營運回顧

本回顧年度對管理局而言是重要的一年，為西九未來數年的發展奠定了穩固基礎。

首先，管理局已組成整個管理團隊，八位高級行政人員現已上任，他們將與新任行政總裁連納智先生緊密合作。連納智先生曾任倫敦南岸中心及悉尼歌劇院行政總裁，他於今年五月獲委任，負責領導管理局。

在項目方面，經過長達三個月的第二階段公眾參與活動，由Foster + Partners設計，名為***城市中的公園***的概念圖則藉著多項深受歡迎的特色脫穎而出，獲管理局選為西九的整體規劃方案。

甲. 項目推展

於回顧年度，項目推展團隊的重點工作是選取西九的概念圖則主體方案，繼而開始擬備發展圖則，為這個未來的文化藝術樞紐展開法定規劃程序。

概念圖則方案的評選工作

第二階段公眾參與活動結束後，董事局於2010年11月成立了一個評審小組，成員包括擁有深厚藝術、文化、社區及專業背景的董事局及委員會成員。評審小組負責研究三個概念圖則方案在技術及其他方面的優點，以便向董事局推薦其中一個概念圖則，作為西九的主體方案。

董事局對概念圖則方案進行評估，其六項評選準則如下：

1) 符合規劃設計原則

2) 符合公眾及持份者的期望

3) 設計及分階段發展的靈活性

4) 技術上的相對優勢

5) 財務上的穩健程度

6) 符合政府的規劃和發展要求

在2010年11月至2011年3月期間，評審小組舉行了六次會議，包括與三支規劃團隊舉行工作坊，多方面研究各方案的特點。經過多個月的努力及嚴謹的評審程序，評審小組推薦了Foster + Partners(“Foster”)的***城市中的公園***為西九的整體規劃方案，並獲得董事局通過。

董事局選取了Foster的***城市中的公園***，因為方案的土地用途組合得宜，融合了文化藝術設施和其他用途的設施，令訪客留下深刻印象，亦可增強文化區的活力。其城市公園的概念、令人輕鬆的氣氛及其他綠化措施，在第二階段公眾參與活動中得到相當多的支持。方案又提出不少意念去匯聚設施，減少佔用面積，充分發揮各種設施的協同效益。

此外，西九項目將分階段有機發展，Foster的方案在調整設施的位置方面，擁有較大的靈活性，而在興建工程進行期間，無礙公眾在西九享用文化藝術設施。方案又提供寬敞的公共空間，讓西九在第一期文化藝術設施啟用前，可以舉辦短期的文化藝術活動，供市民欣賞。

Foster繼續與管理局一起優化其概念圖則方案，就不同的實際事宜作出研究，並兼容另外兩個概念圖則方案合適的亮點。項目顧問將以獲選的概念圖則方案為基礎去擬備發展圖則，以便在第三階段公眾參與活動中展示，並約於2011年年底呈交城市規劃委員會審議。

擬備發展圖則

在擬備發展圖則的同時，管理局的管理層和項目顧問展開了持份者參與活動，與持份者及未來設施使用者共同制定西九將來17項核心文化藝術設施的用途分配表及場地位置。持份者參與活動將繼續進行，並更詳細地涵蓋個別設施空間的功能要求。

在擬備發展圖則的過程中，管理局成立了一個工作小組，緊密協調及解決西九項目與廣深港高速鐵路西九龍總站的銜接事宜，成員包括管理局發展委員會委員，以及路政署和香港鐵路有限公司的代表。管理局管理人員同時積極與其他相關的公司及政府部門保持聯繫，以處理在規劃西九項目時的關鍵銜接問題。香港西區隧道有限公司及中華電力有限公司亦有參與。

有關發展圖則的資料將於第三階段公眾參與活動中向公眾展示，然後約於2011年年底呈交城市規劃委員會審議。

乙. 表演藝術

表演藝術團隊年內致力與本地文化藝術界建立夥伴關係，也沒有忽略軟件發展，著手籌備培育人才及拓展觀眾群的計劃。另一要務是確立西九各項表演藝術設施的藝術定位、營運、管理及財務計劃。團隊會向表演藝術委員會匯報最新發展，並適時向董事局提交建議。

為確保西九將來的文化藝術設施能夠符合公眾期望，表演藝術團隊參與了第二階段公眾參與活動，透過公開論壇及焦點小組會議，收集文化藝術團體對三個概念圖則方案的意見。他們的意見經過整理後，已提交評審小組考慮，以選取西九的發展方案。

與此同時，團隊亦於2010年12月至2011年1月期間舉行持份者參與活動，諮詢範疇包括西九15個表演藝術設施的建議藝術定位及個別的技術特點，以及設施的發展優先次序及匯聚。共140名來自表演藝術界的代表，出席了有關戲劇、舞蹈、音樂、戲曲及流行音樂共14次交流會及五次焦點小組會議，與管理局及項目顧問進行深入討論。

持份者的意見已向表演藝術委員會匯報，而所有諮詢資料亦已上載至網站。

在規劃方面，表演藝術團隊以《西九表演藝術場地管治模式顧問研究》及《西九表演藝術場地市場分析顧問研究》作為參考，正在為其管理的不同設施制定營運及財務模式。

管理局透過舉辦表演藝術節目及活動，令公眾熟悉西九。表演藝術委員會於2010年9月同意過渡期內的表演藝術節目將以培育人才及拓展觀眾群作規劃方向。

在培育人才方面，表演藝術部將與各教育／文化機構及表演藝術團體合作，舉辦或支持培訓計劃、海外實習計劃、會議及研討會。在拓展觀眾群方面，表演藝術部將在西九及其他地方舉辦各類節目及戶外表演，把西九與社區聯繫起來，並培育本地觀眾群。

丙. 博物館

李立偉博士於2011年1月履新並領導博物館團隊後，西九創新的當代藝術博物館——M+的規劃工作正在全速進行，其中一項當前急務，是為未來的博物館奠定發展基礎。

及早制定博物館的概念框架，將對團隊日後各方面的工作，包括人手編制、藏品政策、營運及管理政策、財務安排，乃至最重要的博物館建築物規劃，均發揮重要作用。團隊會向博物館委員會匯報最新發展，並適時向董事局提交建議。

制定概念框架的前期工作已於2010年秋季展開，其中七名參與管理局實習計劃的研究生進行了多項研究。這些研究結果對博物館和文化區的未來規劃很重要。有關資料連同博物館小組在2006年11月的報告中所提出的基本構思，為制定博物館的願景提供了「軟件」方面的元素——「這是什麼？為誰而建？」。

M+ 團隊確定日後的博物館應具有下列基本特點：

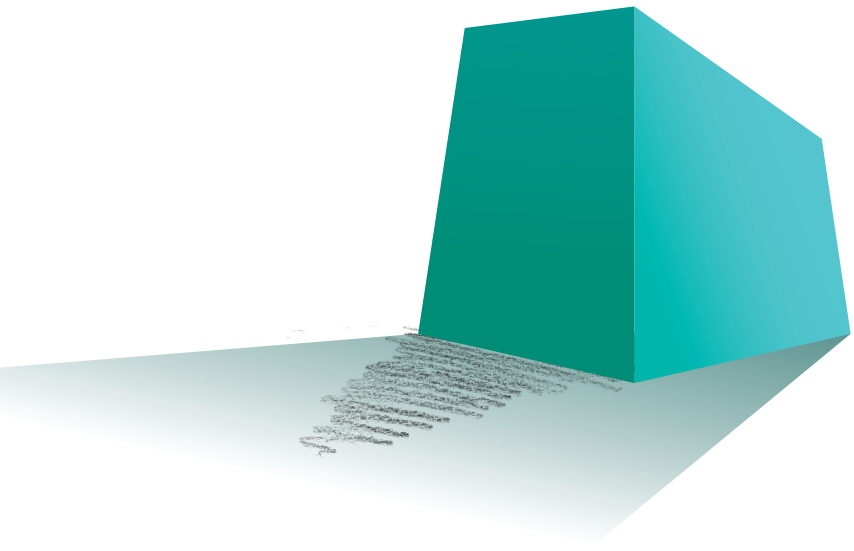
- M+ 為一所視覺文化博物館，反映香港的文化特色，以及藝術和更廣泛的視覺文化的最新定義，其中涵蓋設計及建築、活動影像、流行文化，當然還有視覺藝術（包括水墨藝術）。
- 展品和展覽會的要點在於結合不同種類的視覺文化，這亦符合近數十年來擴大藝術概念的趨勢。
- 博物館將集中展示香港本土故事，可以是建築象徵主義、當代水墨藝術的發展，甚至是香港霓虹燈的歷史。
- 教育並非博物館的附加項目，博物館本身就是教育，「知得愈多，看得愈多」正是博物館的指導理念。
- 博物館並非只是一座建築物，它代表了展品與觀眾之間的關係 —— 博物館是要營造理想的環境來撮合展品與觀眾，並兼顧不同觀眾的需要。
- 博物館對於如何展示藝術家和設計師的作品，不應有所妥協，而務須盡量實現他們的願景，同時必須打破所有妨礙公眾盡情欣賞藝術品的不必要障礙。「追求卓越和易於接觸」是第二個指導理念。
- 最後，正如博物館小組所建議，M+ 應是一座「從香港角度出發，放眼全球」的博物館。M+ 將成為展示香港最優秀藝術的平台，同時匯聚世界各地的藝術精萃。這將從博物館帶來的各種體驗，包括展品和展覽活動中可見一斑。

經過多次公開且具建設性的圓桌會議後，M+團隊開始了一連串規劃活動，包括展開招聘程序。在選出概念圖則方案後，團隊亦須就制定用途分配表，即未來建築物的規劃提出意見，當中須考慮實踐博物館願景所需的功能、空間及特色。

與此同時，流動M+的規劃工作亦見加速。由於博物館並非只是一座建築物，於M+建成前設立「遊牧式」博物館也是順理成章的發展。於2011年春季為「遊牧式」博物館制定的多項計劃將作適當修訂，以便於明年春季前推出。

於回顧年度，M+在訂立願景及就博物館發展路向尋求持份者共識這兩方面的工作均取得重大進展。不斷壯大的M+團隊現期待於2011/2012年度把發展概念落實為具體計劃，踏入令人振奮的新階段。

在展覽中心的規劃方面，博物館委員會將在其轄下成立一個展覽中心小組，由博物館委員會主席羅仲榮先生領導，以探討展覽中心的定位及特色。



丁. 軟件發展

管理局深明公眾及持份者對硬件設施和軟件的發展同樣關注。因此，管理局一直與教育機構及文化藝術團體緊密合作，為西九及整個文化界培育人才。

本地藝壇對資深藝術行政人員的需求日益殷切，管理局自去年起與本地教育及藝術機構合作，舉辦培訓人才課程。管理局在教育方面推出的首個項目，是為香港大學（「港大」）為期10個月的「文化領航學程」設立獎學金。該課程由港大與英國Clore領袖培訓計劃合辦，已於2011年1月開課。這些教育項目不僅為西九培育人才，同時惠及整個文化藝術界。

此外，表演藝術團隊計劃與文化及社區機構合作，在西九或其他地方舉辦更多戶外文化活動，預計管理局於第一期設施啓用前，可在西九提供臨時場地舉行室內及戶外活動，以及作視覺藝術展。

與此同時，表演藝術及M+團隊正與項目推展團隊及顧問緊密合作，為未來文化區的文化藝術設施及專用的創意學習設施加入教育元素。

「如何再次吸引年青人進入劇場欣賞粵劇，在我們新一代的年青演員來說是一個重任，西九文化區正是這項任務的基地，希望我的努力能在西九舞台上呈獻給你！」

廖康華

「西九是國際文化藝術大都會，維繫全世界文化藝術交流，帶出和平友誼，身心健康。」

御玲瓏

「台上三分鐘　台下十年功
梨園盛放日　西九風雲湧」

黎耀威

戊. 財務

財務部的主要職責是：

1) 以審慎理財方式及應有的謹慎態度和盡其應盡的努力去管理216億港元一筆過撥款的投資事宜，以發展西九，並確保管理局在營運和管理文化藝術設施、相關設施及附屬設施時，在財務上的可持續性。

2) 檢討和監察管理局的所有財務事宜，以確保業務活動符合管理局的目標，而日常運作以高效率及高效能的方式管理，亦輔以充足的財務監控。

3) 因應項目的發展進程，設立高效能的資訊科技系統。

管理局於2010年4月聘任財務行政總監後，財務團隊的人手逐步加強，於2011年3月已增至七人，其職責包括庫務及資金管理、處理財務及其他相關的會計事宜，以及建立資訊科技系統。

截至2011年3月31日止的財政年度，管理局的投資回報率改善至年率3.4%，高於去年的年率1.1%。

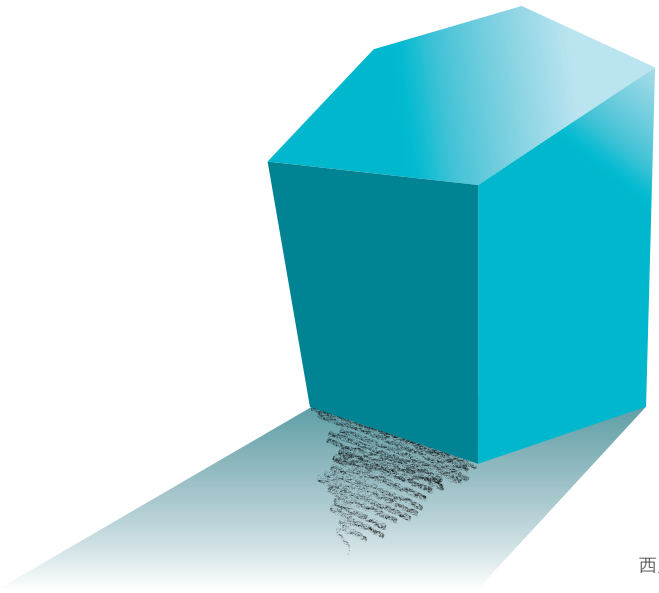
管理局在檢討西九項目在不同發展階段的大概成本及收益預算，以及目前的投資市場情況後，於2010年7月7日，在獲得董事局及財政司司長根據《西九文化區管理局條例》第23(1)條批准後，增加了35億港元存放於金融管理局(「金管局」)，為期六年，於2011年3月31日存放於金管局的長期投資總金額增至約107億港元(包括應計投資收入)。投資回報率於每年一月釐訂，而2010年及2011年的回報率分別定為年率6.3%及年率6.0%。

因西九項目的現金需求尚待確定，故此管理局把餘下的資金投放於短期銀行存款，平均年利率約為1.4%，並由此方面的專業員工積極地管理。透過對投資市場的積極監察，管理局在取得董事局及財政司司長批准後，於2011年年初把首批10.8億港元轉換為人民幣，並存放於短期存款，以進一步提升回報。截至2011年3月31日，管理局的人民幣存款累計匯兑收益為460萬港元。

為減低過度集中的風險，董事局亦批准管理局在認可銀行名單中加入六間信貸評級A級的外資銀行，使管理局的認可銀行總數增加至24間，此舉亦有助提高管理局銀行存款的平均回報。

此外，管理局制定了2011/12至2013/14財務年度的三年事務計劃，以及2011/12年度的業務計劃，制定了管理局未來三年的框架、目標及里程碑，有關計劃獲董事局在2011年3月批准。新管理團隊就任後，管理局檢討了財務授權權限，而經修訂的付款及支出財務授權權限，已於2010年10月獲董事局批准。2010年12月，管理局重新建立一套會計系統，乃由基本操作系統重新發展為較精密的企業資源規劃系統，以改善監控能力及配合未來擴展的需要。

在資訊科技方面，管理局加強了西九網站的功能，以配合第二階段公眾參與活動於2010年8月得以順利舉行。管理局亦自建了內聯網網站，並於2010年10月啟用，使管理局在持續發展同時，可加強及促進內部員工的溝通。



己. 人力資源

要實現西九文化區的願景及目標，管理局固然需要配備專業人才，但更重要的是，局內上下能悉力以赴，盡心盡力投入工作。因此，我們訂立了主要的人力資源目標，力求透過招聘及挽留人才，以最佳的人力資源、專業才能及合適的組織架構來建立高效益的團隊。

人力資源部的主要職能為：

1) 透過嚴格管理，使管理局的人力及其他資源在批准的預算範圍內，處於理想水平，並確保管理局有足夠及稱職的員工來推動和發展項目；

2) 維持有效的薪酬策略，並制定適當的人力資源機制以提升員工的責任感、歸屬感及組織效益；

3) 制定合適的人力資源政策及指引，為管理局於未來二至三年間做好準備，以確保管理局能完全遵守香港《僱傭條例》及相關的法定要求；

4) 維持良好的僱員關係，並提升員工的歸屬感，以加強部門之間協作及團隊的凝聚力；以及

5) 確保按成本效益方式如期完成辦公室的搬遷工作。

管理局年內重要的招聘，是自謝卓飛先生於一月以健康理由請辭後，迅速完成招聘新行政總裁的工作。管理局委任了備受尊崇的藝術行政人員連納智先生為行政總裁，大大減低公眾對管理局領導層的關注。

截至2011年3月31日，管理局共有66位職員，其中54位為直接聘用員工，另外12位為臨時文書人員，以協助處理管理局當前迫切的工作。

管理局相信，要提升團隊合作及機構生產力，關鍵在於提供良好的工作環境及維持優良的行政管理（包括辦公室保安、辦公室物資採購、職業健康及安全，以及設施管理）。

小統計：

管理局於2010/11年度聘請了多少人？

- 人力資源部收到及處理約4,500份職位申請。
- 開設約50個職位。
- 刊登約65則招聘廣告。
- 填補約40個職位空缺。
- 預計2011/12年度將進行相若的招聘工作。

庚. 企業及社區事務

西九是為香港人建設的項目，其成功與否，取決於文化區能否符合公眾期望及使用者的需求。

在西九的規劃階段，管理局與社會人士及持份者一直保持聯繫，蒐集他們對項目發展的意見。這些意見對管理局至為重要，因此管理局自成立以來，一直努力不懈進行這方面的工作。

第二階段公眾參與活動

第二階段公眾參與活動可說是回顧年度內的矚目焦點。在活動中，管理局向公眾展示了三個概念圖則方案，分別是Foster + Partners的***城市中的公園***、許李嚴建築師事務有限公司的***文化經脈 — 持久活力***，以及Office for Metropolitan Architecture的***文化　新尺度***。

在為期三個月的公眾參與活動內，共有逾30,000人參觀了三支規劃團隊展出的概念圖則方案。管理局又透過問卷或其他途徑收集到大約8,000份意見，其中管理局收集到的問卷，逾半由30歲以下的年輕人提交。此外，管理局特別為學校舉辦的展覽導賞活動，反應非常熱烈，共有78間學校約4,000名學生參加，並踴躍回應問卷調查。

管理局明白普羅大眾和持份者的意見與年輕人的意見同樣重要，因此，管理局在港九新界六個地點進行巡迴展覽，讓更多人參觀展覽。總括來說，管理局舉辦了27項公眾參與活動，包括15次焦點小組會議／論壇、六次其他會議／論壇、五場公眾論壇及一場青年論壇。期間，共有61,811人次瀏覽第二階段公眾參與活動的網站，而點擊次數高達680萬次。

2010年8月，三個概念圖則方案在第12屆威尼斯國際建築雙年展亮相，於兩個月展期內吸引了國際社會的目光。來自世界各地的參觀者可就各方案給予意見，並表達對個別方案特點的喜愛。

在雙年展上以《衣食住行》為題的香港展覽館正式揭幕後，管理局隨即舉行一個題為《香港藝術：創建未來》、長約90分鐘的論壇，以探索西九的發展，以及建築規劃如何影響城市文化藝術的茁壯成長。

來自香港理工大學公共政策研究所的團隊則負責整理及分析在第二階段公眾參與活動中收集到的7,948份文件，其中包括7,310份問卷。有關意見分析報告已於今年二月發表。

分析結果顯示，三個概念圖則方案均獲得好評，在大部分問卷問題中，取得的平均分數都超過三分（總分為五分）。此外，市民普遍支持分階段發展文化藝術設施，以達致有機發展。

這些分析結果為管理局選出最後的概念圖則方案提供了非常有用的參考。

第二階段公眾參與活動結束後，便踏入壓軸的第三階段公眾參與活動。屆時，由概念圖則方案演變成的發展圖則及其相關資料，將會向公眾展示。

與公眾及傳媒溝通

作為一個開放和具透明度的機構，管理局致力向公眾及傳媒提供有關西九發展及管理局工作的最新資訊。

年內，管理局與本地及國際傳媒保持衷誠及緊密的聯繫。我們透過不同的溝通渠道，包括記者會、傳媒簡報會／活動、新聞稿及互聯網，致力協助傳媒採訪及報道。管理局於年內共舉行了八次傳媒簡報會及發出27份新聞稿。

董事局成員及高級行政人員亦親身接受電台、報章及電視台訪問，向公眾提供準確的資訊。此外，管理局也向訪港的海外記者介紹西九項目，讓他們掌握文化區最新的發展情況。

社會人士在西九發展上有舉足輕重的角色。與公眾保持溝通及徵詢他們的意見，使管理局能不斷改進，精益求精。公眾可透過不同的溝通渠道包括電郵、傳真、信函、電話及社交媒體，向管理局查詢或表達意見。管理局亦致力妥善而迅速地處理所接到的訊息。

為了向公眾發放第一手消息，管理局設有資訊豐富的網站(www.wkcda.hk)，讓公眾隨時獲取所需的資訊，包括西九項目的最新進度、新聞稿、刊物、相片，以及三個階段公眾參與活動的節目及詳情等。年內，共有141,193人次瀏覽管理局的網站，而點擊次數更高達3,100萬次。

此外，管理局也透過電子通訊，向3,000多名訂閱讀者及團體提供有關管理局每月重點活動及西九項目重大進展的資訊。

辛. 內部審計

內部審計部在管理局內具獨立職能，以協助董事局檢討管理局的營運及內部監控系統。內部審計乃向審計委員會報告，該部在年內進行了多項審核，以評估內部監控的健全性及成效，所涵蓋的主要風險範疇包括：

- 採購
- 投資及存款
- 銀行帳戶及付款的運作
- 顧問費用之支付
- 會計總帳系統
- 職員聘用的監控及工資單的擬備

內部審計部已經發出審計報告，內有審計結果連同改善建議，供有關的營運部門以作跟進。此外，內部審計部定期向審計委員會匯報審計結果。

「音樂是一種讓藝術家抒發情感，與人分享的藝術形式。音樂觸動人的心靈、喚醒記憶、燃起希望，並為世界帶來神聖及凡俗的愛。」

張緯晴

「藝術締造城市未來。
節奏就是生命。
音樂就是生命。
城市的節奏與音樂的
節奏是同一樣的東西。
音樂是屬於大家的。」

蘇柏軒

「如果西九能提供世界級的文化基建，
香港藝術家便可無界限地抒發及與世界
分享他們的情感！」

李垂誼