

財務委員會參考文件

青年發展中心計劃進度報告

目的

在 2001 年 11 月 9 日的財務委員會會議上，委員批准從基本工程儲備基金中撥款 5 億 5,090 萬元，以興建青年發展中心(下稱「中心」)。根據財務委員會有關的議程項目(FCR(2001-02)36 號文件)，中心會由一家有限公司以自負盈虧的形式營辦。本文件旨在告知委員有關中心計劃的最新進展。

背景

2. 1997 年，行政長官委派青年事務委員會研究本港青年發展方面的情況，以及為青年訂立發展方針，讓他們盡展所長。青年事務委員會其後提交報告，當中所載的其中一項主要建議，是本港應設立中央設施，作為青年發展工作和活動的基地。行政長官採納了有關建議，並在《一九九八年施政報告》中公布把當時的柴灣社區中心重建，以提供上述設施。

3. 設立青年發展中心的主要目的，是要凝聚全港的青年發展活動。中心會提供設施和場地，以供推動青年發展和訓練之用，並可為參與青年發展工作的非政府機構和青年團體提供指引和支援。

計劃範圍及預算

4. 工程計劃根據在 2001 年 11 月 9 日財務委員會批核的議程項目內所載，在柴灣道與環翠道交界處(毗連柴灣地鐵站)興建樓高 12 層、整體樓面總面積約 36 900 平方米的青年發展中心。中心的用地包括柴灣社區中心舊址及其毗鄰的休憩用地。中心擬提供下列設施－

- (a) 青年會議中心；

- (b) 資訊科技中心；
- (c) 表演和視覺藝術中心；
- (d) 青年旅舍(設有客房 150 間)；
- (e) 餐廳和商店；以及
- (f) 辦公室／多用途活動室。

5. 在 2001 年 11 月，委員批准撥款 5 億 5,090 萬元，以資助計劃的建設費用，加上華人永遠墳場管理委員會捐助的 2 億元，中心的估計建設費用總額為 7 億 5,090 萬元。中心最新估計的建設費用，應在我們原來的預算以內。

工程進度

6. 中心的打樁和地庫工程已於 2003 年 12 月底竣工。政府為中心的上蓋建築工程招標，但由於中心日後的管理和營辦模式仍未確定，因此合約尚未批出。我們已獲得承投有關工程的公司同意，把投標的有效期延長至 2005 年 5 月 1 日。

7. 自 2004 年 1 月起，我們每月須支付承建商約 20 萬元，以妥善維持建造地盤的狀況。

管理及營辦模式

原來的計劃

8. 我們原來的計劃是成立一家有限公司，負責以自負盈虧的形式管理和營辦中心，公司董事局的成員則由政府委任。該公司會直接聘請合適的職員，以負責中心內各項設備和設施的日常管理和營辦工作。根據我們在 2000-01 年度進行的初步財政可行性研究，中心首十年可以在財政上自給自足，政府無須為中心日常的營運及維修負擔經常開支。此外，我們在 2001 年 11 月 9 日的財務委員會會議上表示，擬設立應急基金，以免中心在運作初期因收入不穩而受到影響，而基金可以貸款或

資助的形式設立，我們就這方面有了具體的建議後，便會告知各委員。
近期的轉變

9. 自 2000-01 年度我們就開展這計劃進行財政評估至今，香港的經濟情況已經歷重大變化。在 2003 年年中，我們重新進行了財政評估，有關的結果顯示前景並不樂觀。評估的結果顯示，鑑於自 2001 年後經濟環境方面的轉變、中心推動青年發展的目標，以及原來的計劃運作所涉的大額職員開支及其他經營成本等因素，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。

10. 由於預期採用原來的管理模式會產生財政上的問題，我們在 2003 年 8 月向興建青年發展中心督導委員會(下稱「督導委員會」)提交了一個方案，建議把中心所有設施的管理及營辦權全面外判，但督導委員會成員對這外判方案有所保留。他們最關注的是，中心會由一家大型機構獨佔用作舉辦青年發展活動，剝削其他較小規模的非政府機構和青年團體的權利，因而違背了設立中心的原意，即為各個非政府機構和非政府資助的青年團體提供支援，達到推動青年發展的目標。

顧問研究

11. 考慮到原來的模式所涉及的問題，以及督導委員會對外判安排的關注，我們委託了 IBM Business Consulting Services(下稱「顧問公司」)進行研究，檢討中心的計劃範圍，以及評估在興建和營辦中心、提供經費和維修保養方面，採用「公營部門與私營機構合作」(下稱「公私營合作」)模式的可行性。研究旨在找出一個適當的模式，以便有效地達到中心推動青年發展的目標，同時確保中心有足夠的財力維持運作。研究的主要結果和建議撮載於附件 1。

附件1

最新進展

12. 經考慮顧問公司的研究結果和建議後，我們提出下列建議，諮詢有關人士－

- (a) 採用「公私營合作」模式營辦中心，簽訂單一的營辦及維修合約

考慮到審批上蓋建築工程標書的程序可於短期內恢復進行，而我們既要確保中心能夠以自負盈虧形式運作，又要確保中心能盡早落成，採用上述模式應可在兩者之間合理地取得平衡。中心的營辦商會通過公開招標方式甄選。

- (b) 重新組合中心內的設施及設備

我們會致力作出更具彈性的安排，以滿足市場不斷轉變的需求。現將初步的設施修訂建議載列於附件 2(a)，以供參閱。有關的改動對現時上蓋建築工程的招標文件的合約和成本只有輕微影響。經建議修訂後，各項設施的估計總樓面面積／可容納人數，以及中心的剖面圖，分別載於附件 2(b)和附件 2(c)。

- (c) 為中心的青年發展計劃制定綱領

我們會為中心的青年發展計劃制定清晰的目標，以及訂明有關內容和要求，確保這些計劃會為青少年帶來裨益，同時又能吸引青少年和參與青年發展工作的組織使用中心的設施，藉以提高其使用率。

13. 督導委員會、青年事務委員會及東區區議會轄下的工務建設及發展委員會原則上同意採用上述建議的「公私營合作」模式，以營辦和管理中心，但具體安排須確保中心仍能達致其推動青年發展的目標。

14. 我們在 2004 年 12 月 10 日向立法會民政事務委員會提交上述建議。民政事務委員會在 2005 年 1 月 3 日舉行公聽會，邀請青年團體及有興趣人士出席，就中心計劃發表意見；當日，共有 27 個團體派代表參加。在此之前，青年事務委員會在 2004 年 12 月 22 日也舉行了一次座談會，共有 53 個青年團體派代表參加。

15. 除了小部分團體外，所有出席公聽會和座談會的團體均表明立場，支持建造中心。大部分團體都希望中心能成為香港青年發展工作和活動的地標，並以促進與內地及海外青年交流為重點工作。

16. 不過，關於在「公私營合作」模式下採用**單一**營辦及維修合約以管理和營辦中心的建議，青年團體則持不同意見。有青年團體明白需要引入私營機構的專業意見和經驗，確保中心達到自負盈虧的目標；也知道單一營辦及維修合約的好處，可避免承辦商之間在協調上所產生的問題。但有不少團體擔心，單一私人營辦商可能為了達到自負盈虧的目標而阻礙中心的青年發展工作，政府實在難以有效規管。即使營辦商是非牟利機構，仍有團體擔心，由營辦商統籌青年發展計劃，會令營辦商得以操控中心的使用和運作。部分團體也擔心，如果中心以商業運作為主導，各項設施的租金會令它們難以負擔，以致嚴重影響青年發展計劃的質素。

17. 經考慮青年團體的意見，民政事務委員會要求政府考慮放寬中心須以自負盈虧的形式運作的限制，以便中心在制定合適的管理及營運安排時更具彈性，不會妨礙中心推動青年發展的目標。民政事務委員會也建議，政府應向財務委員會解釋，交代有關中心的管理及營辦模式的最新建議。

建議的管理及營辦模式

18. 考慮到青年團體和民政事務委員會所提意見，我們擬作出以下安排－

- (a) 政府直接負責管理和營辦中心，並支付所需的經常開支。換言之，政府要承擔管理和營辦中心所帶來的商業風險。我們會盡量以具成本效益的方法營辦中心，以達到收回全部成本的目標。如果中心出現營運虧損，我們會通過調配內部資源或籌募捐款，以抵償虧損。
- (b) 為減低營運成本，我們會視乎市場情況，考慮通過簽訂一份或多份管理及服務合約，把中心場地和各項設施的日常管理和營辦工作外判。政府會取回有關設施／活動所賺取的全部收入，並負責支付中心的營運和維修費用，包括承辦商提供管理服務的費用。提供管理服務的承辦商會通過公開招標方式甄選。非政府機構和私人公司如有興趣，均可遞交標書。
- (c) 政府會負責執行管理及服務合約，以及舉辦和統籌各項於中心內進行的青年發展計劃。

- (d) 政府會繼續就中心各項青年發展計劃的目標和內容，廣泛諮詢青年團體及青年事務委員會。
- (e) 我們會設立管理諮詢委員會，就中心的整體策略和目標、青年發展計劃的主題和內容，以及各項設施的使用和分配、租金收費和租賃安排，向政府提供意見。諮詢委員會的成員包括政府各局／部門、非政府機構、青年團體的代表，以及其他參與青年發展工作組織的代表。諮詢委員會成員將定期會見青年事務委員會成員和青年團體的代表，就有關中心的事宜徵詢他們的意見。

19. 根據顧問公司在附件 1 的財務分析結果，如以公營部門提供服務的模式運作，中心可能每年均會出現營運虧損；然而，中心的財政狀況可以通過節省職員開支和增加租金收入而得以改善，方法如下－

- (a) 把管理中心設施的工作外判；
- (b) 把藝術中心及資訊科技中心用途較狹和使用率較低的設施改作多用途場地，從而提高使用率以增加租金收入。

我們會研究其他可行的方法，盡量使收支平衡。

20. 政府會提供開辦中心所需的經費，首年所需的金額約為 4,000 萬元，是按照公營部門提供服務的模式運作所估計的每年營運開支。

21. 我們認為中心及其設施的整體營辦和管理由政府直接負責，較諸交由有限公司負責，行政上會較簡單，也較恰當。此舉也有助確保中心在管理和營辦方面配合青年發展的目標。中心開辦三年後，我們會根據營辦經驗和中心的財政狀況，檢討中心的管理和營辦模式，以便衡量由公營部門提供服務的模式是否最具成本效益和最恰當。我們不排除會就檢討結果研究其他可行的方案。

22. 在中心開辦後，我們會經常向民政事務委員會和青年事務委員會匯報有關中心的進展情況。

未來路向

23. 由於上蓋建築工程的招標工作已經耽誤超過一年，在復工前，我們每月須支付約 20 萬元，用以委聘承建商維持地盤的狀況，因此建造工程必須盡快復工。我們計劃重新展開審批中心上蓋建築工程標書的程序，以便工程可於 2005 年年中復工，並於 2007 年年中竣工。

民政事務局
2005 年 2 月

「檢討青年發展中心計劃範圍及評估在興建和營辦中心、
提供經費和維修保養方面，採用
公營部門與私營機構合作模式的可行性」
顧問研究的主要結論及建議

(A) 就其他地區的有關經驗進行研究

顧問公司就其他地區有關經驗所進行的研究，主要採用「桌面調查」方式。研究結果顯示，世界各地採用「公私營合作」方式來管理和營辦社區或青年中心的情況愈來愈普遍，主要原因是這種方式有助改善服務質素，並能解決政府財政緊絀的問題。研究結果也顯示，社區或青年中心所採用的主流「公私營合作」模式，是與服務提供者簽訂營辦及維修保養合約，並訂明必須自負盈虧。

(B) 評估使用者需求及市場意向

2. 研究小組訪問了多個有代表性的非牟利機構及商業機構，所得的主要結論包括：(a)應為中心訂立一個重點主題，務求把中心與其他青年設施加以區別；(b)在設計中心的設施及設備時應作靈活安排，以期滿足市場不斷轉變的需求(尤以青年人的市場為然)；(c)市場上應有足夠的公司有興趣就中心整個或部分計劃提供管理及營運服務。

(C) 對應的公營部門成本

3. 顧問公司編製了「對應的公營部門成本」(下稱「對應成本」)，用以估計按照原來的計劃政府自行營辦和維修中心的假設成本。在與私營機構提供同類服務所需的成本比較時，對應成本可作為衡量基準。顧問公司設想了若干情況，以分析按照原來的計劃，中心的租金優惠及設施用途改變後所帶來的成本影響，並扼要地列出了每個假設情況下的財政狀況，有關圖表載列於後。

4. 顧問公司的財務分析結果顯示，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。不過，假如中心設施在組合和用途方面有所改變，從而令中心的租金收入增加，便可減少有關虧損額。另外，若能減少營運開支，特別是職員開支，

便可能會達到收支平衡。如要確保中心有足夠財力維持運作，便須在計劃範圍及管理、營辦模式方面作出改變。

(D) 計劃範圍

5. 考慮到可能會使用中心的團體和機構(包括非政府機構、學校、藝術文化團體、教育及訓練機構)所提意見，顧問公司認為在設計各項中心設施時，必須作出靈活的安排，以方便作出改動，迎合不同需要。另外，顧問公司也指出，藝術中心及資訊科技中心的設施使用率會偏低，原因是本港已有很多同類型的設施。因此，顧問公司建議修改原本的設施組合，以提高使用率及租金收入。有關建議如下－

- (a) 把商場集中在低層的位置；
- (b) 把原擬闢作藝術中心及資訊科技中心的地方改作多用途場地。部分多用途場地也可租予專上／教育學院，藉此吸引更多人使用中心的設施。

(E) 管理及營辦的模式

6. 顧問公司在參考其他地區的有關經驗、調查市場意向及評估使用者需求後，建議採用「公私營合作」方式來進行中心計劃。為此，顧問公司提出三個可行的方案，以供考慮。顧問公司就這三個方案所作的分析如下－

方案(1)：「建造、擁有、營辦、移交」模式

7. 單一承辦商或財團對建造、融資、擁有、管理、營辦、維修保養，以及中心的重要翻新工程，承擔全部責任。這個模式的特點如下－

- (a) 建造及營辦的項目會納入同一份合約，這可確保設施的設計符合營辦及維修保養工作的要求，有助減低建造及營辦中心的成本。
- (b) 政府會在整段合約期(一般為期 15 至 20 年)內分期向承辦商支付建造費用，條件是承辦商要達到工作表現目標。此舉可確

保承辦商在營辦及維修保養方面持續承擔責任，也可減低政府所承擔的失責風險。

- (c) 融資機構會提供建造中心的資金，有關款項由承辦商償還。因此，融資機構為了自身利益，會監管承辦商及建造公司的表現。換言之，融資機構可協助政府進行合約管理工作。
- (d) 承辦商所收取的設施租金及活動／訓練班的費用，會用以支付中心的運作開支。
- (e) 承辦商須向政府繳付租用中心的費用，以便享有使用中心及從中心獲取收入的權利。
- (f) 承辦商要承擔營辦中心所引致的任何商業風險。

方案(2)：「建造、營辦、維修」模式

8. 單一承辦商或財團對中心的建造、管理、營辦及維修工作承擔全部責任。根據這個模式，政府會保留中心大樓的擁有權，並須在建造工程完成後向承辦商支付全數建設費用；除此之外，這個模式與「建造、擁有、營辦、移交」模式相當類似。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。

方案(3)：「營辦及維修」模式

9. 政府將負責中心的建造和主要翻新工作，而中心的管理、營辦、維修和舉辦活動的工作則由私營機構負責。有關合約可按照下列其中一種方式處理－

(a) 單一合約

由單一承辦商負責設施的租務管理、物業管理及維修，以及統籌活動的工作。承辦商會分別就中心的設施及活動收取租金及費用，並把所得的收入用以支付營運開支，這與上述兩個模式的做法大致相若。承辦商須向政府繳付租用中心的費用，以便享有使用中心及從中心獲取收入的權利。此外，承辦商須承擔任何因中心持續運作而可能帶來的營運風險。單

一的營辦及維修合約通常為期三至五年，既可讓服務提供者有足夠時間獲取投資回報，也讓政府可以靈活行事，更換表現欠佳的服務提供者。

(b) 簽訂不同的合約

政府可就不同項目的服務，例如設施的租務管理、物業管理、旅舍管理、舉辦與青少年有關的活動等項目，分別簽訂合約。政府會把從設施／活動獲取的所有收入，用以支付中心的營運和維修費用，並向各個承辦商就所提供的服務支付有關費用。政府須承擔營辦中心所帶來的商業風險。由於不同的服務分別按不同的合約提供，而所有收入均歸政府所有，政府會負責支付中心的營運開支，因此較諸其他方案，這個方案未能積極推動各服務提供者致力減低成本及提高設施使用率，藉以增加收入。

10. 顧問公司認為從技術上來說，三個「公私營合作」模式都是可行的，而且均可達到中心自負盈虧的目標。要確保承辦商的工作表現理想、節省更多成本和減少政府承擔的商業風險，方案(1)和(2)應該比較有效。不過，鑑於政府已就中心的上蓋建築工程招標，而建築工程可於短期內復工，因此，與方案(3)相比，採用這兩個方案會令中心的落成日期進一步推遲。原因是政府必須中止目前有關上蓋建築工程的招標工作，並以更多時間進行更複雜的招標採購工作，才可把建造項目與營辦維修工作併入單一份合約。此外，採用方案(1)和(2)也需較長時間完成磋商合約的過程。

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)	藝術中心內的設施的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%

註一

- 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 2001 年 2 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 2003 年 10 月修訂威格斯原先提出的估計數字。
-

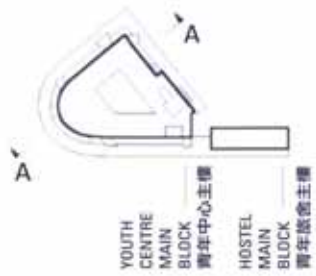
有關青年發展中心計劃範圍的修改建議

樓層	原本擬建設施	修改建議
地下	表演廳	並無改動
1 樓	展覽平台	並無改動
2 樓	多用途禮堂	並無改動
2 樓閣樓	零售店舖	並無改動
	錄像製作室及錄像剪輯工作室	改為零售店舖
3 樓	零售店舖	並無改動
4 樓	美食廣場	並無改動
	舞蹈室	改為美食廣場
5 樓	藝廊／繪畫室／陶藝室	改為多用途場地
	資訊科技展覽區／電腦實驗室／資訊科技辦公室／打印機室	
	零售店舖	
6 樓	攝影工作室／黑房／錄音室／樂隊演奏室／鋼琴室	改為多用途場地
	電腦實驗室／打印機室	
	零售店舖／資訊科技咖啡室	
7-9 樓	辦公室／多用途場地	並無改動
10 樓	旅舍房間／酒吧／接待處／健身室	並無改動
11-12 樓	旅舍房間	並無改動
旅舍大樓	旅舍房間	並無改動

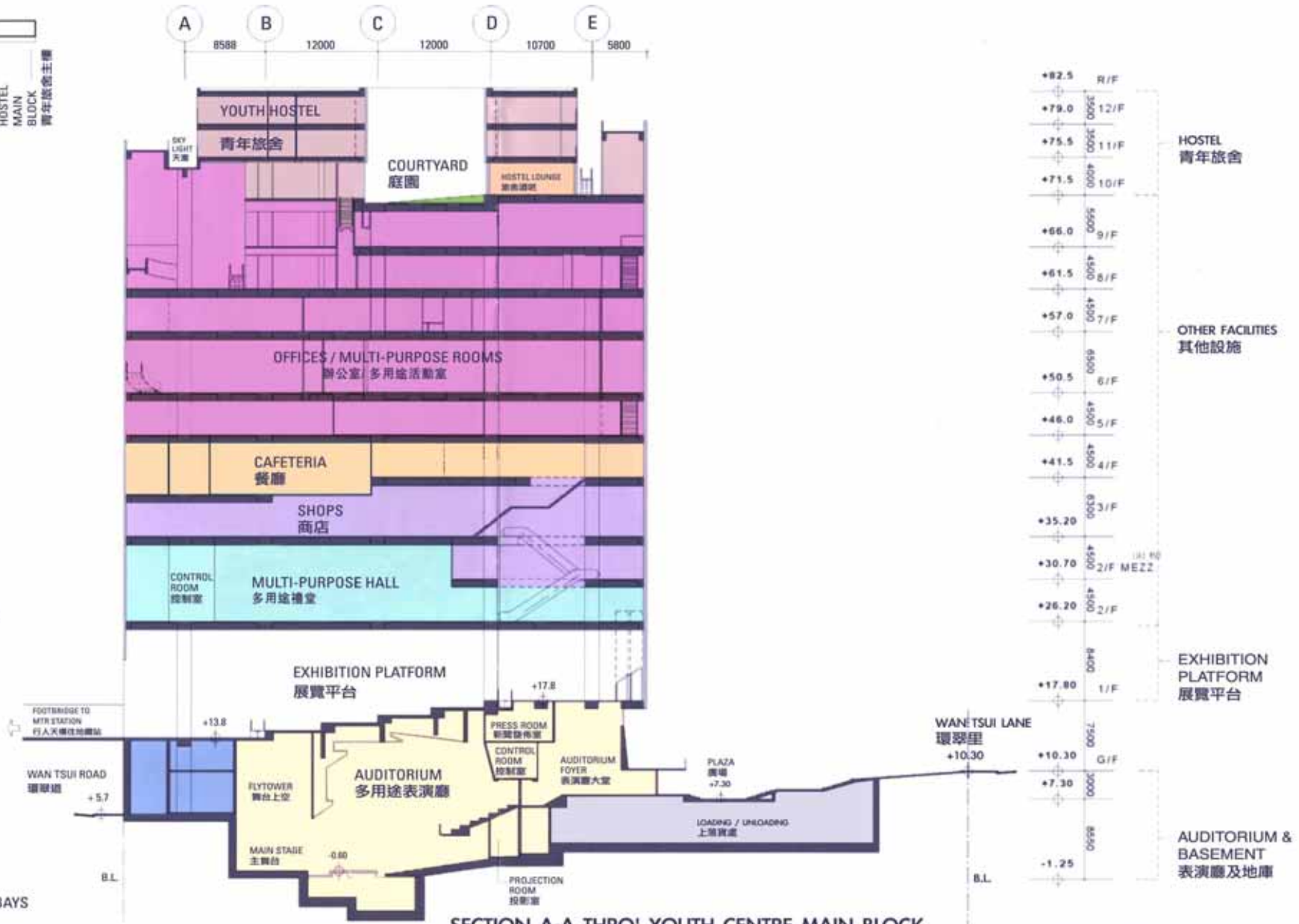
青年發展中心建議的設施組合

Proposed Facilities in the Centre for Youth Development

樓層 Floor	主要設施 Major Facilities	總樓面面積／可容納人數 Gross Floor Area/Capacity
地庫及地下 Basement & G/F	表演廳 Auditorium	660 人 660 persons
1 樓 1/F	展覽平台 Exhibition Platform	約 3 000 平方米 About 3 000 m ²
2 樓 2/F	多用途禮堂 Multi-purpose Hall	約 400 人 About 400 persons
2 樓閣樓及 3 樓 2M/F & 3/F	零售店舖 Retail Areas	約 3 400 平方米 About 3 400 m ²
4 樓 4/F	餐廳/美食廣場 Cafeteria	約 2 300 平方米 About 2 300 m ²
5 – 9 樓 5 – 9/F	辦公室/多用途場地 Offices/Multi-purpose Areas	約 11 500 平方米 About 11 500 m ²
10 – 12 樓及 旅舍大樓 10 – 12/F & Hostel Block	青年旅舍 Youth Hostel	150 間客房 150 rooms



- INTERNATIONAL YOUTH HOSTEL
國際青年旅舍
- OFFICES / MULTI-PURPOSE ROOMS
辦公室 / 多用途活動室
- CAFETERIA / LOUNGE
餐廳 / 酒吧
- SHOPS
商店
- MULTI-PURPOSE HALL
多用途禮堂
- AUDITORIUM
多用途表演廳
- E&M / BACK UP SERVICES
電機及後勤設備
- STORAGE, LOADING / UNLOADING BAYS
貯物室及上落貨處



SECTION A-A THRO' YOUTH CENTRE MAIN BLOCK
青年發展中心主樓剖面圖

