



地方營造概念 智慧城市概念

改造重設

活化

重建發展

樓宇復修

保育

油旺地區研究

韋志成先生, GBS, JP, FHKEng

行政總監 報告

以新策略 新模式 新力量 突破舊區老化困局

不知不覺，我出任市建局行政總監已經三年，由今年六月開始，便開展另一個三年的新任期。回看這段日子，市建局在重建發展和樓宇復修兩大核心業務上，致力制定更高效的執行模式和新策略。在重建發展上，從過去以項目為主的模式獨立推展各個重建計劃，邁向以「規劃主導」的新模式，藉著重整及重新規劃舊區已建設的環境，理順土地運用，為社區帶來最大的社會效益；樓宇復修方面，除了推展多項樓宇復修資助計劃，在財務上給予資助之外，我認為更重要的是提升樓宇業主對樓宇復修的知識和技術水平，協助解決籌組大廈維修保養工程的困難，改變過去較為被動地處理樓宇失修的意識形態，變為主動保養樓宇狀況，帶來良好的居住環境。

上述市區更新工作的執行模式轉變，配合即將完成的兩項新策略研究——《油旺地區研究》及《樓宇復修新策略研究》，市建局將從更宏觀的角度，制定未來市區更新的新策略，同時結合政府、樓宇業主、地區持份者和專業學會的力量，成為市建局的策略夥伴，期望眾志成城，以三新：「新策略」、「新模式」、「新力量」，逐步改變社會把市區更新的著眼點放於「拆為先」的觀念，更重視樓宇的保養和設施提升，以更有效運用公共資源，充份發揮舊區土地用途，從而突破市區更新速度無法追上市區老化的困局，促進市區更新的可持續發展。

合併項目規劃 優化社區環境

近年市建局陸續加強業務革新的力度，我在二零一六年六月上任之時，正值市建局剛宣佈以小區發展的模式，將多個在土瓜灣的重建項目合併成一個項目來作整體規劃，透過重新規劃，理順舊區土地用途不協調的情況，解決多年來的交通擠塞、休憩空間不足及步行環境欠佳等問題。直至去年六月，隨著市建局開展土瓜灣榮光街／崇安街發展項目(KC-014)，「小區發展」模式已涵蓋七個相連的項目，整合成一個總面積達二萬二千二百平方米的小社區來規劃發展，以發揮協同效應進一步優化地區的交通網絡和步行環境。

土瓜灣「小區發展」重建項目的法定規劃程序獲得地區人士充分支持，並得到政府和城市規劃委員會的批准，收購工作亦進展順利。執筆時，市建局已向政府申請收回這批重建項目的土地，及完成區議會的諮詢程序，並會在得到行政長官會同行政會議批准後，正式刊憲生效。更新後的小區將重新規劃道路網絡，提高運輸效率，並新設一個公眾地下停車場及一個供鄰近發展項目共用的社區地下停車場，前者可讓馬路兩旁的車位遷至地下，以騰出路面空間闢設綠化行人走廊；後者則可減省路面停車場出入口，讓出臨街空間設置小街小舖，為社區注入經濟活力。我期待重建項目的發展工作能夠早日落實，實踐以規劃為先的市區更新模式，為土瓜灣這舊區帶來裨益，營造一個宜居、暢達和具活力的新社區。

借鑒小區發展模式 實現規劃主導新方向

汲取了土瓜灣「小區發展」模式的推行經驗和地區的認受，市建局遂定下新策略，以「規劃主導」作為市區更新的新方向，取代以往一直沿用的「項目主導」重建模式。今年年初，市建局在九龍城開展啟德道／沙浦道(KC-015)項目，便是以「規劃主導」進行市區更新的「先行者」。透過重新規劃沙浦道走線，以騰出毗鄰太子道東的土地，興建一個分層地下廣場，連結毗鄰啟德新區的地下購物街項目，為新、舊區提供一個連接點，將啟德地下街的活力延續至舊區。此外，亦通過興建一個包括三百個公眾停車位的地下停車場，紓緩項目地區周邊街道的路邊泊位不足問題。市建局亦綜合市區更新的工作模式，跳出以往重建項目只集中處理破舊失修樓宇的單一目標，透過重新設計道路及行人網絡，並美化及綠化項目範圍內的行人路，與項目外的行人路連接，改善步行環境。

除了加強規劃功能以開展重建項目之外，策略性研究亦相應並行，才能應對市區老化日趨嚴重的問題及促進市區更新工作的可持續發展。市建局在二零一七年開展為期兩年的「油旺地區研究」(油旺研究)，透過重新檢視既定的市區更新模式和執行機制，為市區更新注入新思維。油旺研究的規模龐大，加上地區積累的問題非常複雜，市建局耗時超過一年完成基線研究，針對涵蓋研究範圍內二百一十二公頃土地上的三千三百幢樓宇，就其樓齡、樓宇狀況、可用的剩餘發展潛力及分佈，以至地區內交通基建等狀況，作全面的數據蒐集、整合及分析；另一方面，研究亦深入檢視現行市區更新工作所涉及的政策框架及實施機制，包括城市規劃和土地契約等範疇的法規，尋求以更靈活的規劃手段和發展模式，包括運用地積比轉移、公私營合作、開拓地下空間等，釋放舊區土地的發展潛力，達致「地盡其用、裨益盡展」的目標，將舊區發展成優質宜居的高密度社區。

油旺地區研究已進入第二年，隨著基線研究工作已經完成，研究團隊已掌握和評估油旺兩區的樓宇狀況及未來老化速度。緊接下來將踏入關鍵階段，研究將集中探討區內有市區更新潛力的區域，制定「市區更新大綱發展概念藍圖」(概念藍圖)。概念藍圖以三個不同發展密度作為基礎，即指在該地區保持現有人口但增加發展密度(「正」)、降低密度(「負」)和維持現有規劃框架容許的發展密度(「零」)，並以每八至十年作為一個時間區間，加入「短、中、長」三個時間演進的發展進程，以制定九套涵蓋5R市區更新策略(重建、樓宇復修、保育、活化及改造重設)的藍圖。

另一方面，油旺地區亦蘊藏著不少民生獨特和具經濟特色的地點，例如傳統墟市或同一行業高度集中的特色購物街等；然而，受限於舊區土地的規劃布局，這些特色地點均存在交通擠塞、行人路狹窄、民生環境與經濟活動不協調等問題。故此，研究亦識別了六個具有商業經濟、歷史文化和地理景觀等不同特色的「節點」，並因應六個「節點」其樓宇狀況及土地規劃布局等，探討透過重新規劃，以綜合重建、復修、保育和活化的方式，促進這些「節點」的發展，成為油旺整區的重要樞紐。



人車爭路、傳統墟市等都是油旺地區的特點之一。

行政總監報告

油旺地區研究將為長遠市區更新工作帶來更具宏觀視野的策略性建議和發展藍圖，協助我們以「先規劃、後項目，定手段」的工作方針，綜合市區更新5R的工作範疇，實踐《市區重建策略》訂明以「地區為本」方式推展市區更新工作的策略，提升市民生活質素之餘，亦達致可持續發展及優質城市的願景。

主動支援業主 推廣樓宇預防性復修文化

樓宇老化的速度和規模正在增加，問題愈益嚴峻，要處理這難題，必須從根本性開始。通過推動業主進行樓宇復修，減少出現嚴重失修樓宇的數量，才是有效控制樓宇老化的治本之道。樓宇物業是業主的私人資產，故此，維修保養是業主的責任。市建局以往為業主提供各項財政資助和專業技術支援，推動更多業主持續為樓宇進行維修保養。近年市建局更擔當「促進者」角色，主動了解業主在組織樓宇維修所遇到的問題，並推出措施，協助業主克服困難。

市建局在二零一六年五月推出的「招標妥」樓宇復修促進服務（「招標妥」），可說是當中重要的支援之一。「招標妥」為法團籌組大廈維修工程時提供獨立專業顧問服務及電子招標平台，讓招標過程更公平公正，減低圍標的風險，大大加強業主主動籌組維修工程的信心。除了在工程招標工作上提供技術支援，市建局於今年三月推出的一站式「樓宇復修平台」（「復修平台」）網站，亦針對樓宇復修過程中六個主要步驟（議決籌組維修、評估工程範圍、制定標書、招聘工程承建商、開展工程及監督直至驗收工程），為業主和法團提供各項全面和專業的資訊，以掌握當中的執行重點。「復修平台」由政府部門和執法機構擔當顧問，並聯合專業學會和工程承建商商會等維修工程界別的持份者參與，加強業主對「復修平台」所提供的支援的信賴。

除了提供專業知識和加強技術支援之外，市建局亦在二零一七年展開《樓宇復修新策略研究》，針對全港不同樓齡、不同類別樓宇的狀況、復修需要和遇到的挑戰，作深入分析，並同時審視樓宇維修和管理方面的相關法例及規管，以制訂一套全面性的樓宇復修新策略，研究具前瞻性的措施，向政府及業界作出建議。

研究訪問了全港三千幢樓宇的業主代表，了解舊樓業主對進行樓宇維修保養的意見和當中所遇到的困難。研究結果反映，普遍舊樓在籌組維修工程時面對「三無」問題，致使樓宇復修困難重重。這個樓宇復修的「三無」問題分別是：

- (一) 無財政儲備：雖然現時大廈公契指引及建築物管理條例已要求業主成立針對樓宇維修的特別基金，但指引沒有規定供款金額及次數，因此大多法團並無要求業主供款，以至當要維修時，並無財政儲備進行相關工程。
- (二) 無組織能力：部份舊樓並無法團和業主組織，而業主普遍亦年紀較大，並無組織能力，難以聯繫業主議決籌組維修工程。
- (三) 無工程知識：業主一般不熟悉工程招標和監督施工的程序，並無良好管理維修工程的相關知識。

《樓宇復修新策略研究》的下一步工作，將就著「老、中、青」不同樓齡樓宇所面對的種種樓宇維修難題，探討合適的維修策略。對於已屆五十年樓齡或以上的「老年樓」，如狀況仍許可，我們應協助樓宇繼續透過維修，改善樓宇設施和結構安全，直至樓宇已步入無法再透過維修有效維持樓宇的宜居性時，便以拆卸重建來處理。這些「老年樓」，超過一半屬於無法團、無業主組織和無管理公司的「三無大廈」，樓宇公契並無清晰介定可透過業主大會，議決為樓宇進行維修及改善工程。為協助此類樓宇進行大廈維修，去年市建局在推行「2.0行動」及「消防資助計劃」時，便委聘法律顧問，協助有關業主查閱其樓宇公契內有關決議為樓宇籌組維修工程的條款。經市建局協助下，有近五十宗「三無大廈」的個案，成功籌組法團、或有關業主成功召開業主會議，取得全體業主一致通過或書面同意決議，成功籌組資助計劃下的工程，為樓宇復修踏出重要一步。

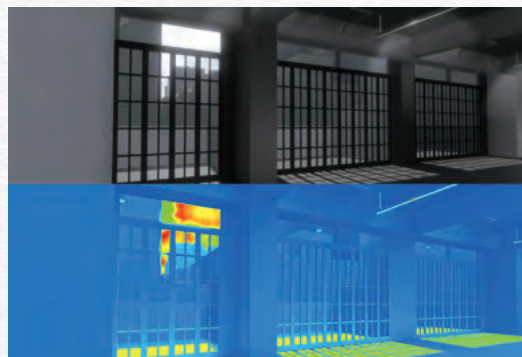
行政總監報告

至於「中年」和「年青」樓宇，一般已設有法團和業主組織的法定身份以籌組樓宇維修，故此其策略是推動樓宇建立定期的保養維修計劃，協助業主檢測、評估以至組織所需的維修工程，以達致持續維持樓宇結構安全和宜居性的目標。針對無財政儲備這問題，研究建議政府、市建局和金融業界的持份者，可推出不同財務支援措施，鼓勵業主為大廈維修基金加入強制性供款的要求，為未來樓宇的保養維修做好儲備；至於無工程知識方面，「復修平台」將會持續更新內容，除現有的標準文件和合約協助業主進行工程招標之外，「復修平台」將於明年推出兩項新服務，包括「工程費用資訊中心」和「服務提供者資料庫」，為業主提供市場參考，促進「正價施工」；並為業主和法團在物色合適的維修工程服務供應者時，提供協助，減輕他們因不諳市場資訊而出現的疑慮。

我期望通過上述種種樓宇復修的資助及技術支援措施，讓業主為樓宇進行定期保養維修的意識能逐步提升，同時增加籌組維修工程的能力和信心，使「樓宇復修」不再停留於「舊樓維修」的層面，而是推而廣之，從樓宇年青時候開始，做好預防性維修，適時、適當地做好樓宇保養，為市區老化防微杜漸。

善用大數據 驅動業務決策

政府正全力推動香港構建智慧城市，未來市區更新工作和決策模式必須與時並進。市建局正建立一套以地理信息為基礎的「市區更新資訊系統」(Urban Renewal Information System)，加強市建局對龐大規劃資料的處理和分析能力，以便全面和多角度審視發展對環境、經濟和人口的影響，制定更切合社會需要的規劃；在項目管理層面，則全面採用建築信息模型 (Building Information Modelling)，理順工程涉及眾多複雜的工序，加強效率和管理，並在工程完成後詳細紀錄和監測設施的狀態，提升設施日後的保養水平。



採用建築信息模型，可理順複雜工序，從而加強效率。



市建局同事參觀建造業創新及科技應用中心，認識最新建築科技。

要實踐這個願景，我們需要提升團隊的技能，善用大數據推動各個市區更新工作範疇。我們在過去一年，投放大量資源，共籌劃超過一萬二千八百小時的員工培訓課程，當中超過三成半的培訓小時用來協助員工掌握人工智能、大數據、地理信息系統及建築信息模型的應用，協助他們配合機構邁向「數據驅動決策」的新方向，在所屬的工作崗位提升工作表現。

透過加強應用創新和數據為本的科技系統，加上人才培訓達到技術提升，我期望市建局邁向成為一所以數據專業分析驅動業務決策的機構，並成為城市規劃和工程業界的先導者，促進業界在各自的範疇實踐應用更多創新科技，攜手建設香港成為廿一世紀可持續發展的智慧城市。

剛剛服務滿六年離任的蘇慶和主席，曾說未來市區更新之路將會崎嶇難行，我們必須要有新策略、新模式、新力量，才能應對愈益艱鉅的挑戰，我對此深感認同。我衷心感謝蘇主席和董事會各位成員，過去提出不少寶貴意見和指導，為領導市建局的工作發展和革新建言獻策。同時，我亦感謝市建局團隊在過去一年的辛勤努力，在多項市區更新工作上取得突破。我期望在新的一年里，與周松崗主席和董事會各位成員，共同落實兩項策略性研究工作，以推展更具前瞻性和多元化的市區更新工作，為市區更新鋪設更快速高效的道路，與社會各持份者繼續並肩前行，向實現可持續發展的市區更新目標進發。

行政總監

章志成, GBS, JP, FHKEng

二零一九年七月三十一日