

PLAN NYCHA >>

維護公房的策略方針



行政摘要

12月

2011年

市長邁克爾·彭博來信



親愛的朋友們：

紐約市擁有全美最大、最好、歷史最悠久的公共住房系統，我們對此感到十分驕傲。但如多數公共房屋管理局一樣，近十年來，紐約市房屋局（New York City Housing Authority，簡稱 NYCHA）面臨異常艱巨的挑戰。不過，在主席約翰·瑞亞充滿幹勁和創新的領導下，市政府得以繼續為紐約市中低收入戶提供廉宜優質住房。

此一使命便是「NYCHA 計畫」的核心。NYCHA 計畫是一項雄心勃勃的行動號召，其目的在於建立合作夥伴，以及維繫和改善 NYCHA 的服務。在地方和聯邦政府緊縮預算的情況下，透過與非營利組織和私人機構一起合作的方式，使公共住房系統取得財政穩定，也可以讓社區更加鞏固。藉由這些努力，我們有信心能增加經濟機會，改善超過 60 萬名 NYCHA 住戶的生活品質。

市政府承諾盡全力投資公共住房。我們與 NYCHA 和瑞亞主席都期待「NYCHA 計畫」能幫助本市為辛勤工作的紐約人提供其應得的廉宜住房。


邁克爾·彭博，市長

NYCHA 主席約翰·瑞亞來信



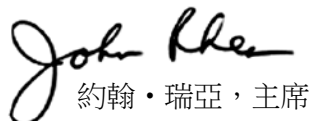
NYCHA 委員會：
委員會成員維克托·岡薩雷斯、主席約翰·瑞亞、副主席艾蜜莉·約瑟夫以及委員會成員瑪格麗塔·洛佩斯

我很榮幸代表紐約市房屋局委員會，為各位介紹「NYCHA 計畫：永續藍圖」。此雄心勃勃的計畫是一項行動號召，其目的在為今天和將來世世代代的紐約人保障公共住房服務。

在 2011 年一整年，數百名致力保存公共住房的人員攜手合作，制定出一套關鍵性的計畫要務，並將在未來五年和之後持續展開宣導推行。公共住房住戶、住戶領導人，包括全市公房住戶領袖理事會（Citywide Council of Presidents）、社區倡議者，以及 NYCHA 員工都奉獻了自己的時間、經驗和專業，以確保我們能維繫這一重要資源。

透過通力合作，我們在提升社區生活品質和支援 NYCHA 大家庭方面已取得極大成果。我們雖得到大幅度的進展，但工作不能停止。隨著工作向前推展，我們需要得到所有利害關係人堅定和廣泛的支持，以確保「NYCHA 計畫」所勾勒的轉型藍圖得以實現。

請與我們一同踏上這段旅程，攜手迎接一個更強健、更有效率、以顧客為中心的紐約市房屋局。


約翰·瑞亞，主席



行政摘要

► 行動號召：保障紐約市公共住房服務

Plan NYCHA：維護公房的策略方針是一項行動號召，目的是在確保今天和將來世世代代的紐約人都能享有公共住房服務。雖然我們面臨了空前挑戰，存在問題包括經費嚴重短缺、日漸老舊急需修繕的房屋、約有 161,000 個家庭正在輪候公共住房、約有 125,000 個家庭等候第 8 章房屋租金補助券發放。但紐約市房屋局（NYCHA）正領頭設法衝破這些難關。我們需要一同戰勝這些挑戰；只有透過持續而有意義的合作，我們才能確保這項無價資源得以代代相傳。由於意識到 NYCHA 內部組織和整個支援環境都需要徹底轉型，我們在此號召公共住房的所有利害關係人，包括住戶、政策制定者、倡議者、NYCHA 員工以及所有的紐約人，一同加入我們的隊伍，為爭取保障紐約市的公共住房服務而奮鬥。

► 我們對未來的展望

藉由透明化並且廣納百言的規劃過程，NYCHA 在策劃此雄心壯志的未來藍圖時，已向數千名員工、住戶及住戶領導人，包括全市公房住戶領袖理事會以及全市以至於全美的合作夥伴，徵求構想及指引。在我們繼續向前邁進的過程中，NYCHA 必須：

- 發展紐約市的公共住房和租賃協助模型，使其在財政、社會和環境方面都能永續經營；
- 為現有住戶提供舒適、安全、廉宜的公共住房；
- 服務更多的紐約人；
- 促進 NYCHA 住戶及社區的良好發展；
- 轉型成為一個擁有卓越客戶服務的高效能組織。

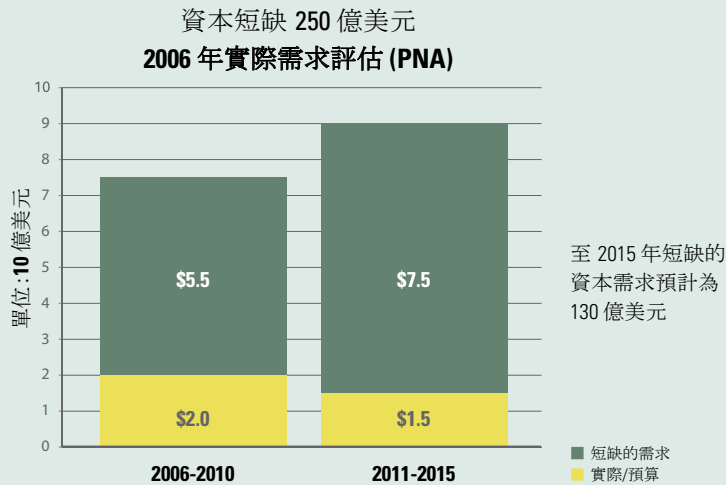
此項為保障紐約市公共住房服務而提出的大膽轉型計畫，將需要仰賴 NYCHA 與所有利益關係人親密無間的合作。

NYCHA 的任務：致力為紐約市中低收入家庭提供廉宜的公共房屋并維持安全和穩定的居住環境，且為居民提供多元化的社區，教育和娛樂活動等社會服務項目。

▶ 強勢逆流：NYCHA 正面臨艱巨挑戰

近年來，NYCHA 面臨空前的財務挑戰，但我們仍傾力保障 178,000 個單位的平價住房和增加新的住房存量。除此之外，我們服務的群眾也愈發廣大，例如住在公房年紀漸長的老年人、殘障人士，以及長期失業和低度就業的住戶，我們盡力滿足其住房和住房之外的其他需求。目前 NYCHA 面臨的艱鉅挑戰包括：

- **空前的財務危機。**自從 2002 年起，NYCHA 所獲得的營運補助比聯邦撥款公式所規定的金額短少了 7 億美元。另外，雖然修繕公寓和大樓所需的經



在 NYCHA 的住房區中，約 70% 房屋的樓齡已逾 40 年。

費持續增加，但過去十年來，NYCHA 的資本補助款被削減了三分之一。這些危機導致結構性的營運赤字；到 2015 年為止，我們的資本短缺將高達 130 億美元。

- **許多家庭的命運懸而未決。**紐約市空房率一直維持在史無前例的低點，而影響最大的便是中低收入家庭。目前公共住房的輪候冊上共有約 161,000 個家庭在等候配房，而第 8 章房屋租金補助計畫的輪候冊上共有約 125,000 個家庭在等候補助。
- **NYCHA 住戶對各式各樣的社區和社會服務計畫依賴度日漸提高。**我們的計畫和服務常常是公房住戶的生命線，尤其對兒童、青少年、單親家庭、耆老和陷入危機的家庭更為重要；數千名住戶使用了這些服務，而 NYCHA 為此付出的成本超過 7500 萬美元，其中只有 1200 萬美元得到專案補助。NYCHA 不但沒被這些挑戰擊退，更以創新思考和重新振作的決心來迎接它們。

▶ NYCHA 計畫：我們的要務、挑戰、計畫及行動號召

「NYCHA 計畫」是以真正的合作模式發展，參與者從公房住戶、住戶領導人（包括全市公房住戶領袖理事會）到社區倡議者以及 NYCHA 員工等，涵蓋層面廣泛。隨著「NYCHA 計畫」持續發展，NYCHA 與其利害關係人將在未來五年內及更遠的未來達成十項核心關鍵要務。每一項要務都有其特定的計畫、對應的挑戰以及針對各類公房利害關係人的行動號召。

1. 保障公共平價住房物業

NYCHA 將依重要順序清楚列出资本需求，改善資本運作，並積極研擬創新的公營/私營部門經費補助解決方案，以彌補尚未解決的資本缺口。

2. 開發新的混合收入型多用途住房和資源

作為市長新市場住房計畫（New Marketplace Housing Plan）的組成部份，NYCHA 將分析融資選項，開發新的廉宜住房，並且建立社區和商業設施以服務住戶和雇用紐約市民。另外，NYCHA 也將研究興建混合收入型住房和市價住房，以及出售土地和開發權的各種選項，替 NYCHA 目前的資本需求籌措資金。



3. 確保財務穩定

NYCHA 將分散利用政府撥款，增加營收，並創建新的業務開發能力和公營/私營部門合作關係，以確保預算達到收支平衡。

4. 加速處理維修項目

NYCHA 將確保所有住房單位都得到妥當修繕，並確保將來所需的修繕也都能及時獲得排期和完成。

5. 加強前線服務

NYCHA 將成為一個有效率、高產能的機構，並致力服務其管理之所有物業。NYCHA 的員工將是一支擁有充足資源的專業前線部隊。NYCHA 將採用物業管理公司的最佳管理辦法，為旗下物業提供卓越服務及優質管理。

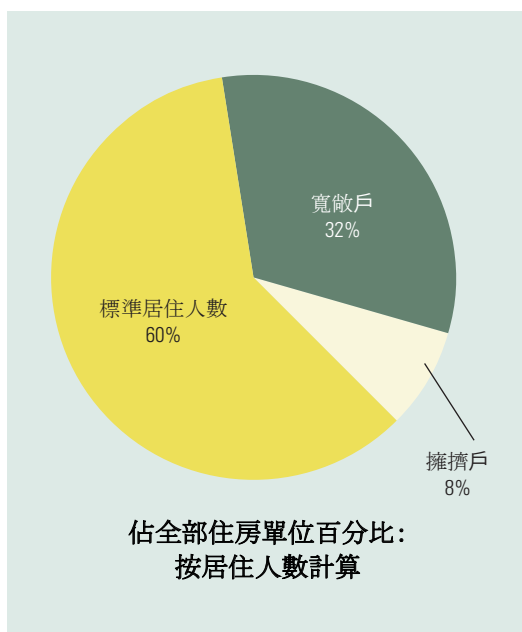
6. 改善安全措施和提高保安水平

NYCHA 將協同住戶及執法單位合作建立一個安全、健康的街坊社區，讓住戶、員工和訪客無論在 NYCHA 轄屬的區域內或樓房中都能感到安全無虞。

7. 有效利用公寓並確保租賃公平性

NYCHA 將依照各個家庭的實際住房需求，將他們轉換到適合的住房單位；將最大限度地增加第 8 章房屋租金補助家庭的數量；對房租少於收入 30% 的家庭逐步提高租金；並鼓勵較高收入家庭遷出公共住房。

NYCHA 有超過 55,000 間公寓
居住人數不足



「當我聽見 NYCHA 這個名字，我首先想到的就是穩定社區、廉宜的住房、勇於擴展、積極參與，為人們提供廉宜住房。」

唐納文·曼多薩
瓦特·惠特曼
社區住戶



8. 將重要的服務帶給住戶與社區

NYCHA 將尋求目前和新增夥伴的投資及合作，提供以成果為導向的優質輔導計畫，確保住戶盡可能夠得到社區及社會服務所提供的福利。

9. 提供卓越的客戶服務

NYCHA 必須更有效地與客戶溝通，提供優質高效服務以滿足住戶需求。NYCHA 將成為以客戶為中心的組織，致力讓每次與客戶的互動都是一次愉快的體驗。

10. 建立一個高效的 NYCHA

要成為一個高效組織，我們必須有卓越的效率、出色的營運表現，並不斷進步。培養員工當家作主的主人翁精神使其能夠擔負起協助 NYCHA 達成目標的光榮使命，而 NYCHA 將表揚和獎勵員工的傑出表現。

► 結論及行動號召

雖然面臨重重挑戰，NYCHA 在 1934 年訂下的初始任務從未曾改變，那就是：致力為紐約市中低收入家庭提供廉宜的公共房屋並維持安全和穩定的居住環境，且為居民提供多元化的社區，教育和娛樂活動等社會服務項目。

多年來，NYCHA 達成這項任務的能力雖有擴展，但我們被要求完成的工作比以往更多。**我們當仁不讓地承擔這份責任，但我們無法獨力完成。**

只有透過建立夥伴關係和擬定新的策略，我們才能為住戶提供切合需要的支援，達成目標。我們希望能維持足夠的彈性，以滿足現實生活中各式各樣的客戶需求，但不偏離我們的基本目標，那就是：協助家庭邁入下一個階段，不再依賴我們的服務。然而，對於我們服務的客戶，我們需要來自政府、非營利社群和私營部門所有公共住房利害關係人的廣泛支援，才能繼續固守承諾，達成核心任務。請給予我們支持。如本行動號召所述，我們已準備好克盡我們的職責，希望您和我們一同為此崇高的努力奮鬥，為紐約市的家庭提供支援。

如欲查閱「NYCHA 計畫」的完整報告，請瀏覽房屋局網站 www.plannycha.org。

鳴謝

委員會成員

約翰·瑞亞，主席

艾蜜莉·約瑟夫，副主席

瑪格麗塔·洛佩斯，委員會成員

維克托·岡薩雷斯，委員會成員

維瑪·赫爾塔斯，秘書

行政人員

阿特非·瑞阿茨，代理總經理

海倫·莫里略，辦公室主任

桑妮雅·卡羅雅妮德斯，法律總顧問兼政風主任

娜特莉·里弗斯，第一副總經理，負責行政管理

卡洛斯·拉伯伊—狄亞茲，副總經理，業務營運部

莎倫·邁瑞爾，副總經理，社區活動和社區發展部

雷蒙·瑞貝洛，副總經理，資本方案部

安德烈雅·史畢澤，代理財務長

林恩·戈弗雷，資訊部總監

卡洛斯·塞拉諾夫，助理副總經理，房屋租賃部

布萊恩·克拉克，助理副總經理，支援服務營運部

黛德拉·吉拉德，助理副總經理，社區活動和社區發展部

黛布拉—埃倫·格利克斯坦，策略及計畫開發主任

塞勒斯特·摩根·葛蘭，助理副總經理，資本方案管理部

法漢·席德，助理副總經理，資本方案營運部

安—瑪麗·弗拉特利，研究與管理分析部主任

布萊恩·候南，州市法制辦公室主任

塞勒斯特·湯瑪斯·瑟古列，平等機會辦公室主任

珍娜·勞倫斯，策略規劃辦公室副主任，NYCHA 計畫開發案

編制單位

紐約市房屋局通訊部與艾美·切斯特、埃里克·多伊奇、提歇爾·喬治、林恩·戈弗雷、羅傑·卡瓦納、珍娜·勞倫斯、克里斯丁·瓦庫庫吾及席拉·史坦貝克共同編制

攝影

彼得·米克勒斯科，紐約市房屋局資深攝影師

萊蒂西亞·巴爾沃撒，紐約市房屋局攝影師

設計及排版

Vanguard Direct

我們是 NYCHA。

我們是家的提供者。 NYCHA 為紐約市中低收入者提供或協助其取得安全穩定，廉宜的公共房屋。

我們是社區營造者。 NYCHA 的設施、員工、住戶與合作夥伴在全市各處建立了街坊社區。NYCHA 為住戶和周邊社區提供或連結多項能夠培養能力、增加機會及提升生活品質的計畫和服務。

我們是開發者。 NYCHA 增加廉宜住房的存量和社區設施建設，包括學校、零售商店、社區中心及其他資源。

我們是雇主。 NYCHA 直接雇用數千名員工，給其安全、有意義、支付合理生活工資的工作，並提供職業發展及晉升機會。在這些員工中，大部份員工（約百分之25）也是公共住房和第 8 章房屋租金補助計畫的住戶。

我們是經濟引擎。 透過組織和分配資源，NYCHA 為低收入家庭提供達到財務穩定的機會，為紐約市帶來獨一無二的競爭優勢。反過來說，這些家庭也對其生活和工作社區的經濟循環帶來積極的貢獻。透過購買商品和服務帶來的實質經濟效益，NYCHA 所創造出來的工作機會遠遠超出作為一個直接雇主能提供的就業機會。



250 Broadway, 12th Floor New York, NY 10007 • 212.306.3000
www.plannycha.org • plan@nycha.nyc.gov



以 30% 消費者使用後回收紙張印刷。