

立法會 *Legislative Council*

立法會FC49/04-05號文件

檔 號：CB1/F/1/1

電 話：2869 9220

日 期：2005年3月8日

發文者：財務委員會秘書

受文者：財務委員會各位委員

財務委員會

2005年2月25日簡報會的跟進事項

委員諒必記得在上述簡報會席上討論青年發展中心計劃的進度時，委員曾要求政府當局提供有關該中心的多份顧問報告，以便瞭解推行有關計劃的背景。就此方面，政府當局已提供以下資料，供各位委員參閱 ——

- 附錄I 青年事務委員會於1998年進行的“青少年公民意識和道德價值研究”的報告；
- 附錄II 1998年行政長官施政報告中有關該計劃的摘錄部分；
- 附錄III 威格斯(香港)有限公司於2001年2月進行的“擬建的柴灣青年發展中心的財政可行性研究”的報告及報告摘要；
- 附錄IV 民政事務局內部於2003年年中就青年發展中心的收入及盈利預測擬備的一覽表；及
- 附錄V IBM Business Consulting Services於2004年9月就“檢討擬建的青年發展中心的計劃範疇，以及探討在興建和營辦中心、融資和維修保養方面，採用‘公營與私營機構合作’方式的可行性”進行的顧問研究的報告及報告摘要。

2. 由於附錄I、III及V的報告篇幅繁多，隨文只附上報告的摘要。報告的全文將會存放在立法會秘書處資料研究及圖書館服務部。委員本人如欲索取有關報告的文本，請致電2869 9303與議會事務助理(1)2胡清華先生聯絡。

財務委員會秘書

(吳文華女士)

連附件

青少年公民意識和道德價值研究

報告摘要

行政長官在一九九七年十月，委派青年事務委員會進行研究，探討如何能夠讓我們的年青人在建設特區和參與義務工作方面擔當更積極的角色。

有關研究於一九九七年十一月開始進行，直至一九九八年五月方告完成。研究結果顯示，本港的青少年大多抱有社會人士所肯定和接受的正面價值觀。然而，對青少年的公民意識和價值體系，成年人和年青人的看法和期望，都有顯著差距。雖然，我們感到鼓舞的是，本港的青少年有開放的胸襟，去接受新概念和新思想，且能辨別是非；但另一方面，青少年卻缺乏承擔責任和作出決定的動力，這點令人關注。社會人士顯然希望我們的青少年在多方面都能夠做得更好。

總的來說，我們相信我們的青少年具有應付新紀元種種挑戰的潛力，亦會積極參與香港特區的建設。我們的建議是要設法確保青少年能盡量發揮潛能，因而提出了一個三管齊下的方法。

首先，我們應加強青少年對那些廣受接納的正面價值觀的認同，使他們具備必需的社交技巧和生活技能（第 41 段）。此舉一方面既可收窄成年人與青少年在看法上的差距，另一方面，亦可鼓勵社會人士和青少年為建設更美好的香港而努力。我們注意到《青年約章》已載列了這些原則，因此，我們建議應加強推廣《青年約章》（第 42 至 43 段）。

第二，我們建議應不斷制訂一些有系統的領導才能訓練計劃，以迎合青少年在每個發展階段的訓練需要。我們相信，透過這些計劃的磨練，本港的青少年既可增強自信和培養出勇於承擔責任的動力，又能在亞太區以至國際間保持競爭力（第 58 至 62 段）。

第三，我們呼籲社會各界人士都應該視培育我們的青少年為己任，由政府主導推行，其他有關單位，包括家庭、學校、僱主、傳媒、非政府機構和青年團體以至年青人自己則作出支援（第 44 至 57 段）。青少年十分需要愛護，需要在一個關懷他們的社會中成長，這樣他們才能成為一個處處關懷別人和富責任感的人。我們建議必須藉着鼓勵社會人士，尤其是青少年參與義務工作，從而提倡這種關懷別人的社會風氣（第 63 至 66 段）。此外，我們又建議鼓勵社會人士為青少年造就更多機會，好讓他們發揮潛能和擴闊眼界。這些計劃可包括與社會服務有關的活動，以至前往內地或其他國家進行考察和交流計劃等等。在參與活動的過程中，青少年可透過實際經驗而建立個人的性格（第 67 至 70 段）。最後，我們促請當局為青年發展設立一項中央設施。這項中央設施，將標誌著政府和社會人士致力協助本港青少年全面發展潛能的長遠承擔（第 71 至 73 段）。

我們知道在這次研究之前，已經有很多同類的研究。我們並不認為這次研究可為種種與青少年和青年發展有關的問題提供解決辦法，亦不相信這次研究應該或可以做到這點。我們希望我們的建議能夠有助解決這次研究所突顯的一些問題，並為那些致力促進本港青少年福祉的個別人士和機構提供思考資料。更重要的是，我們是希望見到有實際的行動，相信我們的建議不會引起過多的辯論和商討，因為這些建議沒有一項是具爭議性的，這些都是根據實徵研究而提出的合理建議。我們認為所涉及的事項已經過長時間的討論，現在應是採取行動的時候。



羣策羣力 轉危為機

一九九八年十月七日立法會席上

行政長官董建華
施政報告

青年人

111. 香港的未來將由今日的青年人去塑造；年輕一代的品德、學養、技能和對社會的歸屬感，在在影響社會日後的發展。我鼓勵青年人不斷追求新知識，勇於創新，同時積極參與社會事務。我希望青年人既為中華文化感到自豪，也能培養國際視野；既重視個人權利，也樂意履行對社會的義務。

112. 青年事務委員會已完成一項青年發展研究，制定了青年工作的未來路向，目的是要幫助青年人充分發揮所長。來年，我們會與委員會和其他機構合辦多項活動，協助青年人培養正確的價值觀，並會籌辦訓練計劃，培養青年人的領導才能和應付實際生活的技能；此外，我們也會提供更多機會，讓青年人投身義務工作，以及參加與其他國家的交流計劃。我也鼓勵青年朋友多參加各種能夠加深他們對內地認識的活動。另外，我們會重建柴灣社區中心，作為青年發展活動的基地。我在此響應青年事務委員會的呼籲，請社會各界一同培養青年人的良好品德。在這方面，家長和教師同樣有責，當然也少不了青年人本身的努力。

擬建的柴灣青年發展中心的
財政可行性研究

報告摘要

威格斯(香港)有限公司受香港特別行政區政府民政事務局委託，就柴灣社區中心現址興建青年發展中心的計劃，進行財政可行性研究。本研究的內容包括下列各方面：

1. 就青年發展中心的選址進行位置分析；
2. 就設施的供求進行市場調查；
3. 就設施的市場定位及發展概念提供意見；
4. 就中心啟用起計 10 年內的財政狀況進行分析；
5. 就中心的財政預測進行敏感度分析；
6. 就中心日後的保養及修葺費用，研究應具備儲備金的規模；
7. 就應急資金的預算提供意見，以便應付中心運作初期可能出現的收入不足情況。

我們基於以下的調查／研究分析結果，得出報告中的結論：

- 對柴灣及其他地區的土地用途、競爭對手進行的調查；
- 對現時辦公室使用者的需求研究；

- 以青年為對象的非政府機構對辦公室的需求調查；
- 對物業市場走勢及經濟數據的分析；
- 就委託部門提供的成本數據進行分析；
- 對香港房地產的研究，以及顧問及估價工作的經驗。

擬建的青年發展中心

擬建的青年發展中心坐落環翠道和柴灣道交界，即柴灣社區中心現址。地盤面積約為 3 900 平方米。

擬建的青年發展中心將來的建築樓面總面積達 35 000 平方米，屬綜合用途發展項目，主要部分包括：

- 會議中心(淨面積：3 270 平方米)
- 資訊科技中心(淨面積：1 015 平方米)
- 藝術中心(淨面積：1 610 平方米)
- 多用途設施場地(淨面積：5 500 平方米)
- 商場(淨面積：4 000 平方米)
- 國際青年旅舍(淨面積：3 740 平方米)

柴灣的土地用途和發展情況

柴灣位於港島東南部，是港島都會區東面的邊緣地區。陸路交通便利，接達地鐵港島線、東區走廊和柴灣道。

柴灣的樓宇多屬公營房屋。儘管該區的地鐵站上蓋建有杏花邨和新翠花園兩個大型私人屋苑，但租住公屋和居屋單位仍佔該區總房屋量約75%。興華邨、漁灣邨、山翠苑、怡翠苑都是該區的一些公營房屋發展計劃。

柴灣亦是本港的次要工業區之一。祥利街、利眾街和貨物裝卸灣一帶，工廠大廈林立，既有舊式工廠和倉庫大廈，亦有少數類似辦公樓宇的新型工業大廈夾雜其中。

多用途設施

在進行研究初期，曾有建議在青年發展中心預留淨面積約 5 500 平方米，以闢作辦公室。由於當時亦擬以“需否駐於中心”為原則，把大部分辦公室限於只供認可非政府機構使用，因此，我們除就一般辦公室使用者現時的需要進行研究外，亦就多個指定非政府機構對辦公室的需求展開調查。調查的方式是先發出問卷，再進行面晤。交回問卷和其後參與面晤的非政府機構，數目相同，均為 32 個。儘管如此，這兩項調查的受訪機構卻不一樣。

調查結果顯示：

- 各非政府機構均需要場地，以舉辦青少年活動和計劃；
- 大部分非政府機構均認為無須單為行政工作而在青年發展中心設立辦公室；

- 非政府機構對於青年發展中心的位置是否恰當一事，意見分歧。贊成和反對的非政府機構數目參半；
- 大部分非政府機構均希望獲分配的面積介於 1 000 至 3 000 平方呎之間；
- 部分沒有接受資助的非政府機構促請政府給予特別優惠。就租金來說，大部分機構都建議政府提供租金減半的優惠；
- 非政府機構建議增加的設施包括：歷奇設施、攀石場地和足夠的多用途活動室。

考慮調查結果後，我們建議棄用一般的辦公大樓設計，改為採用中等質素、多用途、富靈活性的樓面和大樓設計，附以足夠的基本屋宇裝備，以配合資訊科技的應用。

商場

青年發展中心商場的淨面積為 4 000 平方米，當中 700 平方米將用作開設餐廳或美食廣場，餘下的 3 300 平方米可作一般的零售或商業用途。當局並計劃預留最多 50% 的商場面積，用以訓練青年人的營商才能。

研究結果顯示，區內其他購物商場將為青年發展中心商場帶來競爭壓力，特別是柴灣地鐵站上蓋的新翠商場。為加強中心商場的競爭力，我們對商場的建築設計和店舖的組合有下列建議：

商場的建築設計：我們建議接管並改建現有的行人天橋，方便市民由地鐵站前往商場。行人天橋將安裝空調，並可開設小規模的攤檔或舉

行文化活動(例如畫展)。此外，也可探討能否興建另一條行人天橋，連接青年發展中心和環翠邨。請參閱第 4 章第 4.4.1 段。

為吸引人流，我們建議把商場其中 400 平方米的樓面設於中心地下外圍，餘下的 2 900 平方米則設於連接行人天橋的 1 樓。

店舖的組合：柴灣／筲箕灣區目前沒有主題商場。我們建議為中心塑造獨特形象，推廣健康、正面和積極的生活。我們建議把培訓營商技巧的店舖設於指定的青年區，合適的店舖種類包括大型書店、辦公文具用品店、禮品店、沖晒店及旅行社等。

由於營商技巧培訓計劃是否可行仍屬未知之數，青年區所佔面積不應多於商場面積的三分之一(即 1 100 平方米)。商場店舖的分布設計應具備足夠彈性，讓青年區日後可與其他購物區合併和交替使用。

國際青年旅舍

根據香港旅遊協會的記錄，香港現有 11 間國際青年旅舍，提供合共 1 759 個房間。這些旅舍分別位於中區、半山區、尖沙咀、油麻地和紅磡。雖然青年發展中心並非座落於遊客區，但中心鄰近淺水灣、海洋公園、赤柱街市等旅遊點，卻是其優勝之處。此外，中心與地鐵連接，可節省旅客前往參觀名勝的交通時間。

由於國際青年旅舍的顧客多以省儉為原則，旅舍的收費必須具競爭力，才能經營得當。

最近旅遊業強勁復蘇，進一步證明興建青年旅舍的建議是可行的。二零零零年首 10 個月，本港酒店房間的平均入住率約為 83%，而全年的入住率更估計超過這個百分率。

在房間類型的配置方面，我們建議旅舍的 150 個客房中，必須有 90% 是雙人房，而其餘 10% 則必須是單人和三人房。我們亦建議闢設一所附有 8 至 12 張睡牀的宿舍，以供交流計劃及其他團體活動的參加者使用。

旅舍提供的設施將包括直通國際電話、私人保管箱、小酒吧、旅遊及諮詢櫃檯、自助投幣洗衣機和附設電視的休息室。其中一些房間會裝設數據埠連接口，方便上網、接收電子郵件和收發傳真用途。

財政分析

我們分兩個階段為擬建中心進行財政分析。在第一階段，我們根據蒐集到的市場數據，以及委託部門提供的會議和文化設施資料，來評估將來中心的正常收入。我們計算出正常收入後，再減去根據預訂政策給予客戶的優惠折扣後，得出折扣後的應得收入。此外，在計算會議和文化設施的使用增長率方面，我們是參照消費物價指數的趨勢來估計的。至於多用途設施、商場和國際青年旅舍的使用率，則是透過分析該 3 個範疇的市場表現而計算得來。

在第二階段，我們在計算擬建中心的營運開支時，參考了一些設有同類設施的會堂和文娛中心的過往記錄，並且考慮到擬建中心的若干設施和特點，作出適當的調整。

自 2004 年起計 10 年內的純利如下：

年份	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
純利 (百萬元)	-3.58	0.61	5.06	9.77	10.06	10.36	10.67	10.99	11.32	11.66

財政分析中的敏感度分析，就是假設一些最樂觀和最悲觀的收入和開支情況，並估計其變化。分析結果載於第 6 章。

儲備金

我們亦已估計須預留作為中心日後維修及保養經費的儲備金的數額。計算方法是假設每年撥出收入的一部分 — 3%、5%、10%、15% 或 20%，並以每年息率 3% 計算。有關推算如下：

從每年收入中撥出小部分	第 10 年年終時的儲備金總額 (利息以年息 3% 累積)
3%	15,811,350 元
5%	26,352,250 元
10%	52,704,500 元
15%	79,056,750 元
20%	105,409,000 元

我們估計在第 10 年年終時所需的儲備金約為 76,230,000 元，大約相等於從每年收入撥出 15% 的總額。因此，我們建議最好預留 15% 的收入作為儲備金。

應急資金

我們亦已估計擬建中心在啟用後 6 至 12 個月內所需的應急資金。預留的金額，將用於應付上述期間會議中心、資訊科技中心和藝術中心的營運費用，以及管理中心公用地方的最低成本。

我們的預算顯示，6 個月所需的應急資金為 20,000,000 元，12 個月則需有 40,000,000 元。

預計青年發展中心在十年內所得的盈利(二零零三年十月)

(單位：港幣百萬元)

	2003	2004	2005	2006*	2007*	2008*	2009	2010	2011	2012	2013
收入											
A. 會議中心, B. 資訊科技中心, C. 藝術中心											
每年通脹率	0.0%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
累計增長率	0.0%	0.5%	1.0%	1.5%	2.0%	3.5%	5.1%	6.7%	8.3%	9.9%	11.5%
會議中心	7.52	0.00	0.00	2.67	6.13	7.01	7.90	8.02	8.14	8.26	8.39
資訊科技中心	1.71	0.00	0.00	0.61	1.40	1.60	1.80	1.83	1.86	1.88	1.91
藝術中心	5.24	0.00	0.00	1.86	4.28	4.88	5.51	5.59	5.67	5.76	5.84
小計(項目A、B和C)	14.47	0.00	0.00	5.14	11.81	13.49	15.21	15.44	15.67	15.90	16.14
D. 多用途設施場地											
累計增長率	0.0%	0.5%	1.0%	1.5%	2.0%	3.5%	5.1%	6.7%	8.3%	9.9%	11.5%
多用途設施場地	1.81	0.00	0.00	0.64	1.48	1.69	1.90	1.93	1.96	1.99	2.02
小計(項目D)	1.81	0.00	0.00	0.64	1.48	1.69	1.90	1.93	1.96	1.99	2.02
E. 商場											
累計增長率	0.0%	0.5%	1.0%	1.5%	2.0%	3.5%	5.1%	6.7%	8.3%	9.9%	11.5%
商場	8.75	0.00	0.00	3.11	7.14	8.15	9.19	9.33	9.47	9.61	9.76
小計(項目E)	8.75	0.00	0.00	3.11	7.14	8.15	9.19	9.33	9.47	9.61	9.76
F. 國際青年旅舍											
累計增長率	0%	0.5%	1.0%	1.5%	2.0%	3.5%	5.1%	6.7%	8.3%	9.9%	11.5%
國際青年旅舍	3.45	0.00	0.00	1.23	2.82	3.21	3.63	3.68	3.73	3.79	3.85
小計(項目F)	3.45	0.00	0.00	1.23	2.82	3.21	3.63	3.68	3.73	3.79	3.85
總收入	28.48	0.00	0.00	10.12	23.24	26.54	29.93	30.38	30.84	31.30	31.77
營運成本											
累計增長率	0%	0.5%	1.0%	1.5%	2.0%	3.5%	5.1%	6.7%	8.3%	9.9%	11.5%
職員成本	16.32	0.14	5.94	16.57	16.65	16.90	17.15	17.41	17.67	17.94	18.20
水電及維修保養費用	15.37	0.00	0.00	7.80	15.68	15.91	16.15	16.40	16.64	16.89	17.14
其他營運成本	5.00	0.13	1.36	3.22	5.10	5.18	5.25	5.33	5.41	5.49	5.58
總營運成本	36.69	0.27	7.30	27.58	37.43	37.99	38.56	39.14	39.73	40.32	40.93
純利(虧損)	(8.21)	(0.27)	(7.30)	(17.47)	(14.19)	(11.45)	(8.63)	(8.76)	(8.89)	(9.02)	(9.16)
佔收入百分比	-29%	-	-	-173%	-61%	-43%	-29%	-29%	-29%	-29%	-29%
按二零零五年價格計算的純利(虧損)價值		(0.27)	(7.30)	(17.38)	(14.05)	(11.17)	(8.29)	(8.29)	(8.29)	(8.29)	(8.29)
由二零零四至二零一三年的純利(虧損)總價值(按二零零五年價格計算)				<u>(91.62)</u>							

*已計及中心落成後，首三年運作期間的收入會較少(第一年的收入預計只達應有收入的70%，第二年為80%，第三年為90%)
 預計啓用日期：二零零六年七月

青年發展中心
預計收入摘要 (二零零三年十月)

	面積/ 座位數目	租金 (元)	計算單位	每日租用 率倍數	租用率	保養時間 百分比	扣除保養 時間的 租用率	每年收入 (百萬元)	給予非政 府機構的 折扣	減去折扣額的 每年收入 (百萬元)
A. 會議中心										
表演廳/會議廳	660個座位	10,000	每4小時	3	70%	15%	55%	6.02	25%	4.52
展覽廳	1000 平方米	10,000	每日	1	50%	10%	40%	1.46	25%	1.10
多用途活動室	500 平方米	1,000	每小時	12	60%	2%	58%	2.54	25%	1.91
							小計	10.02		7.52
B. 資訊科技中心										
陳列室/展覽廳	250 平方米	3,000	每日	1	50%	5%	45%	0.49	25%	0.37
電腦會議實驗室	30 個座位	130	每小時	12	50%	5%	45%	0.26	25%	0.19
電腦實驗室	180個座位	780	每小時	12	50%	5%	45%	1.54	25%	1.15
							小計	2.29		1.71
C. 藝術中心										
戲劇室	250 平方米	250	每小時	12	60%	5%	55%	0.60	25%	0.45
舞蹈室	400平方米	400	每小時	12	60%	5%	55%	0.96	25%	0.72
藝廊	200平方米	500	每小時	12	20%	5%	15%	0.33	25%	0.25
美術室	250 平方米	600	每小時	12	20%	5%	15%	0.39	25%	0.30
影片拍攝室	100 平方米	400	每小時	12	20%	5%	15%	0.26	25%	0.20
視聽實驗室	60平方米	400	每小時	12	30%	5%	25%	0.44	25%	0.33
錄音室/混音室	90 平方米	2,000	每小時	12	40%	5%	35%	3.07	25%	2.30
練琴室	60平方米	200	每小時	12	25%	5%	20%	0.18	25%	0.13
樂隊排練室	45 平方米	300	每小時	12	50%	5%	45%	0.59	25%	0.44
攝影室/沖曬用黑房	60平方米	250	每小時	12	20%	5%	15%	0.16	25%	0.12
							小計	6.99		5.24

	面積 (平方米)	單位租金 (元)	計算單位	月租(元)	租用率	每年收入 (百萬元)	給予非政 府機構的 折扣	減去折扣額的 每年收入 (百萬元)
D. 多用途設施場地								
多用途設施場地	3700	96	每平方米每月	355,200	85%	3.62	50%	1.81
					小計	3.62		1.81
E. 商場								
餐廳/美食廣場	540	225	每平方米每月	121,500	80%	1.17	0%	1.17
零售店舖(私人區)	1800	360	每平方米每月	648,000	80%	6.22	0%	6.22
零售店舖(青年區)	900	180	每平方米每月	162,000	70%	1.36	0%	1.36
					小計	8.75		8.75
F. 國際青年旅舍								
	房間數目	房租(元)	計算單位	日租(元)	租用率	每年收入 (百萬元)	營運利潤	減去折扣額的 每年收入 (百萬元)
國際青年旅舍	150	300	每間房每晚	45,000	70%	11.50	30%	3.45
					小計	11.50		3.45
					總計	43.16		<u>28.48</u>

註: (與2001年時進行的財政評估的比較)

根據差餉物業估價署擬備的租金指數，項目D的單位租金減低20%

根據差餉物業估價署擬備的租金指數，項目E的單位租金減低10%

項目D和E的可出租面積已按照工程顧問的意見更新

項目A、B和C的租用率，已扣除保養的時間

根據香港旅遊發展局擬備的《二零零二年香港酒店業研究報告》，項目F的營運利潤更改為30%

摘要

引言

1. 民政事務局委託了 IBM Business Consulting Services 進行研究，檢討於柴灣興建的青年發展中心(中心)的計劃範疇，以及探討在興建和營辦中心、融資和維修保養方面，採用“公營部門與私營機構合作”(“公私營合作”)方式的可行性和適用範圍。
2. IBM 顧問公司所進行的研究，旨在評估須否更改中心原擬提供的設施項目，以及確定在興建和管理中心、融資和維修保養方面，採用哪種“公私營合作”形式最為適當，務求有效地達到設立中心的目標，同時確保中心在財政上能夠維持下去。在確定“公私營合作”方式可行之後，顧問研究隨即探討哪一種“公私營合作”模式可達致最佳的經濟效益，並建議了一套推行策略，以便民政事務局進一步落實有關計劃。
3. “公私營合作”方式是通過公私營機構的合作，善用私營機構的專長提供公共服務，務求達至雙方長期互惠互利。在這種方式，公私營機構會力求達到提高服務成效、減低風險、節省成本的共同目標。同時，雙方會根據具約束力的買家與服務提供者協議，各自擔當商定的角色和履行有關的職責。
4. 本總結報告旨在：

- 概述成立中心的背景；
- 介紹“公私營合作”方式下的目標和服務要求；
- 研究外地根據“公私營合作”方式提供的社區／青年設施和服務，並列舉可供借鏡的經驗；
- 列明有關的市場意向調查結果，概述服務提供者對採用“公私營合作”方式提供中心設施和服務方面的意向和能力；
- 評估中心設施和服務的需求；
- 根據需求量的評估結果，建議如何修訂計劃範疇；
- 分析中心以公營部門模式運作時可能出現的財政狀況；
- 就“公私營合作”模式的商業原則及有關的風險分擔機制提出建議；
- 確定和評估可行的“公私營合作”業務模式；
- 就“公私營合作”模式制定商業理據；
- 分析有關推行的事宜，並建議高層次的實行計劃，以進一步落實建議的“公私營合作”模式。

青年發展中心

5. 二零零一年十月，財務委員會批准在柴灣興建中心的建議，並同意撥出 5.509 億元，以資助中心的估計建設費用。華人永遠墳場管理委員會也同意捐出 2 億元，以資助中心的部分建設費用。民政事務局曾在二零零零至零一年度委託顧問就這項計劃進行財政可行性研究，根據研究結果，中心在啟用後的首十年營運期間應有足夠財力維持運作。財務委員會考慮到中心在最初十年會用自負盈虧的形式經營，不會為政府帶來經常開支，而中心應可累積足夠的營運利潤，以支付日後的維修及保養費用，因此批准進行這項工程計劃。

6. 設立中心的主要目的，是要凝聚全港的青年發展活動。中心會提供設施及場地，以供推動青年發展及訓練之用。此外，中心會為參與青年發展工作的非政府機構及青年團體提供設施和場地上的支援，而收費是這些團體可以負擔的。

7. 中心地基的打樁和地庫工程已於二零零三年年底竣工。然而，考慮到計劃自二零零一年獲准之後經濟環境方面的轉變、該中心推動青年發展的目標，以及如果按照原先建議的“有限公司模式”運作所涉的大額職員開支及其他經營成本等因素，我們估計(根據民政事務局在二零零三年十月所作的評估)中心在啟用後的首十年營運期間，可能會出現超過 9,000 萬元的經常赤字。民政事務局關注到，如果中心採用傳統的營辦和管理模式，各項設施未必可以物盡其用，而收入也未必足以支付中心的經營開支。此外，擬建設施的內部設計也有欠靈活，未必能夠應付日後中心使用者不斷轉變的需求。

就其他地區的有關經驗進行研究

8. 研究小組就海外一些以“公私營合作”方式提供的同類設施和服務進行研究，有關設施包括社區、青年及消閒中心設施，以及其他公營設施：
 - 台灣 — 台南市兒童福利中心
 - 澳洲 — 悉尼奧運超級體育館[Superdome]及維多利亞州法院[County Court]

- 美國 — 拉斯維加斯杜蘭哥山社區(青年)中心 [Durango Hills Community(Youth)Centre]
- 英國 — 達德利健康及社區中心 [Dudley Health and Community Centre]

9. 研究範圍包括以“公私營合作”方式提供的服務及活動的範疇、有關服務及表現的要求、所採用的“公私營合作”模式及採用有關模式的原因、合約期，以及對上述模式的好處及風險的一些看法。

10. 這項研究主要用“桌面調查”方式進行，以有關的海外公營部門(即買家)及提供服務者(私營機構)的網站資料作為根據，輔以向選定買家所進行的電話訪問。研究小組就各個中心採用“公私營合作”／合約方式的不同背景及目的進行研究，並評估這些經驗適用於香港的程度。

11. 研究的主要結論如下：

- 世界各地採用“公私營合作”方式來管理／營辦社區／青年中心的情況愈來愈普遍。這種方式有助改善有關服務的形象和質素，並能解決政府財政緊絀的問題；
- 社區／青年中心所採用的主流“公私營合作”模式是與提供者簽訂營辦及維修保養合約，並訂明必須自負盈虧。不過，這類合作模式的服務範圍近年已擴展至包括設計／興建的層面；
- 採用“公私營合作”模式營辦社區／青年中心的合約期，一般由15至30年不等，合約期的長短視乎合作模式的類型而定；
- 這些社區／青年中心的主要收入來源包括活動收費、會員費，以

及設施／旅舍租金；

- 服務表現應與付予服務提供者的報酬掛勾；
- 訂立具吸引力的主題和不斷轉換主題，以維持青年中心的“新鮮感”，是很重要的。例如：資訊科技設施已不再是最吸引青年人的事物。有關的服務規格必須着重成效和有彈性，務求令活動／課程更具創意；
- 如通過單一的“公私營合作”安排提供多樣服務，各方面得互相合作，價值觀也需相同。

服務要求及提供服務的標準

12. 政府訂明服務要求時，應着重成效或結果，讓服務提供者在構思服務內容及方式時發揮創意。

13. 可由私營機構提供的核心服務分為以下類別：

- 設計和興建中心設施(包括青年旅舍)，並提供建設費所需的融資；
- 營辦和管理中心設施；
- 維修中心資產(包括日常維修及特別維修)；
- 負責中心資產的改善工程及主要翻新工程；
- 負責中心設施的市場推廣及租賃工作、租務管理，並提供特別租用服務；
- 提供青年發展活動及服務。

14. 政府就提供青年發展活動訂定服務要求時，應向服務提供者清楚闡明有關青年發展方面的目標，同時列出屬意的中心主題作為參考之用，但應避免過分詳細列明營辦者可舉辦的活動類型。這樣可令營辦者在設計活動時能靈活行事，以鼓勵其發揮創意。
15. 政府可考慮在“服務要求”內訂明，服務提供者須每月撥出特定設施的某個百分比的使用時間／地方供政府優先使用，並免收費用或按經議定的折扣收取費用。
16. “服務要求”摘要載於附件 2。

市場意向評估

17. 研究小組進行市場意向調查，目的是蒐集有關以下各方面的最新市場資料和意見：
 - 是否有機構有意提供所需服務；
 - 有意提供所需服務的機構的能力如何；
 - 就營運及商業／財務安排而言，有意提供服務的機構傾向接受怎樣的合約結構。
18. 調查結果清楚顯示，市場上有足夠數目的公司有興趣和能力提供所需服務。受訪的機構共有九個，包括建築工程公司以至藝術文化機構。其中八個機構目前正提供與“公私營合作”計劃的一個或多個項目有關的服務；餘下一個機構為商會，該會一向代表本港企業의各種意見。在所有有潛力成為營辦者的機構中，有七個表示有意參與部分或整個“公私營合作”計劃。

19. 受訪機構提供了在社區設施方面的參與範圍及程度的資料，並就多方面的事宜提出實用意見，這些事宜包括中心的設施、活動、擬採用的主題、參與各方的角色和職責、服務規格、付款機制及表現評估方法。此外，關於私人機構參與本計劃可能帶來的好處、業務模式及其他商機，受訪機構也就一些看法提供了意見。

使用者需求評估

20. 研究小組根據民政事務局提供的名單約見了 17 個非政府機構，以期了解他們對中心的期望和對各項設施的潛在需求。此外，研究小組還諮詢其他可能會使用中心的團體和機構，包括學校、藝術文化團體、教育及訓練機構，並為青年舉辦專題討論會，以蒐集他們的意見。
21. 有關各方對中心原擬興建的設施所提意見和主要關注事項如下：
- 政府與中心的未來營辦者必須就推動青年發展的目標達成共識，並按既定目標訂出各項青年活動計劃，從而確定設施方面的要求。
 - 在設計各項設施時，必須作出靈活的安排，以供進行不同類型活動之用，並方便作出改動。多用途室是深受歡迎的設施之一。
 - 會議中心內的會議和展覽設施也頗受有意使用中心的機構和團體歡迎。
 - 藝術中心或資訊科技中心原擬提供的設施現已不再需要，因為本港已有很多同類型的設施。此外，鑑於科技日新月異，青年的潮流也瞬息萬變，一些設施如錄音室、攝影工作室／黑房及電腦實驗室的需求也有可能不復存在。

- 青年旅舍可採用“城市旅館”的模式，這類旅館能夠針對那些對酒店設施要求不高的背包旅客或負擔能力較低的年輕旅客的市場需要，在外國的城市相當受歡迎。
22. 不同類型的用戶對中心的需求可能截然不同。一些規模較大的非政府機構和學校會要求提供大型表演場地和會議設施，以舉辦大型活動。然而，規模不大的非政府機構及制服團體卻需要研討／會議室，以進行定期訓練。有些則希望中心能提供辦公用地，作設置辦事處之用。
 23. 另外，一些規模較小、並非高度專業的藝術文化團體則需要一些設施作練習、排演和表演用途。他們認為中心可以在設施、訓練及資源方面為藝術文化活動(包括媒體的研究)提供支援。
 24. 教育和培訓是推動青年發展的兩大要素，與中心的目標是一致的。多個教育及訓練機構也明確表示有意長期租用中心，以分設教育／培訓中心。此外，青年發展中心也可為遙距課程院校所辦的住校修讀課程提供研討和住宿的地方。

檢討計劃的範疇

25. 中心可針對以下三類使用者：
 - (1) 中小學及其學生。中心可為學校籌辦探訪活動，並為學校推行的計劃提供資源方面的支援。
 - (2) 積極進修的青年。中心可把地方租給教育／訓練學院，以開辦有關課程，藉此吸引更多人使用中心的設施。

- (3) 失業失學青少年。中心可提供場地／機會，讓他們通過非正規教育充分運用創意、表達自己的思想和發揮潛能。
26. 中心要有前瞻性，並提供獨特主題和現時非政府機構或青年服務機構並無開辦的服務。中心可針對某些特別主題，舉辦活動及計劃，以滿足青年的發展需要，特別是幫助他們面對二十一世紀的挑戰。現建議中心可考慮下述主題：
- (1) 擴闊青年的國際視野；
 - (2) 培養青年的創意；
 - (3) 提供基本及職業技能訓練，以增加青年的就業及自僱機會；
 - (4) 鼓勵青年參與社區及公共事務，以及訓練未來的社區領袖；
 - (5) 讓青年人有機會及能力就對其有切身影響的事宜參與決策及行動。
27. 中心可就上述擬議主題提供多元化的活動，並應備有適當的設施，作為舉辦這些活動之用。
28. 經考慮上述擬議主題及活動，研究小組認為中心的大部分設施可按原來的設計圖則予以保留，但須作出若干修改。建議修改的範疇主要包括：
- 把更多位於低層的設施改作商場；
 - 把藝術中心及資訊科技中心原先擬建的大部分設施改作多用途場地／多用途室。

29. 個別設施的位置須予重新考慮，以配合其他經重新組合的設施。此外，中心須備有現代化的資訊科技設備，以便為訓練課程、電子學習計劃、會議及國際交流活動提供支援。
30. 應該注意的是，按照“公私營合作”方式，服務提供者會根據政府所要求的目標制訂推動青年發展的活動計劃，並就舉辦這些活動所需的適當設施及內部間隔設計提出建議。因此，政府不應詳細訂明中心的設施組合。

對應的公營部門成本

31. “對應的公營部門成本”（對應成本）旨在估計民政事務局以內部提供服務模式（即民政事務局就該類設計及建築工程計劃一般採用的方式）營辦中心的假設成本，以及其後自行營辦和維修中心設施的假設成本。因此，有關的對應成本根據轉移及留存的風險加以調整後，便可作為基準，用以衡量任何外部的“公私營合作”方式的成本效益，而民政事務局在考慮是否採用“公私營合作”模式管理和營辦中心時，也可以有關基準評估其是否物有所值。
32. 研究小組就對應成本設想了若干情況，以便分析有關設施在不同的政策及使用情況下所受到的影響。研究小組假設在不同情況下，非政府機構會獲得不同程度的租金優惠，而某些原先建議的設施也會改變用途。財務分析結果顯示，中心如以公營部門提供服務的模式運作，在上述所有假設情況下中心都會出現營運虧損。（見第 12 至 14 頁圖表）

33. 與公營部門運作模式比較，中心如以“公私營合作”方式運作，其中一項可見的好處，是讓私營機構有效地營辦中心，從而節省成本。雖然研究小組可根據民政事務局就成本及運作模式提供的資料，估計有關的對應成本，但要評估和比較“公私營合作”方式所涉及的營運成本，則有一定困難，因為私營機構營辦者可能各有不同的成本結構、運作模式、達致規模經濟以及提高工作效率的方法。
34. 研究小組估計採用“公私營合作”方式可節省營運成本，原因是員工數目會減少(因私營機構的工作方式不同)，而管理層人員薪酬也會減少。粗略估計，假如職員開支每年可節省 540 萬元(尚未計算因私營機構採用更進取的運作方式而可能增加的收益)，在採用“公私營合作”方式下，至少有三個假設情況(情況三、五及七)可達至收支平衡甚至盈利的情況。

中心的對應的公營部門成本		情況							原本基線	民政事務局 基線
		1	2	3	4	5	6	7		
		給予非政府機構使用者 50%減租優惠 (註 1)	減少給予非政府機構的減租優惠 (註 2)	不設非政府機構減租優惠 (註 3)	資訊科技中心及多用途活動室改以長期租約租予教育機構 (註 4)	藝術中心內的設施部分時段租予教育機構 (註 5)	藝術中心改以長期租約租予教育機構 (註 6)	藝術中心改作多用途活動室 (註 7)	威格斯 01 年 2 月 (註 8)	民政事務局 03 年 10 月 (註 9)
租金收入										
會議中心	\$'000	11,684	11,684	11,684	11,684	11,684	11,684	11,684	12,118	10,023
資訊科技中心	\$'000	2,540	2,540	2,540	1,139	1,139	1,139	1,139	2,540	2,286
藝術中心	\$'000	7,974	7,974	7,974	7,974	11,607	2,125	8,357	8,147	6,986
多用途設施 (辦公用途)	\$'000	3,175	3,175	3,175	4,884	4,884	4,884	4,884	6,732	3,623
商場	\$'000	11,372	11,372	11,372	11,372	11,372	11,372	11,372	13,824	10,109
		36,746	36,746	36,746	37,054	40,687	31,205	37,437	43,361	33,027
減去給予非政府機構使用者的 50%減租折扣額：	\$'000	(8,717)	(5,550)	0	(4,915)	(5,823)	(2,921)	(2,921)	(10,915)	(7,996)
會議中心、資訊科技中心及藝術中心	\$'000	(5,550)	(5,550)	0	(4,915)	(5,823)	(2,921)	(2,921)	(5,701)	(4,824)
多用途設施(辦公用途)	\$'000	(1,587)	0	0	0	0	0	0	(3,366)	(1,812)
商場 (青年創業專區)	\$'000	(1,580)	0	0	0	0	0	0	(1,848)	(1,361)

中心的對應的公營部門成本		情況							原本基線	民政事務局 基線
		1	2	3	4	5	6	7		
減租後的租金收入	\$'000	28,029	31,196	36,746	32,140	34,864	28,284	34,516	32,446	25,031
加：旅舍(所得運作純利)	\$'000	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	5,749	3,449
	(A)	30,329	33,496	39,046	34,439	37,164	30,584	36,815	38,195	28,480
運作開支										
職員成本	\$'000	16,816	16,816	16,816	16,816	16,816	16,816	16,816		16,320
水電、清潔及保安	\$'000	11,893	11,893	11,893	11,893	11,893	11,893	11,893		11,700
維修及保養	\$'000	8,667	8,667	8,667	8,667	8,667	8,667	8,667		8,667
宣傳及推廣工作	\$'000	3,096	3,096	3,096	3,096	3,096	3,096	3,096		-
	(B)	40,471	40,471	40,471	40,471	40,471	40,471	40,471	30,000	36,687
淨收入	\$'000	(10,142)	(6,975)	(1,425)	(6,032)	(3,307)	(9,887)	(3,656)	8,195	(8,207)
佔收入百分比	%	-33%	-21%	-4%	-18%	-9%	-32%	-10%	21%	-29%

註：

- 所有設施(旅舍除外)均會給予非政府機構 50%減租優惠。在使用情況方面：
 - 把會議中心、資訊科技中心及藝術中心可租用的時段半數租給非政府機構使用；
 - 所有多用途設施(辦公用途)由非政府機構租用；
 - 商場會預留部分地方給青年作創業之用(1 100 平方米)。

2. 非政府機構使用者租用會議中心、資訊科技中心及藝術中心，可享 50%減租優惠。
多用途設施(辦公用途)及商場不設減租優惠。
3. 非政府機構使用者不獲減租優惠。
4. 資訊科技中心及多用途設施改以長期租約租予專上／教育學院。
5. 與註 4 相似，另外再把藝術中心設施的部分時段租予專上／教育學院。
6. 與註 4 相似，另外再把藝術中心改作多用途活動室，以長期租約租予專上／教育學院。
7. 與註 4 相似，另外再把藝術中心改作多用途活動室(但不會長期租予專上／教育學院)。
8. 威格斯原先在二零零一年二月提出的估計數字。 有關營運開支的細節並無提供。
9. 民政事務局其後在二零零三年十月修訂威格斯原先提出的估計數字。

商業原則及風險分擔

35. 關於選取哪些業務模式以及合約的條款及條件，取決於所制定的主導商業原則。
36. 有關業務模式的章節已列出政府就中心可外判的 13 個項目。至於服務合約的數目及服務組合的形式，則取決於政府所承擔的風險、對市場人士的規模經濟效益和吸引力、服務合約之間的銜接、採購和合約管理成本，以及服務提供者的能力。此外，在訂立合約條款時，也須考慮批出合約的成本、對準服務提供者的吸引力、服務的性質和範疇，以及政府所承擔的風險。
37. 在合約內應訂立條文，規定服務提供者的表現必須達到指明的標準。有關標準應在服務要求說明書內訂明，並須清楚列出有關的服務量／服務成果。當局應准許並鼓勵服務提供者提出建議，以提供一些與指明服務沒有直接關係的增值服務，但前提是這些增值服務必須配合核心服務的範疇。
38. 在合約內應就計劃的不同階段(例如：設計和興建、過渡、營辦和維修各個階段)定下易於計量的主要服務表現指標。此外，合約應該規定服務提供者如何作出匯報，並說明民政事務局和服務提供者在監察表現方面的安排。
39. 在付款安排方面，可採用不同的方式，主要視乎政府與服務提供者簽訂哪類合約而定。一個較可取的做法是，設立服務表現調整機制。在這個機制之下，如服務提供者的表現比指明標準更好的

話，就會獲得獎勵；相反，如服務提供者不能達到有關標準，則會被扣除／扣減應收款項或須作出算定損害賠償。

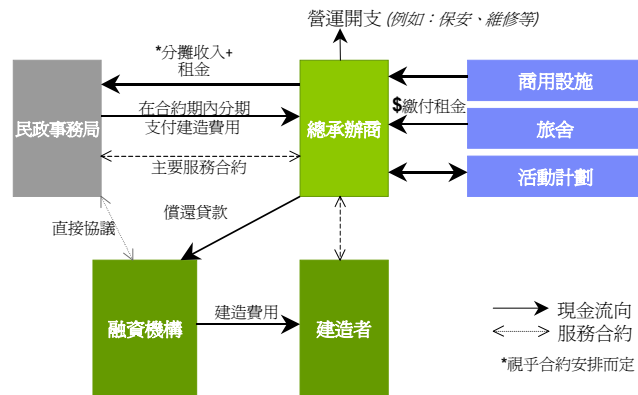
40. 合約應設立機制以處理不遵守合約及違約的情況，並說明有關終止合約事宜(包括合約到期屆滿及提早終止合約)的適當安排。此外，合約也應明確界定資產擁有權及合約期滿的資產安排。
41. 本報告所建議的商業原則，旨在把風險分配予最有能力管理風險的一方承擔，務求獲得最佳的成效。一般來說，服務提供者應在切實可行的範圍內，盡量承擔在興建和營辦階段的風險，但在其控制範圍以外的，則作別論。附件 6 的風險分擔圖表載列了主要風險的初步評估及建議的風險分擔安排。

“公私營合作”方式的商業理據及各業務模式的評估

42. 在進行中心計劃及日後的營運方面，如採用“公私營合作”模式，應可藉着較佳的管理、更具效益的服務及更佳財務成果，為中心帶來多項得益。在財政方面，通過更具彈性的營運安排及提供非核心服務，應可提高設施的使用率，令中心的收入得以增加。此外，引入私營機構的經營方法，以及把更多風險(包括商業風險)轉移到服務提供者身上，也有助節省成本。如採用“公私營合作”方式，政府便能借助私營機構在提供及管理中心設施及服務方面的專業知識，尤其在營辦旅舍和青年發展計劃方面，這方面的知識十分有用，因為旅舍的收入可用以支付中心的營運成本；而青年發展計劃則須緊貼市場需求、最新的取向及做法。

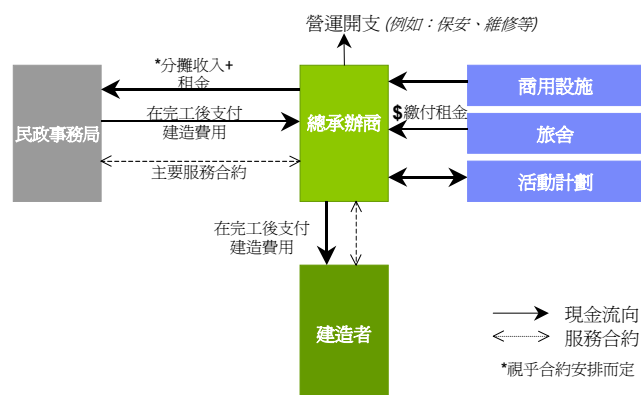
43. 研究小組根據未來的市場參加者的意向和能力、對可能適用於“公私營合作”模式的商業原則所作的分析結果，以及政府所受到的限制，確定了一些可能適用於“公私營合作”計劃的業務模式。這些方案都主張中心日後應交由單一個機構負責營辦及管理。有關方案如下：
44. **“建造、擁有、營辦、移交”** 模式 — 把合約批給單一服務提供者或財團，由該機構負責興建、融資、擁有、管理、營辦、維修保養，以及修復／翻新設施。
45. 把建造及營辦的項目納入同一份合約內，可讓承建商在設計／建造以及營辦／維修保養工作方面作出配合，尤其是在建造及營辦中心的成本／風險方面取得平衡，以盡量減低中心設施在使用期的維修保養開支。
46. 此外，融資機構也可在合約管理方面擔當一定的角色，從而協助政府進行監管工作。由於政府在中心建成及開放後(即建造者已履行職責)，才須開始向服務提供者支付中心的建設費用，而服務提供者也須在合約期內履行有關舉辦活動、設施的運作及保養方面的責任，否則政府不會繼續支付建設費用，因此，融資機構為了自身利益，會加緊監察服務提供者及建造者的表現，以確保服務提供者有能力支付按揭。由於政府是在整段合約期內分期支付建設費，因此可確保服務提供者持續承擔責任／改善服務，減低失責的風險。

“建造、擁有、營辦、移交”模式



47. **建造、營辦、維修合約** — 單一服務機構或財團對建造、裝修、營辦、管理及維修工作承擔全部責任，但中心的擁有權則屬政府所有。除了在資產擁有權以及融資機構在合約期內協助履行監察工作方面有所分別外，這個方案與第一個方案相當類似。
48. 就這個方案而言，由於沒有融資機構，因此，政府在工程管理及監察合約遵從的情況方面，須負起更大的責任。與方案(1)不同，政府須在整項建造工程完成後向服務提供者支付費用，或在各主要建造工程項目里程碑完成後分期向提供服務者支付費用。因此，政府會在建造工程方面承擔風險。同時，由於政府在建造工程完成後已付還建設費用，因此，政府在營辦中心方面所承擔的失責風險會比“建造、擁有、營辦、移交”模式為高。

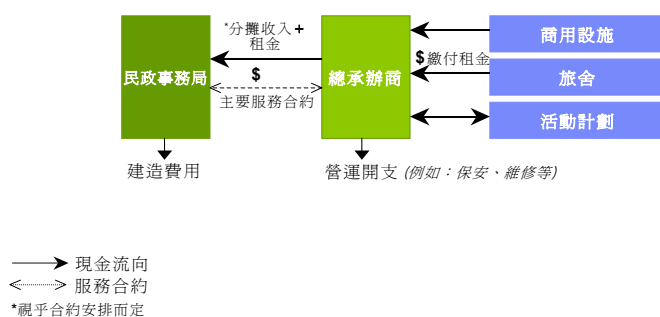
“建造、營辦、維修”模式



49. **營辦及維修合約** — 政府擁有中心並負責建造、修復及翻新工作，而營辦、維修和舉辦活動的工作則轉交私營機構負責。與方案(1)及方案(2)不同，獲“營辦及維修”合約的營辦者不會負責中心的裝修工程。
50. 不過，如政府在內部裝修工程動工前便已招標承投及批出營辦及維修合約，則政府大可要求獲批合約的營辦者參與內部規劃設計及裝修工作，以確保日後該等設施可切合各項活動的要求。
51. 關於營辦及維修工作方面的安排，政府可按照下列其中一種方式與營辦者簽訂合約，這兩種合約的詳情如下：
52. **單一合約** — 營辦者負責租約管理、物業管理及維修以及舉辦活動的工作。服務提供者會把從不同服務項目(可能由次營辦商提供)獲取的收入，用以支付營運開支。

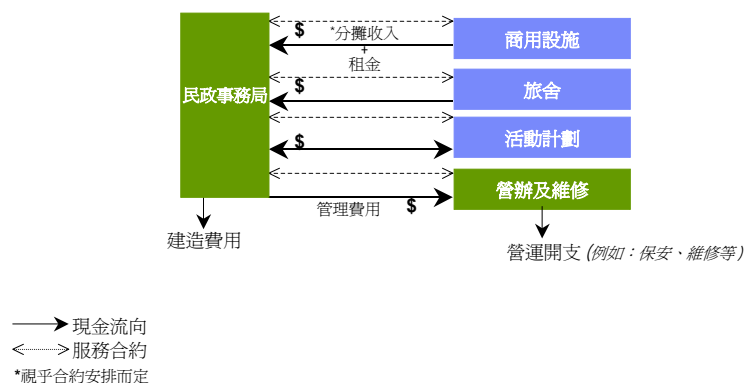
53. 與方案(1)及方案(2)相同，服務提供者須確保中心設施及活動所帶來的收入至少可應付運作需要，從而使有關設施在財政上可維持下去。因此，政府不會承擔任何因中心持續運作而可能帶來的商業風險。

“管辦及維修”模式：單一合約



54. 分別與多個營辦者就不同的服務簽訂合約(包括但不限於零售、活動、旅舍管理、租約管理、物業管理) — 根據這個安排，不論需求多寡，政府都可以把從不同項目的營辦者獲取的租款／收入，用以支付中心的運作及維修開支，或可用以資助活動的經費。不過，政府會繼續承擔營辦中心所存在的商業風險，因此這個方案並不可取，不宜再作考慮。

“營辦及維修”模式：多邊合約



三種業務模式的比較

55. 雖然方案(1)及(2)可以減低中心設施在使用期內的維修保養成本，因而有助政府節省開支，而且方案(1)更能促使服務提供者在營辦及維修保養服務方面爭取更佳的表现，但這兩個方案均可能會令整個中心計劃受到延誤。由於“建造、擁有、營辦、移交”模式及“建造、營辦、維修”模式是推行中心計劃的嶄新方法，如果政府採用這兩個模式，便要用較多時間諮詢有關各方及取得他們的支持和同意。此外，與方案(3)比較，這兩個方案牽涉更多方面，因此要處理的文件較複雜，要進行的協商也可能較多，以致採購過程會較長。

56. 另一方面，如果政府決定採用方案(3)，中心的興建工程便可於短期內復工(上層建築工程的招標程序已經完成，待中央投標委員會審批後便可批出合約)。物色“營辦及維修”營辦商的過程，可以與建造工程同步進行。

57. 除上述方案以外，政府也可以考慮中止建造工程，取消整個中心計劃。

管理

58. 不論是採用方案(1)、方案(2)或方案(3)，要有效管理擬建的中心設施，便須成立一個由有關的非政府機構、學者、有關人士及青年服務專業人士的代表組成的管理諮詢委員會，就中心持續採用的策略向政府及選定的服務提供者提供意見。
59. 管理諮詢委員會須定期根據已商定的服務及工作表現目標，評估服務提供者的表現，並且因應社會經濟環境及政府政策的轉變，檢討這些目標。

實行方式及採購前的工作

60. “公私營合作”方式如要取得成功，參與計劃的有關各方必須謹慎管理各有關人士以及潛在的風險。報告已列出一個高層次的實行計劃，當中包括各項採購前的工作及建議的時間表，這些工作是政府採用“公私營合作”方式所需進行的。

結論

61. 根據本報告載列的資料和研究結果，研究小組認為民政事務局以“公私營合作”方式營辦中心，是切實可行的；而且與其他方

案比較，採用這個模式令民政事務局更加有可能達到物有所值的目標。在考慮過所有與中心有關的資料和情況後，研究小組認為較為切實可行的方案，是與單一的服務提供者簽訂為期約五年的營辦及維修合約，由該服務提供者負責營辦和管理中心所有設施及服務，並通過保留全數營運收入及承擔所有營運成本，藉此承擔商業風險。這個方案可以讓中心的建造工程在較短時間內復工，同時兼享“公私營合作”模式的好處。政府可於施工期間同時就營辦及維修合約招標，以便將來的服務提供者能參與中心的內部規劃設計，確保當中的設施適用於日後提供的活動。