

WEST

營運回顧

KOWLOON

## 董事局

行政長官於 2008 年 10 月 23 日委任董事局主席和 3 名公職人員及 15 名非公職人員為董事局成員，任期兩年。董事局亦隨著於當日成立，成為管理局的管治及執行機構。董事局成員不僅具備多樣化的專長及經驗，亦擁有卓越的社會服務經驗。

董事局於 2008 年 10 月至 2009 年 3 月期間共舉行 4 次會議，就一些對西九的規劃及發展重要議題作出了決議，其中包括設立委員會及批准擬備發展圖則的整體策略。

## 委員會的設立

除《西九文化區管理局條例》（「條例」）規定設立的三個委員會，即審計委員會、投資委員會及薪酬委員會以外，董事局亦獲授權設立任何它認為屬必需或合宜的委員會，處理任何事宜（尤其包括關於規劃、財政及營運藝術文化設施的事宜）。鑒於規劃及發展西九及其文化藝術設施在西九項目初期至為重要，董事局亦設立了另外三個委員會，即發展委員會、博物館委員會及表演藝術委員會。獲董事局批准的六個委員會的職權範圍見附件。

由於西九是對香港長遠發展具深遠影響的文化藝術發展項目，董事局轄下各委員會將在其專責的範疇定期作深入討論，務求使西九發展的前期工作能夠順利進行。

## 委任非董事局成員加入委員會

2009 年 1 月 9 日，董事局宣布委任 17 名非董事局成員加入轄下六個委員會，任期一年。非董事局成員來自不同的界別，具備相關知識及經驗，有助管理局能夠接觸不同的團體及界別，聽取他們的意見，並與社會建立聯繫。

## 諮詢會的設立

2009年2月16日，管理局根據《西九文化區管理局條例》第20條宣布委任其諮詢會的21名成員，以收集公眾對有關管理局職能的事宜的意見。與委員會的非董事局成員一樣，諮詢會成員來自不同的界別，具備相關知識和經驗。

公眾亦可在遵守場地規則的情況下親臨旁聽所有諮詢會會議。有關會議的議程、記錄及文件亦會上載至管理局網站，供公眾查閱。

諮詢會現階段的重點是籌劃擬備西九發展圖則的諮詢安排、檢視並向董事局匯報這些諮詢安排的進展，及確保諮詢以開放及具透明度的方式進行。獲董事局同意的諮詢會職權範圍見附件。

## 發展圖則的擬備

西九文化區是位於西九龍填海區的一塊優質臨海土地，佔地40公頃。在立法會財務委員會於2008年7月批准給予管理局一筆過撥款216億港元後，管理局的首要任務是為西九擬備一份整體發展圖則，按照法定程序提交城市規劃委員會（「城規會」）。擬備發展圖則的主要目的是定出西九的布局，以及規劃區內各種文化藝術設施或其他用途，如商業、酒店、零售、住宅、公眾休憩用地和區內基建項目的土地。發展圖則亦須為西九與周邊地區的連接提供建議。

與此同時，管理局決定就文化藝術設施在本港、區域及國際層面上的觀眾群及服務對象進行市場研究。研究詳情見「博物館委員會」及「表演藝術委員會」分節。研究所提供的資料和分析，有助管理局更周詳地論證和部署如何將西九的發展目標和定位與培養吸引海內外觀眾群作有機的結合，擬定文化藝術設施最理想的階段發展策略，並就適當規模的零售、飲食及娛樂設施提供參考，以配合西九的文化藝術設施。

為提升創意及更廣泛地吸納專家的意見，並向公眾提供更多整體規劃方案，董事局決定在擬備西九發展圖則時，由三個概念圖則顧問擬備三份概念發展方案，然後從中選擇其一，繼而由項目顧問在此基礎上制定詳細的發展圖則，並進行相關的技術可行性研究。這個規劃方法旨在得出一個最好、最富創新性、並為香港市民接受的設計，亦可為市民提供多個選擇，並透過廣泛的公眾參與活動，讓公眾參與。（詳情見「發展委員會」分節）

甄選概念圖則顧問及項目顧問的評估標準如下：

- 顧問的經驗；
- 創意及對文化藝術的創新性理念；
- 對研究要求的理解；
- 工作人員組織及經驗；及
- 方法及工作流程。

管理局已開展了全球招聘的程序。招標詳情已上載至管理局網站 ([http://www.wkcda.hk/en/tender/tenderNotice\\_t1.htm](http://www.wkcda.hk/en/tender/tenderNotice_t1.htm) 及 [http://www.wkcda.hk/en/tender/tenderNotice\\_t2.htm](http://www.wkcda.hk/en/tender/tenderNotice_t2.htm)) 供公眾查閱。

管理局亦有對政府部門及其他機構就西九附近的基建項目所作出的技術評估 / 研究報告提供意見，以確保這些項目與西九項目能平順地協調，其中包括運輸署對西九龍地區的運輸規劃及交通改善措施，香港鐵路有限公司對廣深港高速鐵路西九龍總站的環境影響評估報告及交通連接的研究等。

## 發展委員會

發展委員會的主要職能是考慮與西九的規劃及發展相關的總體政策及策略，並向董事局提供建議，尤其是監督西九發展圖則的擬備過程。該委員會在此期間舉行了三次會議。

該委員會就擬備發展圖則的總體方法及時間表，及讓公眾及持份者參與擬備過程提供了建議。該委員會亦監督擬備發展圖則的項目顧問、概念圖則顧問，及分析報告顧問的招標程序。

管理局明白在擬備發展圖則的不同階段，全面收集社會人士的意見的重要性。委員會向董事局建議並獲得董事局批准，公眾參與活動應分為以下三個階段：

### 第一階段

在第一階段，管理局以及其委任的概念圖則顧問和項目顧問將了解社會人士對西九規劃的總體期望，以及文化藝術界別及其他相關界別的持份者對文化藝術設施的意見，如有關設施如何配合他們的創作及表演。第一階段的公眾參與活動暫定於 2009 年 10 月展開，為期三個月。

### 第二階段

在第二階段開始前，三個概念圖則顧問將擬備好三份概念發展方案。管理局會繼而在公眾參與活動的第二階段（暫定於 2010 年中期進行）將三份方案全部展示給公眾，並徵詢公眾對該三個方案的意見，包括哪個發展方案最獲接受，而應作為發展圖則的基礎。獲選的顧問可能會被要求將其他兩個方案中持份者（包括公眾、文化藝術及其他相關界別人士）喜歡的特點納入獲選的概念發展方案中。此外，管理局將透過繼續諮詢文化藝術界別的持份者，對設施的規劃進行微調，以確保該等設施滿足持份者的需求。

## 第三階段

在第三階段，項目顧問將在選定的概念發展方案基礎上制定詳細的發展圖則，並進行相關的技術可行性研究，包括工程、交通及環境影響評估。項目顧問亦需要擬備文化藝術設施的設施用途分配表。

在公眾參與活動期間，項目顧問將與文化藝術及其他相關界別的持份者保持密切交流，並就詳細的發展圖則徵詢他們以及公眾的意見。第三階段的公眾參與活動暫定於2011年初進行。最終確定的詳細發展圖則暫定於2012年前提交城規會考慮。

管理局亦將委任一個分析報告顧問對三個階段的公眾參與活動中收集的意見進行獨立分析及報告，務求獲得公平及客觀的結果。

### 公眾參與活動的網絡協作機構

網絡協作機構是管理局工作上的合作夥伴。最佳的執行模式顯示，讓協作機構參與規劃過程可令其對項目產生認同感，有利於構建社會共識。西九協作機構的職能是與管理局一起接觸社群，徵詢其對發展圖則的意見。此外，他們將收集及闡明其界別或網絡範圍內的意見，並把意見傳達給管理局。合共十二個組織獲邀作為管理局在公眾參與活動中的網絡協作機構。他們可透過其網絡幫助管理局向持份者派發公眾參與資料，並擴大收集意見的網絡。他們亦會協助主持公眾參與活動。

以下是獲管理局邀請的網絡協作機構的名單：

- 油尖旺區議會
- 共建維港委員會
- 香港浸會大學視覺藝術院
- 香港中文大學建築學學院
- 香港大學建築系
- 香港理工大學設計學院
- 香港建築師學會
- 香港工程師學會
- 香港測量師學會
- 香港規劃師學會
- 香港園境師學會
- 香港藝術發展局

## 博物館委員會

博物館委員會負責制訂並向董事局提出有關西九博物館及展覽中心的規劃、發展及營運的策略及政策方面的建議。該委員會在此期間舉行了三次會議。

博物館委員會已採納前西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會（「諮詢委員會」）轄下的博物館小組就 M+ 及展覽中心的願景、使命及主要職能的建議，作為規劃及發展該等設施的基礎。博物館及展覽中心的使命、願景及主要職能如下：

### 博物館及展覽中心的使命、願景及主要職能

（基於前博物館小組及諮詢委員會提出的建議）

#### M+ 的使命：

「M+ 的使命是從香港的角度及現今的角度出發，配合世界視野，專注於二十及二十一世紀的視覺文化。M+ 採取開放態度，靈活多變、高瞻遠矚、旨在引發、教導和吸引市民、探索多元、促進創意。」

#### M+ 的願景：

- 展視從香港的角度出發的視覺文化；
- 展視從現今的角度出發的視覺文化；
- 致力展視多元的視覺文化；
- 展現視覺文化時，對全新詮釋抱持靈活、開放的態度，促進交流及融合；
- 展現視覺文化時，以與公眾作持續的交流為基礎，促進社會參與；及
- 展現視覺文化時，尊重策展及其他專才的專長。

#### M+ 的主要職能：

- 建立和保存藏品；
- 教育和外展推廣；
- 展覽和陳設；及
- 研究和出版。

#### 展覽中心的使命：

「展覽中心應優先給予文化藝術活動、創意產業和與西九有關的用途使用。展覽中心應以財政自給形式運作，並由獨立機構負責監督其管理事宜。」

## 西九博物館及展覽中心管治模式顧問研究

不同的管治模式對博物館及展覽中心的日常管理及營運、節目策劃及提供服務的優先次序，以及該等設施的空間需求均有不同影響。有見及此，博物館委員會於2009年1月15日召開的會議上同意進行一項顧問研究，就西九博物館及展覽中心合適的管治模式，以及這些設施與政府及非政府的外間機構的關係，提供建議。在制訂合適的管治模式時，管理局會確保遵守《西九文化區管理局條例》以及保持財政及管理程序的透明度和問責性。

該研究將參考與西九博物館及展覽中心的規模、職能、目標及 / 或主題可比擬的，且屬成功及優秀的博物館及展覽中心的現有管治模式。該研究將會建議最適合西九博物館和展覽中心的管治模式，包括其與董事局在管治上的關係。該研究亦將考慮其建議的管治模式對博物館及展覽中心環境布局的影響，如空間及其他設施需求、建築物設計、選址方案以及使用者要求，有助項目顧問能夠將資料轉化並納入發展圖則中。

## 西九博物館及展覽中心市場分析顧問研究

鑒於博物館及展覽中心規模龐大，管理局認為須審慎規劃該等設施的發展，確保有效地運用公共資源，並使西九能夠作有機地發展。為以審慎的方式推展博物館及展覽中心的規劃工作，並配合發展圖則的擬備，博物館委員會於2009年1月15日的會議上同意必須聘請一個顧問就博物館及展覽中心進行市場分析，旨在取得現有及潛在觀眾群和服務對象的市場資訊，然後預測直至2030年的未來20年的潛在觀眾群和服務對象。該研究亦將找出博物館及展覽中心於本地和海外的現有及潛在的目標市場細分，並就市場推廣策略提供建議，務求吸引目標市場，並滿足潛在觀眾群和服務對象的需要。

該研究所得的資料將對西九發展圖則的擬備具有一定影響，包括但不限於博物館及展覽中心的空間需求。這項研究所提供的資料，有助管理局擬定博物館和展覽中心最理想的階段發展策略。鑒於該研究與發展圖則的總體設計有直接關係，博物館委員會同意與發展委員會共同進行此項研究。

## 臨時博物館

博物館委員會曾研究在固定選址設立一所臨時博物館的可行性，並實地考察了多個備選的館址，包括位於電氣道與油街交界的香港遊艇會舊址。博物館委員會同意不應在固定選址設立臨時博物館，因為此方案需花費大量時間及資源。委員會亦同意臨時博物館應在本港不同地方舉辦活動，以推廣博物館的理念，並與普羅大眾建立聯繫，並建議部份活動可與其他文化藝術界別的機構共同合作舉辦。

## 表演藝術委員會

26

表演藝術委員會負責制訂有關西九表演藝術場地的願景、使命及管治模式，並呈交董事局批准。該委員會亦制訂及建議有關表演藝術場地的營運策略及政策，呈交董事局批准。該委員會已成立一個小組，商討於2009年4月至2010年3月期間可舉辦的表演藝術節目及活動。該委員會及小組在此期間分別舉行過兩次及一次會議。

## 表演藝術場地的願景

表演藝術委員會已於第一次會議及小組會議上，以前諮詢委員會轄下的表演藝術與旅遊小組提出的建議為基礎，討論了表演藝術場地的願景及指導原則。經修正及採納委員會成員意見後的表演藝術場地的願景如下：

「我們要為香港創造、組織、管理及推廣一個充滿活力的文化區，該區的卓越表現將吸引世界頂尖的表演藝術家及藝團到訪；該區亦是孕育本港創意人才的基地及大本營，為全港市民提供豐富的文化體驗，成為本地居民及遊客的文化消閒目的地。」

## 西九表演藝術場地管治模式顧問研究

不同的管治模式對表演藝術場地的日常管理及營運、節目策劃及提供服務的優先次序，以及該等場地設施的空間需求均有不同影響。有見及此，委員會同意就各表演藝術場地最合適的管治模式及其與外間機構（包括政府及非政府組織）的關係進行顧問研究。在制訂合適的管治模式時，管理局會確保遵守《西九文化區管理局條例》以及保持財政及管理程序的透明度和問責性。

該研究將參考與西九表演藝術場地的規模、職能、願景及指導原則可比擬的表演藝術場地的現有管治模式。該研究將考慮西九每一個表演藝術場地的目標藝術形式，以建議最合適的管治模式，包括其與董事局之間的關係。該研究亦將考慮其建議的管治模式對表演藝術場地環境布局的影響，如空間及設施需求、建築物設計、選址方案以及使用者要求，有助項目顧問能夠將資料轉化並納入發展圖則中。

## 西九文化區表演藝術場地市場分析顧問研究

鑒於西九將興建多個表演藝術設施，管理局認為須審慎地規劃該等設施的發展，確保有效地運用公共資源，並使西九能夠作有機發展。就上述目標，表演藝術委員會於2008年12月15日的會議上同意必須聘請一個顧問就西九表演藝術場地進行市場分析，以便取得現有及潛在觀眾群和服務對象的市場資訊，然後預測表演藝術場地直至2030年的未來20年的潛在觀眾群和服務對象。該研究亦將找出表演藝術場地於本地和海外的現有及潛在的目標市場細分，並就市場推廣策略提出建議，務求吸引目標市場，並滿足潛在觀眾群和服務對象的需要。

該研究所得的資料將對西九發展圖則的擬備具有一定影響，包括但不限於表演藝術場地的空間需求。這項研究所提供的資料，有助管理局擬定表演藝術場地最理想的階段發展策略。鑒於該研究與發展圖則的總體設計有直接關係，該委員會已同意與發展委員會共同進行此項研究。

## 表演藝術節目

委員會已成立一個小組，商討於 2010 年 3 月底前可舉辦的表演藝術節目及活動。該小組已於 2009 年 1 月召開會議，就可行的節目途徑及形式作集思廣益的討論。小組建議可於西九內外舉辦節目（包括具有主題的活動），讓公眾對西九留下印象、為西九塑造品牌及形象，並拓展本地觀眾。此外，亦可考慮與其他文化藝術界的機構合作舉辦該等活動。

## 審計委員會

審計委員會負責商討管理局的財務及審計事宜，並提供建議。該委員會在此期間舉行了一次會議，並就銀行帳戶的運作及貨品與服務的付款會計程序制訂一系列的指引，供管理局採用。審計委員會亦負責監督揀選及就委任獨立外聘核數師審核管理局的帳目報表向董事局提供建議。

董事局在 2009 年 3 月 17 日的會議上，根據《西九文化區管理局條例》第 29 條，批准委任畢馬威會計師事務所，審核自 2008 年 7 月 11 日（管理局成立日）起至 2009 年 3 月 31 日止期間的帳目報表。

## 投資委員會

投資委員會的主要職責是就管理局的投資目標、指引及策略向董事局提供建議，並監督管理局作出的投資。該委員會在此期間舉行了兩次會議。

2008 年 7 月 4 日，立法會財務委員會通過一筆過撥款 216 億港元給予管理局以發展西九。管理局於 2009 年 1 月前已悉數支取政府批准撥付的 216 億港元。鑒於全球金融危機和不穩定的投資環境，董事局批准投資委員會的建議，將獲批的撥款存放於銀行以收取利息。該批撥款已存放於香港的持牌銀行，這些存款全數受存款保障計劃保障，直至 2010 年底。

## 薪酬委員會

薪酬委員會根據管理局的整體目標，就其組織架構以及有關人手編制、薪酬、聘用、紀律及解僱政策向董事局提供建議。

該委員會在此期間舉行了四次會議，包括監督委任顧問就管理局的組織架構和人力資源進行研究，以及為管理局的僱員提供醫療保險計劃及僱員補償保障。該委員會亦監督招聘專業及中層管理人員的工作，以便執行若干具迫切性及重要的任務。

## 管理局的組織架構

鑒於管理局是《西九文化區管理局條例》賦予廣泛職責的公共機構，董事局在 2008 年 10 月 28 日舉行的首次會議上同意有需要就管理局的組織架構進行顧問研究，以確保其整體組織架構、人力需求及招聘方案屬合理且與本地及海外的類似組織情況相若。由薪酬委員會通過的研究範圍是參考類似組織的組織架構，並根據西九的三個發展階段（亦即規劃、設計和建造，以及營運階段）就管理局的組織場架構及人力需求提供適當的建議。研究亦將闡明對行政總裁及其屬下三層僱員的具體要求，並就這些高層僱員的薪酬方案作出適當的建議。