



韋志成, GBS, JP, FHKEng

行政總監報告

智創規劃機遇 以新思維跨越挑戰

回看我在二零一六年出任市建局行政總監之初，審視本港推動市區更新的工作和成果。誠然，當時社會在舊區重建付出了大量資源和精力，並在不同地區落實了多個大型重建項目；然而，市區老化的速度仍然遠超市區更新的進度，若然繼續沿用只將殘破樓宇拆卸重建的工作模式，恐怕難以維持市區更新的持續發展。

為此，我要求市建局團隊進行宏觀和全面研究，深入探討導致舊區老化加劇的關鍵原因。研究反映，普遍樓宇在樓齡踏進四十年開始，狀況持續變差，加上樓宇設施過時而沒有更換，影響公眾安全和宜居度，揭示業主沒有為所居住的樓宇進行維修保養，導致樓宇老化問題愈益劇烈；另外，舊區則有不少過時的公共設施、低使用率的街道及休憩空間等地區設施有待重整，然而舊區缺乏可發展的土地支援更新需要，最終只能透過重建，拆卸舊樓宇後才可以進行更新，過程冗長。

至於私人發展商參與重建方面，由於老化樓宇群的地積比率普遍已經用盡，規劃和執行上較可取的項目已買少見少，以致私人發展商主導的重建速度緩慢，令市區更新的進度難以趕上舊區老化。

面對難題，在過去六年，團隊一直以新思維，制定和實踐更宏觀和具前瞻性的市區更新策略。在項目的規劃上，市建局在二零一六年首次採用「小區發展」模式處理土瓜灣的舊區更新，從「項目主導」模式改變為透過整合該區內合共八個項目的土地用途，達致整個小區的重整及規劃一體化，改善整區的居住環境和宜居性，突破重建單一項目的局限，在規劃上帶來裨益。

行政總監報告

隨著土瓜灣項目成功落實，我們在二零一九年深化「小區發展」模式，提出以「先規劃、後項目」的「規劃主導」發展模式，作為未來市區更新的執行機制。

我們檢視地區上的土地資源、樓宇狀況和布局、社區設施需要和地區特色等範疇，制定整全的規劃目標，然後將區內土地作大範圍的重新規劃及整合，成功策動更具效益的市區更新項目。

另一方面，為讓市區更新能長遠持續發展，市建局在二零一七年年中展開油旺地區研究（油旺研究）和樓宇復修新策略研究（復修新策略研究），為市區更新的未來發展制定新策略。經過三年多的努力，兩項研究在二零二一年年初完成，研究結果和建議已提交政府考慮。

期間，我們還建立了一支經驗豐富並勇於創新、敢於應用科技和善於分析數據的專業團隊，提升規劃分析、決策和執行能力，促成以往被視為艱巨而不可行的大型舊樓群重建，將市區更新的力度加大、工作步伐加快。

革新規劃 促成規模更大、難度更高的重建計劃

過去三年，市建局逐步應用新模式、新策略和新工具，在中西區、旺角、土瓜灣、九龍城、深水埗成功落實開展多個項目，包括在去年九月於深水埗開展兼善里和昌華街兩個涉及約一千七百個住戶（約三千人口）的大型重建項目，並將未被善用的政府土地和過時設施納入規劃，創造發展空間，令項目地盤的剩餘地積比率增加，衝破「超高密度」舊樓群難以重建的困局；同時亦藉著重新規劃土地用途的契機，提升區內公共運輸、市政、長者康健、文化康樂以至綠化休憩等不同設施。至現代化標準，創造多贏。

面對舊區內新舊樓宇缺乏協調、覓地重置政府設施困難以至保存地方歷史特色等多個複雜的更新問題，市建局在「規劃主導」的基礎上，在今年五月，進一步以九龍城「龍城區」作為試點，結合重建、樓宇復修、保育及活化策略於一小區內的模式，推行「融合策略」。

在「融合策略」下，透過整合衙前圍道／賈炳達道發展計劃（KC-017）和鄰近的啟德道／沙浦道發展計劃（KC-015），整體提升已建設環境和政府設施，並打通舊區和啟德新發展區的連接；在重建以外，亦促進沒有迫切重建需要的建築群，試行「小區復修」，協助這類樓宇進行維修保養以至預防性維修，保持樓宇良好狀況；而在地區層面，則應用「地方營造」元素，活化街道、公園及休憩空間等公用地方，以期與更新後的發展區連結，達致新舊交融。



衙前圍道／賈炳達道項目擬建的門戶廣場，將對接啟德發展區，提升九龍城新舊區之間的連繫。

“我們的專業團隊，以他們的豐富經驗和能力，促成以往被視為艱巨而不可行的大型舊樓群重建，將市區更新的力度加大、工作步伐加快。”

落實新策略研究 為市區更新「提速」

過去一年，市建局進行的兩項策略性研究，亦開始進入執行的階段。油旺研究方面，市建局根據其制定的市區更新大綱發展概念藍圖（更新藍圖）及包括地積比率轉移、街道整合和住宅／非住宅地積比率互換等新規劃工具，循達致創造發展容量、促進私人參與和提升宜居度等目標，逐步落實執行。

今年七月，我們配合規劃署工作，首先將更新藍圖在旺角區的部分執行建議和新規劃工具，納入修訂分區計劃大綱圖內，並向城市規劃委員會提交相關修訂申請。規劃署預計在今年年底陸續公布其他規劃工具詳情，包括街道整合區的建議選址和執行細節。

與此同時，市建局已選定推行一個油旺區內的發展節點項目，及一個應用街道整合作更新的小區規劃項目，將這兩個項目納入已獲批准的五年業務綱領內，在適當時間啟動。

深化樓宇復修推廣 提升業主進行樓宇復修積極性

我在上任之初，已提出要判斷市區更新的成效，「成也復修、敗也復修」。因此，我們開展另一項「樓宇復修新策略」研究，透過大型問卷調查，了解舊樓業主對樓宇維修保養的意見和當中遇到的困難，並探討如何制定合適的支援措施，提升業主進行樓宇復修的積極性。

研究結果顯示，業主在籌組樓宇復修工程時，普遍面對缺乏工程知識、缺乏維修財政儲備，以及缺乏組織能力等三大難題。為此，「復修新策略研究」針對公眾和持份者兩個層面，透過加強推廣、提供誘因等「促進為本」的手法，鼓勵業主自願做好樓宇維修和管理，並提高對預防性保養樓宇這新概念的認識。

公眾層面的推廣對象，涵蓋不同樓齡和不同樓宇狀況的業主，當中按不同樓齡和樓宇狀況，制定針對性的策略和支援。對於樓齡較高、樓宇狀況欠佳的樓宇，我們的首要工作，是盡快推動業主組織樓宇維修工程，並鼓勵業主申請涵蓋樓宇不同部分的樓宇復修資助計劃，提升樓宇安全和宜居度。市建局設於煥然懿居商場、全港首個的「樓宇復修資源中心」，將會在今年第三季啟用，以配合相關推廣工作。

除了協助復修狀況欠佳的舊樓，我們在九龍城區試行「小區復修」模式時，亦會針對部分樓齡較年青、並已成立業主組織和聘請管理公司的樓宇，推廣預防性維修工作，例如在操作上提供支援，協助制定定期的保養計劃和為相關工程費用作估算；我們亦會提供財政誘因，包括在業主為維修儲備基金作供款的初期，由市建局提供額外的基金存款利息，增加業主為樓宇保養儲錢的積極性。

就加強與持份者協作方面，市建局聯合不同政府部門、執法機構、專業界別及工程承建商代表共同參與的「樓宇復修平台」，自二零一九年推出後，已為業主提供多元化的實用資訊、標準文件範本以及與工程項目費用有關的市場數據。市建局將繼續強化「樓宇復修平台」的功能，包括在今年三月推出樓宇復修公司登記計劃，將合資格並有意提供樓宇復修工程服務的顧問及承辦商名單，整合成服務提供者資料庫，協助業主在市場上選擇具備良好工程管理制度服務提供者。

行政總監報告

另一方面，市建局亦已聯同香港房屋經理學會，針對沒有業主立案法團或業主組織、亦未有物業管理公司管理的單幢式樓宇，試行「聯廈聯管」，促成有關樓宇組成一小區，共同聘用一間物業管理公司，實行「聯合式」管理，令資源可以更靈活運用，提升樓宇的整體狀況和管理水平。

應用智能科技 以數據驅動決策加快更新步伐

要應付日益繁重及複雜的市區更新工作，我們必須應用一套具備處理及分析龐大、複雜數據的資訊系統，協助團隊全面審視不同因素，為舊區更新項目作決策。

為此，市建局於二零一九年推出市區更新資訊系統（URIS），將市區土地的用途、發展密度、樓宇狀況、人口和住戶分布以至區內部分商業和公共設施的地理資訊數據，整合在一個資料庫，並以地圖顯示，將原本需時數星期的地區規劃、項目儲備擬定、設計方案分析等工作，縮短至數小時內便可以完成。



市區更新資訊系統內的三維智能地圖功能，能為九龍城小區發展項目構建數位分身模型，有助整合及分析如業權分數、法定命令及其他數據等不同資料。

過去一年，市建局已完成URIS第一階段的開發工作，讓系統具備數據勘探、項目選項智能分析、深化執行細節等基本功能，協助規劃團隊因應地區研究提出的規劃目標、財務可行性及技術評估等不同因素，作進一步分析，釐定開展重建項目的優先次序。

除提升業務分析決策的能力之外，我們亦引進智慧及智能元素於項目內。例如在土瓜灣落實八個相連發展項目的細部設計時，設計團隊已研究提供智慧城市基建設施（例如5G網絡），以應用更多智能化的樓宇及設施管理元素，建構「智慧社區」，呼應周主席為持續推動市區更新工作定下「三項原則」的其中之一，積極善用科技，以打造香港成為更宜居、可持續發展的智慧城市。

推動機構實現數碼化運作 提升工作效率

我們在日常運作及不同工作範疇中，也運用數碼化措施，提升效能。過去一年，市建局投放資源，落實多項科技應用建議，涵蓋啟動新項目時進行住戶登記、收購及遷置個案管理、監督樓宇復修資助計劃進度、進行市區樓宇狀況評估、以至電子文檔管理等，全方位提高機構運作的效率。

此外，我們亦加強培訓同事認識科技新知，透過一站式網上學習平台，深化「自主學習」模式，因應同事不同專業範疇的需要，特別在人工智能、地理數據分析、三維空間數據處理、建築信息模型（BIM）技術以及組裝合成工程等創新科技的知識和應用，協助員工掌握新知識領域，與時並進，配合市區更新業務的發展。

把握機遇 從五方向持續推動市區更新

油旺地區和樓宇復修新策略這兩項具前瞻性的策略研究，為嚴峻的市區老化問題開闢新路向。今年六月是我擔任行政總監第三個三年任期的開始，我將落實執行這兩項研究的建議，在五個範疇制定更高、更遠的工作目標。

（一）促進私人市場參與舊區重建

市區仍未重建的舊樓數量龐大，現存樓宇的發展密度高、剩餘地積比率少，減低發展商的參與誘因，導致市場逐步傾向由市建局主導市區重建。然而，單靠市建局的財政及組織資源，根本不足以處理，故此，有需要促進私人市場參與舊區重建。

未來，我們將在不同地區內合適的項目，率先採用各項新規劃工具，為私人市場提供參考；同時，與政府部門通力合作，加快制定新規劃工具的執行細節，為私人發展商提供清晰的指引和規範，以便充分利用市區的資源，提升重建潛力、增加參與重建的誘因。

（二）加快建立規劃儲備 推展更複雜艱巨項目

市建局在過去數年透過開展大規模的地區規劃研究，全方位審視舊區的土地規劃及更新機遇，加快建立規劃、項目及財務三項儲備。

規劃儲備內目前正研究的舊區土地面積已超過五百二十公頃。然而，未來需要作更新的土地將愈來愈多，但市建局的資源始終有限，故此，我們應該集中資源，推展一些重建難度高，缺乏誘因吸引市場參與卻可以為社會帶來更大裨益的項目。

隨著市建局更廣泛應用新規劃工具於項目內，我們將進一步擴大URIS系統，推出新功能，包括自動探索舊區內適合運用地積比率轉移的選址、從二維數據應用邁向三維數據，為整個舊區的樓宇群，在虛擬世界建立「數位分身」模型，協助團隊加快制定不同發展方案，並評估對附近環境的影響，提升策動高重建難度項目的能力和效率。

(三) 深化應用「融合策略」

市建局的規劃研究不限於油旺一類區內大片樓宇群已經老化的地區，還會伸延至已有發展商參與舊區重建的地區。這些地區混合了樓齡較新的單幢式項目和舊建築，兩者的規劃和設計一般缺乏協調，如何在規劃層面促進新舊建築融合，同時增加社區設施，保存地區特色，是未來市區更新面對的挑戰。



與九龍城區商販交流，了解區內經營環境。

市建局將會以九龍城區的市區更新工作，作為推行「融合策略」的試點，將重建項目與「小區復修」、地區設施活化等策略融合，整體提升地區已建設環境，達致新舊發展的交融。

由於以「融合策略」進行的市區更新計劃，涉及的不單是重建項目的收購業權開支，同時亦需要為興建新政府設施、樓宇復修及改造重設、地區保育和活化等方面提供資源。我們將就「融合策略」相關工作涉及的財政儲備，進行仔細研究及規劃，以預留充足資源，穩步推行。

(四) 推動新樓宇業主 進行預防性維修

要長遠實現業主「自主維修」這個目標，由於涉及廣泛業主的責任和利益，必需按部就班推行。

首項工作，是透過加強推廣、提供誘因等非立法手段，鼓勵業主和業界從樓宇落成開始，自願做好樓宇維修，並逐漸適應預防性保養樓宇的新概念和模式。

為此，市建局將擔當樓宇復修「先導者」的角色，以明年推出發售的「煥然懿居二期」項目作為試點，在制定大廈公契階段，加入業主需要為樓宇制定定期保養計劃及為大廈財政儲備儲錢的指引，促使業主日後有更充足資源和充分籌劃，為樓宇進行定期保養。

此外，本局會應用在推動樓宇復修的經驗和心得，跟物業管理業界分享及合作編製適用於新發展項目的樓宇保養手冊範本，以協助其他私人樓宇的業主，從入伙開始已制定定期保養計劃。

長遠而言，市建局會為革新法規作兩手準備，若然推動改革大廈公契指引等非立法工作，未能達到預期效果，將會與政府就修訂樓宇保養的相關法例，包括檢討《建築物管理條例》及修訂《建築物條例》涉及強制驗樓的要求，作前期準備。

“二十年過去，市區更新的工作仍然在第一個周期……因此，我們必須要鼓勵樓宇結構較佳的業主，做好維修保養，延長樓宇壽命，換取空間以集中處理嚴重失修的樓宇。”

(五) 做好財務策劃

市建局在往後幾年的業務綱領中，將會持續增加重建項目，市建局必須做好財務策劃，才有足夠的資源應付重建項目龐大的收購開支。我們將會從以下方面爭取資源，包括：

- 1. 靈活現金儲備：**盡早完成項目的初期規劃和設計工作，以便適時開展項目，時間上盡量配合已完成收購項目的招標，以確保啟動項目在進入收購階段需要動用現金時，會有項目招標以帶來前期款項收入，應付開支。
- 2. 補充現金流：**當可用的資源已經用完，並預視會出現資金短缺時，我們將提前安排借貸。
- 3. 改善項目回報：**將重建項目周邊一些低效能、未用盡的街道納入重建範圍，這些土地不用收購成本，一方面增加可供發展的土地總面積，另一方面可藉此翻新或重建老舊社區設施，達到地盡其用；將土地規劃重整的工作由「二維」邁向「三維」，利用地積比率轉移等新規劃工具，將發展潛力低地段的地積比率，轉移至發展潛力高的地段作發展，以更好利用地盤內不同地段的剩餘地積比率。

砥礪奮進 市區更新踏上新征程

過去六年，市建局團隊在重建、樓宇復修、保育、活化和改造重設五方面的市區更新業務做到成績，亦已完成兩項策略研究，得到政府、立法會以及地區持份者的認同，我感謝各界對市建局工作的肯定。

在此，我想藉機會衷心感謝市建局同事，多年來為推展舊區更新努力不懈，即使在疫情最嚴峻的情況下，仍然謹守崗位，不但達到原本定下的多項工作目標，更在不同業務領域中取得突破。我亦感謝周主席和董事局成員的信任，讓我們在市區更新道路上勇於嘗試，尋求創新。

市區更新周期漫長，市建局成立了二十年，市區更新的工作仍然在第一個周期，處理大量失修樓宇的重建。因此，我們必須鼓勵樓宇結構較佳的業主，做好維修保養，延長樓宇壽命，換取空間以集中處理嚴重失修的樓宇；同時應用規劃工具，增加市區的發展容量，為下一個周期的更新工作做好財政和土地儲備。在這市區更新里程上，我們整個市建局團隊將砥礪奮進，推動香港發展成為更優質、宜居、可持續發展的智慧城市。

行政總監

韋志成, GBS, JP, FHKEng

二零二二年七月三十一日