

行政總監報告



以創新科技突破疫境規限 市區更新數碼化引進無限

今年六月，我出任市建局行政總監已經五年。回看上任之初，適逢市建局成立十五周年，我總結過去多年市建局在處理市區老化、改善舊區環境和市民居住質素、促進樓宇維修保養以致保存地區文化特色等工作上，取得廣泛的成果。為引領市建局踏進二十周年的新里程，團隊已預早籌劃可持續發展的方案，推動市區更新的策略和執行模式；而積極應用創新科技和數碼技術，以提升工作的效率和效益，將會是市建局未來驅動市區更新工作的方向。

為此，我們全面檢視市區更新工作在策略制定、地區規劃、項目執行、科技應用和人才培訓五個核心工作領域的表現，制定更具前瞻性的工作綱領，並積極應用智慧技術和利用數據分析，將市區更新工作「科技化」、「數碼化」，為實現市區更新的可持續發展，創造無限機遇。

“積極應用創新科技和數碼技術，以提升工作的效率和效益，將會是市建局未來驅動市區更新工作的方向。”

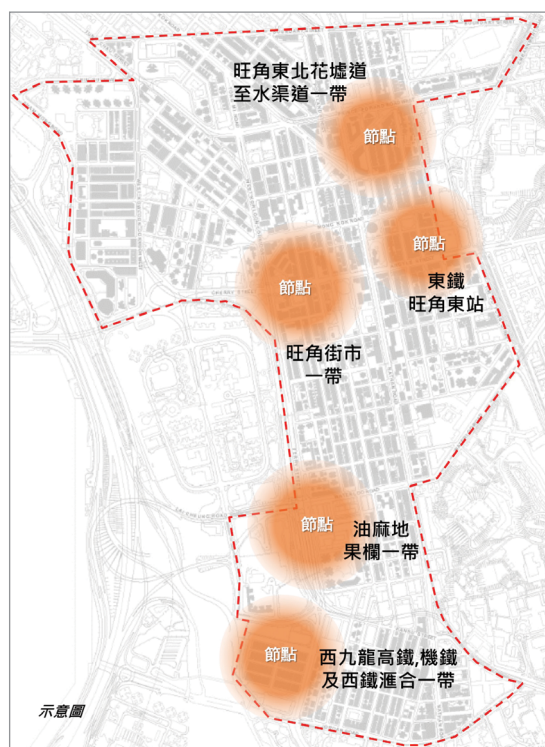
五年過去，憑藉市建局團隊上下一心，奮力求進，我們在舊區重建（Redevelopment）、樓宇復修（Rehabilitation）、保育（pReservation）、活化（Revitalisation）和改造重設（Retrofitting）這「5R」業務上，已經實現創新和轉型，做出成績。在重建發展上，我們由過去以「項目主導」的模式將一幢幢樓宇清拆，轉為全面「規劃主導」的新模式，透過進行大型的地區規劃研究，成立「規劃儲備」系統，以便推行能夠重整及重新規劃舊區土地的项目，促使市建局為未來五年（二零二一／二二至二零二五／二六年度）制定了一個歷來最龐大的業務綱領，當中涵蓋多個新規劃的重建項目，連同已開展但尚未完成的项目，合共規劃興建約一萬八千個新建住宅單位，相對市建局成立二十年來所推行重建項目，規劃興建約二萬四千個單位，未來的重建步伐將大為加快。

樓宇復修作為另一項核心業務，我們夥拍政府推出多項涵蓋樓宇不同部份的維修資助計劃，涉及管理超過一百九十億元的公共資源，而截至二零二一年七月，預計可資助超過一萬五千幢樓宇籌組維修工程及約八千部升降機進行優化工程，改善樓宇安全和衛生，受惠的樓宇數目是五年前的五倍多。此外，市建局亦推出不同支援措施，加強業主籌組維修工程的能力，當中在二零一六年推出的「招標妥」樓宇復修促進服務（「招標妥」）、五年來已協助涉及超過二十萬八千個單位的樓宇籌組維修工程，提高業主在招標聘請工程顧問和承建商時的信心和能力的；而在二零一九年推出的「樓宇復修平台」，亦為業主及各界別的持份者提供一站式、多元化的樓宇復修資訊及支援服務，兩年來吸引超過十萬人次瀏覽，並下載各類用於招聘工程顧問和工程承辦商的標準合約文件，促成業主組織樓宇維修工程。

完成新策略研究 為長遠市區更新定藍本

二零二一年是市建局成立二十周年，我們即將展開下一個十年、二十年的新篇章。為有效應對未來愈益嚴峻的舊區和樓宇「雙老化」情況，市建局在二零一七年分別展開油旺地區研究和樓宇復修新策略研究，為市區更新探究更有效益及可持續的方向和執行模式。

兩項策略性研究已於二零二零／二一年度內完成，相關研究報告及建議已提交予政府考慮。油旺地區研究方面，報告以地區為本的方針，對市區更新的政策框架及實施機制進行深入研究，制定出一套市區更新大綱發展概念藍圖（「概念藍圖」），作為重整舊區的藍本。「概念藍圖」從油麻地和旺角區內，找出具重建潛力、經濟民生活動、歷史文化等不同特色的五個核心發展節點，充分利用「5R」業務策略，於密集的城市舊區創建符合規劃標準的綠化帶、休憩空間和行人網絡，並透過智慧城市及地方營造手法，提升地區的暢達性及活力，改善市民整體的生活質素。



市建局在油旺地區研究範圍識別具更新潛力之地區，制定出一套市區更新大綱發展概念藍圖，作為重整及更新舊區的藍本。

為使這些規劃願景得以實現，油旺地區研究確立了一系列創新而可行的規劃工具，包括地積比率轉移、街區整合、改變土地用途及提升規劃參數、提供額外發展誘因等，通過應用這些規劃工具，結合「概念藍圖」下的「正」方案（增加整體可用作發展的建築樓面面積），更有效利用整個區域的剩餘地積比率，將這些「無形」的發展資源轉化成實際可建、可用的「有形」發展空間，以增加住宅、商業、政府、社區、公眾停車場、綠化休憩空間等的供應，提升居住質素之餘，更加速舊區的更新發展，充分發揮在「規劃主導」的新模式下，為社區帶來的裨益。

市建局現正和政府就有關的概念藍圖及嶄新的規劃工具進行討論及可行應用研究；同時間，市建局會就「概念藍圖」的節點物色「先行先試」項目，並於適當時候納入業務綱領，並按《市區重建局條例》的機制和規定，開展個別項目。

新策略改變樓宇維修的被動心態

市區老化的規模龐大而複雜，以今時今日的資源來處理舊區更新，並不足夠、亦不徹底。要從根源處理舊區老化問題，「成也復修、敗也復修」。復修做得不足，樓宇年屆五十便面對老化失修以致清拆的需要；然而，若樓宇狀況保養得宜，其壽命能夠延長至八十至一百年，那將可以為社會節省不少資源。

市建局於二零二零年完成「樓宇復修新策略」研究報告，因應全港樓宇業主在維修方面的狀況，建議一套適用於私人樓宇的維修及保養策略，希望從根本做起。研究結果顯示，舊樓業主立案法團（法團）和業主在籌組樓宇復修工程時普遍面對「三缺」的困難，包括缺乏樓宇復修工程相關的知識、缺乏財政儲備、缺乏組織能力，以致對樓宇定期進行維修保養，存在較被動的心態。

因應研究結果，市建局針對公眾和持份者兩個層面制定推廣策略。在公眾推廣上，市建局將加強業主對樓宇定期進行維修以致採取預防性維修的重要性的認知；在持份者推廣上，市建局將因應政府部門、專業學會、物業管理業界等樓宇維修界別的持份者，進行針對性的推廣及諮詢活動，並就其專業範疇尋求協作，包括與物業管理機構合作舉辦從業員培訓，提升業界在樓宇預防性維修工作的知識和技術，以便更有效地協助不同樓齡樓宇的業主進行維修保養。

至於市建局的「樓宇復修平台」，亦會配合這套推廣策略，持續深化平台的內容，其中首兩個階段已經完成建設，為業主提供樓宇復修工程的實用資訊和標準文件範本，協助他們籌組各類型的維修工程。我們在二零二一年第一季開始，亦分階段推出第三階段內容，包括設立「工程費用資訊中心」，就維修工程提供更全面的工程項目費用的市場參考數據，以及為構建「服務提供者資料庫」推出「樓宇復修公司登記計劃」，以評核服務提供者是否就「品質管理」、「誠信」及「顧客關注」等範疇設有良好制度，監督服務質量，協助業主揀選合適的服務供應商進行樓宇維修工程。

舊樓業主在籌組樓宇復修工程時
面對的困難



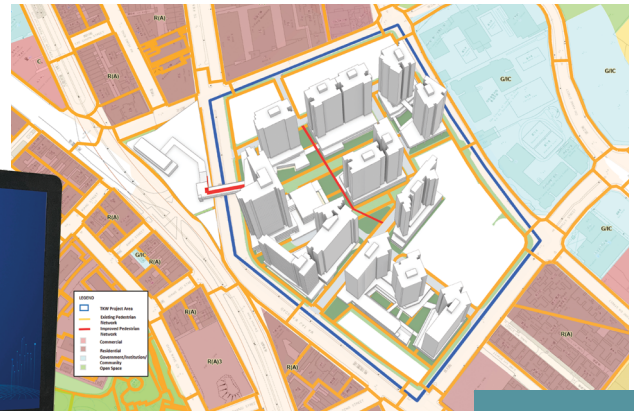
“面對數量愈益龐大、涉及複雜範疇的規劃資料，市建局必須提升其數據處理和分析能力。”

透過「樓宇復修新策略」的推廣以及持續優化「樓宇復修平台」，市建局將由樓宇復修資助計劃的「管理者」，邁向成為預防性樓宇維修的「促進者」，提升業主及法團在籌組樓宇維修工程的技能，促使他們掌握為樓宇不同復修周期自主籌組維修工程的能力；再進一步，市建局將加強應用新科技，在數位化的虛擬城市環境系統中，更全面而準確地模擬舊區樓宇未來老化的情況，評估樓宇復修需要的幅度和成本估算，推動社會實踐以樓宇狀態數據為本的「預測性維修」模式，讓樓宇在老化問題發生前已進行適當的保養工程，達致為整體樓宇「防老」這個市區更新的長遠目標。

地區規劃數位化 更快制定市區更新方案

市建局將在未來五年的業務綱領，落實具相當規模的規劃研究，加快市區更新的步伐。面對數量愈益龐大、涉及複雜範疇的規劃資料，市建局必須提升其數據處理和分析能力。

為此，市建局在二零一九年開發一套以地理資訊系統（GIS）技術為基礎的「市區更新資訊系統」（Urban Renewal Information System，簡稱URIS），透過整合市區土地用途、規劃要求、發展密度、道路網絡、基建設施、樓宇狀況、人口分布等不同範疇的資料數據，將有關數據資料顯示在地圖上，讓團隊更準確地審視和分析不同的發展參數，以制定更全面、切合社會可持續發展需要的市區更新方案。



於九龍城「小區發展」重建項目中應用「市區更新資訊系統」。

市建局在URIS系統的輔助下，已經在油麻地、旺角、深水埗、黃大仙、九龍城及港島東等多個地區進行規模龐大的規劃研究，涉及處理面積達到二百五十公頃的市區規劃數據。憑藉充分應用URIS系統，我們將整理不同規模和發展參數的初步規劃方案所需的時間，大大縮短，並能夠盡快物色合適的項目，提升至「項目儲備」系統內，進行詳細設計、技術研究和可行性評估。

URIS系統在整合已建設環境數據的卓越能力，能夠在市區更新業務中作廣泛應用，例如在土瓜灣以「小區發展」模式整合的八個相連重建項目，團隊應用URIS系統，為新發展項目的住宅、地庫、公眾停車場、綠化行人街道和道路網絡等設施，進行規劃及一體化的設計，以充分發揮小區規劃下為社區帶來最大裨益的市區更新原則。

市建局亦將創新科技應用於樓宇改造重設項目方面，其轄下四幢安置大廈和長沙灣汝州西街工業樓宇的翻新改造重設項目，已加裝數碼化的遙距監測裝置，協助管理人員在中央控制室監測各項屋宇裝備的運作狀況，應對突發性故障。各項新更換設施的維修保養資料經過數碼化和重新整合，已經編制為一套數碼樓宇保養手冊，加強管理人員因應設施的狀況制定未來保養計劃的能力。

市建局將繼續身體力行，擔當「先行者」，測試應用各類型的樓宇保養概念、創新模式和技術，持續優化並推廣至樓宇維修和物業設施管理業界，提升這方面的服務和質素。



於市建局安置大廈內加裝的數碼化遙距監測裝置



憑藉團隊的創新精神，市建局榮獲二零二一年度地理資訊系統應用特別成就獎，以表揚市建局在應用地理資訊系統上的卓越表現。

憑藉URIS開發團隊的創新精神和努力，URIS系統得到國際資訊科技業界的認可，並獲頒特別成就獎，表揚市建局在應用地理資訊系統上的卓越表現。我期盼URIS系統能夠繼續優化，與政府構建中的「空間數據共享平台」合作，提取更多元化的實時地理和空間數據，長遠讓市建局能更全面分析已建設環境的數據，推動整體規劃決策，在市區更新不同的業務中，包括項目的執行及管理、工程時間和效率、成本控制及物業設施等管理作更廣泛應用。



透過GPS全球定位系統，「健康碼2.0」應用程式向市建局職員發出感染風險提示，讓他們掌握附近新型冠狀病毒確診個案大廈的資料。

善用科技抗疫 維持工作步伐

新冠肺炎疫情持續超過一年，防疫措施對整體社會以致市建局的運作均帶來廣泛的影響。在配合政府的防疫措施的同時，市建局亦不斷調整運作，積極善用新科技，持續推展業務，維持舊區更新的步伐。

為啟動旺角山東街／地土道街重建項目（YTM-012）及土瓜灣道／榮光街發展計劃（KC-016）所進行的凍結人口調查，我們自行研發「健康碼2.0」應用程式，減低職員踏足有社區傳播風險的建築物，並加入可掃描政府「安心出行」場地二維碼的功能，盡力加強參與人口調查的員工的防疫能力，令調查工作順利完成，讓本年度內兩個重建項目皆能在疫情下順利啟動。

此外，在規劃和建造小區規模的項目時，團隊亦會利用科技為項目引進智慧及智能元素，尤其應用於發展地下空間、地下停車庫以及為小區提供基礎設施等工作上，將未來項目打造成為「智慧小區」、「智能社區」。

數碼自學平台打破社交限制

一支專業、精銳的員工團隊是市建局持續履行市區更新使命的基石。過去一年，我們在人才培訓計劃上投放更多資源，共籌劃了超過一萬六千小時的培訓課程，聚焦於提升員工掌握人工智能、大數據處理和分析、GIS及建築信息模型等方面的知識和應用，其中在URIS系統的培訓工作上，更有超過七成員工完成了相關的基礎課程，以配合以科技及數碼推動市區更新的新領域。

二零二零年六月，市建局推出首個一站式網上學習平台，讓同事可按照自身的工作需要和學習興趣，選擇合適的課程、修讀時間和進度，實現「自主學習」的新模式。這個自學平台在疫情下發揮打破社交距離限制的作用，至今已推出超過一百個網上培訓課程，超過百分之九十五的員工完成了合共四千小時的培訓。

我們將會繼續優化培訓系統，因應不同專業範疇同事的需要，增加培訓課程的種類和規模，協助同事透過持續學習，掌握新知識並作應用，讓市區更新工作能突破規限、提升效益，持續發展。

過去一年的工作成績，是市建局整個團隊群策群力的成果。我在此感謝市建局主席和董事會各位成員，一直領導我們在疫境中前行，在業務策略、工作方針及日常執行和運作上，提供指導及寶貴意見。我亦衷心感謝各個部門同事的努力，縱使面對疫情的挑戰，仍然迎難而上，以積極的態度、靈活的模式，適應新常態下的工作，讓市區更新工作仍能鏗鏘前行。

市建局在二零二一／二二年度慶祝成立二十年的同時，亦要為迎接下一個二十年、以致更遠的市區更新未來，在規劃、項目、財務等方面做好儲備。未來數年，市建局的業務規模將有增無減，包括為數以百公頃計的舊區土地展開大型規劃，從中挑選具規模而可行的重建項目；而在推展項目階段，亦需要有足夠的財政儲備配合，才能應付當中涉及的龐大收購和建造開支，完成項目。

要實踐這宏大的工作目標，市建局正制定一套穩健而機動的財務系統，以籌備不同的財務策劃和方案；我們亦積極研究應用新規劃工具，突破舊區土地的發展規限，令地盡其用，為城市建立充沛的財政和土地資源「雙儲備」，以達致為市民建設更美好、優質和「高智能」的廿一世紀宜居城市的目標。

行政總監

韋志成, GBS, JP, FHKEng

二零二一年七月三十一日