1
32.社区参与决策的策略的质量	7	2	7	1
33.通知社区参与机会	7	2	2	0
34, 35.提供至少三种便利, 提供便利的质量	11	1	0	0
36.社区互动活动的数量 (高、中、低)	3	1	3	0
37.收集客户满意度信息	8	3	0	0
38. (如是) 客户满意度数据按人口统计细分	3	2	4	0
39. (如是) 说明收集客户满意度数据的流程的质量	7	4	3	0
40, 41.衡量社区活动参与情况 — 参与者人数	5	5	4	0
42. (如是) 衡量社区活动参与情况 — 人口统计数据	1	5	4	0
43.采用至少三种策略来确保问责机制	8	3	0	0
44, 45.收集反馈来评估社区参与度和策略质量	2	6	3	0
46.提供机会/鼓励了解社员生活状况	6	5	1	0
50, 51.接收用于促进种族公平的拨款	5	6	2	0
52, 53, 54.旨在促进公平的预算项目	4	0	1	11
55.安排专人负责促进种族公平	4	5	2	4
56.维护公平的预算的质量	5	0	0	7
57.预算造成受益不均衡	1	2	3	7
58.旨在促进种族公平的预算调整	0	0	11	0
59, 60.在预算流程中纳入有色人种社区	4	4	2	0
61.预算造成负担不均衡或边缘化	0	3	2	4
62.未满足推进公平重点工作的预算需求	0	2	7	1
64.目前正在推进的市议会重点工作	10	0	5	4
65.衡量市议会的重点工作	10	0	6	0
66.部门在解决市议会重点工作领域内种族/公平问题方面的表现	10	0	5	1
67.未满足旨在促进种族公平的需求	0	0	10	1
68.产生意外后果的政策和实践	0	1	1	10

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市审计办公室

部门	奥斯汀市审计办公室
网站	http://www.austintexas.gov/department/auditor
员工人数	25
员工构成	48% 白人/ 12% 黑人/ 8% 亚裔/ 16% 西班牙裔或拉美裔/ 0% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 4% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 12% 其他
2018 财年预算	\$3,991,000
使命	《奥斯汀市宪章》规定，设立奥斯汀市审计办公室的目的是协助奥斯汀市议会、市民和城市管理部门建立问责机制、增强政府财政透明度，以及在市政运营和服务方面建立持续改进的文化。
项目和服务	审计、调查
服务对象	奥斯汀市政府员工和居民。

强项

- 目前明确了清晰/强有力的公平重点工作，办公室提供的信息可达性高。(Q21)
- 致力于确保政策/实践和项目不会在有色人种社区产生不良影响。通过针对奥斯汀市各部门和办公室的绩效审计、调查和特别项目，审计办公室将影响有色人种社区和弱势群体的工作放在优先位置。为此，他们在过去 3 年的报告中，有 41% 的调查结果对这些团体产生了影响，涉及的主题包括投诉警察、社会收容、社区规划、社区改造和历史保护等。(Q22)
- 与其他城市部门合作，通过审计、访谈、焦点小组和部门记录分析来促进种族公平。这些分析的结果往往会对公平产生影响，因为他们分析了能够帮助有色人种社区和弱势群体的市政功能。(Q26)
- 拥有相应的流程来决定何时为视障人士和听障人士提供文件和会议。审计办公室还与聋人群体进行交流，了解他们的需求。审计财务委员会会议采用了录音和录像的方式予以记录。(Q28)
- 为视障人士提供便利服务，包括提供音频文件。(Q29)
- 拥有相应的流程来检验公共信息的阅读水平。采用 Flesch-Kincaid 可读性评估方法来确保文件符合八年级阅读水平。此外，他们还制定了一套质量控制流程，通过检查语法、词汇和句法来确保报告更容易阅读。(Q30)
- 拥有相应的流程来决定何时让社区参与决策。经常通过审计和调查的方式征求社员对城市服务的意见和建议。(Q31)
- 让社区参与决策的策略包括：正式的公开会议、网上平台交流、面对面会议，以及参加两个议会区的市政厅议会和主办“审计面对面”活动等。社员还可以通过电话、在线、当面或通过委员会成员联系审计办公室。通过自下而上的基层渠道进一步扩大外展范围，从而提升社区参与度和公平性。(Q32)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E: 奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市审计办公室

- 提供多种便利以促进社员参与活动，这些便利包括在晚上/周末举办活动、提供多种机会、口笔译服务，以及选择交通便利的活动地点等。能讲多种语言的员工可在必要时提供口译服务。(Q34)
- 从被审计的市政部门和办公室以及市议会议员处收集关于项目和服务的客户满意度数据 (Q37, 39)
- 提供可一些了解民众生活状况的机会，包括建立客户焦点小组等。审计办公室还参加了一些午餐学习会，接受由其他部门员工和市政领导提供的教育和培训，这有时可以帮助他们深入了解民生。(Q46)
- 在办公室的预算内安排了专员负责推进种族公平工作 (Q55)
- 目前正在着手处理市议会确定的全部六项重点工作。针对市议会确定的各个重点工作领域安排了专门的审计项目。其中的一个例子是关于提高城市政策和服务有效性的审计，这些政策和服务针对的是无家可归者，其中大部分属于有色人种。每个项目都进行了数据收集和分析，并根据项目具体情况采用了不同的措施和方法。例如，他们在此过程中使用了调查、访谈、焦点小组和分析部门记录等各种方法。(Q64, 65, 66)

弱项

- 没有记录在社区内服务的客户的种族/族裔。审计办公室和人事部门收集了市政员工的种族/族裔数据。但除了市政员工外，他们没有收集关于客户的任何人口统计数据。(Q8)
- 没有收集关于目标人群差异方面的数据 (Q11)
- 审计办公室的员工代表了奥斯汀市大多数的种族和族裔，但西班牙裔人口在部门员工中的代表性不足。(Q14)
- 招聘和雇佣流程中没有考虑人口统计因素。(Q15, 16, 17)
- 没有提供关于公平和种族主义的入职培训和在职培训 (Q18, 19)
- 没有将公共文件翻译成多种语言以便英语水平有限的人士阅读 (Q29)
- 没有衡量社区活动的参与度 (Q40)
- 用于确保在其规划过程中对有色人种社区负责的策略极少。部门用来确保问责的策略包括在审计过程中与其他部门员工组成焦点小组，以及参与独立第三方对办公室流程的审核。第三方审核通过评估办公室质量控制流程间接解决了公平性问题。(Q43)
- 没有收集关于社区互动工作的反馈。(Q44, 45)
- 预算流程中没有纳入利益相关方，特别是有色人种社区 (Q59)

机会

- 审计办公室在积极回应通过热线提出的投诉。在提交公平性评估时，他们正在编写一份报告，以便根据投诉者的人口统计数据来识别导致调查的投诉。审计办公室可以分析这些信息及相关的地理位置，以确保投诉和调查过程公平公正 (Q8, 11, 13)。
- 该部门目前没有开展招聘，希望在下一财年恢复招聘，主要面向外部申请者和偏远社区。(Q17)
- 审计办公室目前有一项公平方面的重点工作，并确定了两项可能会在整个部门落实的重点工作：内部沟通和外部宣传。(Q21)
- 虽然正在努力改善种族公平，但并未衡量这些工作的有效性 (Q23, 24)
- 审计办公室正在考虑将所有审计报告翻译为西班牙文，这是扩大公共信息宣传面的好机会

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市审计办公室

会，并且也符合他们正在推进的公平性重点工作。(Q27)

- 他们计划在 2019 财年改善在线审计文件的屏幕阅读效果。(Q28)
- 审计办公室拥有会说多种语言的员工。这些员工可以在初期协助将文件翻译为奥斯汀市最常用的其他语言。(Q35)
- 收集了客户满意度数据，但未对数据进行人口统计细分 (Q38)
- 审计办公室对被审计的市政部门和办公室以及市议会议员进行了客户满意度调查，但是他们没有收集社员的反馈。审计办公室可以扩展现有的满意度调查程序，针对向审计办公室提交投诉的社员进行后续调查，并针对审计署提供资料或参与的社区活动开展调查。(Q39)
- 随着财政资金的调整，审计办公室相信他们可以在 2019 财年通过以下方面的工作调整来促进种族公平：举办更多的市政厅会议来吸引社区参与互动；参与更多旨在为有色人种社区服务的招聘会；以及更广泛地宣传如何为审计办公室建言献策。(Q58)
- 未满足促进种族公平方面的预算或规划需求。在建设“为民服务的政府”这一市议会重点工作中：通过提高审计报告的可达性和在所有市议会区举行社区会议来增加透明度。(Q67)

威胁

- 审计办公室没有能够确保招聘/雇佣流程多元化的策略。他们已经停止主动招聘，因为他们有大量合格的申请人。(Q15, 16, 17)
- 社员必须向市政职员办公室提出申请才能获得其母语版本的审计报告。对于那些不会说英语的人士来说，这种间接的方式可能过于繁琐。(Q27)
- 预算结构妨碍追踪促进公平和包容的投资，包括 (Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 针对旨在促进种族公平的项目或服务的拨款
 - 将文件翻译成其他语言以供英语水平有限的人士阅读
 - 在公开会议上为英语水平有限的人士提供口笔译服务
 - 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
 - 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。
- 预算没有包含任何与社区有关的工作经费。大部分预算用于人事费用，审计办公室表示员工的工作时间致力于促进种族公平，虽然这并未在预算中列出。(Q52-56)

**附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市预算办公室和财政局长办公室**

部门	奥斯汀市预算办公室和财政局长办公室
网站	http://www.austintexas.gov/department/budget-office https://www.austintexas.gov/financeonline/finance/
员工人数	32
员工构成	78% 白人/ 3% 黑人/ 3% 亚裔/ 13% 西班牙裔或拉美裔/ 0% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 0% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 3% 其他
2018 财年预算	\$5,223,682
使命	预算办公室负责监督所有市政部门的财政使用情况。
项目和服务	财政服务科负责为奥斯汀市法务部提供财务规划和预算，包括业务规划、采购和外部法律顾问合同等。行政科负责处理本部门的日常行政事务，包括人力资源、图书馆管理、接待、发票处理、办公场地、维护和信息技术等职能，并为奥斯汀市法务部提供技术和管理支持。
服务对象	奥斯汀市政府员工

强项

- 记录了部门所服务的客户的种族/族裔 (Q8)
- 收集了一些其他方面的客户人口统计数据，例如性别 (Q13)
- 确定了保障公平的重点工作 (Q21)
- 预算办公室与公平办公室合作，通过在预算和债券流程中加入维护公平的环节来确保相关的政策、实践和项目不会对有色人种社区产生负面影响，并致力于提供公平的公众参与机会。(Q22)
- 与其他市政部门合作推动奥斯汀市实现种族公平。与公平办公室合作在预算决策中纳入维护公平的项目。此外，通过参与生活质量委员会，增加社区在编制预算和制定债券计划流程中的参与度。(Q26)
- 虽然没有将文件翻译成英语以外的其他语言的正式程序或政策，但这两个部门拥有将在线公共参与材料和公共活动材料翻译成西班牙语的历史。他们还将一些公共参与材料翻译成阿拉伯语、中文、越南语和韩语。(Q27)
- 拥有一些流程来决定何时为视障人士和听障人士提供文件和会议，在这方面还有改善的空间。市议会的会议报告均有视频记录且配有字幕。公开会议可按要求提供美国手语翻译。某些预算文件在网上提供了兼容屏幕阅读器的版本。该部门可以采取更多措施来确保所有在线公开文件都与屏幕阅读器兼容。(Q28)
- 为英语能力有限的人士提供了多种语言的翻译服务，并为视障人士和听障人士提供了诸多便利，包括：为视障人士提供美国手语翻译、盲文或音频文件；提供西班牙语、中文、越南语、阿拉伯语和韩语翻译。(Q29)
 - 拥有全面和可靠的流程来通知社区参与机会，包括使用社交媒体、在线广告购买、当地媒体渠道（电视、报刊、电台 — 包括代表有色人种社区的电台）、分发传单、致电联系当地教堂和社区协会，以及通过市议会议员办公室发布信息等 (Q33)
- 提供各种便利以促进社员参与活动，这些便利包括提供食物、在晚上/周末举办活动、提供多

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市预算办公室和财政局长办公室

种机会、儿童活动、美国手语翻译、口笔译服务、交通补贴，以及选择交通便利的活动地点等。此外，这两个部门还与已经聚集在一起的社区进行互动，例如参加市议会议员的选区活动等。(Q34, 35)

- 通过客户满意度调查收集客户对项目和服务的满意度数据，包括由该办公室主导的大多数在线和面对面互动活动的人口统计数据 (Q37, 38, 39)。
- 衡量社区活动参与情况 (Q40, 41)
- 在预算编制期间衡量在线互动活动的人口统计数据 (Q42)
- 采用多种策略将有色人种社区纳入规划流程：建立咨询委员会、理事会和社区委员会、利益相关者团体、焦点小组，召开有针对性的社区会议，以及增加或开展有针对性的外展服务 (Q43)
- 让利益相关者参与部门的预算编制流程 (Q59)
- 目前正在处理一个市议会确定的重点工作 — 建立为民服务的政府。具体方法是让利益相关者参与进来并增加透明度，同时制定可靠的指标来衡量社区问责制的效果 (Q64, 65, 66)

弱项

- 没有收集关于目标人群差异方面的数据 (Q11)
- 预算办公室和财政局长办公室的白人员工比例高于其服务的人口（其他市政部门的员工）。虽然他们的比例与城市人口更接近，但部门内西班牙裔、亚裔和黑人员工的代表性不强。(Q14)
- 拥有确保招聘/雇佣流程多元化的策略。该部门非正式地采用了一些策略来改善族裔和种族多元化，例如从大学和学生社团招聘员工，并建立多元化的招聘小组。这些部门承认没有官方政策来改善员工多元化，他们没有通过积极招聘来填补大多数职位，以前意在实现多元化的努力也收效甚微。(Q15, 16)
- 没有提供关于公平和种族主义的入职培训和在职培训 (Q18, 19)
- 这两个部门既没有确定何时为英语水平有限的社员翻译公共文件的流程，也没有语言使用计划。他们没有翻译包含所有财政政策在内的预算文件。(Q27)
- 目前尚不清楚客户满意度数据收集是否包含对预算办公室的流程和服务的满意度，或者只是包括对预算本身的满意度。(Q39) 同样，我们也不清楚客户满意度调查是否收集了关于社区互动工作的质量和成效的反馈。(Q44, 45)
- 没有提供机会让员工了解其服务的社员的生活状况 (Q46)
- 没有安排拨款来解决对有色人种社区造成不公正影响的问题 (Q50, 51)
- 没有安排专员负责促进种族公平 (Q55)

机会

- 这两个部门确定了一些可在整个部门范围内落实的重点工作。他们希望继续改善员工的多元化和公共参与流程中的公平性。他们可以进一步扩展这些重点工作，并将其正式列入行动计划。(Q21)
- 可以在社区互动反馈流程中制定专门的指标，有意识地衡量办公室改善种族公平工作的有效性 (Q23, 24)
- 预算办公室正在通过一个动态的在线平台 — 开放预算 ATX (Open Budget ATX) 让居民能够更方便地获取预算材料，他们可以使用这个平台访问多种语言的预算内容 (Q27)
- 尽管还没有成为正式采用的流程，但预算办公室最近已经开始使用在线工具来审核新的公众

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市预算办公室和财政局长办公室

互动文件的阅读水平。他们不仅可以从如何让技术文档更具可读性的指导中受益，而且还可能优先改善以前创建的文档的可读性。(Q30)

- 预算办公室每年有确定的时间框架（特别是 4-6 月）来开展社区外展活动，征求关于市政预算的意见和建议。可以确定或定义额外的互动参与机会，例如互动期间的准备工作和后续工作等。全年可能还有其他让社区参与决策的机会，但本次评估没有涉及。(Q31)
- 衡量了社区活动的参与度，但没有包含个人参与活动的人口统计指标。用于收集在线互动活动的人口统计信息的类似方法也可用于收集社区活动的数据。(Q40, 41)
- 在促进种族公平的预算编制或规划方面未满足的需求包括：利用现有资源将公共文件翻译为西班牙语以外的其他语言、将公平要素扩展到部门预算申请 (Q58)，以及增加员工多元化 (Q67)

威胁

- 由于需求度高，人事部门没有招聘初级预算分析师岗位 (Q15, 16)
- 促进公平和包容的投入没有纳入部门预算 (Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 针对旨在促进种族公平的项目或服务的拨款
 - 将文件翻译成其他语言以供英语水平有限的人士阅读
 - 在公开会议上为英语水平有限的人士提供口笔译服务
 - 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
 - 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。
- 虽然促进公平和包容的活动是预算办公室和财政局长办公室的社区互动工作的一部分，但追求种族平等并没有体现在他们的预算中。这些活动并没有相应的预算项目，也没有专项资金来支持员工开展这些活动。(Q53-56)
- 该部门没有看到预算决策会如何让一些社区比其他社区获得更多的利益，因为他们是在为面向外部/公众的内部部门提供服务。然而，作为一个支持性的部门，他们有责任促进多个部门的公平。这指出了另一个盲点，即一年中他们有三分之一的时间在参与影响市政预算的面向外部的社区互动活动。如果这些办公室没有认识到他们工作的这一职能，没有认识到奥斯汀居民是他们的客户，就会错过促进种族公平的机会 (Q57, 61)
- 预算办公室和财政局长办公室的政策不是部门政策，而是适用于全市范围的财务政策，这些政策是按照市议会条例批准的，目的是使奥斯汀市符合公认的会计原则。缺少部门政策会对制定公平政策以指导其工作构成了威胁。此外，他们无法确定部门在对一些种族/族裔造成不公正的利益、负担或边缘化方面所起的作用，因为他们不认为自己是面向外部的部门。这是一个盲点，可能妨碍制定全面的公平重点工作和规划 (Q68)
- 没有计划落实市议会确定的大部分 (5/6) 重点工作 (Q64)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市通信与技术管理部

部门	奥斯汀市通信与技术管理部
网站	http://www.austintexas.gov/department/information-technology
员工人数	330
员工构成	52% 白人/ 13% 黑人/ 8% 亚裔/ 21% 西班牙裔或拉美裔/ 0% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 0% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 6% 其他
2018 财年预	\$102,701,035
使命	我们的 IT 治理架构旨在建立了一个透明、有效和有充分依据的决策流程，以管理一流 IT 服务的需求和供应，同时鼓励赞助方和利益相关者的参与。我们的关键 IT 战略是通过组织内部协作和提效来降低服务成本。
项目和服务	资产管理、商业智能管理、案例管理、公民参与、通信管理、工程管理、财务管理、地理空间信息管理、人力资本管理、信息管理、IT 基础设施管理、移动运营管理、公共安全管理。
服务对象	奥斯汀市政府员工

强项

- 采用全面的策略来招聘和雇佣多元化员工。该部门通过专业网络、当地大学（包括休斯敦-蒂罗森大学和奥斯汀社区学院）、中学和大学学院，以及参加招聘会来发布招聘信息。此外，该部门在招聘中还允许以工作经验替代学历。(Q15, 16)
- 致力于确保政策/实践和项目不会在有色人种社区产生不良影响。正在进行可用性测试的全城网站重新设计项目综合参考了人口统计代表和不同社区提供的各种反馈。(Q22)
- 与其他 7 个市政部门合作提供技术支持，在与经济适用房相关的各种项目上促进种族公平，改善招聘和雇佣工作的多元化，积极为缺少服务的社区提供服务，以及提升网站的可访问性。(Q26)
- 为英语能力有限的人士提供了多种语言的翻译服务，并为视障人士提供了诸多便利，包括：为视障人士提供音频文件；提供西班牙语、中文、越南语、阿拉伯语和韩语翻译。(Q29)
- 通过在线应用程序运行语言并使用公民测试组来验证公共信息的阅读水平。(Q30)
- 拥有相应的流程来决定何时让社区参与决策。该部门的创新研究员在项目开始时会对社员访谈并测试原型。(Q31)
- 拥有相应的流程来通知参与机会。通过奥斯汀公共图书馆、当地非营利组织、公平办公室、数字授权社区和部门的社区互动专家来接触社员进行可用性测试和研究。(Q33)
- 提供多种便利以促进社员参与活动，这些便利包括提供食物、提供多种机会、口笔译服务、交通补贴、选择交通便利的活动地点，以及发放其他补贴等(Q34)
- 收集奥斯汀市其他部门和办公室（该部门将他们视为主要客户）每年的客户满意度数据(Q37, 39)
- 目前正在解决市议会确定的一项重点工作，即建立“为民服务的政府”。具体方法是参考奥斯汀市人口统计数据制定语言使用计划(Q64, 65, 66)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市通信与技术管理部

弱项

- 没有收集任何关于客户的人口统计数据 (Q8, 13)
- 没有收集关于目标人群差异方面的数据 (Q11)
- 将该部门对员工构成问题的答复与奥斯汀市的人口构成进行比较后发现，白人工员工的比例偏高，而西班牙裔员工的比例偏低。(Q14)
- 没有提供关于公平和种族主义的入职培训和在职培训 (Q18, 19)
- 没有衡量社区活动的参与度 (Q40)
- 在部门制定规划的流程中没有确保对有色人种社区负责 (Q43)
- 没有提供机会让员工了解其服务的社员的生活状况 (Q46)
- 没有安排拨款来解决对有色人种社区造成不公正影响的问题 (Q50, 51)
- 没有安排专员负责促进种族公平 (Q55)
- 没有让利益相关者参与预算制定流程 (Q59)

机会

- 该部门以前没有制定维护公平的重点工作，但已确定将“招聘和雇佣”作为整个部门的潜在重点工作。他们还希望让技术更普及和更易于使用，并从公平的角度来评估项目。(Q21)
- 虽然正在努力改善种族公平，但并未衡量这些工作的有效性 (Q23, 24)
- 该部门制定了语言使用计划，可根据这项计划来制定流程以确定何时为英语水平有限的人士翻译公共文件 (Q27)
- 虽然该部门没有具体的策略来让社区参与决策，但还是提供了一些参与机会来收集社区对项目的意见和建议。这些机会应该进一步增加，以便更频繁地收集关于更多项目和举措的社区意见和建议。(Q32)
- 收集了客户满意度数据，但未对数据进行人口统计细分 (Q38)
- 安排了旨在促进种族公平的预算。该部门可以审核灾难应急计划以改进与种族公平相关的技术方案，以便重新分配用于培训或购买软件的资金。(Q58)
- 计划推进市议会确定的四项（共六项）重点工作 (Q64, 65, 66)
 - 该部门在促进种族公平的预算编制或规划方面确定了多项未满足的需求，包括：在开始制定下一财年预算规划时纳入公平性评估、为社区互动提供拨款，以及制定相关流程来确保项目满足最终用户的需求等。(Q67)

威胁

- 该部门发布的招聘岗位要求至少具有学士学位，这可能会限制申请者的多元化。尽管该部门允许用工作经验代替学历来解决这个问题，但奥斯汀市的政策规定，对于同等工作，没有学历的求职者的薪资会低于学历较高的求职者。即使两个求职者拥有相同的经验水平或没有学历的求职者拥有更多经验，也是这种情况。这一影响全市薪酬的政策可能超出了该部门可改变的范围。(Q15, 16)
- 预算没有包含任何促进公平和包容性的投入 (Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 针对旨在促进种族公平的项目或服务的拨款
 - 将文件翻译成其他语言以供英语水平有限的人士阅读

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析

奥斯汀市通信与技术管理部

- 在公开会议上为英语水平有限的人士提供口笔译服务
- 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
- 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
- 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
- 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。
- 对种族公平的追求并没有反映在部门的预算中 (Q56)
- 没有计划落实市议会确定的各项重点工作 (Q64)
- 已确定了一些可能会对社区产生不公正利益、负担或边缘化的部门政策和实践，包括培训、招聘策略、网站重新设计、语言使用计划、地理空间服务和智慧城市路线图等。(Q68)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市能源部

部门	<i>奥斯汀市能源部消费者能源解决方案司*</i>
网站	https://austinenergy.com/ae/
成立时间	1895
员工人数	114
员工构成	67.55% 白人/ 8.77% 黑人/ 3.52% 亚裔/ 16.65% 西班牙裔或拉美裔/ 0.88% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 0% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 2.63% 其他
2018 财年预算	\$44,400,000
使命	为客户提供安全、清洁、经济、可靠的能源和优质的服务。
项目和服务	能源设施巡检、太阳能电站巡检、奥斯汀发电厂巡检、奥斯汀能源区冷却设施巡检、资本改善计划 (CIP)、CAP 折扣、财政支持 Plus 1、支付协议、为医疗弱势群体提供服务、节能改造援助
服务对象	奥斯汀市居民及周边社区。

* 由于奥斯汀市能源部规模庞大，因此我们决定在一个科完成评估，而不是一次性对整个部门进行评估。本报告仅涉及消费者能源解决方案科。

强项

- 记录了部门所服务的客户的种族/族裔 (Q8)
- 该部门还在一些项目中收集了其他方面的客户人口统计数据，包括：种族、族裔、年龄、性别、教育程度和收入水平等。(Q13)
- 正在与其他 9 个市政部门和办公室合作解决促进种族公平的问题，例如住房负担能力、降低能源成本和改善交通方式等。(Q26)
- 奥斯汀市能源部制定了语言使用计划，其中包括对四种因素的分析，以决定何时为英语水平有限的个人和社区提供语言服务。考虑本地人口发展趋势开确定对语言服务的需求，并根据要求提供服务。(Q27)
- 在公开会议上为视障人士和听障人士提供手语翻译服务和音频服务 (Q29)
- 该部门的文风指南规定，书面材料应符合八年级的阅读水平，并通过网站验证公开信息的阅读水平。(Q30)
- 该部门采用了一些不同的策略来让社区参与决策，包括：开展问卷调查、联系当地组织和委员会、参加健康和资源展会，并利用机会在市议会会议上就一些会对预算产生影响的改革进行公众讨论。2018 年夏季，他们还在各个社区举办了“夏季储蓄”活动。(Q32)
- 拥有相应的流程来通知参与机会。在包括当地报刊、电台、电视台和网站在内的各种媒体上开展了宣传活动，并有针对性地使用了西班牙语媒体。此外，他们还与特殊利益团体、社区协会及非营利机构开展合作 (Q33)
- 在过去的一年里提供了各种便利以促进社员参与活动，这些便利包括提供食物、在晚上/周末举办活动、提供多种机会、儿童活动、美国手语翻译、口笔译服务、交通补贴，以及选择交通便利的活动地点等。(Q34)
- 通过“客户之声”调查收集客户对项目和服务的满意度数据。(Q37, 39)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市能源部

- 满意度数据包括按性别、年龄、种族/族裔、教育程度和收入划分的人口统计数据。(Q38)
- 衡量社区活动参与情况 (Q40)
- 采用多种策略将有色人种社区纳入规划流程：建立咨询委员会、理事会和社区委员会、利益相关者团体、焦点小组，召开有针对性的社区会议，以及增加或开展有针对性的外展服务 (Q43)
- 通过客户体验活动为员工提供了解其服务的社员生活状况的机会。（从评估中并没有清晰看到这产生的影响）。(Q46)
- 该部门获得了拨款来解决一个对有色人种社区造成不公正影响的问题。他们获得了 10 万美元拨款，用于为低收入社区提供可负担得起的交通选择，作为购买汽车的替代方案。(Q50, 51)
- 让利益相关者参与预算制定流程 (Q59)
- 目前正在推进的市议会确定的六项重点工作。例如该办公室正在与 Cap Metro 合作实现公共汽车电气化，打造更清洁、更环保和更经济的公共交通。(Q64, 65, 66)

弱项

- 没有收集关于目标人群差异方面的数据 (Q11)
- 将员工构成与客户群进行对比后发现，该部门并不能代表其服务的人口，因为西班牙裔员工的比例要低得多。(Q14)
- 没有提供关于公平和种族主义的入职培训和在职培训 (Q18, 19)
- 尚未确定清晰明确的公平重点工作。该部门已经确定了一些模糊的公平重点工作，还需要经过进一步协商后才能落实。(Q21)
- 该部门的语言使用计划所含的政策没有优先考虑社交媒体和社区外展的翻译服务，这些都是可选的服务。(Q27)
- 目前尚不清楚在公共活动中提供了哪些语言和可达性服务，以及视障人士是否可以获得公共文件。该部门可以改进现有政策，以便更好地规定何时应提供服务（而不是根据个案情况提供）。他们还可以采取的另一项措施是将网站上数以百计的 PDF 文件替换为适合屏幕阅读的文件，从而更加便于视障人士阅读。(Q28)
- 没有将公共文件翻译成多种语言（只有西班牙语）以便英语水平有限的人士阅读 (Q29)
- 没有制定统一的正式流程来收集关于社区互动工作的反馈。该部门通过问卷调查来收集一些活动参与者的反馈。他们可以扩展和规范这一流程，以便根据适当情况针对每项活动进行反馈调查。(Q44, 45)
- 没有安排专员负责促进种族公平 (Q55)

机会

- 已经制定了一些策略来招聘和雇佣多元化的员工，包括：在招聘过程中使用多元化的面试小组，在传统黑人学院或大学 (HBCU) 为 2018 年的实习生项目招员，以增加申请者的多元化。虽然这只是一个开始，但该部门愿意改进这些策略。他们计划继续在传统黑人大学进行招聘，并在 2019 财年开始招聘西班牙裔和女性。该部需要协助以确定各种技术岗位的合适人选。(Q15, 16)
- 该部门拥有从社区征求意见的有限和非正式流程，以确保政策、实践和项目不会对有色人种社区产生不利影响。他们举办社区活动来宣传可能产生地域影响的改革，这有助于为相关服务决策提供参考信息。这些努力可以通过规范社区互动流程来加以改进，包括指定他们需要在何时接触哪些受众等。(Q22)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析

奥斯汀市能源部

- 虽然正在努力改善种族公平，但并未衡量这些工作的有效性。他们喜欢将问卷调查作为一种衡量工作有效性的方法，并且可能建立在他们的“客户之声”调查的基础上。(Q23, 24, 25)
- 虽然社区互动活动没有正式的流程，但在新费率、新能源法规、发电资源计划、绿色建筑和节能项目方面，已经建立了广泛的公共意见收集流程。该部门可以将这些流程规范化并加以扩展，以确保社区以统一的方式和适当的水平参与部门的决策流程。(Q31)
- 虽然该部门采取了多种策略来吸引社区参与，但还可以采取更多措施来确保在正确的时间向正确的受众宣传信息。(Q32)
- 衡量了社区活动的参与度，但包含人口统计指标 (Q40, 41)
- 可以促进种族公平的预算调整包括：扩展现有项目或建立新的项目来解决负担能力问题；以多种语言提供项目信息，并以西班牙语向在其商业领导力项目中所占比例较低的小型企业开展外展服务。(Q58)
- 未满足促进种族公平方面的预算或规划需求。该部门认为，在提供客户服务时，拨款资助以人为本的设计培训和其他考虑人口统计因素的培训，将有助于改善种族公平。(Q62, 67)
- 该部门提供指标来衡量市议会确定的六个重点工作领域的进度。这些指标可以更加具体和更有针对性，以便能够进行更准确的衡量。(Q65)

威胁

- 预算结构妨碍追踪能够促进公平和包容的投资 (Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 针对旨在促进种族公平的项目或服务的拨款
 - 将文件翻译成其他语言以供英语水平有限的人士阅读
 - 在公开会议上为英语水平有限的人士提供口笔译服务
 - 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
 - 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市能源部

- 尽管该部门拨款资助了促进种族公平的活动、项目和服务，但预算中没有反映这些工作的任何项目。获得资助的相关工作包括：社区外展、替代交通、在定价过程中倡导消费者权益、节能项目、减负项目和客户满意度调查。下一步是为每个项目提供详细的拨款金额，但在说明为什么之前没有这样做或不能这样做方面可能会有一些限制。(Q56)
- 客户受益费是一种根据能源使用量征收的税费，它可能会给一些人带来不同程度的好处，因为它在一定程度上取决于住房和它所支持的项目组合，而这些项目在城市中并没有得到同等利用。通过费率和恢复项目进行的交叉补贴在法律上是有限制的，而该部门在法律上不能将这些项目用于特定群体。(Q57)
- 可能无意中使他人受益、带来负担或边缘化的政策和实践。旨在满足城市目标的项目（如节能项目和电力技术）会影响客户，但不会超出客户群。这些项目需要进一步扩展，以惠及更多市民和产生更大的效益。服务成本和税费可能会给一些人带来负担，因为无论收入如何，他们支付的税率都是一样的，这会导致低收入者的能源费用负担更高。(Q68)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市消防局

部门	奥斯汀市消防局
网站	http://www.austintexas.gov/department/fire
成立时间	1841
员工人数	1059
员工构成	73.7% 白人/ 5.2% 黑人/ 1.8% 亚裔/ 18.4% 西班牙裔或拉美裔/ 0% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 0.5% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 0.2% 其他
2018 财年预算	\$202,969,945
使命	作为消防服务的主导者，奥斯汀市消防局通过提供广泛的防火和安全教育，以及快速有效地处置紧急情况，保护市民的生命和财产安全。
项目和服务	AFD Patch、安装汽车座椅、儿童安全和消防教育 (SAFE)、查找消防站、消防局发言人事务处、消防栓、消防检查、房屋外观消防安全、消防站巡检、烟花爆竹许可、免费烟雾报警器、家庭消防检查和烟雾报警器安装、请求火灾事故报告、AFD 许可、应聘者体能测试、防火和生命安全提示、建筑消防规范、消防实习生雇佣、当地应急计划委员会（二级）、红天使项目 (RAP)。
服务对象	奥斯汀市居民和游客。

强项

- 收集了客户的其他人口统计数据，特别是性别和退伍军人身份 (Q13)
- 员工构成与客户构成对比：AFD 了解城市和部门的人口统计，并希望部门员工构成与城市人口统计相匹配。目前，该部门的黑人消防员及黑人和西班牙裔员工占比与奥斯汀市的人口构成相符。相比之下，西班牙裔消防员的代表性偏低。(Q14)
- 招聘和雇佣多元化员工的策略包括周期性地审核招聘计划，并以黑人和西班牙裔为目标进行招聘。他们正在实施司法部建议的策略，通过各种活动招聘代表人数不足的人员（如在黑人学院和军事展会开展招聘）。他们在招聘过程中会考虑种族和性别因素。(Q15, 16)
- 通过对招聘考试成绩进行统计分析，确保招聘政策、实践和项目不会对有色人种社区产生不利影响。(Q22)
- 衡量了改善种族公平工作的有效性。他们在招聘流程中的每一步都对应聘者进行人口统计分析，以找出可能造成不公平的环节。(Q23, 24)
- 与 APD 合作识别对公共安全职业感兴趣的潜在员工，以促进招聘流程中的种族公平。(Q26)
- 拥有相应的流程来确定何时为英语水平有限的人士翻译公共文件。已指定领取津贴的翻译人员翻译书面材料，并在现场通过西班牙语口译进行交流。西班牙语是社区会议期间唯一采用口译的语言，但该部门还会应要求以任何语言提供材料。公共文件通常会被翻译成西班牙语和其他语言。(Q27)
- 在必要时为听障人士提供与会便利。(Q28)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市消防局

- 为英语能力有限的人士提供了多种语言的翻译服务，并为视障人士和听障人士提供了诸多便利，包括：为视障人士提供美国手语翻译或音频文件；提供西班牙语、中文、越南语和韩语翻译。(Q29)
- 提供多种便利以促进社员参与活动，这些便利包括提供食物、在晚上/周末举办活动、提供多种机会、儿童活动、美国手语翻译、口笔译服务，以及选择交通便利的活动地点等 (Q34, 35)
- 收集了客户对项目和服务的满意度数据，虽然尚不确定内容质量如何。（无法通过他们提供的链接查看报告）。(Q37, 39)
- 满意度数据包含了人口统计细分数据 (Q38)
- 衡量社区活动参与情况 (Q40)
- 采用多种策略将有色人种社区纳入规划流程：建立咨询委员会、理事会和社区委员会，以及增加或开展有针对性的外展服务。(Q43)
- 通过问卷调查收集市民对一些社区互动工作的反馈 (Q44, 45)
- 通过房屋失火后的调查行动为员工提供机会了解社区生活状况 (Q46)
- AFD 安排了一些预算项目和员工致力于促进种族公平，特别是致力于提供口笔译服务，以及提高员工的种族/族裔多元化 (Q52, 53, 54, 55, 56)
- 目前正在通过有针对性的招聘和更完善的社区活动数据收集，以及火灾响应来解决市议会确定的三项重点工作。收集的数据可用于确保为社区提供公平的服务 (Q64, 65, 66)

弱项

- 没有收集任何关于客户的人口统计数据 (Q8)
- 没有收集关于目标人群差异方面的数据 (Q11)
- 没有提供关于公平和种族主义的入职培训和在职培训 (Q18, 19)
- 目前只确定了一项具体的公平重点工作。虽然专注于改善弱点是好事，只关注这一点可能会让该部门错过其他机会。(Q21)
- 没有相应的流程来确定何时为视障人士提供相关文件 (Q28)
- 没有相应的流程来检验公共信息的阅读水平 (Q30)
- 没有相应的流程来决定何时让社区参与决策 (Q31)
- 目前让社区参与决策的策略比较有限。已与 ADF 合作三年的一个消防社区咨询委员会 (F-CAB) 最近解散了。响应热线请求的社区互动似乎是教育性和单向性的（见 Q31 和 Q36 回复）。该部门限制互动活动，而不是尽量响应大量请求。（见 Q33 回复）(Q32)
- 通知社区参与机会的流程是通过媒体发布相关信息。这一流程极大地限制了参与的范围和人数。(Q33)
- 没有安排拨款来解决对有色人种社区造成不公正影响的问题 (Q50, 51)
- 没有让利益相关者参与预算制定流程 (Q59)

机会

- 确保员工种族/族裔多元化是该部门最重要的公平优先工作，他们正在积极努力实现这一目标。希望建立正式的公平招聘流程，以取消 2014 年司法部的同意令。(Q17, 21)
 - 已为部分员工提供了消除种族主义的培训，可为更多员工提供这项培训。（见 Q61 的回复）
- 注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E: 奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市消防局

复) (Q18, 19)

- 在招聘流程中使用统计分析来评估不利影响, 但也可以使用统计分析来评估其他数据, 看看相关项目是否对有色人种社区产生了不利影响。(Q22)
- 除了分析招聘流程中每一环节的人口统计数据外, 该部门可以进一步调查黑人和西班牙裔应聘者考试中的哪些方面表现不佳, 并提供额外的资源(如培训)来帮助他们提高考试分数或弥补这些方面的不足。(Q23, 24)
- 只发现了一例通过与其他部门共享潜在求职者的求职申请来改善政策和项目种族公平的案例。可以采用类似的方式与 EMS 共享求职者信息。也可以与其他部门合作, 而不仅仅考虑解决招聘流程中的不公平现象(Q26)
- AFD 正在将社区互动策略从社区咨询委员会转变为社区参与决策。该部门可以抓住这一机会认真设计一套适用于整个部门的社区互动策略。AFD 聘请了一位公共信息和营销经理, 并设立了外展部门。该部门可以更好地利用这些员工来优先制定计划满足需求量较高的互动请求。(见 Q33 回复)(Q32)
- 用于收集反馈的问卷调查仅限于一个部门, 或由员工完成。该部门可以尽量在更多的社区外展活动中开展问卷调查, 以便直接向参与者收集反馈。(Q45)
- 该部门在每一次重大房屋火灾后都会进行社区调研, 这不仅是一个消防教育机会, 也是一个从社区收集信息的机会。由于已经有专门用于开展调研的资源, 这些互动可能以最小的额外成本完成。(Q46)
- 安排了旨在促进种族公平的预算。该部门已决定将部分用于预防火灾和消费教育的经费从西奥斯汀重新分配给东奥斯汀。(Q58)
- 让利益相关者参与预算制定流程的想法。该部门计划在未来六年内新建五个消防站, 并让社区参与决策流程。该部门将利用这个机会来考虑现有消防站和新消防站附近有色人种社区的观点和感受。此外, 该部门计划让社区参与学习在全市开设的心肺复苏(CPR)小课程。(Q60)
- 未满足促进种族公平方面的预算或规划需求。AFD 可以通过增加招聘和雇佣资金来促进种族公平, 比如配备更多软件、工具和顾问, 以及为消防员提供文化能力培训。(Q62, 67)
- 计划解决市议会关于提供山火消防教育和安装烟雾探测器的两项重点工作。可以结合地理数据和人口统计数据来发现和解决项目执行中的不公平问题。目前正在招募消防学员, 每周开会讨论进展, 集思广益以改进招聘策略, 例如使用社交媒体等。这是一个改善员工多元化的良机。(Q64, 65, 66)

注: 括号中的问题编号(Q1)与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估(附录 A)中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E: 奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市消防局

- 该部门提供了游泳培训，以便为那些年轻时可能没有机会学习游泳的人提供公平的竞争环境。该部门可以与其他部门合作，投资为有色人种青年提供游泳培训项目，增加他们尽早学会这项技能的机会。(Q68)

威胁

- 对筛选岗位申请者数量的限制可能会阻碍合格的有色人种求职者完成应聘。招聘流程中可能还有一些其他要求会导致不公平，例如笔试和财务背景调查。(Q24)
- 预算结构妨碍追踪一些能够促进公平和包容的投资 (Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 针对旨在促进种族公平的项目或服务的拨款
 - 将文件翻译成其他语言以供英语水平有限的人士阅读
 - 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
 - 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。
- 预算造成不均衡的受益、负担或边缘化。更多的资金用于奥斯汀西部的山火消防教育和预防，那里的地形更容易发生山火，而且白人占多数。用于预防灌木丛火灾的资金较少，这种火灾在奥斯汀东部更为常见，那里黑人和西班牙裔人口较多。(Q57, 61)
- 可能无意中使其他方面受益、负担或边缘化的政策和实践包括：取消有被捕记录的人员的应聘资格，以及在招聘流程中提供的游泳培训。(Q68)

附录 E: 奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市创新办公室

部门	奥斯汀市创新办公室
网站	http://www.austintexas.gov/department/innovation-office-programs https://cityofaustin.github.io/innovation/
成立时间	2014
员工人数	8-13
员工构成	69% 白人/ 0% 黑人/ 15% 亚裔/ 15% 西班牙裔或拉美裔/ 0% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 0% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 0% 其他
2018 财年预算	\$732,538
使命	创新办公室是使用设计思维方法和灵活思维来解决奥斯汀市面临的复杂挑战的孵化器。该办公室与其他市政部门合作，研究和设计各种理念和解决方案，并为它们制作早期原型，推进奥斯汀市的战略目标
项目和服务	咨询和研讨会、Bloomberg iTeam、创新实践社区，奖学金项目、开放政府、创意加速器
服务对象	奥斯汀市政府员工

强项

- 新员工入职培训包含关于奥斯汀市种族主义历史的背景知识和公平办公室制定的公平框架。(Q18, 19)
- 确定了一些具体的公平重点工作，包括承认种族主义历史，以及在设计流程中吸纳相关人员的意见等。该部门还可以确定其他重点工作，因此这也被列为一个机会。(Q21)
- 与其他市政部门合作推动奥斯汀市实现种族公平。设立创新办公室的目的是与其他市政部门合作，所以合作是他们工作中固有的要素。他们使用一种共同创造的方法，在设计方案的过程中充分吸纳相关人群的观点。他们也会从公平的角度来看待项目。使用这两种方法可以促进与他们合作的其他部门内的种族公平。例如，帮助各部门收集关于服务对象的人口统计数据，以便在衡量服务的影响时纳入这些信息。(Q26)
- 使用在线工具验证公共信息的阅读水平，以确保阅读水平不超过八年级。(Q30)
- 该部门已明确制定了收集社区意见的流程。他们采用了一套共同创造的流程，并通过反馈循环来提升透明度。(Q32)
- 虽然他们没有开展很多社区活动，但当他们举办活动时，会努力提供各种便利以吸引社员参与，例如：提供食物、在晚上和周末举办活动、提供多种参与机会、提供美国手语翻译和口笔译服务，以及选择交通便利的地点等。(Q34)
- 在部门制定规划的流程中采用多种策略来吸纳有色人种社区的意见和建议 (Q43)
- 通过问卷调查收集关于社区互动工作的反馈 (Q44, 45)
- 通过焦点小组为员工提供机会了解社区生活状况 (Q46)
 - 拨款解决对有色人种社区造成不公正影响的问题。收到了开展社会收容工作的拨款。虽然所有种族和族裔都存在无家可归者现象，但黑人居民在无家可归人口中所占比例过高。(Q50, 51)
- 社会收容项目是创新办公室通过落实市议会重点工作来解决种族公平问题的一个优秀范例 (Q64, 65, 66)

弱项

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市创新办公室

- 没有收集任何关于客户的人口统计数据 (Q8)
- 没有收集关于目标人群差异方面的数据 (Q11)
- 员工构成与客户构成对比：缺少黑人员工，没有印第安人，因为面向这些人口的招聘很少。(Q14)
- 收集了客户满意度数据，但未对数据进行人口统计细分。客户被定义为其他部门的合作者，因而他们其实没有收集最终用户的数据。(Q38)
- 没有衡量社区活动的参与度 (Q40)
- 没有安排专员负责促进种族公平 (Q55)
- 没有让利益相关者参与预算编制流程，也没有提供如何使该流程更具包容性的构想 (Q59, 60)

机会

- 用来招聘和雇佣多元化员工的战略在一些领域是有效的，但并没有确保整个部门的多元化或代表性。该办公室表示有兴趣加大力度招聘黑人专业人士，但在这方面需要协助。(Q15, 16)
- 确保员工种族/族裔多元化的构想：更充分地利用公平办公室提供的方法，并将反种族主义和社区组织培训正式纳入创新办公室的入职培训。(Q16, 17)
- 提供了关于公平和种族主义方面的入职培训，但没有衡量其有效性，只衡量了满意度 (Q20)
- 已确定将增加包容性作为该办公室首要的公平重点工作。所列的其他重点工作并不针对公平问题。可与公平办公室合作，确定更多与公平相关的重点工作。(Q21)
- 虽然正在努力改善种族公平，但并未衡量这些工作的有效性，可将其作为下一步的工作。虽然共同创造流程将不利影响最小化，但没有衡量这种实践在避免不利影响方面的有效性，也没有针对不利影响的具体规划或政策。(Q23, 24)
- 创新办公室没有衡量改善种族公平工作的有效性。他们与其他部门一起实施相关的市政项目，因此对种族公平的影响大多是间接的。他们针对如何衡量工作的有效性提出了若干构想，公平办公室可以支持他们制定、细化和优先开展这些工作。(Q25)
- 创新办公室帮助奥斯汀市各部门建立了便于访问和易于理解的公共网站。他们将网站翻译成英语以外的其他语言（西班牙语、阿拉伯语、越南语），并记录了相关工作流程以帮助其他部门开展此类工作。创新办公室员工还通过设计适合视障人士屏幕阅读器的网站内容，让奥斯汀市各市政部门的网站更易访问。他们在网页可访问性方面的工作是一个很容易实现的目标，可以在全市范围内推广采用。(Q27, 28, 29)
- 由于他们的主要合作对象是其他市政部门，因此他们没有定期举行公开会议；即使举行公开会议，他们也错过了提供翻译和便利服务的机会。他们已经记录了可用于改进这方面工作的经验教训。(Q27, 28, 29)
- 他们正在战略性地思考如何让社区参与互动 — 包括使用什么平台以及什么时候参与。但他们可以尽早让社区参与互动，以便帮助他们发现和确定问题。(Q31)
- 使用多种方法与社区互动，例如面对面会议、社交媒体和列表服务等。需要开展更多基层外展，减少对依赖技术的策略的关注。(Q33)
- 安排了旨在促进种族公平的预算。人事方面的费用占据了大部分预算，因此各部门设想的最主要的变革是直接招聘多元化的员工。(Q58)
- 在预算或规划中有一个可能会促进种族公平的需求未被满足，那就是将他们使用的共同创造流程通过培训和研讨会的方式扩展到其他部门。(Q62, 67)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E: 奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市创新办公室

威胁

- 在技术、设计和创新行业，黑人专业人士的比例很低，这威胁到了招聘多元化员工的能力。该部门可能必须超越标准的做法，有意识地采用创新的策略来联系在他们领域内代表性不足的人群。(Q14)
- 预算中不成比例的负担或边缘化反映在缺乏专项拨款来招聘多元化的员工。(Q61, 64)
- 他们的预算没有体现他们维护公平的方式，预算结构妨碍追踪以下能够促进公平和包容的投资 (Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 将文件翻译成其他语言以供英语水平有限的人士阅读
 - 在公开会议上为英语水平有限的人士提供口笔译服务
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
- 奥斯汀市和德克萨斯州的采购指南可能阻碍小型企业和少数民族企业与奥斯汀市签约合作。(Q68)

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市社区住房和社区发展部

部门	奥斯汀市社区住房和社区发展部
网站	http://www.austintexas.gov/department/housing
员工人数	53
员工构成	39% 白人/ 21% 黑人/ 5% 亚裔/ 23% 西班牙裔或拉美裔/ 0% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 2% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 10% 其他
2018 财年预算	\$20,795,507
使命	奥斯汀市社区住房和社区发展部 (NHCD) 的使命是为符合条件的居民提供住房和社区发展服务，使他们能够进入宜居社区并增加自给自足的机会。
项目和服务	保障性住房、首付援助、购房者教育、业主援助、奥斯汀市战略住房蓝图、殖民地公园可持续社区倡议、公平住房和公平放贷、房地产开发商援助、房地产信托基金、长期保障性住房抵押贷款欺诈保护、社区和商业振兴、永久支持性住房、政策和规划、承包商资源、购房者资源、业主资源、租户资源、Section 3、小企业援助、特别项目和社区项目
服务对象	奥斯汀市的低收入和超低收入群体

强项

- 记录了由联邦住房和城市发展部 (HUD) 资助的项目服务的客户的种族/族裔 (Q8)
- 通过公平住房行动计划 (FHAP) 确定了清晰具体的公平重点工作，其中包括 32 项直接影响有色人种社区的重点工作。该计划是通过协作流程制定的，并且吸纳了社员的意见和建议，主要目标是减少不公平现象。但是，FHAP 只涵盖了他们工作的一个领域，且没有涉及整个部门的正式公平重点工作。(Q21)
- NHCD 正在利用 FHAP 和战略住房蓝图并与其他 15 个部门和办公室合作，在东奥斯汀和有色人种社区提供经济适用房。(Q26)
- 为英语能力有限的人士提供了多种语言的翻译服务，并为视障人士和听障人士提供了诸多便利，包括：为视障人士提供美国手语翻译、盲文或音频文件；提供西班牙语、中文、越南语、阿拉伯语和韩语翻译。(Q29)
- 使用了多种方法向社区通知参与机会，包括：通过电台、电视、报刊和数码媒体发布新闻稿；通过列表服务与社区成员和社区组织进行交流；在社区论坛、公告栏和应用程序中发布相关内容；在部门网站及其他部门网站上发布通知；以及在社交媒体上小范围发布内容和有针对性地分发传单等。(Q33)
- 提供多种便利以促进社员参与活动，这些便利包括提供食物、在晚上/周末举办活动、提供多种机会、口笔译服务，以及选择交通便利的活动地点等。没有针对每一次互动机会提供各种便利，而是根据采用的互动策略来提供便利。(Q34)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市社区住房和社区发展部

- 采用多种策略将有色人种社区纳入规划流程：建立咨询委员会、理事会和社区委员会、利益相关者团体、焦点小组，召开有针对性的社区会议，增加或开展有针对性的外展服务，以及发放参与补贴等。(Q43)
- 提供了解生活状况的机会，包括：申请部门服务，建立客户焦点小组，以及参与统计无家可归人口等。(Q46)
- 拨款解决对有色人种社区造成不公正影响的问题。利用拨款资金为低收入者和有色人种社区提供住房服务，废除种族主义政策，并积极推动西班牙裔和非洲裔美国人社区发展。(Q50, 51)
- 让利益相关者参与预算制定流程 (Q59)

弱项

- 没有收集关于目标人群差异方面的数据 (Q11)
- 员工构成与客户构成对比。尽管员工整体上要比客户更多元化，但管理层往往以白人为主。(Q14)
- 采用了一些策略来招聘和雇佣多元化员工。遵守了市政公务员制度和企业人力资源要求，但这是不够的。(Q15, 16)
- 没有提供关于公平和种族主义的入职培训和在职培训。这一点与该部门尤其相关，因为奥斯汀市历史上实行的种族主义政策直接影响了住房 (Q18, 19)
- 没有衡量了改善种族公平工作的有效性。该部门追踪了与 FHAP 相关的活动，但没有衡量进展情况。(Q23, 24)
- 没有相应的政策或流程来确定何时为英语水平有限的人士翻译公共文件。口笔译服务是根据个案情况提供的。(Q27)
- 没有相应的流程来决定何时为视障人士和听障人士提供文件和会议。遵守了最低的城市服务标准，并按请求提供合理的便利。(Q28)
- 没有相应的流程来检验公共信息的阅读水平 (Q30)
- 没有标准化的流程来收集客户对项目和服务的满意度数据。针对某些客户服务开展了调查，但错过了收集大型项目满意度数据的机会。(Q37, 39)
- 没有衡量社区活动的参与度 (Q40)
- 没有收集关于社区互动工作的反馈 (Q44,45)
- 没有安排专员负责促进种族公平 (Q55)

机会

- 收集了客户的种族/族裔数据，但没有收集差异方面的数据。这提供了超越 HUD 最低报告要求的最佳实践，遵循社区互动手册和公平成果工作组概述的最佳实践。(Q8, 11)
- NHCD 正在与 CPIO 合作实施一项语言使用计划，包括为英语水平有限的人士提供服务的流程。(Q27)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市社区住房和社区发展部

- 拥有相应的流程来决定何时让社区参与决策。该部门按照 HUD 的要求，遵循了全面和规范化的公民参与计划的指导。此外，大型项目会周期性地举行社区互动活动。NHCD 可以将 HUD 要求的相同或类似的标准应用到其他部门的项目中，或者利用该计划对当前的外展工作进行改进。(Q31)
- 采用了几种不同的策略让社区参与决策，例如：开展在线和纸质调查、举行社区会议和向委员会做报告等。虽然这些方法并不经常采用，但在需要时确实会用到。其中的一个例外是，委员会每年都会举行会议，为资金分配决策提供建议。该部门有机会将这些方法应用于正在进行的社区互动工作中，并将它们纳入社区互动流程中。(Q32)
- 奥斯汀市的反拆迁安置工作组被选中参与反拆迁安置政策网络，并制定了一些减少、预防或最小化拆迁安置的计划和办法。(Q50, 51)
- 利用 Opportunity 360 的数据来识别房屋位置，这有可能减少一些基于位置的不均衡受益。(Q57)
- 安排了旨在促进种族公平的预算。该部门可以使用额外的拨款有针对性地宣传其项目和服务，并将更多的时间和精力用于减少下层住宅高档化问题。(Q58)
- 为落实市议会的重点工作，该部门计划衡量参与机会。(Q64, 65, 66)

威胁

- 虽然该办公室确实提供了一些经济适用房援助，但这还不足以应对奥斯汀面临的强大的、多因素的住房压力威胁。NHCD 为私营部门员工提供培训，以更好地帮助低收入者和有色人种社区积累资产，为中低收入家庭提供免费的购房知识讲座，并提供相关信息和法律服务推荐等。应该对这些项目进行分析，以确保该部门能够接触到受经济适用房短缺影响最严重的社区，并防止（或至少不加剧）下层住宅高档化问题。(Q22)
- 预算结构妨碍追踪能够促进公平和包容的投资 (Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 针对旨在促进种族公平的项目或服务的拨款
 - 将文件翻译成其他语言以供英语水平有限的人士阅读
 - 在公开会议上为英语水平有限的人士提供口笔译服务
 - 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
 - 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市社区住房和社区发展部

- 预算中只包含招聘和雇佣经费，但没有具体项目。只有一部分全职员工致力于促进种族公平，但没有列入预算。(Q53-56)
- 客户的收入必须达到或低于 80% MFI，但收入可能不是优先考虑那些需要住房解决方案或那些直接受到拆迁安置和下层住宅高档化影响的人群的最佳方式。(Q57)
- 没有制定落实市议会确定的各项重点工作的计划。(Q64)
- NHCD 正在落实市议会的一些重点工作，在每个市议会区内批准建设一定比例的经济适用房。这实际上可能产生意想不到的负面后果，因为整个城市对经济适用房的需求并不相同。此外，限制整个奥斯汀市可供出租的住房单元数量，实际上会推高所有人的住房成本，让负担能力变得更差。(Q66)
- 需要提供资金以便更多地聚焦于部门间的合作，从而制定公平的住房规划，并为限制收入住房建立候补名单制度。缺乏足够的部门协调可能会对落实公平住房计划产生负面影响。建立等候名单可能会产生意想不到的负面后果，如果实施，必须进行充分的研究，以防止增加负担能力问题和扩大奥斯汀市居民间的差距。(Q67)
- 要参与 NHCD 住房所有权计划，奥斯汀市居民必须“准备好抵押贷款”。有色人种社区所面临的差距问题降低了他们“准备好抵押贷款”的可能性，因此也就不太可能从该计划中受益。(Q68)

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市规划和分区部

部门	奥斯汀市规划和分区部
网站	http://www.austintexas.gov/department/planning-and-zoning
员工人数	51
员工构成	68.6% 白人/ 1.96% 黑人/ 3.92% 亚裔/ 15.7% 西班牙裔或拉美裔/ 1.96% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 0% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 7.84 % 其他
2018 财年预算	\$8,721,772
使命	奥斯汀市规划和分区部的使命是提供规划、保护和设计服务，将奥斯汀打造成为美国最宜居的城市。
项目和服务	Imagine Austin、CodeNEXT、North Shoal Creek、国会大道城市设计计划、中南部海滨发展计划
服务对象	业主及其代理人、社区团体、社区团体代表、特殊利益团体、租户、业主和其他公众。

强项

- 记录了部门所服务的客户的种族/族裔。(Q8)
- 收集了关于目标人群差异方面的数据。(Q11)
- 利用机会收集了客户的其他人口统计数据并进行了分析。(Q13)
- 该部门非常重视公平问题，提供了公平和种族主义方面的培训，并在整个部门分享了相关信息。(Q18, 19)
- 致力于确保政策/实践和项目不会在有色人种社区产生不良影响。该部门切实致力于让社区参与规划工作，与其他部门合作并利用相关的工具和标准，考虑可能对社员产生负面影响的项目因素。(Q22)
- 与其他市政部门合作推动奥斯汀市实现种族公平。在大型项目上与许多部门合作，依靠他们的公共参与经验和专业知识，并帮助协调关于公平评估的工作。(Q26)
- 拥有相应的流程来确定何时为英语水平有限的人士翻译公共文件。在提供西班牙语翻译方面表现出色，尽管他们也提供了其他语言翻译。这可能是一个需要改进的领域。提供了参与活动的机会，以西班牙语举办活动，并在提供翻译服务时考虑到了人口统计数据。(Q27)
- 为英语能力有限的人士提供了多种语言的翻译服务，并为视障人士和听障人士提供了诸多便利，包括提供美国手语翻译和视听便利等。(Q29)
- 拥有相应的流程来决定何时让社区参与决策。该部门根据具体活动类型采用不同的参与方法，包括举行公开会议、征求公众意见，以及共同创造等。有些流程是由州政府层面的政策和土地开发法规决定的。长期规划包括从一开始就将公众互动纳入流程。(Q31)
 - PAZ 使用了大量的策略来让社员参与决策，包括：在各地举办有针对性的活动；广泛开展调查以收集反馈；与社区利益相关者进行会面和交流；提供多种语言的摘要文件；在有限的范围内举办临时活动、焦点小组和社区主导的会议等。(Q32)
- 使用多种方法通知社区参与机会，包括：网站、社交媒体、电子邮件列表服务和邮寄、向社区团体分发传单，以及使用社区便民应用程序等。可以利用面对面和口口相传的方式进行更广泛的宣传。(Q33)
- 根据活动规模及特殊请求提供了各种便利以促进社员参与活动，这些便利包括提供食物、在晚上/周末举办活动、提供多种机会、儿童活动、美国手语翻译、口笔译服务、交通补贴，以及选择交通便利的活动地点等。他们还提供了在线参与互动的机会。唯一只使用过一次的

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市规划和分区部

便利是提供交通服务。(Q34)

- 收集了客户对项目和服务的满意度数据。调查内容设计的很好，反映出他们试图根据参与者的评价来衡量项目是否成功。这项调查是在网上进行的，而且只针对长期项目。如此丰富的互动活动为他们提供了很多收集反馈的机会，而且是以多种方式收集反馈，例如在活动期间当面收集反馈。(Q37, 39)
- 衡量社区活动参与情况 (Q40)
- 采用多种策略将有色人种社区纳入规划流程：建立咨询委员会、利益相关者团体、焦点小组，召开有针对性的社区会议，以及增加或开展有针对性的外展服务 (Q43)
- 通过拨款直接解决对有色人种社区造成不公正影响的问题 (Q50, 51)
- 确定了一些促进种族公平的预算项目，包括培训、拨款和公开会议等。(Q52, 53, 54, 56)
- 该部门目前正通过跨部门行动来处理市议会的各项重点工作。他们为通过共同决策来解决种族公平问题的计划提供了一个很好的范例。(Q64, 65, 66)

弱项

- 将员工构成与客户构成进行对比后会发现，与奥斯汀市的人口结构相比，白人和老年人口在员工和客户中的代表性偏高，而西班牙裔居民的代表性偏低。(Q14)
- 没有相应的流程来决定何时为视障人士和听障人士提供文件和会议。服务只按要求提供，但 PAZ 会努力满足公众提出的这些需求。(Q28)
- 没有相应的流程来检验公共信息的阅读水平 (Q30)
- 提供了一些了解生活状况的机会，但这些机会仅限于参加社区会议，可能无法通过必要的互动来理解和体察社员的生活状况 (Q46)
- 没有安排专员负责促进种族公平 (Q55)
- 没有让利益相关者参与预算制定流程。在这方面的改进建议是有限的，并且缺乏在产生其他理念的过程中所存在的深思熟虑。(Q59, 60)

机会

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市规划和分区部

- 用于招聘和雇佣多元化员工的策略有待改进。至少，该部门利用人事部来审核应聘者的多元化，并拥有多元化的招聘小组。但在确保种族/族裔多元化方面，该部门有一些超越奥斯汀市常规做法的构想。该部门可以与人事部门合作，完善和落实这些构想。(Q15, 16, 17)
- 公平培训的参与者多为经理和高管人员。该部门有机会将现有的培训纳入入职培训或在职培训流程中，并衡量这些培训的有效性 (Q18, 19, 20)
- 虽然他们没有确定公平方面的重点工作，但该部门列出了改善公平的具体构想。(Q21)
- PAZ 提出了一些可行的办法来衡量改善种族公平工作的有效性，并邀请公平办公室就如何以最佳方式进行实施提供意见。他们没有衡量这些工作的有效性，这可以作为下一步的目标。(Q23, 24, 25)
- 收集了客户满意度数据，但未对数据进行人口统计细分 (Q38)
- 衡量了社区活动的参与度，但没有坚持纳入人口统计指标。该部门可以扩展收集人口统计数据流程，并将其应用于所有的外展活动。(Q40, 41)
- 在非常有限的基础上收集了客户满意度数据和社区反馈，但最终收集到的数据和反馈的质量很好。该部门可以扩展收集参与者反馈的流程。(Q44, 45)
- 拥有通过调整预算来促进种族公平的构想。该办公室对重新分配资金提出了许多建议，以便开始实施基于公平的活动，例如数据收集和焦点小组等。此外，他们计划为 2019 财年申请额外的资源以改善小区域规划项目，并申请拨款用于促进历史保护项目中的公平活动。(Q58)

威胁

- 该部门外部的流程或政策对收集客户人口统计数据构成威胁。根据 CPIO 的指导，在制定“Code Next”规划期间没有收集人口统计数据 (Q14)
- 预算结构限制追踪一些能够促进公平和包容的投资 (Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 将文件翻译成其他语言以供英语水平有限的人士阅读
 - 在公开会议上为英语水平有限的人士提供口笔译服务
 - 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。
- 有证据表明，预算流程中存在一些不均衡的受益、负担或边缘化问题。以往的审计显示，市政项目都集中在市中心，没有分散在全市范围内。其他的项目分布也不成比例，即耗费大量资源的社区项目只安排在城市的部分区域内。(Q57, 61)
- 缺乏资金来改善项目使该部门面临着在小区域规划项目和社区资源分配持续不公平的风险 (Q62)

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市规划和分区部

- 该部门确定了一些可能在无意中造成不均衡受益、负担或边缘化问题的政策和实践，包括：并非所有员工都接受过公平培训；有色人种社区在规划流程中没有代表性；一些规划措施只对当地业主有利，而对居民不利。(Q68)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市可持续发展办公室

部门	奥斯汀市可持续发展办公室
网站	http://www.austintexas.gov/department/sustainability
成立时间	2010
员工人数	12
员工构成	83% 白人/ 0% 黑人/ 0% 亚裔/ 17% 西班牙裔或拉美裔/ 0% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 0% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 0% 其他
2018 财年预算	\$1,815,607
使命	可持续发展办公室发挥领导作用，通过参与来影响积极的行动，并通过实现以下目标为奥斯汀市创造可衡量的利益： <ul style="list-style-type: none"> ● 到2050 年实现全市温室气体零排放 ● 在全市建立健康公正的食品系统 ● 实施节约型市政运营战略 ● 推进可持续性的具体项目 ● 将奥斯汀市建设成为一座兼具弹性和适应性的城市
项目和服务	奥斯汀市绿色商业领袖；奥斯汀市健康公平的食品体系：中央德州学校花园网络、光明绿色未来助学金、优质食品采购计划、健康食品门户、米兰城市食品政策公约、食品环境分析；气候变化：碳中和、零温室气体排放、气候变化弹性；EcoDistricts
服务对象	奥斯汀市绿色商业领袖；奥斯汀市当地企业。健康食品门户：奥斯汀市居民、致力于解决食品供应问题的地方组织、拥有大量食品采购预算的公共机构、奥斯汀地区学校（包括教职工、家长和学生）、德克萨斯中部农贸市场经理。气候变化：最容易受到与气候有关的天气事件影响的社员，例如有色人种、贫困人口、老年人、住院患者和缺乏足够住房的人员。COA 建筑运营人员和舰队人员。EcoDistricts：奥斯汀市居民

强项

- 通过定期与社员会面交流，并依靠利益相关者的参与为工作提供参考信息，确保政策、实践和项目不会对有色人种社区产生不利影响 (Q22)
- 与其他市政部门合作推动奥斯汀市实现种族公平。与奥斯汀公共卫生局直接合作，共同开展为有色人种社区服务的 Fresh for Less 项目。向多个部门提供食品供应数据，为制定政策和规划提供参考信息。(Q26)
- 拥有相应的流程来检验公共信息的阅读水平。使用 Flesch Reading Ease 工具和 Flesch-Kincaid Grade Reading Level 工具。(Q30)
- 拥有相应的流程来决定何时让社区参与决策。使用部门编写的调查问卷，根据项目个案情况开展调查，来决定是否需要社区参与以及何时需要社区参与。(Q31)
- 该办公室采用了各种不同的策略让社区成员参与决策，包括：焦点小组、内部会议、关键知情者访谈、利益相关者会议，以及与当地组织建立合作伙伴关系。(Q32)
 - 拥有相应的流程来通知参与机会。就通知策略向社区组织、委员会和理事会寻求指导。利用各种不同的渠道向社区宣传他们举办的活动，包括：图书馆、活动中心、资源交易会、社区协会、社区合作伙伴、宗教活动场所、电子邮件简报、网站和应用程序等。对于其他组织举办的活动，该办公室会在他们的 Facebook 页面和电子邮件简报上进行宣传推广。(Q33)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析

奥斯汀市可持续发展办公室

- 提供多种便利以促进社员参与活动，这些便利包括提供食物、在晚上/周末举办活动、提供多种机会、儿童活动、口笔译服务，以及选择交通便利的活动地点等。他们还以 HEB 礼品卡的形式提供奖励。(Q34)
- 衡量社区活动参与情况 (Q40)
- 采用多种策略将有色人种社区纳入规划流程：咨询理事会和社区委员会、利益相关者团体、焦点小组，召开有针对性的社区会议，增加或开展有针对性的外展服务，以及发放参与补贴等 (Q43)
- 拨款解决对有色人种社区造成不公正影响的问题。获得了两项支持公平的拨款：一项拨款用于招聘一名促进公平与包容的实习生；另一项拨款用于解决导致健康问题的社会性因素，以改善食品供应和增加奥斯汀地区慢性病患者的体育活动。(Q50, 51)
- 预算包含了促进种族公平的项目，包括拨款和提供口笔译服务。此外，10% 的预算用于与改善公平直接相关的计划。(Q52, 53, 54, 56)
- 安排了专员负责促进种族公平 (Q55)
- 努力确保办公室作出的项目决策方案不会产生不均衡的受益。该部门有几个针对特定群体或地区的项目，这些决策是根据最广泛的需求做出的，综合考虑了收入和种族/族裔等因素。(Q57)
- 目前正在推进的市议会确定的五项重点工作（共有六项）。例如，他们的建设弹性社区提案包含了与三项市议会重点工作相重叠的目标。他们已经为三项重点工作制定了综合绩效目标，并在这些工作中考虑了公平因素。通过指定用于衡量这些目标的方法，并确定相关的衡量指标，即可让这些目标实现可量化。(Q64, 65, 66)

弱项

- 该办公室没有收集关于客户的人口统计数据。(Q8)
- 没有收集关于目标人群差异方面的数据。(Q11)
- 将员工构成与客户群进行比较后发现，可持续发展办公室的白人员工比例要高于该市的人口结构。(Q14)
- 没有提供关于公平和种族主义的入职培训和在职培训。(Q18, 19)
- 该办公室的目标是为那些母语为至少 5% 的居民所使用的人口翻译重要和优先的文件和服务，并根据要求作出合理的努力以提供口笔译服务。然而，5% 的门槛确保了西班牙语将是唯一被翻译的其他语言，因为其他语言（尤其是奥斯汀市亚裔社区的语言）的使用人口占比还不到 2%。该办公室查明了他们仅用英语编写的若干资源，这些资源在没有翻译的情况下会在服务提供方面造成不公平。(Q27)

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市可持续发展办公室

- 在上一财年，该办公室没有将公共文件翻译成多种语言，只翻译了西班牙语，也没有为视障人士或听障人士提供相关的便利。(Q29)
- 该办公室在上一财年举办的社区互动活动非常少。(Q36)
- 没有收集客户对项目和服务的满意度数据。(Q37, 39)
- 没有提供机会让员工了解其服务的社员的生活状况。(Q46)
- 可持续发展办公室错过了几个改善种族公平的机会：没有让社员参与规划流程；没有创建与社员产生共鸣的有针对性的宣传信息；没有收集通过项目和计划服务的客户的人口统计数据。(Q68)

机会

- 采用了一些策略来招聘和雇佣多元化员工。该办公室针对他们最近的实习工作采用了一种新的招聘和雇佣方法，包括通过不同渠道提供外展服务，以及在招聘过程中询问关于与有色人种社区打交道的经验等。这种方法增加了求职者的多元化，今后可应用于员工（特别是全职员工）的招聘和雇佣工作中。(Q15, 16)
- 该办公室目前尚未确定公平方面的重点工作，但确定了一些可作为重点工作的选项。该办公室确定聚焦、指导和资助以下新的公平重点工作选项：改进种族/族裔的数据收集；针对有色人种社区开展有针对性的外展服务和教育；从公平的角度审视委员会下达的指令；优先考虑与食品供应和社区弹性相关的公平主导型项目。(Q21)
- 虽然正在努力改善种族公平，但并未衡量这些工作的有效性。(Q23, 24)
- 他们已经为几个项目确定了具体且相关的衡量指标，这些指标可以用来衡量改善公平工作的有效性。(Q25)
- 该办公室正在为一项跨部门倡议拟订拨款提案，以加强社区针对与天气有关的紧急情况 and 风险的准备。(Q26)
- 拥有相应的流程来决定何时为视障人士和听障人士提供文件和会议。拥有语言使用计划，并按照请求做出合理的努力为相关人员提供便利服务。然而，该办公室可以更加积极主动地提供文件和会议服务，例如提供美国手语翻译服务和发布适合屏幕阅读器的文件等。(Q28)
- 衡量了社区活动的参与度，但没有包含人口统计指标 (Q40, 41)
- 收集了反馈来评估社区参与度。该办公室正在参与公众互动社区实践。他们今后将在社区活动中使用推荐的评估模板来收集反馈。(Q44, 45)
- 目前没有衡量改善公平工作的有效性，但可能在不影响预算的情况下进行这方面的衡量。(Q52, 53, 54, 55)

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市可持续发展办公室

- 安排了旨在促进种族公平的预算。该办公室计划要求对其 2019 财年的预算进行调整，以便纳入气候适应活动。此外，该办公室将努力改进数据收集和监测，并将公平纳入成果指标。(Q58)
- 未满足促进种族公平方面的预算或规划需求。为社区互动提供额外的拨款可以改进针对有色人种社区的工作，提供便利服务并让社员参与决策面向社区的计划。(Q62, 67)

威胁

- 预算结构妨碍追踪一些能够促进公平和包容的投资 (Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
 - 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。
- 没有相应的流程让社员参与制定预算决策，这些决策是由管理层做出的，通常是由市议会指导的拨款计划的结果 (Q53, 54)
- 存在一些可能无意中造成不均衡受益、负担或边缘化的政策和实践。(Q68)
 - 员工在种族或族裔方面没有代表所服务的人口。薪酬方面也存在一些差异，可以通过办公室以外的政策改革来解决。
 - 该办公室所依赖的数据来源不能充分代表需要帮助的人口，因此可能无法获得足够的数据库。
 - 员工对收集种族及其他人口统计数据的合法性并无清晰认识，并表示在继续改善收集服务对象的数据前，他们需要法律部门的进一步指导。
 - 他们目前没有足够的资金来满足社区互动需求。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市电信和监管事务办公室

部门	奥斯汀市电信管理局 (TARA)
网站	http://www.austintexas.gov/department/regulatory-affairs
员工人数	16
员工构成	69% 白人/ 6% 黑人/ 0% 亚裔/ 25% 西班牙裔或拉美裔/ 0% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 0% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 0% 其他未知
2018 财年预算	\$2,313,554
使命	TARA 致力于保护消费者，提供技术资源和创造收入来支持城市服务。(TARA 还负责为社区技术和电信委员会提供人员配备和咨询服务，该委员会在所有与社区技术、电信和有线电视相关的事务方面都能向奥斯汀市议会提供权威的咨询服务。)
项目和服务	申索付款和信息、奥斯汀数字授权社区、数字包容性、金融宣传资源、技术机会拨款项目，Idea Spark、公共电视接入、监管事务、公用事业单位投诉服务、无线电信、申索账户余额和支付信息、消费者公用事业单位投诉
服务对象	外部公用事业单位和电信提供商、公用事业付费者、信贷准入企业、(发薪日贷款和汽车权贷款放款人)、企业实体。数字包容：非营利性组织、需要上网的社区居民、公共电视制作人和观众、索赔客户。内部：其他市政部门。

强项

- 虽然 TARA 没有收集所有客户的数据，但该部门每年都会在全市范围内开展一次调查，通过城市居民样本收集人口统计信息，包括：种族/族裔、收入和学历等信息。(Q8)
- 为技术机会拨款项目 (GTOP) 收集客户的人口统计数据，包括受款单位所服务的客户的种族/族裔、性别、年龄和收入等信息。(Q13)
- 与其他市政部门合作推动奥斯汀市实现种族公平。他们与其他七个市政部门合作提供技术和金融知识方面的教育和培训，这对有色人种社区产生了积极的影响。(Q26)
- 让社区参与决策的策略。TARA 与社区内的特殊利益团体保持联系，并领导实践小组建设数字包容社区。(Q32)
- 提供了一些便利以促进社员参与活动，这些便利包括提供食物和选择交通便利的活动地点等。此外，他们还认真考虑了活动的地点和时间，以便于 ADA 参加。虽然这是一个良好的开端，但在消除参与障碍方面还有更多工作要做。(Q34, 35)
- 采用多种策略将有色人种社区纳入规划流程：建立咨询委员会，召开有针对性的社区会议，以及与利益相关者团体交流等 (Q43)
- 至少为员工提供了一个了解社区生活状况的机会：参加模拟培训体验 (Q46)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估 (附录 A) 中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市电信和监管事务办公室

- 确定了一些促进种族公平的预算项目，包括收集居民对服务的满意度数据，以及拨款等。此外，他们还专门拨款以确保公平获得资源。(Q52, 53, 54, 56)
- 在预算内安排了专员负责推进种族公平工作 (Q55)
- 让利益相关者参与预算制定流程 (Q59)
- 目前正在落实市议会的四项重点工作（共有六项），特别是通过 GTOP 项目 (Q64, 65, 66)

弱项

- 将该部门对员工构成问题的答复与奥斯汀市的人口构成进行比较后发现，TARA 的白人工人的比例偏高，而西班牙裔和亚裔员工的比例偏低。(Q14)
- 没有确保招聘/雇佣流程多元化的策略。(Q15, 16)
- 没有提供关于公平和种族主义的入职培训和在职培训 (Q18, 19)
- 没有确定清晰明确的公平重点工作 (Q21)
- 没有确保政策/实践和项目不会在有色人种社区产生负面影响。(Q22)
- TARA 内部的公平团队建议领导层对员工进行调查，以了解员工的敬业度、满意度和发展需求。虽然这可以改善部门文化，但不能直接促进种族公平。(Q25)
- 没有将公共文件翻译成多种语言以便英语水平有限的人士阅读，只翻译了西班牙语。(Q29)
- 用于通知参与机会的流程有待改进。他们使用奥斯汀市的网站、公共信息办公室和电子邮件简报进行通知。这些方法在本质上大多是被动的，而不是积极地寻求和吸引社区参与互动。(Q33)
- 没有收集客户对项目和服务的满意度数据 (Q37, 39)
- 没有衡量社区活动的参与度 (Q40)
- 没有收集关于社区互动工作的反馈 (Q44,45)

机会

- TARA 公平团队就如何通过招聘增加员工的种族/族裔多元化向领导层提出了五个构想。需要更多的支持来确保落实这些或类似的构想。(Q17)
- 该部门没有确定公平方面的重点工作，但他们发现了一些会阻碍落实公平重点工作的因素，这些因素应予以解决。作为一个起点，该部门希望在组织内以负责任的方式继续改善权力机制。他们希望实施的重点工作包括扩大分配预算资源、对员工进行基于公平的培训 (Q21)，以及与弱势群体合作以减轻对有色人种社区的不利影响 (Q22)。
- 按需提供翻译服务，但没有相应的书面政策或正式流程来确定何时为英语水平有限的人士翻译公共文件。该部门可以将这些工作规范化，从而确保以统一和公平的方式为社区提供信息。(Q27)

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市电信和监管事务办公室

- 解决了特定的请求，但没有相应的流程来决定何时为视障人士和听障人士提供文件和会议。该部门可以将这些工作规范化，从而确保以统一和公平的方式为社区提供服务。(Q28)
- 虽然该部门没有正式的流程或政策来检验公共信息的阅读水平，但他们利用一款应用程序来确保公共文件的阅读水平不超过八年级。该部门可以将这些工作规范化，以确保所有公开发布或共享的文件都符合适当的阅读水平。(Q30)
- 拥有相应的流程来决定何时让社区参与决策。该部门通过数字包容科来吸引社员参与互动，以及处理政治问题或争议性问题。但是，社区互动政策和流程尚未正式形成。以现有的非正式流程作为起点，制定一项协议明确规定何时让社员参与互动，会让该部门受益 (Q31)
- 该部门计划招聘一名员工负责管理公共信息，这可能对他们的社区互动和通知策略产生积极影响。(Q32, 33)
- 安排了旨在促进种族公平的预算。该部门可以调整预算，为公平培训、社区外展和某些会对有色人种社区产生积极影响的项目提供更多资金，如信贷准入业务和金融扫盲项目等。(Q58)
- 计划推进市议会确定的两项（共六项）重点工作 (Q64, 65, 66)
- 未满足促进种族公平方面的预算或规划需求。TARA 的公平小组向领导层提供了一些建议，如果这些建议得到资助，将有助于促进种族公平，包括：安排所有领导人员参加消除种族歧视的培训，并通过广告增加招聘和雇佣流程中的多元化 (Q67)

威胁

- 政策禁止共享 CAB 项目的某些数据，而这些数据将提供关于该项目受益对象的信息，从而增加政府的透明度。
- 预算结构妨碍追踪一些能够促进公平和包容的投资 (Q52-54):
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 将文件翻译成其他语言以供英语水平有限的人士阅读
 - 在公开会议上为英语水平有限的人士提供口笔译服务
 - 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
 - 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。
- 预算造成受益不均衡。为信贷准入业务 (CAB) 项目提供拨款可能会让一些社区不均衡受益。地图显示，大多数 CAB 企业都位于 I-35 走廊区。奥斯汀东部、东北部和东南部的 CAB 企业很少，而西部则完全没有。目前还不清楚是这些地区没有 CAB 企业，还是这些地区的 CAB 企业没有参与这个项目。(Q57)
- 可能无意中使他人受益、带来负担或边缘化的政策和实践。GTOP 项目可能会无意中偏向大型非营利组织而非小型非营利组织。(Q68)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E: 奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
奥斯汀市流域保护部

部门	奥斯汀市流域保护部
网站	http://www.austintexas.gov/department/watershed-protection
成立时间	1991
员工人数	347
员工构成	50% 白人/ 12% 黑人/ 4% 亚裔/ 27% 西班牙裔或拉美裔/ 0% 夏威夷原住民或太平洋岛民/ 1% 印第安人或阿拉斯加原住民/ 7% 其他
2018 财年预算	\$100,425,495
使命	奥斯汀市成立水资源保护局的目的是管理城市的溪流、排水系统和水质项目。我们的重点工作是减少洪水、侵蚀和水污染的影响。
项目和服务	解决排水问题和维护排水系统、发布排水地役权信息、发布防洪信息和提供援助、管理奥斯汀市入侵植物、保护奥斯汀市水库资源、溪流防洪、发布环境完整性指数、侵蚀控制和溪流恢复、维护洪水预警系统、保护地下水、当地防洪、预防和减少污染、实施区域雨水管理项目、河岸恢复、保护蝶螺、雨水管理、制定流域保护总体规划、山火 — 环境最佳管理实践
服务对象	奥斯汀市的居民、员工和政策制定者

强项

- 收集了其他方面的客户人口统计数据。收集的数据包括性别、年龄和退伍军人身份等。(Q13)
- 外勤业务科最为多元化，且与社区的联系最为直接。(Q14)
- 拥有相应的流程为需要使用决策数据但英语水平有限的人士翻译公共文件，并有制定了语言使用计划。(Q27)
- 将公共文件翻译成两种语言以便英语水平有限的人士阅读：西班牙语和中文。可以考虑增加其他语言翻译和提供便利服务。(Q29)
- 大型资本项目预先确定了重要的互动节点，这为何时让社区参与决策制定了最低标准。某些项目经理超越了这些标准。(Q31)
- 让社区参与决策的策略包括调查、公开会议和评论政策调整的正式流程。（见 Q31 回复）(Q32)
- 根据不同的项目类型，该部门会采用不同的方法通知社区参与机会，包括：网站、电子邮件、广告（电视广告、平面广告、数字广告）、应用程序、社交媒体、传单、备忘录、打印邮件，以及通过社区协会和主要利益相关者发布信息。（见 Q32 回复）(Q33)
- 提供多种便利以促进社员参与活动，这些便利包括提供食物、在晚上/周末举办活动、提供多种机会、美国手语翻译、口笔译服务，以及选择交通便利的活动地点等 (Q34)
- 收集了一些客户对项目和服务的满意度数据。只在水资源保护教育项目中收集了客户满意度数据，但采用了可靠的方法来收集反馈，包括：调查、前后期测试、教师评估和项目评估等。(Q37, 39)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E: 奥斯汀市政府部门 SWOT 分析 奥斯汀市流域保护部

- 安排了一些促进种族公平的预算，为英语水平有限的人士提供口笔译服务。(Q52, 53, 54, 56)
- 让利益相关者参与预算制定流程，尽管不清楚他们是谁或以何种方式参与。(Q59)
- 目前正在落实市议会确定的四项重点工作（共有六项），并计划落实另外两项。内部绩效指标和拨款规定与国会改进计划的结果相关联，且与市议会的重点工作相关联。(Q64, 65, 66)

弱项

- 没有收集任何关于客户的人口统计数据 (Q8)
- 没有收集关于目标人群差异方面的数据 (Q11)
- 没有确保招聘/雇佣流程多元化的策略。(Q15, 16)
- 目前没有提供关于公平和种族主义的入职培训和在职培训 (Q18, 19)
- 没有相应的流程来确保政策/实践和项目不会在有色人种社区产生负面影响 (Q22)
- 没有衡量改善公平工作的有效性。(Q23, 24)
- 没有与其他部门合作促进种族公平 (Q26)
- 该部门依靠员工的判断和可用资源来决定何时提供翻译服务。例如，安排懂双语的员工翻译文件。技术语言和术语的使用使翻译变得困难。(Q27)
- 没有相应的流程来决定何时为视障人士和听障人士提供文件和会议。视障人士可以使用该部门的网站，但会议或公共文件是否可以访问尚不清楚。(Q28)
- 没有相应的标准流程或评级标准来检验公共信息的阅读水平。工作人员使用了在线工具来检验阅读水平，但这种方法尚未被整个部门采用。(Q30)
- 便利服务是根据个案和工作人员的判断而不是既定程序提供的。目前还不清楚提供这些服务的频率。(Q34)
- 用于确保在其规划过程中对有色人种社区负责的策略极少，仅仅依靠增加或进行有针对性的外展服务。(Q43)
- 没有收集关于社区互动工作的反馈。(Q44, 45)
- 没有提供机会让员工了解其服务的社员的生活状况。(Q46)
- 没有安排拨款来解决对有色人种社区造成不公正影响的问题。(Q50, 51)

机会

- 该部门对收集客户的人口统计数据很感兴趣，但对如何使用这些数据感到担忧，并希望得到（人事部门或法律部门的）帮助，以确保这些数据不会以可能造成歧视的方式使用。(Q13)
 - 员工的种族多元化随着管理层级的提高而降低。该部门希望从人事部门获得更多关于职位和薪酬的详细数据，以便更好地了解员工在这些方面以及其他方面的不公平现象。他们还希望在公平办公室和城市人口统计办公室的帮助下，设立员工多元化目标。(Q14)
- 该部门提出了一些构想来克服影响申请者多元化的障碍。其中的一些构想包括：从有色人种大学和专业组织中招聘；对于那些经验有限的申请者，可以通过实习岗位和临时职位来逐步获得全职工作和晋升；评估招聘广告中的语言；重新审视招聘过程中提供口笔译服务的政策。最近的一个机会是通过 Peleton U 项目来鼓励学习和促进职业发展。(Q17)
- 在过去，该部门进行了多元化培训和文化能力培训，但他们希望改进这方面的工作，优先安排行政和管理人员、外勤业务人员和 One Center 工作人员接受培训。(Q18, 19)
- 该部门以前没有确定公平方面的重点工作，但他们已利用这项评价来确定可以在整个部门落

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析

奥斯汀市流域保护部

实的具体重点工作。这些重点工作包括：数据收集和分析、通过社区互动建立信任和参与决策、从公平的视角重新审视项目遴选流程、找出资本改善项目中造成不利影响的问题，以及提升外勤业务人员决策参与度。(Q21)

- 该部门拥有相应的互动流程让社区参与大型资本项目决策。对于规模较小的项目，该部门也可以制定类似的流程并在整个部门内推广应用。(Q31)
- 该部门提供了许多有意参与社区互动的构想，重点关注的是有色人种社区。这提供了一个机会来决定从哪里开始以及如何开始，以便成功地执行他们的构想。其中的一些机会包括：将与社区直接联系的外勤人员作为大使；利用自动化流程或网络工具来收集反馈；在资本项目的初期阶段就让社区参与其中；在确定项目范围之前先征求社区意见；依靠现有的框架推进东奥斯汀环境倡议并逐步累积资源；以及制定与社区领导建立关系的互动策略。(Q32)
- 针对教育项目收集的客户满意度数据是可靠的，可将这些方法进行适当调整后在整个部门内推广应用。此外，收集的数据可以包括细分的人口统计数据。(Q38, 39)
- 衡量了一些社区活动的参与度，但没有包含人口统计指标(Q40, 41)
- 为了解决预算造成不均衡的受益或负担问题，并让有色人种社区参与预算编制流程，可以从接触生活质量委员会开始，并鼓励他们参与预算编制流程。另一个容易实现的目标是投资于已经与社区成员进行直接沟通的外勤业务人员。该部门也有机会使用战略评估管理计划流程来重新考虑确定优先级的流程，以进行改进和应对挑战。(Q57, 60)
- 未满足促进种族公平方面的预算或调整需求。该部门可以拨款来改善内部近 30 个新职位的招聘流程的多元化。下一个五年资本预算规划流程将于 2019 年秋季开始，可能包括基于公平的流程。该部门可将公平重点工作纳入非指定的跨部门合作资金的使用范畴。额外的资金可以用于为东奥斯汀环境倡议提供完整的人员配备。(Q58, 62, 67)
- 通过市议会确定的建设“为民服务的政府”这项重点工作，他们正在寻找解决负面影响问题的方法，而不是先解决最坏的问题。(Q64, 65, 66)
- 在可能促进种族公平的预算和规划方面，有一项需求没有得到满足，那就是为该部门的设施需求制定一项战略计划，其中包括改善外勤业务人员的设施，这是该部门内种族最为多元化的单位。(Q67)

威胁

- 公民报告是通过 311 来接入的，这可能会因为最常使用 311 的人群而导致偏见。(Q31)
- 阻碍社区参与决策的威胁包括：缺乏资金支持社区在流程中的特定节点参与决策；缺乏专职人员负责外展、号召参与或维护公平；加速项目交付流程可能取消或减少有效收集社区意见的时间。(Q32)
- 预算结构妨碍追踪能够促进公平和包容的投资(Q52-54):
 - 收集居民/客户对规划和服务的满意度数据
 - 增加招聘员工的种族/族裔多元化
 - 针对与公平或制度性种族主义有关问题的培训资金
 - 针对旨在促进种族公平的项目或服务的拨款
 - 为视障人士或听障人士提供相关服务和便利
 - 编写适合目标人群阅读水平的公共文件
 - 召开会议以便让内部和外部利益相关者参与部门的预算流程
 - 增加边缘社区社员在部门预算流程中的参与度。
- 虽然员工支持改善种族公平的工作，但这项工作并未列入或纳入该部门预算。纳入预算有助于确保继续并优先开展这项工作。(Q55)

注：括号中的问题编号(Q1)与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估(附录 A)中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E：奥斯汀市政府部门 SWOT 分析

奥斯汀市流域保护部

- 大多数旨在促进种族公平的工作都没有专门的资金。这反映出该部门在促进种族公平方面没有作出统一的努力。(Q56)
- 预算造成受益不均衡：参与该部门预算决策的流程是平等但并不公平的，这导致一些部门比其他部门更有能力为决策提供意见。代表最大投资领域的资本项目是通过拨打 311 电话来推动的，这将社区声音限制在了那些愿意使用该服务的人群。同样，较小项目的优先级取决于公民报告（被动参与）。用于评估严重程度度的计算模型没有考虑社区意见和资源可用情况。该部门在项目规划和实施的所有阶段都缺乏持续的社区互动。没有足够早地让社区参与规划流程，也缺乏有效开展工作所需的专门人员或资源。最后，社区在预算编制过程中也缺乏参与。(Q57)
- 可能无意中使他人受益、带来负担或边缘化的政策和实践包括：根据最近的 Atlas 14 研究，奥斯汀市防洪计划的更改可能会给一些群体带来更多的好处。以财产价值为基础支付住房地役权使用费造成了不公平问题。由于运营成本上升，小型企业、少数民族企业和女性拥有的企业无法有效地参与竞标。安排外勤业务人员去清理无家可归者营地会让他们面临更多危险，并且他们的工作可能会对无家可归者造成伤害。(Q68)

注：括号中的问题编号 (Q1) 与部门员工向评估工具提交回复的 Qualtrics 在线调查问卷中的问题编号关联。本附录末尾将打印版的评估（附录 A）中的问题编号对应了调查问卷中的问题编号。

附录 E: 奥斯汀市政府部门 SWOT 分析
 打印版评估工具与 Qualtrics 在线调查问卷中的问题关联

打印版	在线调查
第一部分	
1	8,11,13
2	14
3	15,16,17
4	18,19
5	20
6	21
7	22
8	23,24,25
9	26
第二部分	
1	27
2	28
3	29
5	30
6	31,32
7	33
8	34,35
9	36
10	37,38,39
11	40,41,42
12	43
13	44,45
14	46
第三部分	
4	50,51
5,6	52,53,54,55
8	56
9	57
10	58
11	59,60,61,62
第四部分	
1	64
2	65
3	66
4	67
5	68