

2021 年 2 月 12 日草案

MANDARIN
普通話

CHELSEA NYCHA 工作組

2021 年 2 月

工作組成員

Chelsea 社區居民

Elliott-Chelsea Houses

Darlene Waters, 居民協會主席
Sheila Harris, 居民協會董事會成員
Jones Lawson, 居民協會董事會成員
Peter Lim, 居民協會董事會成員
Dolores Payon, 居民協會董事會成員
Letisa Romero, 居民協會董事會成員
Rodney Rutherford, 居民協會董事會成員
Army Fuentes
Florence Hunter
Mary Taylor
Barbara Waddell Steele

Fulton Houses

Miguel Acevedo, 居民協會主席
John Roche, 居民協會董事會成員
Lenny Rosado, 居民協會董事會成員
Guy Canteles
Mae Chestnut
Eddie Lauria
Mary McGee
Walkiris Rosado
Samuel Rosedietcher
Evelyn Suarez
Hector Vazquez, 曾是
Elliott-Chelsea 居民

政府

美國代表

Jerry Nadler, 美國代表
Robert Atterbury
Hayley Berson
Robert Gottheim

紐約市市長辦公室 (Office of the Mayor of New York City)

Bill de Blasio, 紐約市市長
Vicki Been, 副市長
住房與經濟發展
Sarah Batchu
Jodi Callender
Jon Cohen
Gabrielle Dann-Allel
Pierina Sanchez

紐約州參議員

Brad Hoylman, 紐約州參議員
Maia Berlow
Zach Duffy
Jacob Priley

紐約州參議員

Robert Jackson, 紐約州參議員
Johanna Garcia
Matthew Levy
Chris Nickell

紐約州議會議員

Richard Gottfried, 紐約州議會
成員
Wendi Paster
Matt Tighe

紐約市公眾宣導者辦公室 (Office of the New York City Public Advocate)

Jumaane Williams, 紐約市公眾宣導者
Delsenia Glover, 住房權益
副公眾宣導者
Ivie Bien Aime

紐約市審計長辦公室 (Office of the New York City Comptroller)

Scott Stringer, 紐約市審計長
Brian Cook
Dylan Hewitt
Nina Saxon

Manhattan 區區長

Gale Brewer, }Manhattan 區
區長
Lizette Chaparro
Hally Chu
Brian Lewis
Jessica Mates

紐約市議會 (New York City Council)

Corey Johnson, 市議會議長
Erik Bottcher
Sarah Gastelum
Matthew Green
Chelsea Kelley
Rosa Kelly
Raju Mann
Carl Wilson

紐約市房屋管理局 (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

當地合作夥伴

Clinton Housing Development Company

Savannah Wu
Julie Elliot

Hudson Guild

Ken Jockers

Manhattan 第四社區委員會 (Manhattan Community Board 4)

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

非營利組織

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 是工作組的重要成員，也是終身的住房維權人士。他因感染 COVID-19 於 2020 年 4 月 4 日過世

大綱

01	1. 工作組的來信
03	2. 簡介
03	關於工作組流程
05	目標 + 價值觀
07	3. 歷史+ 背景
07	撤資 + 延期維修
09	資金需求概述
11	4. 居民優先事項（參與調查結果）
11	2019 年 11 月
13	2020 年 12 月
16	5. 建議
16	前言
19	資本融資
45	居民權利 + 保護
61	居民參與
70	6. 後續步驟
70	經驗教訓
71	後續步驟
71	翻新時間表
73	7. 附錄



Chelsea NYCHA

工作組的來信

Fulton Houses、Chelsea Houses、Elliott Houses 和 Chelsea Addition 的居民、紐約市房屋局（New York City Housing Authority, NYCHA）、紐約市、住房倡導者、民選官員以及我們的鄰居一直致力於解決一項迫在眉睫的挑戰，在公共住宅開發資金長期不足的情況下，提供安全、優質的住房。這是一個正在發生且持續存在的危機，我們必須找到解決方案。

近 5,000 名紐約居民居住在 Chelsea NYCHA 住宅區（Fulton Houses、Chelsea Houses、Elliott Houses 和 Chelsea Addition）。很多人在這附近生活了幾十年：他們在這裡長大，在這裡養育孩子，現在又在這裡照顧父母。很多人還親身經歷了延期維修和撤資帶來的影響。我們一致認為 Chelsea NYCHA 住宅區必須進行翻新，為現在和未來的居民提供優質的住房，為未來幾代人保留這一重要的經濟適用房來源，並確保周邊社區維持人種、族裔和經濟多樣性，這對紐約的活力至關重要。

Chelsea NYCHA 工作組（以下簡稱「工作組」/「Working Group」）成立後提供了一些建議，以盡快滿足 Chelsea NYCHA 住宅區迫切的基本建設改進和維修需求。15 個多月以來，我們幾乎每週開會，徵詢了 NYCHA 居民、房屋專家和其他各方的意見。本文所提供的建議是大家辛勤工作、發揮創造性思維和共同協作的結果。

這個過程充滿了挑戰。對於本報告中的每一行或每一項內容，我們並不總是意見一致，也不會假裝意見一致，但是為了 Chelsea NYCHA 住宅區居民的利益，我們共同努力提出了這些建議。針對競爭性需求以及對公共住宅的聯邦投資不足的問題，我們進行了艱難的對話，聽取了房屋專家的意見，並深入研究了相關資料。在整個過程中，我們盡最大努力以居民的意見為中心，並力求在未來幾年內專注於確保提供優質的經濟適用房。

NYCHA 居民必須繼續成為未來這些對話的中心。在這個過程中，居民們提出了他們的擔憂與經歷，以及他們的關係和見解。在多利益相關者、跨部門小組之間建立信任需要時間；但是，我們一直在合力利用各種專業知識，對這些住宅區的一系列建議達成共識。

在此，我們想感謝參與其中的各界人士：感謝所有推動工作組的工作並在整個過程中與我們並肩作戰的地方民選官員；感謝 Hester Street 的專業協助；感謝 NYCHA 和市長辦公室工作人員的全身心參與；感謝住房倡導者和其他非營利性組織慷慨奉獻他們的時間和專業知識；感謝 Hudson Guild 與我們分享場地。感謝 Blasio 市長、Been 副市長以及 Russ 主席親自出席會議，感謝他們的領導，並願意考慮提出的所有想法。最重要的是，衷心感謝當地的 NYCHA 居民以及 Fulton 和 Chelsea-Elliott 居民協會對社區的承諾與愛護。

此致，

工作組



Gladys

簡介

2019 年 10 月，社區的利益相關者成立了本工作組，旨在展開調研、評估並提供建議，幫助系統而有效地解決四個 **Chelsea NYCHA** 住宅區的資金需求：**Fulton Houses**、**Chelsea Houses**、**Elliott Houses** 和 **Chelsea Addition**。¹

在社區對 NYCHA 提出的一份提案草案（該草案考慮拆除一部分房屋來維修和翻新 Chelsea NYCHA 住宅區）提出反對意見之後，當地民選官員、Chelsea NYCHA 居民和更廣泛的 Chelsea 社區成員呼籲，對於任何解決急需的基建維修的計劃，都應該多傾聽社區的意見並保持透明。

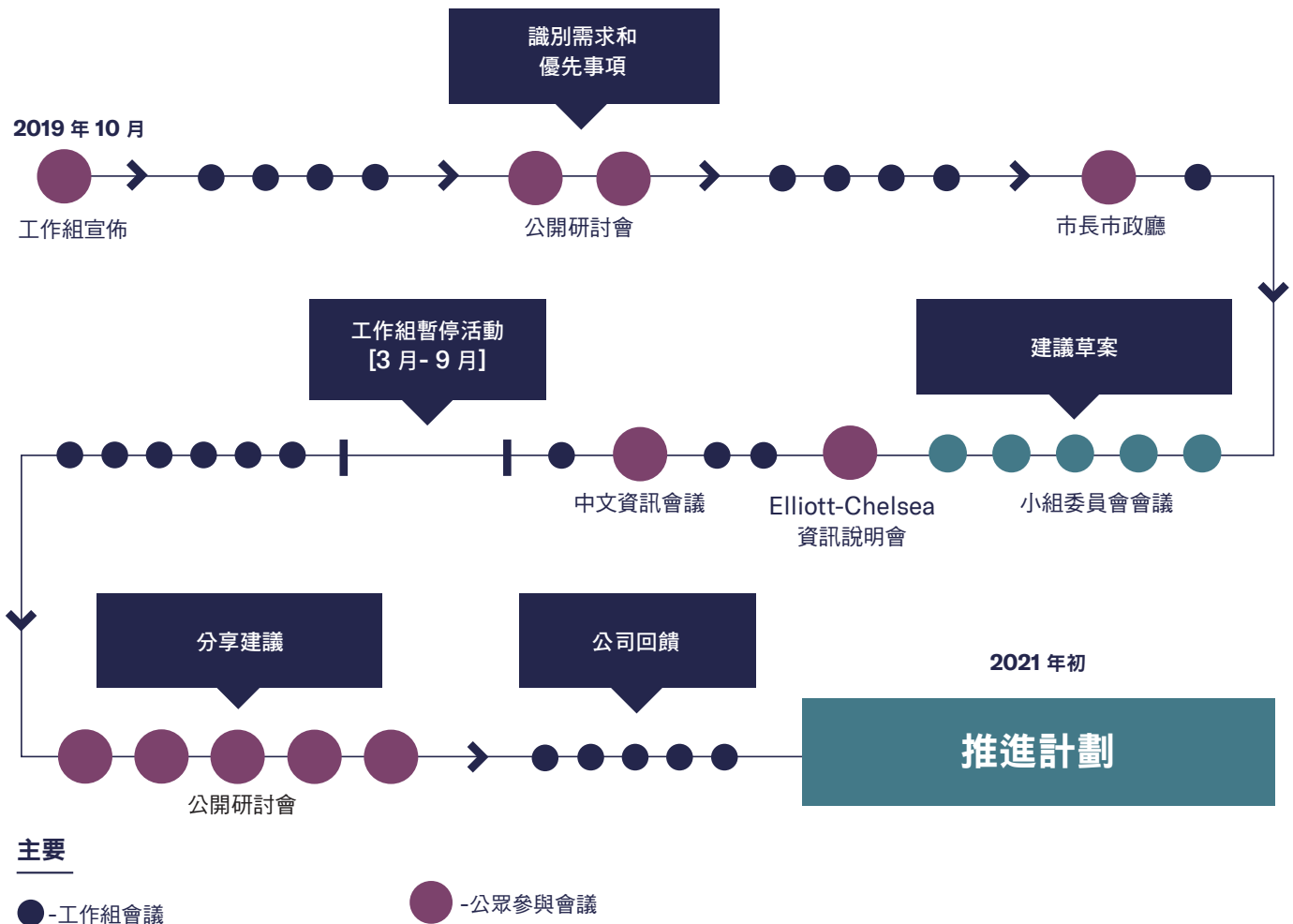
工作組由居民代表、民選官員、曼哈頓第四社區委員會（Manhattan Community Board 4）、住房和法律倡導者、市長辦公室以及 NYCHA 合作組成（請在「致謝」中查看完整的工作組成員名單）。Hester Street 是一個任務驅動型的非營利性城市規劃和社區發展組織，通曉紐約市住房實踐和政策，擔任工作組的協助者。

為了履行其職責，工作組確立了以下目標：

- 1. 解決 Chelsea NYCHA 住宅區現在和未來的資金需求；**
- 2. 確保在翻新之前、期間和之後保護並擴展居民權利；**
- 3. 在整個翻新過程中及之後建立明確且一致的居民參與制度。**

¹ Chelsea Houses、Chelsea Addition 和 Elliott Houses 通常被統稱為「Elliott-Chelsea」

流程



在這 15 個月的週會上，工作組討論了 NYCHA 面臨的資金危機，並詳細審查了 Chelsea NYCHA 住宅區的實物需求評估報告和維修費用。工作組還傾聽了許多介紹：房屋專家介紹了各種為基本建設改進和維修籌集資金的融資策略；法律專家介紹了居民權利和保護；社區發展專家介紹了公共住宅居民參與和居民管理的模式。此外，還舉行了工作組會議以及與 Chelsea NYCHA 居民（和更廣泛的社區）的公眾參與會議。工作組會議為公眾研討會的內容提供了資訊，反之亦然。目的是為了讓盡可能多的人參與對話，同時爭取找到可實現的解決方案。

人們的意見並不總是一致的。我們對無數種情況展開了激烈的討論，每個人對提案內容仍有不同看法和爭議。不過，工作組最終共同制定了三類可行建議：資本融資，居民權利和保護，以及居民參與。本報告詳細介紹了各項建議，並概述了後續實施步驟。

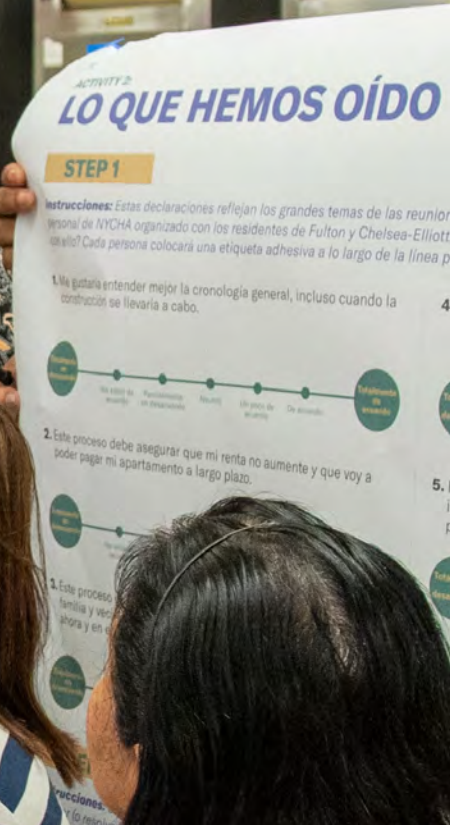
工作組價值觀

在 **Hester Street** 的指導下，工作組就一系列指導性價值觀達成了共識：

- **以居民為中心**，提升居民對其住房和所在社區的認識和體驗；
- **保持透明**，恪守其角色、職責、目的、規範、目標和成果；
- **反覆推敲**，與所有四個住宅區的居民交流意見、反饋和問題；
- **態度嚴謹**，研究和評估各種方法，確保滿足資金需求。

Table 16

Table 16



歷史和背景

NYCHA 擁有超過 85 年的歷史，是全美最大的公共住宅管理機構。如果將 NYCHA 公共住宅常住人口比作一個城市，那麼它比包括匹茲堡在內的許多美國大城市還要大。NYCHA 管理著五個區的 170,000 套公寓，居住著約 366,000 名中低收入居民。² NYCHA 居民是一個多樣化的群體，包括基層工人、市政機構和醫療保健人員、警察、教師以及餐廳和零售店僱員。

NYCHA 的背景、撤資和延期維修情況

NYCHA 歷來被視為國家級「成功公共住宅」的典範，提供全國最經久耐用的經濟適用房，公共住宅居民數量最多。然而，NYCHA 卻經受了幾十年資金短缺的考驗，在過去的 20 年裡，撤資和建築物老化的雙重打擊使 NYCHA 及其居民陷入了嚴峻的困境。機構面臨著高達 400 億美元的資金需求，而這些需求還在以每年至少 10 億美元的幅度增長。

從 2008 年開始，NYCHA 面臨預算削減，這需要該機構大量裁員：員工數量從 14,000 人減至 11,000 人，從而削弱了該機構的物業管理能力，並導致其存量住房遭受實際壓力。儘管最近 NYCHA 努力加快維修進度，但仍有許多居民面臨諸多挑戰，其中包括：屋頂漏水、管道脆弱、電梯故障、供暖中斷、外牆坍塌、發霉、鼠害和含鉛油漆的風險。

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

在這段時間裡，NYCHA 並不是唯一一家資源不足以滿足其龐大需求的公共住宅管理機構。2010 年，為美國住房和城市發展部（U.S. Department of Housing and Urban Development, HUD）準備的一項研究估計，積壓的公共住宅資金需求約為 260 億美元，隨後每年還有 34 億美元的額外需求無法得到滿足。³ 在認識到這些巨大的需求後，國會於 2012 年通過立法，授權租賃援助示範計劃（Rental Assistance Demonstration Program, RAD）為公共住宅管理機構提供一個用於維護和改善公共住宅物業的途徑。根據 RAD，公共住宅管理機構可向 HUD 申請授權，將其公共住宅轉換為《住宅法案》第 8 章（Section 8，下稱「第 8 章」）項下的住房。

NYCHA 還制定了幾項策略，作為其 2018 年 10 年戰略計劃 NYCHA 2.0 的一部分，預計將為 NYCHA 住宅區帶來 240 億美元的重大維修資金。NYCHA 2.0 收益策略包括在 NYCHA 住宅區新建混合收入住房、轉讓開發權以及向第 8 章項下的住房轉換。除了 RAD，NYCHA 還利用《美國住宅法案》（U.S. Housing Act）的其他規定，將其公共住宅投資組合轉換為該法案第 8 章項下的住房補貼。NYCHA 將這種混合轉換模式稱為 PACT，即 Permanent Affordability Commitment Together（永久共同負擔能力承諾）。

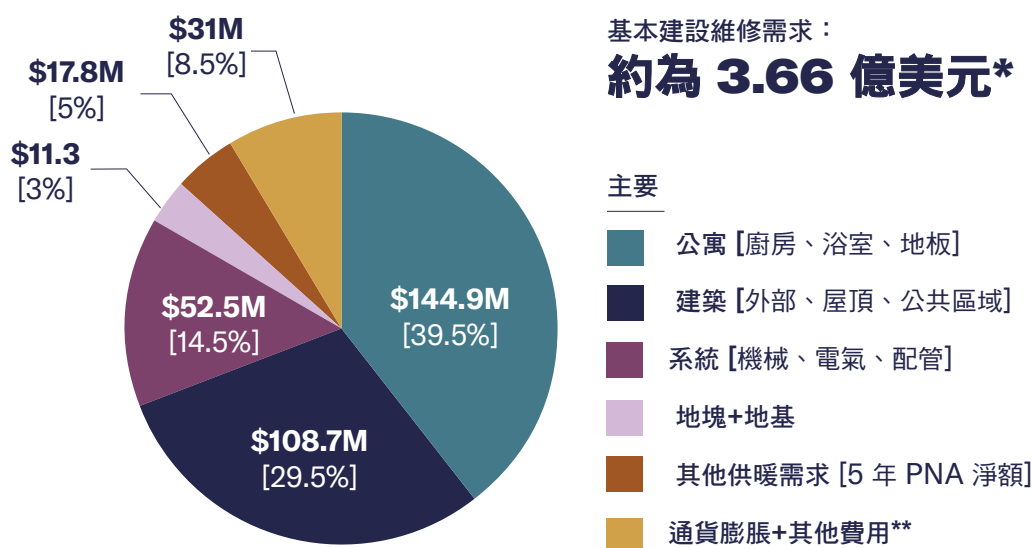
³ HUD（2020 年）實物需求評估報告 https://www.hud.gov/sites/documents/PH_CAPITAL_NEEDS.PDF

Chelsea NYCHA 住宅區資金需求概述

為了掌握建築物維修和公寓翻新的總成本，工作組審查了 2017 年 Chelsea NYCHA 住宅區的實物需求評估（Physical Needs Assessment, PNA）報告。PNA 是承包工程公司根據 HUD 的要求，每五年為 NYCHA 編製的主要維修費用明細表。經過深入研究，工作組調整了 2017 年 PNA，得出 Chelsea 住宅區所需的預估總成本為 3.66 億美元。此調整後成本計入了其他必要的基本建設改進費用，刪除了 2017 年以來已經解決的項目，並納入了通貨膨脹因素。預估的 3.66 億美元資金需求涵蓋：每套住房的新廚房和浴室、新電梯、每棟樓的新供暖系統、安保系統升級、室外和休閒區域改善，以及許多其他改進。

由於聯邦政府支助（這是工作組首選的基建維修資金來源）近期不太可能大幅增加，而州和市政府也無法為所有維修和持續性維護提供資金，因此工作組報告建議採取多種策略來籌集維修費用。這些策略包括：PACT 轉換、新建混合收入住房、底層零售店轉換和商業場所建設、社區設施開發、市議會資助以及 West Chelsea 經濟適用房基金（West Chelsea Affordable Housing Fund, WCAHF）資助（如有）。其中還包括承諾建設社區服務場所，這是所有最終重建計劃的一個必要元素。

基本建設需求概覽



*根據 2017 年實物需求評估

** 自 2017 年以來的通貨膨脹成本 [每年 3%] + 退還未償債務/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



居民優先事項

2019 年 11 月舉行的大型面對面公眾研討會和 2020 年 12 月舉行的虛擬參與會議是工作組流程和提案的重要組成部分。

2019 年 11 月摘要 + 調查結果

2019 年會議的目的是為 Chelsea NYCHA 居民和其他當地利益相關者提供機會，讓他們表達自己的擔憂，瞭解限制條件，評估各種選項，並幫助制定可能的解決方案，從而確保四個住宅區得到全面翻新。

第一輪參與會議包括在晚上舉行的大型研討會；以及工作組在居民協會會議和 Chelsea NYCHA 華人社區會議上的介紹。本應在 2020 年 3 月中旬舉行的第二輪參與會議由於 COVID-19 而被取消。

2019 年 11 月會議的外展活動包括從居民家門縫中投放傳單、撥打自動語音電話，以及在所有建築物大堂張貼標語。所有外展活動和研討會材料均提供英文、西班牙文、中文和俄文版本，所有會議也提供所有四種語言的同聲傳譯服務。

2019 年 11 月的參與會議明確表明，居民最關心的問題是如何將租金維持在他們可負擔的水平。其次是安全和保障問題。居民們還對拆遷的可能性深感擔憂。

2019 年 11 月關鍵要點

居民最關心的問題：

- 長期可負擔性長期將租金控制在年收入的 30% 以內。
- 不拆遷保護所有現有住宅樓不被拆除是居民第二關心的問題，特別是 **Fulton Houses** 的居民。
- 安全、安保和生活品質解決公共安全和安保問題是居民確定的第三個重點。減少蟲害、改善垃圾管理和其他生活品質問題對 **Elliott-Chelsea** 的居民尤為重要。

以下是一些居民【摘自簡短調查表】的直接引述，他們在 2019 年參與會議期間分享他們在修復期間最大的希望和恐懼。

您對此過程有何期望？

「在 NYCHA 與居民之間增加信任和透明度。優先考慮 NYCHA 租戶的住房問題。」

「透過尋找公平合理的資金來源，挽救我們的住宅區。」

「將租金控制在 30% 以內，修復公寓和場地，提高生活品質。」

「可負擔、安全、乾淨的住宅樓。」

您擔心該過程會帶來什麼後果？

「我擔心失去我的房子，不得不回到收容所，因為除了 NYCHA 之外，其他地方的租金都太高了。我想和我的家人一起住在我們的房子裡。」

「因定價過高而無法住在這個時髦的社區。」

「可能會失去我們的公寓，他們會讓我們搬到一個不想去的地方。」

「什麼問題都解決不了，所有意見都會遭到拒絕。」

2

2 場參與會議，
2019 年 11 月
20 日和 21 日

228

共有 228
人出席

135

135 名
NYCHA
居民參與

2020 年 12 月摘要 + 調查結果

2020 年 12 月，工作組舉行了 5 場虛擬會議，以及一場與曼哈頓第四社區委員會聯合舉辦的虛擬會議。這些虛擬研討會主要由工作組成員主持，他們都是 Chelsea NYCHA 居民。參與會議提供了一個機會，讓工作組得以與 Chelsea NYCHA 居民和其他當地利益相關者分享其建議草案，以收集反饋意見並解答問題。在兩輪參與會議中提出的問題指導、形成並完善了本文件中提出的建議。

2020 年 12 月會議的外展活動包括向所有家庭分發印刷材料、撥打自動語音電話和人工電話以及在所有住宅樓張貼傳單。所有外展活動和研討會材料均提供英文、西班牙文、中文和俄文版本，所有會議也提供所有四種語言的同聲傳譯服務。

2020 年 12 月的參與會議確認了居民優先事項：留在自己的家中、保障他們的可負擔租金、加強對租戶的保護、提高安全性以及更好地瞭解建議的實施方式和時間。

2020 年 12 月關鍵要點

來自所有四個 Chelsea NYCHA 住宅區的 271 名居民登入或撥入了參與會議。他們對這些建議提出了一些關鍵問題，並強調了解決房屋維修以及安全和安保問題的重要性，如破門而入和毒品銷售，同時還要解決生活品質問題，如害蟲和垃圾。居民們建議升級或更換建築物大門以及樓梯間和公共場地的安保攝像頭。

與會者試圖瞭解了翻新過程在可負擔性、維修和翻新以及租戶權利方面對其家庭和社區有何影響。

他們提出了有關如何及何時進行翻新，以及他們如何參與這一過程的問題。殘疾居民對《美國殘疾人法》（Americans with Disabilities Act, ADA）的合規性、臨時搬遷和相關搬遷費用表示關切。

大家很想瞭解混合收入住宅和低層商業填充式開發項目的位置，以及新混合收入住宅樓的可負擔水平。

參與會議還為工作組提供了以下機會：

- 確認 NYCHA 將保留土地所有權，並繼續在 Chelsea NYCHA 住宅區中發揮作用。
- 處理有關擬議的 Chelsea NYCHA 住宅區翻新過程的虛假資訊。



按類別劃分的關鍵問題

居民權利 + 保護：

- 確認租戶權利受到保護和加強
- 保證他們的租金仍以不超過其年收入的 30% 為上限
- 提供關於適型化（即將居住不足和過度居住的家庭遷往大小合適的單位的過程）的資訊和指導原則；更新家庭組成；並完成年度再認證過程
- 提供關於新入住居民准入程序（包括信用和背景調查）的資訊
- 明確關於公共設施責任變更的資訊
- 提供關於為殘疾居民提供保護和便利的資訊

資本融資：

- 明確關於計劃的維修和持續性維護的資訊
- 明確關於 PACT 轉換過程和擬議的填充式開發的資訊
- 確認 NYCHA 繼續擁有公共所有權
- 提供關於新的和現有的社區設施改善的資訊
- 保證進行能源和系統升級
- 保證加強安全和安保

居民參與包括：

- 明確關於翻新過程和時間表，以及居民如何參與整個過程的資訊
- 細化關於新聯絡人和維護請求系統的資訊
- 提供關於居民在整個翻新過程中可以如何建議安全和安保計劃的資訊



建議

工作組設立了三個小組委員會，力求為 **Chelsea NYCHA** 住宅區提供全面而公平的解決方案：

- 資本融資策略 [第 19 頁]
- 居民權利和保護 [第 45 頁]
- 以及居民參與 [第 62 頁]

本報告中的建議由各小組委員會起草，然後由工作組全體成員審查和通過。

工作組堅信：

- 靈丹妙藥是不存在的：沒有一種單一的收益策略或方法能解決 **Chelsea NYCHA** 住宅區的資金需求。可行的前進道路必須包括多項互相關聯的策略。
- 需要採用全面而精準的方法來翻新住宅區；任何干預措施都必須滿足每個住宅區的特殊需求。
- 工作組的所有三套建議都有著千絲萬縷的聯繫：它們相輔相成，不可分割，也不能有選擇性地執行。
- **Chelsea NYCHA** 居民必須在現在和未來的房屋翻新和營運中發揮核心決策作用，**NYCHA** 有責任確保機構和物業管理人員的居民參與度，並且讓雙方承擔責任。
- 任何重建計劃都應有一個根本承諾，即規劃出適當的空間為四個住宅區的居民提供基本的社區服務。

術語表

1. **ADA 標準**：根據《美國殘疾人法》（Americans with Disabilities Act，ADA）實施物理改造（例如，安裝扶手、加寬門、降低櫃子高度），以符合無障礙要求。
2. **地區收入中位數（Area Median Income，AMI）**：一個地區家庭收入分佈的中點（該地區有一半的家庭收入高於此中位數，一半的家庭收入低於此中位數）。在經濟適用房中，收入條件門檻對照 AMI 設定，例如 AMI 的 50%。
3. **低層填充式商業/社區設施開發**：在停車場上修建一到兩層的商用建築物，例如用作辦公室、社區設施或零售店。
4. **混合收入住宅填充式開發**：在 NYCHA 住宅區內的停車場或其他空地新建住宅樓，面向不同收入的人群提供市場價公寓和可負擔公寓。
5. **永久共同負擔能力承諾（Permanent Affordability Commitment Together，PACT）轉換**：將 NYCHA 住宅區轉換為更穩定的、名為基於項目第8章（Project-Based Section 8）住房租金補助計劃的聯邦資助住宅區的過程。透過這種轉換，非營利性和營利性開發商可獲得資金用於重大基本建設改進，並在 NYCHA 住宅區維護永久可負擔性和居民權利。
6. **招標書（Request for Proposals，RFP）**：RFP 是由政府機構或主管部門簽發的文件，用於宣佈某個公共項目並向開發商招標。
7. **開發權轉讓（Transfer of Development Rights，TDR）**：TDR 是一種區劃機制，允許業主向另一業主購買開發權，以提高其開發密度。
8. **West Chelsea 經濟適用房基金（West Chelsea Affordable Housing Fund，WCAHF）**：West Chelsea 經濟適用房基金於 2005 年作為 West Chelsea 特區重新區劃（West Chelsea Special District Rezoning）的一部分而設立，「用於開發、購置或修復位於第四社區（曼哈頓）的中低或中等收入住房」。⁴

⁴NYC 城市規劃部 (DCP) <https://zr.planning.nyc.gov/article-ix/chapter-8/98-262>



資本融資

資本融資小組委員會（**Capital Finance Subcommittee**）負責審查本市的擬議計劃，並制定替代方案，以工作組（最重要的是居民）可接受的方式滿足 **Chelsea NYCHA** 的基建維修和更換需求。2019 年 1 月至 2020 年 12 月，資本融資小組委員會定期召開會議，就一套融資解決方案達成共識，以應對全面的實物需求評估（**PNA**）。資本融資小組委員會由 **NYCHA** 居民組成，包括 **Elliott-Chelsea** 和 **Fulton Houses** 居民協會主席、副市長 **Vicki Been**、**NYCHA** 主席 **Gregory Russ**、民選官員、第四社區委員會成員、**NYCHA** 工作人員以及當地和全市的非營利性倡導團體。曼哈頓第四社區委員會的 **Joe Restuccia** 和公民預算委員會（**Citizens Budget Commission**）的 **Sean Campion** 共同擔任小組委員會主席。

NYCHA 介紹了其擬議的 **Chelsea NYCHA** 住宅區基建翻新融資計劃，包括 **PACT** 轉換，以及混合收入住宅填充式地塊的新建工程。資本融資小組委員會審查了每個要素，並認為有必要建立一個財務模型，以測試現有和擬議的融資方案。由兩位聯合主席建立的財務模型已成為分析不同開發場景相關利弊的重要教導和溝通工具。該財務模型透過展示各個組成部分如何協同工作，為討論提供了資訊，這對工作組的建議至關重要。

財務模型和由此得出的預估值不應視為最終融資計劃，而應視為一套融資參數，為工作組的建議提供參考。最終融資計劃必須繼續與本報告的建議一起，用於平衡 **NYCHA** 基建翻新的融資工作。

CHELSEA NYCHA 住宅區的資金需求

實物需求評估

委員會的第一項任務是根據 NYCHA 的建議，審查四個住宅區的 2017 年實物需求評估（PNA）報告（見附錄 A）。資本融資小組委員會逐條審查了 PNA，並與 NYCHA 合作，刪除了已經完成或正在維修中的基建項目，以教導工作組成員，特別是 NYCHA 居民，讓他們瞭解全面的基建翻新涵蓋了哪些項目。值得注意的是，這些討論顯示，全面更換供暖系統並未包含在 PNA 中。

供暖系統更換

可靠的供暖系統一直是 Chelsea NYCHA 居民關心的主要問題。幾十年來，該住宅區的供暖系統一直故障不斷，導致一些大樓在冬季長時間沒有暖氣。目前的供暖系統為中央系統，各小區多棟樓之間採用地下管道連接。管道從街道直接連接到 Con Edison 暖氣供應系統。如果地下配送管道斷裂，多棟大樓的暖氣就會斷供。經過長時間的討論後，經 NYCHA 主席 Gregory Russ 同意，獨立樓宇供暖系統的安裝，包括為所有公寓安裝新的配送管道，被納入到工作組建議的工作範圍中。這一決定使總體資金需求增加了約 1,800 萬美元，預估總額達到 3.66 億美元。

表 1：資金需求摘要

	Chelsea	Elliott	Chelsea Addition	Fulton	總計
2017 年 PNA 需求 (調整後)	57,135,546	100,546,789	17,570,176	167,357,771	\$342,610,283
完成的改進	(1,588,065)	(1,918,280)	(129,766)	(7,730,025)	(\$11,366,137)
計劃的改進	(132,762)	(1,150,000)	(1,212,666)	(11,206,236)	(\$13,701,664)
更新後的五年需求	\$55,414,719	\$97,478,510	\$16,227,744	\$148,421,509	\$317,542,482
+ 至 2020 年的通貨膨脹率 (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 需求淨額)					\$17,797,807
+ 退還未償債務/LIHTC					\$1,500,000
剩餘需求成本	\$60,553,160	\$106,517,399	\$17,732,494	\$162,184,191	\$366,285,051

安保改進

安保問題仍然是這些住宅樓的主要問題。在居民參與會議和曼哈頓第四社區委員會公共論壇上，居民們要求改善安保狀況，包括入口門、安保攝像頭、對講機以及與紐約市警察局（New York City Police Department，NYPD）的協調。具體建議詳見下文。

防洪能力

根據 2020 年 10 月城市規劃部為統一土地使用審查程序（Uniform Land Use Review Procedure，ULURP）認證的《沿海地區防洪能力區劃文本修正案》（Zoning for Coastal Flood Resiliency Text Amendment），資本融資小組委員會討論了防洪要求 — 即抵禦 100 年一遇（年發生概率 1%）和 500 年一遇（年發生概率 0.2%）的洪水 — 對工作組建議的影響。小組委員會建議，在修復 Chelsea NYCHA 住宅區時考慮採取額外的防洪措施，以保護建築物免受氣候變化可能產生的最壞影響。根據《防洪能力區劃文本修正案》，所有 Chelsea NYCHA 小區應適用抵禦 500 年一遇洪水的防洪要求。⁵具體建議詳見下文。

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

融資策略審查

資本融資小組委員會考慮了多項替代融資策略，包括：

- 公共融資
- 開發權轉讓
- 底層零售和社區設施開發
- 居民管理公司
- West Chelsea 經濟適用房基金
- 混合收入住宅填充式開發
- PACT 轉換

在討論過程中顯而易見的是，PACT 轉換（有時也稱為 RAD 轉換）是充斥著各種情緒、虛假資訊並讓居民深感擔憂的策略。因此，資本融資小組委員會決定先審查其他策略，以確定在不採用 PACT 轉換方案的情況下可以將資本融資提高到何種程度。

公共融資

NYCHA 向工作組全體成員證明了，在過去三十年裡，為第 9 章公共住宅（Section 9 PublicHousing）⁶ 提供的聯邦資金和營運資金大幅減少。但是，第 8 章住房（Section 8 Housing）⁷ 在全國各區的數量越來越多，並且可用於非營利性和私人管理式住房。此外，地方民選官員代表還介紹了州和市的可用資金情況。

透過這些介紹得出結論，在過去 30 年裡，聯邦資助相對於需求有所下降，而第 8 章項下的住房補貼卻保持穩定。在聯邦層面，沒有增加公共住宅資金的政治意願。與 Chelsea NYCHA 住宅區的資金需求相比，紐約州的資助微乎其微。儘管按照 2019 年與 HUD 的協議要求，市政府將在 10 年內（2019 年至 2029 年）向全市範圍內的 NYCHA 項目提供超過 22 億美元的基建資金，但 NYCHA 在全市資金需求超過 400 億美元。Chelsea NYCHA 目前獲得的市級預算撥款並不能滿足其資金需求。

⁶1937 年的《住宅法案》第 9 章規定，應資助市政公司和公共機構建設、擁有和營運享有補貼的公寓樓，也稱為公共住宅

⁷第 8 章住房由 1978 年的《住房和社區發展法》(Housing and Community Development Act) 創設，是私人、公共和非營利性開發商的一個資金來源，讓其透過使用聯邦政府的租金補貼來擁有和營運經濟適用房，而租戶則支付其收入的 30% 作為租金。
<https://www1.nyc.gov/site/nycha/section-8/about-section-8.page>

工作組達成廣泛共識，公共融資比 **PACT** 轉換和填充式開發更可取，但獲得資金的時間不確定，無法滿足基建維修的迫切需求。鑒於 Chelsea NYCHA 住宅區基建維修需求的緊迫性，工作組一致認為要推進其他融資來源。如果公共融資的可得性發生變化，我們可以修改資本融資來源計劃，將其他方案替換成公共融資。目前納入財務模型的公共融資是紐約市議會的市級預算撥款，NYCHA 尚未使用。

開發權轉讓（TDR）

緊鄰 Chelsea NYCHA 住宅區西側的 West Chelsea 特別區劃分區（West Chelsea Special Zoning District）具有多種 TDR 分區機制，所有這些機制都被成功地用於轉讓上空權。

曼哈頓第四社區委員會和市議會土地利用部（City Council Land Use Division）的工作人員研究並提出了 TDR 融資策略。資本融資小組委員會審查了對透過 TDR 提高融資程度的分析，並向工作組全體成員提交了分析報告。大家一致認為，由於 TDR 由市場驅動，並取決於 West Chelsea 未來開發的地塊，因此不能及時提供資金來應對資金需求。

資本融資小組委員會建議，在擬議的主要翻修工程完工後，當 TDR 可用時，應將其用於為 Chelsea NYCHA 住宅區創立一個持續性資本儲備基金。

底層零售和社區設施開發

Fulton 居民協會指出，Ninth Avenue 沿線的 NYCHA 住宅區內有多個底層空間處於空置狀態，或未被充分利用。資本融資小組委員會成員巡視了這些場地，並建議將其轉換為商業空間。此外，還提出了一個策略，即在 West 16th Street 的停車場和 West 18th Street 的兩側修建一層和二層填充式建築物，用於零售、商業、社區設施用途（圖 2）。在 Elliott-Chelsea Houses 也找到了一塊用於底層商業重建的地塊。

這些策略將透過利用實用的底層空間來加強開發，同時也可將 Fulton 小區與周邊社區連接起來。儘管當前經濟不景氣，但 Chelsea 的商業、零售和社區設施市場仍然充滿活力。在目前的 R8 區劃下，中間街區的社區設施（如衛生所或學校）可按規定修建，但零售或辦公用途則需要由未來的開發團隊更改區劃。

居民管理公司 Resident Management Corporations

居民管理公司（Resident Management Corporation，RMC）是一種官方的合法方案，公共住宅居民透過該公司可對其住宅區承擔全部或部分管理責任。

2020 年 2 月，Chelsea 的一群 NYCHA 居民邀請 Schulte Roth & Zabel LLP 和 Siegel Teitelbaum & Evans, LLP 向工作組全體成員介紹了 RMC。雖然並非詳盡無遺，但工作組對其進行了討論。有一個問題是，RMC 模式是否適用於這種規模的住宅區。資本融資小組委員會沒有表達立場，也沒有提出建議。

West Chelsea 經濟適用房基金

West Chelsea 經濟適用房基金（WCAHF）於 2005 年作為 West Chelsea 特區重新區劃的一部分設立。透過重新區劃，向被高線通行權（High Line Right-of-Way）阻礙的業主出售了高線轉換廊道（High Line Transfer Corridor）上空的開發權，並在高線開發權出售 90% 之後成立了 WCAHF。WCAHF 使業主能夠透過向由市政府管理的基金做出一定的貢獻，在 West Chelsea 特別區劃分區的某些區域獲得區劃獎勵，並用於「開發、購置或修復位於曼哈頓區第四社區的中低或中等收入住房」。⁸

翻新 Chelsea NYCHA 住宅區顯然是經濟適用房的需求。目前，WCAHF 的行政管理人員手中的資金為 \$0，但開發商已承諾為該基金提供 1,733,500 美元的資金⁹，這筆錢可用於新建工程。資本融資小組委員會建議，根據供應情況，將該基金的一部分用於滿足 Chelsea NYCHA 住宅區的資金需求。

混合收入住宅填充式建築

作為 West Chelsea 重新區劃協議要點的一部分，在 401 West 25th Street 和 425 West 18th Street 開發了兩個新的經濟適用房項目，包括 326 套可負擔公寓，AMI 為 40% 至 195% 不等。Chelsea NYCHA 的兩個居民協會都參與了這些開發項目的公開選址和審查過程。曼哈頓第四社區委員會的 2015 年《經濟適用房計劃》（Affordable Housing Plan）¹⁰中還確定了額外的經濟適用房地塊，以擴大 Chelsea 的經濟適用房供應。

由於填充式開發的概念對 Chelsea NYCHA 住宅區來說並不陌生，資本融資小組委員會深入研究了新建混合收入住宅填充式建築的選址、可負擔性以及限制條件的細節。

對 ULURP 審查混合收入住宅填充式開發的討論和爭議

工作組討論了統一土地使用審查程序（ULURP），即市政府對土地使用行動的公共審查程序。有些工作組成員認為，擬議的填充式開發應接受 ULURP 審查，他們對透過擬議的填充式開發為未來的 NYCHA PACT 轉換開創先例表示關切，並指出了持續徵詢公眾意見和進行市議會最終投票的重要性。有些工作組成員則不支持 ULURP，他們指出工作組流程已經為公共審查提供了重要機會，並大致描繪了未來居民廣泛參與的情況。Fulton 和 Elliott-Chelsea 的居民尤其反對 ULURP，因為它將進一步延長修復的時間表。在此情況下，工作組最終選擇不建議採用 ULURP。

⁸NYC 城市規劃部 (DCP) <https://zr.planning.nyc.gov/article-ix/chapter-8/98-262>

⁹關於 500 West 28th Street 的區劃事宜，相關公司已承諾為 WCAHF 提供 1,733,500 美元的資金。由於 COVID-19，與住房保護和發展部（Department of Housing Preservation and Development，HPD）簽訂的資金交付監管協議被延遲執行。

¹⁰曼哈頓第四社區委員會（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>

地塊審查

NYCHA 介紹了其對混合收入住宅填充式開發的原始規劃，要求拆除 Fulton Houses 的一些建築物。根據資本融資小組委員會的要求，NYCHA 提交了一份地圖，其中顯示了新建填充式住房的其他可能地點，包括 Ninth Avenue 和 West 19th Street 的運動場（見圖 1 和圖 3）以及 Elliott-Chelsea Houses 小區的 A 至 C.2 地塊。資本融資小組委員會的首要任務是審查所有地塊，並制定可接受的參數。

填充式開發的選址標準包括：

- 地塊無需進行住宅拆遷
- 填充式地塊不會取代開放空間（即籃球場或運動場），Fulton Houses 的一個地點除外¹¹
- 為保護現有公寓的采光和景觀，在與 NYCHA 建築物相鄰的填充式地塊上，新建填充式住房的窗戶應與 NYCHA 現有住房窗戶之間留有 60 英尺的間距
- NYCHA 現有住房窗戶與填充式建築物空牆之間應留有 30 英尺的間距
- 填充式建築物的高度應在 22 至 24 層之間，與現有建築物的高度保持一致
- 保留現有 NYCHA 通行證持有人的停車位，並在整個小區內重新分配車位

根據這些條件，加上待開發的填充式用地的總建築面積，並結合給定參數進行了選址，確定了填充式開發項目的最大建築面積。

圖 1：NYCHA 地塊分析：Fulton 地塊地圖



¹¹ 該開放空間將被位於 429 West 17th Street 的室內社區中心所取代

逐地審查

資本融資小組委員會審查了每個地塊，並就 Fulton 和 Elliott-Chelsea 小區的地塊達成了共識。填充式住房下將產生約 696 套新公寓。資本融資小組委員會與 NYCHA 合作，在當地自行展開了市場調查，以確定修建此類建築的經濟性，同時考慮了開發、施工以及市場價租金。NYCHA 審查了這些假設，資本融資小組委員會建立了一個財務模型，以納入這些假設。

Fulton 填充式地塊

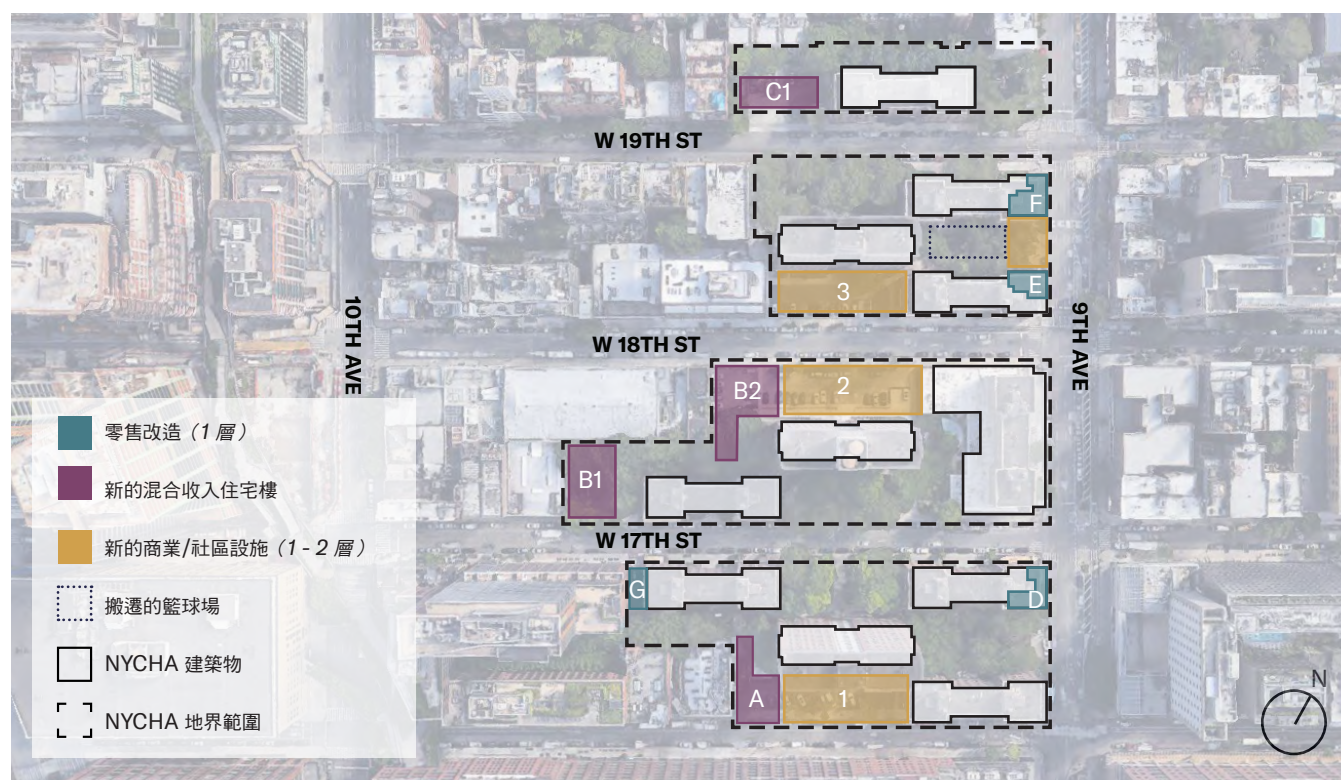
A、B1、B2、C1、1、2、3、D、E、F、G 地塊在圖 2 中。資本融資小組委員會審查了每個地塊，並一致認為就佔地面積、體量和高度而言，各個地塊將會為 NYCHA 租戶和社區所接受。

根據從模型中獲得的資訊，資本融資小組委員會意識到，Elliott-Chelsea 小區也需要填充式地塊。

Elliott-Chelsea 填充式地塊

資本融資小組委員會審查了位於 West 26th Street 靠近 Ninth Avenue 的 EC1 地塊，該地塊目前前是 Elliott 的垃圾存放區。對 Elliott 小區也採用了大家一致同意的佔地面積、建築間距和高度要求。將 EC1 地塊納入模型後，基建資金仍然存在缺口。

圖 2：工作組建議的 Fulton 地塊地圖



Hudson Guild 地塊

資本融資小組委員會成員與 Elliott 居民協會主席 Darlene Waters 一起巡視了 Hudson Guild 的 EC2 地塊（包括相鄰的運動場），隨後又與 Hudson Guild 執行董事 Ken Jockers、其他居民協會成員以及市議會議長 Corey Johnson 的工作人員進行了後續討論。在相關人員的指導下，資本融資小組委員會討論了在 Hudson Guild 地塊修建另一棟填充式住宅樓，以及建設一個新 Hudson Guild 的選址事宜。這個地塊的難度最大，因為它需要採用分期施工規劃，遷移一個運動場，並改造 Hudson Guild 兒童中心現有的一層建築物用作商業用途。

經過這些實地考察和討論後，最終建議在 West 27th Street 新建一棟面向 Chelsea 公園的住宅樓，這樣將使該住宅樓與相鄰 NYCHA 住宅樓的東面和西面窗戶拉開距離，從而保持其采光和通風。這項擬議的開發項目將導致 Hudson Guild 遷至 West 26th Street 的運動場入口區域。Hudson Guild 的替代建築物將把 West 26th Street 的所有項目集中整合在一座兩層樓的建築物內，從而保持 West 26th Street 相鄰的 NYCHA 建築物的采光和通風。可能會在 Elliott-Chelsea 的 EC1 和 EC2 地塊（圖 4）上建設，該地塊上將建成約 236 套公寓。

在就填充式地塊達成共識後，後續討論則圍繞住宅開發地塊的收入混合模式展開。

圖 3：NYCHA 地塊分析：Elliott-Chelsea 地塊地圖



圖 4：工作組議的 Elliott-Chelsea 地塊地圖



表 2：擬議的開發項目摘要

住宅區	單元
Chelsea	425
Elliott	96
Chelsea Addition	606
Fulton	944
經濟適用房	348
市價	348
總計	2,767

住房建設計劃和可負擔性

背景資訊

如今的 West Chelsea 是全市收入最高的地區之一，有很多高端公寓、豪華租賃公寓，以及一系列 80/20 計劃（80/20 Program）¹²住宅區。長期居住在 Chelsea 的中低收入租戶被街區產生的巨大變化和中產階層化環境所包圍，很多人認為這是 2005 年 West Chelsea 重新區劃的結果。在 West Chelsea，Chelsea NYCHA 住宅區現在成為了高收入租賃和自有住房海洋中的一座孤島。¹³資本融資小組委員會的許多成員，包括民選官員和 NYCHA 居民，對在 NYCHA 的土地上引入市場價公寓表示擔憂。

對於 Chelsea 的 NYCHA 居民而言，這種擔憂並非空穴來風，因為已經有居民的朋友和家人因 Chelsea 的中產階層化而流離失所。Chelsea 新建的市場價樓盤緊鄰 NYCHA Chelsea 住宅區，或與之隔街相望。這種變化造成了街區居民收入極度懸殊，2015 年 HBO 紀錄片 Class Divide 就記錄了這一情況，片中的許多人正是 Chelsea NYCHA 的居民。因此，在擬議的混合收入填充式住宅樓中盡可能減少市場價單位的數量，對 Chelsea NYCHA 居民很重要。

增加資本融資與可負擔範圍的比較

填充式住宅樓中的市場價住房越多，用於 NYCHA 基建維修的資金就越多。在新建的填充式開發項目中減少市場價住房，與為 Chelsea NYCHA 住宅區的基建翻新帶來最大投資的目標背道而馳，因此，可負擔公寓的比例以及這些公寓對應的可負擔收入範圍將成為後續討論的重點。

雖然在每個填充式地塊上新建更多市場價住房將為 Chelsea NYCHA 基建維修帶來更多資金，但新建的可負擔公寓將隨之減少。這種方案將在整個 Chelsea 和曼哈頓第四社區已完工或建設中的 75/25 計劃或強制包容性住房（Mandatory Inclusionary Housing）¹⁴計劃下創造住房。減少市場價住房將產生三個結果：

- 減少為翻新帶來的資本融資
- 增加可負擔公寓
- 使中等收入家庭負擔得起，而非低收入家庭

圍繞如何平衡這些競爭性需求和擔憂展開了積極的討論。

¹² 紐約州住房金融局（Housing Finance Agency, HFA）的 80/20 計劃，現在稱為 75/25 計劃，向多戶家庭租賃住房提供免稅融資，將 20% 的公寓留給極低收入居民

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

¹⁴ 強制包容性住房是一項城市計劃，要求在受區劃行動影響的地塊上建造永久性經濟適用房。該計劃於 2016 年通過，具有兩個基本的可負擔性方案（將 25% 或 30% 的單位留作經濟適用房）。

Chelsea 近期產生的經濟適用房

由於 2005 年 West Chelsea 重新區劃，Chelsea 產生了大量的可負擔公寓，其中大部分服務於低收入家庭。

根據曼哈頓第四社區委員會收集的資料，在 2008 年至 2018 年間，Chelsea 透過包容性或其他區劃驅動型計劃，修建了 1,296 套可負擔公寓。其中 992 套，即 76.5%，面向收入低於 80% AMI 的低收入家庭，而這其中又有大部分單位，即 835 套，是收入在 40% 至 60% AMI 之間的家庭負擔得起的（見附錄 B）。剩餘 304 套面向收入在 100% 至 195% AMI 之間的家庭，其中大部分單位，即 249 套或 23.5%，面向收入在 100% 至 165% AMI 的家庭（見附錄 B）。因此，在市場服務於高收入家庭，包容性住房主要服務於收入低於 50% AMI 家庭的同時，面向中等收入家庭的經濟適用房被排除在外。

對公寓可負擔性範圍的討論和爭議

資本融資小組委員會討論並審查了多個收入混合方案。有些成員提出只提供可負擔公寓，不提供市場價單位。NYCHA 根據強制包容性住房的區劃要求（將 70% 或 75% 的市場價公寓與 30% 至 25% 的可負擔公寓混合）提出了其初始方案。據悉，強制包容性住房方案透過減少可負擔公寓數量（這些公寓對低收入家庭來說是負擔得起的），增加市場價單位數量，將為 NYCHA 帶來最多的資本投資。還討論了社區經濟一體化的問題，提到了 Penn South 作為中等收入住房與 NYCHA 低收入住房並排而立的例子。有人問，建議草案如何平衡多個收入階層的經濟一體化，在提供低購買力範圍的同時，仍然為 Chelsea NYCHA 基建翻新提供所需資金。

由於同時實現多個開發和住房目標及考慮因素的複雜性，在整個工作組流程中一直在討論此事。其中一個住房目標是覆蓋收入屬於中等收入範圍，即AMI的120-165%（見表4，瞭解AMI收入限額），家庭成員數量為 1-5 人，收入為 95,520-186,605 美元的公務員、教師和雙職工家庭（表 5）。這些社區成員在 Chelsea 的住房市場上毫無競爭力，因為市場價月租金為單間 3,200 美元起，一居室 3,800 美元起，兩居室 5,500 美元起。

與上述目標背道而馳的是，市場價單位佔多數、可負擔單位佔少數的住宅區將為翻新計劃籌集到最多的資本資金。然而，有些工作組成員不願意支持在 Chelsea NYCHA 住宅區內開發任何市場價住房。

因此，資本融資小組委員會初步建議嘗試平衡各種競爭性需求，即保留 2,071 套低收入 Chelsea NYCHA 公寓，作為基建計劃中的低收入部分，新建收入限制單位提供給中等收入家庭，並利用市場價單位來達到平衡。在整個討論過程中，市政府和 NYCHA 建議，計劃應旨在覆蓋更多中等收入和低收入家庭。

表 3：初始公寓收入可負擔性範圍和套數

收入等級	佔總數的百分比	單元數
低收入（現有）	75%	2,071
中等收入（新）	12.5%	348
市價（新）	12.5%	348
總計		2,767

表 4：初始可負擔性摘要

AMI 等級		預計租金*	單元數	佔總數的百分比
MID	125%	\$2,979	174	25%
	165%	\$4,131	174	25%
市價單元			348	50%
總計			696	

收入水準：MID-中等
*根據 2 房型單元的預計租金價格
 HPD AMI 水準來源：<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數劃分

家庭規模	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
收入水準： MID-中等		

新冠疫情對房屋融資的影響

COVID-19 的經濟影響造成了全國範圍內抵押貸款利率下降。¹⁵財務模型經過修改，反映了這一下降情況，從而在 PACT 融資方面產生了 1,440 萬美元的額外翻新資金。2020 年 1 月，抵押貸款利率進一步修訂，透過 PACT 又產生了 2,540 萬美元的資金。這一變化使更多低收入單位被納入收入階層組合。經過最終的更改，擬議的住房建設計劃被修改為包括下列收入階層的可負擔公寓。

關於可負擔性範圍的討論摘要

隨著可負擔性範圍的加深和擴大，實現了各種競爭性需求的協調，創造了更廣泛的可負擔範圍，最大限度減少了市場價單位，並為 NYCHA 現有公寓翻新提供了足夠的資本融資。在極端當地條件和擔憂的驅動下，對 Chelsea NYCHA 住宅區混合收入住宅填充式開發的可負擔性範圍達成了共識。Chelsea NYCHA 住宅區毗鄰本市的一些高成本住宅。這種接近性及其實際和感知效應，為爭論和共識的達成提供了資訊。

市內其他 NYCHA 小區填充式項目的收入可負擔性組合應符合社區需求。對 Chelsea 有意義的因素未必對市內其他街區也有意義。工作組的建議（包括可負擔性範圍和組合）表示工作組期望滿足 Chelsea NYCHA 住宅區的居民表達的需求。工作組建議採用以下可負擔性範圍：

圖 7：擬議的市場價和可負擔單位劃分

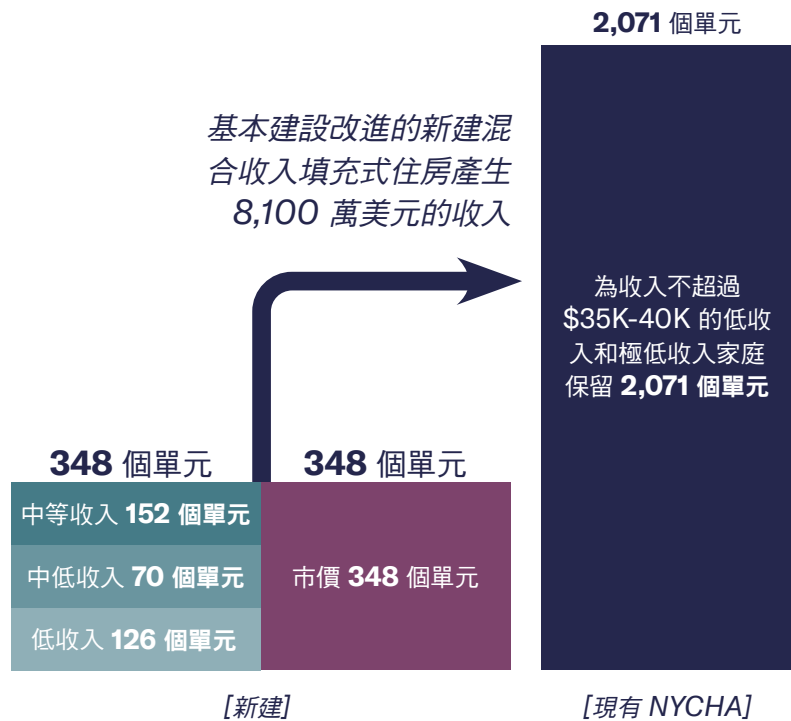


表 6：修訂後的公寓收入可負擔性範圍和套數

收入等級	佔總數的百分比	單元數
低收入（現有）	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
市價（新）	12.6%	348
總計		2,767

¹⁵這些較低的抵押貸款利率是以目前的利率趨勢為基礎，由市場驅動。

表 7：可負擔性摘要

	AMI 等級	預計租金*	單元數	佔總數的百分比
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%
市價單元			348	50%
總計			696	
收入水準： VLI-非常低 LI-低 MOD-中低 MID-中等 <small>*根據 2 房型單元的預計租金價格</small> <small>HPD AMI 水準來源：https://www1.nyc.gov/site/hpd/services-and-information/area-median-income.page</small>				

表 8：中低收入和中等收入公寓的收入中位數劃分

家庭規模	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
收入水準： VLI-非常低 LI-低 MOD-中低 MID-中等						

PACT 轉換

居民對 PACT 轉換的主要擔憂集中於錯誤資訊，即市政府和 NYCHA 試圖將公共住宅小區出售給私人業主。租戶擔心會失去市政府和 NYCHA 的監督、失去 NYCHA 土地租約賦予的現有權利以及失去現有的投訴和申訴權利。

NYCHA 關於 PACT 的介紹為工作組審議提供了資訊。這些計劃條款成為了工作組審議時最重要的考慮因素：

- NYCHA 將繼續擁有 Chelsea NYCHA x，這些土地和建築物將出租給一個私人的非營利性開發團隊
- 土地租約條款將保護工作組提案中商定的所有租戶權利和租戶參與要求
- 每個新的住宅、商業或社區設施填充式開發地塊將歸 NYCHA 所有，出租給 PACT 項目團隊，並有一個單獨的監管協議來管理公寓的可負擔性。
- 第 9 章或公共住宅計劃不允許將抵押貸款用於基建翻新，而第 8 章計劃則允許使用抵押貸款；因此，在進行 PACT 轉換後，住宅區將有資格獲得大量融資
- NYCHA 將在土地租約和其他監管文件中制定多項規定，讓 PACT 項目團隊承擔責任，並強制實施 PACT 轉換和住宅填充的要求。
- 如果 PACT 項目團隊不履約，NYCHA 可以終止其土地租約

工作組對 PACT 進行了全面評估，包括預算估算、區劃分析以及與主要利益相關者對話。

PACT 轉換如何運作

NYCHA 針對 PACT 轉換發佈 RFP。項目團隊（開發商、物業經理、總承包商和社會服務機構）提交的提案必須符合 RFP 的要求。PACT 開發項目的 RFP 將包括以下條款：

- 制定一個翻新計劃，以滿足實物需求評估所確定並經工作組提案修改的基建需求，並提供詳細的開發和施工時間表
- NYCHA 提供一份長達 99 年的土地租約，維持房屋可負擔性
- 將租賃補貼類型從第 9 章轉換為第 8 章
- 至少 25% 的第 8 章單位享有租戶保護優惠券（Tenant Protection Vouchers，TPV），並向項目支付較高的租金和補貼
- TPV 提供的較高補貼將使該住宅區能夠獲得較高的抵押貸款，為翻新籌集資金
- NYCHA 已同意向 HUD 申請豁免，在 Chelsea NYCHA 住宅區為 PACT 轉換實施租金上限制定翻新、住宅填充、商業和社區設施空間竣工的一系列績效標準（如果在 RFP 回應中提議）

在 NYCHA 和居民協會領導層對 RFP 回應進行評估後，NYCHA 便會將該項目交給 PACT 項目團隊。NYCHA 和選定團隊將完成該計劃，然後提交給 HUD。獲得 HUD 批准後，NYCHA 將與 PACT 項目團隊簽訂 99 年租約，並擔保融資。之後，NYCHA 現有建築物的基建翻新工程將開始，新的填充工程也將分期進行。

從 NYCHA 發佈 RFP 到 PACT 項目團隊進行項目收尾工作，整個開發過程大約需要 24-36 個月。

為什麼是 PACT？

主要討論的重點是為什麼需要進行 PACT 轉換。經過多次會議，有一點顯而易見，即 PACT 轉換為 Chelsea NYCHA 住宅區的資金需求提供了單一最大的資金來源。在 3.66 億美元的需求中，PACT 將提供約 2.63 億美元，占總項目資金的 72%。

然而，工作組一致認為，PACT 只有在 Chelsea NYCHA 居民維護並加強他們目前的租戶權利和保護的情況下才能進行，而且 PACT 轉換還必須包括一個穩定長期的居民參與過程，以居民的體驗和優先事項為中心。

只有在以下條件下，才能推進 PACT 轉換：

- 必須將居民權利和保護建議納入 NYCHA RFP、NYCHA 租約和其他監管文件中
- 必須將居民參與建議納入 NYCHA RFP、NYCHA 租約和其他監管文件中
- RFP 將優先考慮開發團隊，包括非營利性合作夥伴和/或少數民族和女性擁有的商業企業（Minority and Women-Owned Business Enterprises，M/WBE）開發商，以及其他受保護群體

在這些條件下，工作組建議將 PACT 轉換作為解決方案的必要組成部分。PACT 將產生所需資本融資的最大份額，以滿足 Chelsea NYCHA 住宅區的資本融資需求，並為 Chelsea NYCHA 居民提供經過翻新的、安全且健全的永久可負擔住房。

原則和建議

下列原則和建議的制定是為了指導 NYCHA 就上述範圍發佈的 RFP，為重建過程和途徑設定參數。這一努力旨在滿足 NYCHA 資金需求，並確保 Chelsea 的 NYCHA 居民在規劃和翻新他們的家園方面發揮核心作用。

這些建議與居民權利和保護以及居民參與建議的實施相互關聯，並取決於這些建議的實施。

原則

1. 不拆除 NYCHA Chelsea 住宅區內的現有住宅樓。
2. 本提案中產生的所有資金將僅用於 NYCHA Chelsea 住宅區。
3. NYCHA 居民權利必須受到保護，並在 NYCHA 與 PACT 項目團隊簽訂的 99 年租約以及所有具有完全可執行性的監管文件中詳細說明。這些居民權利必須符合工作組的建議。
4. 在整個開發過程中，NYCHA 和 PACT 項目團隊必須繼續讓 NYCHA 居民一致且實質性地參與進來。這種參與必須符合工作組的建議。
5. 住宅填充式地塊的開發必須平衡 Chelsea NYCHA 住宅區翻新的最大收益，同時在高度和體量上尊重 NYCHA 小區和街區環境。填充式開發必須平衡各種負擔能力，盡可能減少市場價單位，以保持每個住宅區的全面翻新具有財務可行性。
6. 住宅填充式開發的可負擔單位應享有 50% 的社區優惠。在 50% 的社區優惠範圍內，其中 50% 的公寓將享有 NYCHA 租戶優惠。

建議

1.0 開發團隊

- 優先考慮讓重要的非營利性組織（NFP）和 M/WBE 開發商參與，包括但不限於：
 - 讓 NFP 參與有關計劃和績效的所有重大決策
 - 讓 NFP 公平分擔開發商費用
 - 讓 NFP 積極參與居民參與會議
- 高度優先考慮有經驗和/或與 Chelsea NYCHA 社區有關係的非營利性開發商。¹⁶
- 開發團隊必須具有當地招聘、學徒計劃和符合第 3 章（Section 3）條件的招聘經驗，以為極低和低收入 NYCHA 居民提供就業機會。

2.0 選址和設計考慮因素

- 透過重新配置或遷移現有建築物入口來激活空間，以確保安全性，並適應新的零售空間。

3.0 基建翻新

- 必須根據所有四個 Chelsea NYCHA 住宅區的最新 PNA 完成，按附錄 A 進行更正和修訂，並透過該流程進行任何新的檢查
- 還必須安裝單獨的樓宇供暖系統，包括為所有公寓安裝新的配送管道
- 必須包括升級樓宇系統，以確保提供最佳的公用設施性能（供暖、製冷、供水）和室內空氣品質
- 按照 ADA 標準，使公寓可供殘疾租戶無障礙通行

4.0 安保改進

在 2020 年 12 月舉行的 Chelsea NYCHA 居民參與會議和曼哈頓第四社區委員會公共論壇上，多位居民就安保改進提出了要求，包括：

- 升級或更換建築物大門
- 在樓梯間和公共場地安裝安保攝像頭
- 更換公寓對講機，並考慮使用可視對講
- 將大樓和出入門鑰匙更換為電子遙控鑰匙系統
- 考慮在兩個小區為警察服務區（Police Service Area，PSA）第四分局提供空間

5.0 施工和翻新影響

- PACT 項目團隊必須滿足建築局（Department of Buildings）對已入住公寓翻新的所有要求，並保持翻新和施工現場的安全、衛生和健康
- 必須規劃填充工程的分期施工和後勤工作，以盡可能減少施工對 Chelsea NYCHA 居民的影響
- 必須與居民協會協商制定翻新和施工的後勤規劃和溝通

¹⁶作為工作組的重要成員，Clinton Housing Development Company 的執行董事 Joe Restuccia 本人及其組織已迴避，並未加入與 Chelsea NYCHA 住宅區的未來重建 RFP 有關的開發團隊。

6.0 防洪能力

根據目前正在接受公開審查的《防洪能力區劃文本修正案》，項目應納入以下防洪減災措施，並管理其成本影響：

- 抵禦 500 年一遇洪水（年發生概率 0.2%）的防洪要求應適用於整個 Fulton 小區，並在適用情況下適用於 Elliott-Chelsea 小區
- 為了確保底層建築高度足夠高，不存在「壓低層高」的現象（天花板高度低），任何新建住宅樓的出入口應採用乾式防洪處理
- 零售改造應採用濕式防洪處理¹⁷
- 社區設施應採用乾式防洪處理¹⁸
- 停車場應採用濕式防洪處理
- 出於防洪目的，允許增加高度，即在基本洪水水位標高（Base Flood Elevation, BFE）上增加高度余量
- NYCHA 稅收地界的 BFE 為 2 至 4 英尺。該標準允許額外增加 5 英尺高度。因此，該計劃應將 Fulton 小區的最高高度從 220 英尺提高到 225 英尺，將 Elliott-Chelsea 小區的最高高度從 240 英尺提高到 245 英尺。
- 由於擬議的新填充式開發遠低於 NYCHA 小區現有的可用防洪容積率（Floor Area Ratio, FAR），因此無需豁免該 FAR。
- 對於現有建築物，所有機械和供暖系統必須遷移到一樓以上。Fulton 小區的所有大樓入口必須採用乾式防洪處理。¹⁹所有電梯或設備或電梯井必須採用乾式防洪處理。

¹⁷ 讓洪水進入封閉區域。有關更多資訊，請參見：<https://www.fema.gov/pdf/rebuild/mat/sec6.pdf>

¹⁸ 防止洪水進入。有關更多資訊，請參見：<https://www.fema.gov/pdf/rebuild/mat/sec6.pdf>

¹⁹ 由於 Elliott-Chelsea 小區的所有大樓入口均已架空，因此不需要對大樓進行乾式防洪處理。

資本融資來源

對以下融資來源進行了廣泛討論，這些來源是滿足 Chelsea NYCHA 資金需求的可行組合。**請注意，預估的融資金額基於財務模型，並不是最終融資計劃，而是一系列財務參數。來源按數量級排列如下：**



修改後的 RAD/PACT 轉換及私人抵押貸款債務 (預估為 2.63 億美元)

- PACT 轉換必須以接受居民權利和保護建議為條件。
- 居民保護條款必須納入 NYCHA 與 PACT 項目團隊簽訂的土地租約和監管協議中。按照「居民權利和保護」部分所述，必要時，NYCHA 將尋求 HUD 豁免，以確保這些保護永久有效。
- 必須保證讓 25% 的 Chelsea NYCHA 租戶享有第 8 章 TPV，以確保項目的財務可行性。
- 如果住宅區符合聯邦公共住宅淘汰規則的標準，則必須保證讓 Chelsea Addition 的 96 套公寓享有第 8 章 TPV，以確保整個項目的財務可行性。
- PACT 轉換必須以接受居民參與建議為條件。



混合收入住宅填充式建築 (預估為 8,100 萬美元)

工作組考慮了 NYCHA 提出的 Fulton 小區 A 至 C.2 地塊（圖 1 和圖 3），並提議在 Elliott-Chelsea 小區增加兩個地塊。在擬議地塊周邊現有的 NYCHA 住宅樓和當前用途（即租戶停車場、開放空間、社區設施或維護設施）方面，仔細考慮了每個地塊。制定了總體開發標準。按照該標準評估了各個地塊。建議對六個地塊進行混合收入住宅開發：Fulton 小區的 A、B.1、B.2 和 C.1 地塊，Elliott-Chelsea 小區的 EC1 和 EC2 地塊（圖 2 和圖 4）。工作組否決了 Fulton 小區的 C.2 地塊，認為該地塊不適合開發。總體考慮因素列舉如下，逐個地塊的評估見附錄 C。

地塊考慮因素

- 任何新住宅區的高度和體量都必須適應街區環境。
- Fulton 小區的最大建築高度為 22 層（或 225 英尺），Elliott-Chelsea 小區為 24 層（或 245 英尺）。
- NYCHA 居民停車場必須保留目前的車位數量。在 Chelsea 的每個 NYCHA 小區內，將重新配置和遷移 NYCHA 居民停車位，並繼續執行現有的停車合同。
- 必須遷移、重新分配 NYCHA 垃圾和回收設施，並將其納入到住宅或商業/社區設施填充式建築物的設計中。

- 任何被新建工程置換的社區開放空間、運動場或室外休閒空間必須重新安置。
- 對現有開放空間或運動場的開發必須置換該社區設施。置換開放空間或運動場的新建混合收入住宅樓的第一張臨時佔用證，必須以新社區或休閒設施的臨時佔用證為條件。
- Hudson Guild 大樓的翻新 / 置換工作必須分期進行，以確保盡量減少對 Hudson Guild 提供的社會和社區服務的干擾。



零售改造 (預估為 1,200 萬美元)

- 根據 Fulton 居民協會的建議，在 West 17th Street 以及 West 18th 與 19th Street 之間確定了六個地塊（D、E、F、H、I 以及 E 和 F 之間的填充式地塊），用於開發為零售改造空間。預計可創造出 19,100 平方英尺的零售改造空間，這將恢復 Ninth Ave 西側 West 16th 與 West 19th Street 之間的底層零售連續性。目前位於 West 18th Street 與 West 19th Street 之間的籃球場將向西遷移，以允許額外 3,800 平方英尺的一層零售填充地塊與 E 和 F 地塊相連。



公共融資 (預估為 800 萬美元)

- 優先考慮公共融資，但目前聯邦、州、市政府層面都沒有足夠的公共資金來滿足 Chelsea NYCHA 住宅區當前 3.66 億美元的巨額資金需求。
- 過去幾十年來，聯邦資助金額大幅減少。與 Chelsea NYCHA 住宅區的資金需求相比，州政府資助金額微乎其微。雖然市政府最近將 2019 年至 2029 年的 22 億美元納入了對 NYCHA 的預算，但這筆錢是用於整個城市的。任何撥款都無法滿足 Chelsea NYCHA 住宅區的總需求。
- 如果政府對 NYCHA 的預算發生變化，我們可以修改資本融資計劃來源，將其他方案替換成公共融資。
- 市議會目前為 Chelsea NYCHA 住宅區劃撥的 7,553,750 美元資本預算，已納入資本融資小組委員會的財務模型。²⁰

²⁰ 市議會資助有一定的限制，會影響資金的使用時間和方式。回應 Chelsea NYCHA RFP 的開發商應進行自我分析，以確定是否應依賴這筆資金。



底層零售和社區設施開發 (預估為 500 萬美元)

- 對四個估計總面積為 38,618 平方英尺的地塊（1、2 和 3、G）制定了底層再利用計劃，不僅包括翻新 Ninth Avenue 沿線的空間作為商業用途，還包括在 West 16th Street 的停車場以及 West 18th Street 兩側修建一到兩層填充式商業或社區設施建築物（圖 2），該計劃已延伸到 Elliott-Chelsea 小區的一個地塊。
- 在目前的 R8 區劃下，社區設施應按規定修建，但中間街區的零售/辦公開發項目需要更改區劃。



West Chelsea 經濟適用房基金 (WCAHF) (預估為 734,000 美元)

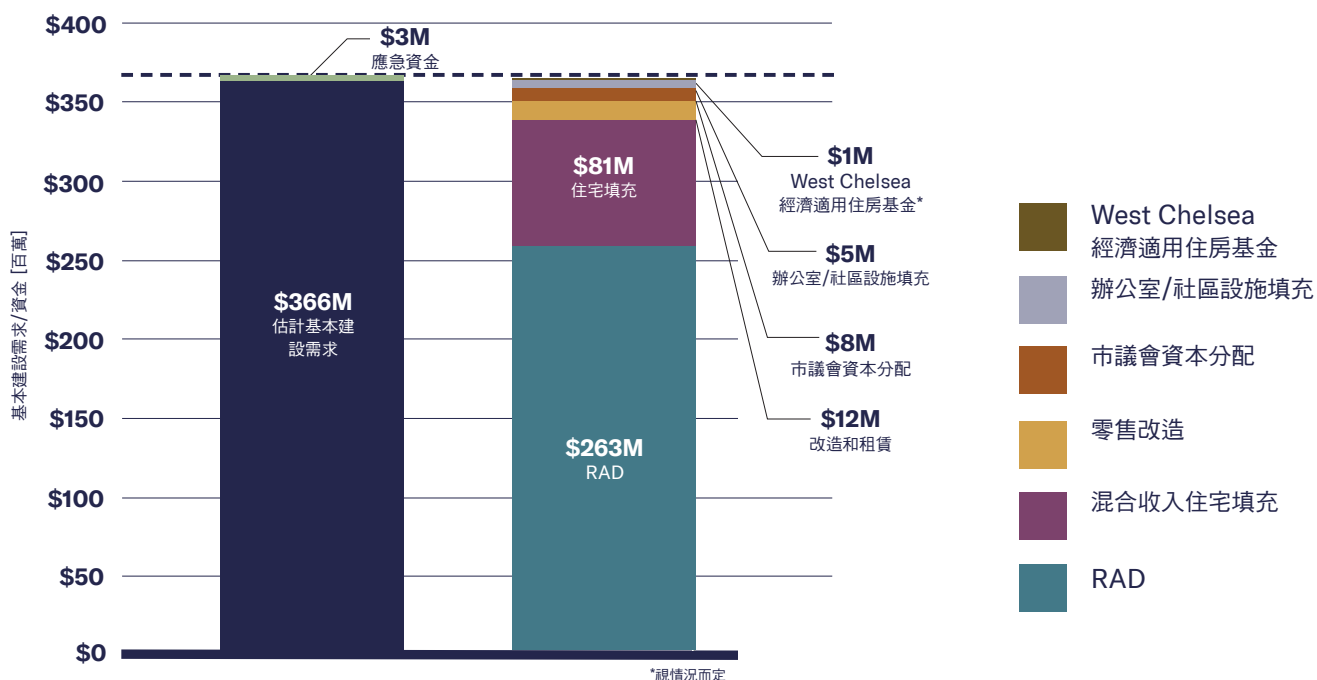
- 開發商承諾為 WCAHF 提供 1,733,500 美元的資金。由於承諾要為另一個城市項目劃撥 100 萬美元，因此剩餘 733,500 美元的承諾撥款應用於解決 Chelsea NYCHA 住宅區的資金需求（如有）。



其他應急款項 (預估為 300 萬美元)

- 該計劃還包括額外 300 萬美元的應急款項，用於支付在施工過程中可能發現的不可預見的基建改進需求。

表 9：應對 5 年資金需求的資本融資估計來源



已討論但未納入的機制

在多次會議上廣泛討論了開發權轉讓（TDR）和居民管理公司（RMC）。資本融資小組委員會達成共識，認為這兩個機制都不能及時提供足夠的資金來滿足 Chelsea NYCHA 住宅區的資金需求。工作組建議，由於 TDR 流程由市場驅動，並取決於 West Chelsea 長期開發的地塊，因此不能及時提供資金來應對資金需求。但是，在擬議的主要翻修工程完成後，應將 TDR 用於為 Chelsea NYCHA 住宅區創立一個持續性資本儲備基金。



Hector
Varquez
Elliot-Chelson
T.A.



居民權利和保護

Chelsea 工作組居民權利和保護小組委員會負責審查 NYCHA 公共住宅（第 9 章）和 NYCHA PACT（第 8 章）計劃之間的差異，並確保目前和未來的居民作為租戶的權利在 PACT 轉換時受到保護和擴展。居民們與工作組分享稱，由於長期擔心公共住宅的管理問題，極度不信任 NYCHA。具體表現為居民擔心他們是否有能力繼續住在自己家中，而不會看到租金上漲或受到驅逐威脅。此外，許多居民對 PACT 轉換的意義感到害怕和困惑。

2020 年 1 月至 3 月以及 2020 年 9 月至 12 月，居民權利和保護小組委員會對租賃和合同文件進行了詳細審查，諮詢了紐約住房法和 NYCHA 政策方面的專家，研究了對居民關切問題的回應，並提出了以下建議，以在 PACT 轉換之前、期間及之後保護和擴展居民權利。

背景資訊

對 PACT 轉換的現有保護概述

首次創建 RAD 計劃時，HUD 將正在進行 RAD 轉換的住宅區中的居民權利編纂為法律，這些權利也適用於所有 PACT 轉換。例如，在 RAD 轉換期間，居民有權繼續留在自己家中，無需重新審查收入資格或進行刑事背景調查。2016 年，專注於保護和發展經濟適用房的非營利性組織 Enterprise Community Partners 與 NYCHA 合作，召開了由一群居民領導者和住房倡導者組成的 RAD 圓桌會議，以進一步確保在 NYCHA 透過 RAD 轉換物業時保護居民權利。RAD 圓桌會議發佈了一份文件，其中記載了 NYCHA 承諾在其轉換過程中遵循的指導原則。NYCHA 還承諾將 RAD 租戶保護和 RAD 圓桌會議指導原則擴展到其 PACT 轉換中。

以下是 RAD 圓桌會議指導原則中的主要現有居民保護措施：

RAD 轉換通知：居民和居民協會（Resident Associations, RA）都將收到通知，說明正在考慮對其所在的住宅區進行 RAD 轉換。在 HUD 考慮 NYCHA 的申請時，NYCHA 應開始對居民進行宣傳教育，確保居民在住宅區獲得 HUD 批准之前瞭解 RAD。

租金：居民將繼續支付不超過調整後家庭總收入 30% 的租金。在轉換前支付持平式租金（低於 30%）的家庭，將在 5 年內分階段增加租金。

申訴和租約終止：NYCHA 將制定一套居民申訴和租約終止程序，該程序將在轉換後生效。每個轉換後的住宅區都要統一遵循此程序，並且各物業經理必須予以實施。

繼承權：轉換後，現有居民將繼續享有相同的公共住宅繼承權，新居民將享有第 8 章項下的繼承權。

組織權：居民將繼續享有成立居民組織的權利，物業經理必須予以承認。如果在 RAD 轉換前沒有此類組織，則物業經理必須支持居民成立一個。

居民參與資金：居民組織仍對如何使用他們的那部分租戶參與活動（Tenant Participation Activity, TPA）基金有決定權。

指導原則

工作組的目的是提出建議，確保居民在 PACT 轉換後獲得與公共住宅計劃相同或更多的保護。有四項指導原則推動工作組的審查工作：

- **租金和費用：**確保居民不會因 PACT 轉換而看到租金或非租金收費上漲。
- **法律保護：**確保居民有更多或至少相同的合法權利留在自己家中，並保護他們不被驅逐或失去補貼。
- **租戶安置和選擇：**確保居民在繼承權、公寓面積、入住住宅區或要求搬遷方面有更好的，或至少是類似的規則。
- **住宅區規則：**確保居民具有有意義和可執行的權利參與制定有關住宅區的決策，並有機會質疑他們反對的決策。

第 1 部分：租金和費用

確保居民不會因轉換而看到租金或非租金收費上漲。

建議

1.1 NYCHA 應設法對透過 PACT 計劃轉換的所有單位實施租金上限，設定為合同租金，以防止高收入居民支付高於市場價格的租金，並降低流離失所的風險。目前，根據 HUD 對 PACT 轉換住戶的規定，租戶的租金份額為調整後家庭總收入的 30%。可要求租戶支付的實際金額沒有上限，類似於「持平式租金」，這意味著雖然租金被限制為調整後家庭總收入的 30%，但租戶支付的金額可能高於該地區的市場租金。如果在轉換時，租戶沒有支付調整後家庭總收入的 30%，則將在 5 年內分階段增加租金。

工作組聽取了許多居民的意見，特別是那些有多個家庭成員有工作的居民，他們擔心，如果沒有租金上限，他們最終支付的租金將高於市場租金，並被趕出家門，遭到建設性驅逐。雖然將租金上限設定為租戶收入的 30% 可確保租戶不會「租金負擔過重」，但防止居民達到租金上限也會妨礙他們積累代際財富，而這是建立經濟保障和擺脫貧困循環的關鍵。

若要實施租金上限，NYCHA 將需要獲得 HUD 批准。過去，NYCHA 曾尋求 HUD 的批准，對其他 PACT 轉換實行租金上限，但沒有成功。但是，這些項目與 Chelsea 的任何擬議 PACT 轉換不同；因此，工作組建議 NYCHA 尋求許可，對 Chelsea 的 PACT 轉換實施租金上限。工作組建議將其設定為不高於「合同租金」，即 NYCHA 或私人房東可從 HUD 獲得的第 8 章單位的租金總額。或者，如果 HUD 不願意授予許可，工作組還建議 NYCHA 要求將所收取的任何高於合同租金的金額留在住宅區內，並確保其使用方式不會給 PACT 合作夥伴提供額外的收益。

1.2 確保不收取高於公共住宅費用的費用或其他非租金收費。 這包括滯納金或空調或洗衣機等電器的費用、寵物費、停車費或租客損壞公寓的費用。根據公共住宅和 PACT 相關規定，不收取滯納金，任何費用或收費都不能被視為「增加租金」。

工作組建議，任何費用或收費都不得超過 NYCHA 規定的限額，這些限額應列入開發商與 NYCHA 之間的約束性文件中。

1.3 關於分戶計量的通知、意見和批准。 目前，公用設施責任並未因 PACT 轉換而改變，也就是說，如果公用設施包含在公共住宅計劃下的居民租金中，那麼在 PACT 轉換後，公用設施仍將包含在居民的租金中。在 PACT 轉換後，如果 NYCHA 同意，物業經理可設法採用節能和節水策略，如安裝分戶計量表和將公用設施責任轉移給租戶。如果發生這種情況，NYCHA 必須為居民提供公用設施津貼扣除額，這將在計算租戶的租金時應用。NYCHA 每年應對 HUD 規定的供電、供暖和熱水消耗率進行審查，以制定第 8 章項下的公用設施津貼一覽表。

如果新的物業管理團隊想在轉換時轉為分戶計量，工作組建議：

1. 在決定之前通知租戶；
2. NYCHA 選擇設立特定地塊的公用設施津貼；
3. 租戶應有機會在決定前提出公眾意見/反饋；和
4. NYCHA 應批准最終決定。

現有保護

居民們對以下問題提出了擔憂，經過工作組審查後，確定無需作出任何改變來加強現有保護。

1.4 已支付的轉讓費。在 PACT 轉換期間，住戶已經向 NYCHA 支付的任何保證金和/或寵物費將轉移給新的 PACT 物業經理，而且住戶不必再支付任何額外費用，即使在入住時支付的原始保證金少於當前租金份額。在 PACT 轉換後，任何新入住該住宅區的住戶都需要支付以租戶一個月的租金份額為限的保證金。

瞭解到正在進行 PACT 轉換的住宅區的居民如果已經向 NYCHA 支付寵物和/或保證金費用，則不必再支付任何此類費用，工作組沒有提出任何建議。

第 2 部分：法律保護

確保居民有更多或至少相同的合法權利留在自己家中，並保護他們不被驅逐或失去補貼。

建議

2.1 將 **Tyson-Randolph** 同意令規定的保護範圍擴大到 **PACT** 居民。根據公共住宅相關規定，NYCHA 作為房東，可透過行政聽證程序，以「正當理由」終止租賃。終止理由包括虛報收入；長期拖欠租金；住戶未經授權；以及在住宅區內外實施犯罪活動。租戶有權在 NYCHA 目前位於 803 Atlantic Avenue, Brooklyn, New York 的聽證處，接受公正聽證官的審理。如果行政聽證程序判定租賃終止，租戶可透過第 78 條訴訟程序向紐約州最高法院提出上訴。如果終止，NYCHA 必須在住房法院啟動收回程序，以確保獲得佔有權判決和驅逐令。在大多數收回案件中，NYCHA 都應在行政聽證會級別獲判租賃終止，行政聽證級別的問題不得在住房法院審理，但對住房法院法官具有約束力。

根據目前適用於 NYCHA 的 *Tyson-Randolph* 聯邦同意令，在涉及不可取性指控的租賃終止行政聽證會上，如果記錄在案的租戶能夠證明，在行政聽證會時，被指控「違規」的家庭成員不再是該家庭的一份子，NYCHA 就不能終止租賃。在這些情況下，NYCHA 只能發出感化令和/或永久禁住令。

與公共住宅一樣，根據 PACT 租約，新的物業經理只能在有「正當理由」的情況下驅逐租戶，例如滋擾生事、犯罪活動以及違反禁養寵物條款飼養寵物。根據 PACT 相關規定，這些案件應訴至住房法院，而非 NYCHA 的行政聽證程序，對於住房法院法官作出的判決，可向州上訴法院提出上訴。

根據 PACT 相關規定，NYCHA 能夠以「正當理由」終止居民的第 8 章補貼，包括未提交所需文件、虛報收入以及在單位內實施犯罪活動。根據 *Williams* 同意令，租戶有權收到通知，並接受公正聽證官的審理。如果補貼被終止，租戶可透過第 78 條訴訟程序向州最高法院提出上訴。

工作組瞭解到，在大多數情況下，PACT 居民享有更有力的保護，不會被驅逐或失去補貼。為進一步保護居民，工作組建議在 PACT 轉換後 PACT 租戶獲得 Tyson-Randolph 同意令的保護。

2.2 NYCHA 應明確專門針對 PACT 轉換的申訴程序。根據公共住宅相關規定，租戶可以就租賃問題（包括租金、增加家庭成員以及合理便利要求）向 NYCHA 提出申訴。申訴程序最初由 NYCHA 物業管理人員審理。如有必要，租戶可在 NYCHA 的行政聽證辦公室（目前位於 803 Atlantic Avenue, Brooklyn, New York）向公正聽證官提出申訴。

在 PACT 轉換後，如果租戶提出與第 8 章補貼有關的申訴（例如他們支付的租金或與第 8 章補貼有關的合理便利要求），則由 NYCHA 審理。所有其他申訴將由 PACT 物業經理審理。

工作組建議 NYCHA 明確 PACT 居民的申訴程序，包括哪些問題可以申訴、每個問題可以用什麼程序申訴，以及每個問題可以在何處申訴。

2.3 NYCHA 應通知居民租約變更，以便他們有機會在 NYCHA 批准之前提出意見。PACT 租約目前規定，

「服務、設備、維修和公用設施的附加收費一覽表、規章制度、政策、《房屋規則》（House Rules）以及此處具體要求發佈的所有項目，應在管理處和每棟樓的顯著位置公開張貼，並應要求提供給租戶。**業主和/或代管人可不時修改這些一覽表、政策、規章制度，但應至少提前 30 天以書面形式通知租戶。**該通知應列明擬議的修改和理由，並應向租戶提供機會，讓其提出書面意見，在擬議的修改生效前，業主和/或代管人應考慮這些意見。」²¹ [突出部分]

工作組建議更新規定的語言，以表明：

1. 居民將被告知任何租約變更；
2. 在 NYCHA 批准之前，居民將有機會對任何租約變更提出意見；以及
3. 只有經 NYCHA 批准的租約變更必須在 30 天內接受。

¹經批准的 PACT 租約（截至 2020 年 8 月 6 日）https://www1.nyc.gov/assets/nycha/downloads/pdf/NYCHA%20PACT%20Resident%20Lease_English.pdf

2.4 透過確保提供援助，支持居民獲得其權利。居民們提出，雖然他們可在收入發生變化或者增減家庭成員時申請臨時再認證，但由於缺乏訓練有素的工作人員協助他們填寫適當表格，他們在公共住宅中這樣做的能力往往會受到限制。在 PACT 轉換後，NYCHA 仍將處理所有收入資格表格，包括年度和臨時再認證。

為了確保居民在 PACT 轉換期間及之後能夠獲得其所有的合法權利，包括在向 NYCHA 提交所需的租戶表格方面獲得及時援助，工作組建議 NYCHA 為 PACT 項目合作夥伴設定最低人員配備水平。這可能需要在現場提供更多訓練有素的工作人員。此外，工作組還建議 NYCHA 和 PACT 項目夥伴向居民提供明確的指導，說明他們有權索要用自己的首選語言撰寫的文件和通知，以及能夠指定自己家庭的首選溝通方式。

2.5 自動終止永久禁住令、通知租戶終止程序並接納符合第8章資格標準的禁住人員。聯邦法律要求公共住宅管理機構（如 NYCHA）確保任何租戶、租戶的家庭成員或客人不從事以下活動：（1）威脅其他居民的健康、安全或享受安靜住宅環境的權利的犯罪活動，或（2）在住宅區內外從事與毒品有關的犯罪活動。創立永久禁住令是為了維護公共住宅家庭的租賃，否則可能會因這些活動而被驅逐，並要求違規者不得居住於、探訪或返回到該家庭。

根據 PACT 相關規定，住戶可申請將以前被禁住的租戶加入租約，如果被禁住的租戶符合第 8 章入住標準，即可將他們加入該家庭。

工作組建議 NYCHA 作出以下變更，進一步確保永久禁住令不會成為獲得 PACT 住房的障礙：

1. 當前租賃中存在的任何永久禁住令應在住宅區透過 PACT 進行轉換時自動解除，和
2. NYCHA 應透過電子郵件/郵寄信件通知所有居民這一變更。

已完成的建議

在工作組流程中，NYCHA 對其 PACT 租約進行了更新，納入了委員會的一些草擬建議，其中包括：

- 2.6 從租約中刪除「按現狀」條件條款。**PACT 租約此前規定：「租戶接受公寓截至上述租賃之日所呈現出的狀況。」工作組發現該條款不符合 PACT 轉換的目標，即極大地改變公寓的條件。

工作組對 NYCHA 從租約中刪除了這一條款表示讚賞。

- 2.7 使不良行為標準與 NYC 法律保持一致。**以前，PACT 租約中有一條規定，要求居民不得播放打擾其他居民的音樂，但違反該規定不太可能引發法律訴訟。

工作組對 NYCHA 從租約中刪除了這一條款表示讚賞，工作組認為該條款無法執行。

- 2.8 限製表格要求。**以前，PACT 租約規定：「租戶應同意填寫業主可能不時要求的任何和所有表格。」

NYCHA 同意只需填寫與補貼或融資有關的表格以及法律規定的表格，工作組對此表示讚賞。

現有保護

居民們對以下方面提出了擔憂，經過工作組審查後，確定無需進行任何變更來加強現有保護。

- 2.9 如果實施驅逐，應維護租戶的權利。**根據 NYCHA 公共住宅相關規定，NYCHA 可在行政法官面前指控租戶的違規行為，這將導致其失去補貼。與直接向住房法院提起的訴訟相比，這些訴訟程序的證據標準較低，而且通常會導致居民被驅逐。

根據 PACT 相關規定，房東必須將驅逐案件直接提交至住房法院。NYCHA 和 PACT 項目合作夥伴作為房東，必須在告知租戶時間期限和通知要求後，才能提交針對租戶的驅逐案件，包括拒付案件。

鑒於 PACT 規定的驅逐時間期限仍與 NYCHA 和其他住房保持一致，並且 PACT 合作夥伴必須將案件直接提交至住房法院，而這不太可能因輕微違規而驅逐居民，工作組對此方面沒有其他建議。

2.10 確保租戶擁有符合黴菌、鉛和石棉規定的安全宜居條件。工作組瞭解到，NYCHA 負責在轉換之前處理所有未完成的工單，如果 NYCHA 在轉換之前未完成這些工單，則將移交給 PACT 開發商進行處理。此外，工作組瞭解到，全面維修將解決 Baez 同意令涵蓋的發霉的根本和潛在原因、2019 年 HUD 協議中承認的鉛問題以及石棉問題。具體包括：

- **黴菌：**NYCHA 要求所有 PACT 開發商在 PACT 住宅區遵守最新的濕度控制和黴菌生長預防指南。當住宅區透過 PACT 進行轉換時，將對住宅區進行全面維修（包括升級管道和供暖系統、浴室、廚房、屋頂、外牆以及其他基建改進），從而解決可能產生黴菌的根本和潛在原因。
- **鉛：**所有 PACT 開發商還必須在施工期間避免使用所有含鉛油漆。
- **石棉：**所有含石棉材料（Asbestos Containing Material，ACM）必須按照紐約市環境保護部（Department of Environmental Protection）、紐約州勞工部（Department of Labor）和美國環境保護局（U. S. Environmental Protection Agency）的指導原則進行處理，但如果在現場沒有發現石棉，或者發現的 ACM 完好無損、狀態良好且不會受到任何潛在工作的干擾，則不必清除。如果不清除 ACM，PACT 開發商必須提供適當的維護和控制措施，以保持其完整性。

工作組還瞭解到，在 PACT 轉換後，居民擁有更多、更好的途徑來獲得法律強制的維修，還能接受針對不合格住房條件的定期檢查。

鑒於在評估需要大規模修復的建築物和單位的狀況時，NYCHA 會將所有未完成的維修請求移交給新的 PACT 項目合作夥伴來解決未決問題，而居民無需向新的 PACT 管理團隊重新提交未完成的維修請求，工作組對此方面沒有建議。

2.11 業主無法提供服務。目前，PACT 租約規定：「如果業主在其並無過錯的情況下無法提供某些服務，那麼本租約中規定的租戶義務（包括支付租金的義務）仍然有效，除非法律另有規定。」

工作組瞭解到，「除非法律另有規定」條款充分保護了租戶在紐約州和紐約市房屋法允許的情況下合法保留租金的能力；因此，工作組對此方面沒有其他建議。

第 3 部分：租戶安置和選擇

確保居民在繼承權、公寓面積、入住住宅區或要求搬遷方面有更好的，或至少是類似的規則。

建議

3.1 如果住宅區發生變化，應保證老年人可以在單間或一居室之間進行選擇。根據公共住宅相關規定，請求轉到老年人住宅區的老年人可以在單間或一居室單位之間進行選擇，但他們的選擇通常受可用房源限制。

工作組建議，如果單身老年居民因住宅區發生變化而被迫搬遷，他們應該能夠在單間或一居室之間進行選擇，而不受可用房源限制。

3.2 限制額外的信用和背景調查。在從公共住宅轉換到 PACT 期間，無需對租約上現有的家庭成員進行重新篩查。在 PACT 轉換後，HUD 規定，NYCHA 必須對入住住宅區的新家庭進行犯罪背景調查；性犯罪者調查；並確認在公共住宅管理機構沒有債務。目前，PACT 項目合作夥伴可進一步篩查「租戶合適性」，包括調查信用記錄或要求提供 12 個月按時支付租金的證據。

工作組建議，禁止所有 PACT 項目團隊在 NYCHA 完成的篩查之外進行任何「租戶合適性」篩查，並且應將該要求記錄在 RFP 和租賃文件中，以使 PACT 的總體篩查要求與公共住宅的要求更好地保持一致。

3.3 提供臨時搬遷協議。如果居民因施工或維修而不得不暫時搬走，則其擁有受聯邦政府保護的返回到自己住處的合法權利。儘管大多數工作的完成預計不需要居民搬離，但如果出於健康狀況或其他情況考慮需要住戶暫時搬遷，則住宅區中已翻新的空置單位（NYCHA 稱之為「招待套房」）將用作臨時住所

工作組建議，搬遷居民應獲得一份《臨時搬遷協議》（Temporary Relocation Agreement），該協議由 NYCHA 與每個搬遷戶簽訂，具有約束力，可保障居民權利並提供保護。除了明確居民的權利外，《臨時搬遷協議》還可能包括臨時搬遷流程、搬遷可獲得的福利和援助，以及搬遷所涉各方的角色。工作組還建議，為居民提供的臨時住所應盡可能靠近其公寓。

3.4 確保租戶的搬遷權。在 PACT 轉換後，居民將不能再轉入或轉出其他公共住宅小區。工作組瞭解到，任何公共住宅待轉的居民都將收到一份取消公共住宅轉移的通知，以及有關在該房產轉換為基於項目的第 8 章住房後如何申請轉移的資訊。此外，在 PACT 轉換一年後，符合收入條件的居民可以選擇申請「選擇遷居補助券」（Choice Mobility Voucher，有時被稱為「可攜帶補助券」），以便從紐約市內或市外遷移到全國任何擁有基於租戶的第 8 章計劃的管轄區，但此補助券數量有限。

如果一個家庭居住不足或過度居住，則他們不需要在住宅區內申請轉移。NYCHA 將維護一份過度居住和居住不足的單位清單。在住宅區完全轉換後或更早時候（如有可能），NYCHA 將與 PACT 物業管理團隊分享該清單，以便根據可用房源開始對單位進行適型化調整，並從居住不足和過度居住情況最嚴重的家庭開始。在進行初步適型化調整後，NYCHA 的第 8 章計劃將建立一個基於地塊的候補名單，以供新入住家庭搬進住宅區。在適型化過程中，當前居民將繼續保持從內部轉移至大小適宜單位的優先權，並將根據他們等候的時間長短維持其在轉移優先排序中的位置。

工作組瞭解到，向 PACT 轉換可為遭受家庭暴力的居民、受到恐嚇的受害者或目擊者、因房屋品質標準（Housing Quality Standards, HQS）違規面臨生命危險的居民或有合理的便利需求的居民提供更有力的保護。在他們提交第 8 章轉移申請，並將這些原因確定為轉移原因後，只要有可用資金，他們就會被視為緊急轉移，並將獲得基於租戶的「可攜帶」第 8 章轉移補助券。

如果居民在搬遷到大小適當的公寓方面需要援助，PACT 社會服務提供者可幫助他們透過人力資源管理局（Human Resources Administration, HRA）或其他機構獲得可用的搬遷資源，但工作組理解尋求此援助可能是一種負擔。在以前的轉換中，PACT 合作夥伴通常不會支付搬遷費，除非租戶因翻新而需要臨時搬遷。

工作組建議，當一個家庭有義務進行適型化調整時，開發商應在透過 HRA 提供任何援助的同時，為搬遷費提供預付資金。還應透過 PACT 社會服務提供者向居民提供援助，使其瞭解 HRA 的申請程序。

已完成的建議

在工作組流程中，**NYCHA** 進行了行政管理變更，納入了委員會的一些草擬建議，其中包括：

3.5 協調公共住宅和第 8 章住房的繼承權，以適用於未來的租戶。根據 PACT 相關規定，當前居民可保留他們的公共住宅繼承權，而未來的居民則享有第 8 章項下的繼承權。NYCHA 目前正在修改其政策，使第 8 章住房繼承權與公共住宅繼承權保持一致，因此對當前和未來的居民而言將沒有區別。

鑒於第 8 章住房繼承權將與第 9 章住房繼承權保持一致，以適用於當前和未來的租戶，工作組對此方面沒有其他建議。

3.6 允許公共住宅和第 8 章住房選擇補助券申請人加入 PACT 候補名單。公共住宅候補名單明顯大於 NYCHA 第 8 章住房候補名單，後者在 2009 年即不接納新申請人，而且一旦透過 PACT 進行轉換，公共住宅候補名單上的個人就沒有資格被安置到住宅區中。但是，去年，NYCHA 更新了其自助服務入口網站，以保護等候已久的申請人，使其不會因房產從一個計劃轉換到另一個計劃而失去排隊的「位置」。公共住宅和第 8 章住房候補名單上的申請人現在可透過同一入口網站選擇加入 PACT 住宅區候補名單，並使用其原始申請日期來維持他們在該候補名單上的排序。例如，如果申請人目前在公共住宅候補名單上，則他們可以選擇加入特定地塊的第 8 章基於項目的補助券候補名單 (Project-Based Voucher, PBV)，以獲得 PACT 轉換後的房產，而且他們的申請日期將基於其最初申請公共住宅的日期。同樣的標準也適用於那些在第 8 章住房選擇補助券候補名單上的人，他們可選擇加入任何和/或所有第 8 章特定地塊的 PBV 候補名單，並維持其最初申請住房選擇補助券時的申請日期。

鑒於填補空缺的過程大體上反映了公共住宅的程序，而且個人可以選擇加入公共住宅和第 8 章住房候補名單，工作組對此方面沒有其他建議。

現有保護

居民們提出了此問題，經過工作組審查後，確定無需進行任何變更來加強現有保護。

3.7 確保居住標準的限制性不超過現行的公共住宅標準。根據公共住宅相關規定，居民可增加照護者和寄養兒童，作為不符合繼承權資格的臨時家庭成員；但公共住宅居民不能增加會導致其單位「過度擁擠」的家庭成員。根據 PACT 相關規定，新居民和當前居民仍然可以增加照護者和寄養兒童，作為不符合繼承權資格的臨時家庭成員，但新居民可在租約中增加家庭成員，即使這樣做會使單位「過度擁擠」，在沒有可用房源的情況下，這些過度擁擠的家庭也不需要進行適型化調整。

鑒於在 PACT 轉換後，居住標準是一樣的，在某些情況下甚至更好，工作組對此方面沒有其他建議。

第 4 部分：住宅區規則

確保居民具有有意義和可執行的權利參與制定有關住宅區的決策，並有機會質疑他們反對的決策。

建議

4.1 在 PACT 轉換期間及之後，讓居民參與制定《房屋規則》。《房屋規則》規定了對租戶的期望及其責任。根據公共住宅相關規定，《房屋規則》應包含在居民與 NYCHA 簽訂的租賃協議中。根據 PACT 相關規定，《房屋規則》不是租約的一部分，這大大降低了以違反《房屋規則》為由驅逐居民的能力。工作組考慮到《房屋規則》有可能遏制不必要的行為，也有可能過度限制或懲罰，並認為必須徵求居民的意見，以根據各個住宅區的需求制定公平公正的《房屋規則》。

工作組建議：

1. 在租戶開始參與制定《房屋規則》時，PACT 項目團隊應將 NYCHA 的《房屋規則》用作擬議的《房屋規則》，租戶可根據其住宅區的具體需求進一步協商。
2. 如果 PACT 項目團隊透過此過程對 NYCHA 的《房屋規則》提出任何更改建議，租戶應該是這個過程中的關鍵部分，並且任何變更都應得到 NYCHA 的最終批准。
3. 同樣，租戶應有機會對未來的任何規則變更提出意見，未來的任何變更只有在居民有機會提出意見和反饋後，才應交由 NYCHA 批准。

4.2 尊重租戶公寓改善，並為今後的電器提供支持。根據公共住宅相關規定，未經 NYCHA 事先書面許可，居民不得安裝電器或進行改造，包括洗衣機、冰箱、油漆或更換固定裝置。根據 PACT 相關規定，能否改造公寓取決於《房屋規則》。

工作組建議 NYCHA 主動協助租戶登記公寓改善情況，並豁免任何安全合法的改造，包括在 PACT 轉換前盡可能提供書面的有追溯力的批准。此外，租戶也應有一個有意義的機會來幫助制定用於管理今後的電器和改善的規則。

1. 對於空調，在不影響消防或安全規範的情況下，應允許居民在每個房間至少安裝一台，並鼓勵任何 PACT 項目合作夥伴探討使用中央空調的可能性。
2. 對於洗衣服務，除了被豁免、適當安裝以及登記的洗衣機，應鼓勵任何 PACT 項目合作夥伴探討是否有可能在現場提供負擔得起的/成本低廉的洗衣設施、在單位內安裝洗衣烘乾一體機，或允許租戶今後安裝新的洗衣機。

4.3 確保任何寵物政策的限制性不超過 NYCHA 現行的公共住宅政策。根據 PACT 相關規定，轉換前在 NYCHA 登記的寵物在轉換後擁有「居留權」，轉換後新入住的租戶必須遵守第 8 章住房租約中關於寵物的物業管理規定。工作組中的居民表示，既希望嚴格執行現行的寵物政策，又希望放寬寵物政策。

工作組建議，任何寵物政策至少不能比 NYCHA 的現行政策更具限制性，而且開發商在制定合理的寵物限制規定之前，應與居民協商。此外，轉換後對新寵物的任何收費不應超過 NYCHA 的公共住宅寵物費。

4.4 讓老年住宅樓的居民瞭解老年住宅樓狀態的任何變化。公共住宅小區通常會提供「僅供老年人居住」標示，聯邦法規禁止 PACT 也這樣做。為了維持老年人居住率，NYCHA 可向戶主或配偶是老年人（62 歲以上）的家庭提供優先權，但不能拒絕排在候補名單前列的非老年人家庭入住。取消 Chelsea Addition 住宅樓的老年人標示，可讓成年子女與父母一起搬進來，並將其列入租約，而這是目前所禁止的。這種變化還可能導致該住宅樓的長期人口結構發生變化。

工作組建議，任何老年住宅樓的居民都應積極參與作出有關老年住宅樓狀態的任何決策。如果居民希望提供「僅供老年人居住」標示，NYCHA 應尋求所有的選擇來建立這一標示，包括在必要時尋求 HUD 的豁免。

4.5 確保向居民協會提供全部的租戶參與活動（TPA）資金。根據 PACT 相關規定，NYCHA 目前代表居民協會持有的任何 TPA 資金都將結轉，並且居民協會將繼續獲得與公共住宅規定的金額相同的資金。

工作組建議將 TPA 資金的全部價值轉給居民組織供其使用，TPA 資金的任何部分都不能由 PACT 項目夥伴保留。

4.6 確保居民擁有安全的家園和住宅區。居民對住宅區內的安全和安保問題深表擔憂。本報告的其他部分提到了一些物理安全措施，包括安保攝像頭、更好的照明和電子鎖。這些建議只是一個起點，如後文所述，還需要居民進一步參與，以確定具體的安保建議。

考慮到治安對居民生活的影響，工作組建議 NYCHA 詢問居民是否願意將 PSA 第四分局設在 Chelsea，還是交由第十分區警察局（10th Precinct）來負責住宅區的安全。工作組還建議 PACT 合作夥伴與紐約市警察局（NYPD）合作，以解決在小區販賣毒品的問題。此外，工作組建議 PACT 合作夥伴實施和執行現場人員身份識別標準，包括所有承包商和提供維修服務的商人。

現有保護

居民們提出了以下問題，經過工作組審查後，確定無需進行任何變更來加強現有保護。

4.7 住房條件投訴流程。根據公共住宅相關規定，居民可致電 NYCHA 的客戶聯絡中心（Customer Contact Center，CCC）投訴住房條件相關問題。根據 PACT 相關規定，居民除了致電 CCC，還可撥打 311，提起有關住房條件的投訴。根據 PACT 相關規定，任何 311 投訴都將轉到住房保護和發展部（HPD），而任何 CCC 投訴都將導致安排 HQS 檢查（如果租戶要求的話）。

工作組審查了這一問題，由於在 PACT 下租戶有更多途徑對住房條件進行投訴，因此工作組沒有提出建議。

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
- Continued 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
- Feeling like I have a voice
- Good quality of life
- Rodent • Pest Control
- NO RUST IN WATER
- CLEAN UP AFTER DOG
- BETTER USE OF RECYCLING

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 3)
2. Place second most important priorities (select up to 2)
3. Place remaining priorities in outer ring circle (select up to 2)



STEP 3

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

1. Rent at 30% of income
2. Rodent/Pest Control
3. Social Services
Fewer Heat/Hot Water Outages
4. Waste Management

read ahead

OCCUPANCY
BY MORE THAN
156
PERSONS IS
DANGEROUS
AND
UNLAWFUL

居民參與

居民參與小組委員會（Resident Engagement Subcommittee）有兩個主要任務：為 Hester Street 提供支持和指導，讓居民參與工作組流程；提出建議，確保護居民有意義地、始終如一地、持續性地參與 PACT 轉換和翻新流程並將其記錄在案。

居民參與小組委員會的成員多為 NYCHA Chelsea 住宅區的居民，民選官員及 NYCHA 也有代表參加。Fulton 居民協會主席 Miguel Acevedo 和州參議員 Robert Jackson 的副參謀長 Chris Nickell 共同擔任小組委員會主席。會議通常有 15-20 名成員參加。

除了本報告其他部分所述的工作組參與外，小組委員會還為 Elliott-Chelsea 住宅區的居民安排了特別簡報會，因為這些居民不像他們在 Fulton 的鄰居有那麼多機會瞭解 PACT 計劃。居民參與小組委員會還為 Elliott-Chelsea 住宅區講普通話和粵語的居民舉行了一次簡報會。

以下建議體現了居民參與小組委員會的願景，即讓居民在翻新家園時擁有真正的決策權。在指導原則之後，建議按翻新階段（從制定 RFP 到翻新後遷入及之後）進行編排。

指導原則

這些指導原則適用於翻新過程中及之後所有方面的參與。居民參與小組委員會制定了這些原則，在為居民提供資訊和徵詢居民意見方面設立了一個基準，這個基準比目前整個 NYCHA 內（特別是經過 PACT 轉換的住宅樓）現行的基準還要高。這些指導原則弘揚了公共住宅居民自決的基本價值。

- Elliott-Chelsea 和 Fulton Houses 居民協會（統稱為「RA」）應合作指導 NYCHA 對四個 Chelsea NYCHA 住宅區進行全面翻新。
- RA 應邀請社區委員會代表、當地社區組織和其他主要利益相關者參加大里碑會議，並分享他們的專業知識。
- RA 和 NYCHA 應建立溝通目標，並確定需要在翻新過程中達到關鍵里程碑時舉行小區/社區會議討論的問題。
- 根據工作組流程中的公眾參與情況，RA 和 NYCHA 應與第三方協助者合作，安排一個過渡過程，以確保 RA 和 NYCHA 做好充分準備，共同開展開發前參與流程。該流程旨在確認 Chelsea NYCHA 居民要求的、首選的以及可協商的 RFP 和項目交付成果。
- RA 和 NYCHA 應合作確定關鍵溝通協議和透明度標準，確保在整個開發過程中及之後，租戶能夠獲得充分、清晰的資訊（用他們的首選語言），瞭解任何最新消息、發表意見的機會或任何與其公寓和生活品質有關的資訊。
- NYCHA 應與 RA 合作交流資訊，NYCHA 應透過以下方式徵求意見：郵件；自動語音電話；大樓和樓層會議；小區租戶會議；在公共區域和走廊、門縫、門把手上投放資訊；以及與租戶進行一對一交談。NYCHA 還應使用其他方法來尋求意見，例如 Google 表格，以及為無法參加會議的人提供專用電子郵件地址。

第 1 部分：制定 RFP

翻新的第一個階段是制定 RFP。政府機構在起草 RFP 時，往往很少聽取受項目影響的公眾成員的意見。在設想 Chelsea NYCHA 住宅區翻新期間的居民參與情景時，居民參與小組委員會看到了一個機會，即透過讓 RA 領導層參與制定過程，從一開始就讓居民佔有一席之地。

居民參與小組委員會還就 RFP 本身的幾項廣泛建議達成一致意見：優先考慮非營利性開發合作夥伴、在當地招聘臨時和長期職位、開展全面的外展活動，以及實施臨時租戶搬遷。

建議

- 1.1** NYCHA 和外部顧問應向 RA 和來自四個 Chelsea 住宅區的其他感興趣的 NYCHA 居民提供有關 RFP 流程（開發、評估和授予）的培訓，確保 RA 做好準備，有效地參與和指導翻新過程。
- 1.2** RFP 應盡可能讓所有 PACT 項目團隊納入一個在團隊中發揮重要作用的非營利性合作夥伴。
- 1.3** RFP 應優先考慮承諾與當地現有的非營利性社會服務提供者合作，並能證明在其他地方已有此類合作記錄的申請人。
- 1.4** RFP 應要求申請人提供詳細的計劃，招聘 Chelsea 當地的 NYCHA 居民擔任臨時職位（即施工、搬遷援助）和長期職位。
- 1.5** 對於為居民提供全面的工作培訓和就業機會的 RFP 申請人，其申請應獲得加分考慮。
- 1.6** 全面翻新 Chelsea NYCHA 住宅區的招標應要求申請人提供詳細的外展和參與策略，涵蓋開發、設計、施工、遷入和日常管理的所有階段。
- 1.7** 全面翻新 Chelsea NYCHA 住宅區的招標應要求申請人提供相關資訊，說明他們目前如何收集、跟蹤和提供有關維修和工單的最新情況和資訊。
- 1.8** 全面翻新 Chelsea NYCHA 住宅區的招標應要求申請人提供有關以往（或目前）成功進行的臨時租戶搬遷的詳細資訊。如果他們沒有進行過搬遷，則應提供具體資訊，說明他們將如何進行該過程。

- 1.9** 在制定 RFP 時，RA 可引用社區需求和優先事項清單，向 NYCHA 提供有關 RFP 標準的額外建議（即規劃細節、管理能力證明等）。特別是，RA 應與 NYCHA 合作，在以下評估過程中確定居民反饋的適當權重。
-

第 2 部分：RFP 評估 + 授予

在選擇開發團隊時，居民參與小組委員會強烈認為，必須讓居民（透過 RA）佔有一席之地。為了盡可能消除許多含糊不清的地方，小組委員會力求在居民的反饋意見與選擇開發團隊時考慮反饋意見的具體方式之間建立明確的聯繫。換句話說，儘管這部分「居民參與」建議是工作組發佈的最短報告，但從許多方面來看，它卻是最重要的。

建議

- 2.1** NYCHA 將對所有申請人進行門檻審查，確保他們符合 RFP 中規定的基本標準。NYCHA 還將審查提案的其他技術方面，以從眾多申請人中選出幾個入圍者。
- 2.2** 在 RFP 制定階段受過培訓且已簽署保密書的 RA 委員會成員將被授權存取經過去匿名化處理的入圍者建議書，並將有機會與開發團隊進行面談。他們將對入圍者進行排名。NYCHA 將根據居民總排名分配一定數量的積分，這是按照上述第 1.9 條事先確定的。
- 2.3** 將與兩個小區的居民分享盡可能多的有關這些入圍者申請的匿名資訊。NYCHA 和 RA 可合作為居民提供機會，按照合法的採購要求對這些入圍者發表反饋意見。

第 3 部分：開發前

在居民和 NYCHA 選擇 PACT 項目團隊之後，居民參與的責任在很大程度上會轉移到 PACT 項目團隊。居民參與小組委員會認為，在翻新開始之前，PACT 項目團隊必須與 RA 合作，積極解決對安全的擔憂、居民目前在公共住宅中所遵循的規章制度的變更，以及在翻新期間臨時搬遷的可能性。

雖然居民參與小組委員會並未明確規定如何進行這種合作，但上述指導原則適用。利用小組委員會成員 Jessica Katz 及其組織公民住房和規劃議會（Citizens Housing and Planning Council，CHPC）的工作，居民參與小組委員會根據近年來英格蘭許多公共住宅小區經過數十年類似的撤資後翻新其存量住房的過程，對建議進行了優先排序。

建議

- 3.1** 選定的 PACT 項目團隊應與 RA 合作，為每個 Chelsea NYCHA 住宅區建立一個全面的安全和安保計劃，包括與 PSA 第四分局或當地 NYPD 第十分區警察局警官協作。
- 3.2** 選定的 PACT 項目團隊應與 NYCHA 和 RA 合作，在 PACT 轉換過程中，讓居民參與任何對《房屋規則》、寵物政策和/或 Chelsea Addition 老年住宅樓標示的變更。
- 3.3** 選定的 PACT 項目團隊應為租戶提供有關臨時或永久性搬遷的明確資訊和選擇，以便盡可能以最無縫的方式進行住宅樓翻新和公寓翻新。

第 4 部分：設計

居民參與小組委員會的居民對這部分建議有著特別強烈的主張，其原因很容易理解，因為它直接影響到翻新後房屋的外觀和感覺。從翻新的設計元素，一直到建築材料和固定裝置的選擇，居民參與小組委員會希望任何 PACT 項目團隊能與居民密切合作。

建議

- 4.1** 選定的開發商應提出與現有 NYCHA 建築物以及 Chelsea 社區特徵相適應的建築改善和新建築。
- 4.2** 選定的 PACT 項目團隊應向 RA 和租戶提供有關其建築材料和整個建築系統規範的資訊，包括公寓模型以及材料和飾面樣品。
- 4.3** 選定的 PACT 項目團隊應為租戶提供足夠的機會，以權衡設計元素並改善共享空間、走廊、樓梯間、電梯、前門和室外區域。
- 4.4** 選定的 PACT 項目團隊應為租戶提供機會，組織參觀其修建和翻新的其他住宅區。租戶應有機會詢問當前租戶他們對管理溝通和維修響應時間的評價。

第 5 部分：施工

在翻新施工階段，與居民進行清晰的溝通並讓其參與其中至關重要。絕大多數居民希望在無需臨時搬遷的情況下進行施工。但是，考慮到這些以及許多 Chelsea NYCHA 住宅區的失修程度，居民參與小組委員會瞭解到，讓居民住在公寓內的同時進行翻新並非總是可行的，包括存在居民健康隱患。這些建議著重於臨時搬遷流程（如有必要），並理解翻新的一個目標是盡可能減少需要臨時搬遷的家庭數量。最重要的是，居民參與小組委員會力求確保 PACT 項目團隊透過多種途徑與受影響的居民進行主動、頻繁的溝通。

建議

- 5.1** 在規劃任何類型的租戶搬遷之前，必須盡力為受影響的租戶提供資訊和協助。
- 5.2** 對於需要在任何翻新或施工期間臨時或永久性搬遷的租戶，應為其提供充分的書面通知，並進行一對一面談和遊說。
- 5.3** NYCHA 和選定的 PACT 項目團隊必須準備搬遷計劃，包括為需要搬遷個人物品（例如傢俱、電器等）的租戶提供幫助，並確保居民充分瞭解可用的搬遷資源。
- 5.4** 正在進行翻新或鄰近屋頂、立面等位置的單位的租客應該可以選擇臨時搬遷，以減少任何與施工相關的影響。
- 5.5** PACT 項目團隊應制定施工期安保和安全計劃，以最大程度地減少施工過程中對生活品質的潛在負面影響（噪音、灰塵等）。其中應包括溝通計劃，確保租戶瞭解施工活動將產生的影響。

第 6 部分：遷入及之後

居民參與小組委員會還考慮了讓居民參與翻新後續工作的需要。居民參與小組委員會的建議集中於 Chelsea NYCHA 住宅區的 PACT 管理層與居民之間的持續關係。雖然這種關係的日常性質將取決於響應性管理文化的建立，但長期的成功將取決於與居民在租約和《房屋規則》等指導性文件上的持續參與。居民參與小組委員會堅信，新 PACT 管理層應避免採用單方面的方法；對於會影響居民房屋的問題，必須徵詢居民的意見。

建議

- 6.1** 選定的 PACT 項目團隊和未來的 PACT 管理層作為合作夥伴，應與每個 Chelsea NYCHA 住宅區的現有 RA 合作，確保考慮並重視其在當地的專業知識以及與租戶的關係。
- 6.2** 上文介紹了許多居民參與的預期領域，但是這些建議並非詳盡無遺。遷入後可能會發生一些變化，這也需要居民的充分參與。例如，根據居民權利和保護小組委員會在其建議中提出的內容，PACT 租約的任何變更或管理層未來可能提議的公用設施計量慣例的任何變更都需要重新與居民商討。
- 6.3** 如果出現任何可能需要更新《房屋規則》的問題，選定的開發商應與 RA 共同舉行一系列具有包容性的公開會議，並提供口譯服務，確保居民有足夠的機會就任何變更提供意見。《房屋規則》的變更草案應獲得 NYCHA 的最終批准。

結論

像本報告其餘部分中的建議一樣，這些建議也不能零星地實施。它們作為一攬子措施，在翻新過程的每一步及之後，共同營造一種居民參與的文化。它們建立在以居民為重點的工作基礎上，居民參與小組委員會跟更大的工作組共同領導了該工作。對於如何在整個城市的住房組合中完成這些工作，以及如何變通以優先考慮更深層次的居民參與，NYCHA 和市長辦公室提出了有價值的觀點。居民參與小組委員會的居民成員與內容專家和民選官員代表一起，促使居民參與小組委員會考慮了讓居民參與進來的方式，這些方式在其他地方可能有先例，但 NYCHA 近期尚未嘗試過。在小組委員會的工作中，這些互惠互讓對話產生了一系列建議，工作組認為這是在翻新過程中及之後收集居民心聲的可能且有效的方法。

居民參與建議為確保在整個 PACT 轉換和翻新過程中實現穩定而有意義的居民參與提供了指導。工作組意識到，隨著實施的開始，可能有必要進行一些重複和調整工作，但要著重強調的是，實現一致、明確且具有包容性的參與至關重要。

經驗教訓

本報告由工作組編寫，反映了十五個多月來的例會、會外思考和辛勤工作的成果。這個過程是對人們所居住的地方以及他們的生活如何受到住房和鄰里變化的影響的反思，同時也是對個人自身在這些變化中的作用的思考。工作組也體現了新一波的地方民間領導力。

我們發現，當不同的社區利益相關者投入時間、精力和關注時，就有可能增強我們進行艱難的權衡對話、妥協、作出艱難決定以及互相學習的能力。最重要的是，這個過程是一個模式，顯示了任何擬議的政策如何才能讓受其影響最大的人員進行有效審查。

工作組和公眾參與流程對可行和可實現的方法提供建議，以滿足 Chelsea NYCHA 住宅區約 3.66 億美元的資金需求，同時也提供了一個對未來的 NYCHA 住宅區和/或 PACT 轉換有益的框架：

1. 盡早並經常讓居民參與。NYCHA 小區的開發、PACT 轉換或其他類型的翻新規劃必須以 NYCHA 居民為出發點和落腳點。居民參與必須具有包容性、便利性、責任性、經常性和一致性。

2. 建立流程、目標和角色。建立一個目標一致且角色明確的流程，將確保工作組的工作和對話富有成效並以解決方案為導向。

3. 構建一個迭代過程。確保將居民優先事項納入 NYCHA 計劃中，並與居民分享 NYCHA 計劃，形成一個強有力的反饋循環。

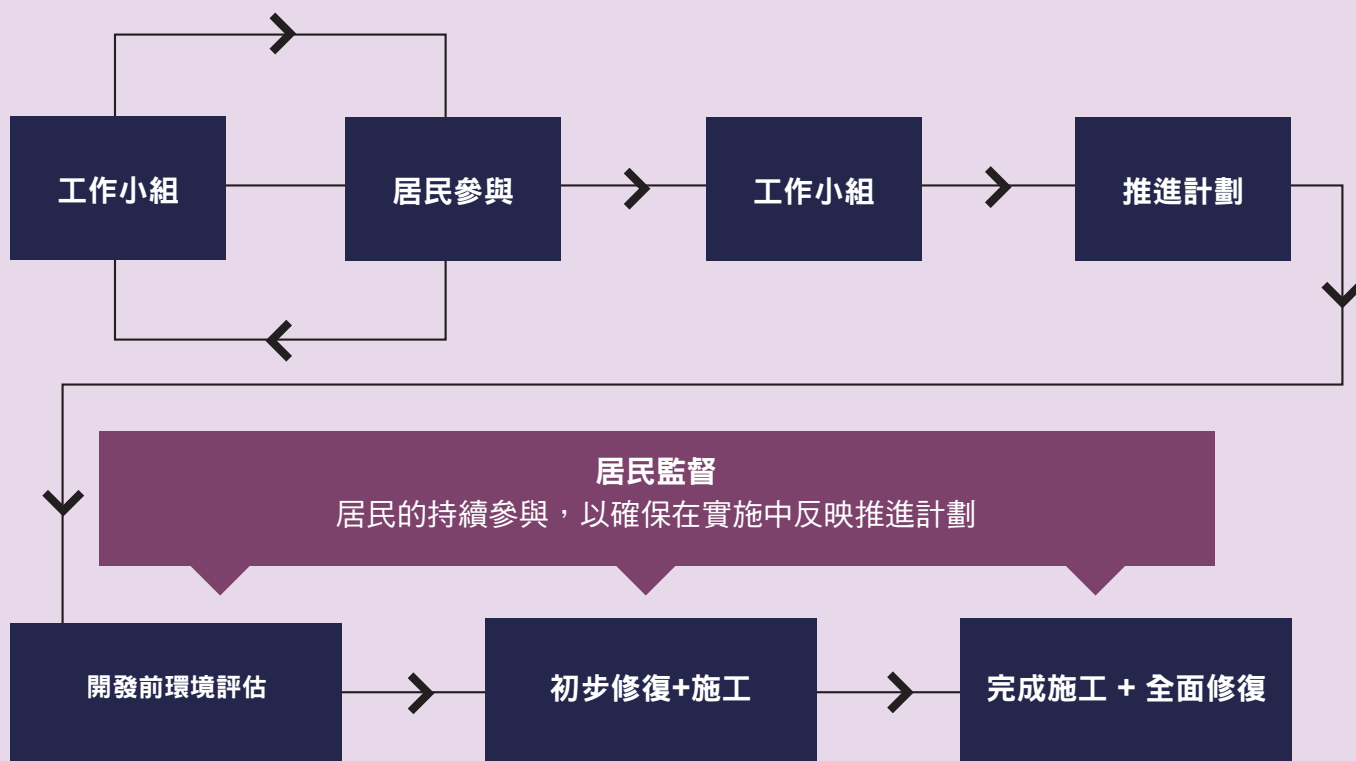
4. 要靈活、有耐心，做一個協作者。兼顧不同觀點和優先事項的協作方法要求每個人都要有耐心，保持開放態度，並從個人轉向集體，以建立共識，激發前瞻性思維。

5. 建立信任，並確保落實責任。制定保密準則，分享發言時間，幫助發現新選擇，同時還要誠實守信，明確意圖，這樣可保證團隊活力，從而產生最豐碩的成果。

後續步驟

工作組的目標是建立一個路徑，針對 **Chelsea** 街區近 5,000 名紐約居民所居住大樓迅速老化的問題，找到長期解決方案。

本報告中的建議應為 NYCHA、市政府、居民協會和 Chelsea NYCHA 住宅區的居民提供指導和問責措施，因為他們將合作制定和發佈 RFP，審查所提交的申請，選擇 PACT 項目團隊，並在整個開發過程中建立公眾參與流程，確保 Chelsea NYCHA 居民有意義地參與進來，共同決定其家園的未來。





附錄 A1.
NYCHA Chelsea NYCHA 實物需求評估摘要

2017 年 PNA 需求	\$57,135,546
住宅樓 1 外牆磚維修 (2018 年)	(891,302)
住宅樓 2 外牆磚維修 (2018 年)	(696,764)
運動場改善 (2021 年)	(132,762)
更新後的五年需求	\$55,414,719
2020 年通貨膨脹 (每年 3%)	\$5,138,441
剩餘需求費用	\$60,553,160

附錄 A2.
Chelsea Addition 實物需求評估摘要

2017 年 PNA 需求	\$17,570,176
住宅樓 1 前門和 LAC 搬遷 (2019 年)	(129,766)
住宅樓 1 天台貯水箱 (2023 年)	(900,000)
住宅樓 1 砌磚 LL-11 (2025 年)	(312,666)
更新後的五年需求	\$16,227,744
2020 年通貨膨脹 (每年 3%)	\$1,504,750
剩餘需求費用	\$17,732,494

附錄 A3.**Elliott 實物需求評估摘要**

2017 年 PNA 需求	\$100,546,789
住宅樓 1 外牆磚維修（2017 年）	(826,280)
地下水及消防用水配送管道更換（2019 年）	(1,092,000)
住宅樓 4 天台貯水箱更換（2021 年）	(900,000)
兩台室外壓實機（2023 年）	(250,000)
更新後的五年需求	\$97,478,510
2020 年通貨膨脹（每年 3%）	\$9,038,890
剩餘需求費用	\$106,517,399

附錄 A4.**Fulton 實物需求評估摘要**

2017 年 PNA 需求	\$167,357,771
磚塊維修（2017-2018 年）	(3,954,773)
老年中心翻新（2018 年）	(3,189,081)
運動場翻新（2019 年）	(512,687)
無障礙坡道（2019 年）	(73,484)
屋頂更換（2023 年）	(10,536,568)
老年中心翻新（2020 年）	(669,669)
更新後的五年需求	\$148,421,509
2020 年通貨膨脹（每年 3%）	\$13,762,681
剩餘需求費用	\$162,184,191

附錄 B.

Chelsea 近期產生的經濟適用房¹

地址	項目名稱	總套數	可負擔套數	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		-	-
總計		4,163	1,275	177	518	140	157	14	67	47	121

¹ West 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>

附錄 C.
資本融資小組委員會建議地塊
各小區的公寓數量和建築面積⁴

地塊編號	建築物佔 地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平 均面積 (SF)	公寓 總數	對 NYCHA 的價值
Fulton								
地塊 A	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105	15,958,162
地塊 B1	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105	10,765,412
地塊 B2	6,800	22	149,600	29,920	119,680	800	149	22,629,280
地塊 C1	4,600	22	101,200	20,240	80,960	800	101	14,934,397
地塊 1 ¹	8,083	2	14,883	1,489	13,394	N/A	0	4,785,203
地塊 2	4,410	2	7,710	771	6,939	N/A	0	
地塊 3	7,200	2	14,400	1,440	12,960	N/A	0	
地塊 G	1,625	1	1,625	81	1,544	N/A	0	
地塊 D ²	1,200	1	1,200	60	1,140	N/A	0	4,698,173
地塊 E	1,000	1	1,000	50	950	N/A	0	
填充式地 塊 F 和 E	3,800	1	3,800	0	3,800	N/A	0	
地塊 F	1,300	1	1,000	50	950	N/A	0	
總計	49,618		507,618		411,277		460	\$73,770,627
Elliott Chelsea								
地塊 EC 1 ³	5,692	24	136,608	27,322	109,286	800	137	\$1,904,801
地塊 I	18,000	2	18,000	1,800	16,200	N/A	0	
地塊 EC 2	4,500	22	99,000	19,800	79,200	800	99	\$15,122,515
地塊 H	11,800	1	11,800	590	11,210	N/A	0	\$ 7,599,294
總計	39,992		265,408		215,896		236	\$24,626,610
建築物總 佔地面積	89,610		773,026		627,173		696	\$98,397,237

¹地塊 1、2、3 和 G 的辦公室或社區設施填充式建築的合併價值

²地塊 D、E、F 及填充式地塊 F 和 E 的 Fulton 地塊零售改造的合併價值

³地塊 EC1 和 I 的合併價值

⁴ 根據 CFS 工作組財務模型估算的建築佔地面積、總建築面積 (GFA)、淨 GFA、平均公寓面積、總公寓數量以及對 NYCHA 的價值，不應解釋為最終融資計畫，而應解釋為一組參數。

附錄 D.
資本融資小組委員會建議地塊
各開發類型的公寓數量和建築面積¹

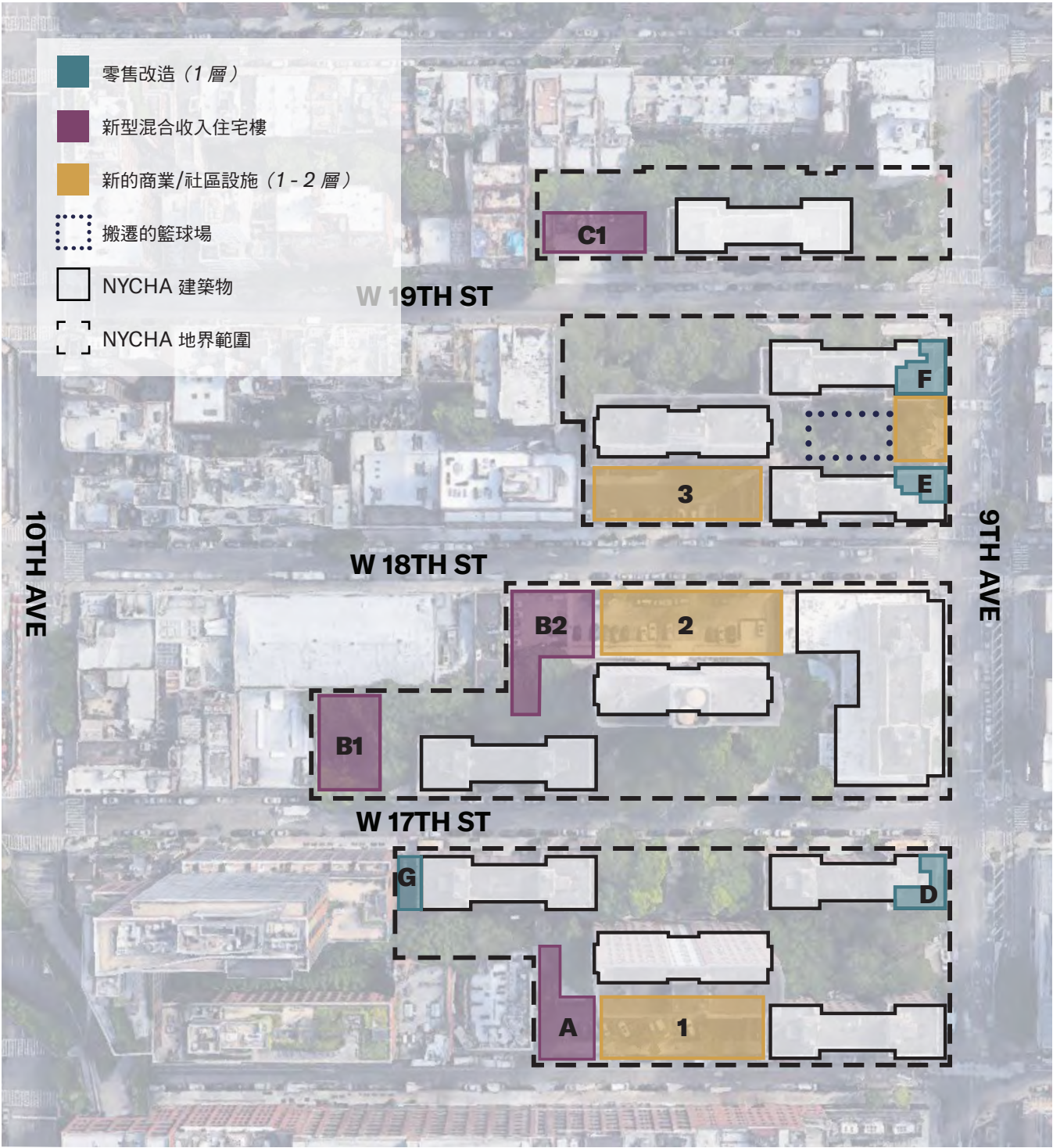
地塊編號	建築物佔 地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平 均面積 (SF)	公寓 總數
混合收入住宅填充式開發							
地塊 A	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105
地塊 B1	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105
地塊 B2	6,800	22	149,600	29,920	119,680	800	149
地塊 C1	4,600	22	101,200	20,240	80,960	800	101
地塊 EC 2	4,500	22	99,000	19,800	79,200	800	99
地塊 EC 1 ²	5,692	24	136,608	27,322	109,286	800	137
總計	31,192		697,608	139,522	558,086		
辦公室/社區設施填充式建築							
地塊 1	8,083	2	14,883	1,489	13,394	不適用	0
地塊 2	4,410	2	7,710	771	6,939	不適用	0
地塊 3	7,200	2	14,400	1,440	12,960	不適用	0
地塊 G	1,625	1	1,625	81	1,544	不適用	0
地塊 H	11,800	1	11,800	590	11,210	不適用	0
總計	33,118		50,418	4,371	46,047		
零售填充和改造建築							
地塊 D ³	1,200	1	1,200	60	1,140	不適用	0
地塊 E	1,000	1	1,000	50	950	不適用	0
填充式地塊 F 和 E	3,800	1	3,800	0	3,800	不適用	0
地塊 F	1,300	1	1,000	50	950	不適用	0
總計	7,300		7,000	160	6,840		
社區設施新建築							
地塊 I	18,000	2	18,000	1,800	16,200	N/A	0
建築物總 佔地面積	89,610		773,026		627,173		696

¹ 根據 CFS 工作組財務模型估算的建築佔地面積、總建築面積 (GFA)、淨 GFA、平均公寓面積、總公寓數量以及對 NYCHA 的價值，不應解釋為最終融資計畫，而應解釋為一組參數。

² 地塊 EC1 和 I 的合併價值

³ 地塊 D、E、F 及填充式地塊 F 和 E 的 Fulton 地塊零售改造的合併價值

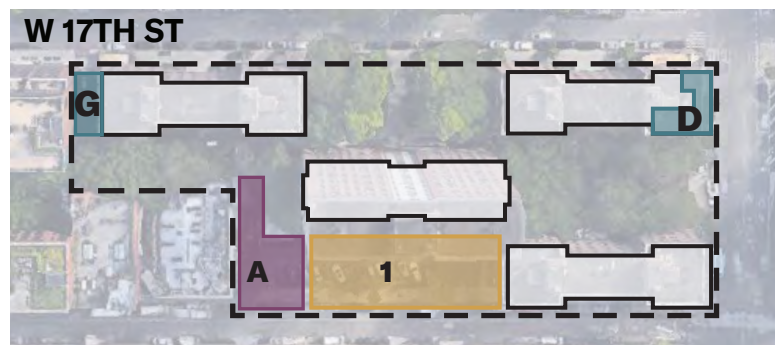
附錄 E1.
工作組建議的 **Fulton** 地塊地圖



附錄 E2.
Fulton 地塊 A1

地塊編號	建築物佔 地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平 均面積 (SF)	公寓 總數	對 NYCHA 的價值
地塊 A	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105	\$15,958,162

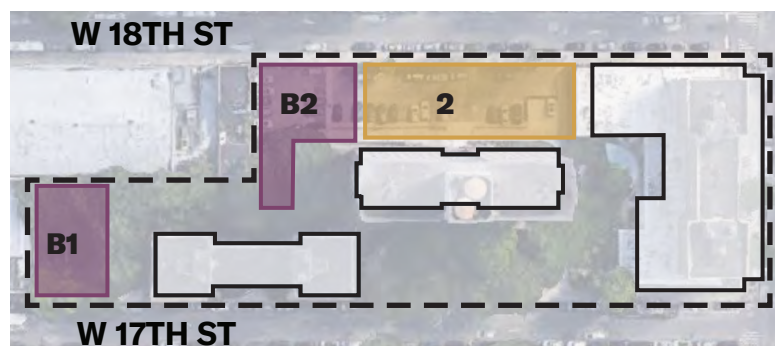
¹扣除替代停車場費用 25 萬美元。



附錄 E3.
Fulton 地塊 B1

地塊編號	建築物佔 地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平 均面積 (SF)	公寓 總數	對 NYCHA 的價值
地塊 B1	4,800	22	105,600	21,120	84,480	800	105	\$10,765,412

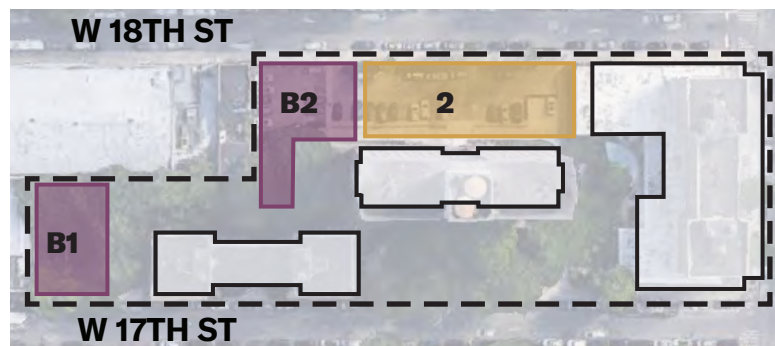
¹扣除娛樂中心費用 5,442,750 美元。



附錄 E4. Fulton 地塊 B2

地塊編號	建築物佔 地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平 均面積 (SF)	公寓 總數	對 NYCHA 的價值
地塊 B2	6,800	22	149,600	29,920	119,680	800	149	\$22,629,280

¹扣除替代停車場費用 30 萬美元。



附錄 E5. Fulton 地塊 C1

地塊編號	建築物佔 地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平 均面積 (SF)	公寓 總數	對 NYCHA 的價值
地塊 C1	4,600	22	101,200	20,240	80,960	800	101	\$14,934,397

¹扣除替代停車場費用 55 萬美元。

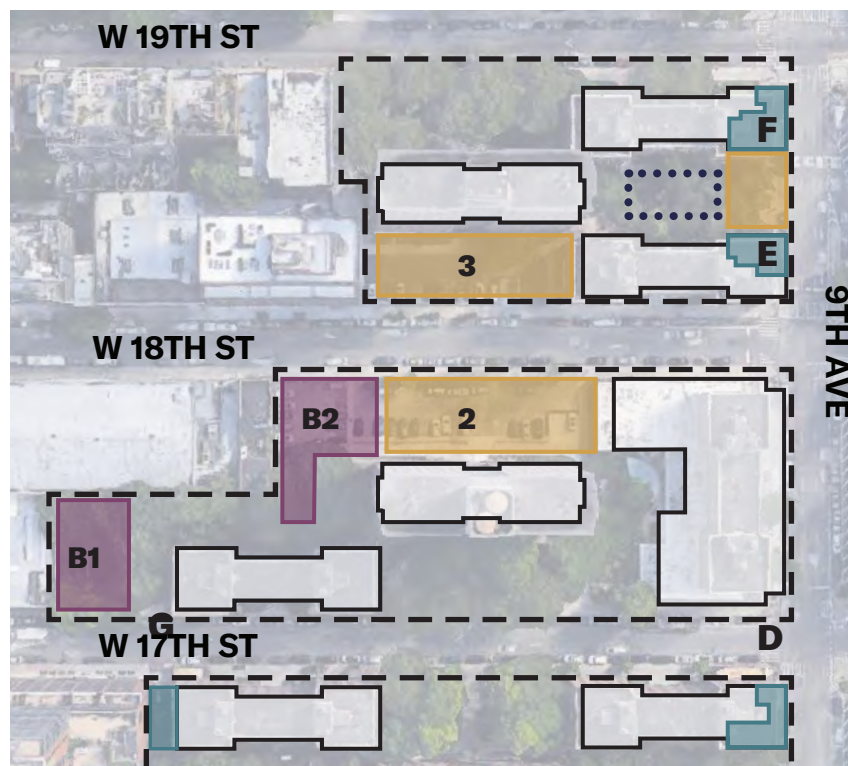


附錄 E6.

Fulton 地塊 1、2、3 和 G

地塊編號	建築物佔 地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平 均面積 (SF)	公寓 總數	對 NYCHA 的價值 ¹
地塊 1	8,083	2	14,883	1,489	13,394	N/A	0	
地塊 2	4,410	2	7,710	771	6,939	N/A	0	
地塊 3	7,200	2	14,400	1,440	12,960	N/A	0	
地塊 G	1,625	1	1,625	81	1,544	N/A	0	
總計	21,318		38,618	3,781	34,837			\$4,785,203

¹扣除替代停車場費用 310 萬美元。



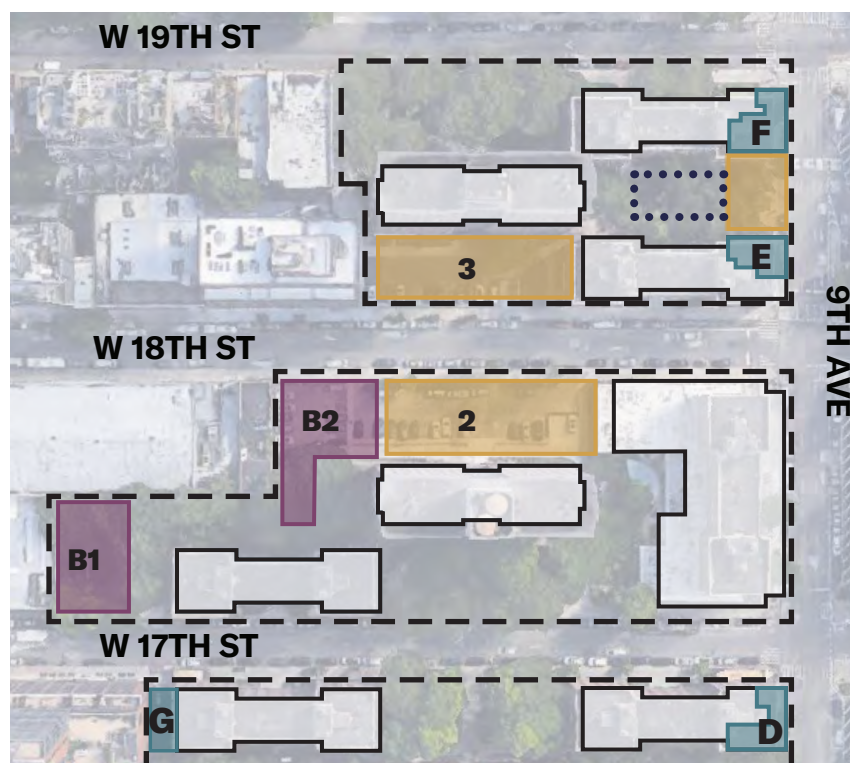
附錄 E7.

Fulton 地塊 D、E、F 和填充式地塊 F 和 E

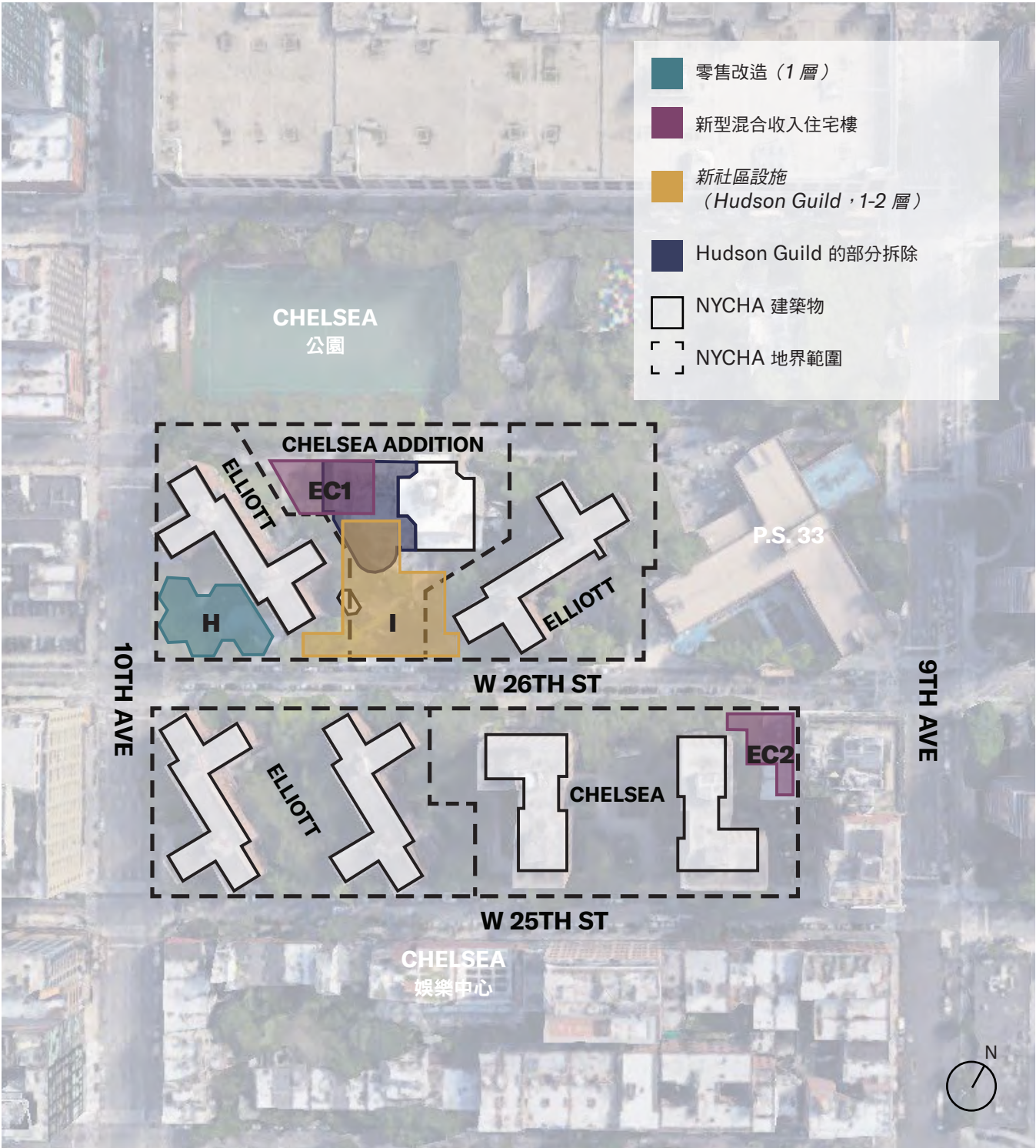
地塊編號	建築物佔地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平均面積 (SF)	公寓總數	對 NYCHA 的價值 ¹
地塊 D	1,200	1	1,200	60	1,140	不適用	0	
地塊 E	1,000	1	1,000	50	950	不適用	0	
填充式地塊 F 和 E ²	3,800	1	3,800	0	3,800	不適用	0	
地塊 F	1,300	1	1,000	50	950	不適用	0	
總計	7,300		7,000	160	6,840			\$4,698,173

¹位於地塊 D、E、F 及填充式地塊 F 和 E 的 Fulton 地塊零售改造的合併價值。扣除籃球場遷移費用 67,260 美元。

²計畫將籃球場遷移到填充式地塊 F 和 E。



附錄 F1.
Elliott-Chelsea 整體地圖



附錄 F2.**Elliott-Chelsea 地塊 EC1、I 和 H**

地塊編號	建築物佔 地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平 均面積 (SF)	公寓 總數	對 NYCHA 的價值 ¹
地塊 EC 1	5,692	24	136,608	27,322	109,286	800	137	\$1,904,801
地塊 I	18,000	2	18,000	1,800	16,200	不適用	0	
地塊 H	11,800	1	11,800	590	11,210	不適用	0	\$7,599,294
總計	35,492		155,198	29,712	136,696		137	\$9,504,095

¹EC1 和 Hudson Guilds 地塊 I 的合併價值。扣除新 Hudson Guild 的建築成本 2,215 萬美元。

附錄 F3.**Elliott-Chelsea 地塊 EC2**

地塊編號	建築物佔 地面積 (SF)	層數	GFA (SF)	損耗係數 (SF)	淨 GFA (SF)	公寓平 均面積 (SF)	公寓 總數	對 NYCHA 的價值
地塊 EC 2	4,500	22	99,000	19,800	79,200	800	99	\$15,122,515

防洪能力文字修正案：對 Chelsea NYCHA 計劃的影響分析

目錄

1. 摘要
2. 建議
3. 背景介紹
4. 監管背景
5. 濕式防洪與乾式防洪
6. 沿海地區恢復計劃：Elliott Chelsea 和 Fulton
7. 工作組推薦地塊及 NYCHA 社區防洪規定

摘要

鑒於城市規劃部（Department of City Planning，DCP）於 2020 年 10 月為 ULURP 認證的《防洪能力區劃文字修正案》，工作組審查了額外建議，以應對年發生概率 1%（100 年一遇）和年發生概率 0.2%（500 年一遇）的洪水對擬議計劃的影響。

建議

根據《防洪能力區劃文字修正案》，項目應納入以下防洪減災措施，並管理其成本影響：

- 抵禦年發生概率 0.2%（500 年一遇）洪水的防洪規定應適用於整個 Fulton 社區，並在適用情況下適用於 Elliott-Chelsea 社區
- 為了確保底層建築高度足夠高，不存在「壓低層高」的現象（天花板高度低），任何新建住宅樓的入口應採用乾式防洪處理
- 零售改造應採用濕式防洪處理
- 社區設施應採用乾式防洪處理
- 停車場應採用濕式防洪處理
- 出於防洪目的，允許增加高度，即在基本洪水水位標高（BFE）上增加高度餘量。
- NYCHA 稅收地界的 BFE 為 2 至 4 英尺。該標準允許額外增加 5 英尺高度。因此，計劃應將 Fulton 社區的最高高度從 220 英尺提高到 225 英尺，將 Elliott-Chelsea 社區的最高高度從 240 英尺提高到 245 英尺。
- 由於擬議的新填充式住宅區遠低於 NYCHA 社區現有的可用防洪容積率（FAR），因此無需豁免該 FAR。
- 對於現有建築物，所有機械和供暖系統必須遷移到一樓以上。Fulton 社區的所有大樓入口必須採用乾式防洪處理。¹ 所有電梯或設備或電梯井必須採用乾式防洪處理。

¹無需對 Elliott Chelsea 社區建築物採用乾式防洪處理，因為所有建築物的入口皆已加高。

背景介紹

桑迪颶風過後，城市規劃部（DCP）一直在與 West Chelsea 社區合作，此社區受桑迪颶風破壞尤為嚴重，由於氣候變化，此地發生洪水的風險極大。DCP「恢復街區」倡議由 HUD 資助，倡議的重點放在土地使用、區劃和災後重建方面存在特定問題的地區，這些問題無法透過全市區劃變化或準則完全解決。DCP 於 2013 年透過 ULURP 提出《防洪能力區劃文字修正案》，該法案於同年 10 月生效，以鼓勵在整個指定的洪氾區建設抗洪建築。² 為消除防礙或阻止重建風暴所破壞財產的監管障礙，需要修改該修正案。修正案將規定新建的和現有的建築物符合美國聯邦緊急事務管理局（Federal Emergency Management Agency, FEMA）發佈的更高新洪水水位標高以及《建築規範》的新規定。

隨著條件不斷變化，紐約市提出新區劃修正案。DCP 於 2020 年 10 月 19 日提交《全市沿海地區防洪能力區劃（Zoning for Coastal Flood Resiliency, ZCFR）文字修正案》，此舉展開公眾審查流程。ZCFR 將改進和永久落實目前臨時區劃規定的相關條款，並為在城市氾濫平原工作生活的業主、商人和從業人員提供設計或以其他方式改造建築的選擇，以（a）減少未來沿海洪水事件的損害，（b）考慮氣候變化而具有長期適應性，以及（c）可能節省長期的洪水保險費用。此外，ZCFR 將包括幫助各地塊提供備用能源的全市規定，以及幫助城市從未來災害中恢復的規定，包括旨在幫助解決 COVID-19 及其經濟影響的規定。

最關鍵的是，正如 DCP 所指出的：「《2013 年洪水文字》和《2015 年恢復文字》的重點在於修改區劃法規，以便在修建建築物時滿足《建築規範》『附錄 G』和《抗洪建築法規³》中的最低要求。然而，隨著氣候變化，紐約市的洪水風險將繼續增加，因為海平面上升將增加風暴潮的潛在高度。因此，目前與當今風暴潮預測相聯繫的建築規範標準可能不足以保護建築物免受未來風暴的破壞。除了風暴潮潛在高度升高外，海平面上升也會導致氾濫平原隨著時間擴大。」⁴

正如圖 1，許多 NYCHA 地塊位於洪氾區，如 Rockaways 和 Red Hook 地塊。Elliott Chelsea 和 Fulton Houses 某個地塊毗鄰 500 年一遇洪水（見圖 2，Chelsea NYCHA 地塊的桑迪颶風受災情況）。

² 《2013 年 DCP 防洪能力區劃文字修正案》 - https://www1.nyc.gov/assets/planning/download/pdf/plans/flood-resiliency/flood_resiliency.pdf

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

⁴ 《沿海地區防洪能力區劃》項目說明第 4 頁 - <https://www1.nyc.gov/assets/planning/download/pdf/plans-studies/flood-resiliency-update/project-description.pdf>

圖 1：100 年一遇（1%）和 500 年一遇（0.2%）年發生概率的洪水發生在 NYCHA 社區

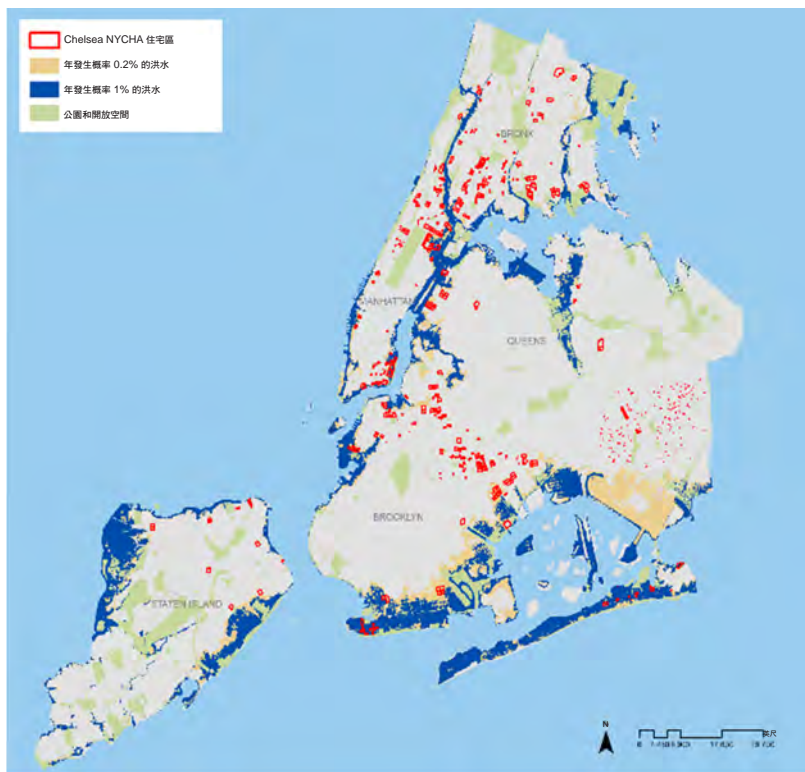
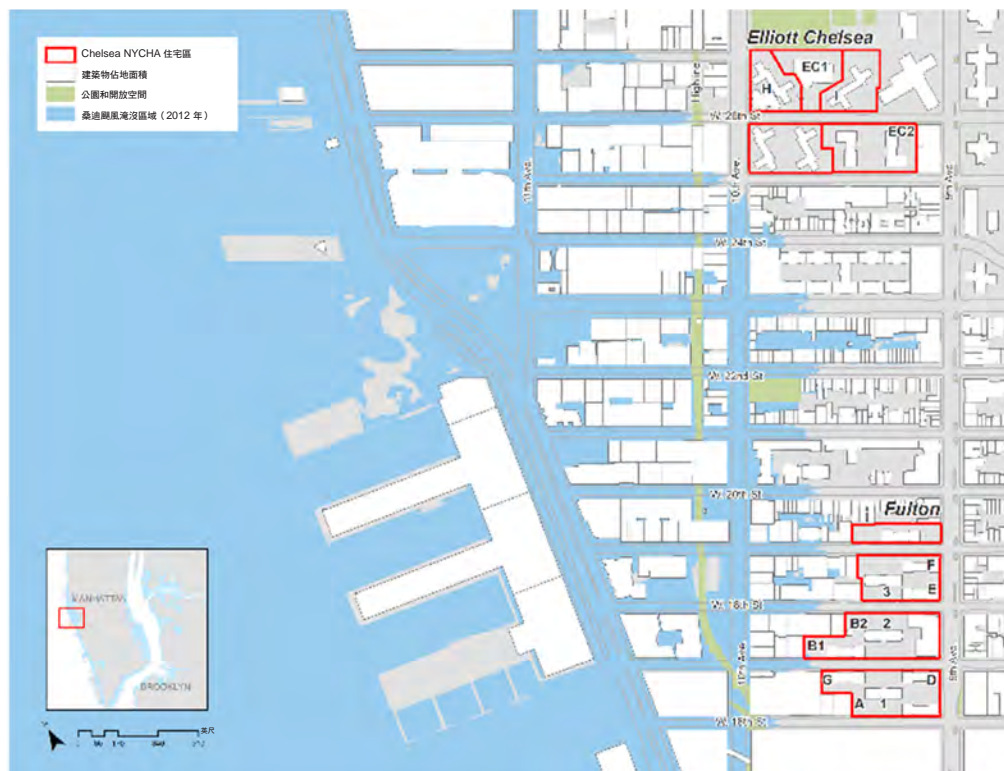


圖 2：桑迪颶風淹沒 Chelsea NYCHA 地塊情況（2012 年）

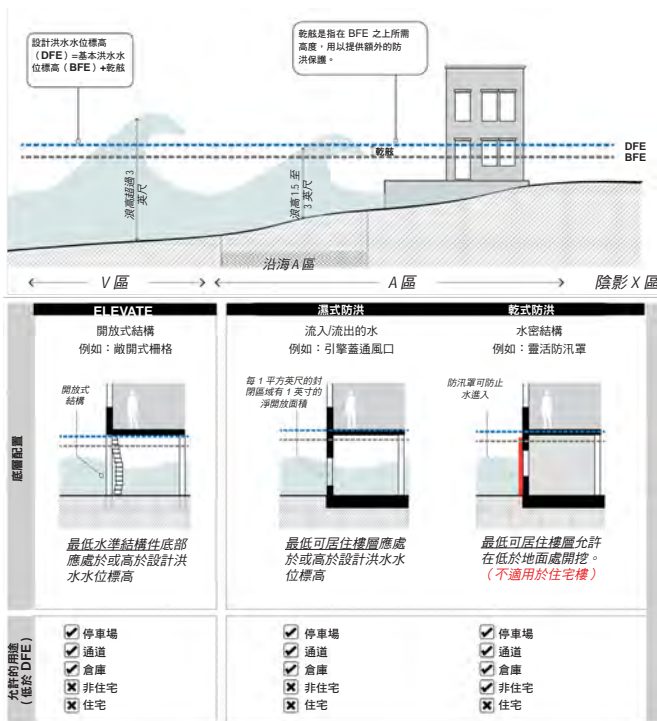


監管背景⁵

各級政府的一系列計劃和法規形成本市管理洪水風險和促進恢復住宅區的方法。美國對氾濫平原的管理始於由 FEMA 創建和維護的洪水保險賠率圖（FIRMs）。這些地圖顯示 100 年一遇的洪水或任何一年中發生概率為 1% 的洪災中預計上升的範圍和高度。預計 100 年一遇洪水的水位標高被稱為 BFE。FIRMs 也顯示 500 年一遇或年發生概率 0.2% 的氾濫平原，它被顯示為陰影 X 區。100 年一遇的氾濫平原被劃分為三個區域——V 區、沿海 A 區和 A 區——每個區域的洪水風險程度不同（圖 3）。

在 100 年一遇的氾濫平原，擁有聯邦監管或聯邦保險的抵押貸款的業主必須購買洪水保險。對於住宅結構，FEMA 的國家洪水保險計劃（National Flood Insurance Program, NFIP）下的洪水保險費取決於結構最低佔用樓層和結構所在地 FIRMs 上顯示的 BFE 間的關係以及其他因素。在 FIRMs 設立前建造的房屋，其保險賠率歷來有政府補貼。然而，由於最近聯邦立法變化，這些補貼費率正在逐步增加，以使其隨時間推移與精算費率保持一致，更密切地反映房屋面臨的洪水風險。在過去幾年來，FEMA 一直在更新紐約市的 FIRMs，這些早在 1983 年便開始施行，最近一次更新是在 2007 年。作為地圖更新的一部分，FEMA 在 2013 年 12 月發佈更新的初步 FIRMs（PFIRMs），並在 2015 年 1 月進行再次修訂（圖 4）。這些 PFIRMs 顯示在多數地方 100 年一遇的氾濫平原擴大了。這些地圖也將紐約市大部分地區的基本洪水水位標高提高（圖 5）。紐約市對 PFIRMs 提出上訴，因為他們由於 FEMA 的基本分析不準確而誇大紐約市 100 年一遇氾濫平原的規模。FIRMs 最早也要到 2026 年才會更新。

圖 3：洪氾區、風險和策略（來源：DCP）

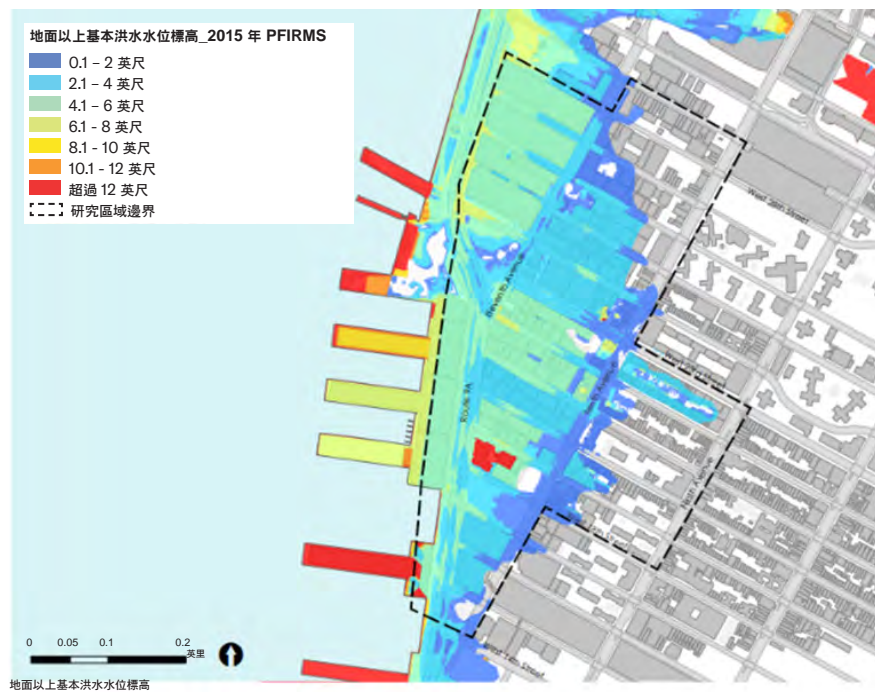


⁵資訊來自城市規劃部的恢復街區倡議 (DCP)：West Chelsea 報告 (2016 年 5 月) - <https://www1.nyc.gov/assets/planning/download/pdf/plans-studies/resilient-neighborhoods/west-chelsea/summary-report-west-chelsea.pdf>

圖 4：初步洪水保險賠率圖（PFIRMs）洪氾區（來源：DCP）



圖 5：2015 年的基本洪水水位標高（來源：DCP）



洪水風險摘要

- West Chelsea 和氾濫平原的許多其他地區一樣，屬於低窪填充式土地，很容易出現由沿海風暴潮引發的洪水，此類洪水會危害建築群，損害底層商業，破壞畫廊社區，影響當地居民。
- 隨著海平面上升，此社區未來只會變得更容易受災。
- 2013 年 12 月 FEMA 發佈已更新的洪水地圖後，氾濫平原的房屋數量增加了 55%。

濕式與乾式防洪

濕式防洪是一種允許建築物結構部分內部、且低於洪水水位標高的水通過，同時確保結構抵抗水荷載的設計方法。乾式防洪是一種將建築物外牆與洪水隔離的方法，同時確保建築物能夠抵抗低於預期洪水水位的水荷載。示例見圖 6。《建築規範》的附錄 G 目前規定所有新建建築的可居住空間，以及受到實質性損壞或正在進行實質性翻新的現有建築，都要提高到設計洪水水位標高（Design Flood Elevation, DFE）以上。此外：

如果建築僅用於住宅用途，則 DFE 以下的所有空間必須進行濕式防洪，如果建築包含非住宅用途，則必須進行乾式防洪。濕式防洪的空間只能用作矮設備層，或用作停車場、倉庫和建築通道，而乾式防洪的空間則可用於非住宅用途。此外，住宅樓不允許提供地下室和地窖等低於地面的空間，機械設備必須位於 DFE 以上。⁶

濕式防洪空間

ZCFR 將為所有建築物的濕式防洪底層空間提供一致的建築面積豁免，以促進長期防洪能力改善。「防洪建築標準」規定住宅樓的底層必須進行濕式防洪處理，因而使底層空間僅限用作停車場、倉庫和/或建築通道。《2013 年防洪文字》解決了這個問題，允許所有現有建築物完全豁免濕式防洪底層。2013 年，紐約市也對《建築規範》做了更新，規定一到兩英尺的出水高，也被稱為「防洪建築標高」或 FRCE (Flood Resistant Construction Elevation)：所有建築（獨棟住宅除外）都規定升高或防洪至高於基本洪水水位標高 1 英尺。

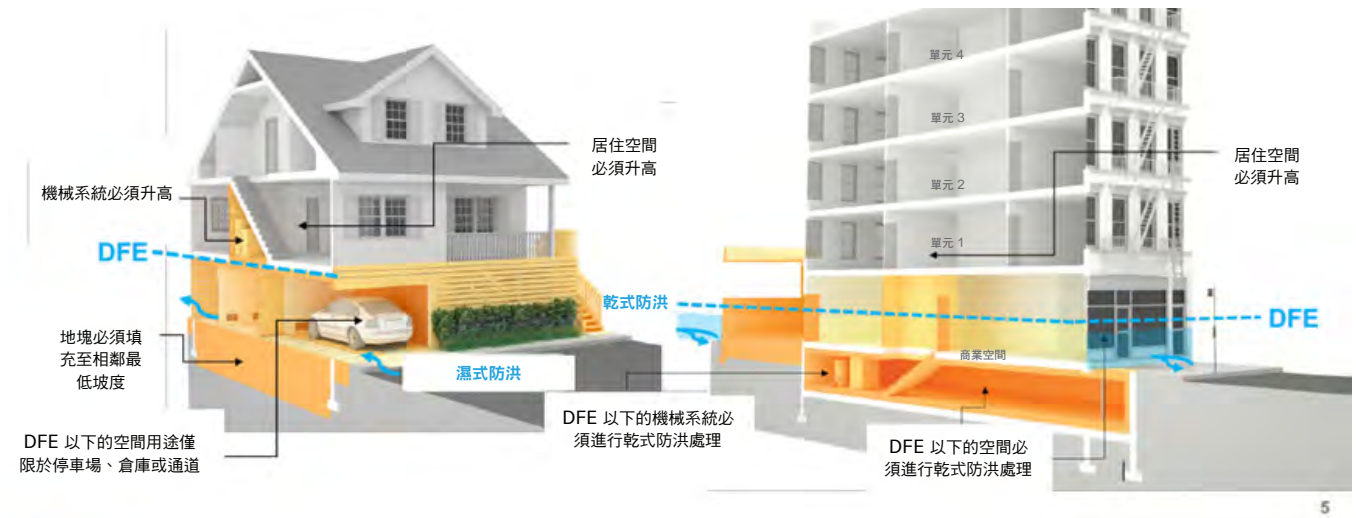
對於新建築物，豁免僅限於用於封閉坡道和樓梯的入口區域，以鼓勵保有建築物內通道。ZCFR 將為新建築和現有建築的濕式防洪底層空間的全部面積提供豁免。

乾式防洪空間

為了營造一個安全、充滿生氣的步行環境，ZCFR 將鼓勵紐約市零售走廊沿線使用積極的、非住宅的乾式防洪底層空間。雖然這種方法可以最大限度保持活躍使用，這有利於維持城市商業街的零售連續性，但事實證明這種方法的成本很高。對於新建築物，豁免僅限於用於封閉坡道和樓梯的入口區域，以鼓勵保有建築物內通道。

⁶城市規劃部（DCP）項目說明 – 沿海地區防洪能力區劃，第 2 頁 – <https://www1.nyc.gov/assets/planning/download/pdf/plans-studies/flood-resiliency-update/project-description.pdf>

圖 6：乾式和濕式防洪案例（來源：DCP）



NYC PLANNING *將出水高（附錄 G 中確定的安全附加高度）加上基本洪水水位標高（BFE）來確定 DFE。如 FEMA 地圖所示，在每年 1% 的暴風雨發生概率期間，DFE 為洪水預計將上升到的高度。

沿海地區恢復計劃：Chelsea、Chelsea Addition、Elliott 和 Fulton

Chelsea、Chelsea Addition、Elliott 和 Fulton 部分區域位於洪災區。沿海地區防洪能力區劃（ZCFR）根據區劃地界來確定適用性，因而簡化住宅社區的設計流程。其一致性在於抵禦年發生概率 0.2%（500 年一遇）洪水的最壞情況，這需要根據這些規定對建築物進行測試（圖 7）。CFS 應為氣候變化提供最大的保護和適應力，因為隨著持續的氣候變化，500 年一遇氾濫平原中的地塊可能會進入 100 年一遇氾濫平原。

圖 7：Fulton 和 Elliott-Chelsea 地塊上的 100 年（1%）和 500 年（0.2%）氾濫平原 - 總體地圖

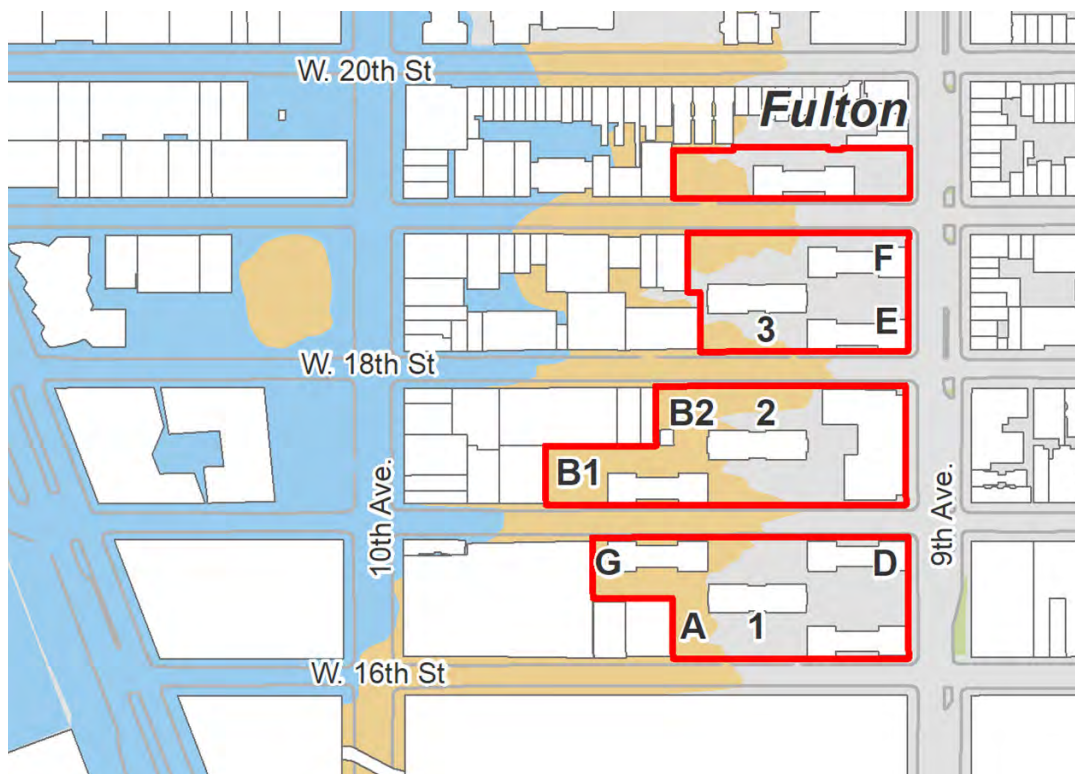
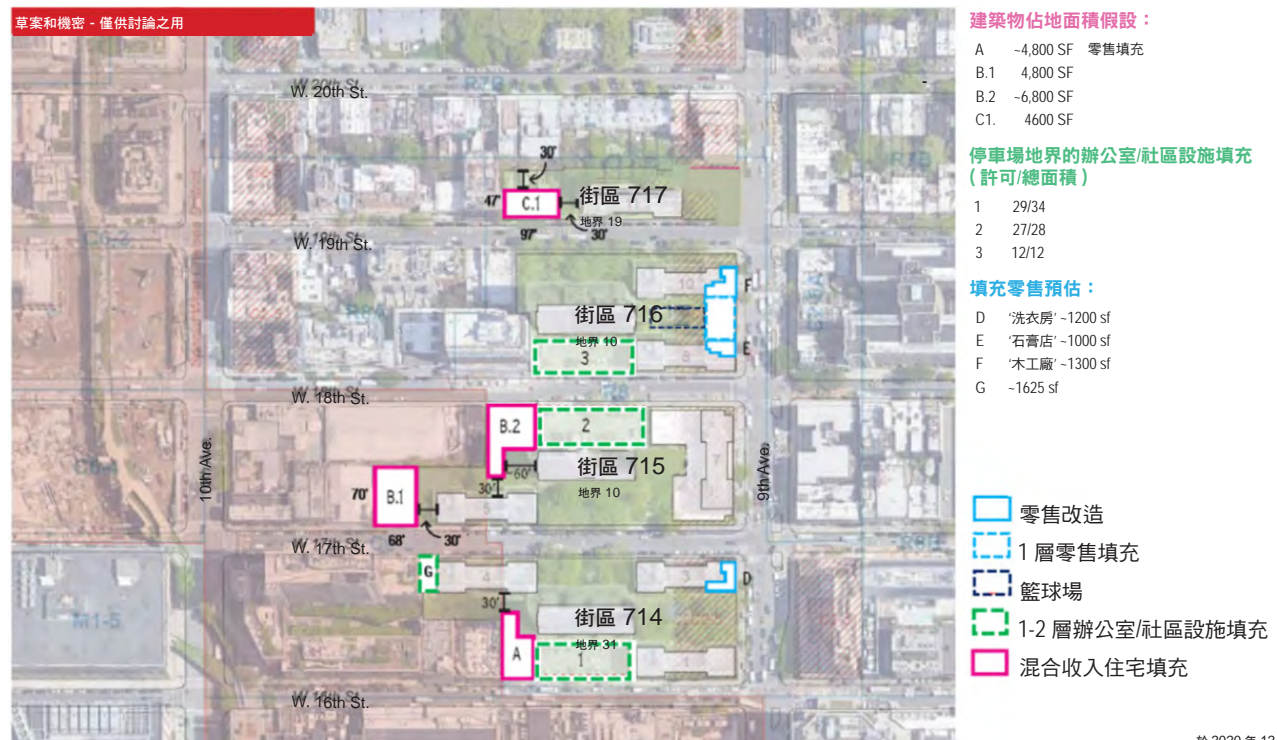


Chelsea NYCHA 受影響的地塊

Fulton 受影響的地塊：地塊 1、2、3、A、B1、B2、C1、G 位於 500 年一遇的氾濫平原（4 個住宅區、4 個辦公區/社區填充），所有稅收地界中一部分位於 100 年一遇的氾濫平原。

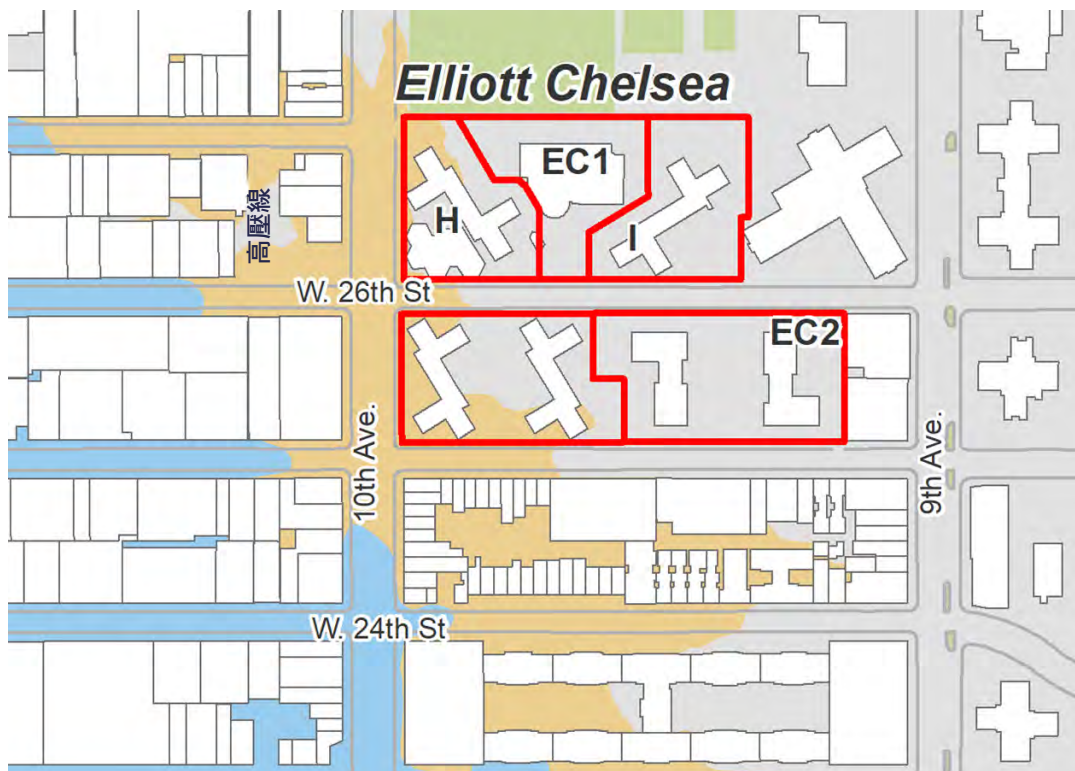
Elliott-Chelsea 受影響的地塊：地塊 H 和地塊 I 位於 500 年一遇的氾濫平原（1 個零售/商業/社區改造，1 個社區設施新建建築）；這兩個稅收地界部分位於 500 年一遇的氾濫平原。

圖 8：CFS 推薦的地塊地圖 Fulton 總體地圖和 Fulton 100 年和 200 年一週年發生概率氾濫平原地圖⁷（橙色-500 年一遇（0.2%）年發生概率氾濫平原，藍色-100 年一遇（1%）氾濫平原；地塊 1、2、3、G、A、B1、B2、C1 位於 500 年一遇氾濫平原（4 個住宅區，4 個辦公區/社區填充）；全部地塊部分位於 100 年一遇和 500 年一遇的氾濫平原。



⁷紐約市城市規劃部社區概況 (DCP)：Manhattan 社區 4 區<https://communityprofiles.planning.nyc.gov/manhattan/4#floodplain>

圖 9：CFS 推薦的地塊地圖 Elliott-Chelsea 總體地圖和 Elliott-Chelsea 100 年和 200 年一遇年發生概率氾濫平原地圖（橙色 - 500 年一遇（0.2%）年發生概率氾濫平原，藍色 - 100 年一遇（1%）：地塊 H 和 I 位於 500 年一遇氾濫平原（1 個零售/商業/社區改造，1 個社區設施新建建築）；兩個地界都部分位於 500 年一遇的氾濫平原。



地塊影響和建議

- **適用性：**抵禦 0.2%（500 年一遇）的防洪規定應適用於整個 Chelsea、Chelsea Addition、Elliott 以及 Fulton NYCHA 社區。
- **新建築物影響：**對於任何新建築，為了確保底層建築高度夠高，不存在「壓低層高」的現象（天花板高度低），任何新建住宅樓的入口應採用乾式防洪處理。位於 West 17th 街地塊 B1 的底層社區設施也將進行乾式防洪處理。任何其他零售和商業用途將進行濕式防洪處理。
- **底層使用影響：**底層零售和商業用途需進行濕式防洪處理。根據《建築規範》附錄 G 的規定，建築物入口需要進行乾式防洪處理。
- **零售影響：**零售改造需進行濕式防洪處理。Fulton 地塊上的零售設施可以進行乾式防洪處理，以符合《建築規範》附錄 G 的規定。零售業豁免前 30 英尺；但是，有時需要金屬格柵。對於零售租戶來說，最好有乾式防洪措施，因為零售保險可能更低。
- **社區設施影響：**社區設施應進行乾式防洪處理。Hudson Guild 的底層與零售大樓的規定相同。
- **停車場影響：**整個 Fulton 的中間街區停車場搬遷將允許採用濕式防洪處理。
- **高度豁免：**在新劃分的 500 年一遇氾濫平原中，Chelsea NYCHA住宅區中的新填充式住宅區可以獲得高度和 FAR 福利，前提是它們完全符合附錄 G 的規定。由於擬議的新填充式住宅區遠低於 NYCHA 社區現有的可用 FAR，因此無需豁免該防洪能力 FAR。出於防洪目的，允許增加高度，即在基本洪水水位標高（BFE）上增加高度餘量。NYCHA 稅收地界的 BFE 為 2 至 4 英尺。該標準允許額外增加 5 英尺高度。因此，計劃應將 Fulton 社區的最高高度從 220 英尺提高到 225 英尺，將 Elliott-Chelsea 社區的最高高度從 240 英尺提高到 245 英尺。
- **現有建築影響：**對於現有建築物，所有機械和供暖系統必須遷移到一樓以上。Fulton 社區的所有大樓入口必須採用乾式防洪處理。所有電梯或設備或電梯井必須採用乾式防洪處理。

NYCHA 社區 CFS 推薦地塊和防洪規定⁸

地塊編號	建築佔地面積 (SF)	樓層數	建築面積 (SF)	淨建築面積 (SF)	總公寓數量	建議用途	位於氾濫平原	防洪處理 (濕/乾)	BFE (2015 PFIRMs)	對 NYCHA 的價值
Fulton										
地塊 A	4,800	22	105,600	84,480	105	住宅	0.2%	乾 ⁹		19,836,303
地塊 B1	4,800	22	105,600	84,480	105	住宅	0.2%	乾	0.1-2 ft	14,643,553
地塊 B2	6,800	22	149,600	119,680	149	住宅	0.2%	乾	0.1-2 ft	28,123,313
地塊 C1	4,600	22	101,200	80,960	101	住宅	0.2%	乾	0.1-4 ft	18,650,949
地塊 1	8,083	2	14,883	13,394	0	辦公室/社區	0.2%	乾		4,785,203
地塊 2	4,410	2	7,710	6,939	0	辦公室/社區	0.2%	乾	0.1-2 ft	(位於地塊 1、2、3 和 G 的辦公室或社區設施填充的合併價值)
地塊 3	7,200	2	14,400	12,960	0	辦公室/社區	0.2%	乾	0.1-2 ft	
地塊 G	1,625	1	1,625	1,544	0	辦公室/社區	0.2%	乾	0.1-2 ft	
地塊 D	1,200	1	1,200	1,140	0	零售填充與改造		濕		
地塊 E	1,000	1	1,000	950	0	零售填充與改造		濕		4,698,173 (位於地塊 D、E、F 及填充式地塊 F 和 E 的 Fulton 地塊零售改造的合併價值)
和地塊 E	3,800	1	3,800	3,800	0	零售填充與改造		濕		
地塊 F	1,300	1	1,000	950	0	零售填充與改造		濕		填充式地塊 F
總計	49,618		507,618	411,277	460					\$90,737,494
Elliott										
Chelsea										
地塊 EC 1	5,692	24	136,608	27,322	109,286	住宅		乾		\$3,812,654 (地塊 EC1 和 I 的合併價值)
地塊 I	18,000	2	18,000	1,800	16,200	社區設施新建建築	0.2%	乾		
地塊 EC 2	4,500	22	99,000	19,800	79,200	住宅		乾		\$18,758,272
地塊 H	11,800	1	11,800	590	11,210	辦公室/社區	0.2%	乾		\$7,599,294
總計	71,628		265,408		215,896					\$30,170,220
總建築物佔地面積										
總建築面積 (SF)										
淨建築面積 (SF)										
對 NYCHA 的總價值										
89,610										
773,026										
627,173										
\$120,907,714										

⁸根據 CFS 工作組財務模型估算的建築佔地面積、總建築面積 (Gross Floor Area, GFA)、淨建築面積 (GFA)、平均公寓面積、總公寓數量以及對 NYCHA 的價值，不應解釋為最終融資計劃，而應解釋為一組參數。

⁹住宅入口將採用乾式防洪處理

附錄 H.

一 案例研究

NYCHA 是北美最大的公共住宅管理機構，因此要找到具有可比性的住房管理機構並非易事。不過，工作組表示願意與具有不同觀點和專業知識的人員真誠合作，以廣撒網的方式獲取各式各樣的模型，以此幫助制定翻新和有效維持 Fulton、Elliott、Chelsea 和 Chelsea Addition 的流程。

以下是來自本國和大西洋彼岸的兩個示例，它們共同為紐約市提供了很好的借鑑和試點經驗。

i. 英格蘭案例研究

由 CHPC 的 Heather Beck 和 Jessica Katz 撰寫

*本文部分內容包含在 CHPC 於 2019 年 10 月發佈的報告「*Public Housing Revolution: Lessons from London*」中。

英格蘭正在努力解決一場比 NYCHA 如今面臨的危機更大的公共住宅危機。關鍵原則和想法來自於公民住房和規劃議會開展的研究、與關鍵政策制定者和決策者召開的會議，以及對英格蘭居民參與實際情況的親身實地考察。

雖然英格蘭的重建工作仍在進行中，但他們已經利用了幾個關鍵原則實現了其公共住宅存量的轉型。

三個原則如下：

1. 制定《體面住房標準》（Decent Homes Standard），要求市政委員會達到該標準。
2. 使居民的專業知識與經濟適用房行業的資源相配合。
3. 透過一系列不同的可選方案為居民和市政委員會提供決定如何達到《體面住房標準》的能力。

重建計劃成功的關鍵在於制定一個以居民為中心的流程，其中包括讓居民有意義地參與規劃和執行住房計劃的實用方法。居民被恰當地放在決策中心，承認他們作為住房消費者的專業性。雖然經濟適用房行業被賦予了更高的作用，並為公共住宅帶來了新的資源，但行業必須與居民一起努力，制定一個對各方都有利的計劃。只有當存在一系列可選方案時，居民才有可能真正參與進來，因為居民可以對其住宅區的未來作出真正的選擇。

《體面住房標準》要求居民和經濟適用房行業參與，為他們提供了一個明確而具體的目標。聯邦政府要求任何振興公共住宅的計劃都需要居民參與並獲得居民批准。

可選方案讓每個人都參與進來

在英格蘭，公共住宅居民、地方當局和住房提供者的角色是平衡的，因為他們必須共同作出決定。為了達到《體面住房標準》，該國政府授權市政委員會和居民根據每個住宅區的獨特需求制定一系列可選方案。這有利於為居民營造一個良好環境，推行符合他們需求和價值觀的計劃。

有些公共住宅居民選擇轉為經濟適用房業主和管理者、拆除現有建築、重新開發新的經濟適用房地塊，同時保證他們能夠獲得全新的住房。在其他不需要翻新的情況下，居民可選擇新的管理結構。例如，居民可選擇與他們的公共住宅管理機構簽訂合同，自行參與管理住房的某些方面。每一項決定都反映了在該社區居住的居民的意見。

能夠從一系列可選方案中進行選擇表明，不存在一個完美的解決方案，並且人們對公共住宅重建的態度也有所不同。

ii. 舊金山案例研究

舊金山 RAD 轉換具有歷史意義，因為舊金山住房管理局（San Francisco Housing Authority, SFHA）在三年內轉換了他們的整個住房組合，包括 28 個物業，總共 3,482 套單位，居民人數超過 10,000 人。SFHA 起初估計資金需求為 2.7 億美元，但後來發現要充分維修所有單位，需要超過 10 億美元的資金。為了最有效地解決巨大的需求，他們在此過程中建立了一種分類方法，即優先考慮生命安全問題，然後是建築圍護結構需求、公共區域和單位升級。雖然 SFHA 的整個住房組合只相當於 NYCHA 的 1-2 個住宅區，但在 NYCHA 考慮以創新和協作的方式來完成四個 Chelsea 住宅區的修復工作時，有一些關鍵組成部分可以帶來幫助。

關鍵組成部分：

對於這 28 個 SFHA 物業中的每一個，開發團隊都納入非營利性合作夥伴的領導者，他們熟悉周邊街區，並與公共住宅居民關係密切。這種與當地街區的內在關係，使誠意得到切實展現。

一個由超過 72 個組織、居民、非營利性服務提供者、經濟適用房開發商、工會、私人開發商和政府代表組成的數百人的龐大網絡，共同制定了一個戰略推進計劃。

包括翻譯、醫療保健、青少年發展、健康和個案管理以及心理健康服務在內的全方位社會服務，確保了居民的需求得到考慮和解決。

居民的互動和深入參與採取了多種形式，確保在方便人們充分參與的情況下舉行會議。

SFHA 在此過程中很早就作出公開承諾，以緩解人們的恐懼和緊張感，包括（但不限於）：

- 與開發團隊簽訂 99 年租約，要求在整個合同期內保持可負擔性
- 不讓現有居民流離失所

- 不重新篩查現有居民
- 租金的計算方法保持不變
- 即使需要搬遷，也是臨時性的

iii. 居民管理模式

節選自概念文件「*Resident Management Corporation: A Viable Option for Fulton House Residents*」, Schulte Roth & Zabel LLP and Siegel Teitelbaum & Evans, LLP. 2020 年 2 月

應工作組中 Fulton 居民的請求，Schulte Roth & Zabel LLP 和 Siegel Teitelbaum & Evans, LLP 提交了他們的概念文件，介紹了另一種物業管理或改善模式，將居民定位為其住宅區的管理者。根據 HUD 的規定，居民們可透過選舉居民擔任董事會成員來創建居民管理公司（RMC）。州政府要求 RMC 作為非營利性組織成立。RMC 將核實其履行管理職責的能力和技能，並與公共住宅管理機構（在本案例中為 NYCHA）簽訂管理合同。PHA 將至少每年審查一次 RMC 的績效，以確定是否符合所有宜居要求。

採用 RMC 模式需要廣泛的培訓和技術支持，才能確保居民能夠充分管理物業。在 1969 年的罷交租運動之後，在聖路易斯成立了公民住房聯盟（Civic Alliance for Housing），為城市的 RMC 提供培訓和技術援助。Fulton Houses、Chelsea Houses、Elliott Houses 和 Chelsea Addition 也需要類似的培訓，為瞭解物業管理相關知識打下堅實基礎。獲得用於技術支持和現有資本需求的資金將是 RMC 成功的關鍵。雖然全國各地有許多地方採用了 RMC 模式（其中一些已經存在約 20 年），但大多數已被解散，並移交給了當地的公共住宅管理機構。

附錄 I.**2020 年 12 月會議的出席情況**

日期	面向 Chelsea Houses、Chelsea Addition、Elliott Houses 和 Fulton Houses 居民的 ZOOM 虛擬會議	出席的參與者人數	出席的居民人數
2020 年 12 月 8 日	星期二下午 6:00 - 晚上 8:00	148	94
2020 年 12 月 10 日	星期四下午 6:00 - 晚上 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 - 晚上 8:00	88	55
總計：		482	271

草案 — RFP/招標框架的居民參與

免責聲明：擬議的開發商選擇框架反映了工作組成員在 2021 年 1 月底開展的對話。開發商選擇框架將根據 *Chelsea* 居民領導層的意見，在發佈 RFP 之前繼續完善。

Chelsea RFP — 擬議的開發商選擇流程

技術審核

- NYCHA/住房開發公司（Housing Development Corporation，HDC）審查者對提案進行初步篩查，確保：
 - 提案的完整性
 - 符合 RFP 要求
 - 融資能力
- NYCHA/HDC 審查者在以下方面評估透過初步篩查的提案：
 - 開發經驗和能力
 - 物業管理經驗
 - 財務提案
 - 擬議的修復計劃的品質（即，要確保該提案能夠滿足 HUD 所要求的 20 年總體資金需求）
- 推進符合技術標準的提案。

競爭性審查

- 居民領導者與 NYCHA/HDC 審查者一起審查已通過技術審查的提案。
 - 居民必須簽署一份保密和利益衝突協議。
- NYCHA/HDC 審查者和居民領導者在如下方面對提案進行評分：
 - 社區目標和優先事項，包括與工作組建議的一致性
 - 物業管理計劃
 - 居民參與計劃
 - 設計
- NYCHA/HDC 審查者和居民領導者與最終入圍的開發團隊進行面談。

開放商選擇

- 確定記分卡並製成表格。
- NYCHA/HDC 審查者和居民領導者開會審查最終的記分卡結果，並對開發商選擇提出建議。

