

營運回顧

TOP  
MIND

## 董事局

行政長官於 2008 年 10 月 23 日委任董事局主席、三名公職人員及 15 名非公職人員為董事局成員，任期兩年。董事局是管理局的管治及執行機構，成員不僅具備多樣化的專長和經驗，在社區服務上亦貢獻良多。

董事局在年內（由 2009 年 4 月至 2010 年 3 月）共舉行了五次會議，決定多項有關西九未來發展和管理局運作的重要事項，包括擬備發展圖則、組織架構、人力資源事宜、M+ 及表演藝術場地的管治模式及制度架構，以及公眾與持份者的參與。

## 發展圖則

西九文化區位於臨海優質地段，面積達 40 公頃，當中 23 公頃為公眾休憩用地，是屬於香港人的寶貴資產。過去一年，管理局十分重視西九發展圖則的擬備工作，並促進公眾與持份者的參與，以了解公眾對西九規劃和發展的想法，實現他們的期望和訴求。

## 規劃設計原則

董事局在 2009 年 5 月 25 日同意發展委員會的建議，接納了多項規劃設計原則，以協助擬備西九發展圖則，確保西九的發展具足夠的靈活性，可作有機發展，同時能配合未來本港文化藝術發展的轉變和滿足各方面的社會經濟需要。有關原則的大前提是西九發展必須「以人為本」。在這大原則下，管理局擬訂了以下七項規劃設計原則：

### 富有創意

西九用地布局和設計應富有啟發性，具創新精神，以適應未來文化藝術及社會經濟需要上的轉變；並透過富有創意的方式，讓公眾享用海濱及毗連水域。

### 往來便捷

西九應提供便捷的通道，方便人們從香港各區前往西九文化區，並在西九之內便捷往來。

### 連接社區

西九應與市民生活緊貼，亦要方便市民親近維港，與香港其他地方以至更廣地區在交通上相連接，並與鄰近舊區氣脈相通。

### 融為一體

西九應發展成與文化藝術融為一體的區域，無論公眾用地、各文化藝術設施內外、基建設施還是綠化帶，都不失文化藝術色彩。

### 活力多元

西九應具備多元化功能，讓各個階層人士可以參與不同活動：互動、交流、創作、工作、教育、休憩等等。

### 卓然獨特

西九應凸顯卓爾不群的形象，既融匯東西方豐富文化，又滿載香港的傳統、回憶、靈性和抱負。

### 可持續發展

西九應採用可持續發展的規劃和設計，致力達到低碳排放、低耗能和低維修成本的目標。

## 甄選顧問

為推動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，管理局展開了公開透明的全球招標程序，甄選三名概念圖則顧問及一名項目顧問。為此，董事局成立了評審委員會，成員包括建築、規劃及工程界的知名人士，負責評審初步入選的顧問公司提交的文件。

管理局展開公開招標後，共收到 40 份來自本地和海外的競投興趣意向書，當中項目顧問研究服務佔七份，其餘 33 份為概念圖則顧問研究服務。管理局邀請了 16 家顧問公司（12 家為概念圖則顧問，四家為項目顧問）提交技術和費用建議書。在審核顧問公司提出的技術建議書時，評審委員會考慮了顧問公司的經驗、創意、對文化藝術的創新性理念、對研究要求的理解、團隊組織及經驗、研究方法，以及工作計劃。

2009 年 7 月，董事局宣布委任三家世界知名的建築師事務所擔任概念圖則顧問，分別是 Foster + Partners、許李嚴建築師事務所及 Office for Metropolitan Architecture，他們將各自就西九文化區的整體規劃提交一個概念圖則方案。三家顧問公司在擬備方案時，除了要展示高度創意和巧思外，也要充份考慮在第一階段公眾參與活動中市民表達的意見。管理局會在 2010 年 8 月舉行第二階段公眾參與活動，向市民展示各概念發展方案。管理局最後將挑選其中一個方案為藍本，擬備詳細的發展圖則。

董事局同時公布，委任莫特麥克唐納香港有限公司為項目顧問。管理局選定一個概念圖則方案後，項目顧問將以該方案為基礎，擬備一份詳細的發展圖則，提交城市規劃委員會考慮。項目顧問亦要負責擬備核心文化藝術設施用途分配表。

## 公眾參與活動

為配合西九發展圖則的擬備工作，董事局較早時已決定進行三個階段的公眾參與活動：

### 第一階段

諮詢公眾和持份者對西九整體規劃的意見，以及他們對文化藝術場地設施的要求。

### 第二階段

諮詢公眾和持份者對三個概念圖則方案及初步的文化藝術設施用途分配表的意見。

### 第三階段

諮詢公眾和持份者對詳細的西九發展圖則和文化藝術設施用途分配表的意見。

公布了上述的公眾參與活動策略後，董事局委託諮詢會策劃公眾參與活動，並向董事局匯報活動進度，確保公眾參與活動符合公開及透明的原則。

管理局亦透過公開招標方式委任了理工大學公共政策研究所為意見分析報告顧問，對三個階段的公眾參與活動中收集得來的意見進行獨立分析和報告，務求得到公平和客觀的結果。

有關第一階段公眾參與活動及其結果，詳見「第一階段公眾參與活動」分節。

## 文化藝術設施的分階段發展

雖然董事局認同前西九龍文娛藝術區核心文化藝術設施諮詢委員會對 M+、展覽中心和表演藝術場地分階段發展的建議，但為了以有系統及審慎的方式推展這些設施的規劃工作，董事局在 2009 年 3 月委託發展委員會、博物館委員會和表演藝術委員會委聘顧問進行市場分析，預測這些場地的潛在需求。

顧問研究的目的是透過市場調查，確定在本地、區域及國際層面上，文化藝術設施的現有和潛在觀眾羣／服務對象，並以每五年為一單位，對直至 2030 年的未來 20 年作出預測。研究亦涵蓋比較珠江三角洲、內地各大城市及海外地區的相類設施的情況。

研究所提供的資料和分析，將有助管理局擬定文化藝術設施最理想的分階段發展策略，使西九能夠作有機發展。有關該等研究的詳情，請見「博物館委員會」和「表演藝術委員會」分節。

## 文化藝術設施的管治模式

不同的管治模式對文化藝術設施的日常管理及營運、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。此外，西九整體以至個別文化藝術設施必須有良好的管治模式。有見及此，董事局委託博物館委員會和表演藝術委員會各自委聘顧問進行一項顧問研究，以制定合適的 M+、展覽中心及表演藝術場地的管治模式。

有關研究的目的是就文化藝術設施的最佳管治模式，以及這些設施與政府及非政府機構的關係，作出研究及提供建議。該研究將參考與西九文化區新設施的規模、職能、願景和指導原則相若，且屬成功及具領導地位的文化藝術設施的現有管治模式。

有關該等研究的詳情，請見「博物館委員會」和「表演藝術委員會」分節。

## 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，董事局決定就管理局的組織架構及人力需求進行一項顧問研究，以確保其整體組織架構、人力需求及招聘方案均屬合理，且與本地及海外類似組織的情況相若。

研究範圍經薪酬委員會通過，參考類似組織的組織架構，並根據西九的三個發展階段（即規劃、設計和建造，以及營運階段），就管理局的組織架構及人力需求提供適當的建議。

2009年5月25日，董事局採納了經公開招標委聘的顧問（Hewitt Associates L.L.C.）的建議，管理局的組織原則如下：

### 簡單和靈活

- 簡單而平坦的組織架構，具備妥善的分工、清晰的統屬關係，以及行之有效的管轄範圍。
- 可過渡不同階段的靈活組織架構，以便減少對任何營運和資源運用帶來的阻礙。

### 具問責和透明度

- 各部門內部及部門之間均有清晰的權責及監察。

### 有效管理服務供應商

- 架構精簡，善用外間服務的資源，並對這些服務提供者作出有效的管理。

### 營運效率

- 推動在各部門內部及部門之間作出有效、適時而一致的決策。

### 專業、高技能及有回報的工作環境

- 薪酬採取市場主導原則，對內做到公平公正，與僱員的技能、能力和工作表現相符，並反映良好的機構管治。

董事局同時接納了顧問就管理局在規劃階段（2009 至 2011 年）的組織架構、人力需要、薪酬方案提出的建議。

管理局在規劃階段中將由一名行政總裁領導，管理九個直屬部門，包括六名行政總監（負責項目推展、表演藝術政策及管理服務、M+、財務、傳訊及推廣，以及人力資源），另設總法律顧問、內部審計師，以及行政總裁辦公室主任。管理局在規劃階段約有 80 名員工。

管理局的組織架構與一般的公共機構相若，符合董事局採納的組織設計原則，使管理局在履行核心職能之餘，另設內部審計、法律和人力資源部門以達到內部制衡的目的。董事局亦認為，設計、建造和營運階段的組織架構可於較後時間才仔細研究，以便能夠因應營運、經驗、策略、市場及持份者的需求的轉變，對組織架構作出調整。

至 2009 年 5 月底，管理局有 28 名員工，當中 10 人由政府借調至管理局協助進行初步項目策劃工作。董事局在 2009 年 5 月採納了組織架構研究的結果後，管理局已全力進行招聘工作，務求以公平、公正、透明的方式招聘高、中級管理人員及專才。

2010 年 3 月 24 日，董事局宣佈委任謝卓飛先生（Mr Graham Sheffield）為管理局的行政總裁，他將於 2010 年 8 月中履新。作為行政總裁，謝卓飛先生將領導和管理與西九文化區發展有關的藝術及營運項目及事務。他會向董事局負責，並擔任董事局成員。謝卓飛先生曾在享譽國際的倫敦巴比肯中心（Barbican Centre）擔任藝術總監一職。他的工作涉獵多個藝術範疇，包括表演藝術、視覺藝術、電影等等。他在國際藝術上的視野、管理才能及專長，將帶領西九文化區成為亞洲首屈一指的文化和藝術中心。

## 第一階段公眾參與活動

第一階段公眾參與活動旨在了解公眾人士對西九規劃的整體期望和訴求，以及不同界別持份者對區內文化藝術場地設施的要求。管理局亦有收集市民對西九的文化軟件發展（包括舉辦的節目及教育活動）的意見。

為展開第一階段公眾參與活動的準備工作，董事局通過諮詢會在 2009 年 7 月 20 日就第一階段公眾參與活動安排所提出的建議，包括擬諮詢的持份者的名單、問卷、公眾參與活動的形式和流程，以及宣傳活動等。

在設計第一階段公眾參與活動的問卷內容時，管理局參考了概念圖則顧問、項目顧問、分析及報告顧問，以及網絡協作機構（包括專業團體）的意見。

宣傳第一階段公眾活動的海報由本地著名藝術家黃炳培先生（又一山人）設計，意念來自西九計劃的現況。

在「拉闊想像·理想共享·齊建你我西九」的口號下，為期三個月的第一階段公眾參與活動在 2009 年 10 月 8 日正式揭開序幕。當天，政務司司長、西九文化區管理局董事局主席唐英年先生在柴灣青年廣場主持揭幕論壇。年輕一代是西九文化區的將來主要使用者，所以該場論壇專為大學生及中學生而設。論壇吸引了逾 300 名來自各家大學、藝術教育機構及中學師生出席。揭幕論壇的其中一個環節是唐英年先生與本港知名青年指揮家蘇柏軒先生的對話。在分組討論及其後的總結環節中，各同學積極發表既創新又大膽的意念，對未來西九文化區的規劃十分有用。

除了下文所述的公開論壇和青年論壇外，管理局在科學館、藝術中心和大埔文娛中心舉辦了三場公眾論壇，由諮詢會主席張仁良先生主持，以聽取公眾人士及當區居民對西九文化區規劃的意見。

第一階段公眾參與活動的最後一場公開論壇於 2009 年 12 月 20 日在香港會議展覽中心舉行。由於年輕人是西九文化區的主要持份者，該場論壇專為年輕人而設，超過 160 名在職青年及學生出席，向管理局及三位概念圖則顧問表達了對西九規劃和發展的意見。

此外，管理局為不同界別的持份者舉辦了 61 場小組會議，讓他們表達對文化藝術設施的要求和文化軟件發展的意見。超過 300 個持份者組織參加了小組會議，對西九規劃和文化藝術設施提出了具啟發性及建設性的意見。

管理局、概念圖則顧問和項目顧問的代表出席了所有論壇和小組會議，直接聆聽公眾人士和持份者的意見。管理局的董事局、委員會和諮詢會成員也積極參與多個論壇和小組會議。

為加強公眾參與活動的透明度，所有論壇及小組會議的聲音記錄及文字記錄均已上載至管理局的網站，供公眾參考。

為是次公眾參與活動製作的諮詢單張及問卷除了已上載至管理局網站和在活動中派發外，亦在各社區中心、表演藝術場地和博物館派發。諮詢會主席也成立了一個 facebook 群組，收集公眾意見。

至於海外或內地旅客的意見，則由管理局的分析及報告顧問以面對面訪問形式收集。





西九文化區第一階段公眾參與活動

## 第一階段公眾參與活動之結果

管理局在 2010 年 3 月 31 日發表第一階段公眾參與活動的意見分析報告。分析及報告顧問共分析了 7,412 份文件，當中包括 6,688 份填妥的問卷。

結果顯示，收集到的意見與管理局為西九文化區擬定的七項規劃設計原則甚為吻合（即富有創意、往來便捷、連接社區、融為一體、活力多元、卓然獨特和可持續發展），市民尤其重視可持續發展原則。

回應者認為西九應作有機地發展，亦應為社會不同界別提供適當的節目。此外，他們認為西九的整體外觀和環境氣氛，應具備「藝術／文化氣息」、「悠閒」、「啟發思維」、「賓至如歸」、「展現香港獨特的本土及傳統特色」及「以綠化為主題布局」等特質。

第一階段公眾參與活動的  
意見分析報告



研究結果為管理局及三個概念圖則顧問提供了非常有用的指引，有助了解持份者和公眾人士對西九及其設施的規劃及設計的訴求和意向。

第一階段公眾參與活動所收集及分析的意見已輯成一套匯編，連同報告一起上載至管理局的網站 ([www.wkcda.hk](http://www.wkcda.hk))。公眾人士也可於管理局的秘書處查閱報告。

董事局審閱過報告後，於 2010 年 4 月的會議中制定了擬備西九發展圖則的策略性方向。三個概念圖則方案在第二階段公眾參與活動中向公眾展示，屆時各概念圖則顧問需要在其方案中，陳述如何把公眾意見融入其中。第二階段公眾參與活動於 2010 年夏季展開。

### **委員會的非董事局成員獲延長任期**

由於考慮到管理局正全力舉辦公眾參與活動及招聘高級管理人員，加上管理局的管治架構必須有延續性，董事局在 2009 年 11 月 26 日決定延長所有委員會的非董事局成員的任期至 2010 年 12 月 31 日。董事局也同意諮詢會成員的任期延長至 2011 年 2 月 28 日。

## 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整體策劃，並向董事局提出建議，特別是監督西九發展圖則的擬備工作。該委員會在年內舉行了兩次會議和兩次簡報會。

委員會已更新擬備發展圖則的工作安排，並就第一階段公眾參與活動提出建議，包括諮詢公眾人士及持份者的題目、活動形式、宣傳等等。委員會亦監督項目顧問和概念圖則顧問在擬備發展圖則方面的工作進度。

### 廣深港高速鐵路與西九文化區的配合

廣深港高速鐵路（「高鐵」）的西九龍總站毗鄰西九文化區，兩者的發展緊密相連，就此，路政署和香港鐵路有限公司分別於 2009 年 7 月 10 日及 11 月 12 日，向發展委員會匯報西九龍總站設計的進展，並承諾盡力確保兩個項目能夠妥善配合。發展委員會認為行人接駁和景觀設計至關重要，並希望高鐵西九龍總站的設計，特別是行人道和園景方面，能夠與西九文化區融為一體。管理局將繼續與高鐵西九龍總站項目團隊保持緊密聯繫，使兩者的工作能夠配合溝通，而發展委員會亦能夠定時取得高鐵西九龍總站設計的最新資料。

## 行人接駁和區內道路與西九文化區的配合

為配合西九龍區的發展，運輸署在 2009 年完成了西九龍填海發展區交通研究。該項研究旨在改善西九龍的道路網、解決區內某些路段的擠塞問題，以及研究整個西九龍發展區（包括西九文化區和高鐵西九龍總站）未來在交通方面的需要。

運輸署於 2009 年 11 月 12 日向發展委員會簡報了西九龍區行人接駁和道路計劃的進展。委員會認為任何交通和行人接駁系統必須留有彈性，以配合管理局顧問將提出的概念圖則方案。行人接駁系統的設計必須方便、直接和舒適，並有良好的環境及輔助設施。此外，設計外觀亦須配合附近的建築和環境（包括西九文化區）。

管理局會繼續與運輸署保持聯繫，確保西九文化區的發展與毗鄰的行人接駁及道路計劃順利銜接。

## 博物館委員會

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轄下的博物館小組就 M+ 和展覽中心訂定的願景、使命及主要職能的建議，作為規劃、發展及營運該等設施的基礎。該委員會在年內舉行了兩次會議，另外就博物館和展覽中心的管治模式研究和市場分析研究舉行了多次簡報會。

委員會成立了四個小組，專注處理 M+ 的四大主題，即設計、活動影像、流行文化和視覺藝術（包括水墨藝術）；另有一個小組處理跨界別協作事宜。小組召集人在年內舉行了三次會議，商討在正式設立 M+ 之前，在過渡期內 M+ 的規劃及可舉辦的節目，以推廣西九文化區，與普羅大眾建立聯繫，並培養 M+ 的本地觀眾群。

## 西九 M+ 和展覽中心管治模式顧問研究

不同的管治模式對 M+ 和展覽中心的日常管理及營運、節目策劃及服務的優次安排，以及有關設施的空間需求均有不同影響。有見及此，管理局透過公開招標程序，在 2009 年 8 月委聘了顧問公司 Cultural Innovations 進行研究，以建議最適合 M+ 和展覽中心的管治模式。該項研究的目標是就 M+ 和展覽中心的最佳管治模式，以及這些設施與政府及非政府的外間機構的關係，進行論述並提供建議，並須參考與西九 M+ 和展覽中心的規模、職能、目標或主題相若、且屬成功及具領導地位的博物館及展覽中心的現有管治模式。

顧問公司參考了在亞太區、歐洲及美國達國際水平的博物館及展覽中心的現有管治模式，該等設施均可與西九 M+ 和展覽中心相比。顧問公司在 2010 年 3 月向博物館委員會匯報了初步研究結果，並在 2010 年 3 月底舉行了七次持份者小組會議，收集文化藝術界對初步研究結果的意見。M+ 和展覽中心管治模式顧問研究的結果及建議，將提交予博物館委員會審議，然後呈交予董事局批准。在董事局通過建議後，管理局的管理層將制定計劃，落實 M+ 和展覽中心的管治模式。

## 西九 M+ 和展覽中心市場分析顧問研究

鑒於 M+ 和展覽中心規模龐大，管理局認為須審慎規劃該等設施的發展，確保有效運用公共資源，使西九能夠作有機發展。考慮到上述目標，管理局在 2009 年 8 月透過公開招標方式委聘了顧問公司 Economics Research Associates (現為 AECOM 集團旗下的 Economics)，就西九 M+ 和展覽中心進行市場分析顧問研究，預測直至 2030 年的未來 20 年內本地市民及遊客造訪及使用 M+ 和展覽中心的情況，然後就這兩項設施的分階段發展提供建議。

顧問公司參考了亞太區、歐洲及美國成功並具領導地位的博物館及展覽中心的市場推廣策略。研究結果及建議將提交予發展委員會和博物館委員會審議，然後呈交董事局通過。如董事局通過 M+ 和展覽中心分階段發展計劃書，管理局會在第二階段公眾參與活動中，諮詢公眾和持份者對該計劃書的意見。

## 與 M+ 有關的中期活動計劃

博物館委員會成立了五個小組，討論 M+ 的初步規劃及發展。小組召集人舉行了三次會議，並同意開展「博物館研究計劃」及「館長實習生計劃」。有關計劃的目標合作單位為本地設有文化藝術課程的大學、學院和學校，管理局希望藉此建立 M+ 與本地教育和研究機構的合作關係，以培養本地研究及博物館專才。

## 博物館研究計劃

博物館委員會決定推出博物館研究計劃，研究主要圍繞 M+ 的四大主題，即設計、流行文化、活動影像及視覺藝術（包括水墨藝術），進行基本資料搜集，以及就國際雙年展及三年展蒐集資料。這些資料對管理局未來的博物館專才在制定 M+ 館藏和節目策略至關重要。

有關四大主題的基本研究包括蒐集相關藝術家、收藏家、學者及機構的資料，建立一個資料庫，以便將來進行更深入的研究，以及協助 M+ 行政總監策劃 M+ 的館藏和節目。此外，有關國際雙年展及三年展的研究，則包括現有國際雙年展及三年展的回顧、發展趨勢的探討，以及提供優勢、弱點、機會和危機形勢分析，以建立一個有關國際雙年展及三年展歷史及現行發展的參考資料庫，以評估西九 M+ 將來舉辦國際性藝術活動的定位。管理局已發信邀請本地大學及藝術研究機構提交研究建議書。有關研究將於 2010 年下半年展開。

## 館長實習生計劃

34

博物館委員會決定推出館長實習生計劃，為年輕藝術管理人員和研究員提供實習機會，使 M+ 發展為年輕專才的培育中心，讓他們將來在博物館管理專業一展所長。

管理局已向本地大學發出提名邀請，實習計劃將於 2010 年下半年開始。

## 表演藝術委員會

表演藝術委員會負責制定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，同時亦負責制定及向董事局建議有關表演藝術場地的營運策略及政策。該委員會已成立一個小組，商討在正式設立表演藝術場地之前，在過渡期內可舉辦的表演藝術節目及活動，以推廣西九文化區及與社區建立聯繫，並培養表演藝術的本地觀眾群。委員會在年內舉行了兩次會議，小組舉行了一次會議，另外亦就表演藝術場地的管治模式研究和市場分析研究舉行了多次簡報會。

### 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，以及該等設施的空間需求均有不同影響。有見及此，管理局透過公開招標在 2009 年 8 月委聘了顧問公司 Positive Solutions 進行研究。該研究的目標是就表演藝術場地的最佳管治模式，以及這些場地與政府及非政府機構的關係，作出研究及提供建議。研究將參考與西九表演藝術場地的規模、職能、願景及指導原則相若的，且屬成功及具領導地位的表演藝術場地的現有管治模式。

顧問公司參考了亞太區、歐洲及美國達國際水平的表演藝術場地的現有管治模式，該些設施是可與西九表演藝術場地比擬的。顧問公司在 2010 年 3 月向表演藝術委員會匯報了初步的研究結果，並在 2010 年 3 月底舉行了三次持份者小組會議，收集表演藝術界持份者對初步研究結果的意見。管理局管理層將就表演藝術場地的管治模式提出建議，提交表演藝術委員會審議，再交董事局通過。在獲得董事局批准後，管理局的管理層將制定計劃落實表演藝術場地的管治模式。

## 西九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場地，管理局認為須審慎規劃該等設施的發展，確保有效運用公共資源，並使西九能夠作有機發展。就上述目標，管理局在 2009 年 8 月透過公開招標方式委聘了顧問公司 Deloitte Consulting (Hong Kong) Limited 及其伙伴 AMS Planning & Research Corporation，就西九表演藝術場地進行市場分析顧問研究。該研究旨在預測直至 2030 年的未來 20 年本地市民及遊客使用表演藝術場地的情況，然後就這些設施的分階段發展提供建議。顧問公司參考了亞太區、歐洲及美國成功並具領導地位的表演藝術場地的市場推廣策略。顧問研究的結果及建議，將提交發展委員會和表演藝術委員會審議，再提交董事局通過。管理局會就獲董事局通過的表演藝術場地階段發展計劃，在第二階段公眾參與活動中諮詢公眾和持份者的意見。

### 表演藝術節目

表演藝術委員會及屬下小組已舉行多次會議，商討在西九的表演藝術場地啟用之前，在過渡期內舉辦表演藝術節目的方法及形式，讓公眾習慣到西九欣賞表演藝術節目。委員會及小組將繼續探討可舉辦的節目，並將考慮各概念圖則方案中可利用的場地，以及董事局通過的表演藝術場地分階段發展建議。

委員會認為，管理局應與其他文化藝術團體合作發展對西九有利的文化軟件，此外，部分在西九內或外舉辦的表演藝術節目和活動，也可與不同的文化藝術機構合辦。在西九表演藝術場地啟用前，行政總裁及表演藝術行政總監將帶領籌辦表演藝術節目和活動。長遠而言，這些活動可為西九建立品牌及觀眾群。

## 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，並提供意見。該委員會在年內舉行了兩次會議，處理多項事宜，包括：審議截至 2009 年 3 月 31 日期間的帳目報表，呈交董事局批准；審議及向董事局建議銀行帳戶的授權簽名及財務金額上限，以配合職員包括行政總裁及其他高層行政人員的上任；向董事局建議如何有效管理在香港金融管理局開設的戶口，以存放管理局的款項；審議及更新相關指引及會計程序；以及負責監督揀選獨立外聘核數師（羅兵咸永道會計師事務所）審計管理局截至 2010 年 3 月 31 日年度的帳目報表，並向董事局建議委任該核數師。

## 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出意見，並監管管理局作出的投資。該委員會在年內舉行了四次會議。

2010 年 1 月，管理局獲董事局及財政司司長根據《西九文化區管理局條例》第 23 (1) 條批准，把 65 億港元存放於金融管理局，為期六年。投資回報率於每年一月釐訂，2010 年的固定回報率為 6.3%。

此外，該委員會於 2009 年 12 月中同意委任一名投資顧問，就管理局款項的投資策略和指引向管理局提供意見。在管理局尚未制定最合適的投資策略及指引前，未動用的款項（除了存放於金管局的 65 億港元外）已存放於香港的持牌銀行，直至 2010 年底這些存款全數受存款保障計劃保障。

## 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。

該委員會在年內舉行了七次會議，處理多項事宜，包括：討論管理局組織架構及人力需求顧問研究的結果；為管理局僱員提供醫療保險計劃及續訂僱員補償保障；監督管理局招聘政策及計劃的制定；以及就管理局高級管理人員的聘用條款及條件向董事局提出建議。

### 組織架構及人力需求顧問研究

委員會仔細考慮了組織架構及人力需求顧問研究的結果，於 2009 年 5 月向董事局提出建議，供董事局通過。為增加透明度，經董事局通過的研究報告重點，包括在規劃階段（2009 至 2011 年）的組織原則、組織架構及人力計劃，已上載至管理局網站。

### 高層行政人員的招聘

董事局通過管理局的組織架構後，管理局已全力招聘高層行政人員，包括行政總裁、多名行政總監、總法律顧問、內部審計師，以及其他高級專業人員，委員會密切監督有關招聘工作。為找到最適合的人選，管理局委聘了人力顧問公司招聘高級行政人員。此外，管理局也在報章及管理局網站上刊登職位空缺廣告，以擴大招聘網絡。管理局收到很多求職申請，反應熱烈。

委員會已制定了招聘指引，並成立遴選委員會，成員由管理局董事局及各委員會的成員擔任，甄選候選人及進行面試。為確保有良好的機構管治，遴選委員會所有成員須披露任何實際或潛在的利益衝突。

## 申報投資

委員會十分重視良好的機構管治，已制定一套指引，要求獲管理局聘任的員工須定期申報投資。董事會於 2010 年 4 月商討指引草稿。

## 諮詢會

董事局根據《西九文化區管理局條例》第 20 條成立諮詢會，以收集公眾對有關管理局職能的事宜的意見。諮詢會有 21 名成員，他們分別來自不同的界別，具備相關知識和經驗。諮詢會的職權範圍載於**附件**。諮詢會的會議全部公開舉行，歡迎公眾人士旁聽，而諮詢會的討論文件及會議記錄亦上載至管理局網站，供公眾查閱。

諮詢會在年內舉行了三次會議及一場由政府當局介紹香港文化藝術軟件的簡報會。諮詢會經討論後，向董事局建議有關第一階段公眾參與活動的安排，當中包括持份者組別名單、活動形式、諮詢範圍及宣傳措施。

諮詢會成員就第一階段公眾參與活動的安排提出很多具建設性的意見，包括如何增加第一階段公眾參與活動的透明度。管理局最後落實了多項措施，包括把公眾參與活動的聲音記錄和文字記錄上載至管理局網站，讓公眾查閱。諮詢會成員十分重視為公眾提供更多西九計劃的背景資料，以促進討論，所以，在每次公眾參與活動（包括公眾論壇和小組會議），均會安排播放短片，簡介其他國際知名文化藝術區。

此外，諮詢會成員出席了第一階段公眾參與活動，直接聆聽市民對西九發展的訴求，了解各持份者對文化藝術場地設施的要求。諮詢會主席主持了揭幕論壇、三場公眾論壇及青年論壇的討論環節。第一階段公眾參與活動已於 2010 年 1 月完滿結束，並於 2010 年 3 月發表分析報告。

## 傳訊工作

為了讓公眾了解西九文化區的發展，管理局一直積極與傳媒及各持份者保持溝通。

管理局在年內進行了六次傳媒簡報會，包括公布第一階段公眾參與活動的籌備、安排及結果，以及有關招聘高層行政人員事宜。

2009年9月，管理局出版第一份電子通訊，報道管理局的各項活動，讓公眾及持份者了解西九計劃的最新進度及管理局各方面的工作。電子通訊每隔一至兩個月在管理局網站上刊登，並寄發給超過3,000名訂戶及有興趣人士。

年輕一代是西九文化區的主要使用者，因此，讓年輕人了解西九文化區計劃的目標、特質和工作進度是十分重要的。為了加深年輕人對這項龐大文化藝術計劃的選址及規劃的認識，管理局與香港建築師學會合辦了27場導賞團，導覽於西九龍海濱長廊舉行的「2009香港·深圳城市／建築雙城雙年展」。管理局代表特別利用該次機會向超過1,000名參與學生介紹西九文化區的規劃和發展。學生於參加導賞團後，填寫心願咭以表達對西九發展的願景，提出了熱烈、具心思又具啟發性的意見，他們均相信西九文化區能夠豐富香港的文化氛圍。學生的心願咭已上載至管理局網站。



1



2

1 西九文化區管理局諮詢會主席  
張仁良教授(左)及發展委員會主席夏佳理  
議員(中)於新聞發布會上展示西九文化區  
第一階段公眾參與活動的宣傳海報。該海報由  
著名藝術家黃炳培先生(又一山人)(右)設計。

2 管理局諮詢會主席張仁良教授及發展委員會主席夏佳理  
議員接受傳媒訪問。

3 管理局於2010年2月為中學生舉辦導賞行。

