

立法會內務委員會
西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

西九龍文娛藝術區及公營部門與私營機構合作

目的

本文件比較效率促進組於 2003 年 8 月發出的《服務市民－善用私營機構服務：公營部門與私營機構合作的簡易指引》(簡易指引)及當局發展西九龍文娛藝術區所採取的程序，並應一位議員在第二次小組委員會會議上提出的要求，介紹城市規劃委員會在文娛藝術區發展過程中所扮演的角色。

公營部門與私營機構合作的簡易指引

2. 簡易指引由效率促進組於 2003 年發出。簡易指引闡釋公營部門與私營機構合作的基本概念，並因應香港的法制、政策和採購慣例，就如何推行公營部門與私營機構合作提供指導，以鼓勵公營及私營機構在傳統或創新的項目上考慮採用公營部門與私營機構合作模式。

3. 公營部門與私營機構合作包括不同的合作模式。簡易指引(第 1 頁)清楚指出「公營部門與私營機構合作的詳細安排可以，亦應該視個別個案的實際情況而制定」。合作成功的關鍵取決於能否按實際情況及目標而採用適當的模式。

西九龍文娛藝術區發展

4. 政府希望透過發展文娛藝術區，促進政府與私營機構建立長遠伙伴關係，以借助私人機構的財力及商業知識和專長，興建世界級文娛藝術設施、提供高質素文娛藝術節目，以及保護和推廣本地文化傳統。文娛藝術區是文化藝術、潮流消費和大眾娛樂的結合，可以吸引不同層面的市民和海外

旅客。創意工業與商業可互相補益，製造可持續收益。以商業機構享有的彈性、創意及空間，文娛藝術區將可引進具創意的經營策略，靈活引入不同的管理人才，令文娛藝術區洋溢大都會氣息。在新的規劃及管理概念下，文化藝術與商業娛樂會互惠互利。

5. 更重要的是，除如第 4 段提及政府可與私營機構建立伙伴關係，文娛藝術區發展可促進私營機構與文化藝術界在推廣藝術方面的伙伴關係。在 2003 年初發表的「文化委員會政策建議報告」(政策建議報告)中，文化委員會表示支持將西九龍南端 40 公頃用地發展成綜合文娛藝術區。文化委員會認為文娛藝術區的規劃發展應貫徹「建立伙伴關係」的原則。政策建議報告亦強調政府應促成發展商與文化界的伙伴關係，讓文化界參與區內設施的策劃及將來的運作。政府接納文化委員會的建議。為達到這些政策目標，當局決定採用公營部門與私營機構合作模式，發展文娛藝術區。

比較

6. 文娛藝術區的發展過程完全符合簡易指引內的指導原則。發展計劃具備公營部門與私營機構合作的一般元素，如「設計、建造、營運」，並通常涉及大型及高價值的設施或服務、長期合約以及公營和私營機構適當地分配風險和回報。與簡易指引一致，政府小心制定文娛藝術區的發展過程，以切合這個獨特和規模龐大而複雜的項目的實際情況。文娛藝術區的發展建議邀請書已給予最大彈性，以鼓勵私營機構發揮創意，並讓政府在發展過程中塑造文娛藝術區。我們會參考建議評審和公眾諮詢的結果，逐步敲定各項細節，以確保文娛藝術區能滿足市民的需要。

7. 簡易指引與文娛藝術區發展程序比較載於附件。

城市規劃委員會的角色

8. 城市規劃委員會在文娛藝術區發展中所擔當的角色

詳列於附件右方一欄的第 74 至 79 段。

房屋及規劃地政局
民政事務局

2005 年 3 月

立法會內務委員會
西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

2003年8月所發出的《公營部門與私營機構合作的簡易指引》(下稱“簡易指引”)
與西九龍文娛藝術區發展計劃(下稱“發展計劃”)所採用的程序的比較

說明

- 簡易指引 – 2003年8月效率促進組發出的《服務市民－善用私營機構服務：公營部門與私營機構合作的簡易指引》
- 文娛藝術區 – 西九龍文娛藝術區
- 發展建議邀請書 – 2003年9月就文娛藝術區發出的發展建議邀請書
- 藍色 – 程序與簡易指引一致
- 紅色 – 程序與簡易指引不同
- 綠色 – 程序超越簡易指引的規定
- 淺藍色 – 將在發展計劃未來階段採用的程序

簡易指引建議的程序	文娛藝術區發展計劃採用的程序
I. 採用公營部門與私營機構合作模式的決定	
<ul style="list-style-type: none"> ● 進行可行性研究、需求分析及市場測試(第 9、62 頁) ● 簡易指引並無提及要舉辦公開賽 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府曾就文娛藝術區發展計劃參考下列調查／研究： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 前香港旅遊協會於 1998 年委約進行的「香港興建大型新文娛場所的可行性研究」 ➢ 規劃署在 1999 年委約進行的「文化設施：需求及制訂規劃標準與準則顧問研究」 ➢ 民政事務局與康樂及文化事務署在 2002 年委約進行的「有關在香港提供區域／地區文化及表演設施顧問研究」 ➢ 前文化委員會於 2003 年發表的「文化委員會政策建議報告」 ➢ 康樂及文化事務署在 2003 年委約進行的「香港公共博物館及香港電影資料館管治模式顧問研究」 2. 簡易指引的前言提及，大幅度加強借助私營機構提供政府服務，可幫助政府滿足市民對更多和更佳公共服務的需求。發展計劃在文娛藝術方面的目標之一，是促進私營機構參與提供本地文化服務。與由政府負責營運相比，商界可利用其專長，引入商業元素，營運區內的文化藝術設施。 3. 為求讓文娛藝術區用地的總體規劃達致最佳效果，政府在 2001 年舉行國際比賽，徵求發展概念建議。比賽一共收到 161 份參賽作品，並由獨立的十人國際評判團負責評審。冠亞軍及三份優異作品的得獎名單在 2002 年 2 月 28 日公布，其中冠軍由 Foster 隊伍奪得。西九龍文娛藝術區發展計劃督導委員會其後在 2002 年 10 月公布原則上以該冠軍作品作為文娛藝術區總體

<ul style="list-style-type: none"> ● 簡易指引並無要求設立高層委員會 	<p>規劃的基礎。</p> <p>4. 政府在 2002 年 9 月成立文娛藝術區發展計劃督導委員會，統籌有關文娛藝術區的工作，並監察計劃的實施。委員會的主席是政務司司長，成員包括房屋及規劃地政局局長、民政事務局局長、環境運輸及工務局局長、財經事務及庫務局局長，以及有關的政府官員。(請參閱第 47 段)</p> <p>5. 政府曾進行可行性研究，內容包括財務方面和計劃對私營機構的吸引力。由於發展計劃的具體內容仍待在推展計劃的過程中發展成型，有關可行性研究只屬初步研究。</p> <p>6. 由於這些研究涉及政府採用的財務假設，過早披露這些研究可能削弱政府日後與建議者進行磋商時的議價地位，令政府不能為市民爭取符合公眾利益的方案。就此，我們打算在與中選建議者簽訂臨時協議前，在不影響政府議價地位的前提下，公開相關資料。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 評估全期成本(第 7 頁) 	<p>7. 請參閱第 5 段。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 須證明採用此模式更合乎經濟效益(第 10 頁) 	<p>8. 政府不斷致力提高成本效益。我們在發出發展建議邀請書前，已考慮各項研究，亦已根據發展文娛藝術區的政策目標(請參閱文件第 4 及 5 段)制定發展建議邀請書內的要求及評審準則。我們會適當地分配風險；維持公平、公開及具競爭性的競投過程；與建議者進行磋商，以達致最佳方案；以及持續監管私營機構提供服務的情況。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 向利益相關各方及受影響各方解釋該項工程項目(第 10 頁) 	<p>9. 政府已分階段諮詢利益相關各方、受影響各方及市民大眾，至今共有三個階段的諮詢，分別是發出發展建議邀請書前、發出發展建議邀請書後但尚未接到建議書前，以及接到建議書後。</p>

<p>● 簡易指引並無規定這些詳細的諮詢安排。指引沒有規定須就建議書諮詢公眾，遑論聘請獨立顧問</p>	<p><u>在 2003 年 9 月發出發展建議邀請書前</u></p> <p>10. 在舉辦第 3 段提及的國際比賽前，我們已於 2000 年諮詢地產界、有關的專業團體和文化藝術界，並為城市規劃委員會(城規會)和其他有關的法定組織舉行簡介會。</p> <p>11. 政府在 2002 年於全港不同地點舉行公開展覽，展出在國際比賽的得獎作品，並向油尖旺區議會、城規會和其他有關的法定組織匯報比賽結果。</p> <p>12. 我們亦在 2002 年諮詢文化藝術界，然後才決定在發展建議邀請書列為強制性要求的核心文化藝術設施。</p> <p><u>發出發展建議邀請書後但在 2004 年 6 月接到建議書前</u></p> <p>13. 我們多次與文化界會面，商討發展計劃的內容及聽取意見。民政事務局在 2003 年年底至 2004 年年初期間，舉行了一次大型集思會和八次小組會議。房屋及規劃地政局與文娛藝術區發展統籌辦公室亦曾與各有關的專業團體會面，了解他們的意見。我們並為油尖旺區議會、城規會，學術機構、青少年團體和其他有關的法定組織舉行簡介會，同時亦出席其他團體舉辦的論壇。我們在制定詳細評審安排時參考了收集到的意見。</p> <p><u>在 2004 年 6 月接到建議書後</u></p> <p>14. 在 2004 年 3 月，鑑於社會關注文娛藝術區發展計劃，政府宣布就該計劃的入圍建議書諮詢公眾，讓市民了解入圍建議者的構思和承諾，並讓市民表達意見。</p> <p>15. 公眾諮詢的內容包括展出建議書、舉辦研討會，以及為立法會、有關的法定和諮詢組織舉行簡介會。公眾諮詢在 2004 年 12 月中展開，現仍在進行。</p>
---	--

	<p>另一方面，民政事務局局長正出席各區區議會會議，聽取區議員對發展計劃的意見。</p> <p>16. 為提高公眾諮詢的公信力和市民對諮詢的信心，政府委任香港理工大學公共政策研究中心為獨立顧問，分析收集到的公眾意見。這些意見來自意見卡、研討會、與立法會和區議會等法定和諮詢組織舉行的會議，以及所有以書面形式提交的意見。在公眾諮詢期間，顧問亦會進行電話意見調查，並分析結果，以便衡量和引證從不同渠道收集到的意見。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 倘工程計劃涉及以低於已繳足市值地價的價格批地，通常需要諮詢立法會(第 10 頁) ● 財政獨立的發展計劃未必須由立法會在立法或財政方面予以通過(第 10 頁) 	<p>17. 我們從 1999 年起，便在發展計劃各主要階段向立法會議員匯報計劃進展。</p> <p><u>發展建議邀請書發出前</u></p> <p>18. 政府在 1999 年 11 月 18 日向規劃地政及工程事務委員會匯報，表示決定將西九龍的南端發展成世界級的綜合文娛藝術區，以及局部刪除當時一份道路及基建工程合約，議員同意有關決定。</p> <p>19. 政府在 1999 年 12 月 13 日向民政事務委員會匯報，西九龍的南端將發展成世界級的綜合文娛藝術區，結果亦獲議員接納。</p> <p>20. 政府在 2000 年 3 月 9 日向規劃地政及工程事務委員會匯報國際比賽(見第 3 段)的詳情，該構想獲事務委員會支持。</p> <p>21. 政府在 2002 年 5 月 8 日向規劃地政及工程事務委員會提交冠軍作品(Foster 設計)，以及另外四份得獎作品。</p> <p>22. 政府在 2003 年 7 月 4 日向規劃地政及工程事務委員會匯報，將就發展計劃向市場發出發展建議邀請書，並在提交給議員的文件中，列出發展建議邀</p>

請書的核心要求。我們得到議員的正面回應和支持。

發出發展建議邀請書後尚未接到建議書前

23. 政府在 2003 年 11 月 18 及 25 日，進一步就發展建議邀請書向民政事務委員會和規劃地政及工程事務委員會作出匯報。

24. 在 2003 年 11 月 26 日，政府在回應有關發展計劃的動議辯論時申明立場。

25. 在 2004 年 4 月 27 日，政府向規劃地政及工程事務委員會匯報發展計劃的進度。

接到建議書後

26. 政府先後在 2004 年 7 月 14 日及 10 月 26 日向規劃地政及工程事務委員會議員匯報計劃進度。

27. 政務司司長在 2004 年 11 月 9 日的立法會會議席上，公布了甄選結果。

28. 政府在 2004 年 11 月 30 日，向規劃地政及工程事務委員會簡介公眾諮詢安排，並與議員討論有關文娛藝術區的各项課題。

29. 政務司司長在 2004 年 12 月 6 日致函各議員，解釋政府對披露建議書內財務資料的立場。

30. 在展開公眾諮詢後，政府安排議員在 2004 年 12 月 16 日參觀展覽，並安排各建議者在同日下午向規劃地政及工程事務委員會介紹其建議書。政府亦有出席會議，聆聽議員的意見。

	<p>31. 政府在 2005 年 1 月 6 日回應立法會有關發展計劃的動議辯論時，申明對各個主要課題的立場。</p> <p>32. 政務司司長在 2005 年 1 月 10 日及 1 月 17 日，分別致函內務委員會主席及各議員，進一步解釋政府對披露財務資料的立場。</p> <p>33. 政府在 2005 年 1 月 31 日，出席規劃地政及工程事務委員會有關文娛藝術區的會議。</p> <p>34. 政務司司長在 2005 年 2 月 18 日，與內務委員會討論有關文娛藝術區的課題。</p> <p>35. 政府在 2005 年 2 月 21 日，出席文娛藝術區發展計劃小組委員會會議。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 與多於一名競投人進行磋商，以爭取最理想的條款(第 10 頁) 	<p>36. 請參閱第 57 段。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 倘與多於一名競投人進行詳細的磋商，便應決定是否以劃一條款作為磋商基礎(第 11 頁) 	<p>37. 請參閱第 57 段。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 須考慮有關提供增值設施／服務或其他商業設施的建議是否可以接受(第 12 頁) 	<p>38. 請參閱第 50 段。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 倘其他設施可予接受，則須在公眾諮詢期間及於「邀請提交建議 	<p>39. 請參閱第 50 段。</p>

<p>書」文件內，向有關各方述明有關在接受該等設施方面的任何限制(第 11、12 頁)</p>	
<p>● 倘私營機構伙伴可保留來自額外設施／服務的收入，則必須有充分的管制，以確保核心服務的提供不受影響(第 12 頁)</p>	<p>40. 請參閱第 59 及 82 段。</p>
<p>● 在分享來自非核心服務的收益及向公眾收取的費用方面，委託部門須能滿足其部門的要求(第 12 頁)</p>	<p>41. 請參閱第 82 段。</p>
<p>● 倘涉及賣地，現行的政策設有行政禁令，規定在賣地後 5 年內不得作出重大的修訂。(第 12 頁)</p>	<p>42. 土地行政事宜載於發展建議邀請書內。發展建議邀請書預期發展計劃不涉及賣地。</p>
<p><i>II. 程序</i></p>	
<p>● 評估有關建議會否及如何影響預算開支指引，以及相關收入會否轉移至私人機構或作為抵押(第 13 頁)</p>	<p>43. 文娛藝術區是財政獨立的項目，我們預期私營機構會以其商業知識和經驗，按財政自給這項原則，發展和營運整個文娛藝術區。由於發展計劃不涉及公共開支，故對預算開支並無影響。</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● 施加管制，規定私營機構伙伴的表現須符合所訂明的標準，並就此向委託部門負責(第 14 頁) 	<p>44. 請參閱第 59 段。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 根據最合乎經濟效益的原則揀選合約年期 (第 14 頁) ● 視乎擬提供的設施、資產或服務(第 4 頁)，建立一般為 10 至 30 年的長期關係 	<p>45. 文娛藝術區核心文化藝術設施的 30 年營運期與其他公營部門與私營機構合作項目一致，並有助促進商界與文化藝術界建立可持續的長遠伙伴關係。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 合約年期較資產的設計使用期為短，可確保政府仍可享有資產的有剩餘價值(第 14 頁) 	<p>46. 核心文化藝術設施的設計使用期，較發展建議邀請書訂明的 30 年營運期為長。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 成立由強大的內部隊伍及合適的外界諮詢支援組成的客戶計劃管理小組，負責在工程計劃展開至完結期間監察進度(第 15、62 頁) 	<p>47. 政府已為發展計劃成立督導委員會。督導委員會由其他委員會輔助，包括由房屋及規劃地政局常任秘書長(規劃及地政)擔任主席的建議評審委員會，以及由房屋及規劃地政局常任秘書長(規劃及地政)與民政事務局常任秘書長共同擔任主席的公眾諮詢委員會。此外，委員會亦會在有需要時聘請外界顧問。舉例來說，政府有聘請財務顧問協助分析財務建議，亦有委託顧問分析公眾諮詢期間所收到的公眾意見。(請參閱第 16 段。)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 考慮與多於一個私營機構伙伴合作(第 16 頁) ● 在一般情況下，只有一個中選者，但亦有情況需挑選多於一個 	<p>48. 公營部門與私營機構合作的合約通常會批予單一營辦商，而單一營辦商可以是由多間公司所組成的財團，財團又可外判工作。政府與財團之間設立單一聯絡點是成功建立伙伴關係和成功推展項目的關鍵。</p> <p>49. 就文娛藝術區而言，督導委員會一開始已表明，發展計劃應以綜合發展項</p>

<p>中選者(第 16 頁)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 雖然中小企不大可能以財團成員身分參與較大型的項目，但可在分判層面參與(第 35 頁) 	<p>目方式籌劃和落實，以確保在面積廣大的發展區內，所有基建、內部運輸服務及設施或建築物都能互相協調和有效率地興建。</p>
<p>III. 利益及風險</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 訂定以產值／成果為本的表現規格(第 20 頁) ● 它們盡量給予私營機構彈性，以便就服務及基建提供具創意及具成本效益的設計(第 20 頁) ● 雖然應盡量給予最大彈性，但實際上難以百分之百採用以產值為本的規格，一般需要採用若干以投入的資源為本的規格，甚至訂下設計大綱，以供參考，或用以確保建議能符合特定需要(第 20 頁) ● 對某些項目而言，若整體上可省時省事，邀請競投興趣表達書及預審程序可一次過進行(第 16 頁) 	<p>50. 政府在 2003 年發出發展建議邀請書，邀請私營機構提交建議書。政府同意應鼓勵和可以適當地回應私營機構發揮的創意，因此發展建議邀請書已為建議者提供最大的彈性。發展建議邀請書訂出的規定以產值為本，並無開列過於詳細的條款或規格。建議者亦可提供發展建議邀請書要求以外的其他設施。</p> <p><u>甄選</u></p> <p>51. 截至 2004 年 6 月 19 日，即提交建議書的截止日期，政府共收到五份建議書。甄選委員會按發展建議邀請書訂明的基本要求甄選各建議書。甄選結</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● 競投者數目可透過預審程序，減少至可易於管理的水平。最佳的做法是有三至四名競投人初步入選。若對競投人的能力和積極程度具有信心，這個數目應足以維持適當的競爭，以及應付個別競投者退出的風險(第 16 頁) ● 成立投標評審委員會，成員包括所需的部門／技術／財務專家(第 65 頁) ● 簡易指引並無要求部門邀請廉政公署協助擬備評審程序指引或擔任觀察員 ● 分別進行技術及財務評審(第 65 頁) ● 必須確保私營機構競投人的機密資料及知識產權得到保障(第 53 頁) 	<p>果經督導委員會及行政會議通過後，於 2004 年 11 月 10 日在立法會公布。根據發展建議邀請書，三份符合所有強制性要求的建議獲甄選入圍，作進一步評審。</p> <p><u>評審</u></p> <p>52. 評審工作按照發展建議邀請書訂明的程序進行。評審準則已詳載於發展建議邀請書內，以確保公平和提高透明度。為此而成立的建議評審委員會，由房屋及規劃地政局常任秘書長(規劃及地政)擔任主席，成員來自超過 10 個決策局及專業部門。建議評審委員會亦有委聘獨立顧問，就技術、營運及財務各方面的評審工作提供協助。評審過程是集體工作，互有制衡，不會由一兩個人操縱。</p> <p>53. 為確保評審各建議書的工作公平公正地進行，政府特別邀請廉政公署協助擬備為評審程序而設的嚴格指引，並在整個評審過程中擔任觀察員。</p> <p>54. 為確保評審公正，並提高透明度，評審工作所依據的詳細準則在發出發展建議邀請書前已制定。評審共分三方面：技術、營運／保養／管理，以及財務，各方面所佔的比重均等。在評審建議時，建議評審委員會參考了政府興建有關建築物和基建的估計開支，以及文娛藝術設施的估計收入與營運開支，以評估建議書內所作的假設是否合理。</p> <p>55. 根據發展建議邀請書，政府有責任保護建議者提交的機密資料，其中發展建議邀請書訂明，政府在公開建議者訂明為商業敏感的資料前，要先徵得建議者書面同意。</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ● 與符合規定的競投人磋商，務求在競投人之間的競爭中爭取最佳標書(第 14 頁) 	<p><u>發展建議邀請書的下一個階段</u></p> <p>56. 正如上文第 50 段所述，發展建議邀請書已給予最大彈性，讓私營機構發揮創意，並讓政府塑造切合公眾需要的文娛藝術區。在下一個階段中，我們預期可能會在原有要求的基礎及範疇上，加入新的要求或範疇，讓入圍建議者提交修訂建議書，供進一步評審。我們會公布評審修訂建議書的準則，以確保公平和提高透明度。</p> <p>57. 此外，鑑於發展計劃的規模和複雜程度，發展建議邀請書內已留有足夠彈性，讓政府與建議者磋商，務求能選出最切合公眾期望和公眾利益的建議。詳細的磋商安排將在稍後階段敲定。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 參考下列各項，以評估所需的服務／設施： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 香港規劃標準與準則 ➢ 相關部門／組織提出的要求／建議 ➢ 提供類似服務的其他設施的受歡迎程度／使用率 ➢ 向可能使用者／服務供應商進行的調查 ➢ 相關的人口預測(第 62 頁) 	<p>58. 請參閱第 1 及 12 段。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 合約可列明界定須投入的資源，以便在出現爭議時保障政府的權 	<p>59. 正如上文第 50 段所述，發展建議邀請書已給予最大彈性，讓私營機構為文娛藝術區如此獨特和規模龐大而複雜的項目發揮創意。我們正透過發展計</p>

<p>益(第 20 頁)</p>	<p>劃現階段的安排，其中包括評審建議書及進行公眾諮詢，塑造文娛藝術區。發展建議邀請書已大概勾劃出約束中選者及政府雙方權責的法理框架，但亦容許我們隨發展計劃推展，塑造及敲定各項詳細安排，包括合約條款、批地條件、商業安排、表現監察等。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 評估可預見的一切風險和影響；設定風險模式，訂明由哪方負責管理及減低風險(第 63 頁) ● 一般來說，委託部門須承擔政府要求作出改動或法例上作出區別性或指定改動所引致的風險，私營機構則須承擔其餘所有的風險，包括一般的商業風險(第 22 頁) 	<p>60. 透過發展過程，政府力求風險由私營機構及政府適當地分擔。中選者認識市場和具備有關知識，故會承擔與樓市、文娛藝術區的建造和營運有關的風險。發展建議邀請書規定政府評審建議者提出的風險管理策略，確保他們能妥為管理和減低風險。隨著發展計劃推展，我們將會進一步為入圍建議者設定具體風險評審和相關要求。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 妥為草擬合約／表現要求以及監察合約的事宜，以防出現下列情況： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 失控； ➢ 成本增加； ➢ 問責不足； ➢ 服務水平不可靠； ➢ 缺乏競爭； ➢ 因採用不恰當重要性的假定 	<p>61. 請參閱第 59 段。</p>

而作出有關底線的考慮；

- 營商文化不能與服務文化融合共存；
- 缺乏彈性，尤以長遠方面為然；
- 當行使介入權時會令服務中斷，政府亦要承擔費用；
- 政府與私營機構在風險方面出現不適當分配的情況；
- 因行使“終止條款”而須向私人機構合作伙伴作出賠償，政府在工程項目的推行期內全期均受到“束縛”；
- 私營機構藉進行清盤及利用有限法律責任公司以逃避法律責任；
- 在立約的過程中出現偏頗；
- 政府須付出大筆收購費用，以更換表現欠佳的營辦者；
- 假如沒有具適當經驗／資格的公私營機構合作營辦者，在缺乏競爭的情況下會導致成本較高；
- 如要撤換表現未如理想的承辦商較具困難，而且費用也較高；

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 融資費用較高；及 ➤ 內容保密和缺乏透明度令政府無法分享利益(第 21 頁) 	
<p>IV. 財務事宜</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 對政府造成長遠財政承擔的公私營機構合作項目，須尋求工務小組委員會及財務委員會批准相關的建設費用承擔額，以及尋求財務委員會批准餘下的長期經常性承擔額(第 26 頁) 	<p>62. 文娛藝術區是一個財政獨立的發展計劃，因此我們預期政府並無建設費用承擔額及長期經常性承擔額。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 決定下列主要事項的詳細商業安排： <ul style="list-style-type: none"> ➤ 付款機制 ➤ 合約期限 ➤ 批地條款、地價、收入、利潤分配 	<p>63. 請參閱第 59 段。</p>
<p>V. 公營部門比較基準</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 對於財政獨立而不涉及公帑的項目(即私營機構向最終消費者收取費用以收回所有成本)，或基於 	<p>64. 與簡易指引一致，我們小心地制訂文娛藝術區的發展過程，以切合文娛藝術區如此獨特和規模龐大而複雜的項目的具體情況。發展建議邀請書已給予最大彈性，讓私營機構發揮創意，並讓政府根據評審結果和公眾意見塑</p>

<p>政策或與性質有關的原因而需採用公營部門與私營機構合作模式的項目，無須建立公營部門比較基準(第32頁)</p>	<p>造切合公眾需要的文娛藝術區。文娛藝術區內包括商業設施，而商業設施通常不會由公營機構發展。基於以上因素，我們在推動發展計劃初期不可能，亦無需要建立公營部門比較基準。</p> <p>65. 儘管如此，政府分別在策劃發展建議邀請書前所作的可行性研究，和在評審建議書中的成本和開支假設時，採用了一些參考資料。隨着發展計劃進入發展建議邀請書的下一階段，我們會按需要把這些資料修訂、增補及微調。日後與建議者的磋商會涉及這些參考資料，過早披露這些資料可能削弱政府的議價地位，令政府不能為市民爭取符合公眾利益的方案。就此，我們打算在與中選建議者簽訂臨時協議前，在不削弱政府議價地位的前提下，公開有關資料。</p>
<p>● 建立公營部門比較基準，當中須包括4項主要元素：</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 原始的公營部門比較基準； ➢ 競爭中立性調整； ➢ 可轉移的風險；及 ➢ 保留風險(第31頁) 	<p>66. 請參閱第 64 及 65 段。</p>
<p>● 在採購過程中應不時檢討及改善公營部門比較基準(第63頁)</p>	<p>67. 請參閱第 64 及 65 段。</p>
<p>● 發出邀請提交建議書後公布最終的公營部門比較基準(第32頁)</p>	<p>68. 請參閱第 64 及 65 段。</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● 將各份建議書互相比較及與公營部門比較基準作出比較(第65頁) 	<p>69. 請參閱第 64 及 65 段。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 如沒有建立公營部門比較基準，必須證明相關的工程項目符合經濟效益，尤以涉及以低於市值地價的情況下提供公眾用地的情況為然(第 32 頁) 	<p>70. 請參閱第 64 及 65 段。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 倘所有的公私營機構合作建議書均被評為不符合經濟效益，可恢復使用傳統的模式(第 32 頁) 	<p>71. 請參閱第 64 及 65 段。</p>
<p>VI. 土地事宜</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 規劃署通常會在適當的規劃圖則上預留土地，並將有關土地規劃作政府／團體／社區用地(第 62 頁) 	<p>72. 若發展項目是直接或間接支援政府、為社區提供社會服務的團體和其他機構的工作，有關土地會規劃為「政府／團體／社區用地」。文娛藝術區是藝術、文化、商業及娛樂設施兼備的綜合發展項目，因此用地被劃為「其他指定用途」註明「藝術、文化、商業及娛樂用途」地帶，以反映這個規劃意向。該幅土地的發展須符合西南九龍分區計劃大綱圖(大綱圖)上的條文，以及大綱圖註釋上的核准用途。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 政府／團體／社區用地的土地用途須受《城市規劃條例》規管(第 62 頁) 	<p>73. 劃為「其他指定用途」的土地亦受《城市規劃條例》規管。</p> <p>74. 文娛藝術區的發展受城規會監管。城規會有參與規劃過程的各個階段，未來在發展計劃亦會擔當重要角色。</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● 簡易指引並無要求制訂大綱圖的過程須分兩個階段進行 	<p>75. 文娛藝術區正在塑造之中，並會隨發展建議邀請書的工作向前推展。為配合文娛藝術區的特別情況，制訂大綱圖的過程會分兩個階段進行。在第一階段中，文娛藝術區用地被劃為「其他指定用途」，以反映將土地發展成綜合文娛藝術區的規劃意向，並提供充足彈性，讓建議者按發展目標提供最適合的建議。</p> <p>76. 政府在選出屬意的建議書前，會先徵詢城規會的意見。屬意建議書的發展規範，包括地積比率、不同用途的總樓面面積、建築物高度及休憩用地，必須得城規會同意後，政府方會與中選者簽署臨時協議。</p> <p>77. 在第二階段中，建議中的發展規範會正式提交城規會。城規會會把這些發展參數(包括地積比率、不同用途的總樓面面積、建築物高度及休憩用地)納入相關的大綱草圖內，並根據《城市規劃條例》將圖則刊憲，供公眾查閱和評議。公眾人士可就草圖提出意見或反對。城規會會按照一貫的法定程序，考慮和處理所有收到的意見。</p> <p>78. 最後，城規會會把大綱草圖呈交行政長官會同行政會議核准。中選者在未取得城規會及政府的批准前，不得更改發展規範。若需作出更改，有關大綱圖的修訂亦須經過以上的刊憲程序，供市民查閱和提出意見。</p> <p>79. 政府只會在妥為完成規定的城市規劃及其他法定程序後，才會徵求行政會議批准與中選者簽署計劃協議。文娛藝術區的整個發展過程，會在公眾及城規會的嚴密監察下進行。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 土地租用權和土地類別藉牌照、短期租約或租契批出(第 49 頁) 	<p>80. 土地行政事宜載於發展建議邀請書。基本上，中選者在建造期會獲批短期租約。在中選者圓滿完成建造工程及其他要求後，短期租約會由長期契約取代。但現階段政府尚未就批予中選者的土地權益性質作最後決定。</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● 私人機構合作伙伴在未獲政府批准的情況下，不應獲准出售、分租或以其他方式將土地處置，或減少其經濟價值(第 51 頁) 	<p>81. 中選者處置土地前，必須獲得政府批准。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 倘公私營機構合作伙伴獲准提供帶來收入的服務，如何確保庫房獲取其應得的利益(第 52 頁) 	<p>82. 發展建議邀請書進入下一階段時，我們會採取保障措施，以防中選者從中牟取暴利。這些措施可包括：評估興建文娛藝術區的成本以及其營運 30 年的開支後，考慮要求建議者撥款成立獨立運作的基金，加強對營運文化藝術設施的承擔；又或進一步要求建議者與政府分享利潤，讓政府有資金可支持文藝發展或作其他社會用途；此外，我們可以要求建議者以一筆過的地價款項繳付政府庫房，撥作公帑。有關詳情將隨著我們按發展建議邀請書的推展而塑造文娛藝術區時，在稍後階段敲定。</p>