

2021 年 2 月 12 日草案

CHELSEA NYCHA 工作组

2021 年 2 月



工作组成员

Chelsea 街区居民

Elliott-Chelsea Houses

Darlene Waters, 居民协会主席
Sheila Harris, 居民协会董事会成员
Jone Lawson, 居民协会董事会成员
Peter Lim, 居民协会董事会成员
Dolores Payon, 居民协会董事会成员
Letisa Romero, 居民协会董事会成员
Rodney Rutherford, 居民协会董事会成员
Arimy Fuentes
Florence Hunter
Mary Taylor
Barbara Waddell Steele

Fulton Houses

Miguel Acevedo, 居民协会主席
John Roche, 居民协会董事会成员
Lenny Rosado, 居民协会董事会成员
Guy Cantales
Mae Chestnut
Eddie Lauria
Mary McGee
Walkiris Rosado
Samuel Rosedietcher
Evelyn Suarez
Hector Vazquez, 曾是
Elliott-Chelsea 居民

政府

美国代表
Jerry Nadler, 美国代表
Robert Atterbury
Hayley Berson
Robert Gottheim

纽约市市长办公室 (Office of the Mayor of New York City)

Bill de Blasio, 纽约市市长
Vicki Been, 副市长
负责住房与经济发展
Sarah Batchu
Jodi Callender
Jon Cohen
Gabrielle Dann-Allel
Pierina Sanchez

纽约州参议员

Brad Hoylman, 纽约州参议员
Maia Berlow
Zach Duffy
Jacob Priley

纽约州参议员

Robert Jackson, 纽约州参议员

Johanna Garcia
Matthew Levy
Chris Nickell

纽约州议会议员

Richard Gottfried, 纽约州议会成员

Wendi Paster
Matt Tighe

纽约市公众倡导者办公室 (Office of the New York City Public Advocate)

Jumaane Williams, 纽约市公众倡导者
Delsenia Glover, 住房权益
副公众倡导者
Ivie Bien Aime

纽约市审计长办公室 (Office of the New York City Comptroller)

Scott Stringer, 纽约市审计长
Brian Cook
Dylan Hewitt
Nina Saxon

Manhattan 区区长

Gale Brewer, Manhattan 区区长
Lizette Chaparro
Hally Chu
Brian Lewis
Jessica Mates

纽约市议会 (New York City Council)

Corey Johnson, 市议会议长
Erik Bottcher
Sarah Gastelum
Matthew Green
Chelsea Kelley
Rosa Kelly
Raju Mann
Carl Wilson

纽约市住房管理局 (New York City Housing Authority, NYCHA)

Gregory Russ, NYCHA 主席
Anand Amin
Barbara Brancaccio
Matt Charney
Jonathan Gouveia
Jennifer Hiser
Brian Honan
Simon Kawitzky
Juan Santiago
Leroy Williams

当地合作伙伴

Clinton Housing Development Company

Savannah Wu
Julie Elliot

Hudson Guild

Ken Jockers

Manhattan 第四社区委员会 (Manhattan Community Board 4)

Jesse Bodine
Elzora Cleveland
Nelly Gonzalez
Lowell Kern
Betty Mackintosh
Mike Noble
Joe Restuccia

非营利组织

Citizens Budget Commission

Sean Campion
Andrew Rein

Citizens Housing Planning Council

Jessica Katz

Community Service Society of New York

Victor Bach
Sam Stein
Tom Waters*

Hester Street

Ibrahim Abdul-Matin
Patrice Edwards
Betsy MacLean
Cesar Mesias
Kim Ochilo
Barbara Prevatt
Isella Ramirez

NYU Furman Center

Ingrid Gould Ellen
Matthew Murphy

New York Housing Conference

Rachel Fee

The Legal Aid Society

Lucy Newman

*Tom Waters 是工作组的重要成员，也是终身的住房维权人士。他因感染 COVID-19 于 2020 年 4 月 4 日过世

大纲

01	1.	工作组的来信
03	2.	简介
03		关于工作组流程
05		目标 + 价值观
07	3.	历史 + 背景
07		撤资 + 延期维修
09		资金需求概述
11	4.	居民优先事项（参与调查结果）
11		2019 年 11 月
13		2020 年 12 月
16	5.	建议
16		前言
19		资本融资
45		居民权利 + 保护
61		居民参与
70	6.	后续步骤
70		经验教训
71		后续步骤
71		翻新时间表
73	7.	附录



Lizette

Chelsea NYCHA

工作组的来信

Fulton Houses、Chelsea Houses、Elliott Houses 和 Chelsea Addition 的居民、纽约市住房管理局（New York City Housing Authority, NYCHA）、纽约市、住房倡导者、民选官员以及我们的邻居一直致力于解决一项迫在眉睫的挑战，在公共住房开发资金长期不足的情况下，提供安全、优质的住房。这是一个正在发生且持续存在的危机，我们必须找到解决方案。

近 5,000 名纽约居民居住在 Chelsea NYCHA 住宅区（Fulton Houses、Chelsea Houses、Elliott Houses 和 Chelsea Addition）。很多人在这附近生活了几十年：他们在这里长大，在这里养育孩子，现在又在这里照顾父母。很多人还亲身经历了延期维修和撤资带来的影响。我们认为 Chelsea NYCHA 住宅区必须进行翻新，为现在和未来的居民提供优质住房，为未来几代人保留这一重要的经济适用房来源，并确保周边社区维持人种、族裔和经济多样性，这对纽约的活力至关重要。

Chelsea NYCHA 工作组（以下简称“工作组” / “Working Group”）成立后提供了一些建议，以尽快满足 Chelsea NYCHA 住宅区迫切的基建改进和维修需求。15 个多月以来，我们几乎每周开会，征询了 NYCHA 居民、房屋专家和其他各方的意见。本文包含的建议是辛勤工作、创造性思维和共同协作的结果。

这个过程充满了挑战。对于本报告中的每一行或每一项内容，我们并不总是意见一致，也不会假装意见一致，但是为了 Chelsea NYCHA 住宅区居民的利益，我们共同努力提出了这些建议。针对竞争性需求以及对公共住房的联邦投资不足的问题，我们进行了艰难的对话，听取了房屋专家的意见，并深入研究了相关数据。在整个过程中，我们尽最大努力以居民的意见为中心，并力求在未来几年内专注于确保提供优质的经济适用房。

NYCHA 居民必须继续成为未来这些对话的中心。在这个过程中，居民们提出了他们的担忧、他们的经历、他们的关系以及他们的见解。在多利益相关者、跨部门小组之间建立信任需要时间；但是，我们一直在合力利用各种专业知识，对这些住宅区的一系列建议达成共识。

在此，我们想感谢参与其中的各界人士：感谢所有推动工作组的工作并在整个过程中与我们并肩作战的地方民选官员；感谢 Hester Street 的专业协助；感谢 NYCHA 和市长办公室工作人员的全身心参与；感谢住房倡导者和其他非营利性组织慷慨奉献他们的时间和专业知识；感谢 Hudson Guild 与我们分享场地。感谢 de Blasio 市长、Been 副市长以及 Russ 主席亲自出席会议，感谢他们的领导，并愿意考虑提出的所有想法。最重要的是，衷心感谢当地的 NYCHA 居民以及 Fulton Houses 和 Chelsea-Elliott 居民协会对社区的承诺与爱护。

此致，

工作组



Gladys

简介

2019年10月，社区的利益相关者成立了本工作组，旨在开展调研、评估并提供建议，帮助系统而有效地解决四个 **Chelsea NYCHA** 住宅区的资金需求：**Fulton Houses**、**Chelsea Houses**、**Elliott Houses** 和 **Chelsea Addition**。¹

在社区对 NYCHA 提出的一份提案草案（该草案考虑拆除一部分房屋来维修和翻新 Chelsea NYCHA 住宅区）提出反对意见之后，当地民选官员、Chelsea NYCHA 居民和更广泛的 Chelsea 社区成员呼吁，对于任何解决急需的基建维修的计划，都应该多倾听社区的意见并保持透明。

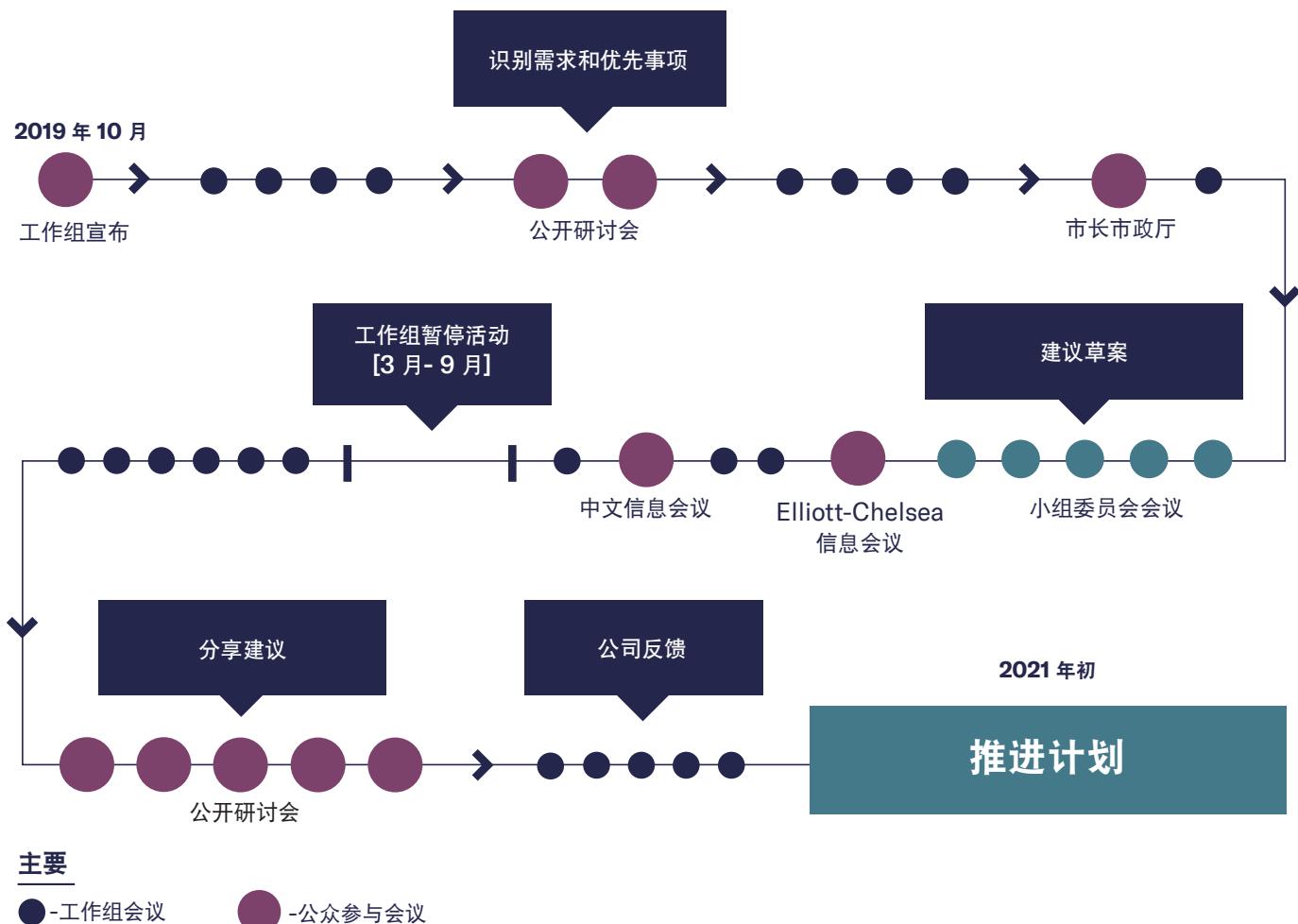
工作组由居民代表、民选官员、曼哈顿第四社区委员会（Manhattan Community Board 4）、住房和法律倡导者、市长办公室以及 NYCHA 合作组成（请在“致谢”中查看完整的工作组成员名单）。Hester Street 是一个任务驱动型的非营利性城市规划和社区发展组织，通晓纽约市住房实践和政策，担任工作组的协助者。

为了履行其职责，工作组确立了以下目标：

1. 解决 Chelsea NYCHA 住宅区现在和未来的资金需求；
2. 确保在翻新之前、期间和之后保护并扩展居民权利；
3. 在整个翻新过程中及之后建立明确且一致的居民参与制度。

¹ Chelsea Houses、Chelsea Addition 和 Elliott Houses 通常被统称为“Elliott-Chelsea”

流程



在这 15 个月的周会上，工作组讨论了 NYCHA 面临的资金危机，并详细审查了 Chelsea NYCHA 住宅区的实物需求评估报告和维修费用。工作组还倾听了许多介绍：房屋专家介绍了各种为基建改进和维修筹集资金的融资策略；法律专家介绍了居民权利和保护；社区发展专家介绍了公共住房居民参与和居民管理的模式。此外，还举行了工作组会议以及与 Chelsea NYCHA 居民（和更广泛的社区）的公众参与会议。工作组会议为公众研讨会的内容提供了信息，反之亦然。目的是为了让尽可能多的人参与对话，同时争取找到可实现的解决方案。

人们的意见并不总是一致的。我们对无数种情况展开了激烈的讨论，每个人对提案内容仍有不同看法和争议。不过，工作组最终共同制定了三类可行建议：资本融资、居民权利和保护以及居民参与。本报告详细介绍了各项建议，并概述了后续实施步骤。

工作组价值观

在 **Hester Street** 的指导下，工作组就一系列指导性价值观达成了共识：

- **以居民为中心**，提升居民对其住房和所在社区的认识和体验；
- **持透明**，恪守其角色、职责、目的、规范、目标和成果；
- **反复推敲**，与所有四个住宅区的居民交流意见、反馈和问题；
- **态度严谨**，研究和评估各种方法，确保满足资金需求。

Table 16

Table 16

ACTIVITY 2: LO QUE HEMOS OÍDO

STEP 1

Instrucciones: Estas declaraciones reflejan los grandes temas de las reuniones informales de NYCHA organizado con los residentes de Fulton y Chelsea-Elliott. ¿Qué oímos? Cada persona colocará una etiqueta adhesiva a lo largo de la línea para indicar cuándo oyó cada tema.

1. Me gustaría entender mejor la cronología general, incluso cuando la conversación se lleva a cabo.

2. Este proceso debe asegurar que mi renta no aumente y que voy a poder pagar mi apartamento a largo plazo.

3. Este proceso debe garantizar que mi familia y vecinos tengan un trabajo y una vivienda segura.

4. Este proceso debe garantizar que mi familia y vecinos tengan un trabajo y una vivienda segura.



历史和背景

NYCHA 拥有超过 85 年的历史，是全美最大的公共住房管理机构。如果将 NYCHA 公共住房常住人口比作一个城市，那么它比包括匹兹堡在内的许多美国大城市还要大。NYCHA 管理着五个区的 170,000 套公寓，居住着约 366,000 名中低收入居民。² NYCHA 居民是一个多样化的群体，包括基层工人、市政机构和医疗保健人员、警察、教师以及餐厅和零售店雇员。

NYCHA 的背景、撤资和延期维修情况

NYCHA 历来被视为国家级“成功公共住房”的典范，提供全国最经久耐用的经济适用房，公共住房居民数量最多。然而，NYCHA 却经受了几十年资金短缺的考验，在过去的 20 年里，撤资和建筑物老化的双重打击使 NYCHA 及其居民陷入了严峻的困境。机构面临着高达 400 亿美元的资金需求，而这些需求还在以每年至少 10 亿美元的幅度增长。

从 2008 年开始，NYCHA 面临预算削减，这需要该机构大量裁员：员工数量从 14,000 人减至 11,000 人，从而削弱了该机构的物业管理能力，并导致其存量住房遭受实际压力。尽管最近 NYCHA 努力加快维修进度，但仍有许多居民面临诸多挑战，其中包括：屋顶漏水、管道脆弱、电梯故障、供暖中断、外墙坍塌、发霉、鼠害和含铅油漆的风险。

²NYCHA (2020). <https://www1.nyc.gov/assets/operations/downloads/pdf/mmr2020/nycha.pdf>

在这段时间里，NYCHA 并不是唯一一家资源不足以满足其庞大需求的公共住房管理机构。2010年，为美国住房和城市发展部（U.S. Department of Housing and Urban Development, HUD）准备的一项研究估计，积压的公共住房资金需求约为 260 亿美元，随后每年还有 34 亿美元的额外需求无法得到满足。³ 在认识到这些巨大的需求后，国会于 2012 年通过立法，授权租赁援助示范计划（Rental Assistance Demonstration Program, RAD）为公共住房管理机构提供一个用于维护和改善公共住房物业的途径。根据 RAD，公共住房管理机构可向 HUD 申请授权，将其公共住房转换为《住宅法案》第 8 章（Section 8，下称“第 8 章”）项下的住房。

NYCHA 还制定了几项策略，作为其 2018 年 10 年战略计划 NYCHA 2.0 的一部分，预计将为 NYCHA 住宅区带来 240 亿美元的重大维修资金。NYCHA 2.0 收益策略包括在 NYCHA 住宅区新建混合收入住房、转让开发权以及向第 8 章项下的住房转换。除了 RAD，NYCHA 还利用《美国住宅法案》（U.S. Housing Act）的其他规定，将其公共住房投资组合转换为该法案第 8 章项下的住房补贴。NYCHA 将这种混合转换模式称为 **PACT**，即 Permanent Affordability Commitment Together（永久共同负担能力承诺）。

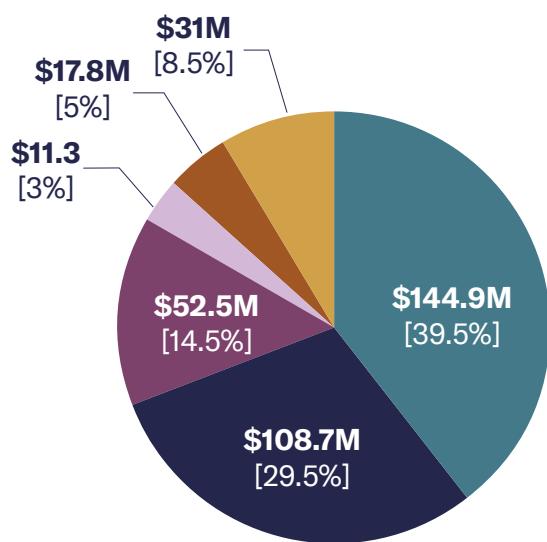
³HUD（2020 年）实物需求评估报告https://www.hud.gov/sites/documents/PH_CAPITAL_NEEDS.PDF

Chelsea NYCHA 住宅区资金需求概述

为了掌握建筑物维修和公寓翻新的总成本，工作组审查了 2017 年 Chelsea NYCHA 住宅区的实物需求评估（Physical Needs Assessment, PNA）报告。PNA 是承包工程公司根据 HUD 的要求，每五年为 NYCHA 编制的主要维修费用明细表。经过深入研究，工作组调整了 2017 年 PNA，得出 Chelsea 住宅区所需的预估总成本为 3.66 亿美元。此调整后成本计入了其他必要的基建改进费用，删除了 2017 年以来已经解决的项目，并纳入了通货膨胀因素。预估的 3.66 亿美元资金需求涵盖：每套住房的新厨房和浴室、新电梯、每栋楼的新供暖系统、安保系统升级、室外和休闲区域改善，以及许多其他改进。

由于联邦政府支助（这是工作组首选的基建维修资金来源）近期不太可能大幅增加，而州和市政府也无法为所有维修和持续性维护提供资金，因此工作组报告建议采取多种策略来筹集维修费用。这些策略包括：PACT 转换、新建混合收入住房、底层零售店转换和商业场所建设、社区设施开发、市议会资助以及 West Chelsea 经济适用房基金（West Chelsea Affordable Housing Fund, WCAHF）资助（如有）。其中还包括承诺建设社区服务场所，这是所有最终重建计划的一个必要元素。

基建需求概览



基建维修需求：
约为 3.66 亿美元*

主要

- 公寓 [厨房、浴室、地板]
- 建筑 [外部、屋顶、公共区域]
- 系统 [机械、电气、配管]
- 地块+地基
- 其他供暖需求 [5 年 PNA 的净额]
- 通货膨胀+其他费用**

*根据 2017 年实物需求评估

** 自 2017 年以来的通货膨胀成本 [每年 3%] + 退还未偿债务/LIHTC



Table 6

K-219

Ms. Yun

TELL US WHAT YOU THINK

Dinos qué piensas 告诉我们你的想法 Расскажи нам что ты думаешь

Table 7

K-121

Harvey

居民优先事项

2019 年 11 月举行的大型面对面公众研讨会和 2020 年 12 月举行的虚拟参与会议是工作组流程和提案的重要组成部分。

2019 年 11 月摘要 + 调查结果

2019 年会议的目的是为 Chelsea NYCHA 居民和其他当地利益相关者提供机会，让他们表达自己的担忧，了解限制条件，评估各种选项，并帮助制定可能的解决方案，从而确保四个住宅区得到全面翻新。

第一轮参与会议包括在晚上举行的大型研讨会；以及工作组在居民协会会议和 Chelsea NYCHA 华人社区会议上的介绍。本应在 2020 年 3 月中旬举行的第二轮参与会议由于 COVID-19 而被取消。

2019 年 11 月会议的外展活动包括从居民家门缝中投放传单、拨打自动语音电话，以及在所有建筑物大堂张贴标语。所有外展活动和研讨会材料均提供英文、西班牙文、中文和俄文版本，所有会议也提供所有四种语言的同声传译服务。

2019 年 11 月的参与会议明确表明，居民最关心的问题是如何将租金维持在他们可负担的水平。第二关心的问题是安全和保障问题。居民们还对拆迁的可能性深感担忧。

2019 年 11 月关键要点

居民最关心的问题：

- 长期可负担性长期将租金控制在年收入的 30% 以内。
- 不拆迁保护所有现有住宅楼不被拆除是居民第二关心的问题，特别是 **Fulton Houses** 的居民。
- 安全、安保和生活质量解决公共安全和安保问题是居民确定的第三个重点。减少虫害、改善垃圾管理和其他生活质量问题对 **Elliott-Chelsea** 的居民尤为重要。

以下是居民【摘自简短调查表】的一些直接引述，他们在 2019 年参与会议期间分享了他们在修复过程中的最大希望和恐惧。

您对此过程有何期望？

“在 NYCHA 与居民之间增加信任和透明度。
优先考虑 NYCHA 租户的住房问题。”

“通过寻找公平合理的资金来源，挽救我们的住宅区。”

“将租金控制在 30% 以内，修复公寓和场地，
提高生活质量。”

“可负担、安全、干净的住宅楼。”

您担心该过程会带来什么后果？

“我担心失去我的房子，不得不回到收容所，因为除了 NYCHA 之外，租金都太高了。我想和我的家人一起住在我的房子里。”

“因定价过高而无法住在这个时髦的社区。”

“可能会失去我们的公寓，他们会让我们搬到一个不想去的地方。”

“什么问题都解决不了，所有意见都会遭到拒绝。”



2

2 场参与会议，
2019 年 11 月
20 和 21 日



228

共有 228
人出席



135

135 名
NYCHA
居民参与

2020 年 12 月摘要 + 调查结果

2020 年 12 月，工作组举行了 5 场虚拟会议，以及一场与曼哈顿第四社区委员会联合举办的虚拟会议。这些虚拟研讨会主要由工作组成员主持，他们都是 Chelsea NYCHA 居民。参加会议提供了一个机会，让工作组得以与 Chelsea NYCHA 居民和其他当地利益相关者分享其建议草案，以收集反馈意见并解答问题。在两轮参与会议中提出的问题指导、形成并完善了本文件中提出的建议。

2020 年 12 月会议的外展活动包括向所有家庭分发印刷材料、拨打自动语音电话和人工电话以及在所有住宅楼张贴传单。所有外展活动和研讨会材料均提供英文、西班牙文、中文和俄文版本，所有会议也提供所有四种语言的同声传译服务。

2020 年 12 月的参加会议确认了居民优先事项：留在自己的家中、保障他们的可负担租金、加强对租户的保护、提高安全性以及更好地了解建议的实施方式和时间。

2020 年 12 月关键要点

来自所有四个 Chelsea NYCHA 住宅区的 271 名居民登录或拨入了参加会议。他们对这些建议提出了关键问题，并强调了解决房屋维修以及安全和安保问题的重要性，如破门而入和毒品销售，同时还要解决生活质量问题，如害虫和垃圾。居民们建议升级或更换建筑物大门以及楼梯间和公共场地的安保摄像头。

与会者试图了解了翻新过程在可负担性、维修和翻新以及租户权利方面对其家庭和社区有何影响。

他们提出了有关如何及何时进行翻新，以及他们如何参与这一过程的问题。残疾居民对《美国残疾人法》(Americans with Disabilities Act, ADA) 的合规性、临时搬迁和相关搬迁费用表示关切。

大家很想了解混合收入住宅和低层商业填充式开发项目的位置，以及新混合收入住宅楼的可负担水平。

参加会议还为工作组提供了以下机会：

- 确认 NYCHA 将保留土地所有权，并继续在 Chelsea NYCHA 住宅区中发挥作用。
- 处理有关拟议的 Chelsea NYCHA 住宅区翻新过程的虚假信息。



日期：
12 月 8 日
12 月 10 日
12 月 12 日
12 月 14 日
12 月 16 日
12 月 17 日（第四社区委员会）



共有 482
人出席



271 名
NYCHA
居民参与

按类别划分的关键问题

居民权利 + 保护:

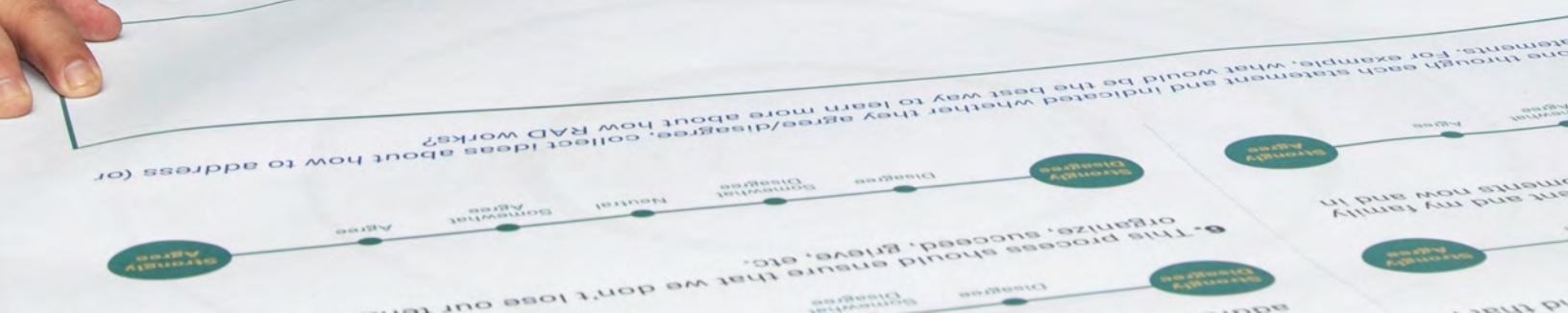
- 确认租户权利受到保护和加强
- 保证他们的租金仍以不超过其年收入的 30% 为上限
- 提供关于适型化（即将居住不足和过度居住的家庭迁往大小合适的单位的过程）的信息和指导原则；更新家庭组成；并完成年度再认证过程
- 提供关于新入住居民准入程序（包括信用和背景调查）的信息
- 明确关于公共设施责任变更的信息
- 提供关于为残疾居民提供保护和便利的信息

资本融资:

- 明确关于计划的维修和持续性维护的信息
- 明确关于 PACT 转换过程和拟议的填充式开发的信息
- 确认 NYCHA 继续拥有公共所有权
- 提供关于新的和现有的社区设施改善的信息
- 保证进行能源和系统升级
- 保证加强安全和安保

居民参与:

- 明确关于翻新过程和时间表，以及居民如何参与整个过程的信息
- 细化关于新联系人和维护请求系统的信息
- 提供关于居民在整个翻新过程中可以如何建议安全和安保计划的信息



建议

工作组设立了三个小组委员会，力求为 Chelsea NYCHA 住宅区提供全面而公平的解决方案：

- **资本融资策略 [第 19 页]**
- **居民权利和保护 [第 45 页]**
- **以及居民参与 [第 62 页]**

本报告中的建议由各小组委员会起草，然后由工作组全体成员审查和通过。

工作组坚信：

- 没有灵丹妙药：没有一种单一的收益策略或方法能解决 Chelsea NYCHA 住宅区的资金需求。可行的前进道路必须包括多项互相关联的策略。
- 需要采用全面而精准的方法来翻新住宅区；任何干预措施都必须满足每个住宅区的特殊需求。
- 工作组的所有三套建议都有着千丝万缕的联系：它们相辅相成，不可分割，也不能有选择性地执行。
- Chelsea NYCHA 居民必须在现在和未来的房屋翻新和运营中发挥核心决策作用，NYCHA 有责任确保机构和物业管理人员的居民参与度，并且让双方承担责任。
- 任何重建计划都应有一个根本承诺，即规划出适当的空间为四个住宅区的居民提供基本的社区服务。

术语表

- 1. ADA 标准：**根据《美国残疾人法》（Americans with Disabilities Act, ADA）实施物理改造（例如，安装扶手、加宽门、降低柜子高度），以符合无障碍要求。
- 2. 地区收入中位数（Area Median Income, AMI）：**一个地区家庭收入分布的中点（该地区有一半的家庭收入高于此中位数，一半的家庭收入低于此中位数）。在经济适用房中，收入条件门槛对照 AMI 设定，例如 AMI 的 50%。
- 3. 低层填充式商业/社区设施开发：**在停车场上修建一到两层的商用建筑物，例如用作办公室、社区设施或零售店。
- 4. 混合收入住宅填充式开发：**在 NYCHA 建设项目内的停车场或其他空地新建住宅楼，面向不同收入的人群提供市场价公寓和可负担公寓。
- 5. 永久共同负担能力承诺（Permanent Affordability Commitment Together, PACT）转换：**将 NYCHA 住宅区转换为更稳定的、名为基于项目第 8 章（Project-Based Section 8）住房租金补助计划的联邦资助住宅区的过程。通过这种转换，非营利性和营利性开发商可获得资金用于重大基建改进，并在 NYCHA 住宅区维护永久可负担性和居民权利。
- 6. 招标书（Request for Proposals, RFP）：**RFP 是由政府机构或主管部门签发的文件，用于宣布某个公共项目并向开发商招标。
- 7. 开发权转让（Transfer of Development Rights, TDR）：**TDR 是一种区划机制，允许业主向另一业主购买开发权，以提高其开发密度。⁴
- 8. West Chelsea 经济适用房基金（West Chelsea Affordable Housing Fund, WCAHF）：**West Chelsea 经济适用房基金于 2005 年作为 West Chelsea 特区重新区划（West Chelsea Special District Rezoning）的一部分而设立，“用于开发、购置或修复位于第四社区（曼哈顿）的中低或中等收入住房”。

⁴NYC 城市规划部 (DCP) <https://zr.planning.nyc.gov/article-ix/chapter-8/98-262>



资本融资

资本融资小组委员会（Capital Finance Subcommittee）负责审查本市的拟议计划，并制定替代方案，以工作组（最重要的是居民）可接受的方式满足 Chelsea NYCHA 的基建维修和更换需求。2019 年 1 月至 2020 年 12 月，资本融资小组委员会定期召开会议，就一套融资解决方案达成共识，以应对全面的实物需求评估（PNA）。资本融资小组委员会由 NYCHA 居民组成，包括 Elliott-Chelsea 和 Fulton Houses 居民协会主席、副市长 Vicki Been、NYCHA 主席 Gregory Russ、民选官员、第四社区委员会成员、NYCHA 工作人员以及当地和全市的非营利性倡导团体。曼哈顿第四社区委员会的 Joe Restuccia 和公民预算委员会（Citizens Budget Commission）的 Sean Campion 共同担任小组委员会主席。

NYCHA 介绍了其拟议的 Chelsea NYCHA 住宅区基建翻新融资计划，包括 PACT 转换，以及混合收入住宅填充式地块的新建工程。资本融资小组委员会审查了每个要素，并认为有必要建立一个财务模型，以测试现有和拟议的融资方案。由两位联合主席建立的财务模型已成为分析不同开发场景相关利弊的重要教导和沟通工具。该财务模型通过展示各个组成部分如何协同工作，为讨论提供了信息，这对工作组的建议至关重要。

财务模型和由此得出的预估值不应视为最终融资计划，而应视为一套融资参数，为工作组的建议提供参考。最终融资计划必须继续与本报告的建议一起，用于平衡 NYCHA 基建翻新的融资工作。

CHELSEA NYCHA 住宅区的资金需求

实物需求评估

委员会的第一项任务是根据 NYCHA 的建议，审查四个住宅区的 2017 年实物需求评估（PNA）报告（见附录 A）。资本融资小组委员会逐条审查了 PNA，并与 NYCHA 合作，删除了已经完成或正在维修中的基建项目，以教导工作组成员，特别是 NYCHA 居民，让他们了解全面的基建翻新涵盖了哪些项目。值得注意的是，这些讨论显示，全面更换供暖系统并未包含在 PNA 中。

供暖系统更换

可靠的供暖系统一直是 Chelsea NYCHA 居民关心的主要问题。几十年来，该住宅区的供暖系统一直故障不断，导致一些大楼在冬季长时间没有暖气。目前的供暖系统为中央系统，各小区多栋楼之间采用地下管道连接。管道从街道直接连接到 Con Edison 暖气供应系统。如果地下配送管道断裂，多栋大楼的暖气就会断供。经过长时间的讨论后，经 NYCHA 主席 Gregory Russ 同意，独立楼宇供暖系统的安装，包括为所有公寓安装新的配送管道，被纳入到工作组建议的工作范围内。这一决定使总体资金需求增加了约 1,800 万美元，预估总额达到 3.66 亿美元。

表 1：资金需求摘要

	Chelsea	Elliott	Chelsea Addition	Fulton	总计
2017 年 PNA 需求 (调整后)	57,135,546	100,546,789	17,570,176	167,357,771	\$342,610,283
完成的改进	(1,588,065)	(1,918,280)	(129,766)	(7,730,025)	(\$11,366,137)
计划的改进	(132,762)	(1,150,000)	(1,212,666)	(11,206,236)	(\$13,701,664)
更新后的五年需求	\$55,414,719	\$97,478,510	\$16,227,744	\$148,421,509	\$317,542,482
+ 至 2020 年的通货膨胀 情况 (每年 3%)	5,138,441	9,038,890	1,504,750	13,762,681	\$29,444,762
+ 其他供暖需求 (5 年 PNA 需求净额)					\$17,797,807
+ 退还未偿债务/LIHTC					\$1,500,000
剩余需求成本	\$60,553,160	\$106,517,399	\$17,732,494	\$162,184,191	\$366,285,051

安保改进

安保问题仍然是这些住宅楼的主要问题。在居民参与会议和曼哈顿第四社区委员会公共论坛上，居民们要求改善安保状况，包括入口门、安保摄像头、对讲机以及与纽约市警察局（New York City Police Department, NYPD）的协调。具体建议详见下文。

防洪能力

根据 2020 年 10 月城市规划部为统一土地使用审查程序（Uniform Land Use Review Procedure, ULURP）认证的《2020 年 10 月沿海地区防洪能力区划文本修正案》（October 2020 Zoning for Coastal Flood Resiliency Text Amendment），资本融资小组委员会讨论了防洪要求 — 即抵御 100 年一遇（年发生概率 1%）和 500 年一遇（年发生概率 0.2%）的洪水 — 对工作组建议的影响。小组委员会建议，在修复 Chelsea NYCHA 住宅区时考虑采取额外的防洪措施，以保护建筑物免受气候变化可能产生的最坏影响。根据《防洪能力区划文本修正案》，所有 Chelsea NYCHA 小区应适用抵御 500 年一遇洪水的防洪要求。⁵具体建议详见下文。

⁵NYC 城市规划部 (DCP) <https://www1.nyc.gov/site/planning/plans/flood-resilience-zoning-text-update/flood-resilience-zoning-text-update.page>

融资策略审查

资本融资小组委员会考虑了多项替代融资策略，包括：

- 公共融资
- 开发权转让
- 底层零售和社区设施开发
- 居民管理公司
- West Chelsea 经济适用房基金
- 混合收入住宅填充式开发
- PACT 转换

在讨论过程中显而易见的是，PACT 转换（有时也称为 RAD 转换）是充斥着各种情绪、虚假信息并让居民深感担忧的策略。因此，资本融资小组委员会决定先审查其他策略，以确定在不采用 PACT 转换方案的情况下可以将资本融资提高到何种程度。

公共融资

NYCHA 向工作组全体成员证明了，在过去三十年里，为第 9 章公共住房（Section 9 Public Housing）⁶提供的联邦资金和运营资金大幅减少。但是，第 8 章住房（Section 8 Housing）⁷在全国各区的数量越来越多，并且可用于非营利性和私人管理式住房。此外，地方民选官员代表还介绍了州和市的可用资金情况。

通过这些介绍得出结论，在过去 30 年里，联邦资助相对于需求有所下降，而第 8 章项下的住房补贴却保持稳定。在联邦层面，没有增加公共住房资金的政治意愿。与 Chelsea NYCHA 住宅区的资金需求相比，纽约州的资助微乎其微。尽管按照 2019 年与 HUD 的协议要求，市政府将在 10 年内（2019 年至 2029 年）向全市范围内的 NYCHA 项目提供超过 22 亿美元的基建资金，但 NYCHA 在全市的资金需求超过 400 亿美元。Chelsea NYCHA 目前获得的市级预算拨款并不能满足其资金需求。

⁶1937 年的《住宅法案》第 9 章规定，应资助市政公司和公共机构建设、拥有和运营享有补贴的公寓楼，也称为公共住房

⁷第 8 章住房由 1978 年的《住房和社区发展法》（Housing and Community Development Act）创设，是私人、公共和非营利性开发商的一个资金来源，让其通过使用联邦政府的租金补贴来拥有和运营经济适用房，而租户则支付其收入的 30% 作为租金。<https://www1.nyc.gov/site/nycha/section-8/about-section-8.page>

工作组达成广泛共识，公共融资比 **PACT** 转换和填充式开发更可取，但获得资金的时间不确定，无法满足基建维修的迫切需求。鉴于 Chelsea NYCHA 住宅区基建维修需求的紧迫性，工作组一致认为要推进其他融资来源。如果公共融资的可得性发生变化，我们可以修改资本融资来源计划，将其他方案替换成公共融资。

开发权转让（TDR）

紧邻 Chelsea NYCHA 住宅区西侧的 West Chelsea 特别区划分区（West Chelsea Special Zoning District）具有多种 TDR 分区机制，所有这些机制都被成功地用于转让上空权。

曼哈顿第四社区委员会和市议会土地利用部（City Council Land Use Division）的工作人员研究并提出了 TDR 融资策略。资本融资小组委员会审查了对通过 TDR 提高融资程度的分析，并向工作组全体成员提交了分析报告。大家一致认为，由于 TDR 由市场驱动，并取决于 West Chelsea 未来开发的地块，因此不能及时提供资金来应对资金需求。

资本融资小组委员会建议，在拟议的主要翻修工程完工后，当 TDR 可用时，应将其用于为 Chelsea NYCHA 住宅区创立一个持续性资本储备基金。

底层零售和社区设施开发

Fulton 居民协会指出，Ninth Avenue 沿线的 NYCHA 住宅区内有多个底层空间处于空置状态，或未被充分利用。资本融资小组委员会成员巡视了这些场地，并建议将其转换为商业空间。此外，还提出了一个策略，即在 West 16th Street 的停车场和 West 18th Street 的两侧修建一层和二层填充式建筑物，用于零售、商业、社区设施用途（图 2）。在 Elliott-Chelsea Houses 也找到了一块用于底层商业重建的地块。

这些策略将通过利用实用的底层空间来加强开发，同时也可将 Fulton 小区与周边社区连接起来。尽管当前经济不景气，但 Chelsea 的商业、零售和社区设施市场仍然充满活力。在目前的 R8 区划下，中间街区的社区设施（如卫生所或学校）可按规定修建，但零售或办公用途则需要由未来的开发团队更改区划。

居民管理公司

居民管理公司（Resident Management Corporation, RMC）是一种官方的合法方案，公共住房居民通过该公司可对其住宅区承担全部或部分管理责任。

2020 年 2 月，Chelsea 的一群 NYCHA 居民邀请 Schulte Roth & Zabel LLP 和 Siegel Teitelbaum & Evans, LLP 向工作组全体成员介绍了 RMC。虽然并非详尽无遗，但工作组对其进行讨论。有一个问题是，RMC 模式是否适用于这种规模的住宅区。资本融资小组委员会没有表达立场，也没有提出建议。

West Chelsea 经济适用房基金

West Chelsea 经济适用房基金 (WCAHF) 于 2005 年作为 West Chelsea 特区重新区划的一部分设立。通过重新区划，向被高线通行权 (High Line Right-of-Way) 阻碍的业主出售了高线转换廊道 (High Line Transfer Corridor) 上空的开发权，并在高线开发权出售 90% 之后成立了 WCAHF。WCAHF 使业主能够通过向由市政府管理的基金做出一定的贡献，在 West Chelsea 特别区划分区的某些区域获得区划奖励，并用于“开发、购置或修复位于曼哈顿区第四社区的中低或中等收入住房”。⁸

翻新 Chelsea NYCHA 住宅区显然是经济适用房的需求。目前，WCAHF 的行政管理人员手中的资金为 \$0，但开发商已承诺为该基金提供 1,733,500 美元的资金⁹，这笔钱可用于新建工程。资本融资小组委员会建议，根据供应情况，将该基金的一部分用于满足 Chelsea NYCHA 住宅区的资金需求。

混合收入住宅填充式建筑

作为 West Chelsea 重新区划协议要点的一部分，在 401 West 25th Street 和 425 West 18th Street 开发了两个新的经济适用房项目，包括 326 套可负担公寓，AMI 为 40% 至 195% 不等。Chelsea NYCHA 的两个居民协会都参与了这些开发项目的公开选址和审查过程。曼哈顿第四社区委员会的 2015 年《经济适用房计划》(Affordable Housing Plan)¹⁰ 中还确定了额外的经济适用房地块，以扩大 Chelsea 的经济适用房供应。

由于填充式开发的概念对 Chelsea NYCHA 住宅区来说并不陌生，资本融资小组委员会深入研究了新建混合收入住宅填充式建筑的选址、可负担性以及限制条件的细节。

对 ULURP 审查混合收入住宅填充式开发的讨论和争议

工作组讨论了统一土地使用审查程序 (ULURP)，即市政府对土地使用行动的公共审查程序。有些工作组成员认为，拟议的填充式开发应接受 ULURP 审查，他们对通过拟议的填充式开发为未来的 NYCHA PACT 转换开创先例表示关切，并指出了持续征询公众意见和进行市议会最终投票的重要性。有些工作组成员则不支持 ULURP，他们指出工作组流程已经为公共审查提供了重要机会，并大致描绘了未来居民广泛参与的情况。Fulton 和 Elliott-Chelsea 的居民尤其反对 ULURP，因为它将进一步延长修复的时间表。在此情况下，工作组最终选择不建议采用 ULURP。

⁸NYC 城市规划部 (DCP) <https://zr.planning.nyc.gov/article-ix/chapter-8/98-262>

⁹关于 500 West 28th Street 的区划事宜，相关公司已承诺为 WCAHF 提供 1,733,500 美元的资金。由于 COVID-19，与住房保护和发展部 (Department of Housing Preservation and Development, HPD) 签订的资金交付监管协议被延迟执行。

¹⁰曼哈顿第四社区委员会 (2015 年) <https://cbmanhattan.cityofnewyork.us/cb4/wp-content/uploads/sites/10/2020/05/29-HHHS-Updates-to-MCB4-Affordable-Housing-Plan-no-memo.pdf>

地块审查

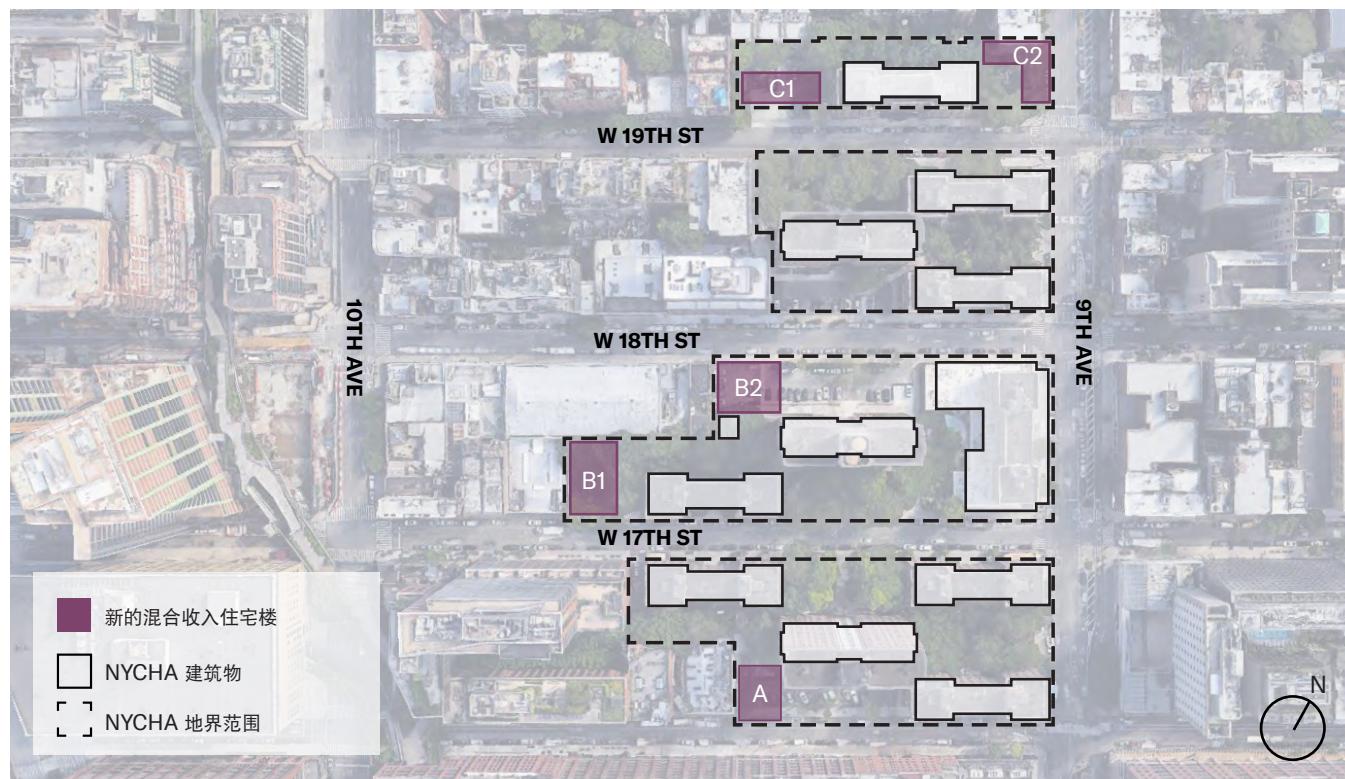
NYCHA 介绍了其对混合收入住宅填充式开发的原始规划，要求拆除 Fulton Houses 的一些建筑物。根据资本融资小组委员会的要求，NYCHA 提交了一份地图，其中显示了新建填充式住房的其他可能地点，包括 Ninth Avenue 和 West 19th Street 的运动场（见图 1 和图 3）以及 Elliott-Chelsea Houses 小区的 A 至 C.2 地块。资本融资小组委员会的首要任务是审查所有地块，并制定可接受的参数。

填充式开发的选址标准包括：

- 地块无需进行住宅拆迁
- 填充式地块不会取代开放空间（即篮球场或运动场），Fulton Houses 的一个地点除外¹¹
- 为保护现有公寓的采光和景观，在与 NYCHA 建筑物相邻的填充式地块上，新建填充式住房的窗户应与 NYCHA 现有住房窗户之间留有 60 英尺的间距
- NYCHA 现有住房窗户与填充式建筑物空墙之间应留有 30 英尺的间距
- 填充式建筑物的高度应在 22 至 24 层之间，与现有建筑物的高度保持一致
- 保留现有 NYCHA 通行证持有人的停车位，并在整个小区内重新分配车位

根据这些条件，加上待开发的填充式用地的总建筑面积，并结合给定参数进行了选址，确定了填充式开发项目的大建筑面积。

图 1：NYCHA 地块分析：Fulton 地块地图



¹¹该开放空间将被位于 429 West 17th Street 的室内社区中心所取代

逐地审查

资本融资小组委员会审查了每个地块，并就 Fulton 和 Elliott-Chelsea 小区的地块达成了共识。填充式住房项目下将建成约 696 套新公寓。资本融资小组委员会与 NYCHA 合作，在当地自行开展了市场调查，以确定修建此类建筑的经济性，同时考虑了开发、施工以及市场价租金。NYCHA 审查了这些假设，资本融资小组委员会建立了一个财务模型，以纳入这些假设。

Fulton 填充式地块

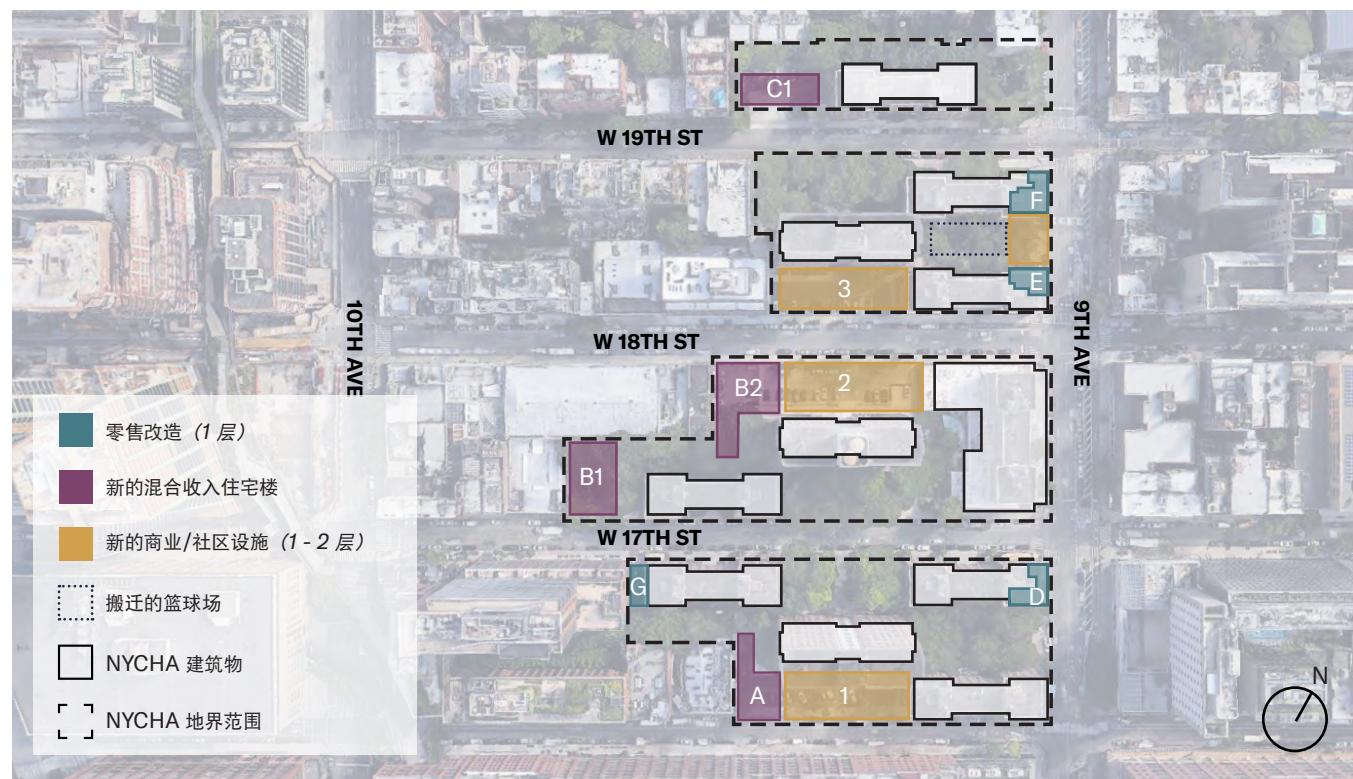
A、B1、B2、C1、1、2、3、D、E、F、G 地块在图 2 中。资本融资小组委员会审查了每个地块，并一致认为就占地面积、体量和高度而言，各个地块将会为 NYCHA 租户和社区所接受。

根据从模型中获得的信息，资本融资小组委员会意识到，Elliott-Chelsea 小区也需要填充式地块。

Elliott-Chelsea 填充式地块

资本融资小组委员会审查了位于 West 26th Street 靠近 Ninth Avenue 的 EC1 地块，该地块目前是 Elliott 的垃圾存放区。对 Elliott 小区也采用了大家一致同意的占地面积、建筑间距和高度要求。将 EC1 地块纳入模型后，基建资金仍然存在缺口。

图 2：工作组推荐的 Fulton 地块地图



Hudson Guild 地块

资本融资小组委员会成员与 Elliott 居民协会主席 Darlene Waters 一起巡视了 Hudson Guild 的 EC2 地块（包括相邻的运动场），随后又与 Hudson Guild 执行董事 Ken Jockers、其他居民协会会员以及市议会议长 Corey Johnson 的工作人员进行了后续讨论。在相关人员的指导下，资本融资小组委员会讨论了在 Hudson Guild 地块修建另一栋填充式住宅楼，以及建设一个新 Hudson Guild 的选址事宜。这个地块的难度最大，因为它需要采用分期施工规划，迁移一个运动场，并改造 Hudson Guild 儿童中心现有的一层建筑物用作商业用途。

经过这些实地考察和讨论后，最终建议在 West 27th Street 新建一栋面向 Chelsea 公园的住宅楼，这样将使该住宅楼与相邻 NYCHA 住宅楼的东面和西面窗户拉开距离，从而保持其采光和通风。这项拟议的开发项目将促使 Hudson Guild 迁至 West 26th Street 的运动场入口区域。Hudson Guild 的替代建筑物将把 West 26th Street 的所有项目集中整合在一座两层楼的建筑物内，从而保持 West 26th Street 相邻的 NYCHA 建筑物的采光和通风。可能会在 Elliott-Chelsea 的 EC1 和 EC2 地块（图 4）上建设，该地块上将建成约 236 套公寓。

在就填充式地块达成共识后，后续讨论则围绕住宅开发地块的收入混合模式展开。

图 3：NYCHA 地块分析：Elliott-Chelsea 地块地图

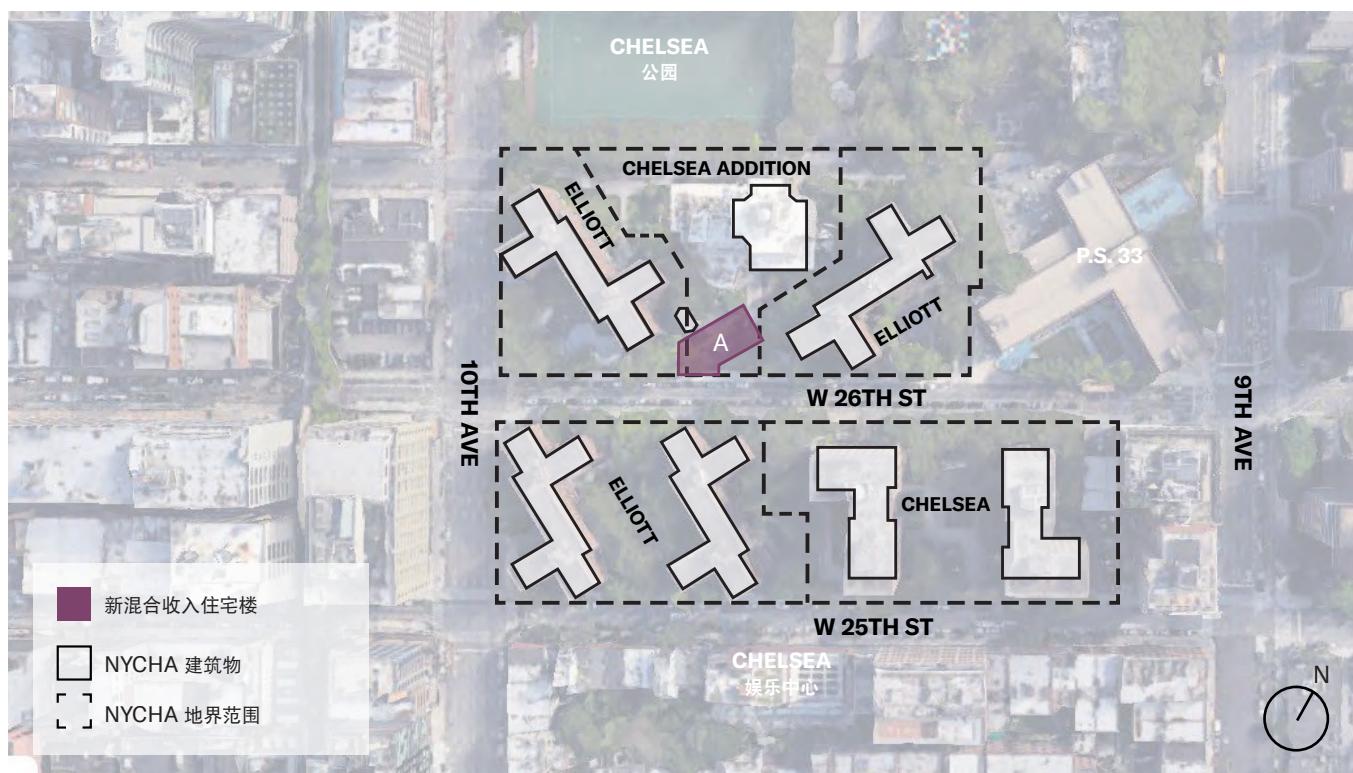


图 4：工作组推荐的 Elliott-Chelsea 地块地图

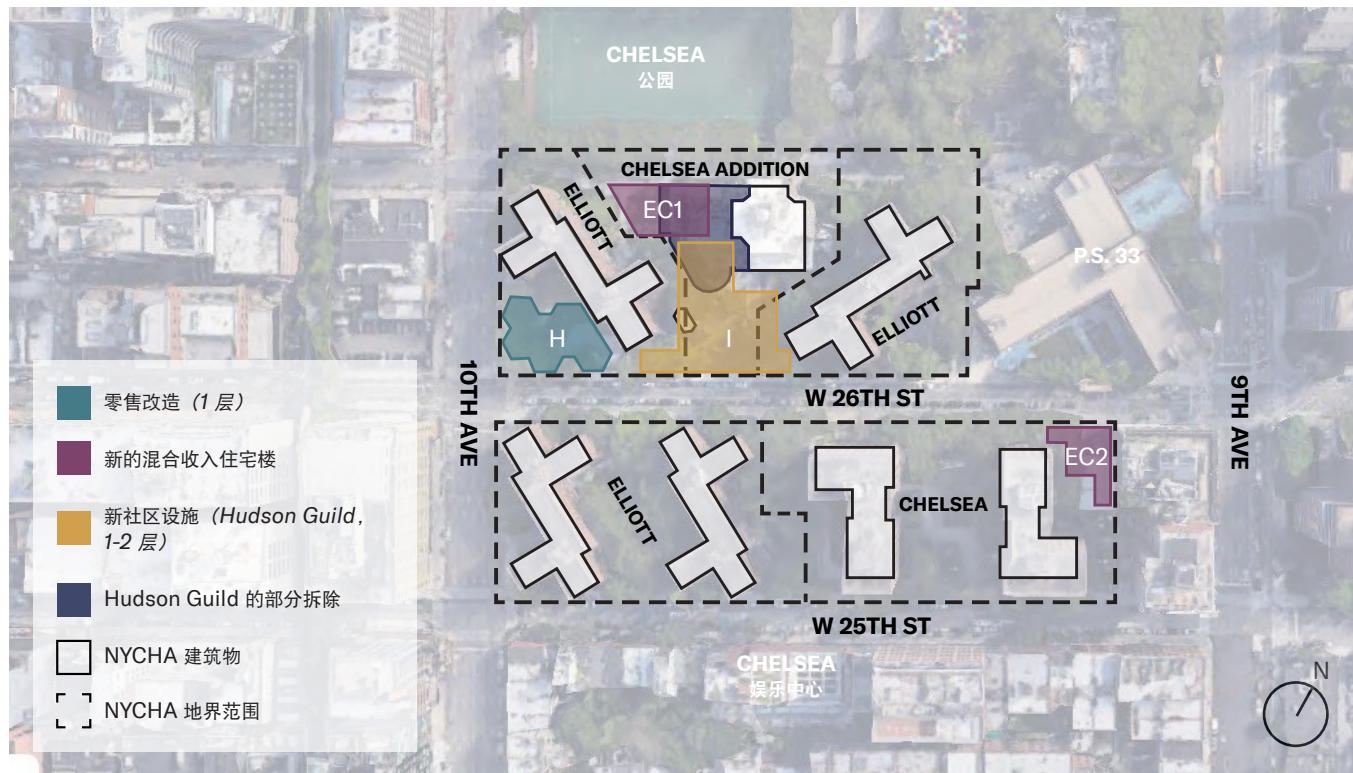


表 2：拟议的开发项目摘要

住宅区	单元
Chelsea	425
Elliott	96
Chelsea Addition	606
Fulton	944
经济适用房	348
市场价	348
总计	2,767

住房建设计划和可负担性

背景信息

如今的 West Chelsea 是全市收入最高的地区之一，有很多高端公寓、豪华租赁公寓，以及一系列 80/20 计划（80/20 Program）¹² 住宅区。长期居住在 Chelsea 的中低收入租户被街区产生的巨大变化和贵族化所包围，很多人认为这是 2005 年 West Chelsea 重新区划的结果。在 West Chelsea，Chelsea NYCHA 住宅区现在成为了高收入租赁和自有住房海洋中的一座孤岛。¹³ 资本融资小组委员会的许多成员，包括民选官员和 NYCHA 居民，对在 NYCHA 的土地上引入市场价公寓表示担忧。

对于 Chelsea 的 NYCHA 居民而言，这种担忧并非空穴来风，因为已经有居民的朋友和家人因 Chelsea 的贵族化而流离失所。Chelsea 新建的市场价楼盘紧邻 NYCHA Chelsea 住宅区，或与之隔街相望。这种变化造成了街区居民收入极度悬殊，2015 年 HBO 纪录片 *Class Divide* 就记录了这一情况，片中的许多人正是 Chelsea NYCHA 的居民。因此，在拟议的混合收入填充式住宅楼中尽可能减少市场价单位的数量，对 Chelsea NYCHA 居民很重要。

增加资本融资与可负担范围的比较

填充式住宅楼中的市场价住房越多，用于 NYCHA 基建维修的资金就越多。在新建的填充式开发项目中减少市场价住房，与为 Chelsea NYCHA 住宅区的基建翻新带来最大投资的目标背道而驰，因此，可负担公寓的比例以及这些公寓对应的可负担收入范围将成为后续讨论的重点。

虽然在每个填充式地块上新建更多市场价住房将为 Chelsea NYCHA 基建维修带来更多资金，但新建的可负担公寓将随之减少。这种方案将在整个 Chelsea 和曼哈顿第四社区已完工或建设中的 75/25 计划或强制包容性住房（Mandatory Inclusionary Housing）¹⁴ 计划下创造住房。减少市场价住房将产生三个结果：

- 减少为翻新带来的资本融资
- 增加可负担公寓
- 使中等收入家庭负担得起，而非低收入家庭

围绕如何平衡这些竞争性需求和担忧展开了积极的讨论。

¹²纽约州住房金融局（NY State Housing Finance Agency, HFA）的80/20计划，现在称为75/25计划，向多户家庭租赁住房提供免税融资，将 20% 的公寓留给极低收入居民

¹³In Chelsea A Great Wealth Divide, NY Times, 2015 年 10 月 25 日

¹⁴强制包容性住房是一项城市计划，要求在受区划行动影响的地块上建造永久性经济适用房。该计划于 2016 年通过，具有两个基本的可负担性方案（将 25% 或 30% 的单位留作经济适用房）。

Chelsea 近期产生的经济适用房

由于 2005 年 West Chelsea 重新区划，Chelsea 产生了大量的可负担公寓，其中大部分服务于低收入家庭。

根据曼哈顿第四社区委员会收集的数据，在 2008 年至 2018 年间，Chelsea 通过包容性或其他区划驱动型计划，修建了 1,296 套可负担公寓。其中 992 套，即 76.5%，面向收入低于 80% AMI 的低收入家庭，而这其中又有大部分单位，即 835 套，是收入在 40% 至 60% AMI 之间的家庭负担得起的（见附录 B）。剩余 304 套面向收入在 100% 至 195% AMI 之间的家庭，其中大部分单位，即 249 套或 23.5%，面向收入在 100% 至 165% AMI 的家庭（见附录 B）。因此，在市场服务于高收入家庭，包容性住房主要服务于收入低于 50% AMI 家庭的同时，面向中等收入家庭的经济适用房被排除在外。

对公寓可负担性范围的讨论和争议

资本融资小组委员会讨论并审查了多个收入混合方案。有些成员提出只提供可负担公寓，不提供市场价单位。NYCHA 根据强制包容性住房的区划要求（将 70% 或 75% 的市场价公寓与 30% 至 25% 的可负担公寓混合）提出了其初始方案。据悉，强制包容性住房方案通过减少可负担公寓数量（这些公寓对低收入家庭来说是负担得起的），增加市场价单位数量，将为 NYCHA 带来最多的资本投资。还讨论了社区经济一体化的问题，提到了 Penn South 作为中等收入住房与 NYCHA 低收入住房并排而立的例子。有人问，建议草案如何平衡多个收入阶层的经济一体化，在提供低购买力范围的同时，仍然为 Chelsea NYCHA 基建翻新提供所需资金。

由于同时实现多个开发和住房目标及考虑因素的复杂性，在整个工作组流程中一直在讨论此事。其中一个住房目标是覆盖收入属于中等收入范围，即 AMI 的 120-165%（见表 4，了解 AMI 收入限额），家庭成员数量为 1-5 人，收入为 95,520-186,605 美元的公务员、教师和双职工家庭（表 5）。这些社区成员在 Chelsea 的住房市场上毫无竞争力，市场价月租金为单间 3,200 美元起，一居室 3,800 美元起，两居室 5,500 美元起。

与上述目标背道而驰的是，市场价单位占多数、可负担单位占少数的住宅区将为翻新计划筹集到最多的资本资金。然而，有些工作组成员不愿意支持在 Chelsea NYCHA 住宅区内开发任何市场价住房。

因此，资本融资小组委员会初步建议尝试平衡各种竞争性需求，即保留 2,071 套低收入 Chelsea NYCHA 公寓，作为基建计划中的低收入部分，新建收入限制单位提供给中等收入家庭，并利用市场价单位来达到平衡。在整个讨论过程中，市政府和 NYCHA 建议，计划应旨在覆盖更多中等收入和低收入家庭。

表 3：初始公寓收入可负担性范围和套数

收入水平	占总数的百分比	单元数
低收入（现有）	75%	2,071
中等收入（新）	12.5%	348
市场价（新）	12.5%	348
总计		2,767

表 4：初始可负担性摘要

AMI 等级	预计租金*	单元数	占总数的百分比
MID	125%	\$2,979	174
	165%	\$4,131	174
市场价单元		348	50%
总计		696	

收入水平：MID-中等
*预计的租金价格基于 2 卧室单元
 HPD AMI 水平来源：<https://www1.nyc.gov/site/hpd/services-and-information/area-median-income.page>

表 5：初始中等收入公寓的收入中位数划分

家庭规模	MID	
	125% AMI	165% AMI
1	\$95,520	\$131,340
2	\$109,200	\$150,150
3	\$122,880	\$168,960
4	\$136,440	\$187,605

收入水平： MID-中等

新冠疫情对房屋融资的影响

COVID-19 的经济影响造成了全国范围内抵押贷款利率下降。¹⁵财务模型经过修改，反映了这一下降情况，从而在 PACT 融资方面产生了 1,440 万美元的额外翻新资金。2020 年 1 月，抵押贷款利率进一步修订，通过 PACT 又产生了 2,540 万美元的资金。这一变化使更多低收入单位被纳入收入阶层组合。经过最终的更改，拟议的住房建设计划被修改为包括下列收入阶层的可负担公寓。

关于可负担性范围的讨论摘要

随着可负担性范围的加深和扩大，实现了各种竞争性需求的协调，创造了更广泛的可负担范围，最大限度减少了市场价单位，并为 NYCHA 现有公寓翻新提供了足够的资本融资。在极端当地条件和担忧的驱动下，对 Chelsea NYCHA 住宅区混合收入住宅填充式开发的可负担性范围达成了共识。Chelsea NYCHA 住宅区毗邻本市的一些高成本住宅。这种接近性及其实际和感知效应，为争论和共识的达成提供了信息。

市内其他 NYCHA 小区填充式项目的收入可负担性组合应符合社区需求。对 Chelsea 有意义的因素未必对市内其他街区也有意义。工作组的建议（包括可负担性范围和组合）表示工作组期望满足 Chelsea NYCHA 住宅区的居民表达的需求。

图 7：拟议的市场价和可负担单位划分

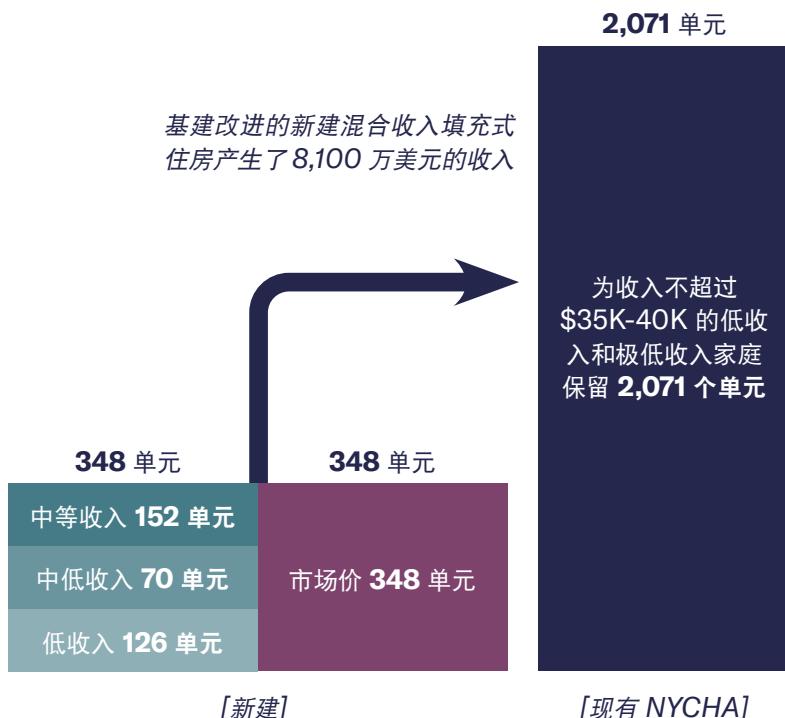


表 6：修订后的公寓收入可负担性范围和套数

收入水平	占总数的百分比	单元数
低收入（现有）	75%	2,071
低收入（新）	4.5%	126
中低收入（新）	2.5%	70
中等收入（新）	5.5%	152
市场价（新）	12.6%	348
总计		2,767

¹⁵这些较低的抵押贷款利率是以目前的利率趋势为基础，由市场驱动。

表 7：可负担性摘要

AMI 等级		预计租金*		单元数	占总数的百分比
VLI	50%	\$1,110		35	5%
LI	60%	\$1,366		35	5%
	80%	\$1,878		56	8%
MOD	100%	\$2,467		70	10%
MID	125%	\$2,979		70	10%
	165%	\$4,131		82	12%
市场价单元			348	50%	
总计			696		
收入水平：					
VLI-极低		LI-低		MOD-中低	
*预计的租金价格基于 2 卧室单元 HPD AMI 水平来源： https://www1.nyc.gov/site/hpd/services-and-information/area-median-income.page					

表 8：中低收入和中等收入公寓的收入中位数划分

家庭规模	VLI	LI		MOD	MID	
	50% AMI	60% AMI	80% AMI	100% AMI	125% AMI	165% AMI
1	\$39,800	\$47,760	\$63,680	\$79,600	\$95,520	\$131,340
2	\$45,500	\$54,600	\$72,800	\$91,000	\$109,200	\$150,150
3	\$51,200	\$61,440	\$81,920	\$102,400	\$122,880	\$168,960
4	\$56,850	\$68,220	\$90,960	\$113,700	\$136,440	\$187,605
收入水平：VLI-极低		LI-低		MOD-中低		MID-中等

PACT 转换

居民对 PACT 转换的主要担忧集中于错误信息，即市政府和 NYCHA 试图将公共住房小区出售给私人业主。租户担心会失去市政府和 NYCHA 的监督、失去 NYCHA 土地租约赋予的现有权利以及失去现有的投诉和申诉权利。

NYCHA 关于 PACT 的介绍为工作组审议提供了信息。这些计划条款成为了工作组审议时最重要的考虑因素：

- NYCHA 将继续拥有 Chelsea NYCHA 土地和现有建筑物，这些土地和建筑物将出租给一个私人的非营利性开发团队
- 土地租约条款将保护工作组提案中商定的所有租户权利和租户参与要求
- 每个新的住宅、商业或社区设施填充式开发地块将归 NYCHA 所有，出租给 PACT 项目团队，并有一个单独的监管协议来管理公寓的可负担性。
- 第 9 章或公共住房计划不允许将抵押贷款用于基建翻新，而第 8 章计划则允许使用抵押贷款；因此，在进行 PACT 转换后，住宅区将有资格获得大量融资
- NYCHA 将在土地租约和其他监管文件中制定多项规定，让 PACT 项目团队承担责任，并强制实施 PACT 转换和住宅填充的要求。
- 如果 PACT 项目团队不履约，NYCHA 可以终止其土地租约

工作组对 PACT 进行了全面评估，包括预算估算、区划分析以及与主要利益相关者对话。

PACT 转换如何运作

NYCHA 针对 PACT 转换发布 RFP。项目团队（开发商、物业经理、总承包商和社会服务机构）提交的提案必须符合 RFP 的要求。PACT 开发项目的 RFP 将包括以下条款：

- 制定一个翻新计划，以满足实物需求评估所确定并经工作组提案修改的基建需求，并提供详细的开发和施工时间表
- NYCHA 提供一份长达 99 年的土地租约，维持房屋可负担性
- 将租赁补贴类型从第 9 章转换为第 8 章
- 至少 25% 的第 8 章单位享有租户保护优惠券（Tenant Protection Vouchers, TPV），并向项目支付较高的租金和补贴
- TPV 提供的较高补贴将使该住宅区能够获得较高的抵押贷款，为翻新筹集资金
- NYCHA 已同意向 HUD 申请豁免，在 Chelsea NYCHA 住宅区为 PACT 转换实施租金上限制定翻新、住宅填充、商业和社区设施空间竣工的一系列绩效标准（如果在 RFP 回应中提议）

在 NYCHA 和居民协会领导层对 RFP 回应进行评估后，NYCHA 便会将该项目交给 PACT 项目团队。NYCHA 和选定团队将完成该计划，然后提交给 HUD。获得 HUD 批准后，NYCHA 将与 PACT 项目团队签订 99 年租约，并担保融资。之后，NYCHA 现有建筑物的基建翻新工程将开始，新的填充工程也将分期进行。

从 NYCHA 发布 RFP 到 PACT 项目团队进行项目收尾工作，整个开发过程大约需要 24-36 个月。

为什么是 PACT?

主要讨论的重点是为什么需要进行 PACT 转换。经过多次会议，有一点显而易见，即 PACT 转换为 Chelsea NYCHA 住宅区的资金需求提供了单一最大的资金来源。在 3.66 亿美元的需求中，PACT 将提供约 2.63 亿美元，占总项目资金的 72%。

然而，工作组一致认为，PACT 只有在 Chelsea NYCHA 居民维护并加强他们目前的租户权利和保护的情况下才能进行，而且 PACT 转换还必须包括一个稳定长期的居民参与过程，以居民的体验和优先事项为中心。

只有在以下条件下，才能推进 PACT 转换：

- 必须将居民权利和保护建议纳入 NYCHA RFP、NYCHA 租约和其他监管文件中
- 必须将居民参与建议纳入 NYCHA RFP、NYCHA 租约和其他监管文件中
- RFP 将优先考虑开发团队，包括非营利性合作伙伴和/或少数民族和女性拥有的商业企业（Minority and Women-Owned Business Enterprises, M/WBE）开发商，以及其他受保护群体

在这些条件下，工作组建议将 PACT 转换作为解决方案的必要组成部分。PACT 将产生所需资本融资的最大份额，以满足 Chelsea NYCHA 住宅区的资本融资需求，并为 Chelsea NYCHA 居民提供经过翻新的、安全的、健全的和永久可负担的住房。

原则和建议

下列原则和建议的制定是为了指导 NYCHA 就上述范围发布的 RFP，为重建过程和途径设定参数。这一努力旨在满足 NYCHA 资金需求，并确保 Chelsea 的 NYCHA 居民在规划和翻新他们的家园方面发挥核心作用。

这些建议与居民权利和保护以及居民参与建议的实施相互关联，并取决于这些建议的实施。

原则

1. 不拆除 NYCHA Chelsea 住宅区内的现有住宅楼。
2. 本提案中产生的所有资金将仅用于 NYCHA Chelsea 住宅区。
3. NYCHA 居民权利必须受到保护，并在 NYCHA 与 PACT 项目团队签订的 99 年租约以及所有具有完全可执行性的监管文件中详细说明。这些居民权利必须符合工作组的建议。
4. 在整个开发过程中，NYCHA 和 PACT 项目团队必须继续让 NYCHA 居民一致且实质性地参与进来。这种参与必须符合工作组的建议。
5. 住宅填充式地块的开发必须平衡 Chelsea NYCHA 住宅区翻新的最大收益，同时在高度和体量上尊重 NYCHA 小区和街区环境。填充式开发必须平衡各种负担能力，尽可能减少市场价单位，以保持每个住宅区的全面翻新具有财务可行性。
6. 住宅填充式开发的可负担单位应享有 50% 的社区优惠。在 50% 的社区优惠范围内，其中 50% 的公寓将享有 NYCHA 租户优惠。

建议

1.0 开发团队

- 优先考虑让重要的非营利性组织 (NFP) 和 M/WBE 开发商参与，包括但不限于：
 - 让 NFP 参与有关计划和绩效的所有重大决策
 - 让 NFP 公平分担开发商费用
 - 让 NFP 积极参与居民参与会议
- 高度优先考虑有经验和/或与 Chelsea 社区有关系的非营利性开发商。¹⁶
- 开发团队必须具有当地招聘、学徒计划和符合第 3 章 (Section 3) 条件的招聘经验，以为极低和低收入 NYCHA 居民提供就业机会。

2.0 选址和设计考虑因素

- 通过重新配置或迁移现有建筑物入口来激活空间，以确保安全性，并适应新的零售空间。

3.0 基建翻新

- 必须根据所有四个Chelsea NYCHA 住宅区的最新PNA完成，按附录A进行更正和修订，并通过该流程进行任何新的检查
- 还必须安装单独的楼宇供暖系统，包括为所有公寓安装新的配送管道
- 必须包括升级楼宇系统，以确保提供最佳的公用设施性能（供暖、制冷、供水）和室内空气质量
- 按照 ADA 标准，使公寓可供残疾租户无障碍通行

4.0 安保改进

在2020年12月举行的Chelsea NYCHA居民参与会议和曼哈顿第四社区委员会公共论坛上，多位居民就安保改进提出了要求，包括：

- 升级或更换建筑物大门
- 在楼梯间和公共场地安装安保摄像头
- 更换公寓对讲机，并考虑使用可视对讲
- 将大楼和出入门钥匙更换为电子遥控钥匙系统
- 考虑在两个小区为警察服务区 (Police Service Area, PSA) 第四分局提供空间

5.0 施工和翻新影响

- PACT 项目团队必须满足建筑局 (Department of Buildings) 对已入住公寓翻新的所有要求，并保持翻新和施工现场的安全、卫生和健康
- 必须规划填充工程的分期施工和后勤工作，以尽可能减少施工对 Chelsea NYCHA 居民的影响
- 必须与居民协会协商制定翻新和施工的后勤规划和沟通

¹⁶作为工作组的重要成员，Clinton Housing Development Company 的执行董事 Joe Restuccia 本人及其组织已回避，并未加入与 Chelsea NYCHA 住宅区的未来重建 RFP 有关的开发团队。

6.0 防洪能力

根据目前正在接受公开审查的《防洪能力区划文本修正案》，项目应纳入以下防洪减灾措施，并管理其成本影响：

- 抵御 500 年一遇洪水（年发生概率 0.2%）的防洪要求应适用于整个 Fulton 小区，并在适用情况下适用于 Elliott-Chelsea 小区
- 为了确保底层建筑高度足够高，不存在“压低层高”的现象（天花板高度低），任何新建住宅楼的出入口应采用干式防洪处理
- 零售改造应采用湿式防洪处理¹⁷
- 社区设施应采用干式防洪处理¹⁸
- 停车场应采用湿式防洪处理
- 出于防洪目的，允许增加高度，即在基本洪水水位标高（Base Flood Elevation, BFE）上增加高度余量
- NYCHA 税收地界的 BFE 为 2 至 4 英尺。该标准允许额外增加 5 英尺高度。因此，该计划应将 Fulton 小区的最高高度从 220 英尺提高到 225 英尺，将 Elliott-Chelsea 小区的最高高度从 240 英尺提高到 245 英尺。
- 由于拟议的新填充式开发远低于 NYCHA 小区现有的可用防洪容积率（Floor Area Ratio, FAR），因此无需豁免该 FAR。
- 对于现有建筑物，所有机械和供暖系统必须迁移到一楼以上。Fulton 小区的所有大楼入口必须采用干式防洪处理。¹⁹ 所有电梯或设备或电梯井必须采用干式防洪处理。

¹⁷让洪水进入封闭区域。有关更多信息，请参见：<https://www.fema.gov/pdf/rebuild/mat/sec6.pdf>

¹⁸防止洪水进入。有关更多信息，请参见：<https://www.fema.gov/pdf/rebuild/mat/sec6.pdf>

¹⁹由于 Elliott-Chelsea 小区的所有大楼入口均已架空，因此不需要对大楼进行干式防洪处理。

资本融资来源

对以下融资来源进行了广泛讨论，这些来源是满足 Chelsea NYCHA 资金需求的可行组合。请注意，预估的融资金额基于财务模型，并不是最终融资计划，而是一系列财务参数。来源按数量级排列如下：



修改后的 RAD/PACT 转换及私人抵押贷款债务 (预估为 2.63 亿美元)

- PACT 转换必须以接受居民权利和保护建议为条件。
- 居民保护条款必须纳入 NYCHA 与 PACT 项目团队签订的土地租约和监管协议中。按照“居民权利和保护”部分所述，必要时，NYCHA 将寻求 HUD 豁免，以确保这些保护永久有效。
- 必须保证让 25% 的 Chelsea NYCHA 租户享有第 8 章 TPV，以确保项目的财务可行性。
- 如果住宅区符合联邦公共住房淘汰规则的标准，则必须保证让 Chelsea Addition 的 96 套公寓享有第 8 章 TPV，以确保整个项目的财务可行性。
- PACT 转换必须以接受居民参与建议为条件。



混合收入住宅填充式建筑 (预估为 8,100 万美元)

工作组考虑了 NYCHA 提出的 Fulton 小区 A 至 C.2 地块（图 1 和图 3），并提议在 Elliott-Chelsea 小区增加两个地块。在拟议地块周边现有的 NYCHA 住宅楼和当前用途（即租户停车场、开放空间、社区设施或维护设施）方面，仔细考虑了每个地块。制定了总体开发标准。按照该标准评估了各个地块。建议对六个地块进行混合收入住宅开发：Fulton 小区的 A、B.1、B.2 和 C.1 地块，Elliott-Chelsea 小区的 EC1 和 EC2 地块（图 2 和图 4）。工作组否决了 Fulton 小区的 C.2 地块，认为该地块不适合开发。总体考虑因素列举如下，逐个地块的评估见附录 C。

地块考虑因素

- 任何新住宅区的高度和体量都必须适应街区环境。
- Fulton 小区的最大建筑高度为 22 层（或 225 英尺），Elliott-Chelsea 小区为 24 层（或 245 英尺）。
- NYCHA 居民停车场必须保留目前的车位数量。在 Chelsea 的每个 NYCHA 小区内，将重新配置和迁移 NYCHA 居民停车位，并继续执行现有的停车合同。

- 必须迁移、重新分配 NYCHA 垃圾和回收设施，并将其纳入到住宅或商业/社区设施填充式建筑物的设计中。
- 任何被新建工程置换的社区开放空间、运动场或室外休闲空间必须重新安置。
- 对现有开放空间或运动场的开发必须置换该社区设施。置换开放空间或运动场的新建混合收入住宅楼的第一张临时占用证，必须以新社区或休闲设施的临时占用证为条件。
- Hudson Guild 大楼的翻新/置换工作必须分期进行，以确保尽量减少对 Hudson Guild 提供的社会和社区服务的干扰。



零售改造 (预估为 1,200 万美元)

- 根据 Fulton 居民协会的建议，在 West 17th Street 以及 West 18th 与 19th Street 之间确定了六个地块（D、E、F、H、I 以及 E 和 F 之间的填充式地块），用于开发为零售改造空间。预计可创造出 19,100 平方英尺的零售改造空间，这将恢复 Ninth Ave 西侧 West 16th 与 West 19th Street 之间的底层零售连续性。目前位于 West 18th Street 与 West 19th Street 之间的篮球场将向西迁移，以允许额外 3,800 平方英尺的一层零售填充地块与 E 和 F 地块相连。



公共融资 (预估为 800 万美元)

- 优先考虑公共融资，但目前联邦、州、市政府层面都没有足够的公共资金来满足 Chelsea NYCHA 住宅区当前 3.66 亿美元的巨额资金需求。
- 过去几十年来，联邦资助金额大幅减少。与 Chelsea NYCHA 住宅区的资金需求相比，州政府资助金额微乎其微。虽然市政府最近将 2019 年至 2029 年的 22 亿美元纳入了对 NYCHA 的预算，但这笔钱是用于整个城市的。任何拨款都无法满足 Chelsea NYCHA 住宅区的总需求。
- 如果政府对 NYCHA 的预算发生变化，我们可以修改资本融资计划来源，将其他方案替换成公共融资。
- 市议会目前为 Chelsea NYCHA 住宅区划拨的 7,553,750 美元资本预算已纳入资本融资小组委员会的财务模型。²⁰

²⁰市议会资助有一定的限制，会影响资金的使用时间和方式。回应 Chelsea NYCHA RFP 的开发商应进行自我分析，以确定是否应依赖这笔资金。



底层零售和社区设施开发 (预估为 500 万美元)

- 对四个估计总面积为 38,618 平方英尺的地块 (1、2 和 3、G) 制定了底层再利用计划，不仅包括翻新 Ninth Avenue 沿线的空间作为商业用途，还包括在 West 16th Street 的停车场以及 West 18th Street 两侧修建一到两层填充式商业或社区设施建筑物（图 2），该计划已延伸到 Elliott-Chelsea 小区的一个地块。
- 在目前的 R8 区划下，社区设施应按规定修建，但中间街区的零售/办公开发项目需要更改区划。



West Chelsea 经济适用房基金 (WCAHF) (预估为 734,000 美元)

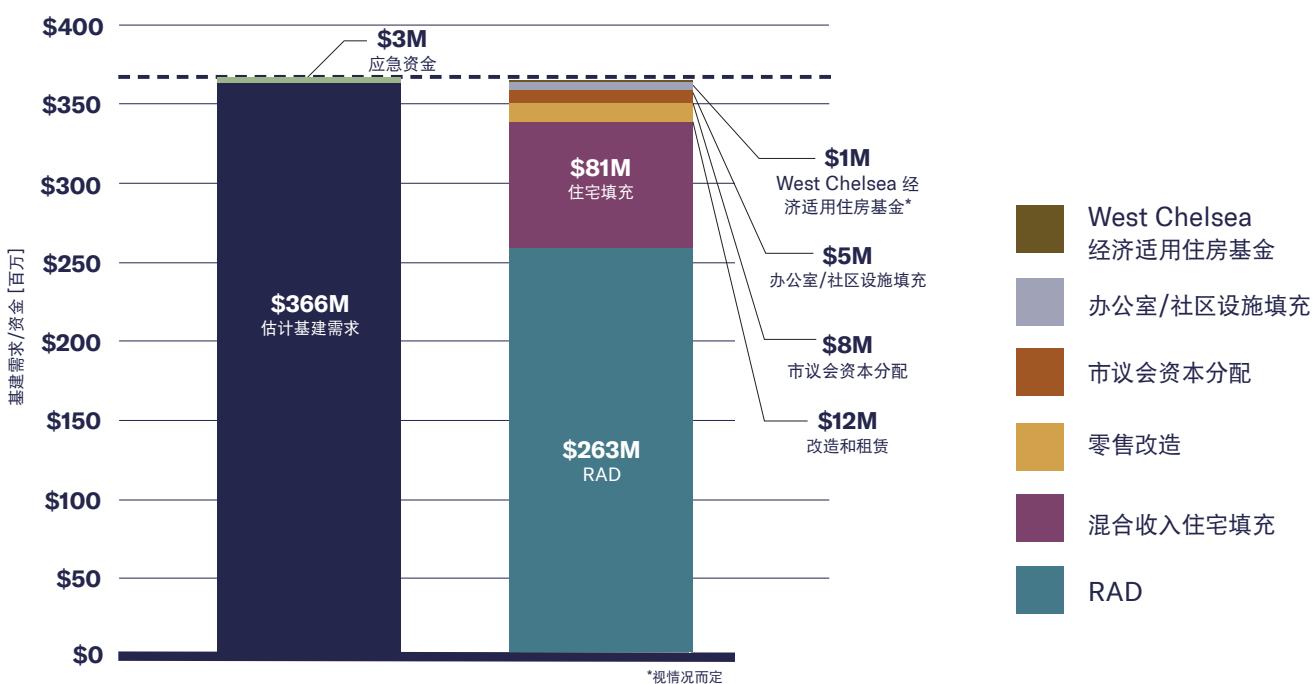
- 开发商承诺为 WCAHF 提供 1,733,500 美元的资金。由于承诺要为另一个城市项目划拨 100 万美元，因此剩余 733,500 美元的承诺拨款应用于解决 Chelsea NYCHA 住宅区的资金需求（如有）。



其他应急款项 (预估为 300 万美元)

- 该计划还包括额外 300 万美元的应急款项，用于支付在施工过程中可能发现的不可预见的基建改进需求。

表 9：应对 5 年资金需求的资本融资估计来源



已讨论但未纳入的机制

在多次会议上广泛讨论了开发权转让（TDR）和居民管理公司（RMC）。资本融资小组委员会达成共识，认为这两个机制都不能及时提供足够的资金来满足 Chelsea NYCHA 住宅区的资金需求。工作组建议，由于 TDR 流程由市场驱动，并取决于 West Chelsea 长期开发的地块，因此不能及时提供资金来应对资金需求。但是，在拟议的主要翻修工程完成后，应将 TDR 用于为 Chelsea NYCHA 住宅区创立一个持续性资本储备基金。



Hector
Vazquez
Elliot-Creson
T.A.

МЫ ХОТИМ УЗНАТЬ ВАШО МНЕНИЕ!
Обсуждения в формате групповых дискуссий

Действия
Решения
Действия
Решения

TELL US WHAT YOU THINK
Скажи, что ты думаешь

Activity 1: What We Heard
Активность для выслушивания общего мнения о текущем положении дел в Ньючина. Скажи, что ты слышал

Activity 2: Community Priorities
Коммьюнити-вотдых для определения приоритетов. Скажи, что тебе важнее всего в Ньючинах.

Report Back + Next Steps
Все участники получат отчет о том, как прошел процесс. Скажи, что тебе важнее всего в Ньючинах.



BURTON
(НУЧИНА)

居民权利和保护

Chelsea 工作组居民权利和保护小组委员会负责审查 NYCHA 公共住房（第 9 章）和 NYCHA PACT（第 8 章）计划之间的差异，并确保目前和未来的居民作为租户的权利在 PACT 转换时受到保护和扩展。居民们与工作组分享称，由于长期担心公共住房的管理问题，极度不信任 NYCHA。具体表现为居民担心他们是否有能力继续住在自己家中，而不会看到租金上涨或受到驱逐威胁。此外，许多居民对 PACT 转换的意义感到害怕和困惑。

2020 年 1 月至 3 月以及 2020 年 9 月至 12 月，居民权利和保护小组委员会对租赁和合同文件进行了详细审查，咨询了纽约住房法和 NYCHA 政策方面的专家，研究了对居民关切问题的回应，并提出了以下建议，以在 PACT 转换之前、期间及之后保护和扩展居民权利。

背景信息

对 PACT 转换的现有保护概述

首次创建 RAD 计划时，HUD 将正在进行 RAD 转换的住宅区中的居民权利编纂为法律，这些权利也适用于所有 PACT 转换。例如，在 RAD 转换期间，居民有权继续留在自己家中，无需重新审查收入资格或进行刑事背景调查。2016 年，专注于保护和发展经济适用房的非营利性组织 Enterprise Community Partners 与 NYCHA 合作，召开了由一群居民领导者和住房倡导者组成的 RAD 圆桌会议，以进一步确保在 NYCHA 通过 RAD 转换物业时保护居民权利。RAD 圆桌会议发布了一份文件，其中记载了 NYCHA 承诺在其转换过程中遵循的指导原则。NYCHA 还承诺将 RAD 租户保护和 RAD 圆桌会议指导原则扩展到其 PACT 转换中。

以下是 RAD 圆桌会议指导原则中的主要现有居民保护措施：

RAD 转换通知：居民和居民协会（Resident Associations, RA）都将收到通知，说明正在考虑对其所在的住宅区进行 RAD 转换。在 HUD 考虑 NYCHA 的申请时，NYCHA 应开始对居民进行宣传教育，确保居民在住宅区获得 HUD 批准之前了解 RAD。

租金：居民将继续支付不超过调整后家庭总收入 30% 的租金。在转换前支付持平式租金（低于 30%）的家庭，将在 5 年内分阶段增加租金。

申诉和租约终止：NYCHA 将制定一套居民申诉和租约终止程序，该程序将在转换后生效。每个转换后的住宅区都要统一遵循此程序，并且各物业经理必须予以实施。

继承权：转换后，现有居民将继续享有相同的公共住房继承权，新居民将享有第 8 章项下的继承权。

组织权：居民将继续享有成立居民组织的权利，物业经理必须予以承认。如果在 RAD 转换前没有此类组织，则物业经理必须支持居民成立一个。

居民参与资金：居民组织仍对如何使用他们的那部分租户参与活动（Tenant Participation Activity, TPA）基金有决定权。

指导原则

工作组的目的是提出建议，确保居民在 PACT 转换后获得与公共住房计划相同或更多的保护。有四项指导原则推动工作组的审查工作：

- **租金和费用：**确保居民不会因 PACT 转换而看到租金或非租金收费上涨。
- **法律保护：**确保居民有更多或至少相同的合法权利留在自己家中，并保护他们不被驱逐或失去补贴。
- **租户安置和选择：**确保居民在继承权、公寓面积、入住住宅区或要求搬迁方面有更好的，或至少是类似的规则。
- **住宅区规则：**确保居民具有有意义和可执行的权利参与制定有关住宅区的决策，并有机会质疑他们反对的决策。

第 1 部分：租金和费用

确保居民不会因转换而看到租金或非租金收费上涨。

建议

1.1 NYCHA 应设法对通过 PACT 计划转换的所有单位实施租金上限，设定为合同租金，以防止高收入居民支付高于市场价格的租金，并降低流离失所的风险。目前，根据 HUD 对 PACT 转换住户的规定，租户的租金份额为调整后家庭总收入的 30%。可要求租户支付的实际金额没有上限，类似于“持平式租金”，这意味着虽然租金被限制为调整后家庭总收入的 30%，但租户支付的金额可能高于该地区的市场租金。如果在转换时，租户没有支付调整后家庭总收入的 30%，则将在 5 年内分阶段增加租金。

工作组听取了许多居民的意见，特别是那些有多个家庭成员有工作的居民，他们担心，如果没有租金上限，他们最终支付的租金将高于市场租金，并被赶出家门，遭到建设性驱逐。虽然将租金上限设定为租户收入的 30% 可确保租户不会“租金负担过重”，但防止居民达到租金上限也会妨碍他们积累代际财富，而这是建立经济保障和摆脱贫困循环的关键。

若要实施租金上限，NYCHA 将需要获得 HUD 批准。过去，NYCHA 曾寻求 HUD 的批准，对其他 PACT 转换实行租金上限，但没有成功。但是，这些项目与 Chelsea 的任何拟议 PACT 转换不同；因此，工作组建议 NYCHA 寻求许可，对 Chelsea 的 PACT 转换实施租金上限。工作组建议将其设定为不高于“合同租金”，即 NYCHA 或私人房东可从 HUD 获得的第 8 章单位的租金总额。或者，如果 HUD 不愿意授予许可，工作组还建议 NYCHA 要求将所收取的任何高于合同租金的金额留在住宅区内，并确保其使用方式不会给 PACT 合作伙伴提供额外的收益。

1.2

确保不收取高于公共住房费用的费用或其他非租金收费。这包括滞纳金或空调或洗衣机等电器的费用、宠物费、停车费或租客损坏公寓的费用。根据公共住房和 PACT 相关规定，不收取滞纳金，任何费用或收费都不能被视为“增加租金”。

工作组建议，任何费用或收费都不得超过 NYCHA 规定的限额，这些限额应列入开发商与 NYCHA 之间的约束性文件中。

1.3

关于分户计量的通知、意见和批准。目前，公用设施责任并未因 PACT 转换而改变，也就是说，如果公用设施包含在公共住房计划下的居民租金中，那么在 PACT 转换后，公用设施仍将包含在居民的租金中。在 PACT 转换后，如果 NYCHA 同意，物业经理可设法采用节能和节水策略，如安装分户计量表和将公用设施责任转移给租户。如果发生这种情况，NYCHA 必须为居民提供公用设施津贴扣除额，这将在计算租户的租金时应用。NYCHA 每年应对 HUD 规定的供电、供暖和热水消耗率进行审查，以制定第 8 章项下的公用设施津贴一览表。

如果新的物业管理团队想在转换时转为分户计量，工作组建议：

1. 在决定之前通知租户；
2. NYCHA 选择设立特定地块的公用设施津贴；
3. 租户应有机会在决定前提出公众意见/反馈；和
4. NYCHA 应批准最终决定。

现有保护

居民们对以下问题提出了担忧，经过工作组审查后，确定无需作出任何改变来加强现有保护。

- 1.4 已支付的转让费。**在 PACT 转换期间，住户已经向 NYCHA 支付的任何保证金和/或宠物费将转移给新的 PACT 物业经理，而且住户不必再支付任何额外费用，即使在入住时支付的原始保证金少于当前租金份额。在 PACT 转换后，任何新入住该住宅区的住户都需要支付以租户一个月的租金份额为限的保证金。

了解到正在进行 PACT 转换的住宅区的居民如果已经向 NYCHA 支付宠物和/或保证金费用，则不必再支付任何此类费用，工作组没有提出任何建议。

第 2 部分：法律保护

确保居民有更多或至少相同的合法权利留在自己家中，并保护他们不被驱逐或失去补贴。

建议

- 2.1** 将 Tyson-Randolph 同意令规定的保护范围扩大到 PACT 居民。根据公共住房相关规定，NYCHA 作为房东，可通过行政听证程序，以“正当理由”终止租赁。终止理由包括虚报收入；长期拖欠租金；住户未经授权；以及在住宅区内实施犯罪活动。租户有权在 NYCHA 目前位于 803 Atlantic Avenue, Brooklyn, New York 的听证处，接受公正听证官的审理。如果行政听证程序判定租赁终止，租户可通过第 78 条诉讼程序向纽约州最高法院提出上诉。如果终止，NYCHA 必须在住房法院启动收回程序，以确保获得占有权判决和驱逐令。在大多数收回案件中，NYCHA 都应在行政听证会级别获判租赁终止，行政听证级别的问题不得在住房法院审理，但对住房法院法官具有约束力。

根据目前适用于 NYCHA 的 Tyson-Randolph 联邦同意令，在涉及不可取性指控的租赁终止行政听证会上，如果记录在案的租户能够证明，在行政听证会时，被指控“违规”的家庭成员不再是该家庭的一份子，NYCHA 就不能终止租赁。在这些情况下，NYCHA 只能发出感化令和/或永久禁住令。

与公共住房一样，根据 PACT 租约，新的物业经理只能在有“正当理由”的情况下驱逐租户，例如滋扰生事、犯罪活动以及违反禁养宠物条款豢养宠物。根据 PACT 相关规定，这些案件应诉至住房法院，而非 NYCHA 的行政听证程序，对于住房法院法官作出的判决，可向上州上诉法院提出上诉。

根据 PACT 相关规定，NYCHA 可以以“正当理由”终止居民的第 8 章补贴，包括未提交所需文件、虚报收入以及在单位内实施犯罪活动。根据 *Williams* 同意令，租户有权收到通知，并接受公正听证官的审理。如果补贴被终止，租户可通过第 78 条诉讼程序向州最高法院提出上诉。

工作组了解到，在大多数情况下，PACT 居民享有更有力的保护，不会被驱逐或失去补贴。为进一步保护居民，工作组建议在 PACT 转换后 PACT 租户获得 *Tyson-Randolph* 同意令的保护。

2.2 NYCHA 应明确专门针对 PACT 转换的申诉程序。根据公共住房相关规定，租户可以就租赁问题（包括租金、增加家庭成员以及合理便利要求）向 NYCHA 提出申诉。申诉程序最初由 NYCHA 物业管理人员审理。如有必要，租户可在 NYCHA 的行政听证办公室（目前位于 803 Atlantic Avenue, Brooklyn, New York）向公正听证官提出申诉。

在 PACT 转换后，如果租户提出与第 8 章补贴有关的申诉（例如他们支付的租金或与第 8 章补贴有关的合理便利要求），则由 NYCHA 审理。所有其他申诉将由 PACT 物业经理审理。

工作组建议 NYCHA 明确 PACT 居民的申诉程序，包括哪些问题可以申诉、每个问题可以使用什么程序申诉，以及每个问题可以在何处申诉。

2.3 NYCHA 应通知居民租约变更，以便他们有机会在 NYCHA 批准之前提出意见。 PACT 租约目前规定，

“服务、设备、维修和公用设施的附加收费一览表、规章制度、政策、《房屋规则》(House Rules) 以及此处具体要求发布的所有项目，应在管理处和每栋楼的显著位置公开张贴，并应要求提供给租户。**业主和/或代管人可不时修改这些一览表、政策、规章制度，但应至少提前 30 天以书面形式通知租户。**该通知应列明拟议的修改和理由，并应向租户提供机会，让其提出书面意见，在拟议的修改生效前，业主和/或代管人应考虑这些意见。”²¹ [突出部分]

工作组建议更新规定的语言，以表明：

1. 居民将被告知任何租约变更；
2. 在 NYCHA 批准之前，居民将有机会对任何租约变更提出意见；以及
3. 只有经 NYCHA 批准的租约变更必须在 30 天内接受。

²¹经批准的 PACT 租约（截至 2020 年 8 月 6 日）

https://www1.nyc.gov/assets/nycha/downloads/pdf/NYCHA%20PACT%20Resident%20Lease_English.pdf

2.4 **通过确保提供援助，支持居民获得其权利。**居民们提出，虽然他们可在收入发生变化或者增减家庭成员时申请临时再认证，但由于缺乏训练有素的工作人员协助他们填写适当表格，他们在公共住房中这样做的能力往往会受到限制。在 PACT 转换后，NYCHA 仍将处理所有收入资格表格，包括年度和临时再认证。

为了确保居民在 PACT 转换期间及之后能够获得其所有的合法权利，包括在向 NYCHA 提交所需的租户表格方面获得及时援助，工作组建议 NYCHA 为 PACT 项目合作伙伴设定最低人员配备水平。这可能需要在现场提供更多训练有素的工作人员。此外，工作组还建议 NYCHA 和 PACT 项目伙伴向居民提供明确的指导，说明他们有权索要用自己的首选语言撰写的文件和通知，以及能够指定自己家庭的首选沟通方式。

2.5 自动终止永久禁住令、通知租户终止程序并接纳符合第 8 章资格标准的禁住人员。联邦法律要求公共住房管理机构（如 NYCHA）确保任何租户、租户的家庭成员或客人不从事以下活动：（1）威胁其他居民的健康、安全或享受安静住宅环境的权利的犯罪活动，或（2）在住宅区内外从事与毒品有关的犯罪活动。创立永久禁住令是为了维护公共住房家庭的租赁，否则可能会因这些活动而被驱逐，并要求违规者不得居住于、探访或返回到该家庭。

根据 PACT 相关规定，住户可申请将以前被禁住的租户加入租约，如果被禁住的租户符合第 8 章入住标准，即可将他们加入该家庭。

工作组建议 NYCHA 作出以下变更，进一步确保永久禁住令不会成为获得 PACT 住房的障碍：

1. 当前租赁中存在的任何永久禁住令应在住宅区通过 PACT 进行转换时自动解除，和
2. NYCHA 应通过电子邮件/邮寄信件通知所有居民这一变更。

已完成的建议

在工作组流程中，NYCHA 对其 PACT 租约进行了更新，纳入了委员会的一些草拟建议，其中包括：

- 2.6 从租约中删除“按现状”条件条款。** PACT 租约此前规定：“租户接受公寓截至上述租赁之日所呈现出的状况。”工作组发现该条款不符合 PACT 转换的目标，即极大地改变公寓的条件。

工作组对 NYCHA 从租约中删除了这一条款表示赞赏。

- 2.7 使不良行为标准与 NYC 法律保持一致。** 以前，PACT 租约中有一条规定，要求居民不得播放打扰其他居民的音乐，但违反该规定不太可能引发法律诉讼。

工作组对 NYCHA 从租约中删除了这一条款表示赞赏，工作组认为该条款无法执行。

- 2.8 限制表格要求。** 以前，PACT 租约规定：“租户应同意填写业主可能不时要求的任何和所有表格。”

NYCHA 同意只需填写与补贴或融资有关的表格以及法律规定的表格，工作组对此表示赞赏。

现有保护

居民们对以下方面提出了担忧，经过工作组审查后，确定无需进行任何变更来加强现有保护。

- 2.9 如果实施驱逐，应维护租户的权利。** 根据 NYCHA 公共住房相关规定，NYCHA 可在行政法官面前指控租户的违规行为，这将导致其失去补贴。与直接向住房法院提起的诉讼相比，这些诉讼程序的证据标准较低，而且通常会导致居民被驱逐。

根据 PACT 相关规定，房东必须将驱逐案件直接提交至住房法院。NYCHA 和 PACT 项目合作伙伴作为房东，必须在告知租户时间期限和通知要求后，才能提交针对租户的驱逐案件，包括拒付案件。

鉴于 PACT 规定的驱逐时间期限仍与 NYCHA 和其他住房保持一致，并且 PACT 合作伙伴必须将案件直接提交至住房法院，而这不太可能因轻微违规而驱逐居民，工作组对此方面没有其他建议。

2.10 确保租户拥有符合霉菌、铅和石棉规定的安全宜居条件。工作组了解到，NYCHA 负责在转换之前处理所有未完成的工单，如果 NYCHA 在转换之前未完成这些工单，则将移交给 PACT 开发商进行处理。此外，工作组了解到，全面维修将解决 Baez 同意令涵盖的发霉的根本和潜在原因、2019 年 HUD 协议中承认的铅问题以及石棉问题。其中包括：

- **霉菌：**NYCHA 要求所有 PACT 开发商在 PACT 住宅区遵守最新的湿度控制和霉菌生长预防指南。当住宅区通过 PACT 进行转换时，将对住宅区进行全面维修（包括升级管道和供暖系统、浴室、厨房、屋顶、外墙以及其他基建改进），从而解决可能产生霉菌的根本和潜在原因。
- **铅：**所有 PACT 开发商还必须在施工期间避免使用所有含铅油漆。
- **石棉：**所有含石棉材料（Asbestos Containing Material, ACM）必须按照纽约市环境保护部（Department of Environmental Protection）、纽约州劳工部（Department of Labor）和美国环境保护局（U. S. Environmental Protection Agency）的指导原则进行处理，但如果在现场没有发现石棉，或者发现的 ACM 完好无损、状态良好且不会受到任何潜在工作的干扰，则不必清除。如果不清除 ACM，PACT 开发商必须提供适当的维护和控制措施，以保持其完整性。

工作组还了解到，在 PACT 转换后，居民拥有更多、更好的途径来获得法律强制的维修，还能接受针对不合格住房条件的定期检查。

鉴于在评估需要大规模修复的建筑物和单位的状况时，NYCHA 会将所有未完成的维修请求移交给新的 PACT 项目合作伙伴来解决未决问题，而居民无需向新的 PACT 管理团队重新提交未完成的维修请求，工作组对此方面没有建议。

2.11 业主无法提供服务。目前，PACT 租约规定：“如果业主在其并无过错的情况下无法提供某些服务，那么本租约中规定的租户义务（包括支付租金的义务）仍然有效，除非法律另有规定。”

工作组了解到，“除非法律另有规定”条款充分保护了租户在纽约州和纽约市房屋法允许的情况下合法保留租金的能力；因此，工作组对此方面没有其他建议。

第 3 部分：租户安置和选择

确保居民在继承权、公寓面积、入住住宅区或要求搬迁方面有更好的，或至少是类似的规则。

建议

3.1 **如果住宅区发生变化，应保证老年人可以在单间或一居室之间进行选择。**根据公共住房相关规定，请求转到老年人住宅区的老年人可以在单间或一居室单位之间进行选择，但他们的选择通常受可用房源限制。

工作组建议，如果单身老年居民因住宅区发生变化而被迫搬迁，他们应该能够在单间或一居室之间进行选择，而不受可用房源限制。

3.2 限制额外的信用和背景调查。在从公共住房转换到 PACT 期间，无需对租约上现有的家庭成员进行重新筛查。在 PACT 转换后，HUD 规定，NYCHA 必须对入住住宅区的新家庭进行犯罪背景调查；性犯罪者调查；并确认在公共住房管理机构没有债务。目前，PACT 项目合作伙伴可进一步筛查“租户合适性”，包括调查信用记录或要求提供 12 个月按时支付租金的证据。

工作组建议，禁止所有 PACT 项目团队在 NYCHA 完成的筛查之外进行任何“租户合适性”筛查，并且应将该要求记录在 RFP 和租赁文件中，以使 PACT 的总体筛查要求与公共住房的要求更好地保持一致。

3.3 提供临时搬迁协议。如果居民因施工或维修而不得不暂时搬走，则其拥有受联邦政府保护的返回到自己住处的合法权利。尽管大多数工作的完成预计不需要居民搬离，但如果出于健康状况或其他情况考虑需要住户暂时搬迁，则住宅区中已翻新的空置单位（NYCHA 称之为“招待套房”）将用作临时住所。

工作组建议，搬迁居民应获得一份《临时搬迁协议》（Temporary Relocation Agreement），该协议由 NYCHA 与每个搬迁户签订，具有约束力，可保障居民权利并提供保护。除了明确居民的权利外，《临时搬迁协议》还可能包括临时搬迁流程、搬迁可获得的福利和援助，以及搬迁所涉各方的角色。工作组还建议，为居民提供的临时住所应尽可能靠近其公寓。

3.4 确保租户的搬迁权。在 PACT 转换后，居民将不能再转入或转出其他公共住房小区。工作组了解到，任何公共住房待转的居民都将收到一份取消公共住房转移的通知，以及有关在该房产转换为基于项目的第 8 章住房后如何申请转移的信息。此外，在 PACT 转换一年后，符合收入条件的居民可以选择申请“选择迁居补助券”（Choice Mobility Voucher，有时被称为“可携带补助券”），以便从纽约市内或市外迁移到全国任何拥有基于租户的第 8 章计划的管辖区，但此补助券数量有限。

如果一个家庭居住不足或过度居住，则他们不需要在住宅区内申请转移。NYCHA 将维护一份过度居住和居住不足的单位清单。在住宅区完全转换后或更早时候（如有可能），NYCHA 将与 PACT 物业管理团队分享该清单，以便根据可用房源开始对单位进行适型化调整，并从居住不足和过度居住情况最严重的家庭开始。在进行初步适型化调整后，NYCHA 的第 8 章计划将建立一个基于地块的候补名单，以供新入住家庭搬进住宅区。在适型化过程中，当前居民将继续保持从内部转移至大小适宜单位的优先权，并将根据他们等候的时间长短维持其在转移优先排序中的位置。

工作组了解到，向 PACT 转换可为遭受家庭暴力的居民、受到恐吓的受害者或目击者、因房屋质量标准（Housing Quality Standards, HQS）违规面临生命危险的居民或有合理的便利需求的居民提供更有力的保护。在他们提交第 8 章转移申请，并将这些原因确定为转移原因后，只要有可用资金，他们就会被视为紧急转移，并将获得基于租户的“可携带”第 8 章转移补助券。

如果居民在搬迁到大小适当的公寓方面需要援助，PACT 社会服务提供者可帮助他们通过人力资源管理局（Human Resources Administration, HRA）或其他机构获得可用的搬迁资源，但工作组理解寻求此援助可能是一种负担。在以前的转换中，PACT 合作伙伴通常不会支付搬迁费，除非租户因翻新而需要临时搬迁。

工作组建议，当一个家庭有义务进行适型化调整时，开发商应在通过 HRA 提供任何援助的同时，为搬迁费提供预付资金。还应通过 PACT 社会服务提供者向居民提供援助，使其了解 HRA 的申请程序。

已完成的建议

在工作组流程中，NYCHA 进行了行政管理变更，纳入了委员会的一些草拟建议，其中包括：

- 3.5 协调公共住房和第 8 章住房的继承权，以适用于未来的租户。**根据 PACT 相关规定，当前居民可保留他们的公共住房继承权，而未来的居民则享有第 8 章项下的继承权。NYCHA 目前正在修改其政策，使第 8 章住房继承权与公共住房继承权保持一致，因此对当前和未来的居民而言将没有区别。

鉴于第 8 章住房继承权将与第 9 章住房继承权保持一致，以适用于当前和未来的租户，工作组对此方面没有其他建议。

- 3.6 允许公共住房和第 8 章住房选择补助券申请人加入 PACT 候补名单。**公共住房候补名单明显大于 NYCHA 第 8 章住房候补名单，后者在 2009 年即不接纳新申请人，而且一旦通过 PACT 进行转换，公共住房候补名单上的个人就没有资格被安置到住宅区中。但是，去年，NYCHA 更新了其自助服务门户网站，以保护等候已久的申请人，使其不会因房产从一个计划转换到另一个计划而失去排队的“位置”。公共住房和第 8 章住房候补名单上的申请人现在可通过同一门户网站选择加入 PACT 住宅区候补名单，并使用其原始申请日期来维持他们在该候补名单上的排序。例如，如果申请人目前在公共住房候补名单上，则他们可以选择加入特定地块的第 8 章基于项目的补助券候补名单（Project-Based Voucher, PBV），以获得 PACT 转换后的房产，而且他们的申请日期将基于其最初申请公共住房的日期。同样的标准也适用于那些在第 8 章住房选择补助券候补名单上的人，他们可选择加入任何和/或所有第 8 章特定地块的 PBV 候补名单，并维持其最初申请住房选择补助券时的申请日期。

鉴于填补空缺的过程大体上反映了公共住房的程序，而且个人可以选择加入公共住房和第 8 章住房候补名单，工作组对此方面没有其他建议。

现有保护

居民们提出了此问题，经过工作组审查后，确定无需进行任何变更来加强现有保护。

- 3.7 确保居住标准的限制性不超过现行的公共住房标准。**根据公共住房相关规定，居民可增加照护者和寄养儿童，作为不符合继承权资格的临时家庭成员；但公共住房居民不能增加会导致其单位“过度拥挤”的家庭成员。根据 PACT 相关规定，新居民和当前居民仍然可以增加照护者和寄养儿童，作为不符合继承权资格的临时家庭成员，但新居民可在租约中增加家庭成员，即使这样做会使单位“过度拥挤”，在没有可用房源的情况下，这些过度拥挤的家庭也不需要进行适型化调整。

鉴于在 PACT 转换后，居住标准是一样的，在某些情况下甚至更好，工作组对此方面没有其他建议。

第 4 部分：住宅区规则

确保居民具有有意义和可执行的权利参与制定有关住宅区的决策，并有机会质疑他们反对的决策。

建议

4.1 在 PACT 转换期间及之后，让居民参与制定《房屋规则》。《房屋规则》规定了对租户的期望及其责任。根据公共住房相关规定，《房屋规则》应包含在居民与 NYCHA 签订的租赁协议中。根据 PACT 相关规定，《房屋规则》不是租约的一部分，这大大降低了以违反《房屋规则》为由驱逐居民的能力。工作组考虑到《房屋规则》有可能遏制不必要的行为，也有可能过度限制或惩罚，并认为必须征求居民的意见，以根据各个住宅区的需求制定公平公正的《房屋规则》。

工作组建议：

1. 在租户开始参与制定《房屋规则》时，PACT 项目团队应将 NYCHA 的《房屋规则》用作拟议的《房屋规则》，租户可根据其住宅区的具体需求进一步协商。
2. 如果 PACT 项目团队通过此过程对 NYCHA 的《房屋规则》提出任何更改建议，租户应该是这个过程中的关键部分，并且任何变更都应得到 NYCHA 的最终批准。
3. 同样，租户应有机会对未来的任何规则变更提出意见，未来的任何变更只有在居民有机会提出意见和反馈后，才应交由 NYCHA 批准。

4.2 尊重租户公寓改善，并为今后的电器提供支持。根据公共住房相关规定，未经 NYCHA 事先书面许可，居民不得安装电器或进行改造，包括洗衣机、冰箱、油漆或更换固定装置。根据 PACT 相关规定，能否改造公寓取决于《房屋规则》。

工作组建议 NYCHA 主动协助租户登记公寓改善情况，并豁免任何安全合法的改造，包括在 PACT 转换前尽可能提供书面的有追溯力的批准。此外，租户也应有一个有意义的机会来帮助制定用于管理今后的电器和改善的规则。

1. 对于空调，在不影响消防或安全规范的情况下，应允许居民在每个房间至少安装一台，并鼓励任何 PACT 项目合作伙伴探讨使用中央空调的可能性。
2. 对于洗衣服务，除了被豁免、适当安装以及登记的洗衣机，应鼓励任何 PACT 项目合作伙伴探讨是否有可能在现场提供负担得起的/成本低廉的洗衣设施、在单位内安装洗衣烘干一体机，或允许租户今后安装新的洗衣机。

4.3 确保任何宠物政策的限制性不超过 NYCHA 现行的公共住房政策。根据 PACT 相关规定，转换前在 NYCHA 登记的宠物在转换后拥有“居留权”，转换后新入住的租户必须遵守第 8 章住房租约中关于宠物的物业管理规定。工作组中的居民表示，既希望严格执行现行的宠物政策，又希望放宽宠物政策。

工作组建议，任何宠物政策至少不能比 NYCHA 的现行政策更具限制性，而且开发商在制定合理的宠物限制规定之前，应与居民协商。此外，转换后对新宠物的任何收费不应超过 NYCHA 的公共住房宠物费。

4.4 让老年住宅楼的居民了解老年住宅楼状态的任何变化。公共住房小区通常会提供仅老年人标示，联邦法规禁止 PACT 也这样做。为了维持老年人居住率，NYCHA 可向户主或配偶是老年人（62 岁以上）的家庭提供优先权，但不能拒绝排在候补名单前列的非老年人家庭入住。取消 Chelsea Addition 住宅楼的老年人标示，可让成年子女与父母一起搬进来，并将其列入租约，而这是目前所禁止的。这种变化还可能导致该住宅楼的长期人口结构发生变化。

工作组建议，任何老年住宅楼的居民都应积极参与做出有关老年住宅楼状态的任何决策。如果居民希望提供仅老年人标示，NYCHA 应寻求所有的选择来建立这一标示，包括在必要时寻求 HUD 的豁免。

4.5 确保向居民协会提供全部的租户参与活动 (TPA) 资金。根据 PACT 相关规定，NYCHA 目前代表居民协会持有的任何 TPA 资金都将结转，并且居民协会将继续获得与公共住房规定的金额相同资金。

工作组建议将 TPA 资金的全部价值转给居民组织供其使用，TPA 资金的任何部分都不能由 PACT 项目伙伴保留。

4.6 确保居民拥有安全的家园和住宅区。居民对住宅区内的安全和安保问题深表担忧。本报告的其他部分提到了一些物理安全措施，包括安保摄像头、更好的照明和电子锁。这些建议只是一个起点，如后文所述，还需要居民进一步参与，以确定具体的安保建议。

考虑到治安对居民生活的影响，工作组建议 NYCHA 询问居民是否愿意将 PSA 第四分局设在 Chelsea，还是交由第十分区警察局（10th Precinct）来负责住宅区的安全。工作组还建议 PACT 合作伙伴与纽约市警察局（NYPD）合作，以解决在小区贩卖毒品的问题。此外，工作组建议 PACT 合作伙伴实施和执行现场人员身份识别标准，包括所有承包商和提供维修服务的商人。

现有保护

居民们提出了以下问题，经过工作组审查后，确定无需进行任何变更来加强现有保护。

4.7 住房条件投诉流程。根据公共住房相关规定，居民可致电 NYCHA 的客户联系中心 (Customer Contact Center, CCC) 投诉住房条件相关问题。根据 PACT 相关规定，居民除了致电 CCC，还可拨打 311，提起有关住房条件的投诉。根据 PACT 相关规定，任何 311 投诉都将转到住房保护和发展部 (HPD)，而任何 CCC 投诉都将导致安排 HQS 检查（如果租户要求的话）。

工作组审查了这一问题，由于在 PACT 下租户有更多途径对住房条件进行投诉，因此工作组没有提出建议。

ACTIVITY 1: Community Priorities

STEP 1

- Instructions: Which priorities listed below matter most to you? Add any that you think are missing.
- Tenant Succession Rights
 - Keeping my rent at 30% of my income
 - Continue Public Ownership
 - No Demolition
 - No Displacement
 - Renovated Unit
 - Safety + Security
 - Economic Opportunities + Workforce Center
 - On-Site Social Services
 - Waste Management
 - Affordable Grocery + Retail
 - Fewer heat and hot water outages

STEP 2

Instructions: Rank the priorities in order of importance using the bull's eye diagram.

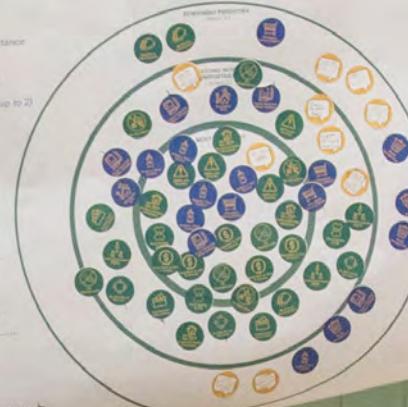
1. Place most important priorities in center circle (select 5)
2. Place second most important priorities (select up to 2)
3. Place remaining priorities in outer most circle (select up to 11)

STEP 3

Instructions: As a group, count the total number of each community priority in the inner circles and record.

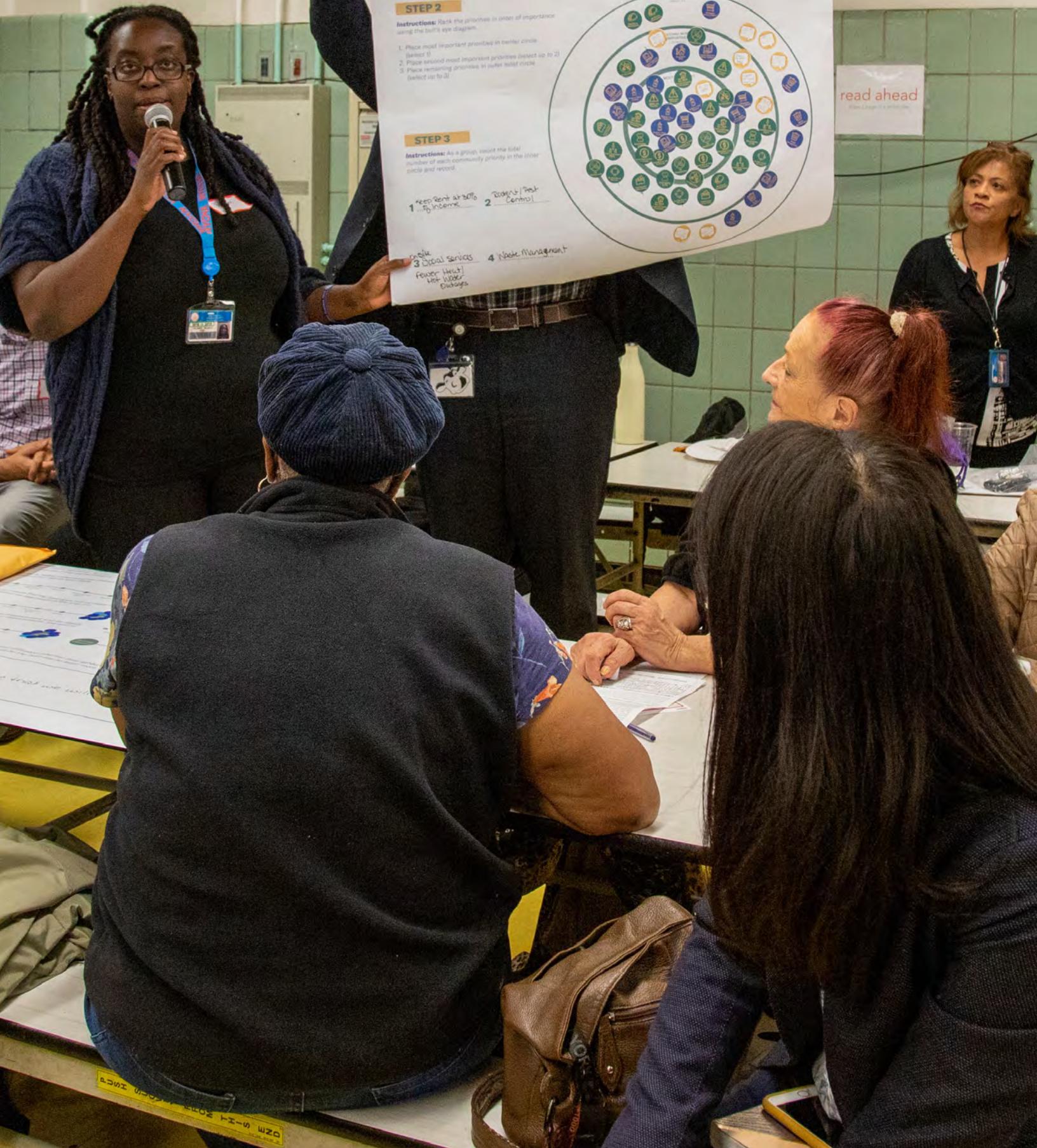
- 1 Nearest ar 30% 2 Rodent/Pest Control
3 Local services 4 Waste Management
Fewer Heat/
Hot Water
Burglaries

- Feeling like I have a voice
- Good quality of life
- Rodent + Pest Control
- NO RUSTIN & WATER
- CLEAN UP AFTER DOG
- BETTER USE OF RECYCLING



OCCUPANCY
MORE THAN
156
PERSONS IS
DANGEROUS
AND
UNLAWFUL

read ahead
Homeless is a verb



居民参与

居民参与小组委员会（Resident Engagement Subcommittee）有两个主要任务：为 Hester Street 提供支持和指导，让居民参与工作组流程；提出建议，确保让居民有意义地、始终如一地、持续性地参与 PACT 转换和翻新流程并将其记录在案。

居民参与小组委员会的成员多为 NYCHA Chelsea 住宅区的居民，民选官员及 NYCHA 也有代表参加。Fulton 居民协会主席 Miguel Acevedo 和州参议员 Robert Jackson 的副参谋长 Chris Nickell 共同担任小组委员会主席。会议通常有 15-20 名成员参加。

除了本报告其他部分所述的工作组参与外，小组委员会还为 Elliott-Chelsea 住宅区的居民安排了特别简报会，因为这些居民不像他们在 Fulton 的邻居有那么多机会了解 PACT 计划。居民参与小组委员会还为 Elliott-Chelsea 住宅区讲普通话和粤语的居民举行了一次简报会。

以下建议体现了居民参与小组委员会的愿景，即让居民在翻新家园时拥有真正的决策权。在指导原则之后，建议按翻新阶段（从制定 RFP 到翻新后迁入及之后）进行编排。

指导原则

这些指导原则适用于翻新过程中及之后所有方面的参与。居民参与小组委员会制定了这些原则，在为居民提供信息和征询居民意见方面设立了一个基准，这个基准比目前整个 NYCHA 内（特别是经过 PACT 转换的住宅楼）现行的基准还要高。这些指导原则弘扬了公共住房居民自决的基本价值。

- Elliott-Chelsea 和 Fulton Houses 居民协会（统称为“RA”）应合作指导 NYCHA 对四个 Chelsea NYCHA 住宅区进行全面翻新。
- RA 应邀请社区委员会代表、当地社区组织和其他主要利益相关者参加里程碑会议，并分享他们的专业知识。
- RA 和 NYCHA 应建立沟通目标，并确定需要在翻新过程中达到关键里程碑时举行小区/社区会议讨论的问题。
- 根据工作组流程中的公众参与情况，RA 和 NYCHA 应与第三方协助者合作，安排一个过渡过程，以确保 RA 和 NYCHA 做好充分准备，共同开展开发前参与流程。该流程旨在确认 Chelsea NYCHA 居民要求的、首选的以及可协商的 RFP 和项目交付成果。
- RA 和 NYCHA 应合作确定关键沟通协议和透明度标准，确保在整个开发过程中及之后，租户能够获得充分、清晰的信息（用他们的首选语言），了解任何最新消息、发表意见的机会或任何与其公寓和生活质量有关的信息。
- NYCHA 应与 RA 合作交流信息，NYCHA 应通过以下方式征求意见：邮件；自动语音电话；大楼和楼层会议；小区租户会议；在公共区域和走廊、门缝、门把手上投放信息；以及与租户进行一对一交谈。NYCHA 还应使用其他方法来寻求意见，例如 Google 表格，以及为无法参加会议的人提供专用电子邮件地址。

第 1 部分：制定 RFP

翻新的第一个阶段是制定 RFP。政府机构在起草 RFP 时，往往很少听取受项目影响的公众成员的意见。在设想 Chelsea NYCHA 住宅区翻新期间的居民参与情景时，居民参与小组委员会看到了一个机会，即通过让 RA 领导层参与制定过程，从一开始就让居民占有一席之地。

居民参与小组委员会还就 RFP 本身的几项广泛建议达成一致意见：优先考虑非营利性开发合作伙伴、在当地招聘临时和长期职位、开展全面的外展活动，以及实施临时租户搬迁。

建议

- 1.1** NYCHA 和外部顾问应向 RA 和来自四个 Chelsea 住宅区的其他感兴趣的 NYCHA 居民提供有关 RFP 流程（开发、评估和授予）的培训，确保 RA 做好准备，有效地参与和指导翻新过程。
- 1.2** RFP 应尽可能让所有 PACT 项目团队纳入一个在团队中发挥重要作用的非营利性合作伙伴。
- 1.3** RFP 应优先考虑承诺与当地现有的非营利性社会服务提供者合作，并能证明在其他地方已有此类合作记录的申请人。
- 1.4** RFP 应要求申请人提供详细的计划，招聘 Chelsea 当地的 NYCHA 居民担任临时职位（即施工、搬迁援助）和长期职位。
- 1.5** 对于为居民提供全面的工作培训和就业机会的 RFP 申请人，其申请应获得加分考虑。
- 1.6** 全面翻新 Chelsea NYCHA 住宅区的招标应要求申请人提供详细的外展和参与策略，涵盖开发、设计、施工、迁入和日常管理的所有阶段。
- 1.7** 全面翻新 Chelsea NYCHA 住宅区的招标应要求申请人提供相关信息，说明他们目前如何收集、跟踪和提供有关维修和工单的最新情况和信息。
- 1.8** 全面翻新 Chelsea NYCHA 住宅区的招标应要求申请人提供有关以往（或目前）成功进行的临时租户搬迁的详细信息。如果他们没有进行过搬迁，则应提供具体信息，说明他们将如何进行该过程。

- 1.9** 在制定 RFP 时，RA 可引用社区需求和优先事项清单，向 NYCHA 提供有关 RFP 标准的额外建议（即规划细节、管理能力证明等）。特别是，RA 应与 NYCHA 合作，在以下评估过程中确定居民反馈的适当权重。
-

第 2 部分：RFP 评估 + 授予

在选择开发团队时，居民参与小组委员会强烈认为，必须让居民（通过 RA）占有一席之地。为了尽可能消除许多含糊不清的地方，小组委员会力求在居民的反馈意见与选择开发团队时考虑反馈意见的具体方式之间建立明确的联系。换句话说，尽管这部分“居民参与”建议是工作组发布的最短报告，但从许多方面来看，它却是最重要的。

建议

- 2.1** NYCHA 将对所有申请人进行门槛审查，确保他们符合 RFP 中规定的标准。NYCHA 还将审查提案的其他技术方面，以从众多申请人中选出几个入围者。
- 2.2** 在 RFP 制定阶段受过培训且已签署保密书的 RA 委员会成员将被授权访问经过去匿名化处理的入围者建议书，并将有机会与开发团队进行面谈。他们将对入围者进行排名。NYCHA 将根据居民总排名分配一定数量的积分，这是按照上述第 1.9 条事先确定的。
- 2.3** 将与两个小区的居民分享尽可能多的有关这些入围者申请的匿名信息。NYCHA 和 RA 可合作为居民提供机会，按照合法的采购要求对这些入围者发表反馈意见。

第 3 部分：开发前

在居民和 NYCHA 选择 PACT 项目团队之后，居民参与的责任在很大程度上会转移到 PACT 项目团队。居民参与小组委员会认为，在翻新开始之前，PACT 项目团队必须与 RA 合作，积极解决对安全的担忧、居民目前在公共住房中所遵循的规章制度的变更，以及在翻新期间临时搬迁的可能性。

虽然居民参与小组委员会并未明确规定如何进行这种合作，但上述指导原则适用。利用小组委员会成员 Jessica Katz 及其组织公民住房和规划议会（Citizens Housing and Planning Council, CHPC）的工作，居民参与小组委员会根据近年来英格兰许多公共住房小区经过数十年类似的撤资后翻新其存量住房的过程，对建议进行了优先排序。

建议

- 3.1** 选定的 PACT 项目团队应与 RA 合作，为每个 Chelsea NYCHA 住宅区建立一个全面的安全和安保计划，包括与 PSA 第四分局或当地 NYPD 第十分区警察局警官协作。
- 3.2** 选定的 PACT 项目团队应与 NYCHA 和 RA 合作，在 PACT 转换过程中，让居民参与任何对《房屋规则》、宠物政策和/或 Chelsea Addition 老年住宅楼标示的变更。
- 3.3** 选定的 PACT 项目团队应为租户提供有关临时或永久性搬迁的明确信息和选择，以便尽可能以最无缝的方式进行住宅楼翻新和公寓翻新。

第 4 部分：设计

居民参与小组委员会的居民对这部分建议有着特别强烈的主张，其原因很容易理解，因为它直接影响到翻新后房屋的外观和感觉。从翻新的设计元素，一直到建筑材料和固定装置的选择，居民参与小组委员会希望任何 PACT 项目团队能与居民密切合作。

建议

- 4.1** 选定的开发商应提出与现有 NYCHA 建筑物以及 Chelsea 社区特征相适应的建筑改善和新建筑。
- 4.2** 选定的 PACT 项目团队应向 RA 和租户提供有关其建筑材料和整个建筑系统规范的信息，包括公寓模型以及材料和饰面样品。
- 4.3** 选定的 PACT 项目团队应为租户提供足够的机会，以权衡设计元素并改善共享空间、走廊、楼梯间、电梯、前门和室外区域。
- 4.4** 选定的 PACT 项目团队应为租户提供机会，组织参观其修建和翻新的其他住宅区。租户应有机会询问当前租户他们对管理沟通和维修响应时间的评价。

第 5 部分：施工

在翻新施工阶段，与居民进行清晰的沟通并让其参与其中至关重要。绝大多数居民希望在无需临时搬迁的情况下进行施工。但是，考虑到这些以及许多 Chelsea NYCHA 住宅区的失修程度，居民参与小组委员会了解到，让居民住在公寓内的同时进行翻新并非总是可行的，包括存在居民健康隐患。这些建议着重于临时搬迁流程（如有必要），并理解翻新的一个目标是尽可能减少需要临时搬迁的家庭数量。最重要的是，居民参与小组委员会力求确保 PACT 项目团队通过多种途径与受影响的居民进行主动、频繁的沟通。

建议

- 5.1** 在规划任何类型的租户搬迁之前，必须尽力为受影响的租户提供信息和协助。
- 5.2** 对于需要在任何翻新或施工期间临时或永久性搬迁的租户，应为其提供充分的书面通知，并进行一对一面谈和游说。
- 5.3** NYCHA 和选定的 PACT 项目团队必须准备搬迁计划，包括为需要搬迁个人物品（例如家具、电器等）的租户提供帮助，并确保居民充分了解可用的搬迁资源。
- 5.4** 正在进行翻新或邻近屋顶、立面等位置的单位的租客应该可以选择临时搬迁，以减少任何与施工相关的影响。
- 5.5** PACT 项目团队应制定施工期安保和安全计划，以最大程度地减少施工过程中对生活质量的潜在负面影响（噪音、灰尘等）。其中应包括沟通计划，确保租户了解施工活动将产生的影响。

第 6 部分：迁入及之后

居民参与小组委员会还考虑了让居民参与翻新后续工作的需要。居民参与小组委员会的建议集中于 Chelsea NYCHA 住宅区的 PACT 管理层与居民之间的持续关系。虽然这种关系的日常性质将取决于响应性管理文化的建立，但长期的成功将取决于与居民在租约和《房屋规则》等指导性文件上的持续参与。居民参与小组委员会坚信，新 PACT 管理层应避免采用单方面的方法；对于会影响居民房屋的问题，必须征询居民的意见。

建议

- 6.1** 选定的 PACT 项目团队和未来的 PACT 管理层作为合作伙伴，应与每个 Chelsea NYCHA 住宅区的现有 RA 合作，确保考虑并重视其在当地的专业知识以及与租户的关系。
- 6.2** 上文介绍了许多居民参与的预期领域，但是这些建议并非详尽无遗。迁入后可能会发生一些变化，这也需要居民的充分参与。例如，根据居民权利和保护小组委员会在其建议中提出的内容，PACT 租约的任何变更或管理层未来可能提议的公用设施计量惯例的任何变更都需要重新与居民商讨。
- 6.3** 如果出现任何可能需要更新《房屋规则》的问题，选定的开发商应与 RA 共同举行一系列具有包容性的公开会议，并提供口译服务，确保居民有足够的机会就任何变更提供意见。《房屋规则》的变更草案应获得 NYCHA 的最终批准。

结论

像本报告其余部分中的建议一样，这些建议也不能零星地实施。它们作为一揽子措施，在翻新过程的每一步及之后，共同营造一种居民参与的文化。它们建立在以居民为重点的工作基础上，居民参与小组委员会与更大的工作组共同领导了该工作。对于如何在整个城市的住房组合中完成这些工作，以及如何变通以优先考虑更深层次的居民参与，NYCHA 和市长办公室提出了有价值的观点。居民参与小组委员会的居民成员与内容专家和民选官员代表一起，促使居民参与小组委员会考虑了让居民参与进来的方式，这些方式在其他地方可能有先例，但 NYCHA 近期尚未尝试过。在小组委员会的工作中，这些互惠互让对话产生了一系列建议，工作组认为这是在翻新过程中及之后收集居民心声的可能且有效的方法。

居民参与建议为确保在整个 PACT 转换和翻新过程中实现稳定而有意义的居民参与提供了指导。工作组意识到，随着实施的开始，可能有必要进行一些重复和调整工作，但要着重强调的是，实现一致、明确且具有包容性的参与至关重要。

经验教训

本报告由工作组编写，反映了十五个多月来的例会、会外思考和辛勤工作的成果。这个过程是对人们所居住的地方以及他们的生活如何受到住房和邻里变化的影响的反思，同时也是对个人自身在这些变化中的作用的思考。工作组也体现了新一波的地方民间领导力。

我们发现，当不同的社区利益相关者投入时间、精力和关注时，就有可能增强我们进行艰难的权衡对话、妥协、做出艰难决定以及互相学习的能力。最重要的是，这个过程是一个模式，显示了任何拟议的政策如何才能让受其影响最大的人员进行有效审查。

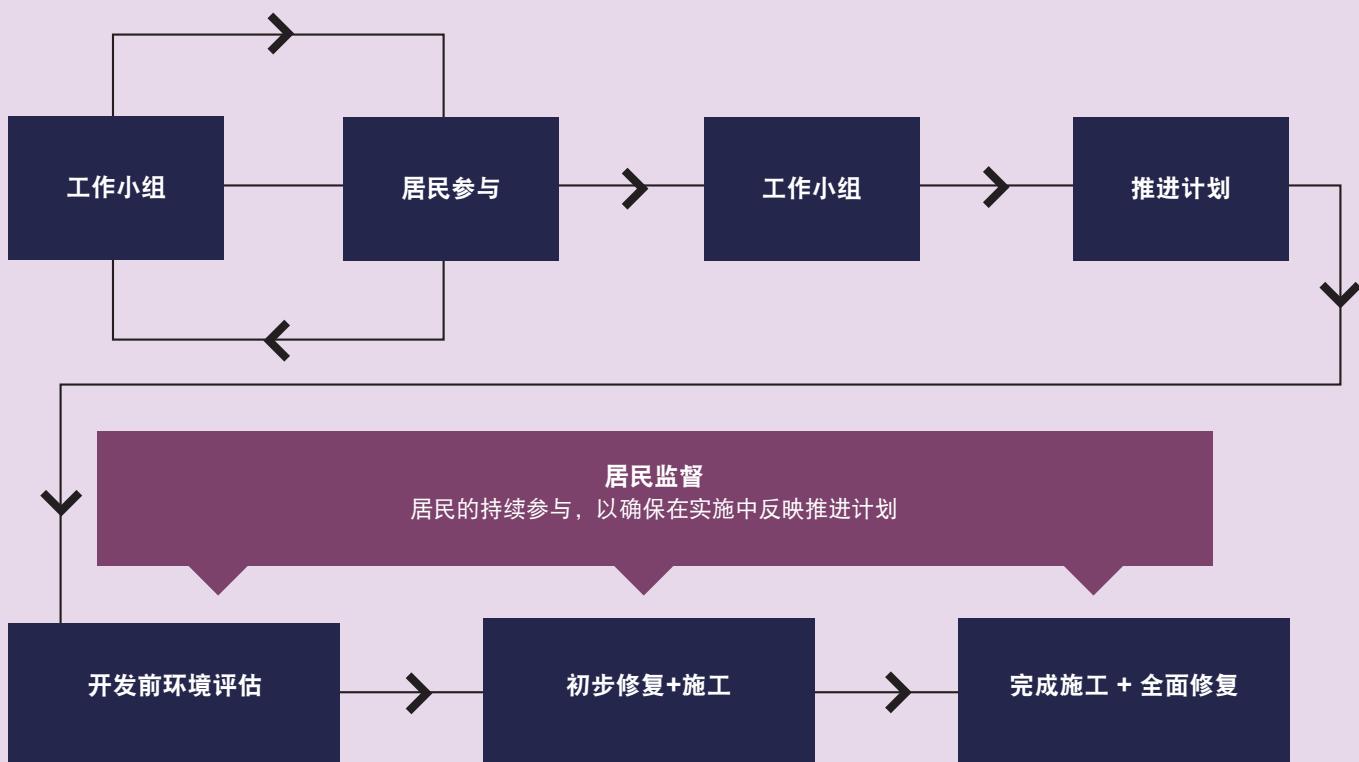
工作组和公众参与流程对可行和可实现的方法提供建议，以满足 Chelsea NYCHA 住宅区约 3.66 亿美元的资金需求，同时也提供了一个对未来的 NYCHA 住宅区和/或 PACT 转换有益的框架：

- 1. 尽早并经常让居民参与。** NYCHA 小区的开发、PACT 转换或其他类型的翻新规划必须以 NYCHA 居民为出发点和落脚点。居民参与必须具有包容性、便利性、责任性、经常性和一致性。
- 2. 建立流程、目标和角色。** 建立一个目标一致且角色明确的流程，将确保工作组的工作和对话富有成效并以解决方案为导向。
- 3. 构建一个迭代过程。** 确保将居民优先事项纳入 NYCHA 计划中，并与居民分享 NYCHA 计划，形成一个强有力的反馈循环。
- 4. 要灵活、有耐心，做一个协作者。** 兼顾不同观点和优先事项的协作方法要求每个人都要有耐心，保持开放态度，并从个人转向集体，以建立共识，激发前瞻性思维。
- 5. 建立信任，并确保落实责任。** 制定保密准则，分享发言时间，帮助发现新选择，同时还要诚实守信，明确意图，这样可保证团队活力，从而产生最丰硕的成果。

后续步骤

工作组的目标是建立一个路径，针对 Chelsea 街区近 5,000 名纽约居民所居住大楼迅速老化的问题，找到长期解决方案。

本报告中的建议应为 NYCHA、市政府、居民协会和 Chelsea NYCHA 住宅区的居民提供指导和问责措施，因为他们将合作制定和发布 RFP，审查所提交的申请，选择 PACT 项目团队，并在整个开发过程中建立公众参与流程，确保 Chelsea NYCHA 居民有意义地参与进来，共同决定其家园的未来。





附录 A1.
NYCHA Chelsea NYCHA 实物需求评估摘要

2017 年 PNA 需求	\$57,135,546
住宅楼 1 外墙砖维修 (2018 年)	(891,302)
住宅楼 2 外墙砖维修 (2018 年)	(696,764)
运动场改善 (2021 年)	(132,762)
更新后的五年需求	\$55,414,719
2020 年通货膨胀 (每年 3%)	\$5,138,441
剩余需求费用	\$60,553,160

附录 A2.
Chelsea Addition 实物需求评估摘要

2017 年 PNA 需求	17,570,176
住宅楼 1 前门和 LAC 搬迁 (2019 年)	(129,766)
住宅楼 1 天台贮水箱 (2023 年)	(900,000)
住宅楼 1 砌砖 LL-11 (2025 年)	(312,666)
更新后的五年需求	\$16,227,744
2020 年通货膨胀 (每年 3%)	\$1,504,750
剩余需求费用	\$17,732,494

附录 A3.
Elliott 实物需求评估摘要

2017 年 PNA 需求	\$100,546,789
住宅楼 1 外墙砖维修 (2017 年)	(826,280)
地下水及消防用水配送管道更换 (2019 年)	(1,092,000)
住宅楼 4 天台贮水箱更换 (2021 年)	(900,000)
两台室外压实机 (2023 年)	(250,000)
更新后的五年需求	\$97,478,510
2020 年通货膨胀 (每年 3%)	\$9,038,890
剩余需求费用	\$106,517,399

附录 A4.
Fulton 实物需求评估摘要

2017 年 PNA 需求	\$167,357,771
砖块维修 (2017-2018 年)	(3,954,773)
老年中心翻新 (2018 年)	(3,189,081)
运动场翻新 (2019 年)	(512,687)
无障碍坡道 (2019 年)	(73,484)
屋顶更换 (2023 年)	(10,536,568)
老年中心翻新 (2020 年)	(669,669)
更新后的五年需求	\$148,421,509
2020 年通货膨胀 (每年 3%)	\$13,762,681
剩余需求费用	\$162,184,191

附录 B.
Chelsea 近期产生的经济适用房¹

地址	项目名称	总套数	可负担套数	40% AMI	50% AMI	60%以下	80% AMI	125% AMI	130% AMI	165% AMI	195% AMI
450 W 17th St	Caledonia	282	59	-	59	-	-	-	-	-	-
303 10th Ave	Port 10	89	18	3	15	-	-	-	-	-	-
316 11th Ave	The Ohm	369	74	11	63	-	-	-	-	-	-
500 W 30th St	Abington House	385	77	-	-	77	-	-	-	-	-
525 W 28th St	AVA High Line	691	138	12	67	63	-	-	-	-	-
507 W 28th St	507 West 28th Street	375	75	-	75	-	-	-	-	-	-
529 W 29th St	(MP Transfer)	125	125	-	-	-	125	-	-	-	-
401 W 25th St	Artimus	168	168	7	28	-	-	-	20	-	58
425 W 18th St	Artimus	158	158		32	-	32	-	-	31	63
535 W 23rd St	The Tate	313	79	20	59	-	-	-	-	16	-
601 W 29th St		931	234	93	95	-	-	-	47	-	-
606 W 30th St		277	70	31	25	-	-	14	-	-	-
	总计	4,163	1,275	177	518	140	157	14	67	47	121

¹West Chelsea Points of Agreement – MCB4 Annual POA Tracking 2020 - <https://cbmanhattan.cityofnewyork.us/cb4/wp-content/uploads/sites/10/2020/12/WC-POA-Inventory-for-Cb4-Website-12.23.20.pdf>

附录 C.

资本融资小组委员会推荐地块各小区的公寓数量和建筑面积⁴

地块编号	建筑物占地 面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平 均面积 (SF)	公寓 总数	对 NYCHA 的价值
Fulton								
地块 A	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105	15,958,162
地块 B1	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105	10,765,412
地块 B2	6,800	22	149,600	29,920	119,680	800	149	22,629,280
地块 C1	4,600	22	101,200	20,240	80,960	800	101	14,934,397
地块 1 ¹	8,083	2	14,883	1,489	13,394	不适用	0	4,785,203
地块 2	4,410	2	7,710	771	6,939	不适用	0	
地块 3	7,200	2	14,400	1,440	12,960	不适用	0	
地块 G	1,625	1	1,625	81	1,544	不适用	0	
地块 D ²	1,200	1	1,200	60	1,140	不适用	0	4,698,173
地块 E	1,000	1	1,000	50	950	不适用	0	
填充式地 块 F 和 E	3,800	1	3,800	0	3,800	不适用	0	
地块 F	1,300	1	1,000	50	950	不适用	0	
总计	49,618		507,618		411,277		460	\$73,770,627
Elliott-Chelsea								
地块 EC1 ³	5,692	24	136,608	27,322	109,286	800	137	\$1,904,801
地块 I	18,000	2	18,000	1,800	16,200	不适用	0	
地块 EC2	4,500	22	99,000	19,800	79,200	800	99	\$15,122,515
地块 H	11,800	1	11,800	590	11,210	不适用	0	\$7,599,294
总计	39,992		265,408		215,896		236	\$24,626,610
建筑物总 占地面积	89,610		773,026		627,173		696	\$98,397,237

¹地块 1、2、3 和 G 的办公室或社区设施填充式建筑的合并价值

²地块 D、E、F 及填充式地块 F 和 E 的 Fulton 地块零售改造的合并价值

³地块 EC1 和 I 的合并价值

⁴根据 CFS 工作组财务模型估算的建筑占地面积、总建筑面积 (GFA)、净 GFA、平均公寓面积、总公寓数量以及对 NYCHA 的价值，不应解释为最终融资计划，而应解释为一组参数。

附录 D.

资本融资小组委员会推荐地块 各开发类型的公寓数量和建筑面积¹

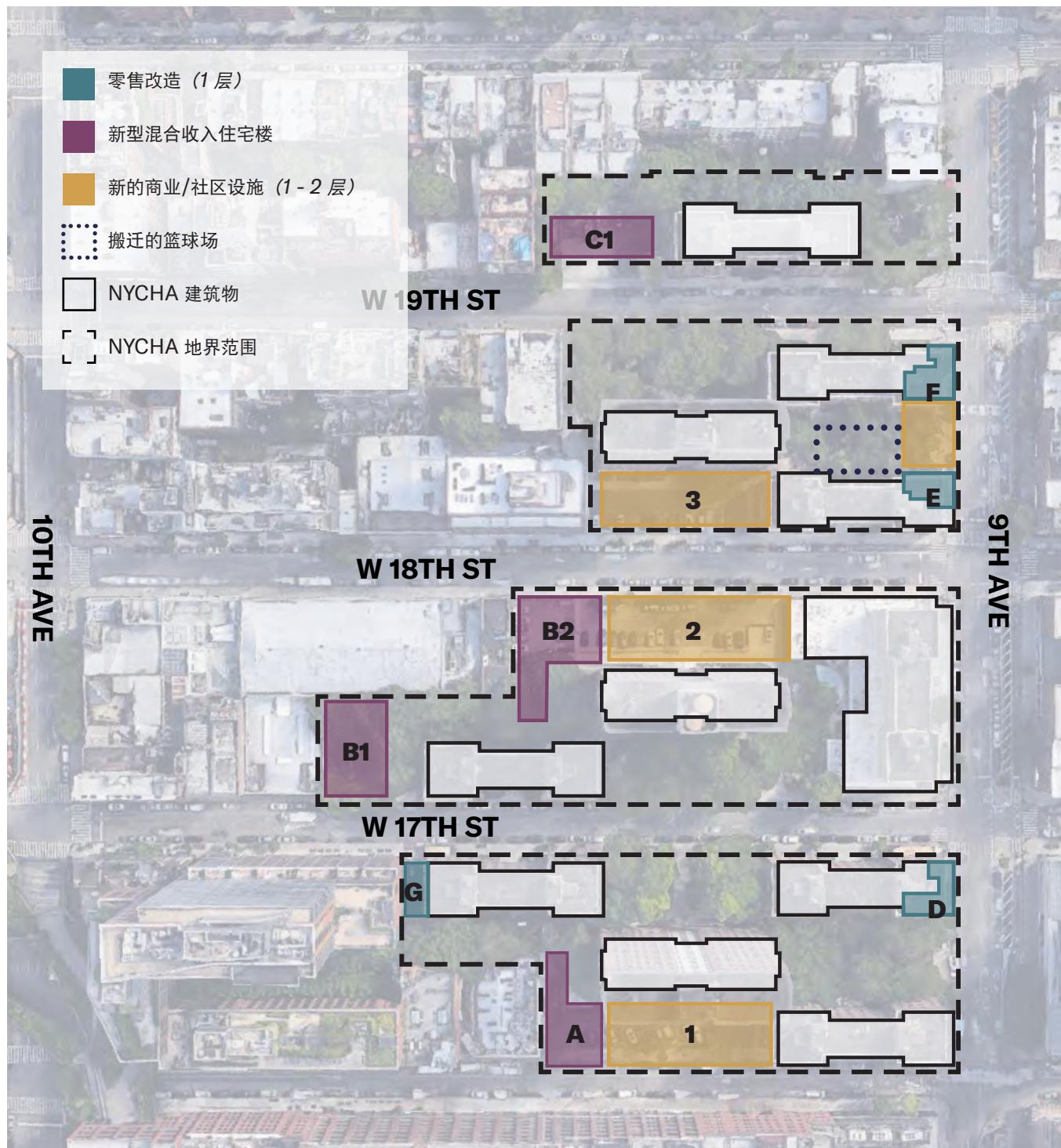
地块编号	建筑物占地 地面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平 均面积 (SF)	公寓 总数
混合收入住宅填充式开发							
地块 A	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105
地块 B1	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105
地块 B2	6,800	22	149,600	29,920	119,680	800	149
地块 C1	4,600	22	101,200	20,240	80,960	800	101
地块 EC2	4,500	22	99,000	19,800	79,200	800	99
地块 EC1 ²	5,692	24	136,608	27,322	109,286	800	137
总计	31,192		697,608	139,522	558,086		
办公室/社区设施填充式建筑							
地块 1	8,083	2	14,883	1,489	13,394	不适用	0
地块 2	4,410	2	7,710	771	6,939	不适用	0
地块 3	7,200	2	14,400	1,440	12,960	不适用	0
地块 G	1,625	1	1,625	81	1,544	不适用	0
地块 H	11,800	1	11,800	590	11,210	不适用	0
总计	33,118		50,418	4,371	46,047		
零售填充和改造建筑							
地块 D ³	1,200	1	1,200	60	1,140	不适用	0
地块 E	1,000	1	1,000	50	950	不适用	0
填充式地 块 F 和 E	3,800	1	3,800	0	3,800	不适用	0
地块 F	1,300	1	1,000	50	950	不适用	0
总计	7,300		7,000	160	6,840		
社区设施新建筑							
地块 I	18,000	2	18,000	1,800	16,200	不适用	0
建筑物总 占地面积	89,610		773,026		627,173		696

¹根据 CFS 工作组财务模型估算的建筑占地面积、总建筑面积 (GFA)、净 GFA、平均公寓面积、总公寓数量以及对 NYCHA 的价值，不应解释为最终融资计划，而应解释为一组参数。

²地块 EC1 和 I 的合并价值

³地块 D、E、F 及填充式地块 F 和 E 的 Fulton 地块零售改造的合并价值

附录 E1.
工作组推荐的 **Fulton** 地块地图



附录 E2.
Fulton 地块 A1

地块编号	建筑物占地 面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平 均面积 (SF)	公寓 总数	对 NYCHA 的价值 ¹
地块 A	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105	\$15,958,162

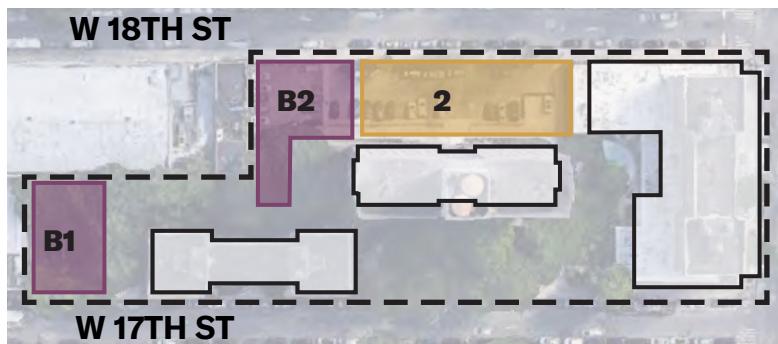
¹扣除替代停车场费用 25 万美元。



附录 E3.
Fulton 地块 B1

地块编号	建筑物占地 面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平 均面积 (SF)	公寓 总数	对 NYCHA 的价值 ¹
地块 B1	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105	\$10,765,412

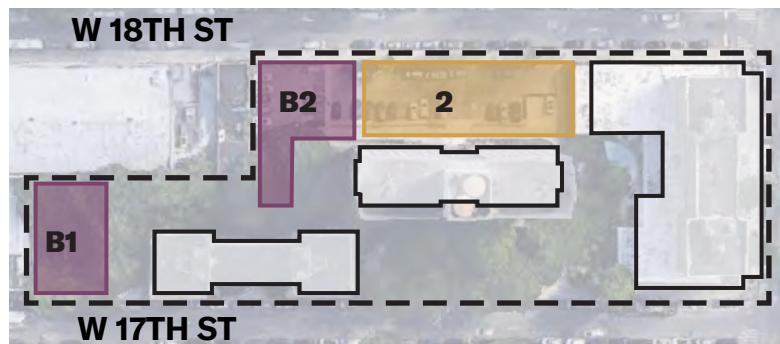
¹扣除娱乐中心费用 5,442,750 美元。



附录 E4.
Fulton 地块 B2

地块编号	建筑物占地 面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平 均面积 (SF)	公寓 总数	对 NYCHA 的价值 ¹
地块 B2	6,800	22	149,600	29,920	119,680	800	149	\$22,629,280

¹扣除替代停车场费用 30 万美元。



附录 E5.
Fulton 地块 C1

地块编号	建筑物占地 面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平 均面积 (SF)	公寓 总数	对 NYCHA 的价值 ¹
地块 C1	4,600	22	101,200	20,240	80,960	800	101	\$14,934,397

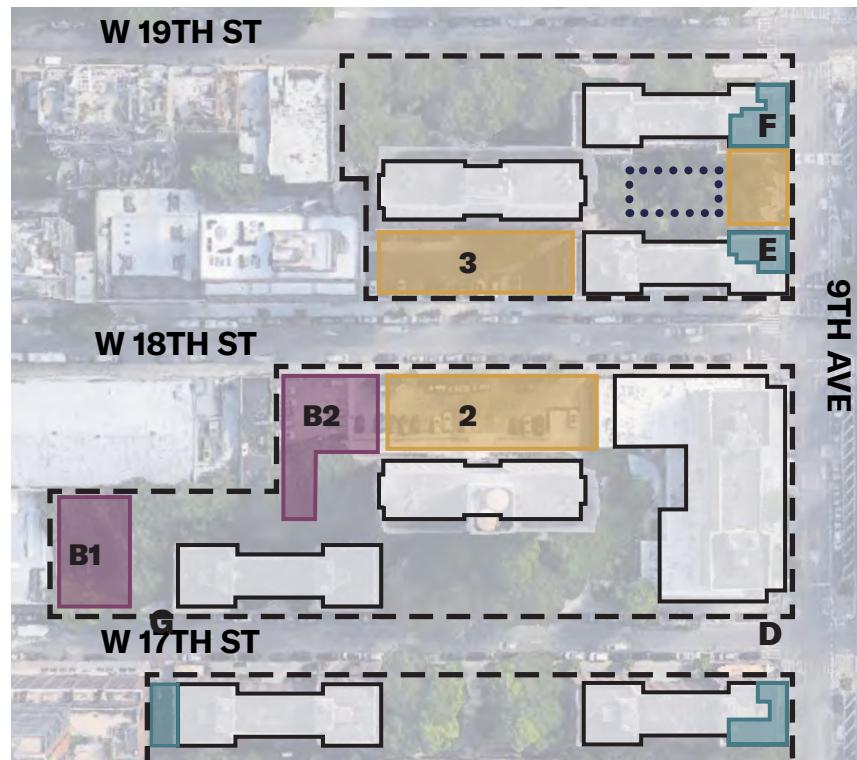
¹扣除替代停车场费用 55 万美元。



附录 E6.
Fulton 地块 1、2、3 和 G

地块编号	建筑物占地 面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平 均面积 (SF)	公寓 总数	对 NYCHA 的价值 ¹
地块 1	8,083	2	14,883	1,489	13,394	不适用	0	
地块 2	4,410	2	7,710	771	6,939	不适用	0	
地块 3	7,200	2	14,400	1,440	12,960	不适用	0	
地块 G	1,625	1	1,625	81	1,544	不适用	0	
总计	21,318		38,618	3,781	34,837			\$4,785,203

¹扣除替代停车场费用 310 万美元。



附录 E7.
Fulton 地块 D、E、F 和填充式地块 F 和 E

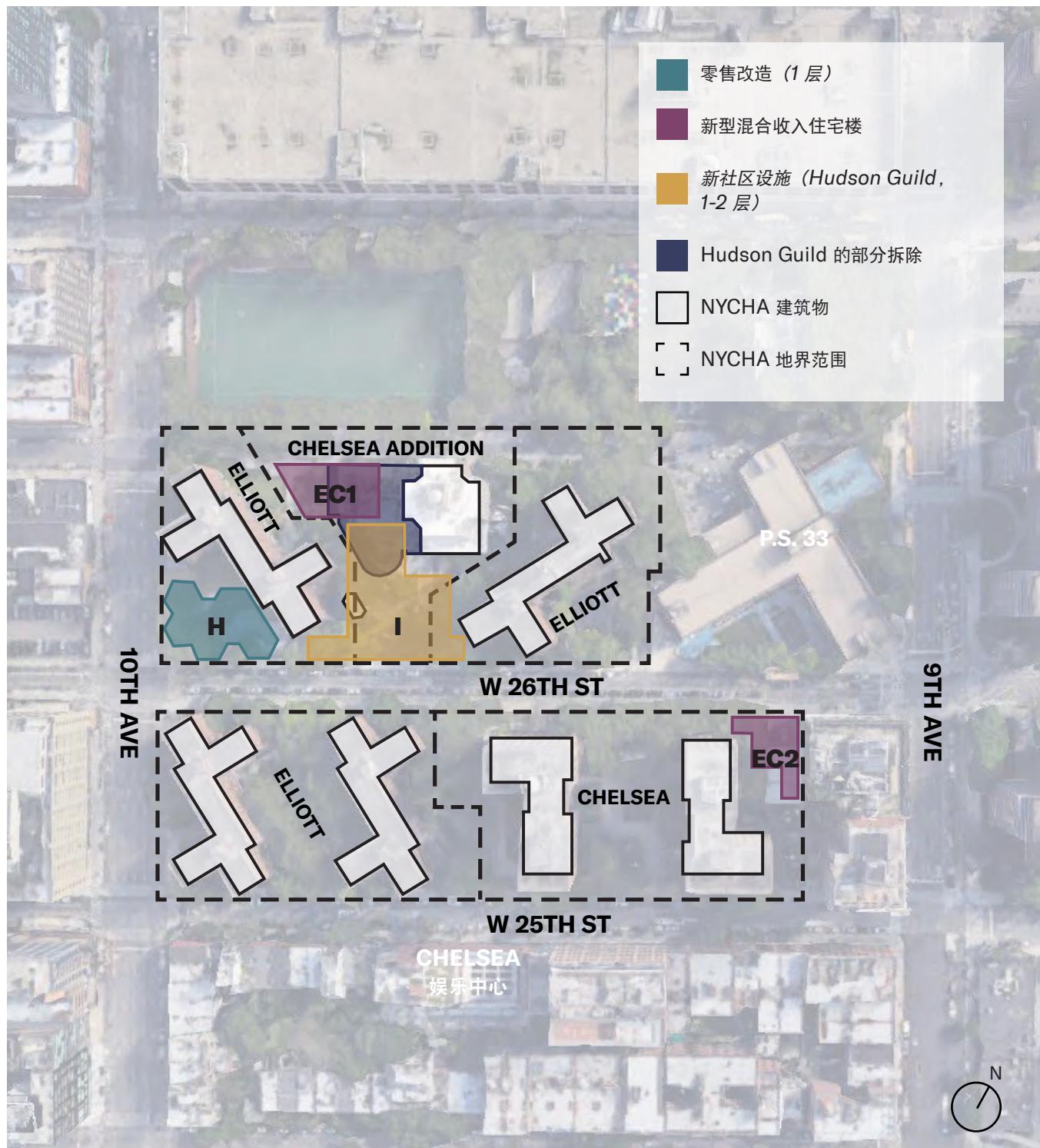
地块编号	建筑物占地面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平均面积 (SF)	公寓总数	对 NYCHA 的价值 ¹
地块 D	1,200	1	1,200	60	1,140	不适用	0	
地块 E	1,000	1	1,000	50	950	不适用	0	
填充式地 块 F 和 E ²	3,800	1	3,800	0	3,800	不适用	0	
地块 F	1,300	1	1,000	50	950	不适用	0	
总计	7,300		7,000	160	6,840			\$4,698,173

¹位于地块 D、E、F 和填充式地块 F 和 E 的 Fulton 地块零售改造的合并价值。扣除篮球场迁移费用 67,260 美元。

²计划将篮球场迁移到填充式地块 F 和 E。



附录 F1.
工作组推荐的 Elliott-Chelsea 地块地图



附录 F2.
Elliott-Chelsea 地块 EC1、I 和 H

地块编号	建筑物占地 面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平 均面积 (SF)	公寓 总数	对 NYCHA 的价值 ¹
地块 EC 1	5,692	24	136,608	27,322	109,286	800	137	\$1,904,801
地块 I	18,000	2	18,000	1,800	16,200	不适用	0	
地块 H	11,800	1	11,800	590	11,210	不适用	0	\$7,599,294
总计	35,492		155,198	29,712	136,696		137	\$9,504,095

¹EC1 和 Hudson Guilds 地块 I 的合并价值。扣除新 Hudson Guild 的建筑成本 2,215 万美元。

附录 F3.
Elliott-Chelsea 地块 EC2

地块编号	建筑物占 地面积 (SF)	层数	GFA (SF)	损耗系数 (SF)	净 GFA (SF)	公寓平 均面积 (SF)	公寓 总数	对 NYCHA 的价值
地块 EC 2	4,500	22	99,000	19,800	79,200	800	99	\$15,122,515

附录 G. 防洪能力

防洪能力文本修正案：对 Chelsea NYCHA 计划的影响分析

目录

1. 摘要
2. 建议
3. 背景介绍
4. 监管背景
5. 湿式防洪与干式防洪
6. 沿海地区恢复计划：Elliott Chelsea 和 Fulton
7. 工作组推荐地块及 NYCHA 小区防洪要求

摘要

鉴于城市规划部（Department of City Planning, DCP）于2020年10月为 ULURP 认证的《防洪能力区划文本修正案》，工作组审查了额外建议，以应对年发生概率 1% (100 年一遇) 和年发生概率 0.2% (500 年一遇) 的洪水对拟议计划的影响。

建议

根据《防洪能力区划文本修正案》，该项目应纳入以下防洪减灾措施，并管理其成本影响：

- 抵御年发生概率 0.2% (500 年一遇) 洪水的防洪要求应适用于整个 Fulton 小区，并在适用情况下适用于 Elliott-Chelsea 小区
- 为了确保底层建筑高度足够高，不存在“压低层高”的现象（天花板高度低），任何新建住宅楼的入口应采用干式防洪处理
- 零售改造应采用湿式防洪处理
- 社区设施应采用干式防洪处理
- 停车场应采用湿式防洪处理
- 出于防洪目的，允许增加高度，即在基本洪水水位标高 (BFE) 上增加高度余量。
- NYCHA 税收地界的 BFE 为 2 至 4 英尺。该标准允许额外增加 5 英尺高度。因此，该计划应将 Fulton 小区的最高高度从 220 英尺提高到 225 英尺，将 Elliott-Chelsea 小区的最高高度从 240 英尺提高到 245 英尺。
- 由于拟议的新填充式开发远低于 NYCHA 小区现有的可用防洪容积率 (FAR)，因此无需豁免该 FAR。
- 对于现有建筑物，所有机械和供暖系统必须迁移到一楼以上。Fulton 小区的所有大楼入口必须采用干式防洪处理。¹ 所有电梯或设备或电梯井必须采用干式防洪处理。

¹无需对 Elliott Chelsea 小区建筑物采用干式防洪处理，因为所有建筑物的入口均已升高。

背景介绍

桑迪飓风过后，城市规划部（DCP）一直在与 West Chelsea 小区合作，该小区受桑迪飓风破坏尤为严重，由于气候变化，该地发生洪水的风险极大。DCP “恢复街区”倡议由 HUD 资助，该倡议重点关注在土地使用、区划和灾后重建方面存在特定问题的地区，这些问题无法通过全市区划变化或准则完全解决。2013年，DCP 通过 ULURP 提出了《防洪能力区划文本修正案》，该法案于同年 10 月生效，以鼓励在整个指定的洪泛区建设抗洪建筑。² 为消除防碍或阻止重建风暴所破坏财产的监管障碍，需要修改该修正案。该修正案将要求新的和现有的建筑物符合美国联邦紧急事务管理局（Federal Emergency Management Agency, FEMA）发布的更高新洪水水位标高以及《建筑规范》的新要求。

随着条件不断变化，该市提出了新区划修正案。2020 年 10 月 19 日，DCP 提交了《全市沿海地区防洪能力区划（Zoning for Coastal Flood Resiliency, ZCFR）文本修正案》，此举开启了公众审查过程。ZCFR 将改进和永久落实目前临时区划规定的相关条款，并为在城市泛滥平原工作生活的业主、商人和从业人员提供设计或以其他方式改造建筑的选择，以 (a) 减少未来沿海洪水事件的损害，(b) 通过考虑气候变化而具有长期适应性，以及 (c) 可能节省长期的洪水保险费用。此外，ZCFR 将包括帮助各地块提供备用能源的全市规定，以及帮助城市从未来灾害中恢复的规定，包括旨在帮助解决 COVID-19 及其经济影响的规定。

最关键的是，正如 DCP 所指出的，“《2013 年洪水文本》和《2015 年恢复文本》的重点在于修改区划法规，以便在修建建筑物时满足《建筑规范》‘附录 G’和《抗洪建筑法规³》中的最低要求。然而，随着气候变化，该市的洪水风险将继续增加，因为海平面上升将增加风暴潮的潜在高度。因此，目前与当今风暴潮预测相联系的建筑规范标准可能不足以保护建筑物免受未来风暴的破坏。除了风暴潮潜在高度升高外，海平面上升也会导致泛滥平原随着时间扩大”⁴

正如图 1，许多 NYCHA 地块位于洪泛区，如 Rockaways 和 Red Hook 地块。Elliott Chelsea 和 Fulton Houses 某一地块毗邻 500 年一遇洪水（见图 2，Chelsea NYCHA 地块的桑迪飓风受灾情况）。

² 《2013 年 DCP 防洪能力区划文本修正案》 - https://www1.nyc.gov/assets/planning/download/pdf/plans/flood-resiliency/flood_resiliency.pdf

³ 《2013 年 NYC 建筑规范》附录 G、《抗洪建筑规范》 -https://www1.nyc.gov/assets/buildings/apps/pdf_viewer/viewer.html?file=2014CC_BC_Appendix_G_Flood-Resistant_Construction.pdf§ion=conscode_2014

⁴ 《沿海地区防洪能力区划》项目说明第 4 页 -<https://www1.nyc.gov/assets/planning/download/pdf/plans-studies/flood-resiliency-update/project-description.pdf>

图 1：100 年一遇（1%）和 500 年一遇（0.2%）年发生概率的洪水发生在 NYCHA 小区

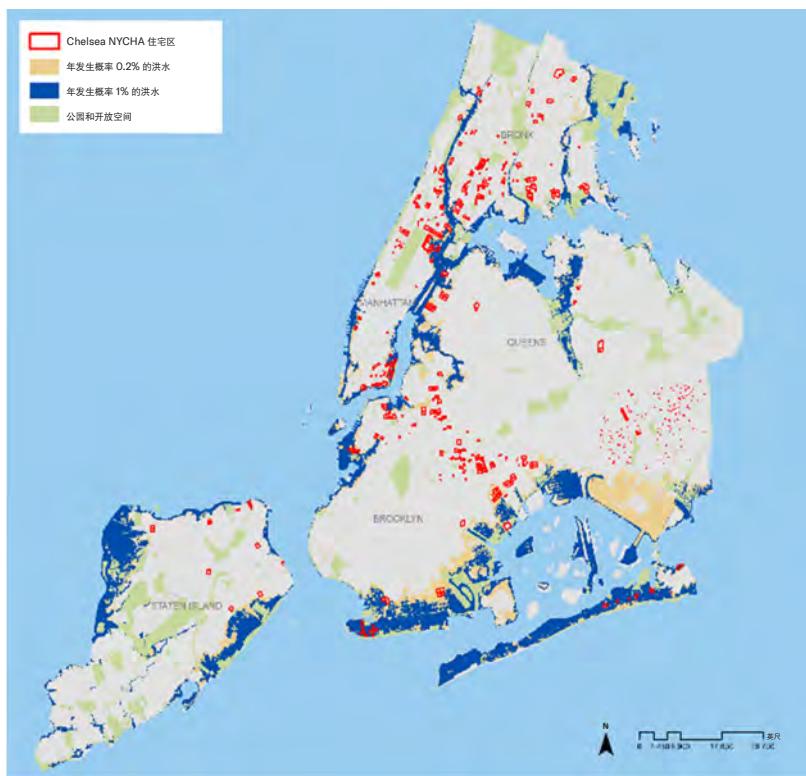
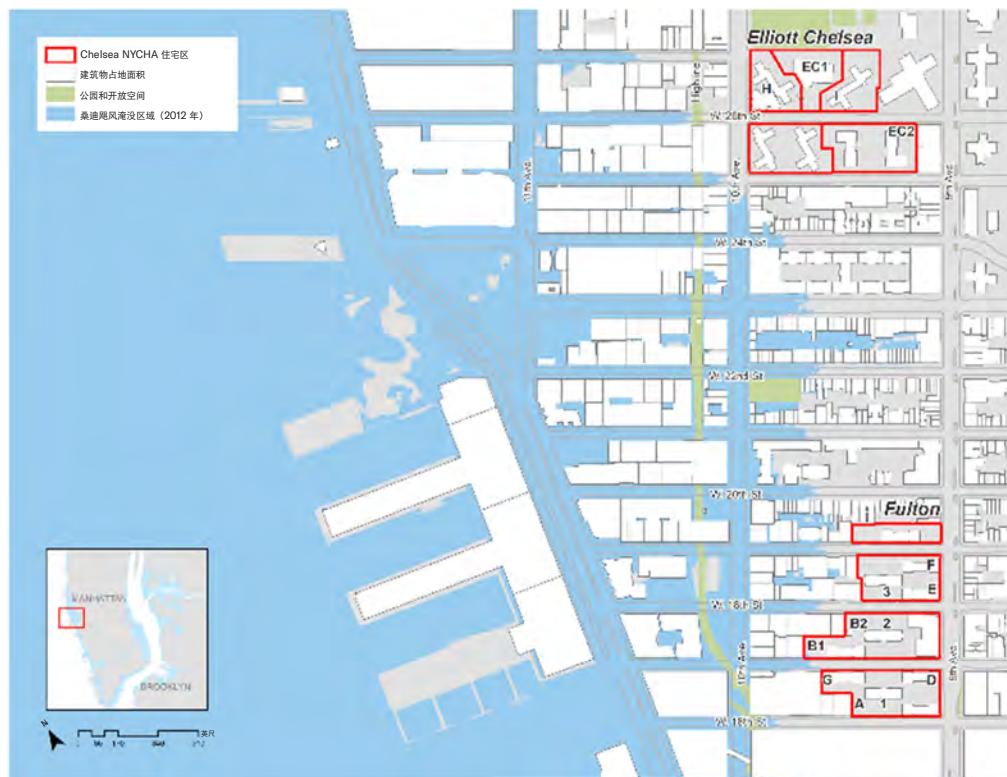


图 2：桑迪飓风淹没 Chelsea NYCHA 地块情况（2012 年）

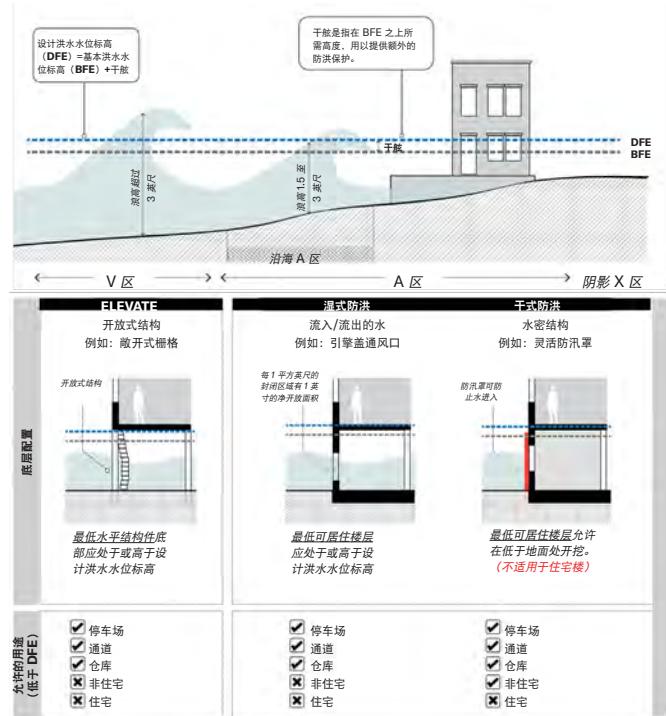


监管背景⁵

各级政府的一系列计划和法规形成了本市管理洪水风险和促进恢复住宅区的方法。美国对泛滥平原的管理始于由 FEMA 创建和维护的洪水保险赔率图 (Flood Insurance Rate Maps, FIRMs)。该地图显示了 100 年一遇的洪水或任何一年中发生概率为 1% 的洪灾中预计上升的范围和高度。预计 100 年一遇洪水的水位标高被称为 BFE。FIRMs 还显示了 500 年一遇或年发生概率 0.2% 的泛滥平原，它被显示为阴影 X 区。100 年一遇的泛滥平原被划分为三个区域——V 区、沿海 A 区和 A 区——每个区域的洪水风险程度不同（图 3）。

在 100 年一遇的泛滥平原，拥有联邦监管或联邦保险的抵押贷款的业主必须购买洪水保险。对于住宅结构，FEMA 的国家洪水保险计划 (National Flood Insurance Program, NFIP) 下的洪水保险费取决于结构最低占用楼层和结构所在地 FIRMs 上显示的 BFE 间的关系以及其他因素。在 FIRMs 设立前建造的房屋，其保险赔率历来有政府补贴。然而，由于最近联邦立法变化，这些补贴费率正在逐步增加，以使其随时间推移与精算费率保持一致，更密切地反映房屋面临的洪水风险。在过去数年里，FEMA 一直在更新纽约市 FIRMs，这些 FIRMs 于 1983 年开始施行，最近一次更新是在 2007 年。作为地图更新的一部分，FEMA 在 2013 年 12 月发布了更新的初步 FIRM (PFIRM)，并在 2015 年 1 月进行了再次修订（图 4）。这些 PFIRMs 显示在多数地方 100 年一遇的泛滥平原扩大了。该地图中还提高了该市大部分地区的基本洪水水位标高（图5）。该市对 PFIRMs 提出上诉，因为由于 FEMA 的基本分析不准确，PFIRMs 夸大了该市 100 年一遇泛滥平原的规模。FIRMs 最早也要到 2026 年才会更新。

图 3：洪泛区、风险和战略（来源：DCP）

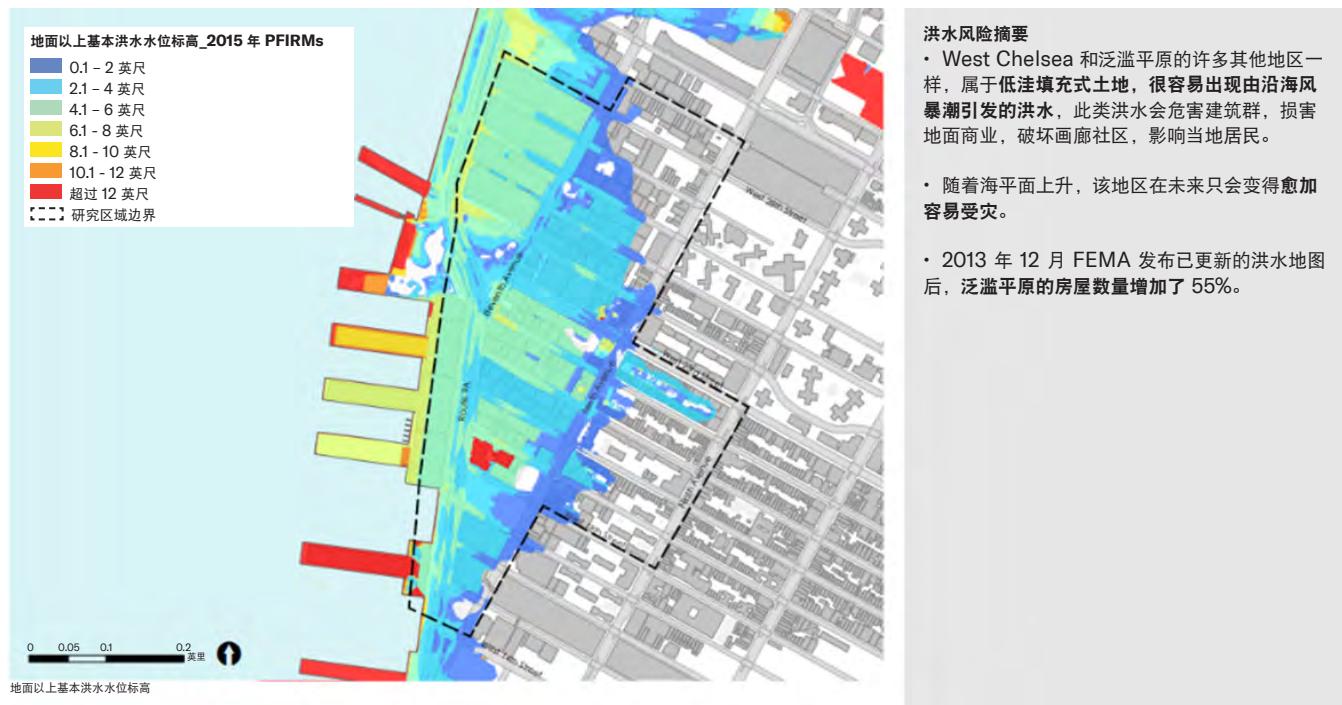


⁵该信息来自城市规划部的恢复街区倡议 (DCP)：West Chelsea 报告 (2016 年 5 月) - <https://www1.nyc.gov/assets/planning/download/pdf/plans-studies/resilient-neighborhoods/west-chelsea/summary-report-west-chelsea.pdf>

图 4：初步洪水保险赔率图 (PFIRMs) 洪泛区（来源：DCP）



图 5：2015 年的基本洪水水位标高（来源：DCP）



湿式与干式防洪

湿式防洪是一种允许建筑物结构部分内部、且低于洪水水位标高的水通过，同时确保结构抵抗水荷载的设计方法。干式防洪是一种将建筑物外墙与洪水隔离的方法，同时确保建筑物能够抵抗低于预期洪水水位的水荷载。示例见图 6。《建筑规范》的附录 G 目前要求所有新建建筑的可居住空间，以及受到实质性损坏或正在进行实质性翻新的现有建筑，都要提高到设计洪水水位标高（Design Flood Elevation, DFE）以上。此外：

如果建筑仅用于住宅用途，则 DFE 以下的所有空间必须进行湿式防洪，如果建筑包含非住宅用途，则必须进行干式防洪。湿式防洪的空间只能用作矮设备层，或用作停车场、仓库和建筑通道，而干式防洪的空间则可用于非住宅用途。此外，住宅楼不允许提供地下室和地窖等低于地面的空间，机械设备必须位于 DFE 以上。⁶

湿式防洪空间

ZCFR 将为所有建筑物的湿式防洪底层空间提供一致的建筑面积豁免，以促进长期防洪能力改善。“防洪建筑标准”要求住宅楼的底层必须进行湿式防洪处理，从而将该底层空间的使用仅限于停车场、仓库和/或建筑通道。《2013 年防洪文本》解决了这一问题，允许所有现有建筑物完全豁免湿式防洪底层。2013 年，纽约市还更新了其《建筑规范》，以要求一到两英尺的出水高，也被称为“防洪建筑标高”或 FRCE (Flood Resistant Construction Elevation)：所有建筑（独栋住宅除外）都要求升高或防洪至高于基本洪水水位标高 1 英尺。

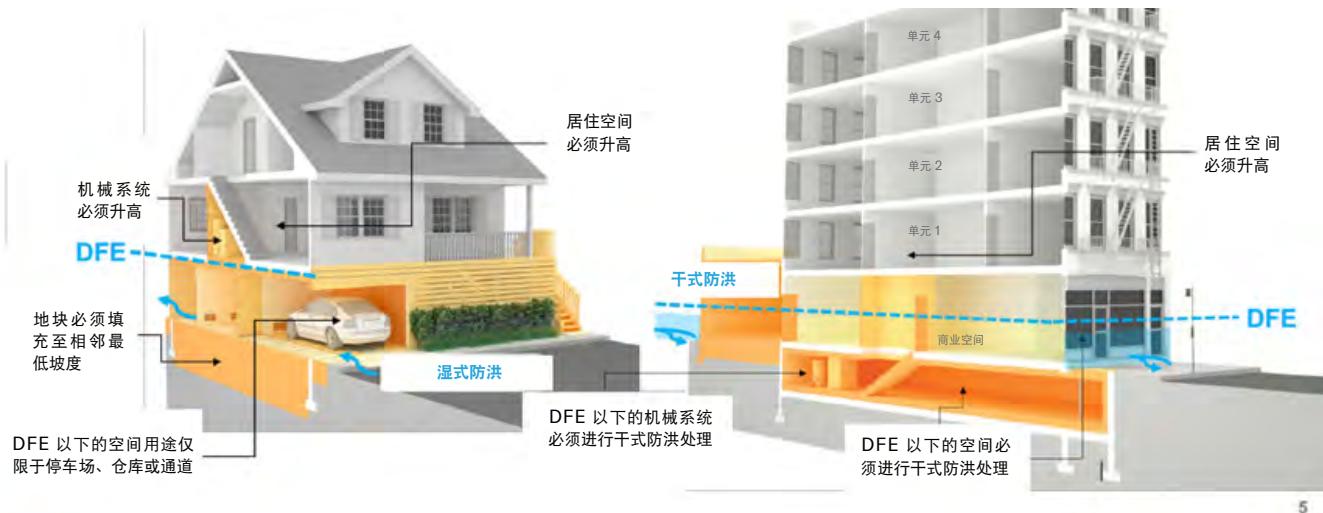
对于新建筑物，豁免仅限于用于封闭坡道和楼梯的入口区域，以鼓励保有建筑物内通道。ZCFR 将为新建筑和现有建筑的湿式防洪底层空间的全部面积提供豁免。

干式防洪空间

为了营造一个安全、充满生气的步行环境，ZCFR 将鼓励纽约市零售走廊沿线使用积极的、非住宅的干式防洪底层空间。虽然这种方法可以最大限度保持活跃使用，这有利于维持城市商业街的零售连续性，但事实证明这种方法的成本很高。对于新建筑物，豁免仅限于用于封闭坡道和楼梯的入口区域，以鼓励保有建筑物内通道。

⁶城市规划部 (DCP) 项目说明 – 沿海地区防洪能力区划，第 2 页 - <https://www1.nyc.gov/assets/planning/download/pdf/plans-studies/flood-resiliency-update/project-description.pdf>

图 6：干式和湿式防洪案例（来源：DCP）



NYC PLANNING *通过将出水高（附录 G 中确定的安全附加高度）加上基本洪水水位标高（BFE）来确定 DFE。如 FEMA 地图所示，在每年 1% 的暴风雨发生概率期间，DFE 为洪水预计上升到的高度。

沿海地区恢复计划：Chelsea、Chelsea Addition、Elliott 和 Fulton

Chelsea、Chelsea Addition、Elliott 和 Fulton 部分区域位于洪灾区。沿海地区防洪能力区划 (ZCFR) 通过基于区划地界来确定适用性，从而简化了住宅小区的设计过程。其一致性在于抵御年发生概率 0.2% (500 年一遇) 洪水的最坏情况，这需要根据这些要求对建筑物进行测试（图 7）。CFS 应为气候变化提供最大的保护和适应力，因为随着持续的气候变化，500 年一遇泛滥平原中的地块可能会进入 100 年一遇泛滥平原。

图 7：Fulton 和 Elliott-Chelsea 地块上的 100 年 (1%) 和 500 年 (0.2%) 泛滥平原 - 总体地图

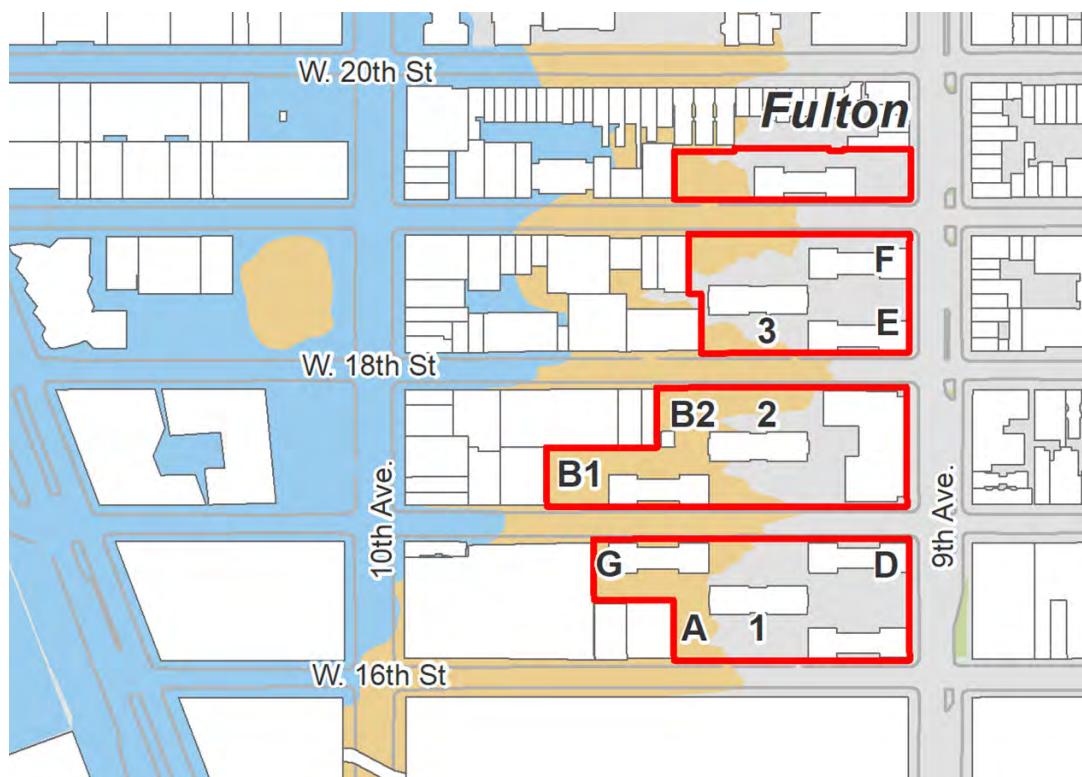
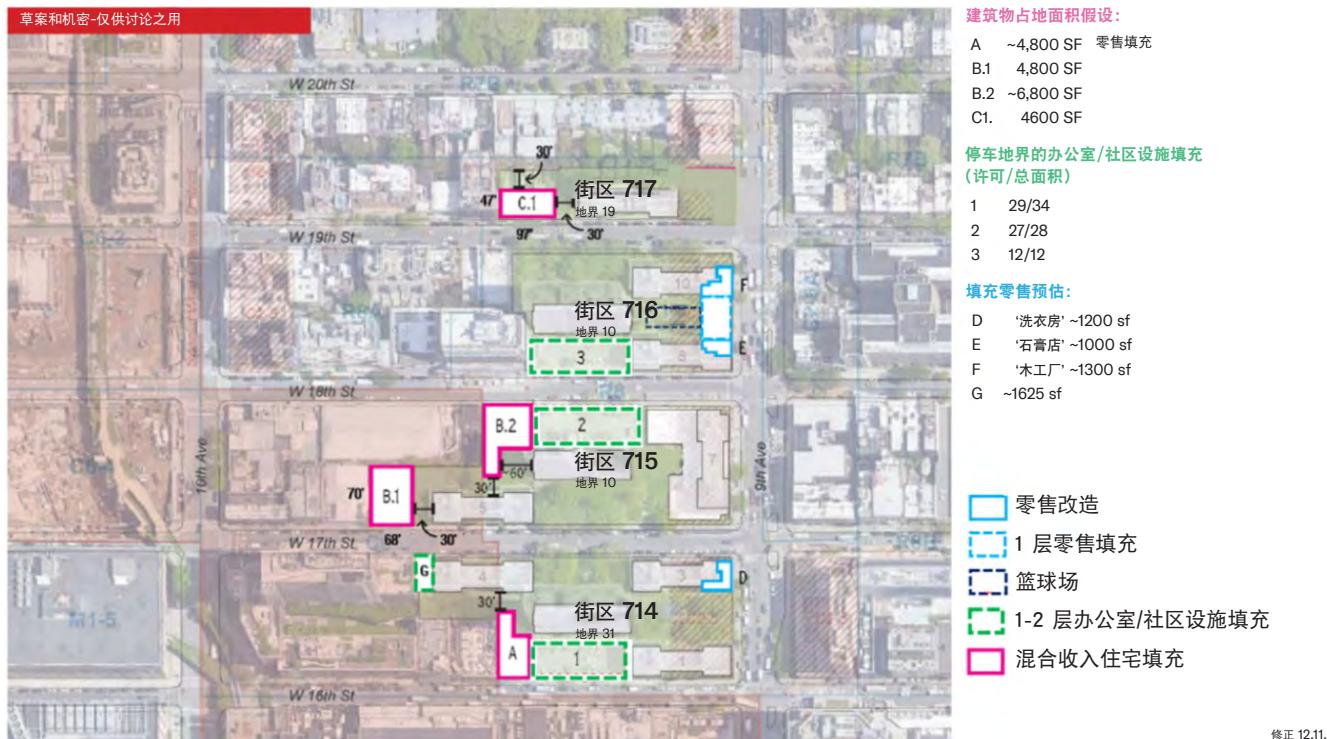


Chelsea NYCHA 受影响的地块

Fulton 受影响的地块：地块 1、2、3、A、B1、B2、C1、G 位于 500 年一遇的泛滥平原（4 个住宅区、4 个办公区/社区填充），所有税收地界中一部分位于 100 年一遇的泛滥平原。

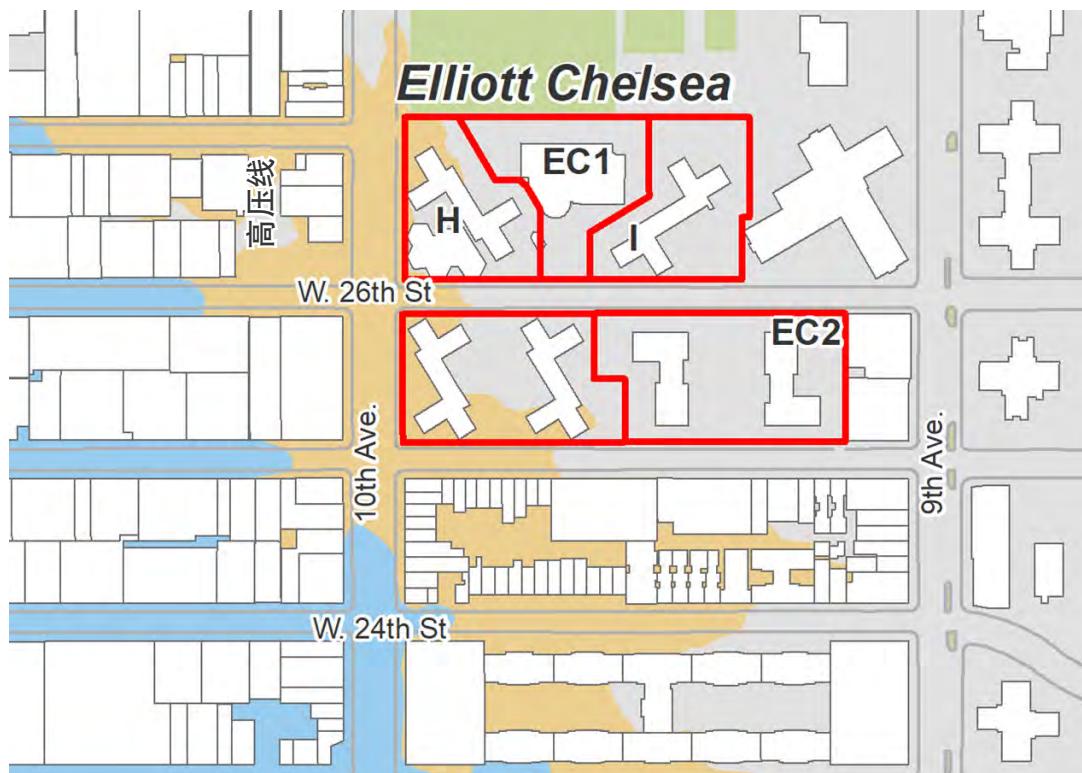
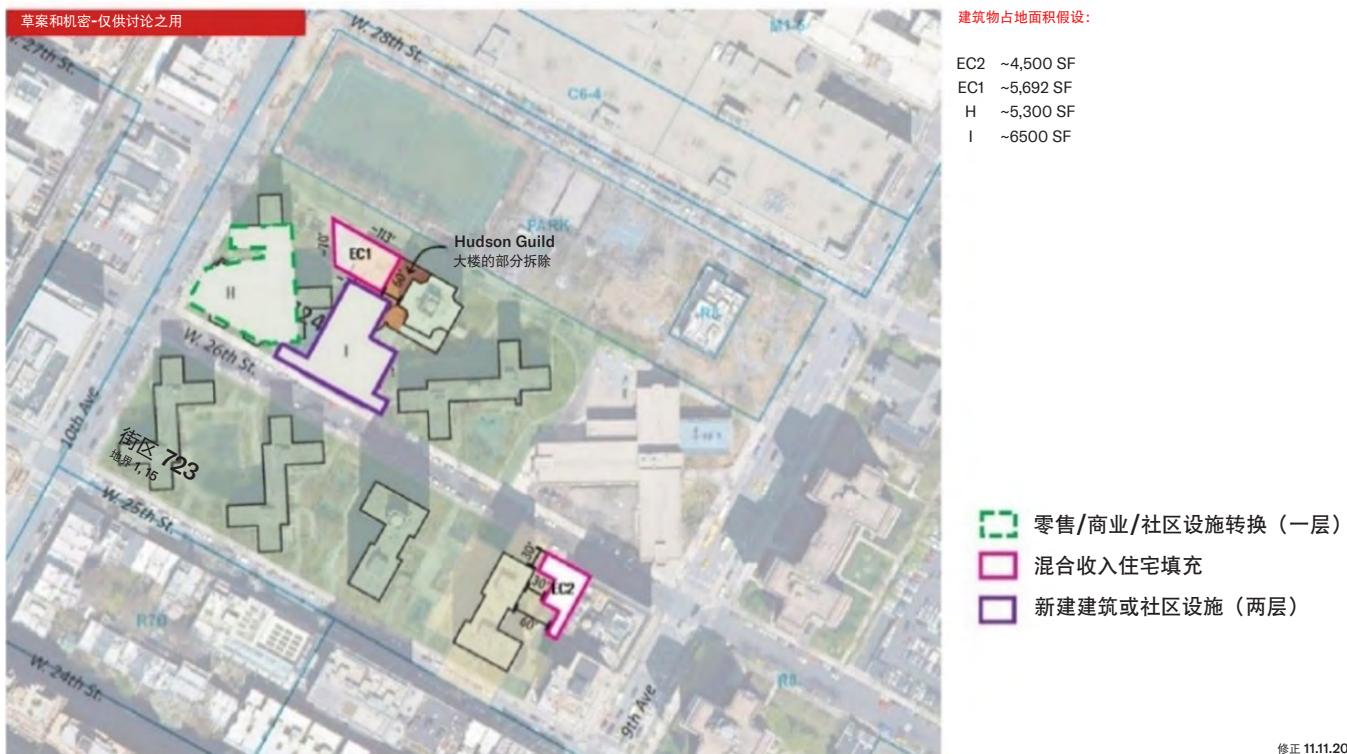
Elliott-Chelsea 受影响的地块：地块 H 和地块 I 位于 500 年一遇的泛滥平原（1 个零售/商业/社区改造，1 个社区设施新建建筑）；这两个税收地界部分位于 500 年一遇的泛滥平原。

图 8: CFS 推荐的地块地图 Fulton 总体地图和 Fulton 100 年和 200 年一遇年发生概率泛滥平原地图⁷ (橙色 – 500 年一遇 (0.2%) 年发生概率泛滥平原, 蓝色 – 100 年一遇 (1%) 泛滥平原: 地块 1、2、3、G、A、B1、B2、C1 位于 500 年一遇泛滥平原 (4 个住宅区, 4 个办公区/社区填充); 全部地块部分位于 100 年一遇和 500 年一遇的泛滥平原。



⁷纽约市城市规划部社区概况 (DCP): Manhattan 社区 4 区 <https://communityprofiles.planning.nyc.gov/manhattan/4#floodplain>

图 9：CFS 推荐的地块地图 Elliott-Chelsea 总体地图和 Elliott-Chelsea 100 年和 200 年一遇年发生概率泛滥平原地图（橙色 – 500 年一遇（0.2%）年发生概率泛滥平原，蓝色 – 100 年一遇（1%）：地块 H 和 I 位于 500 年一遇泛滥平原（1 个零售/商业/社区改造，1 个社区设施新建建筑）；两个地界都部分位于 500 年一遇的泛滥平原。



地块影响和建议

- **适用性:** 抵御 0.2% (500 年一遇) 的防洪要求应适用于整个 Chelsea、Chelsea Addition、Elliott，和 Fulton NYCHA 小区。
- **新建筑物影响:** 对于任何新建筑，为了确保底层建筑高度足够高，不存在“压低层高”的现象（天花板高度低），任何新建住宅楼的入口应采用干式防洪处理位于 West 17th 街地块 B1 的底层社区设施也将进行干式防洪处理。任何其他零售和商业用途将进行湿式防洪处理。
- **底层使用影响:** 底层零售和商业用途需进行湿式防洪处理。根据《建筑规范》附录 G 的规定，建筑物入口需要进行干式防洪处理。
- **零售影响:** 零售改造需进行湿式防洪处理。Fulton 地块上的零售设施可以进行干式防洪处理，以符合《建筑规范》附录 G 的要求。零售业豁免前 30 英尺；但是，有时需要金属格栅。对于零售租户来说，最好有干式防洪措施，因为零售保险可能更低。
- **社区设施影响:** 社区设施应进行干式防洪处理。Hudson Guild 的底层与零售大楼的要求相同。
- **停车场影响:** 整个 Fulton 的中间街区停车场搬迁将允许采用湿式防洪处理。
- **高度豁免:** 在新划分的 500 年一遇泛滥平原中，Chelsea NYCHA 住宅区中的新填充式住宅区可以获得高度和 FAR 福利，前提是它们完全符合附录 G 的规定。由于拟议的新填充式住宅区远低于 NYCHA 小区现有的可用 FAR，因此无需豁免该防洪能力 FAR。出于防洪目的，允许增加高度，即在基本洪水水位标高 (BFE) 上增加高度余量。NYCHA 税收地界的 BFE 为 2 至 4 英尺。该标准允许额外增加 5 英尺高度。因此，该计划应将 Fulton 小区的最高高度从 220 英尺提高到 225 英尺，将 Elliott-Chelsea 小区的最高高度从 240 英尺提高到 245 英尺。
- **现有建筑影响:** 对于现有建筑物，所有机械和供暖系统必须迁移到一楼以上。Fulton 小区的所有大楼入口必须采用干式防洪处理。所有电梯或设备或电梯井必须采用干式防洪处理。

NYCHA 小区 CFS 推荐地块和防洪要求⁸

地块号	建筑占地面积 (SF)	层数	建筑面积 (SF)	净建筑面积 (SF)	总公寓数量	建议用途	位于泛滥平原	防洪处理 (湿/干)	BFE (2015 PFIRMs)	对 NYCHA 的价值
Fulton										
地块 A	4,800	22	105,600	84,480	105	住宅	0.2%	干 ⁹		\$19,836,303
地块 B1	4,800	22	105,600	84,480	105	住宅	0.2%	干	0.1-2 ft	\$14,643,553
地块 B2	6,800	22	149,600	119,680	149	住宅	0.2%	干	0.1-2 ft	\$28,123,313
地块 C1	4,600	22	101,200	80,960	101	住宅	0.2%	干	0.1-4 ft	\$18,650,949
地块 1	8,083	2	14,883	13,394	0	办公室/社区	0.2%	干	4,785,203 (位于地块 1、2、3 和 G 的办公室或社区设施填充的合并价值)	
地块 2	4,410	2	7,710	6,939	0	办公室/社区	0.2%	干	0.1-2 ft	
地块 3	7,200	2	14,400	12,960	0	办公室/社区	0.2%	干	0.1-2 ft	
地块 G	1,625	1	1,625	1,544	0	办公室/社区	0.2%	干	0.1-2 ft	
地块 D	1,200	1	1,200	1,140	0	零售填充和改造		湿	4,698,173 (位于地块 D、E、F 及填充式地块 F 和 E 的 Fulton 地块零售改造的合并价值) 填充式地块 F	
地块 E	1,000	1	1,000	950	0	零售填充和改造		湿		
和地块 E	3,800	1	3,800	3,800	0	零售填充和改造		湿		
地块 F	1,300	1	1,000	950	0	零售填充和改造		湿		
总计	49,618		507,618	411,277	460					\$90,737,494
Elliott										
Chelsea										
地块 EC 1	5,692	24	136,608	27,322	109,286	住宅		干	\$3,812,654 (地块 EC1 和 I 的合并价值)	
地块 I	18,000	2	18,000	1,800	16,200	社区设施新建建筑	0.2%	干		
地块 EC 2	4,500	22	99,000	19,800	79,200	住宅		干	\$18,758,272	
地块 H	11,800	1	11,800	590	11,210	办公室/社区	0.2%	干	\$7,599,294	
总计	71,628		265,408		215,896					\$30,170,220
总建筑物占地面 积	89,610		总建筑面积 (SF) 773,026		净建筑面积 (SF) 627,173				对 NYCHA 的总价值 \$120,907,714	

⁸根据 CFS 工作组财务模型估算的建筑占地面积、总建筑面积 (GFA)、净 GFA、平均公寓面积、总公寓数量以及对 NYCHA 的价值，不应解释为最终融资计划，而应解释为一组参数。

⁹住宅入口将采用干式防洪处理

附录 H. — 案例研究

NYCHA 是北美最大的公共住房管理机构，因此要找到具有可比性的住房管理机构并非易事。不过，工作组表示愿意与具有不同观点和专业知识的人员真诚合作，以广撒网的方式获取各式各样的模型，以此帮助制定翻新和有效维持 Fulton、Elliott、Chelsea 和 Chelsea Addition 的流程。

以下是来自本国和大西洋彼岸的两个示例，它们共同为纽约市提供了很好的借鉴和试点经验。

i. 英格兰案例研究

由 CHPC 的 Heather Beck 和 Jessica Katz 撰写

*本文部分内容包含在 CHPC 于 2019 年 10 月发布的报告 “*Public Housing Revolution: Lessons from London*” 中。

英格兰正在努力解决一场比 NYCHA 如今面临的危机更大的公共住房危机。关键原则和想法来自于公民住房和规划议会开展的研究、与关键政策制定者和决策者召开的会议，以及对英格兰居民参与实际情况的亲身实地考察。

虽然英格兰的重建工作仍在进行中，但他们已经利用了几个关键原则实现了其公共住房存量的转型。

三个原则如下：

1. 制定《体面住房标准》（Decent Homes Standard），要求市政委员会达到该标准。
2. 使居民的专业知识与经济适用房行业的资源相配合。
3. 通过一系列不同的可选方案为居民和市政委员会提供决定如何达到《体面住房标准》的能力。

重建计划成功的关键在于制定一个以居民为中心的流程，其中包括让居民有意义地参与规划和执行住房计划的实用方法。居民被正当地放在决策中心，承认他们作为住房消费者的专业性。虽然经济适用房行业被赋予了更高的作用，并为公共住房带来了新的资源，但行业必须与居民一起努力，制定一个对各方都有利的计划。只有当存在一系列可选方案时，居民才有可能真正参与进来，因为居民可以对其住宅区的未来做出真正的选择。

《体面住房标准》要求居民和经济适用房行业参与，为他们提供了一个明确而具体的目标。联邦政府要求任何振兴公共住房的计划都需要居民参与并获得居民批准。

可选方案让每个人都参与进来

在英格兰，公共住房居民、地方当局和住房提供者的角色是平衡的，因为他们必须共同做出决定。为了达到《体面住房标准》，该国政府授权市政委员会和居民根据每个住宅区的独特需求制定一系列可选方案。这有利于为居民营造一个环境，推行符合他们需求和价值观的计划。

有些公共住房居民选择转为经济适用房业主和管理者、拆除现有建筑、重新开发新的经济适用房地块，同时保证他们能够获得全新的住房。在其他不需要翻新的情况下，居民可选择新的管理结构。例如，居民可选择与他们的公共住房管理机构签订合同，自行参与管理住房的某些方面。每一项决定都反映了在该社区居住的居民的意见。

能够从一系列可选方案中进行选择表明，不存在一个完美的解决方案，并且人们对公共住房重建的态度也有所不同。

ii. 旧金山案例研究

旧金山 RAD 转换具有历史意义，因为旧金山住房管理局（San Francisco Housing Authority, SFHA）在三年内转换了他们的整个住房组合，包括 28 个物业，总共 3,482 套单位，居民人数超过 10,000 人。SFHA 起初估计资金需求为 2.7 亿美元，但后来发现要充分维修所有单位，需要超过 10 亿美元的资金。为了最有效地解决巨大的需求，他们在此过程中建立了一种分类方法，即优先考虑生命安全问题，然后是建筑围护结构需求、公共区域和单位升级。虽然 SFHA 的整个住房组合只相当于 NYCHA 的 1-2 个住宅区，但在 NYCHA 考虑以创新和协作的方式来完成四个 Chelsea 住宅区的修复工作时，有一些关键组成部分可以带来帮助。

关键组成部分：

对于这 28 个 SFHA 物业中的每一个，开发团队都纳入非营利性合作伙伴的领导者，他们熟悉周边街区，并与公共住房居民关系密切。这种与当地街区的内在关系，使诚意得到切实展现。

一个由超过 72 个组织、居民、非营利性服务提供者、经济适用房开发商、工会、私人开发商和政府代表组成的数百人的庞大网络，共同制定了一个战略推进计划。

包括翻译、医疗保健、青少年发展、健康和个案管理以及心理健康服务在内的全方位社会服务，确保了居民的需求得到考虑和解决。

居民的互动和深入参与采取了多种形式，确保在方便人们充分参与的情况下举行会议。

SFHA 在此过程中很早就做出公开承诺，以缓解人们的恐惧和紧张感，包括（但不限于）：

- 与开发团队签订 99 年租约，要求在整个合同期内保持可负担性
- 不让现有居民流离失所
- 不重新筛查现有居民
- 租金的计算方法保持不变
- 即使需要搬迁，也是临时性的

iii. 居民管理模式

节选自概念文件 “*Resident Management Corporation: A Viable Option for Fulton House Residents,*” Schulte Roth & Zabel LLP and Siegel Teitelbaum & Evans, LLP. 2020 年 2 月

应工作组中 Fulton 居民的请求，Schulte Roth & Zabel LLP 和 Siegel Teitelbaum & Evans, LLP 提交了他们的概念文件，介绍了另一种物业管理或改善模式，将居民定位为其住宅区的管理者。根据 HUD 的规定，居民们可通过选举居民担任董事会成员来创建居民管理公司（RMC）。州政府要求 RMC 作为非营利性组织成立。RMC 将核实其履行管理职责的能力和技能，并与公共住房管理机构（在本案例中为 NYCHA）签订管理合同。PHA 将至少每年审查一次 RMC 的绩效，以确定是否符合所有宜居要求。

采用 RMC 模式需要广泛的培训和技术支持，才能确保居民能够充分管理物业。在 1969 年的罢交租运动之后，在圣路易斯成立了公民住房联盟（Civic Alliance for Housing），为城市的 RMC 提供培训和技术援助。Fulton Houses、Chelsea Houses、Elliott Houses 和 Chelsea Addition 也需要类似的培训，为了解物业管理相关知识打下坚实基础。获得用于技术支持和现有资本需求的资金将是 RMC 成功的关键。虽然全国各地有许多地方采用了 RMC 模式（其中一些已经存在约 20 年），但大多数已被解散，并移交给当地的公共住房管理机构。

附录 I.

2020 年 12 月会议的出席情况

日期	面向 Chelsea Houses、Chelsea Addition、Elliott Houses 和 Fulton Houses 居民的 ZOOM 虚拟会议	出席的参与者人数	出席的居民人数
2020 年 12 月 8 日	星期二下午 6:00-8:00	148	94
2020 年 12 月 10 日	星期四下午 6:00-8:00	98	50
2020 年 12 月 12 日	星期六上午 10:00- 中午12:00	66	36
2020 年 12 月 14 日	星期一上午 10:00- 中午12:00	82	36
2020 年 12 月 16 日	星期三下午 6:00-8:00	88	55
	总计:	482	271

草案 — RFP/招标框架的居民参与

免责声明：拟议的开发商选择框架反映了工作组成员在 2021 年 1 月底开展的对话。开发商选择框架将根据 **Chelsea** 居民领导层的意见，在发布 RFP 之前继续完善。

Chelsea RFP — 拟议的开发商选择流程

技术审核

- NYCHA/住房开发公司（Housing Development Corporation, HDC）审查者对提案进行初步筛查，确保：
 - 提案的完整性
 - 符合 RFP 要求
 - 融资能力
- NYCHA/HDC 审查者在以下方面评估通过初步筛查的提案：
- 开发经验和能力
 - 物业管理经验
 - 财务提案
 - 拟议的修复计划的质量（即，要确保该提案能够满足 HUD 所要求的 20 年总体资金需求）
- 推进符合技术标准的提案。

竞争性审查

- 居民领导者与 NYCHA/HDC 审查者一起审查已通过技术审查的提案。
 - 居民必须签署一份保密和利益冲突协议。
- NYCHA/HDC 审查者和居民领导者在如下方面对提案进行评分：
 - 社区目标和优先事项，包括与工作组建议的一致性
 - 物业管理计划
 - 居民参与计划
 - 设计
- NYCHA/HDC 审查者和居民领导者与最终入围的开发团队进行面谈。

开放商选择

- 确定记分卡并制成表格。
- NYCHA/HDC 审查者和居民领导者开会审查最终的记分卡结果，并对开发商选择提出建议。

