

出國報告（出國類別：考察）

考察區域聯合治理機制與實務

服務機關：內政部

姓名職稱：謝科員美珍

派赴國家/地區：美國

出國期間：111年9月29日至10月6日

報告日期：111年11月17日

摘要

為了因應全球化之挑戰，美國所發展的地方跨域治理模式係以策略性、非政府的組織運作，除區域內各級地方自治團體自由加入外，也結合企業界、學術界共同推動，組織運作有一定經費支持，讓跨域合作夠過由下而上（**bottom-up**）的方式進行。舊金山灣區跨域治理模式的推動與發展，有其社經發展背景，從二次世界大戰後的移民潮帶來的人口、住房問題，到 1961 年灣區周邊地方政府為了因應加州政府對於地方橋樑、港口營運之立法控制，催生舊金山灣區政府委員會及大都會交通委員會等跨域合作之非政府組織。透過此行考察，從舊金山灣區周邊地方政府及跨域非政府組織的角度深入瞭解相關組織運作、事務分工協調、權限移轉及經費分攤等機制與實務經驗，以作為未來我國地方跨域治理納入非政府組織參與模式之參據。

目次

| | |
|--------------------------|----|
| 壹、考察目的..... | 3 |
| 貳、考察過程..... | 4 |
| 參、考察重點..... | 6 |
| 一、美國府際關係與地方政府概述..... | 6 |
| 二、舊金山灣區區域治理機制..... | 7 |
| (一) 舊金山灣區政府委員會..... | 8 |
| (二) 大都會交通委員會..... | 14 |
| (三) 舊金山市郡政府..... | 18 |
| (四) 聖荷西市政府..... | 22 |
| 肆、考察心得及建議..... | 26 |
| 一、考察心得..... | 26 |
| 二、考察建議..... | 28 |
| 伍、附錄..... | 30 |
| 附錄一、考察照片..... | 30 |
| 附錄二、訪談題綱..... | 32 |
| 附錄三、舊金山灣區政府委員會會費一覽表..... | 42 |
| 附錄四、舊金山灣區政府委員會簡報資料..... | 46 |
| 附錄五、大都會交通委員會簡報資料..... | 61 |

壹、 考察目的

隨著社會經濟的發展，都市化的程度日益提高，人口及資源集中於都會區，核心城市與衛星市鎮的緊密生活圈已是現代人生活的常態。而都市化伴隨而來的交通、居住、就學、就業、水資源、垃圾處理等公共問題，已非傳統為了處理特定範圍事務設立之地方政府能獨立處理之事務，勢必要透過上級政府統合或是協調相關地方政府或非政府組織共同處理跨域事務。

為了均衡區域發展以及增進地方自治團體建立跨域合作機制，我國於 99 年 2 月 3 日修正公布地方制度法，修訂第 21 條及增訂第 24 條之 1 至第 24 條之 3 條文，為地方政府跨域合作建置法制規範及相關誘因機制。然而，有學者批評，雖然有法源之依據，但區域合作組織如何成立、負責事項為何、經費來源等均無細項之規定，而以目前我國跨域合作機制的現狀來看，實務運作上仍有其困難，如大部分跨縣市合作組織只能採行非正式組織運作，性質上多為共同發聲向中央爭取經費或建設的平台，沒有實質的權力或經費，合作議題廣泛龐雜不易整合，另外目前各地方政府的區域合作僅限於行政部分，缺少立法部門的參與，造成後續法案或是預算的推行不易，而跨區域合作或是治理組織組成成員局限於同級政府組織，缺少垂直的中央機關或鄉鎮市級政府加入，也缺少民間及學界的參與，讓目前我國的跨域治理組織只能成為淺層表態式的宣示性象徵。

本次考察選定美國舊金山灣區跨域合作組織「舊金山灣區政府委員會 (Association of Bay Area Governments, ABAG)」以及「大都會交通委員會 (Metropolitan Transportation Commission, MTC)」作為研究對象，透過了解美國舊金山灣區周圍地方政府在區域發展的過程中，如何以區域觀點，跨越政府間的圍籬，共同為經濟發展帶來的人口、住宅、交通、環境等問題建立合作機制，共同朝向「永續發展」的目標努力；另外這次也選定了舊金山灣區不同層級的地方政府「舊金山市郡政府 (County and City of San Francisco)」以及「聖荷西市政府 (City of San Jose)」作為考察對象之一，希望透過不同的角度實地了解美國舊金山灣區的地方政府與非政府組織在跨域治理扮演的角色以及實務的運作模式，針對跨域合作組織的人員、預算、組織運作、課責機制以及爭議解決途徑等等進行深入了解，藉此讓我國地方制度跨域治理的設計更臻完善。

貳、 考察過程

為充分瞭解美國加州舊金山灣區區域治理機制與實務相關資訊，本次考察分別拜會美國灣區之舊金山市郡政府（County and City of San Francisco）、聖荷西市政府（City of San Jose）等政府部門，以及舊金山灣區政府委員會（Association of Bay Area Governments, ABAG）及大都會交通委員會（Metropolitan Transportation Commission, MTC）等非政府組織，以取得政府部門及非政府組織之平衡觀點，本次行程於臺灣時間 111 年 9 月 29 日出發，並於美國西岸當地時間同日飛抵美國舊金山，並於 10 月 5 日搭機返國（抵臺時間為 10 月 6 日），考察行程合計 8 日，實際考察行程及內容依照我國駐舊金山經濟文化辦事處安排如下表：

| 日期 | 天數 | 預行訂程 | 任 務 | 停留日數 |
|-------------------|----|----------|---|------|
| 111 年 9 月 29 日(四) | 1 | 臺北→美國舊金山 | 啟程前往美國舊金山 | 1 |
| 111 年 9 月 30 日(五) | 2 | 美國舊金山 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 拜會舊金山灣區政府委員會及大都會交通委員會，汲取灣區 2 大重點跨域治理組織結合產、官、學、研，統籌推動交通、住宅、環保等跨域事務之成功經驗。 2. 拜會舊金山市郡市政廳官員，汲取市政治理（市長議會制政府）及灣區跨域事務推動與參與之成功經驗。 | 1 |
| 111 年 10 月 1 日(六) | 3 | 美國舊金山 | 參觀舊金山市郡建設及蒐集跨域資料，包括： <ol style="list-style-type: none"> 1、 參訪新地標舊金山灣區轉運站與生態永續屋頂花園，並體驗大都會交通委員會推動運輸改善方案營運服務。 2、 走訪舊金山灣區政府委員會和大都會交通委員會共同推動之舊金山灣步道。 | 1 |

| | | | | |
|----------------------|---|----------|--|---|
| 111 年 10 月 2 日(日) | 4 | 美國舊金山 | 參觀舊金山市郡建設及蒐集跨域資料，包括： 1. 使用舊金山灣區捷運系統(BART)營運服務。 2. 體驗 Caltrain 大眾交通服務網。 | 1 |
| 111 年 10 月 3 日(一) | 5 | 美國聖荷西 | 拜會聖荷西市政廳，汲取市政治理（議會-經理制政府）及灣區跨域事務推動與參與之成功經驗。 | 1 |
| 111 年 10 月 4 日(二) | 6 | 美國聖荷西 | 參訪矽谷園區及 Apple 總部，體驗智慧園區創新科技與文化建設成果。 | 1 |
| 111 年 10 月 5 日(三) | 7 | 美國舊金山→臺北 | 啟程返回臺灣 | 1 |
| 111 年 10 月 6 日(四) | 8 | 臺灣臺北 | 抵達臺灣 | 1 |

表 1、考察行程表

參、 考察重點

一、美國府際關係與地方政府概述

美國國體為聯邦制，其政府層級可大致區分為三級，包含聯邦政府（Federal Government）、州政府（State Government）以及各種形式的地方政府。就美國憲法第一條及第十條條文的規定，聯邦政府僅有憲法中列舉的權限，其餘未定明的權限屬於各州或人民。由此可知，美國各州政府享有完整的自治權，就法律上而言，地方政府的創立與廢止由州政府決定，為州政府依需要所製造出來的產物，但實際運作上，地方政府對州政府及聯邦政府具有相當影響力，且享有相當大的自治權。由於美國為聯邦制，聯邦政府與州政府之間的關係較為類似夥伴關係，與我國單一國體下「中央—地方」上下從屬關係並不相同。

美國地方政府的型態眾多，由於地方政府是州政府所創設的產物，因此每個州會依照需要設計不同的地方市政組織，若以目的性區別可分為兩類，一種是一般目的性的政府（general purpose government），包括縣政府（county government）、市政府（municipal government）和鎮區政府（township government）；另一種是限定目的性的政府（limited purpose government），包括學區政府（school district government）和特區政府（special district government）。

一般性政府具有大部分的政府職能，部分的行政官員經由地方選舉產生，並具有法律上公法人的地位，特別行政區則是為了要處理一般性政府無法提供的特別需求，由州政府授權設立特別行政區去提供某些公共服務，通常轄區會橫跨數個郡縣或市鎮，所以也會發生與一般性地方政府共管同一地區的現象。

依據美國 2017 年人口調查局（U.S. Census Bureau）的資料，美國 2017 年時的政府多達 9 萬多個（如表 2），除了 1 個聯邦政府及 50 個州政府外，地方政府多達 90,075 個¹，由此可見美國地方政府制度相當多元，無法用單一準則歸納，這也是美國地方制度的特色之一。

¹ 美國人口調查局每 5 年更新政府及人口相關資料，最近 1 次更新為 2018 年，資料統計至 2017 年年底。

| 1977-2017 美國政府單位數量 | | | | | | | | | |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 年份 政府型態 | 1977 | 1982 | 1987 | 1992 | 1997 | 2002 | 2007 | 2012 | 2017 |
| 總數 | 79,913 | 81,831 | 83,237 | 86,743 | 87,504 | 87,900 | 89,527 | 90,107 | 90,126 |
| 聯邦政府 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 州政府 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 地方政府 | 79,862 | 81,780 | 83,186 | 86,692 | 87,453 | 87,849 | 89,476 | 90,056 | 90,075 |
| 一般目的 | | | | | | | | | |
| 郡縣政府 | 3,042 | 3,041 | 3,042 | 3,043 | 3,043 | 3,034 | 3,033 | 3,031 | 3,031 |
| 市政府 | 35,684 | 35,810 | 35,891 | 35,962 | 36,001 | 35,937 | 36,011 | 35,879 | 35,748 |
| 鎮區政府 | 16,822 | 16,734 | 16,691 | 16,666 | 16,629 | 16,506 | 16,519 | 16,360 | 16,253 |
| 特殊目的 | | | | | | | | | |
| 學區政府 | 15,174 | 14,851 | 14,721 | 14,556 | 13,726 | 13,522 | 13,051 | 12,880 | 12,754 |
| 特區政府 | 25,962 | 28,078 | 29,532 | 33,131 | 34,683 | 35,356 | 37,381 | 38,266 | 38,542 |

資料來源：美國人口調查局

表 2、美國政府單位數量

二、舊金山灣區區域治理機制

舊金山灣區（San Francisco Bay Area），簡稱灣區（The Bay Area），位於美國加利福尼亞州（State of California）北部的區域及都會區，包含舊金山灣周遭 9 個郡（County）以及 101 個城鎮（Cities and Towns）其地理位置如圖 1，為美國西岸人口僅次於洛杉磯的都會區，總人口數在 768 萬左右。同時，灣區的族裔也非常多樣化，有亞裔、非裔、西班牙裔和太平洋島民居住，是美國人均所得最高的地區之一。舊金山灣區在 1920 至 30 年代時，周遭交通主要是依靠渡輪，但 1936 年及 1937 年奧克蘭大橋及金門大橋的開通，為灣區周遭的地方帶來了更便捷的交通方式，也為往後的灣區區域治理埋下種子。二次世界大戰後，隨著戰後嬰兒潮以及難民潮人口大量移入，灣區面臨人口、交通、居住、環境等多重問題，催生成立區域政府組織的呼聲日益高漲，在 1961 年及 1970 年，舊金山灣區政府委員會以及大都會交通委員會等區域治理機構因應而生。

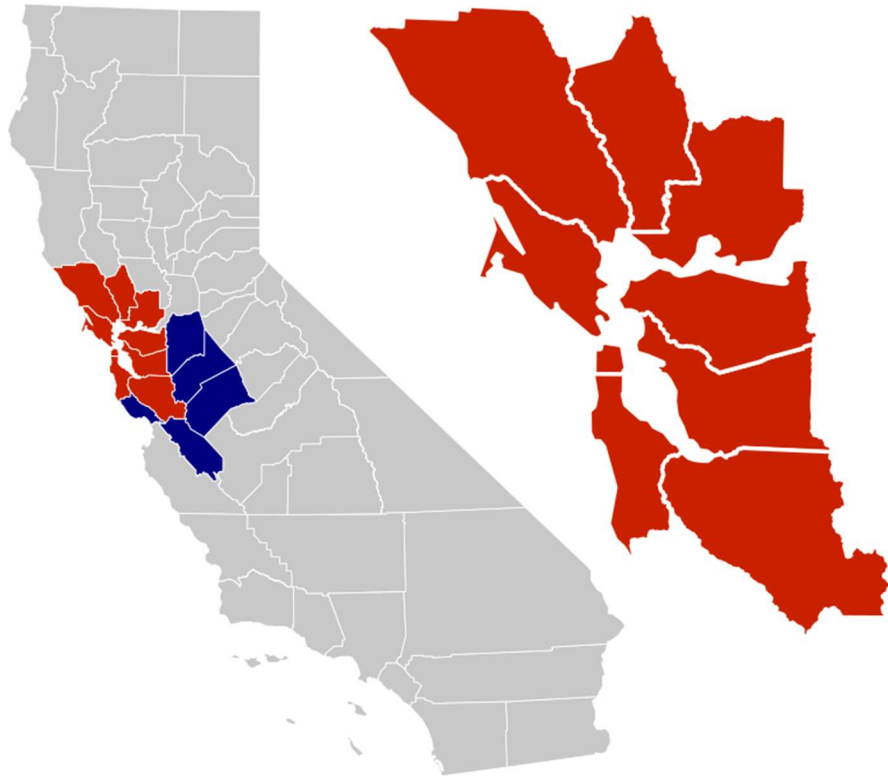


圖 1、舊金山灣區位置圖²

資料來源：https://en.wikipedia.org/wiki/San_Francisco_Bay_Area

（一）舊金山灣區政府委員會（Association of Bay Area Governments, ABAG）

1、歷史

舊金山灣區政府委員會成立於 1961 年，是加州成立歷史最悠久的「區域政府組織」，也是加州第一個「區域政府委員會」，目前成員包含 9 個郡級政府、101 個市鎮級政府組成，主要任務為處理舊金山灣區區域內住宅、交通運輸、經濟發展、教育與環境保育等問題，並且運用倡議、協力、規劃、研究等服務，以「區域觀點」（regional perspective）出發，強化地方政府間的合作與協調，進而提昇舊金山灣區整體的生活品質。

在成立之初，舊金山灣區政府委員會在開放空間規劃、海洋海岸線規劃和機

² 灣區的範圍包含西側的舊金山，南側的聖馬刁郡、聖塔克拉拉谷地區，東側的阿拉米達郡、康特拉科斯塔郡、索拉諾郡，以及北側的馬林郡、納帕郡和索諾馬郡，共 9 個郡、101 個城市，亦即紅色區塊顯示範圍。廣義上，灣區也包括外圍的其他郡，例如聖貝尼托郡、聖華金郡、斯坦尼斯勞斯郡和聖塔克魯茲郡，這 14 個郡合稱加利福尼亞州聖荷西-舊金山-奧克蘭綜合統計區，亦即藍色及紅色區塊顯示範圍。

場系統規劃方面做得非常出色。1967年，舊金山灣區政府委員會藉著1966年通過的《示範城市和大都市發展法案》（*Demonstration Cities and Metropolitan Development Act*）獲得了大量聯邦補助款並被指定為地方政府申請補助之審查機關。到了1970年代末和1980年代初，加州地方政府和舊金山灣區政府委員會面臨財政拮据的問題，許多會員無法編列預算繳納會費，因此舊金山灣區政府委員會財務委員會和執行委員會同意減少70%的會費，以保留其成員。由於資金短缺，舊金山灣區政府委員會三分之一的員工被解僱，留下來的員工自願減薪，甚至透過大都會交通委員會與舊金山灣區政府委員會兩個機構共同執行工作以簡省成本。

1983年，舊金山灣區政府委員會推出了其第一個金融服務項目「信用池」（*credit pooling*），亦即地方政府聯合起來集體借貸以節省成本，舊金山灣區政府委員會能夠輕鬆地提供這項服務，因為它是一個擁有灣區100多個會員地方政府的聯合權力機構。時至今日，不僅包括城市和縣，還包括特區、醫院、大學、學校、非營利性住房和住房合作夥伴、醫療保健組織和私營企業都是舊金山灣區政府委員會服務的對象，這項服務已提供超過10億美元的免稅融資，包括奧克蘭市中心建設加州大學總部的貸款。1986年，舊金山灣區政府委員會為響應當地對保險的需求建立了聯合責任保證網絡，提供全面的汽車責任險，包含人身傷害、財產損失等。自成立以來，舊金山灣區政府委員會每年回饋會員超過2,000萬美元，同時增加了信用池的涵蓋範圍和財務穩定性。

2、運作方式

舊金山灣區政府委員會作為區域政府組織的角色，一方面為舊金山灣區的地方政府提供服務，一方面為舊金山灣區區域規劃機構。其運作方式，係透過三個機制進行，一為執行團隊（*Executive Board*），其次為大會（*General Assembly*），最後為委員會（*Committees*）。

舊金山灣區政府委員會的執行團隊（*Executive Board*）由舊金山灣區政府委員會的主席以及副主席領導，執行團隊成員由具有民選官員身分的會員代表組成，主要工作有審查年度預算及工作方案、審查地方政府申請聯邦基金、批准舊金山灣區政府委員會主席任命常設委員會及跨機構委員會的成員，為組織的權力核心。

舊金山灣區政府委員會大會（*General Assembly*）則是每年舉辦一次，不管是業界、公民領袖、民選官員、學者、城市規劃者以及普通的公民都可以參與，但僅有舊金山灣區政府委員會成員的代表有真正投票權，每個成員代表一票。但舊金山市郡政府既是市也是郡，所以有兩名代表。

舊金山灣區政府委員會下設 4 個常務委員會 (Committees)，分別是行政、財政、區域規劃以及立法委員會 (大都會交通委員會及舊金山灣區政府委員會聯合設置)，委員會的每位代表都來自於舊金山灣區周圍的地方政府成員。

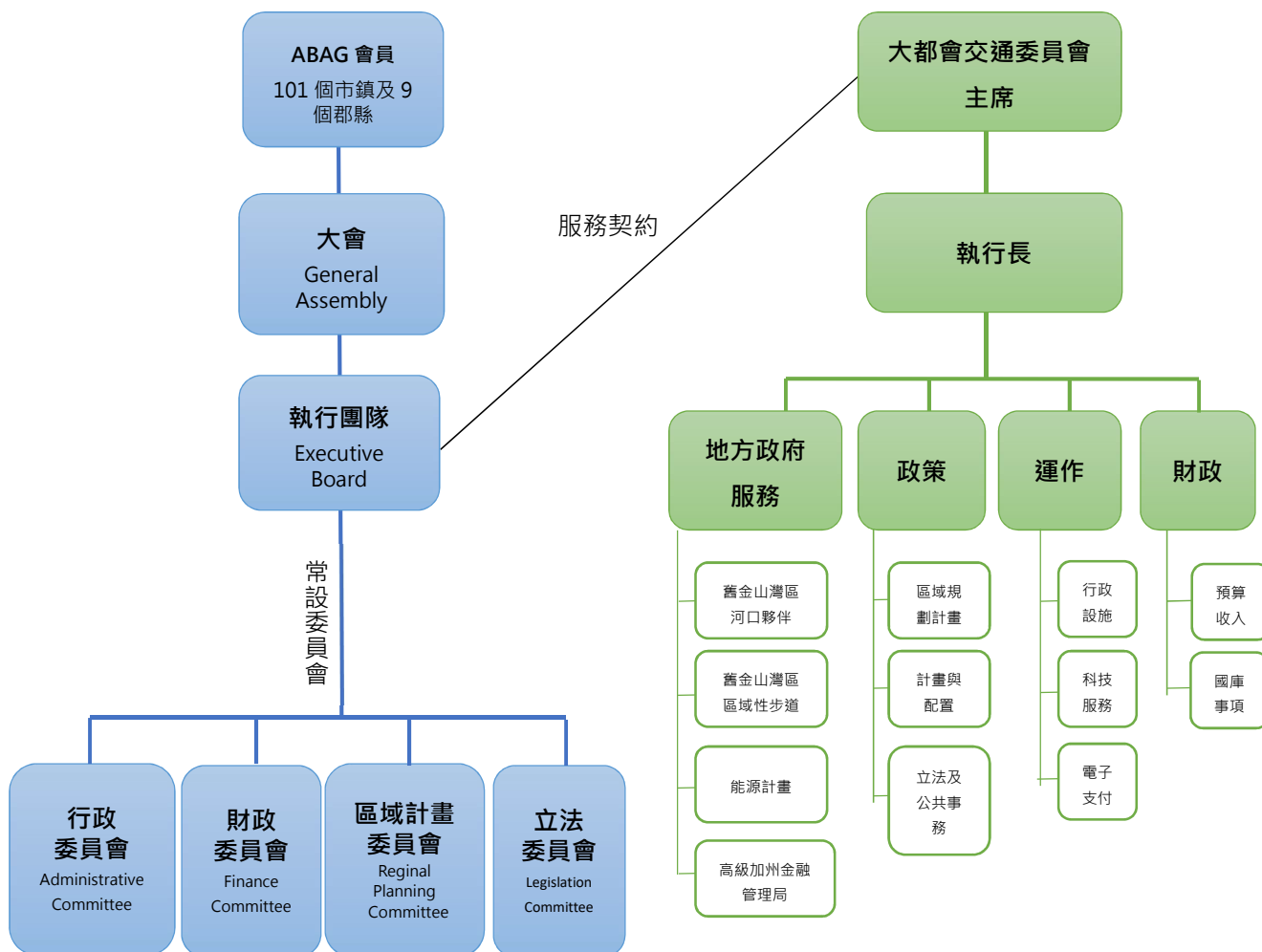


圖 1、ABAG 及 MTC 組織圖

資料來源：ABAG BUDGET AND WORK PROGRAM, Fiscal Year 2020-21, 頁 6-7，
https://abag.ca.gov/sites/default/files/abag_budget-work_program_ga_approved.pdf

其組織架構，依照舊金山灣區政府委員會 2021 年的預算書內容來看，舊金山灣區政府委員會的執行團隊與大都會交通委員會間為服務契約關係，自從 2017 年 7 月開始，舊金山灣區政府委員會與大都會交通委員會的員工便合併在一起，同時為兩個組織服務。雖然這兩個組織的員工是在同一位執行長下工作，但舊金山灣區政府委員會的執行團隊與大都會交通委員會仍是兩個分開的治理實體 (governance entities)，具有各自的法定權力、責任、政策立場、資產與負債以及地方合作計畫。

ABAG ADMINISTRATION APPROVED BUDGET

| | APPROVED BUDGET FY 2019-20 | APPROVED BUDGET FY 2020-21 | AMENDED BUDGET FY 2020-21 | DIFFERENCE* | CHANGE % INCREASE/ (DECREASE) |
|---------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| REVENUE | | | | | |
| Membership Dues | \$ 2,882,875 | \$ 2,946,748 | \$ 2,410,208 | \$ (536,540) | -18% |
| Interest Revenue | 48,000 | 50,000 | 50,000 | — | 0% |
| REAP Grant | 23,700,000 | 20,250,000 | 20,516,861 | 266,861 | 1% |
| Other Revenue | 614,500 | 550,000 | 550,000 | — | 0% |
| TOTAL REVENUE | \$ 27,245,375 | \$ 23,796,748 | \$ 23,527,069 | \$ (269,679) | -1% |
| EXPENSE | | | | | |
| OPEB | 611,000 | 550,000 | 550,000 | — | 0% |
| PERS | 2,025,000 | 1,675,000 | 1,621,000 | (54,000) | -3% |
| Travel | 3,150 | 3,500 | 3,150 | (350) | -10% |
| Meals | 14,000 | 14,000 | 5,000 | (9,000) | -64% |
| General Assembly/Conferences | 20,000 | 25,000 | 5,000 | (20,000) | -80% |
| Beale Assessments | 348,400 | 359,000 | 359,000 | — | 0% |
| Memberships | 27,500 | 60,500 | 50,000 | (10,500) | -17% |
| Consultant/Professional Fees | 200,000 | 382,000 | 322,000 | (60,000) | -16% |
| REAP Subrecipient | 2,450,000 | 2,450,000 | 2,450,000 | — | 0% |
| REAP General | 17,800,000 | 17,800,000 | 18,066,861 | 266,861 | 1% |
| Board Expense | 80,000 | 80,000 | 70,000 | (10,000) | -13% |
| Audit | 230,000 | 200,000 | 170,000 | (30,000) | -15% |
| Bank Service Charges | 20,000 | 20,000 | 10,000 | (10,000) | -50% |
| Insurance | 150,000 | 165,000 | 140,000 | (25,000) | -15% |
| Miscellaneous | 1,000 | 5,000 | 26,000 | 21,000 | 420% |
| TOTAL EXPENSE | \$ 23,980,050 | \$ 23,789,000 | \$ 23,848,011 | \$ 59,011 | 0% |
| TRANSFERS IN | 1,000,000 | 25,000 | 275,000 | 250,000 | 1000% |
| TRANSFERS (OUT) | (3,980,000) | (714,583) | (601,333) | (113,250) | 16% |
| TOTAL EXPENSE AND TRANSFERS | 26,960,050 | 24,478,583 | \$ 24,174,344 | \$ (304,239) | -1% |
| Surplus/(Deficit) before Depreciation | 285,325 | (681,835) | (647,275) | 34,560 | -5% |
| Depreciation | — | 350,000 | 350,000 | — | 100% |
| YEAR END BALANCE | \$285,325 | \$(1,031,835) | \$(997,275) | \$34,560 | -3% |

* Difference between Approved and Amended.

ABAG BUDGET AND WORK PROGRAM 31

資料來源：ABAG BUDGET AND WORK PROGRAM, Fiscal Year 2020-21, 頁 31 ,
https://abag.ca.gov/sites/default/files/abag_budget-work_program_ga_approved.pdf

本次考察除了實地瞭解舊金山灣區地方政府組織的合作模式，其經費來源以及分配，也是我們想要了解的重點。以 2020-21 年實際核定預算數來看，舊金山灣區政府委員會的年度收入為 23,527,069 美元，主要經費來源為加州政府或聯邦政府區域早期行動計畫（Reginal Early Action Planning, REAP）經費，約占整體預算收入的 87%（20,516,861 美元），其次的收入來源為會員之會費，約占整體收入 10%（2,410,208 美元）；年度支出為 24,174,344 美元，主要支出項目為區域早期行動計畫（REAP）一般性支出以及其附帶支出，約占整體支出 86%，其次為公務員退休系統（Public Employee Retirement System, PERS）支出，也就是所謂的人事費支出，約占 10%。

由舊金山灣區政府委員會的公開預算書資料可以得知，除了大部分來自於聯邦及州政府的補助款外，會員也需要繳納一定的費用。舊金山灣區政府委員會依據會員地方政府的人口數制定會費收費標準，各會員地方政府繳納的會費與人口數有關，以本次訪問的舊金山市郡政府以及聖荷西市政府為例，2021 年時分別繳納了 115,365 美元與 128,900 美元，而與舊金山灣區政府委員會暨大都會交通委員會地方政府服務副執行長 Bradford Paul 訪談提及，會員會費的收取標準每年都會依照人口數及經濟發展條件調整，舊金山灣區政府委員會向會員收取費用的方式，對於我國推動區域合作的經費籌措，可提供實務運作的參考。

3、訪談紀要

本次考察訪談對象為大都會交通委員會地方政府服務部門的副執行長 Bradford Paul，副執行長於 1988 年至 1992 年間擔任舊金山市的副市長，也曾在非營利組織及私部門服務，具有 30 年的實務經驗，自 2013 年起開始擔任舊金山灣區政府委員會的副主席，並在 2016 年至 2017 年擔任舊金山灣區政府委員會的代理主席，監督舊金山灣區政府委員會的區域規劃與服務計畫，同時也擔任灣區地方政府的經理人及管理者，協助公私部門面對城市發展中帶來的經濟、社會與政治問題。

在外交部駐舊金山文化經濟辦事處金潔西副組長的協助下，這次考察出發前便先提供我國地方制度概述以及地方制度法對地方自治團體合作機制的相關規範予副執行長參考，並預先了解我們所要詢問的訪談題綱，為了完整回答我們的問題，副執行長針對我們的問題重整再架構後進行簡報，簡報大致分為三部分，第一部分說明舊金山灣區政府委員會，第二部分說明大都會交通委員會，第三部分說明實務上如何界定跨域問題與解決。由於訪談進行方式以簡報及發問形式進行，

以下就會談簡報內容以及我方提問以及副執行長回復做摘要整理：

問題 1：您提及執行團隊的代表是由會員地方政府的市長或是市議會主席產生，但舊金山灣區政府委員會有 101 個市，但執行委員只有 35 個，請問是什麼原因？

回答 1：執行團隊的代表主要是依照人口比例組成，並在地理分布上是平衡的狀態，但不是所有的會員政府都有代表，灣區最大的三個城市－舊金山市郡、聖荷西與奧克蘭各有 1 席，但剩下的代表會由所有的市選出，1 名代表可能代表 2-3 個市，這些代表不是由政府指定的，而是由地方政府選出的，他們的職責包含制定政策以及核定預算。

問題 2：您提及執行團隊是舊金山灣區政府委員會主要的執行機制，請問他們制定的政策及核定的預算是誰有最終決定權？

回答 2：執行團隊的決定必須要經過大會的同意通過，而每個會員地方政府都會選出 1 名代表，在大會中進行表決，包含 9 個郡及 101 個市，亦即大會才有最終決定權。

問題 3：我們的問題提綱提及，為何舊金山灣區政府委員與大都會交通委員會要共同成立立法委員會（Legislation – Joint MTC ABAG），而您剛剛又提及有更多的委員會未來會合併，請問是什麼原因？

回答 3：因為更有效率，在委員會召開時，即使是同一個委員會在同一個時間地點開會，也會有不同的議題，可以是舊金山灣區政府委員會的議題，也可以是大都會交通委員會議題，議題是可以分開的，這樣的作法比成立分開的兩個委員會節省時間，而且也可以互相交流想法。

問題 4：在閱讀資料時發現 2020-2021 舊金山灣區政府委員會的預算書附錄有會員的會費一覽表，請問會員會費實際上到底是如何計算的？

回答 4：原則是依照人口計算的，大型的郡人口較多，一年的會費可能會高達 80,000 元美金，中型的郡一年會費大約在 15,000 到 20,000 美金之間，但現在的算法跟 2020-2021 又不同，基本上會根據人口數跟消費水準調整。由於舊金山灣區政府委員會有結構性的支出，也就是退休人員的退休金，所以去年時投票決定調漲會費，所以每年都會依照實際情形調整。

問題 5：在抵達舊金山之前得知，因疫情關係造成舊金山市區遊民增加，以及治安問題，請問舊金山灣區政府委員會如何因應這個問題？

回答 5：舊金山灣區政府委員會與大都會交通委員會扮演資助的角色，除了近期開

始用線上申請的方式讓灣區居民可以更簡便的申辦外，針對遊民的問題，其實也有相關的社會福利機制，舉例來說，一個擁有兩個小孩的雙薪家庭，原本的房租支出占了家庭收入的百分之 60-70%，因為疫情影響讓其中一方失業，而無法負擔房租，一開始可能會借住親友家，也有可能住在車上，透過申請，我們會幫他們支付 50% 的房租，並在兩年內讓失業的人口接受大學開設的課程或是職業訓練，以獲得更好的工作，目前我們已經在這個計畫花費了 7,500 萬美金資助這些因疫情受影響的人口，同時也花費了 2,500 萬美金促進地方政府間對於這個議題的合作。

(二) 大都會交通委員會 (Metropolitan Transportation Commission, MTC)

1、歷史

隨著舊金山灣區快速交通系統 (Bay Area Rapid Transit, BART) 的動工，舊金山州議員約翰·福蘭 (John Foran) 認為應該要創建一個區域機構，協助規劃與建設舊金山灣區內大眾運輸系統，於是他起草了 363 號議會法案，加州參議院於 1970 年通過該項法案，也促成大都會交通委員會的成立。大都會交通委員會成立最初的工作項目主要為規劃舊金山灣區交通網絡的拓展，迄今已發展為涵蓋交通規劃、金融服務、協調與管理的綜合區域規劃機構，目的在確保灣區區域的交通投資、住宅房產與經濟發展的永續性，成為舊金山灣區最具影響力的跨域合作組織。

2、運作方式

大都會交通委員會以及舊金山灣區政府委員會的運作機制，強調透過公正平臺 (Equity Platform) 機制進行 (如圖 3)，亦即每位灣區居民都可以公平的加入，並由基層社區角度出發，強調公共參與與資訊透明，注重多元利害關係人。同時公正平台也致力於消弭種族主義歧視，納入被邊緣化或被忽視的社區或是族群的意見，透過各種參與機制，讓灣區各項區域規劃能融入多元觀點，盡可能的公平與公開。在面臨跨域問題上，這些跨域組織必須處理複雜的環境與系統，透過定義與測量問題 (Define and Measure) 並提高數據透明度、聆聽居民及地方政府的意見，並從過去的經驗中學習與改進 (Listen and Learn)、專注於各種團體並與灣區的公民社區及各領域專家合作，並共享知識並做出投資決策 (Focus and Deliver)，最後透過數據蒐集、衡量與分析來評估公平性，與社區建立有效溝通與合作夥伴

的關係，不斷發展和改進（Train and Grow）。

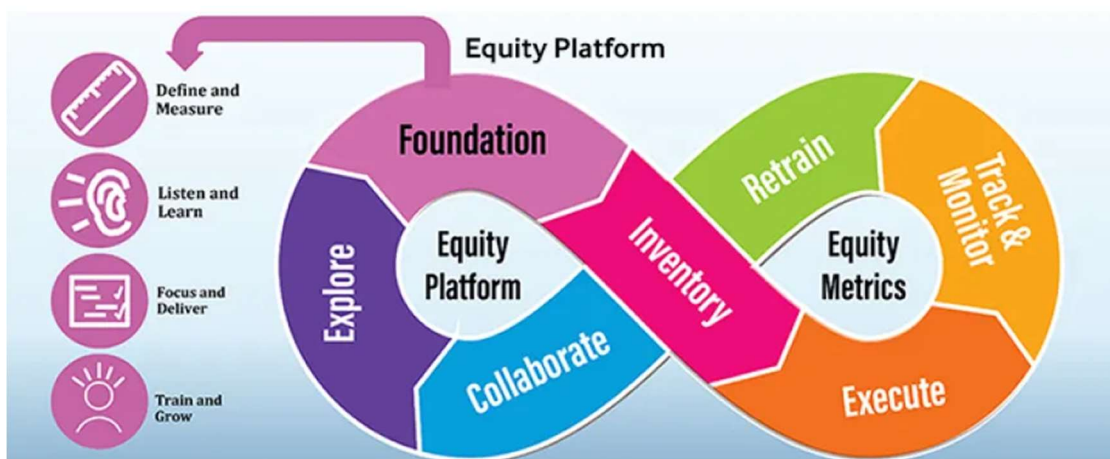


圖 3、公正平臺運作圖

資料來源：<https://mtc.ca.gov/about-mtc/what-mtc/equity-platform>

大都會交通委員會的權力核心則是由地方政府的代表組成的 21 名專員（Commissioner），透過機構間委員會（Interagency Committees）、政策諮詢委員會（Policy Advisory Council）、以及常務委員會（Standing Committees）的機制進行區域治理，並與灣區總部管理局、灣區住宅金融管理局、灣區收費局及高速公路及服務管理局等地方主管機關合作並提供規劃。

大都會交通委員會的 21 名專員中，其中 18 名具有投票權，代表舊金山灣區 9 個郡，3 名無投票權的專員代表美國交通部門、加利福尼亞州交通部門以及美國住宅與城市發展部門，這 21 名專員大多為灣區地方政府的市議會成員、市長或行政主管，是大都會交通委員會的決策者，具有政策制定及決定資助項目及計畫之權力，其組織架構如圖 2。

另外，大都會交通委員會下設機構間委員會、政策諮詢委員會以及常務委員會等 3 個委員會，透過公眾參與的機制，影響灣區交通、住宅、永續發展等面向區域治理的政策與計畫。

機構間委員會由大都會交通委員會的專員或工作人員以及其他機構的代表組成，主要為大都會交通委員會與地方政府合作的工作小組或是諮詢小組，包括灣區行動智慧支付卡路路通（Clipper）執行委員會、主要道路作業委員會、ABAG/MTC 聯合治理委員會等 20 個委員會。

政策諮詢委員會由 27 位灣區民組成，其中 9 位代表經濟利益與環境觀點，18 位代表有色族群、低收入戶、老人及身障等弱勢族群。政策諮詢委員會於每個月

的第 2 個星期三開會，並向大都會交通委員會提出交通政策的建議。



圖 2、MTC 組織圖

資料來源：https://mtc.ca.gov/sites/default/files/Committee_Assignments_1-2021.pdf

常務委員會則包括行政委員會、規劃與分配委員會、企劃委員會、營運委員會以及 MTC-ABAG 聯合立法委員會。行政委員會監督與批准大都會交通委員會的行政任務，包括員工監督、契約、預算與審計等報告；規劃與分配委員會制定州與聯邦補助政策、企劃委員會監督大都會交通委員會的規劃研究與計畫，並修訂灣區的長期交通計畫；營運委員會負責監督大都會交通委員會所營運的項目，如路路通、高速公路及主要道路之營運；MTC-ABAG 聯合立法委員會監督兩個機構的優先事項與政策立場。

大都會交通委員會設立之初，主要為區域交通規劃的機構，並在州政府的授權下，執行審查地方政府向州政府及聯邦政府申請交通相關補助的任務。以大都會交通委員會 2021 年的財務報表來看，當年的預算高達 12.9 億美元，其中 8.3 億美元來自於通行費收入，1.59 億美元來自於州和聯邦政府的補助以及銷售稅。雖然在疫情期間，經濟不景氣對通行費和運營收入產生了影響，但大都會交通委員會和所有運營單位在 2020 預算年度和 2021 預算年度的疫情大流行期間仍然保持至少六個月的營業收入作為因應。

3、訪談紀要

由於大都會交通委員與舊金山灣區政府委員會之間的服务契約關係，在拜會

時也是由大都會交通委員會地方政府服務部門的副執行長 **Bradford Paul** 統一說明兩者的組織架構、運作模式以及相關計畫，以下就大都會交通委員會以及跨域問題處理的內容整理訪談紀要如下。

問題 1：我們的訪談題綱提及大都會交通委員會通常與其他機構合作，稱為「聯合權力機構」(joint power authorities)，與地方政府形成夥伴關係，這樣的治理模式有沒有遇到過什麼爭議？

回答 1：大都會交通委員會在與其他機構進行合作時，各項規劃以及建議都會經過委員會機構間委員會的討論與決議，而您問到的爭議問題，原則上我們成立機構間委員會的目的就在於避免這種問題發生，所以任何意見都可以在委員會充分交流，他們在議題上花費許多心力，避免這些議題日後成為問題。

問題 2：我們在閱讀資料時發現大都會交通委員會除了負責灣區交通的規劃、管理及提供資金外，還有關於「灣區住房融資局」(Bay Area Housing Finance Authority, BAHFA)，請問為何大都會交通委員會跨足住房金融問題？

回答 2：其實「灣區住房融資局」(Bay Area Housing Finance Authority, BAHFA) 是大都會交通委員會與舊金山灣區政府委員會一起合作一項的行動策略，目的是為了提供灣區居民負擔得起的房屋，以及提供建商或是開發業更有效地建造符合市場需求的物件。我們建立了灣區的房屋資料庫，可以依照房屋型態、房間數量、地點、價位等等資訊搜尋，讓居民能找到適合自己的房屋，也可以讓建商評估目前各區對於不同房型的需求有多少，因此調整新建計畫，這樣的資料庫對於灣區有限的人力跟財力的 9 個郡及 101 個市鎮能發揮綜效，同時也保障中低收入戶的居住正義。

問題 3：在您的簡報中提及，大都會交通委員會與舊金山灣區政府委員會有許多工作是共同進行的，如立法委員會，請問您認為未來兩者的發展為何？

回答 3：我認為未來大都會交通委員會與舊金山灣區政府委員會應該會合併，因為現有的契約關係讓我們得以更有效的進行各項計畫，也減少相應支出，所以未來是很有可能合併的，但其實我們現在已經是共用員工的狀態，也運行的很順暢。

(三) 舊金山市郡政府 (County and City of San Francisco)

1、歷史

舊金山 (San Francisco)，官方正式名稱為舊金山市郡 (City and County of San Francisco)，位於美國加利福尼亞州中部沿海，是以觀光產業為主的重要經濟都市，為加州唯一市郡合一的地方政府，又有「金門城市」、「灣邊之城」、「霧城」之稱。歐洲人在 1542 年到舊金山灣區，16 世紀屬於西班牙的上加利福尼亞省領土。1821 年，墨西哥自西班牙獨立，上加利福尼亞成為墨西哥領土。1848 年墨西哥於美墨戰爭中戰敗後，加利福尼亞州變成美國領土，1850 年正式成美國聯邦政府第 31 個州。1848 年加州東北部發現黃金後，加州淘金潮真正展開，這也讓舊金山居民從 1847 到 1870 年之間，人口從僅僅 500 人增加到 15 萬人。1906 年舊金山大地震，使得當時舊金山市區內四分之三的房屋幾乎完全損毀，但也使得舊金山能獲得機會改造成現代化的都市。

2、運作方式

如前所述，美國基層地方政府的組織各州不同，其法源依據為各州之法律，基於州政府許可而設定，一般而言，地方政府可以分為五種形式：縣(郡)政府(county)、直轄市(municipal)、鎮(township)、特區(special districts)以及學區(school district)。以舊金山灣區而言，參與跨域治理運作的地方政府成員可分為縣(郡)政府(County)及市政府(City)兩個層級，而舊金山市郡政府(County and City of San Francisco)是市郡合一政府，亦即市政府與郡政府合一，郡界與市界相同。

舊金山市憲章規定市政府是由行政及立法兩個平等的部門組成。行政部門的主要首長為市長和其他全市民選官員，舊金山市長是郡政系統裡的最高的行政長官，立法部門的 11 名議員組成的舊金山市議會兼具郡監事會議(San Francisco Board of Supervisors)的功能，負責監督所有市政府運作情況，包含制定政策、修改市郡規章、核定解決方案等，議員由各個選區分別選出。以運作方式來分類，舊金山市郡政府屬於「委員會－市長制」(Board-Mayor Form)，亦即同時具備立法及行政部門。市長需任命一個城市管理員來負責監督各部門的行政服務，編制預算，並協調各部門工作。

San Francisco City and County Government

(As of June 30, 2001)

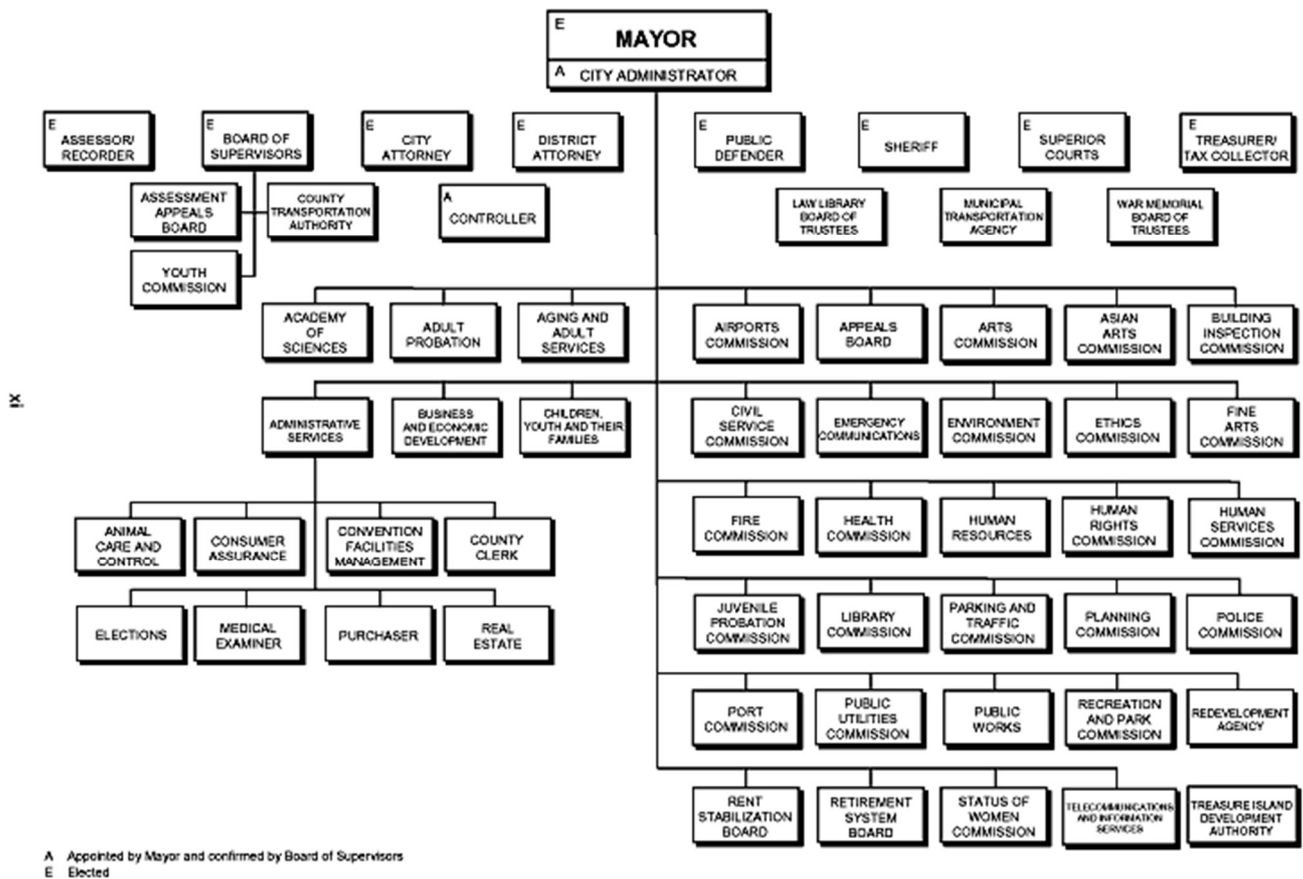


圖 3、舊金山市郡組織架構圖

資料來源：<https://sfcontroller.org/sites/default/files/FileCenter/Images/732-orgchart.gif>

3、訪談紀要

根據舊金山市憲章的規定來看，舊金山市郡政府大致可以包含立法機關、行政部門—市長辦公室、執行部門以及公用事業等，同時也有許多功能導向的委員會與這些機構並行，本次考察訪談對象為舊金山市郡政府水利局公共關係專員 Jim Chien，以下就訪談內容整理如下：

問題 1：舊金山市郡政府為市郡合一的地方政府，請說明舊金山市郡政府的組織架構和業務職掌與其他郡政府相異處為何？

回答 1：這個問題其實很不好回答，因為在加州，人口較少的城市地通常會是「市」，而舊金山這種人口較多的城市則是「市郡合一」。以警察制度來說，「郡」的警察制度稱為「Sheriff」，「市」沒有「Sheriff」，而是由「Police」來執行相關業務。「Sheriff」負責管理郊區的治安，通常是民選的角色，「Police」

則是負責城市裡的治安，但在我們舊金山「市郡合一」的體制下，「Police」維持治安與犯罪偵查，而「Sheriff」則是負責比較次要的任務，像是市政廳的警衛、管理監獄等。主要是工作內容不一樣，舊金山的「Sheriff」與「Police」有較細緻的分工，但在單純的「郡」或「市」，則只是稱謂不同，沒有這麼細的分工。

問題 2：舊金山市郡政府為市郡合一的地方政府，由監督委員會(Board of Supervisors) 制定政策、修改市郡規章、核定解決方案，也就是所謂的行政立法權力合一制，與我國的地方政府行政立法二元分立體系有著本質上的差異，請問這樣的體制設計是否較有利於行政效能？會不會缺乏監督機制？

回答 2：監督委員會的角色其實既是監督也是立法，以我們水利局來說，我們是執行機關，一般來說執行機關通常會有法務部門去推行相關法案，例如近幾年因為疫情的影響，有許多居民無法負擔水費，我們便成立一個法案協助這些低收入或中低收入人口，向市議會協調爭取經費，由聯邦或是州政府的補助支應。以舊金山市郡政府來說，市政府為行政角色、市長為執行人員、市議會及市議員則是立法角色。市長受到市議會及市議員的監督，但兩者之間的關係要看市長的手腕。其實現在舊金山市議會總共有 11 席市議員，分別由 11 個選區選出，但以前是整個市選出 11 個市議員，所以會造成選出的市議員僅代表部分區域的利益。以治安問題來說，其實只有部分區域的議員在意這個議題，其他選區的議員不一定關注，所以對整體市政來說不一定是好事。但是政府的各項法案跟預算都需要經過市議會的通過。

問題 3：從舊金山的歷史看來，面對歷經戰後人口大量移入、大地震等區域性共同問題，請問舊金山市郡政府建立何種機制處理跨行政區域的問題？市郡政府在跨域事務上扮演什麼角色？

回答 3：以我們水利局為例，其實我們的供水區域不只舊金山市區，甚至往南延伸到史丹佛大學，但在舊金山之外的地區，是以批發的方式提供給當地政府，但涉及水權的部份則是屬於州政府管轄，所以我們本身就有在進行跨域事務的處理。

問題 4：舊金山市郡政府有哪些計畫與 ABAG 這種跨域組織合作？主要處理哪些共同事務？彼此間權限如何劃分？是否須將部分權限移轉給州政府或 ABAG？

回答 4：舊金山灣區的大眾交通系統目前與大都會交通委員會便有區域規劃的合作

計畫，由舊金山市郡政府的交通委員會主責，而這個計畫同時與也灣區沿岸的地方政府協力進行。例如，一項公共交通建設開始興建時，大都會交通委員會的會協調各地方政府的起造時間，以銜接各項工程的時程，減少對周邊居民的影響，但這也可能造成公共工程整體完工時間的延宕。

問題 5：舊金山市郡政府如何在各跨域組織中確保自身利益能被採納與實現？是否會同時關注灣區其他較弱勢地方政府的需求，並進而主動提供更多的資源與協助？

回答 5：基本上每一個交付給跨域組織的計畫都會有其計畫經理人，例如上千億的水利工程，每週由計畫經理人、諮詢委員以及計畫小組召集會議控管進度，同時也要向對應的委員會負責，委員會下也有許多工作小組會審查各項計畫，確保執行進度與預算管控。工作小組的成員可能是具有相關背景的社區居民，較重要的會由市長及委員會指派小組成員進行。但以舊金山市郡政府來說，我們負責的對象為我們的市民、納稅人，所以不會對其他灣區較為弱勢的地方政府提供協助。

問題 6：舊金山市郡政府是否有提供經費給類似 ABAG 等的跨域組織？如有提供經費，是如何決定撥付的對象及金額？

回答 6：據我所知，舊金山市郡政府的確有提供經費給一些非營利組織，例如提供女性、青年創業資金等。以我們水利局來說，我們部分會提供經費給環境正義的非營利組織，以作為污水處理場的回饋金，或是提供免費安裝太陽能板等服務，不同部門的經費補助還是要看業務性質而定，並且要經過相關委員會同意。

問題 7：您認為 ABAG 及 MTC 這種跨域組織對於舊金山市郡乃至於灣區發展的重要性為何？

回答 7：其實跨域規劃組織的存在對於灣區發展是很重要的，因為這些組織會以較為宏觀的角度評估及規劃，單一地方政府僅能從自己的角度出發，較難取得全面的視野，但其實要能真正解決共同的問題有時也不是這麼容易，因為受到本位主義的影響，地方政府之間不一定能取得共識。

(四) 聖荷西市政府 (City of San Jose)

1、歷史

聖荷西(San Jose)位於舊金山灣區南端的聖塔克拉拉郡(Santa Clara County)，在 1777 年建立時是一個農業鎮，1850 年正式成立「市」，是加州加入美國聯邦後的第一個成立的城市，也是加州的第一個首府。二次世界大戰後為了安置許多的退伍軍人和他們的家庭，以及因應接踵而來的人口擴張和急速經濟成長，聖荷西漸漸成為一個居住城市，人口僅次於洛杉磯及聖地牙哥，為加州第三大城。1980 年代時隨著高科技公司創立於或移入聖荷西，聖荷西逐漸成為矽谷的商業和研發中心，也開始有了矽谷首都(Capital of Silicon Valley)的稱號。

2、運作方式

聖荷西是加州法律下的一個特許城市(Charter City)，相較於舊金山市郡政府而言，聖荷西市政府屬於市政府(City)層級的地方政府，其運作模式為「議會－經理制」(Council-manager)，市經理是全市的行政長官由市長提名，經過議會同意任命，沒有任期次數或長度限制，但是市議會有權力隨時撤換市經理，或經由罷免選舉撤銷市經理職務。聖荷西議會(San Jose City Council)為聖荷西市政府的立法部門，是由十名由各個選區選出的市議員，和一名由全市選出的市長組成。在市議會開議時，市長兼任議長，和其餘十位議員對各種提案進行投票；市長沒有否決權。市議員和市長的任期為四年，且只能連任一次；每兩年選舉半數的市議員，順序為市長和奇數選區市議員同時選舉，兩年後偶數選區市議員進行選舉。達到任期限制的市議員可以被選為市長，達到任期限制的市長也可以被選為市議員。副市長由市議會於選舉後的第二次集會時在十位市議員裡選出。副市長可在市長不在時代行職務，但是沒有在市長職位出缺時繼承市長職位的權力。

City of San José Organizational Chart

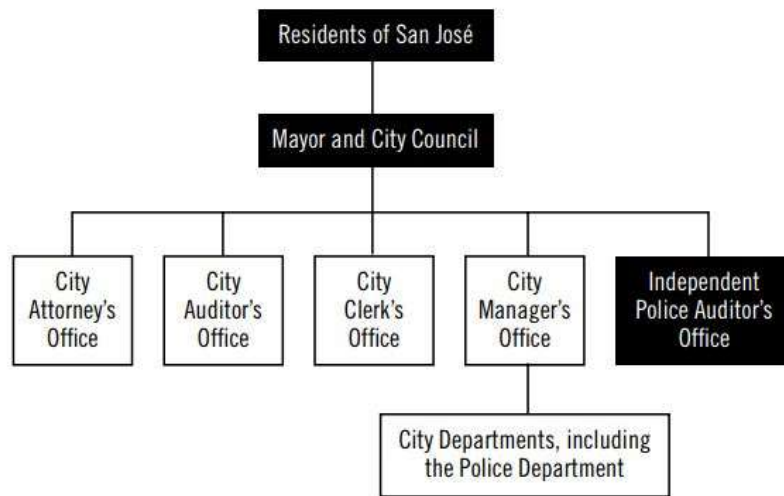


圖 4、聖荷西市組織架構圖

資料來源：<https://www.sanjoseca.gov/Home/ShowDocument?id=10475>

3、訪談紀要

本次與我們訪談的對象為聖荷西市經濟發展與文化事務辦公室的國際事務經理 Joseph Hedegs，在訪談一開始，Hedegs 便詢問我國有關防疫政策的情形，另外也提及在疫情初期，很感謝我國政府提供了許多醫療物資如口罩及防護衣等，讓當地的居民以及醫療人員能夠度過那段艱困的時期，還提及聖荷西市跟我國臺南市從 1977 年開始就是姊妹市，也知悉 2010 年臺南縣市合併升格的重要里程碑。由於美國的地方政府體制與我國大相逕庭，Hedegs 進行的訪談方式為一邊說明聖荷西市的政府體制，一邊針對我們詢問的問題進行答覆，以下就訪談內容整理如下：

問題 1：請問聖荷西市政府採行的制度為議會-經理制政府（Council-manager government），請問採行此類制度的原因為何？

回答 1：聖荷西市是擁有自己城市憲章的特許城市。在美國，特許城市是指市的管理體系是基於城市憲章決定，而非一般法律。市可以根據其行政決定，按照城市憲章中規定的方式通過或修改其章程。可以由居民管理，也可以透過第三方管理結構進行管理，讓政府結構更靈活，目前加州就有 125 個這樣的特許城市。聖荷西採用議會-經理制政府（Council-manager government），

設有「市經理」(city manager)，這樣的制度從聖荷西市設立以來便採用這種方式運作。

問題 2：從聖荷西的歷史來看，發展重點從過去的農業轉為高科技，請問在轉型的過程中，聖荷西市面臨哪些問題？

回答 2：聖荷西市在經濟發展的過程中經歷了大量的人口移入，這造成許多問題，如交通、住房、基礎建設等等的不足，而對於其他城市來說，人口外移造成城市發展受限。舉例來說，人口的流動影響到國會的眾議員席次，選區的範圍會依照人口而調整，以聖荷西市來說，因為人口的增長，由原先的兩位增加為 4 位，而代表的區域也因人口而略有調整。雖然城市的地點邊界並不會改變，但選區確會隨著人口改變，選區的的重劃是個政治性很高的議題，所以人口增長帶來的影響對於地方政府甚至聯邦政府都是很重要的議題。

問題 3：聖荷西市政府在什麼樣的背景下，決定加入 ABAG？主要處理哪些共同事務？彼此間權限如何劃分？是否須將部分權限移轉給郡政府、州政府或 ABAG？

回答 3：聖荷西市其實加入許多不同的組織，有的是全國性的有的是區域性的，像 ABAG 就是其中一個，而以聖荷西市的角度來看，這些組織提供的規劃或是意見，對我們來說僅為倡議，因為所有計畫的執行或是預算的編列，都需要市議會的同意。所以對聖荷西來說，這些組織的確對區域的規劃有較為宏觀的視野，但實際執行還是要回歸到地方政府與市議會是否採納。

問題 4：請問目前聖荷西市政府除了為 ABAG 會員外，還加入哪些跨域組織？加入前是否須徵詢市民意見或經議會審議或同意？過程中若市長、市經理、議會三方彼此立場不同時，解決方式為何？

回答 4：聖荷西市當然有加入許多不同的組織，區域性的如加州政府組織、舊金山灣區政府委員會等，但同時也有加入全國性的組織如美國市長會議(The United States Conference of Mayors)，就像我們前面所說，在加入任何組織之前，都需要經過市議會的同意，而市長、市經理、議會三方的關係其實市很好的問題，因為市長跟市議員都是經由民選產生，但在我們的市憲章中，最終決定權在於市議會，市長針對市議會的決定可以提出建議並擁有表決權，但市長沒有否決權；市經理指導和監督所有部門、辦公室和機構的管理，也可以參加市議會的所有會議，但沒有投票權。因此，如果三者之千立場不同時，最終決定權在於市議會。

問題 5：聖荷西市政府如何在各跨域組織中確保自身利益能被採納與實現？現在有哪些施政計畫是與跨域組織如 ABAG、MTC 合作並推動執行的？成效如何評估？雙方之間課責或是監督機制？

回答 5：其實誠如我們前面提過，這些跨域組織的計畫對地方政府，像聖荷西市其實是沒有強制力的，但這些跨域組織可以造成影響力，而我們透過各部門的運作以及各委員會的監督，可以確保這些政策有效的執行。像近來 BART 延伸到聖荷西市其實就是一個例子，這樣的跨城市間的交通建設，需要跨域組織、地方政府、社區居民等利害關係人的參與。而這些跨域組織的倡議也可能進一步形成法案，進而影響區域發展。

問題 6：聖荷西市政府是否有提供經費給類似 ABAG 等的跨域組織？如有提供經費，是如何決定撥付的對象及金額？

回答 6：我們其實參加許多組織都需要繳納會員費，像 ABAG、國際姊妹市組織等等，只要聖荷西市參加的任何組織，我們都必須要繳納會員費，而這些會費通常都是依照人口數而定，較多人口的城市需要負擔較多的會費，這些都需要經過市議會的同意。

問題 7：請問您聽過 MTC 和 ABAG 聯合主導的 2050 灣區規劃（Plan Bay Area 2050）嗎？請問聖荷西市政府在此專案中的角色為何？

回答 7：抱歉，我對這個計畫並不熟悉。但這樣的通盤性的區域計畫通常與人口、交通、住房等議題息息相關，也會涉及整個區域的基礎建設以及未來的整體發展。

問題 8：您認為像 ABAG 及 MTC 這種跨域組織對於聖荷西市，乃至於聖塔克拉拉郡及灣區發展的重要性為何？

回答 8：我覺得這些以區域觀點出發的跨域組織其實很重要，雖然這些跨域組織對地方政府的政策制定過程中僅有倡議的功能，但其實他們所考量的區域觀點，對於整個灣區的發展其實是具有永續性及整體性的，而這樣的組織也能進而發揮議題的影響力，結合利害關係人及社區居民的觀點，進而影響政策的形成。聖荷西市其實是南灣人口最多、幅員最大的城市，我們對於這個區域的發展也扮演著舉足輕重的角色，對於整體區域的發展具有可觀的影響力。

肆、 考察心得及建議

一、考察心得

(一) 治理由下而上，結合多元觀點

我國現行區域合作機制往往是透過由上而下的方式進行，亦即以縣市首長為首，藉由論壇、區域治理平臺、區域發展委員會等方式，針對跨縣市的交通運輸、觀光產業、防災治安、農產行銷、空污環保、社會福利等議題進行合作。此行訪談美國加州舊金山灣區的灣區政府委員會以及大都會交通委員會等區域合作非政府組織，以及舊金山市郡政府及聖荷西市政府等地方政府的經驗，非政府組織在區域治理的合作上扮演舉足輕重的角色。其組織的重要成員代表來自於地方政府指定的民選人員，重視各成員的代表性，同時強調公平以及多元，在倡議與規劃的過程中深入社區與利害關係人，透過由下而上的方式不斷進行對話，並在過程中增進瞭解，漸漸形成共識，進而形塑區域計畫，對於地方政府執行相關政策有一定的影響力。相較之下，我國民間團體或是非營利組織對於跨域治理議題的影響力沒有這麼顯著，這與我國非營利組織對地方政府跨域治理的參與，仍以政府主導模式為主有關。且非營利組織對跨域事務的參與大多限縮於執行層面，在議題形成與決策過程缺乏的實質參與權，這與舊金山灣區的非政府組織參與區域治理的模式有著根本的差異。

(二) 聯邦及州政府挹注經費，賦予非營利組織專業區域規劃角色

美國舊金山灣區跨域治理的實務運作，仰賴區域合作非政府組織與地方政府的交往、倡議等互動進行，彼此相互影響相互制衡。而這些區域合作非政府組織能夠持續運作擔任區域規劃的角色，與持續穩定的經費來源及專業背景的組織人員息息相關。以舊金山灣區政府委員會來說，聯邦政府及州政府交付區域政策先期規劃的任務，並透過政府補助款的方式挹注經費，讓非營利組織有穩定的經費來源進行區域規劃的相關活動，地方政府的會員收費制度，雖然占組織經費來源的比例不如聯邦政府及州政府，但也為跨域組織的持續運作投入成本概念，讓受到服務的會員地方政府，必須依照人口及社會經濟條件支付一定比例的費用；大都會交通委員會的預算收入除了補助款及會員費的來源外，更納入灣區周圍交通設施的橋樑通行費以及公車、捷運等公共運輸的營運收入等作為組織營運的經費來源，維繫組織的運作與人員的

維持。我國目前非營利組織的困境在於，經費來源較不穩定，且人員流動頻繁，為了組織的持續運作，必須朝向商品化與事業化發展，此種轉變是否導致非營利組織成為少數利益代表，影響其超然性和公益導向，是爾後必須注意與監督的問題。另外，非營利組織的政策規劃及參與能力參差不齊，各種「培力」措施成效不一定能持續，若人員流動頻繁則會大大影響其專業能力。

（三）地方制度及政治文化相異，不可任意移植複製

美國的地方制度與我國相異，其地方政府的形態各地不一，且城市間的行政區域大小以及人口差異甚大。以舊金山灣區周遭的 9 個郡及 101 個市為例，位於南灣的聖荷西市有高達 100 萬的人口，而位於舊金山市郡南邊有「寂靜城市」之稱的科爾馬鎮（Colma），人口僅有一千多人，僅僅從行政區人口數而論，就有這麼大的差異，更遑論美國地方政府的型態尚有學區、選區、特別行政區等不同的區劃，與行政區域各自獨立，各自分別選出其代表，從事人民授權的專業事務；且地方政府的權力核心不一而同，有的城市的市長具有實質決策權，有的市長僅能執行市議會通過之法案，象徵意義較大，有的城市在市長之下設有專業經理人監督各業務單位的執行。因此美國地方政府跨域治理的模式有其特殊的制度與文化背景，與我國地方制度法對於地方自治事項、地方自治團體權利義務、各級地方政府間之關係都有敘明的制度設計有著本質上的差異。而美國地方政府與跨域治理組織之互動亦有其歷史及經濟發展之特殊時空背景，不同層級的地方政府往往會組成政府委員會，針對共同事項進行合作，這些地方政府組成的委員會，同時擔任聯邦與州政府的橋樑，協助成員提供區域計畫或提供技術協助；我國早年實務上的區域合作模式有蔬果產銷合作社、農產運銷公司等，採用設立私法組織的方式運作，後來基於跨縣市共同問題或基礎建設需求，衍生出以行政契約為主的合作方式，主要針對垃圾清運問題或交通建設等簽訂正式的行政契約。而現階段跨縣市合作組織則是以較為鬆散的運作方式存在，如論壇、治理平台、委員會等機制，沒有固定的經費，也沒有專任的人員。由此可見，我國在發展跨與治理機制的同時，除了參考他國之經驗外，亦需考量我國現行制度下的現狀與運作模式，不可任意移植複製，以免發生「橘逾淮為枳」之水土不服現象。

二、考察建議

(一) 善用現有制度，納入監督機制

跨域治理機制重視的是解決問題的效率與組織的彈性，以本次考察舊金山灣區政府組織與大都會交通委員會之間的員工共用以及委員會共同設立的情形觀之，的確可以減少組織運作的成本以及增進規劃的效益。而我國地方制度法第 24 條及第 24 條之一規範，地方政府可以設組織經營合辦事業，選擇成立區域合作組織、訂定協議、行政契約或以其他方式進行跨域事務合作，亦即我國地方制度法的制度設計已將不同型態的跨域合作處理機制納入規範，地方政府可以視合作事務的性質，選擇不同的合作機制。然而，公部門與非營利組織之間目標差異，加上跨域合作落實情況不佳，使地方政府缺乏積極落實非營利組織參與跨域政策的情況。但本次考察從地方政府的觀點得到啟發，跨域合作組織提出的建議或是規劃事項，地方政府並不是照單全收，而是需要透過原本組織設計的監督機制，由地方政府各專業委員會及工作小組進行審查及監督，進而對人民負責。我國地方制度法第 24 條及第 24 條之一規範其實也針對立法部門的參與有所規範，合辦事業涉及直轄市議會、縣（市）議會、鄉（鎮、市）民代表會職權事項者，得由有關直轄市議會、縣（市）議會、鄉（鎮、市）民代表會約定之議會或代表會決定之，跨域事項涉及各該直轄市議會、縣（市）議會、鄉（鎮、市）民代表會職權事項者，應經各該直轄市議會、縣（市）議會、鄉（鎮、市）民代表會同意。這與美國舊金山灣區跨域治理的精神不謀而合，我國地方制度法已有相當的制度設計可供選擇，在發展跨域治理的同時，仍保有監督機制之法制。

(二) 區域觀點出發，整體治理規劃

此次拜訪舊金山灣區兩個歷史悠久及影響力深遠的跨域組織，兩者的創立時間以及背景雖各有不同，但本質上均源於地方政府認為跨行政區的共同事務，應該要以「區域觀點」進行通盤性的規劃而設立，地方政府意識到不管是土地利用、交通建設、人口流動與住宅配置等，都不是僅僅單一地方政府能夠解決的事務，區跨組織便因應而生。而灣區政府委員會與大都會交通委員會的會員涵蓋市郡合一的舊金山市、灣區周圍 9 個郡跟 101 個市鎮，也就是不同層級的地方政府均涵蓋在內，相較我國現行跨域治理合作組織進侷限在縣市或直轄市同級地方政府，更具有彈性。為了實踐區域規劃的組織職能，這

些跨域組織納入專家學者、社區居民代表、各族群及弱勢團體的參與，讓各種意見及觀點能夠在區域整體規劃的過程中被納入考量，進而向地方政府當局提出倡議，形成完整的政策。我國跨域合作組織參與的地方政府層級侷限於同級地方政府，其合作方式僅限於淺層的意見交換或共同發聲，實際上並未深入探討共同規劃、經費分攤或人員配置等合作，性質上也多為向中央爭取經費的平台，如何讓區域治理能透過正式機制，並以區域觀點整體規劃跨域事務，納入多元利害關係人的權益，是我國仍須努力的方向。

（三）適當收費機制，資訊透明公開

我國跨域治理合作組織最缺乏的即是維繫組織運作的人員與經費，此次透過區域組織以及地方政府兩造的觀點可知，地方政府參與任何組織均需要支付會費，而提供規劃服務的跨域組織除了補助款及營運收入外，相當一部分的預算收入來自於各地方政府會員的會費，而收費的基準則依照人口數以及經濟發展條件每年調整。不僅僅是會員的會費收費標準資訊揭露在網頁上，組織人員清冊及財務報表都可以在組織的網頁中找到相關資訊，相當地透明公開。此外，因應使用不同語言的族群，這些跨域組織甚至提供不同語言的協助，讓所有區域居民都能獲得組織活動及經費的公開資訊，也能自由的表達意見。我國跨域治理合作組織大多是由地方政府輪值，沒有固定的人員與經費，也缺乏正式的組織，因此，在法制賦予的合作機制下，如何建立組織的人員與穩健的經費來源，以及公開透明的資訊，是我國未來推動地方跨域合作的重要工作。

伍、 附錄

附錄一、考察照片



照片 1、與臺北駐舊金山文化經濟辦事處金潔西副組長、舊金山灣區政府委員會暨大都會交通委員會地方政府服務副執行長 Bradford Paul 於簡報會議室合影



照片 2、與臺北駐舊金山文化經濟辦事處金潔西副組長、舊金山灣區政府委員會暨大都會交通委員會地方政府服務副執行長 Bradford Paul 於灣辦公大樓外合影



照片 3、與臺北駐舊金山文化經濟辦事處金潔西副組長、移民署鍾雅薰專員、舊金山灣區政府委員會暨大都會交通委員會地方政府服務副執行長 Bradford Paul、舊金山市郡政府水利處 Jim Chien 專員午餐會議



照片 4、與臺北駐舊金山文化經濟辦事處侯國南副組長、聖荷西市國際事務經理 Joseph Hedges 合影

附錄二、訪談題綱

舊金山灣區政府委員會 (ABAG)

1. 60 年前，雖然灣區各地方政府同時面臨諸如住宅、運輸、環境等議題，但在各地方政府政治立場互異、面對問題急迫程度不一的情況下，請問促使各地方政府領袖達成共識進而成立 ABAG 的主因為何？

What is the main reason for the leaders of local governments to reach a consensus and establish ABAG while they held different point of view and the urgency of the problems?

2. 在美國加州政府網站中，以「加州各級地方政府」介紹各類地方政府組織，其下細分為「市級政府」、「郡級政府」、「區域政府」等 5 類，而 ABAG 組成包含民間團體、企業界和地方政府等，請問 ABAG 是屬於正式官方組織還是非政府組織？ABAG 如何界定自身角色與定位？

Is ABAG a formal official organization or a non-governmental organization? How does ABAG define its own role and positioning?

3. ABAG 具有執行委員會、大會與委員會三種運作機制，是否表示 ABAG 也具有類似立法機關的性質？

As we can see from the website of ABAG, it is governed by Executive Board, General Assembly and Committees. Does that mean ABAG is more like a legislative body rather than a regional planning agency?

4. 請舉一案例說明，ABAG 從議題的發起到計畫執行是如何運作的？計畫的重點及成效為何？

Please give an example of how ABAG works from problem initiation to plan implementation. What is the focus and effectiveness of the program?

5. ABAG 負責的事務相當多元，而各會員因代表各地方政府，關注議題重點不同，ABAG 和各會員間是採取何種方式向彼此提出主張？如何決定事務推動的優先順序？

In what ways do A BAG and its members advise each other? How does ABAG decide which projects to prioritize?

6. 請問 ABAG 採取何種方式與聯邦政府、州政府及其他灣區委員會（如，大都會運輸委員會）對話以取得共識？若遲無法取得共識，解決機制為何？是否有任一角色具有最終決定權？

How does ABAG work with federal, state and other Bay Area committees to achieve consensus? If consensus cannot be reached, what is the resolution mechanism? Who

can make the final decision?

7. ABAG 推動的計畫類型相當多元，可能是研究、分析的角色，亦可能是計畫真正的執行者，請說明 ABAG 與各級政府間的權力互動關係？如，倡議、協力、指導、監督等。

ABAG work with various projects and play the role of researcher, analyst and executor. Would you please explain how ABAG interact with governments in Bay Area? For example, advocacy, cooperation, guidance, supervision, etc.

8. ABAG 會員採自願加入制，請問吸引各市、郡政府加入的主因為何？

ABAG members use a voluntary membership system. What are the main reasons for attracting city and county governments to join?

9. ABAG 會費收入是依據各會員政府的人口數制定收費基準，請問當會員拖延或不繳會費，是否有因應及反制措施？若會員政府無力繳費，是否有任何輔助或寬限方式？

ABAG's dues income is based on a fee basis determined by the population of each member government. What happens when a member delays or does not pay dues? Are there any assistance or penalties if member governments are unable to pay the fees?

10. ABAG 成立至今，是否有會員退出？原因為何？是否曾有會員退出又重新加入？原因為何？

Since the establishment of ABAG, have any members withdrawn? What are the reasons? Has a member ever left and rejoined? What is the reason?

11. 承上題，會員退出是否須符合一定條件？會員退出是否會影響既定計畫的推動？相關因應方式為何？

Following previous question, are there any specific conditions for membership withdrawal? Will the withdrawal of members affect the advancement of the established plan? What are the coping methods?

12. ABAG 的規劃對地方政府是否有強制力？意即地方政府是否必須依照 ABAG 的規劃執行政策？又為了能順利推動各項跨域計畫，是否建立有效的機制使各地方政府履行承諾及應配合事項？如，簽訂行政契約或組成區域政府聯盟？或採取懲罰性措施，如扣減補助款？

Is ABAG's plan mandatory for local governments? Does it mean that local governments must implement policies in accordance with ABAG's plans? In order to smoothly promote various cross-regional plans, is there an effective mechanism for local governments to fulfill their commitments and cooperate with them? For example, sign an administrative contract or form an alliance of regional governments?

Or take punitive measures, such as deductions from grants?

13. 在 ABAG 網站中提及，ABAG 一方面是區域規劃機構，一方面又為地方政府提供服務，請問 ABAG 經費來源為何？如何使用及分配？又 ABAG 提供地方政府服務的同時，是否有相關收費機制？

As mentioned on the ABAG website, ABAG is a regional planning agency on the one hand, and provides services to local governments on the other hand. What is the source of ABAG funding? How to use and distribute? Also, while ABAG provides local government services, is there a related charging mechanism?

14. ABAG 執行委員會的會員代表是由地方政府的民選官員所組成，請問會員代表是何種民選官員？又執行委員會具有審查年度預算及審查地方政府申請聯邦基金的任務，若與地方政府發生爭議時，處理機制為何？

The representatives of the ABAG Executive Committee are composed of elected officials of the local government. What kind of elected officials are selected? As we know, the Executive Committee review the annual budget and local application for federal funds. If there is a dispute between ABAG and local governments, how does ABAG resolve the dispute?

15. ABAG 大會每年舉辦 1 次，區域內的商業或公民領袖、民選官員、學術學者、城市規劃者及一般公民都可參加，請問如何申請參加？如何處理及追蹤參加者表達的意見？如何影響政策形成？(網站上資訊目前都是透過 zoom 進行會議) ABAG's General Assembly is held once a year, business and civic leaders, elected officials, academic scholars, city planners and private citizens attend this popular conference as well. How to apply for participation? How to handle and track the opinions expressed by participants? How to influence policy formation? (The information on the website is currently held through zoom)

16. ABAG 網站上說明，ABAG 大會的每個地方政府代表具有大會的投票權，請問大會表決通過的政策、預算及工作計畫如何在地方政府執行？如何課責？評估執行成效的方式為何？

ABAG's General Assembly is composed of delegates (or alternates) from each ABAG member town, city and county. Each delegate has one vote. How does the degerming policy, annual budget and work program work on the local government? How to be held accountable? What is the method for evaluating the effectiveness of implementation?

17. 灣區政府協會 2020 年時解散了立法委員會，並成立 Legislation – Joint MTC ABAG 的原因是什麼？若州政府或是聯邦政府的立法與灣區地方政府的立場不一致，Legislation – Joint MTC ABAG 如何協調或處理？

What is the reason for the establishment of Legislation – Joint MTC ABAG? If the position of the state or federal government is inconsistent with that of the local governments in the Bay Area, how will Legislation – Joint MTC ABAG coordinate or deal with it?

18. 為解決區域內不斷衍伸的共同問題，請問 ABAG 推動「跨區域夥伴關係」(簡稱 IRP) 的具體成效？是否有鼓勵加入的措施？是否會繼續擴展向外延伸服務範圍或對象？

In order to solve the common problems of regional development, what is the specific effect of ABAG's promotion of "Inter-Regional Partnership"? Are there any incentives to join? Will it continue to expand the scope of outreach services or objects?

19. 回顧過去並展望未來，如何評價 ABAG 在灣區發展的地位？

Looking back on the past and forward to the future, how do you evaluate MTC in the development of the Bay Area?

大都會交通委員會 (MTC)

1. 從 MTC 網站上得知，MTC 是舊金山灣區區域交通規劃機構，並被聯邦政府指定為大都市規劃組織 (Metropolitan Planning Organization, MPO)，請問 MTC 是在什麼樣的背景下成立的？相關的法源依據是什麼？職責為何？
MTC is designated a regional transportation planning agency (RTPA) by the State of California and a metropolitan planning organization (MPO) by the federal government. How was MTC established? What are the relevant legal sources? What is its statutory duty?
2. 請說明 MTC 的組織架構為何？各部門之間如何運作？目前有多少員工？
Please explain the organizational structure of MTC. How do the departments work? How many employees are there currently?
3. ABAG 處理的問題包括交通運輸，請問 ABAG 及 MTC 彼此職能的相同處與相異處為何？是否有各自專責的事項？
What are the similarities and differences between the functions of ABAG and MTC? Do they have their own specific responsibilities?
4. MTC 同時也是提供融資的政府機構，請問 MTC 哪些部門負責規劃？哪些部門負責提供財務服務？另 MTC 主要的收入來源有灣區周邊道路的過路費及聯邦運輸資金，請問每年的預算大約有多少？
MTC is charged with regional transportation planning, and reviewing applications from local government agencies for state and federal transportation grants. Which departments of MTC are responsible for planning? Which departments are responsible for providing financial services? What is the approximate annual budget of MTC?
5. 資料指出，MTC 和 ABAG 聯合主導 2050 灣區規劃 (Plan Bay Area 2050) 環境影響報告，請問彼此合作或分工的模式為何？
As we know that MTC and ABAG jointly lead the planning of the Bay Area 2050. What is the mode of cooperation and division of work?
6. MTC 通常會與其他機構合作，稱之為「聯合權力機構」(joint powers authorities)，在地方或州政府間類似的機構間形成一種夥伴關係，請問這樣的治理模式有沒有遇到過什麼爭議 (如不同政府間的意見不一致)？如果有，其爭議處理的機制為何？
MTC Authorities will often work together with other agencies. These are called “joint powers authorities” and are partnerships between similar agencies across separate local or state governments. Does it ever encounter any controversy over

this governance model? If yes, what is the mechanism for handling disputes?

7. 從網站中得知，MTC 除了負責灣區交通的規劃、管理及提供資金外，另外還有一個主管機關為「灣區住房融資局」(Bay Area Housing Financing Authority ,BAHFA)，請問為何 MTC 會跨足管理加州灣區的區域性住房金融問題？是因為聯邦政府跟州政府賦予的融資角色嗎？

As we can find on the MTC website, one of MTC authorities is Bay Area Housing Financing Authority, BAHFA. Why did MTC step into the management of regional housing finance issues in the California Bay Area? Is it because of the financing role given by the federal government and the state government?

8. 回顧過去並展望未來，如何評價 MTC 在灣區發展的地位？
Looking back on the past and forward to the future, how do you evaluate MTC in the development of the Bay Area?

舊金山市郡政府

1. 舊金山市郡政府為市郡合一的地方政府，請說明舊金山市郡政府的組織架構和業務職掌與其他郡政府相異處為何？

The government of the City and County of San Francisco is the only consolidated city-county in California. Please explain how the organizational structure and business responsibilities of the government of the City and County of San Francisco are different from other county governments?

2. 舊金山市郡政府為市郡合一的地方政府，由監督委員會 (Board of Supervisors) 制定政策、修改市郡規章、核定解決方案，也就是所謂的行政立法權力合一制，與我國的地方政府行政立法二元分立體系有著本質上的差異，請問這樣的體制設計是否較有利於行政效能？會不會缺乏監督機制？

The Board of Supervisors of the City and County of San Francisco formulates policies, revises city and county regulations, and approves solutions. It is a system combining executive and legislative power, which is fundamentally different from the dual-separation system of local government administration and legislation in Taiwan. Is the organizational design of the government of the City and County of San Francisco more conducive to administrative effectiveness? How to implement the monitoring mechanism?

3. 從舊金山的歷史看來，面對歷經戰後人口大量移入、大地震等區域性共同問題，請問舊金山市郡政府建立何種機制處理跨行政區域的問題？市郡政府在跨域事務上扮演什麼角色？

From the perspective of the history of San Francisco, in the face of common regional problems such as mass immigration and major earthquakes after the war, what mechanism has the government of the City and County of San Francisco established to deal with cross-administrative problems? What role does the government of the City and County of San Francisco play in cross-domain affairs?

4. 舊金山市郡政府在什麼樣的情況下，決定與 ABAG 合作？主要處理哪些共同事務？彼此間權限如何劃分？是否須將部分權限移轉給州政府或 ABAG？

Under what circumstances did the government of the City and County of San Francisco decide to cooperate with ABAG? What common affairs are mainly dealt with? How are the permissions divided between them? Will some authority have to be transferred to the state of California or ABAG?

5. 舊金山市郡政府如何在各跨域組織中確保自身利益能被採納與實現？是否會同時關注灣區其他較弱勢地方政府的需求，並進而主動提供更多的資源與協

助？

Will it also pay attention to the needs of other weaker local governments in the Bay Area, and then proactively provide more resources and assistance?

6. 舊金山市郡政府是否有提供經費給類似 ABAG 等的跨域組織？如有提供經費，是如何決定撥付的對象及金額？

Does the City and County of San Francisco provide funding to other cross-jurisdiction organizations like ABAG? If funding is provided, how is the target and amount of funding determined?

7. 舊金山市郡政府現在有哪些施政計畫是與跨域組織如 ABAG、MTC 合作並推動執行的？成效如何評估？雙方之間課責或是監督機制？

What governance plans does the government of the City and County of San Francisco cooperate with and promote the implementation of ABAG and MTC? How effective is it? What is the responsibility or supervision mechanism between the two parties?

8. 請分享 ABAG 及 MTC 對於舊金山市郡乃至於灣區發展的重要性。

Please share the importance of ABAG and MTC to the development of the city of San Francisco and the Bay Area.

聖荷西市政府

1. 美國的地方制度是由各州自行規範，因而呈現多樣化的面貌，而聖荷西市政府採行的制度為議會-經理制政府（Council-manager government），請問採行此類制度的原因為何？

What is the reason for the Government of San Jose to adopt the Council-manager government?

2. 從聖荷西的歷史來看，發展重點從過去的農業轉為高科技，請問在轉型的過程中，聖荷西市面臨哪些問題？

Judging from the history of San Jose, the focus of development has shifted from agriculture to high technology. What problems did the Government of San Jose face during the transition? How did the Government of San Jose handle it?

3. 從各國城市發展經驗觀之，城市快速發展及轉型的過程中不可避免面臨交通、住房、環保等問題，請問聖荷西市的處理機制為何？過去和現在的處理方式是否不同？原因為何？

From the experience of urban development in various countries, cities inevitably face problems such as transportation, housing, and environmental protection in the process of rapid development and transformation. What is the processing mechanism in San Jose? Is there a difference between past and present processing mechanisms? what is the reason?

4. 聖荷西市政府在什麼樣的背景下，決定加入 ABAG？主要處理哪些共同事務？彼此間權限如何劃分？是否須將部分權限移轉給郡政府、州政府或 ABAG？

Under what circumstances did the Government of San Jose decide to cooperate with ABAG? What common affairs are mainly dealt with? How are the permissions divided between them? Will some authority have to be transferred to the Government of Santa Clara County、state of California or ABAG?

5. 請問目前聖荷西市政府除了為 ABAG 會員外，還加入哪些跨域組織？加入前是否須徵詢市民意見或經議會審議或同意？過程中若市長、市經理、議會三方彼此立場不同時，解決方式為何？

In addition to being a member of ABAG, what other cross-domain organizations have the Government of San Jose joined? Is it necessary to consult the public or be considered or agreed by the council before joining? In the process of soliciting opinions from all parties, what is the solution if the mayor, city manager and council disagree with each other?

6. 聖荷西市政府如何在各跨域組織中確保自身利益能被採納與實現？

How does the Government of San Jose ensure that its own interests are adopted and realized in various cross-domain organizations?

7. 聖荷西市政府是否有提供經費給類似 ABAG 等的跨域組織？如有提供經費，是如何決定撥付的對象及金額？

Does the City of San Jose provide funding to other cross-jurisdiction organizations like ABAG? If funding is provided, how is the target and amount of funding determined?

8. 聖荷西市政府現在有哪些施政計畫是與跨域組織如 ABAG、MTC 合作並推動執行的？成效如何評估？雙方之間課責或是監督機制？

What governance plans does the government of the City of San Jose cooperate with and promote the implementation of ABAG and MTC? How effective is it? What is the responsibility or supervision mechanism between the two parties?

9. 資料指出 MTC 和 ABAG 聯合主導 2050 灣區規劃 (Plan Bay Area 2050)，並在 2021 年陸續辦理線上研討會及聽證會，請問聖荷西市政府在此專案中的角色為何？

The data indicates that MTC and ABAG jointly lead the Plan Bay Area 2050, and will hold online seminars and hearings in 2021. What is the role of the Government of San Jose in this project?

10. 請分享 ABAG 及 MTC 對於聖荷西市，乃至於聖塔克拉拉郡及灣區發展的重要性。

Please share the importance of ABAG and MTC to the development of San Jose, Santa Clara County and the Bay Area.

附錄三、ABAG 會員會費收入一覽表 (2020-2021)

 **APPROVED ABAG MEMBERSHIP DUES**

| JURISDICTION | ESTIMATED POPULATION 2021 | DUES (SHOWN IN \$) | | | |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| | | APPROVED FY 2019-20 | APPROVED FY 2020-21 | AMENDED FY 2020-21 | DIFFERENCE* |
| County of Alameda | 1,669,301 | \$323,308 | \$272,939 | \$215,329 | (\$57,610) |
| Alameda | 79,316 | \$18,141 | \$21,574 | \$18,548 | (\$3,027) |
| Albany | 19,393 | \$5,058 | \$5,911 | \$5,171 | (\$740) |
| Berkeley | 123,328 | \$25,823 | \$31,108 | \$26,402 | (\$4,706) |
| Dublin | 64,577 | \$14,820 | \$17,616 | \$15,151 | (\$2,464) |
| Emeryville | 11,885 | \$3,474 | \$4,005 | \$3,551 | (\$454) |
| Fremont | 232,532 | \$40,906 | \$50,696 | \$41,823 | (\$8,874) |
| Hayward | 159,433 | \$31,674 | \$38,468 | \$32,384 | (\$6,084) |
| Livermore | 91,039 | \$20,810 | \$24,750 | \$21,276 | (\$3,474) |
| Newark | 48,712 | \$11,435 | \$13,550 | \$11,692 | (\$1,859) |
| Oakland | 432,897 | \$61,094 | \$78,982 | \$62,463 | (\$16,520) |
| Piedmont | 11,420 | \$3,322 | \$3,832 | \$3,396 | (\$436) |
| Pleasanton | 80,492 | \$18,213 | \$21,693 | \$18,621 | (\$3,072) |
| San Leandro | 89,825 | \$19,999 | \$23,874 | \$20,447 | (\$3,428) |
| Union City | 74,916 | \$16,893 | \$20,130 | \$17,271 | (\$2,859) |
| County of Contra Costa | 1,155,879 | \$224,067 | \$189,195 | \$149,304 | (\$39,891) |
| Antioch | 113,901 | \$24,539 | \$29,435 | \$25,089 | (\$4,347) |
| Brentwood | 63,662 | \$14,777 | \$17,538 | \$15,108 | (\$2,429) |
| Clayton | 11,653 | \$3,347 | \$3,867 | \$3,422 | (\$445) |
| Concord | 129,889 | \$26,885 | \$32,443 | \$27,487 | (\$4,957) |
| Danville | 45,270 | \$10,746 | \$12,714 | \$10,987 | (\$1,728) |
| El Cerrito | 25,459 | \$6,379 | \$7,494 | \$6,522 | (\$972) |
| Hercules | 26,224 | \$6,688 | \$7,839 | \$6,838 | (\$1,001) |
| Lafayette | 26,327 | \$6,540 | \$7,691 | \$6,686 | (\$1,005) |
| Martinez | 38,490 | \$9,332 | \$11,010 | \$9,541 | (\$1,469) |
| Moraga | 16,939 | \$4,595 | \$5,345 | \$4,698 | (\$646) |
| Oakley | 41,759 | \$10,150 | \$11,971 | \$10,378 | (\$1,594) |
| Orinda | 19,475 | \$5,091 | \$5,948 | \$5,205 | (\$743) |
| Pinole | 19,498 | \$5,099 | \$5,957 | \$5,213 | (\$744) |
| Pittsburg | 72,541 | \$16,820 | \$19,965 | \$17,196 | (\$2,768) |
| Pleasant Hill | 35,055 | \$8,653 | \$10,184 | \$8,846 | (\$1,338) |
| Richmond | 110,436 | \$24,234 | \$28,991 | \$24,777 | (\$4,214) |

* Difference between Approved and Amended.

APPROVED ABAG MEMBERSHIP DUES

| JURISDICTION | ESTIMATED POPULATION 2021 | DUES (SHOWN IN \$) | | | |
|--------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| | | APPROVED FY 2019-20 | APPROVED FY 2020-21 | AMENDED FY 2020-21 | DIFFERENCE* |
| San Pablo | 31,817 | \$7,873 | \$9,263 | \$8,049 | (\$1,214) |
| San Ramon | 83,957 | \$18,945 | \$22,573 | \$19,369 | (\$3,204) |
| Walnut Creek | 70,121 | \$16,399 | \$19,442 | \$16,766 | (\$2,676) |
| County of Marin | 262,879 | \$52,047 | \$44,140 | \$35,068 | (\$9,072) |
| Belvedere | 2,148 | \$1,261 | \$1,371 | \$1,289 | (\$82) |
| Fairfax | 7,721 | \$2,473 | \$2,823 | \$2,528 | (\$295) |
| Larkspur | 12,578 | \$3,554 | \$4,113 | \$3,633 | (\$480) |
| Mill Valley | 14,675 | \$4,140 | \$4,793 | \$4,233 | (\$560) |
| Novato | 54,115 | \$12,972 | \$15,327 | \$13,262 | (\$2,065) |
| Ross | 2,526 | \$1,350 | \$1,477 | \$1,380 | (\$96) |
| San Anselmo | 12,902 | \$3,699 | \$4,275 | \$3,782 | (\$492) |
| San Rafael | 60,046 | \$14,269 | \$16,880 | \$14,588 | (\$2,291) |
| Sausalito | 7,416 | \$2,404 | \$2,740 | \$2,457 | (\$283) |
| Tiburon | 9,362 | \$2,947 | \$3,370 | \$3,013 | (\$357) |
| County of Napa | 140,779 | \$28,231 | \$24,005 | \$19,146 | (\$4,859) |
| American Canyon | 20,629 | \$5,493 | \$6,403 | \$5,616 | (\$787) |
| Calistoga | 5,453 | \$1,979 | \$2,231 | \$2,023 | (\$208) |
| Napa | 79,490 | \$18,469 | \$21,916 | \$18,883 | (\$3,033) |
| St Helena | 6,133 | \$2,155 | \$2,437 | \$2,203 | (\$234) |
| Yountville | 2,916 | \$1,427 | \$1,570 | \$1,459 | (\$111) |
| County of San Francisco | 883,869 | \$172,508 | \$145,869 | \$115,365 | (\$30,504) |
| San Francisco - City | 883,869 | \$108,606 | \$144,768 | \$111,039 | (\$33,729) |
| County of San Mateo | 774,485 | \$151,176 | \$127,834 | \$101,105 | (\$26,729) |
| Atherton | 7,070 | \$2,383 | \$2,706 | \$2,436 | (\$270) |
| Belmont | 27,174 | \$6,929 | \$8,121 | \$7,084 | (\$1,037) |
| Brisbane | 4,691 | \$1,835 | \$2,055 | \$1,876 | (\$179) |
| Burlingame | 30,317 | \$7,581 | \$8,908 | \$7,751 | (\$1,157) |
| Colma | 1,512 | \$1,119 | \$1,201 | \$1,144 | (\$58) |

* Difference between Approved and Amended.

APPROVED ABAG MEMBERSHIP DUES

| JURISDICTION | ESTIMATED POPULATION 2021 | DUES (SHOWN IN \$) | | | DIFFERENCE* |
|------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| | | APPROVED FY 2019-20 | APPROVED FY 2020-21 | AMENDED FY 2020-21 | |
| Daly City | 109,122 | \$23,782 | \$28,479 | \$24,314 | (\$4,164) |
| East Palo Alto | 30,499 | \$7,721 | \$9,058 | \$7,894 | (\$1,164) |
| Foster City | 33,693 | \$8,298 | \$9,770 | \$8,484 | (\$1,286) |
| Half Moon Bay | 12,631 | \$3,618 | \$4,181 | \$3,699 | (\$482) |
| Hillsborough | 11,769 | \$3,372 | \$3,897 | \$3,448 | (\$449) |
| Menlo Park | 35,790 | \$8,697 | \$10,258 | \$8,892 | (\$1,366) |
| Millbrae | 23,154 | \$5,911 | \$6,927 | \$6,044 | (\$884) |
| Pacifica | 38,674 | \$9,404 | \$11,091 | \$9,615 | (\$1,476) |
| Portola Valley | 4,659 | \$1,852 | \$2,071 | \$1,893 | (\$178) |
| Redwood City | 85,319 | \$19,740 | \$23,438 | \$20,182 | (\$3,256) |
| San Bruno | 45,257 | \$11,125 | \$13,101 | \$11,374 | (\$1,727) |
| San Carlos | 29,864 | \$7,492 | \$8,799 | \$7,660 | (\$1,140) |
| San Mateo | 104,570 | \$23,290 | \$27,802 | \$23,812 | (\$3,990) |
| South San Francisco | 67,078 | \$15,636 | \$18,546 | \$15,986 | (\$2,560) |
| Woodside | 5,615 | \$2,044 | \$2,304 | \$2,090 | (\$214) |
| County of Santa Clara | 1,954,286 | \$380,888 | \$321,974 | \$254,529 | (\$67,446) |
| Campbell | 43,250 | \$10,365 | \$12,247 | \$10,597 | (\$1,650) |
| Cupertino | 59,879 | \$14,150 | \$16,752 | \$14,467 | (\$2,285) |
| Gilroy | 55,928 | \$13,198 | \$15,628 | \$13,494 | (\$2,134) |
| Los Altos | 31,190 | \$7,821 | \$9,186 | \$7,996 | (\$1,190) |
| Los Altos Hills | 8,785 | \$2,705 | \$3,101 | \$2,765 | (\$335) |
| Los Gatos | 30,988 | \$7,650 | \$9,004 | \$7,821 | (\$1,183) |
| Milpitas | 76,231 | \$17,291 | \$20,588 | \$17,679 | (\$2,909) |
| Monte Sereno | 3,787 | \$1,596 | \$1,777 | \$1,632 | (\$145) |
| Morgan Hill | 45,742 | \$10,772 | \$12,759 | \$11,014 | (\$1,746) |
| Mountain View | 81,992 | \$18,708 | \$22,256 | \$19,127 | (\$3,129) |
| Palo Alto | 69,397 | \$16,197 | \$19,208 | \$16,560 | (\$2,648) |
| San Jose | 1,043,058 | \$126,076 | \$168,704 | \$128,900 | (\$39,804) |
| Santa Clara | 128,717 | \$26,950 | \$32,465 | \$27,553 | (\$4,912) |
| Saratoga | 31,407 | \$7,837 | \$9,211 | \$8,013 | (\$1,199) |
| Sunnyvale | 155,567 | \$30,415 | \$37,033 | \$31,096 | (\$5,937) |


*Difference between Approved and Amended.

38 ABAG BUDGET AND WORK PROGRAM


APPROVED ABAG MEMBERSHIP DUES

| JURISDICTION | ESTIMATED POPULATION 2021 | DUES (SHOWN IN \$) | | | |
|--------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| | | APPROVED FY 2019-20 | APPROVED FY 2020-21 | AMENDED FY 2020-21 | DIFFERENCE* |
| County of Solano | 441,307 | \$86,220 | \$72,921 | \$57,691 | (\$15,230) |
| Benicia | 27,570 | \$6,954 | \$8,162 | \$7,109 | (\$1,052) |
| Dixon | 19,794 | \$5,247 | \$6,120 | \$5,365 | (\$755) |
| Fairfield | 117,149 | \$24,990 | \$30,020 | \$25,550 | (\$4,470) |
| Rio Vista | 9,416 | \$2,844 | \$3,267 | \$2,908 | (\$359) |
| Suisun City | 29,447 | \$7,334 | \$8,622 | \$7,498 | (\$1,124) |
| Vacaville | 98,807 | \$22,418 | \$26,691 | \$22,921 | (\$3,771) |
| Vallejo | 119,544 | \$25,441 | \$30,573 | \$26,011 | (\$4,562) |
| County of Sonoma | 500,675 | \$98,564 | \$83,492 | \$66,213 | (\$17,279) |
| Cloverdale | 9,257 | \$2,832 | \$3,248 | \$2,895 | (\$353) |
| Cotati | 7,919 | \$2,513 | \$2,872 | \$2,570 | (\$302) |
| Healdsburg | 12,501 | \$3,489 | \$4,044 | \$3,567 | (\$477) |
| Petaluma | 62,247 | \$14,706 | \$17,411 | \$15,036 | (\$2,375) |
| Rohnert Park | 43,339 | \$10,567 | \$12,458 | \$10,804 | (\$1,654) |
| Santa Rosa | 175,625 | \$34,072 | \$41,538 | \$34,836 | (\$6,702) |
| Sebastopol | 7,885 | \$2,529 | \$2,887 | \$2,586 | (\$301) |
| Sonoma | 11,556 | \$3,338 | \$3,854 | \$3,413 | (\$441) |
| Windsor | 28,565 | \$7,080 | \$8,328 | \$7,238 | (\$1,090) |
| TOTAL | 7,783,460 | \$2,882,875 | \$2,947,448 | \$2,410,208 | (\$537,240) |
| Total County Population | 7,783,460 | \$1,517,009 | \$1,282,368 | \$1,013,748 | (\$268,620) |
| Total City Population | 7,039,214 | \$1,365,866 | \$1,665,080 | \$1,396,460 | (\$268,620) |
| TOTAL DUES REVENUE | | \$2,882,875 | \$2,947,448 | \$2,410,208 | (\$537,240) |
| County Per Capita Rate | | \$0.1952 | \$0.1648 | \$0.1302 | (\$0.0346) |
| City Per Capita Rate | | \$0.1943 | \$0.2365 | \$0.1984 | (\$0.0381) |
| CPI | | — | 1.021000 | — | — |
| Population | | — | 1.001399 | — | — |

*Difference between Approved and Amended.



Introduction to the Association of Bay Area Governments (ABAG)

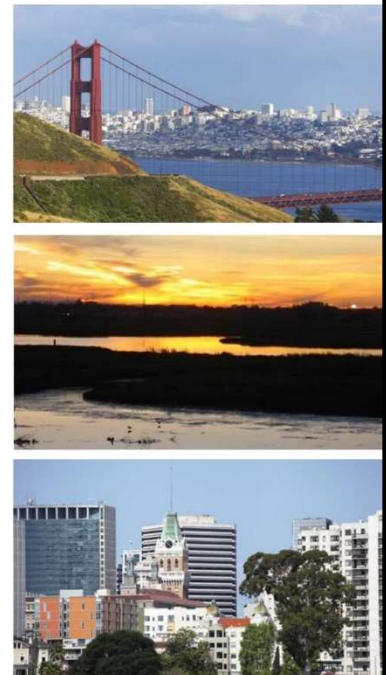


Association of
Bay Area Governments

Serving the counties, cities and towns of the Bay Area since 1961

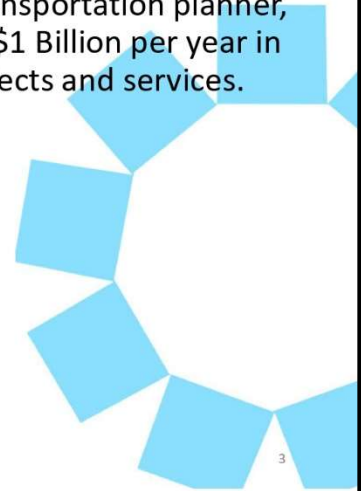
ABAG Formation

- Formed in 1961 to address common issues and challenges from a regional perspective
- Established as joint powers authority (JPA), ABAG is unique among regional agencies in mission and governance
- Fosters partnerships among local jurisdictions and provides support through Local Government Services



MTC Formation: Many Agencies in One

- **MTC** — Created by the state legislature in 1970. Transportation planner, coordinator, manager and banker. Distributes over \$1 Billion per year in local, state and federal funds to transportation projects and services.

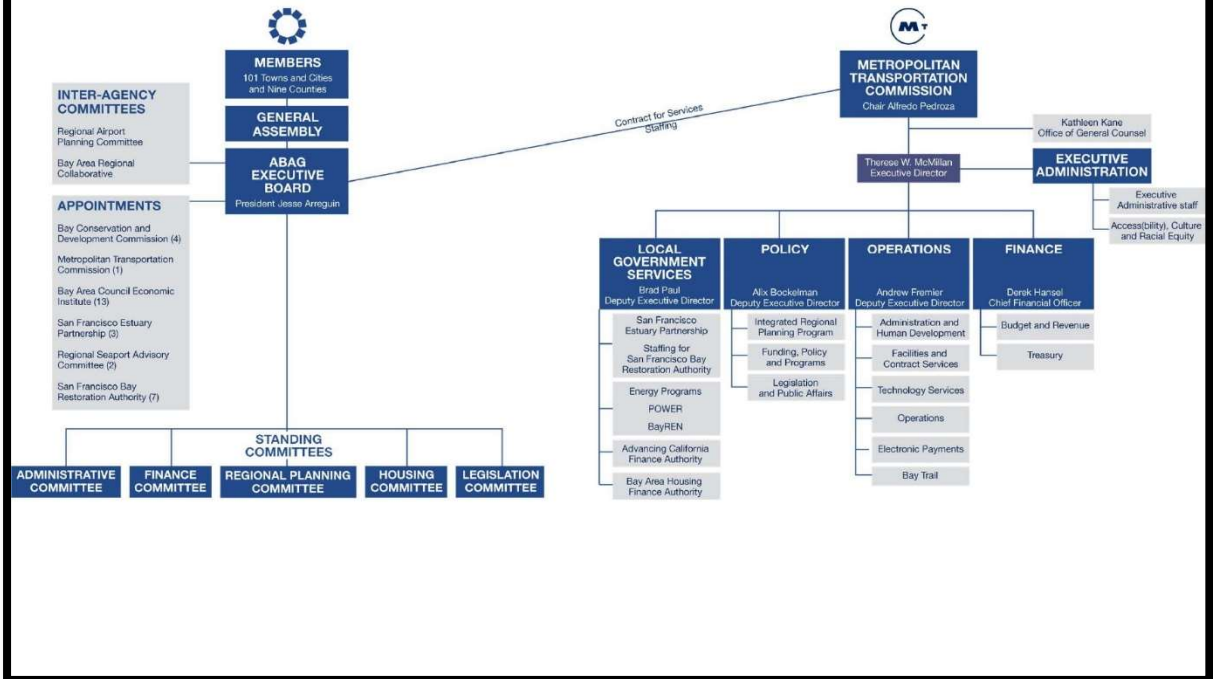


ABAG & MTC Consolidation

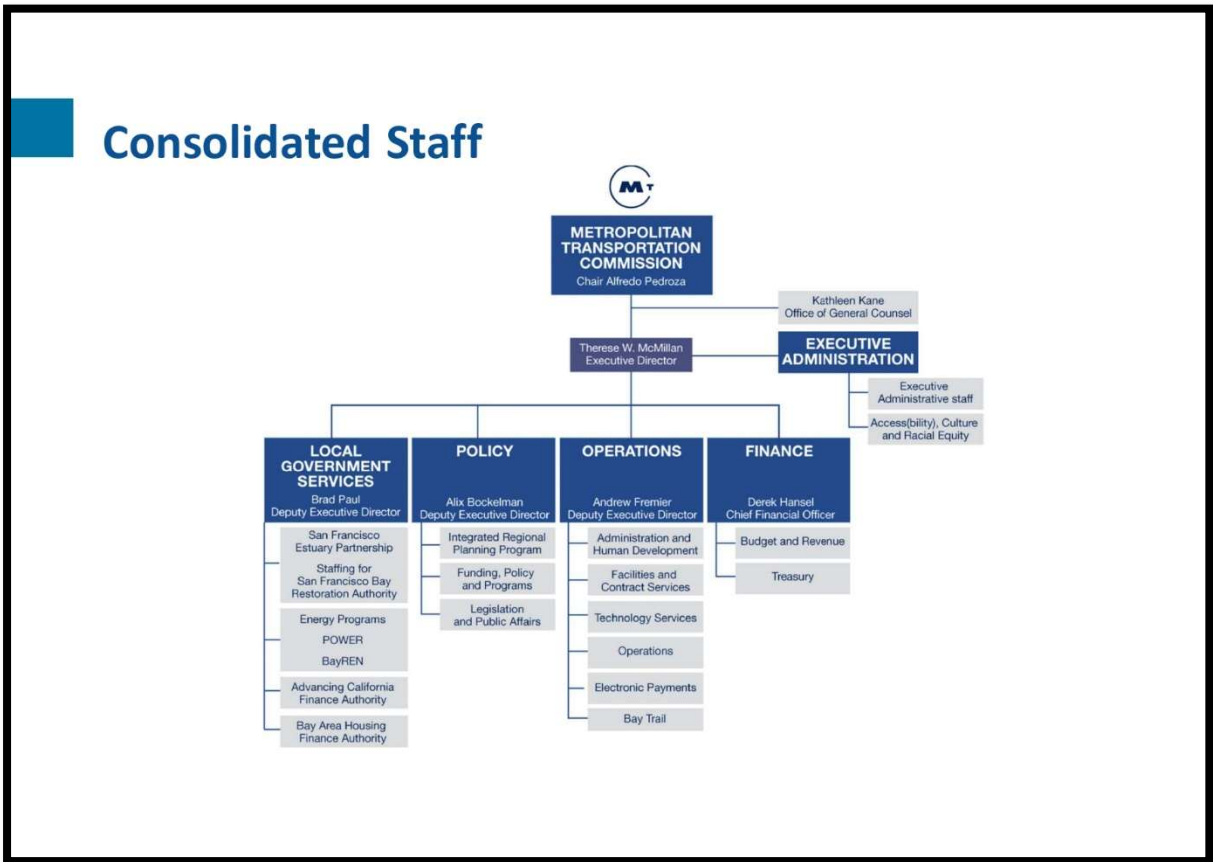
- ABAG and MTC governing boards voted to consolidate staff on July 1, 2017
- Retained independence and statutory authority of both boards
- In 2019 created Joint Governance Committee to explore additional consolidation opportunities



ABAG Governance Structure



Consolidated Staff



ABAG Executive Board + Committees

Executive Board

- Representatives are selected by city mayors/councilmembers conferences or county board of supervisors' president.
- Members make operating decisions, authorize expenditures and recommend policy.

Committees

- **Administrative Committee (joint with MTC Planning):** Studies recommendations assigned by ABAG Exec Board
- **Finance Committee:** Reviews staff's budget, annual audits, financial/budgetary status and reports to General Assembly
- **Housing Committee:** Supporting ABAG's regional leadership in housing issues and advising Executive Board on housing programs and policies, including reducing homelessness
- **Joint Leg Committee (with MTC):** Oversees/develops agencies' annual advocacy priorities. Monitors and recommends state and federal legislation positions and relevant local/regional ballot measures to ABAG and MTC

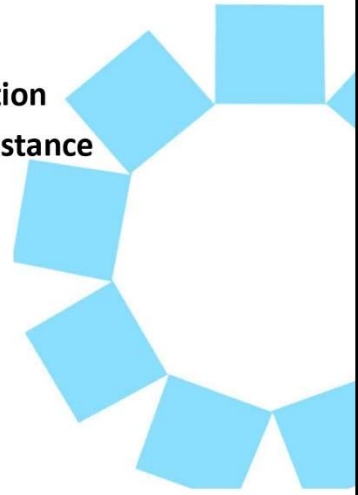
General Assembly

- **Annual conference explores regional issues**
 - Adopts ABAG's annual Budget & Work Plan
 - Determines ABAG policy
 - Establishes annual membership fees
 - Reviews bylaws of the ABAG JPA
- **Meeting must occur before end of fiscal year**
- **Must meet quorum to pass budget**
- **Event highlights topics of interest to membership**



Regional Plans, Housing Plans a TA

- MTC & ABAG **Plan Bay Area**
- MTC & ABAG **Bay Area Housing Finance Act**
- ABAG **Regional Housing Needs Allocation**
- ABAG **Regional Housing Technical Assistance**



Plan Bay Area 2050: Four Year Journey

WHAT IS THE PLAN?

Plan Bay Area 2050 is the long-range plan charting a course for the nine-county San Francisco Bay Area, adopted in October 2021.

VISION & GUIDING PRINCIPLES

*Ensure by the year 2050 that the Bay Area is **affordable**, **connected**, **diverse**, **healthy** and **vibrant** for all.*

FOUR ELEMENTS OF THE PLAN

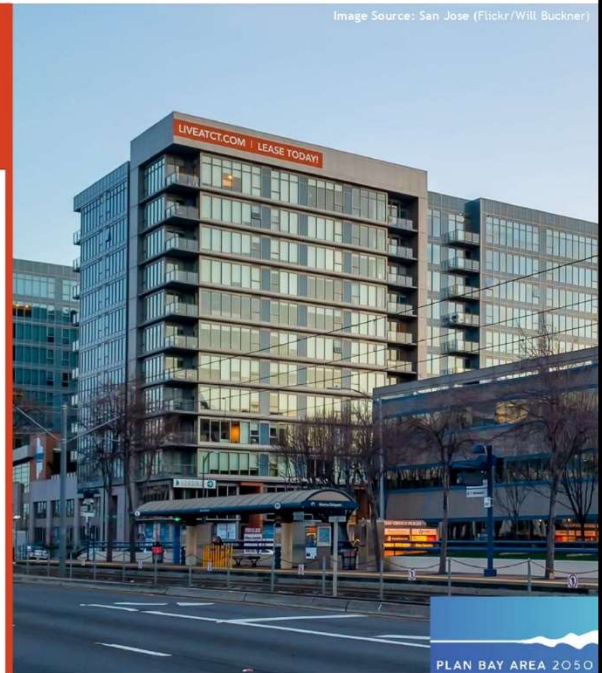


- **Transportation** Strategies
- **Housing** Geographies & Strategies
- **Economic** Geographies & Strategies
- **Environmental** Strategies



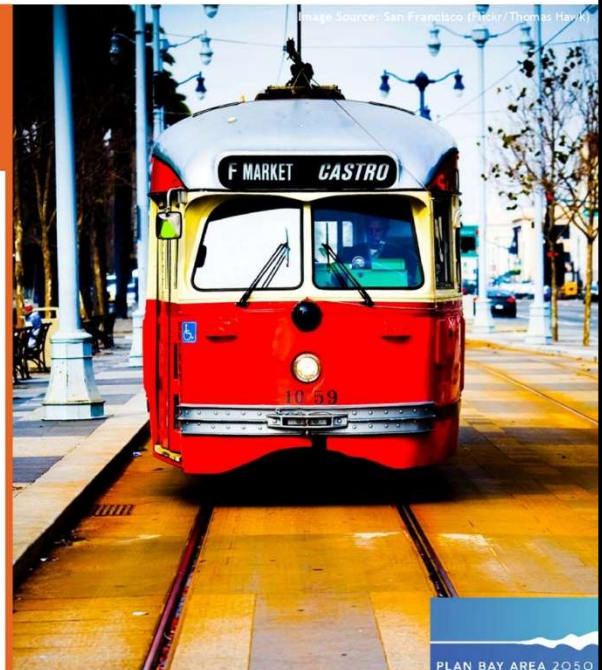
2022 Implementation Spotlight: Housing

- BAFHA Portfolio: **five pilot projects**, from homelessness prevention to “Doorway” affordable housing app using \$20 million in State funding
- **Transit-Oriented Development policy**: guidance for local jurisdictions to ensure land use supports current & future transit investments



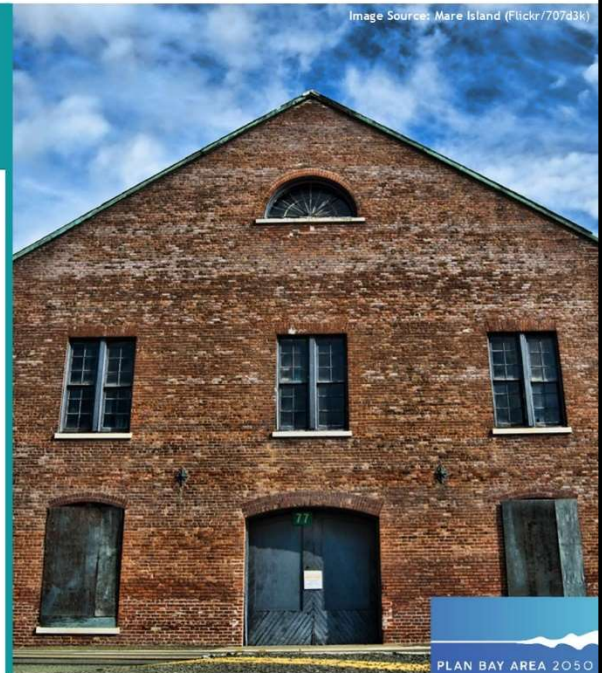
2022 Implementation Highlights: Transportation

- Implementing **Blue Ribbon** priorities, further evolution of **Megaproject Advancement Policy**, and completion of **Fare Coordination Study** provide opportunity for transit success
- Conduct community engagement on future of Bay Area freeways - and how pricing can play a role - begun with **the Next-Generation Freeways Study**



2022 Implementation Spotlight: Economy

- Explore **potential funding sources** for the new Priority Production Area (PPA) program
- Consider how to integrate Economic advocacy priorities and other elements of the PBA 2050 Implementation Plan into **2022 joint advocacy platform**



2022 Implementation Highlights: Environment

- **Sea Level Rise Funding/Investment Strategy**, prioritized by both PBA 2050 and BCDC's Bay Adapt process, will kick off to explore shoreline solutions & funding opportunities
- Work closely with the Air District to **accelerate implementation of climate strategies**, from sustainable commute targets to electric vehicle subsidies & marketing



Bay Area Housing & Financing Agency (BAHFA)

- ABAG and MTC authorized to raise funding across 9-counties
- Under AB 1487, ABAG and MTC decide:
 - Ballot Measure date
 - Revenue Source
 - Plan to spend regional fund share
- Created new ABAG Housing Committee
- Delayed Bond Measure Due to COVID
- Expanded Regional Housing Portfolio



BAHFA: Expanded Regional Housing Portfolio

1. **Doorway:** Online platform to connect residents to affordable housing opportunities
2. **Affordable Housing Pipeline:** Database to track the production and preservation of affordable homes
3. **Preservation Strategy:** Financing and technical assistance to support and scale preservation efforts
4. **Anti-Displacement Services Network:** Coordination and best practices for deployment of rental assistance and tenant protection services
5. **Homelessness Prevention System:** Integrated resources and services to keep people housed





Regional Housing Technical Assistance Program



REGIONAL HOUSING
Technical Assistance
Adds Value

- Establish Safe Harbors
- Achieve Cost Savings
- Standardize Data Regionally
- Create Common Products Once
- Peer-to-Peer Collaboration

Association of Bay Area Governments
Technical Assistance for Local Planning
HOUSING

20

Local Government Services

Local Government Services Overview

- Bay Area Housing Finance Authority (BAHFA)
- ABAG POWER
- Bay Area Regional Energy Network (BayREN)
- San Francisco Estuary Partnership (SFEP)
- ABAG Finance Authority (ACFA)



ABAG Power

- Established in 1998
- Local Gov't Leadership in Energy Procurement and Management
- Natural Gas Purchasing & Transportation
- 37 Participating Members

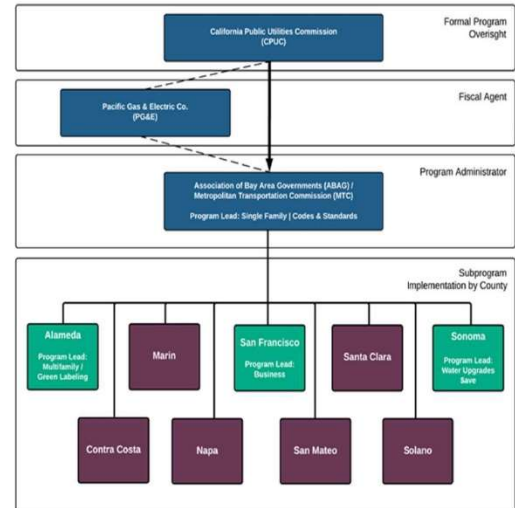


- Program goals:
 - Cost Savings
 - Price Stability
 - Services to Communities
 - Environmental Sustainability



BayREN History and Structure

- Formed in 2012 by Bay Area cities/ counties to better collaborate on energy efficiency
- Now one of four Regional Energy Networks in California
- Directed to:
 - Serve Hard-to-Reach
 - Fill gaps in market
 - Support innovative, scalable pilot programs



Current BayREN Programs



BayREN: Water Bill Savings Program

- Allows water utilities to install improvements field tested in Windsor and Hayward:
 - No up-front payment, credit checks or liens
 - Monthly surcharge lower than savings
 - Pay only while a customer at that location
- **BayREN's PAYS:**
 - Enables customers to enjoy lower water and energy bills
 - Repays customers for new equipment like showerheads, washing machines and toilets



SF Estuary Partnership

- Bolster resilience of ecosystems, shorelines, and communities to climate change
- Improve water quality/quantity of fresh water
- SF Bay Restoration Authority (\$25M/year)
- Champion the Estuary
 - ✓ Annual Conference
 - ✓ NEP Conference

[San Francisco Estuary Partnership Website](#)






Measure AA: San Francisco Bay Clean Water, Pollution Prevention and Habitat Restoration

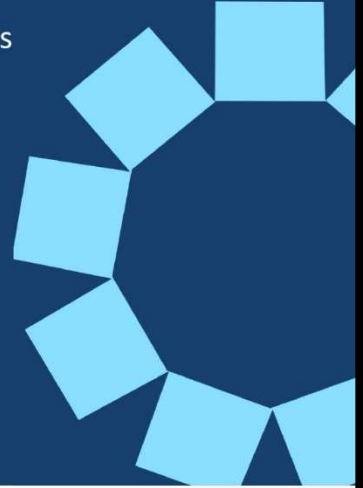
- In 2016, residents of nine Bay Area county's passed Measure AA by 70%
- Parcel tax of \$12/year raises \$25 million annually for 20 years to fund shoreline projects that protect and restore the Bay
- Funds raised are allocated by Bay Restoration Authority, staffed by San Francisco Estuary Partnership and State Coastal Conservancy

Advancing CA Financing Authority (ACFA)

- Since 1978, provided \$8B in tax-exempt financing to meet needs of cities and their nonprofit partners
 - ACFA assists in construction and preservation of affordable housing and provides direct access to the municipal bond market
 - **Key Benefits:**
 - Low-cost conduit financing services
 - Staffed by industry professionals experienced in local financing and development challenges
 - Ease of execution through on-line application process
 - Provides for a convenient and easy conduit borrowing, assisting with financing needs
- 

Contacts

- **Brad Paul**
Deputy Executive Director, Local Government Services
 - Email: bpaul@bayareametro.gov
- **Alix Bockelman**
Deputy Executive Director, Policy
 - Email: abockelman@bayareametro.gov





**Metropolitan
Transportation
Commission
Orientation**

September 30, 2022

The slide features a large, stylized logo on the left consisting of a blue 'M' and a red 'T' inside a grey circular frame. The background is a light grey gradient with a red-to-white gradient bar at the top left and a blue-to-white gradient bar at the bottom right.



Metropolitan Transportation Commission

**Metropolitan Planning Organization for the
San Francisco Bay Area**

- 9 counties, 12 urbanized areas,
101 cities and towns
- Population ~7.8 million
- Served by 27 independent
transit operators

image Source: <http://www.flickr.com/photos/mikebehnen/5114308350/sizes/l/>

2

The slide features a background image of the San Francisco skyline at night, with the Golden Gate Bridge in the foreground. The text is overlaid on the right side of the image.

Partner Transportation Agencies

- **Federal Transit Administration/Federal Highway Administration**
- **Caltrans and CHP**
- **County Transportation Agencies (CTAs)**
- **101 cities and nine counties**
- **Sales tax authorities** administer the voter-approved sales tax transportation programs; often the same as the county CTA
- **Transit agencies**

Partner Regional Agencies

- **ABAG** Formed in 1961. MTC staff ABAG through contract for services.
- **Bay Area Air Quality Management District**
- **San Francisco Bay Conservation and Development Commission**



ABAG/MTC Memorandum of Understanding related to Governance

In June 2016, MTC and ABAG jointly signed an MOU with three deadlines:

July 2017

- Consolidate MTC and ABAG staff into a single staff serving both agencies
- Two agencies retain all existing responsibilities and statutory authority
- MTC Executive Director also serves as ABAG Executive Director

July 2018

- Staff begins researching future governance options for MTC and ABAG

July 2019

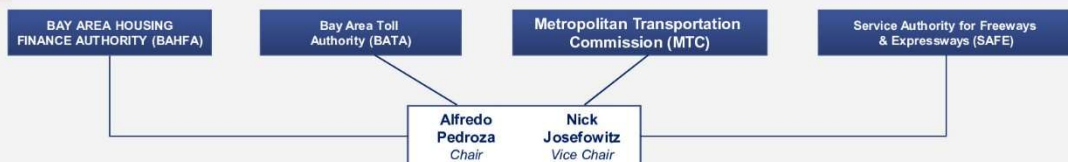
- Deadline for two boards to initiate governance and merger discussions

Committee Structure & Responsibilities

Commissioners (as of March 2021)

- **16 represent Bay Area cities and counties** (two each from Alameda, SF, Contra Costa, San Mateo and Santa Clara counties; one each from Marin, Napa, Solano and Sonoma counties; the Mayor of Oakland or his/her city council appointee; the Mayor of San Jose or his/her city council appointee)
- **2 represent the Association of Bay Area Governments (ABAG) and the Bay Conservation and Development Commission (BCDC)**
- **3 non-voting members represent CalSTA, HUD and the US DOT**
- **MTC Chair Alfredo Pedroza, Napa County and Cities**
- **MTC Vice Chair Nick Josefowitz, City and County of San Francisco**

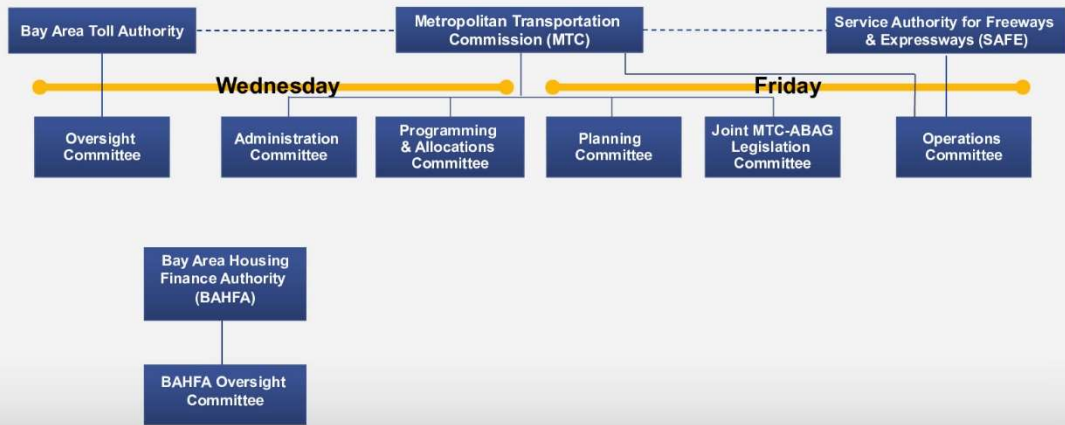
Commission/Authority Roster



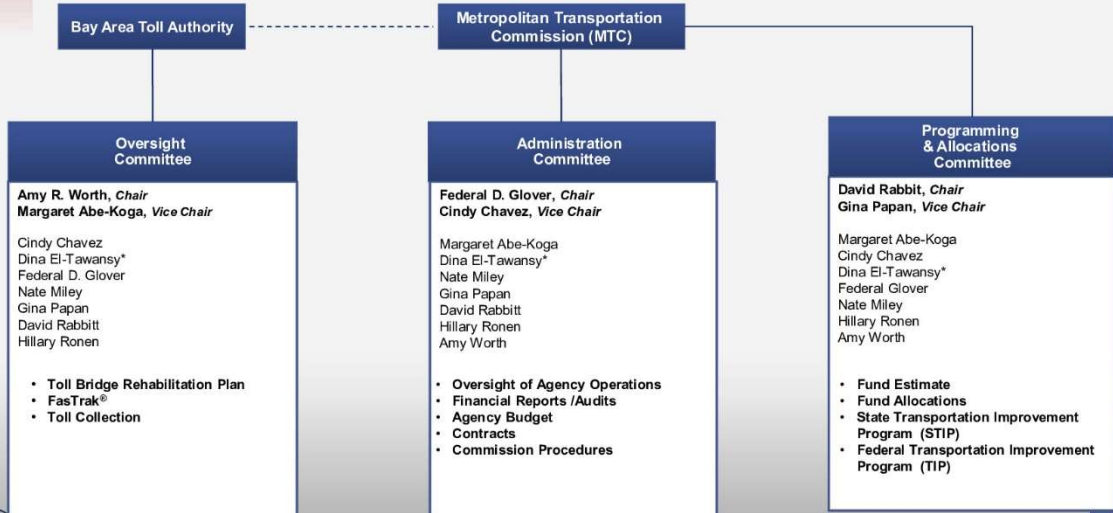
| | | | |
|--|---|---|--|
| Margaret Abe-Koga <i>Cities of Santa Clara County</i> | Carol Dutra-Vernaci <i>Cities of Alameda County</i> | Victoria Fleming <i>Sonoma County and Cities</i> | Libby Schaaf <i>Oakland Mayor's Appointee</i> |
| Eddie H. Ahn <i>San Francisco Bay Conservation and Development Commission</i> | Dina El-Tawansy* <i>California State Transportation Agency</i> | Nate Miley <i>Alameda County</i> | James P. Spering <i>Solano County and Cities</i> |
| David Canepa <i>San Mateo County</i> | Dorene M. Giacomini* <i>U.S. Department of Transportation</i> | Gina Papan <i>Cities of San Mateo County</i> | (Vacant)* <i>U.S. Department of Housing and Urban Development</i> |
| Cindy Chavez <i>Santa Clara County</i> | Federal D. Glover <i>Contra Costa County</i> | David Rabbitt <i>Association of Bay Area Governments</i> | Amy R. Worth <i>Cities of Contra Costa County</i> |
| Damon Connolly <i>Marin County and Cities</i> | Sam Liccardo <i>San Jose Mayor's Appointee</i> | Hillary Ronen <i>City and County of San Francisco</i> | |

* Non-voting members

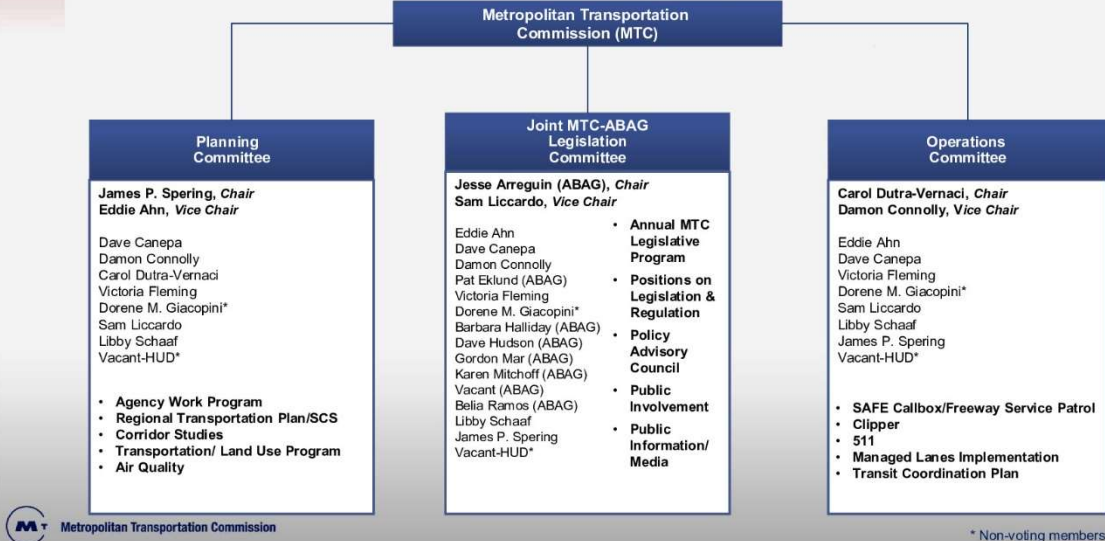
MTC Standing Committee Structure



Standing Committee Members and Responsibilities (Wednesday)



Standing Committee Members and Responsibilities (Friday)

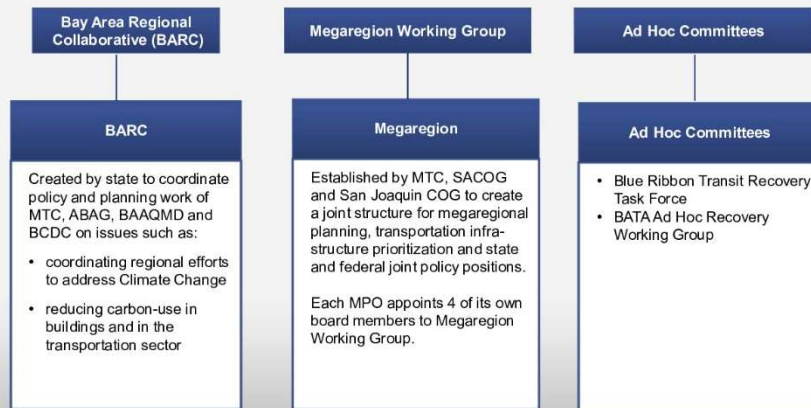


Standing Committee and Joint Powers Authority Members (continued)



Other Committees

(continued)



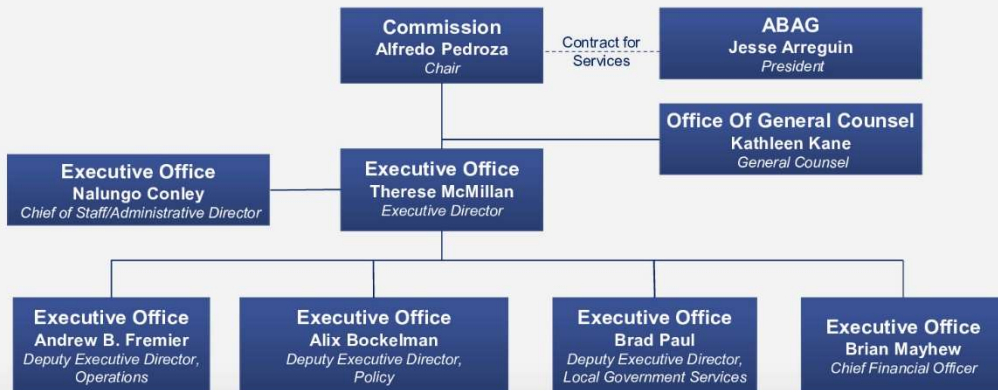
MTC Policy Advisory Council

- **Nine (9) members**, one from each Bay Area county, representing interests related to communities of color, environmental justice and low-income issues.
- **Nine (9) members**, one from each Bay Area county, representing interests related to seniors and persons with disabilities.
- **Nine (9) members** representing interests related to the economy and the environment. While these are at-large seats, at least five should be held by residents of the five most populous counties.

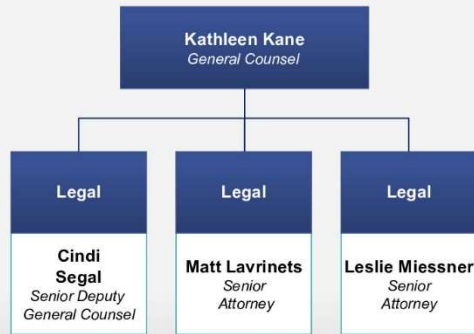


Consolidated Staff Organization

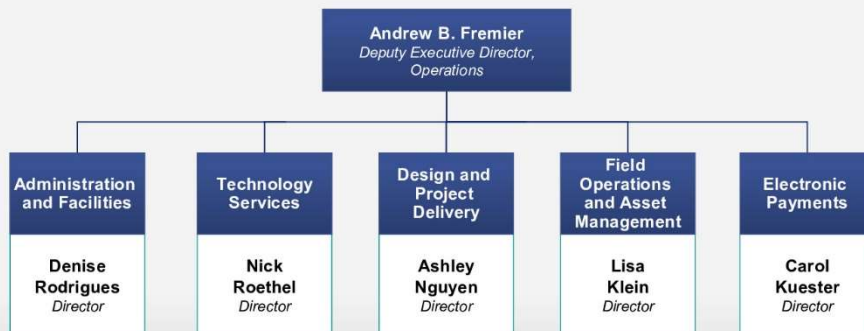
Agency Organization



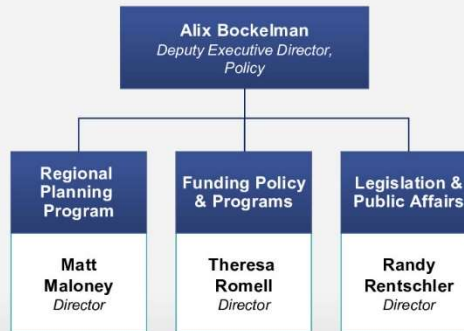
Agency Organization (continued)



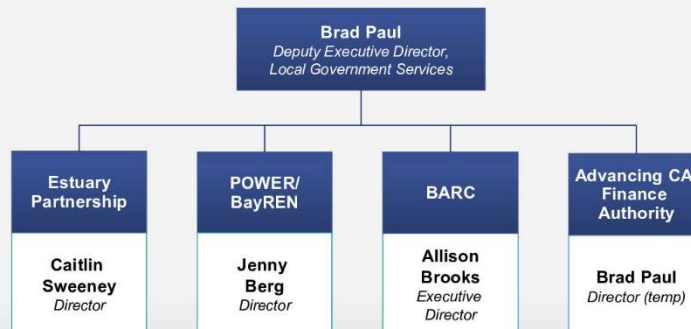
Agency Organization (continued)



Agency Organization (continued)



Agency Organization (continued)



Agency Organization

(continued)



Executive Office

Therese W. McMillan
Executive Director

Executive Office **Nalungo Conley, Chief of Staff/Administrative Director**

- The Executive Office administrative team provides direct support to the Executive Director, the Deputy Executive Directors, the MTC Commission and ABAG Board.
- The Executive Administrators support the work of the Executive Director and the three Deputy Executive Directors by providing high level scheduling, meeting preparation, outreach materials, presentations, and other administrative functions to ensure they are prepared and use their time judiciously.
- MTC/ABAG Equity Platform Initiative is coordinated out of the Executive Office. It advances “Equity Lens” for all external MTC/ABAG programs and uses the tools available through our Equity Platform to examine, improve and reform our internal practices.

Office of the General Counsel (OGC) **Katheen Kane, General Counsel**



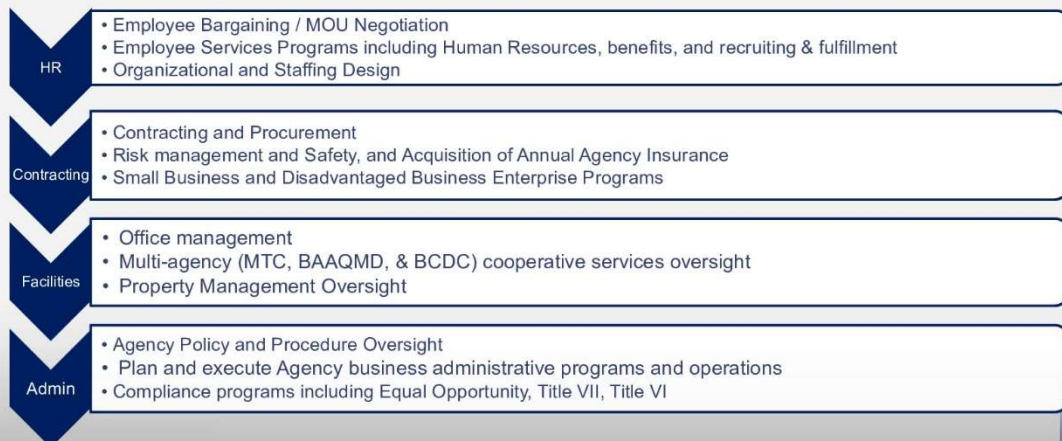
- **Support Commission, ABAG Executive Board and numerous related committees and boards**
 - Advise on *Brown Act* issues, conflicts, and procedures
 - Assist in the “stand up” of new boards, committees, and MTC and ABAG-related entities
 - Advise on substantive policy issues and risk management
- **Review and assist in negotiating agency procurements, contracts and policy issues related to contracting**
 - Includes large and voluminous contracts for Clipper®, FasTrak®, Express Lanes, Plan Bay Area, RHNA, etc.
 - Cooperative agreements, grant and funding agreements, and MOUs with other public agencies
 - Advise on legal risk with respect to specific contract provisions
- **Handle any other legal issues that may arise – internal and external**
 - Advise on pending legislation
 - Advise on compliance with privacy laws and data security issues
 - Act as in-house counsel for employment/HR/risk management issues

Operations

Andrew Fremier
Deputy Executive Director

Administration and Facilities (AFS) Denise Rodrigues, Section Director

AFS is responsible for planning and executing the following Agency business administrative programs:



AFS Management of the Bay Area Metro Center

- Building Operations
- Commercial Leasing
- Property Management Oversight
- Third Party Agreements
- Multi-Agency Cooperative Services for MTC, BAAQMD and BCDC which includes joint front desk and meeting room management



Technology Services (TSS) Nick Roethel, Section Director

The Technology Services Section provides agency technology programs, standards and policies. Areas of responsibility include:

External

- Regional mobility data curation and management
- 511 traveler information system
- Regional customer database management (e.g. Clipper START database and application website)

Internal

- Process improvement, business productivity solutions and collaboration platform management
- Information Security Management
- Day-to-day technology operations for MTC including enterprise software and hardware support (e.g., Financial, Fund Management and Productivity systems)
- Agency website operations
- Building technology operations for the Metro Center including HVAC, lighting and life/safety
- Shared services for MTC, BAAQMD and BCDC including audio/visual and meeting webcast services
- Strategic technology planning and agency business consultation

Design and Project Delivery (DPD) Ashley Nguyen, Section Director

Pragmatically design and deliver innovative solutions to manage congestion, prioritize transit and shared mobility, and advance transportation equity across the Bay Area

- Forward Initiatives
- Managed Lanes Policy
- Express Lanes Data Analytics and Policy
- Capital Delivery
- Arterial Operations
- Connected & Autonomous Vehicles
- Shared Mobility / Demand Management
- BayWheels Bikeshare
- Active Transportation / Bay Trail / Water Trail
- Sea Level Rise Adaptation



FORWARD Initiatives: Focus on Transit Priority lanes

Convert General Purpose Lane to HOV Lane



Benefits AC
Transit Lines
B, CB, E, NX,
NX1, NX2, NX3,
NX4, NXC, P, V



Field Operations and Asset Management (FOAM)

Lisa Klein, Section Director

Deliver BATA, BAIFA and SAFE programs to ensure long-term health, seamless customer service, equitable outcomes and environmental sustainability.

- **Capital Delivery & Asset Management**
 - Toll Bridge and express lane maintenance & capital improvement
 - Toll Bridge asset management
 - Major regional rail projects integrated team & risk management
- **Express Lanes & Mobility**
 - Regional Express Lane Network
 - FasTrakSTART toll discount pilot
 - Regional Carpool/Vanpool and Commuter Benefit Program
- **Incident Response & Traffic Operations**
 - SAFE Freeway Service Patrol & Call Boxes
 - Freeway traffic management & regional broadband communications
 - Regional emergency response & coordination



Electronic Payment Section (EPS)

Carol Kuester, Section Director

FasTrak®

- Regional toll collection program for all Bay Area toll bridges and express lanes
- Over 2.7 million active FasTrak accounts
- Introduced FasTrak Flex tags in 2016 for new Express Lanes
- All-electronic toll collection (no cash) now at all Bay Area bridges



Clipper®

- Clipper® is the all-in-one regional transit payment card
- Clipper® serves 22 transit operators in the Bay Area
- The new means-based Clipper START program provides per-ride discounts to eligible riders
- More info about Clipper's future on following slide

Policy

Alix Bockelman
Deputy Executive Director

Regional Planning Program (RPP)

Matt Maloney, Section Director

- **Regional Planning Program leads the agency's long range planning initiatives, including modeling and analysis, and technical assistance to support local jurisdictions. Major activities include:**
 - Plan Bay Area 2050 (the region's long range plan)
 - Regional Housing Needs Allocation (RHNA)
 - Mobility Planning including TOD, Active Transportation, Transit Planning, and Climate Initiatives
 - Regional Housing Technical Assistance (RHTA)
 - Forecasting and Modeling
 - Data and Visualization

Plan Bay Area 2050 Final Blueprint

35

Vision: Ensure by the year 2050 that the Bay Area is *affordable, connected, diverse, healthy and vibrant* for all.



- **Transportation** Strategies
- **Housing** Geographies & Strategies
- **Economic** Geographies & Strategies
- **Environmental** Strategies

Funding Policy and Programs (FPP)

Theresa Romell, Section Director

FPP supports MTC's Programming and Allocations Committee in developing policies for the programming of state and federal funds and allocating funds for programs and policies in a way that is consistent with the delivery of regional plans and priorities.

Main Functions

- Fund Programming, Monitoring, and Forecasting
- Policy Analysis and Development
- Project Oversight
- Asset Management
- Specialized Studies
- Stakeholder Outreach/working groups



One Bay Area Grant (OBAG)

- **Fund Sources (Five years, FY 2018 – 22):**
 - STP -- \$486; CMAQ -- \$376
- **Support Sustainable Communities Strategy:**
 - Promote investment in Priority Development Areas (PDAs)
 - Support preservation and access to Priority Conservation Areas (PCA)
 - Bolster key projects and programs, support housing
- **County Program:**
 - Reward Jurisdictions that plan for and produce housing
 - Give local jurisdictions flexibility to spend funds according to their local priorities
- **Regional Programs:**
 - Support regional initiatives and key programs

| Program Category | 5-Year Funding (\$millions) |
|--|-----------------------------|
| Regional Programs | \$476 |
| Regional Planning | 10 |
| Pavement Management Program | 9 |
| PDA Planning | 20 |
| Climate Initiatives | 23 |
| Regional Active Operational Management | 179 |
| Transit Priority Program | 189 |
| Priority Conservation Area | 16 |
| Local Housing Production Incentive | 30 |
| County Program | \$386 |
| TOTAL | \$862 |

Legislation and Public Affairs (LPA) Rebecca Long, Section Director

Connecting MTC with Bay Area residents, Sacramento, Washington and the World

- Government Relations
- Graphics Team
- Produce Agency Events
- Public Engagement
- Public Information & Digital Communications
- MTC/ABAG Library Services



Outreach to ABAG Local Governments

- **Develop and launch new ABAG website**
 - Updated text and images
- **Plan and conduct annual ABAG General Assembly**
- **Support outreach activities for ABAG projects and programs**
 - Regional Housing Need Allocation
 - Other housing activities
 - Estuary Partnership
 - Bay Trail and Water Trail



Local Government Services

Brad Paul
Deputy Executive Director

San Francisco Estuary Partnership (SFEP) Caitlin Sweeney, Section Director

- One of 28 National Estuary Programs, established by Congress to protect estuaries of national significance
- Place-based US EPA program
- Leverage federal, state, and regional resources to build capacity of implementing partners
 - Drive regional resilience efforts
 - Advance green shoreline protection strategies
 - Protect water quality and public health
- More than 60 active local and regional projects
- Manage ~\$80 million in funding



Disadvantaged Community and Tribal Engagement Program

Partnering with community leaders to address historic and continuing racial, social, and Tribal injustices in water management

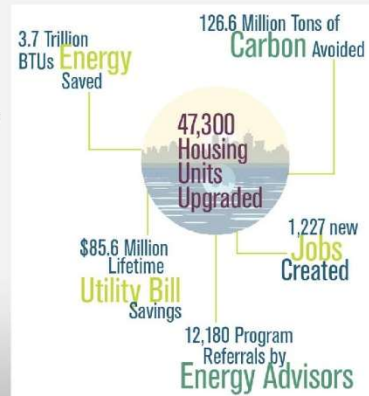
- \$4.8 million program
- 15 disadvantaged and underrepresented community partners
- 6 Tribal partners
- Conduct needs assessments related to water supply, water quality, flood protection, stormwater management, and habitat protection
- Build capacity of communities to participate in future grant programs to implement projects



Energy Programs

Jennifer Berg, Manager and Program Administrator

- **ABAG administers a variety of energy related programs for local governments focused on**
 - Supporting energy efficiency, energy code compliance and best practices in energy policy
 - Advancing building electrification
 - Improving access to cost effective energy resources for local governments.
- **Key Programs Include:**
 - ABAG POWER: Purchases Natural Gas for Cities
 - BayREN Energy and Water Efficiency Programs



BayREN Initiatives

- **New and innovative tool developed to assist local governments with climate action planning by helping them understand how energy is being used in their jurisdictions**
- **Partnership with UCLA's CA Center for Sustainable Communities**



Building types in 2017



Bay Area Regional Collaborative (BARC) Allison Brooks, Executive Director



BARC is a consortium of regional agencies and regionally-oriented state agencies created through state statute to coordinate actions and programs in an integrated way in order to meet the significant issues impacting the quality of life in the 9-county Bay Area, with a primary focus on climate change and social equity.

The member agencies include:

MTC, the Association of Bay Area Governments (ABAG), Bay Area Air Quality Management District (BAAQMD) and the Bay Conservation and Development Commission (BCDC). Also includes non-voting members Caltrans District 4, San Francisco Water Quality Control Board and the California State Coastal Conservancy.

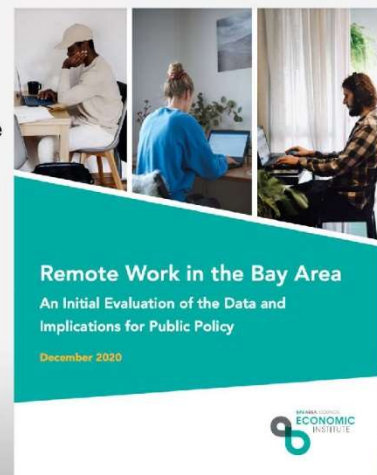
BARC Spotlight Project

• Remote Work Study (December 2020)

- In response to COVID-19 pandemic, BARC commissioned Bay Area Council Economic Institute to perform an 8-week study on potential for remote work in the Bay Area, and its economic, environmental and equity effects.
- BARC convened a cross-agency group as an advisory committee to oversee the study, which can inform regional strategies and policies on remote work going forward.

– Key Findings:

- **Up to 45% of jobs** in Bay Area are eligible for remote work.
- **Significant racial and income disparities exist in remote work ability:** higher-income, white and Asian workers significantly more likely to work remotely than lower-income, Black, and Latinx workers.
- **Remote work's environmental benefits likely depend on job location.** For jobs in San Mateo and Santa Clara counties, more than 70% of workers drive alone to work, versus only 28% in San Francisco.



Advancing California Finance Authority (ACFA) **Brad Paul**

- In 2018, ABAG created a new conduit finance authority, the Advancing California Financing Authority (ACFA), as a successor to its Finance Authority for Nonprofits (FAN), to provide more secure, low-cost and convenient financing for public benefit projects in member jurisdictions.
- Unlike FAN, ACFA is governed by a subcommittee of ABAG's Executive Board and contributes any surplus fee revenue to ABAG's general fund for, among other things, expanding LGS programs (BayREN, SFEP).
- Staff recently began conversations with our other Local Government Services programs and Finance team to determine whether ACFA could also become a source of tax-exempt bond financing to scale up our successful energy, water and housing conservation programs.

ACFA's Successful Regional Track Record

- Since 1978, \$8 billion in tax-exempt financing
- **Financings constructed/preserved/refinanced**
 - 12,000 units of housing
 - Schools
 - Hospitals and clinics
 - Water Districts
 - Municipal Infrastructure
 - Museums
 - CFDs



Finance

Derek Hansen
Chief Financial Officer

Finance and Accounting (FIN)

Arleicka Conley, Section Director

Payroll Reporting Division:

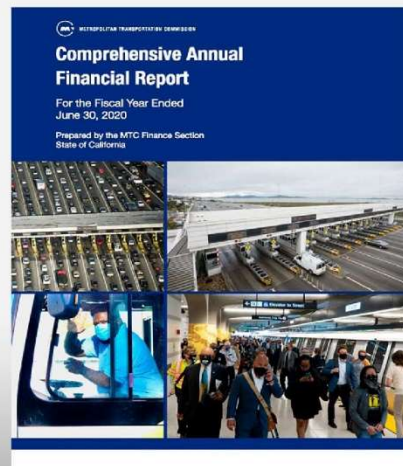
- Full-cycle bi-weekly payroll, including tax reporting for over 300 employees

Accounts Receivable Reporting Division:

- Preparation of grant reimbursement requests
- Manage over \$500 million in active grants/reimbursements

Accounts Payable Reporting Division:

- Processing 200 vendor invoices for weekly payment
- Supports contract inquiries from vendors and project managers
- Prepares quarterly Sales Tax reports and annual 1099s
- Administration of TDA, STA, and Regional Measure 2 (RM2) allocations



Finance and Accounting Reporting Divisions

General Ledger and Financial Reporting Division:

- Maintain financial integrity over the general ledger accounts of all MTC/ABAG entities:
- **MTC**
 - SAFE – Service Authority for Freeways and Expressways
 - BATA – Bay Area Toll Authority
 - BAIFA – Bay Area Infrastructure Finance Authority (Express Lane Network)
 - BAHA – Bay Area Headquarters Authority (owns/manages 375 Beale St building)
- **ABAG**
 - ABAG POWER – Joint powers natural gas distribution
 - ABAG FAN/ACFA – Finance Authority for Nonprofits
- **SFBRA** San Francisco Bay Restoration Authority
- Prepare **Comprehensive Annual Financial Report (CAFR)**
- Prepare internal control and other stand-alone financial statements

Budget Reporting Division:

- Develop and monitor capital and operating budgets
 - Operating \$300+ million
 - Debt service \$650 million
- Grant budget, administration and compliance:
 - Overall Work Program (OWP) \$144 million federal & state grants
 - MTC \$298+ million active – over 60 projects
 - ABAG \$200+ million
- Capital Projects
 - Life-to-date \$15 billion
 - Active \$1 billion - \$4.5 billion RM3 pending

Treasury and Revenue (T&R) Susan Woo, Section Director

- **Treasury oversees MTC and ABAG's cash, investments, debt portfolios and debt financing**
 - **Bank operations**
 - Manage approximately 50 custody/trust/government pool accounts
 - **Debt administration**
 - \$9 billion toll revenue debt
 - \$1.4 billion swap portfolio
 - \$700 million LOC support
 - **ABAG FAN**
 - \$1.6 billion (housing, school and healthcare)
 - **Investment management**
 - MTC \$3.2 billion
 - ABAG \$87 million
 - OPEB trust \$54 million
- **Electronic Revenue oversees the financial processing of all toll collections – bridge, express lane and regional express lane operators**
- **FasTrak Customer Service Center (RCSC) responsibilities:**
 - Monitor and review financial activities in the RCSC
 - Analyze traffic to ensure equipment is working properly
 - Verify all transactions are captured, recorded and processed
 - FY 20: \$644M in toll revenue and 128M in vehicle traffic
- **Provides financial oversight of Golden Gate Bridge's toll revenue.**

Spotlight of Treasury and Revenue

- Treasury is currently working on a BATA bond financing of approximately \$730M
- Toll revenue is working to develop an RFP for the implementation of the new FasTrak Service Center System and the Toll Bridge electronic collection system
- Toll revenue is working on procedures for administration of future open road tolling