

目錄

章節		頁數
I	引言	1 – 7
II	西九龍文娛藝術區 —— 願景抑或假象	8 – 18
III	發展模式及推行策略	19 – 40
IV	推行及管理架構	41 – 57
V	公眾在西九龍文娛藝術區的參與	58 – 75
VI	結論及建議	76 – 93
簡稱		97

附錄		頁數
1.1	小組委員會職權範圍	101
1.2	小組委員會經修訂的第II期研究工作計劃	102
1.3	小組委員會最新的委員名單	103
1.4	曾向小組委員會提交意見的團體／ 個別人士一覽表	104
1.5	曾就西九龍文娛藝術區發展計劃的 公眾諮詢工作發表意見的大學學者 一覽表	105
1.6	小組委員會曾進行的研究一覽表	106
1.7	於小組委員會2005年10月29日會議 席上通過的議案的措辭	107
2.1	西九龍文娛藝術區相關事件時序表	108 – 114
2.2	西九龍文娛藝術區發展計劃的規劃 及推行政序	115
2.3	畢爾包阿班多爾巴拿計劃以外的其 他主要振興計劃的發展時序及公共 投資	116 – 118
3.1	小組委員會就西九龍文娛藝術區的 發展模式向政府當局提出的問題	119 – 120
3.2	小組委員會就西九龍文娛藝術區的 推行策略向政府當局提出的問題	121 – 122
3.3	西九龍文娛藝術區發展計劃與阿班 多爾巴拿計劃對照表	123 – 124
3.4	阿班多爾巴拿計劃發展時間表	125 – 126

附錄		頁數
3.5	巴斯克當局提供支援予當地文化藝術界的例子	127
3.6	香港及海外地方選定文化藝術設施的擁有權、管理及經費	128 – 132
4.1	選定法定機構、香港金融管理局及地鐵有限公司管治組織的成員組合	133 – 143
4.2	選定地方的法定藝術機構首長的薪酬福利條件	144 – 149
5.1	立法會就西九龍文娛藝術區發展計劃接獲的意見書一覽表	150 – 162
5.2	畢爾包都會振興協會的架構、職能及運作	163 – 165
5.3	英國金融服務管理局轄下金融服務消費者委員會及金融服務從業員委員會的運作情況	166 – 169

第I章： 引言

1.1 內務委員會於2005年1月21日成立西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會(下稱“小組委員會”)，當時公眾對西九龍文娛藝術區該幅面積40公頃用地的發展日益關注。小組委員會負責研究及跟進與西九龍文娛藝術區發展計劃有關的事宜(其職權範圍載於**附錄1.1**)，並在2005年2月至2006年1月期間，分期進行研究工作。

1.2 小組委員會已於2005年7月6日向內務委員會提交第I期研究報告。第I期研究報告旨在向政府當局指出與西九龍文娛藝術區發展計劃有關的種種問題，包括闡述西九龍文娛藝術區發展模式出現改變的背景、剖析規劃程序方面的不足之處，以及就如何以更能確保公眾利益的方式推展該計劃提出多項建議。

1.3 概括而言，第I期研究報告曾就西九龍文娛藝術區的發展模式指出下列問題及公眾關注的事項 ——

- (a) 缺乏文化政策；
- (b) 採用單一發展模式；
- (c) 西九龍文娛藝術區的規劃及推行工作缺乏適當的程序；
- (d) 整個發展過程欠缺有系統的諮詢，尤其是有關西九龍文娛藝術區的“硬件”內容及該發展計劃可如何有助推動本港“文化軟件”等方面的諮詢；及
- (e) 缺乏向行政會議及立法會進行適當的諮詢。

第I章： 引言

第I期研究報告亦提出下列建議 ——

- (a) 放棄採用單一發展模式；
- (b) 就發展模式及推行策略廣泛諮詢公眾及相關界別；
- (c) 確保決策程序具透明度及問責性；
- (d) 根據客觀的經濟效益分析及財務可行性研究，重新考慮與私營機構以伙伴形式合作發展西九龍文娛藝術區的程度；
- (e) 進行研究以確定西九龍文娛藝術區擬設的每項核心設施的需要及技術要求；及
- (f) 就西九龍文娛藝術區的發展事宜設立監督機構。

1.4 鑒於小組委員會對西九龍文娛藝術區發展計劃所進行的研究，並因應公眾對發展模式所表達的意見，政府當局其後把就西九龍文娛藝術區發展建議邀請書(下稱“建議邀請書”)的3份入圍建議書進行的公眾諮詢期延長至2005年6月底。此外，政府當局亦指出，基於實際原因，在小組委員會的第II期研究報告於2006年年初發表之前，政府不會有可能與中選倡議者簽訂任何協議。

1.5 小組委員會在發表第I期研究報告後，曾邀請政府當局及公眾人士就該份報告和第II期研究的範圍發表意見。為此，小組委員會曾分別於2005年9月13日及28日舉行兩次會議。先前曾向小組委員會提交意見的公眾人士及團體均對第I期研究

第I章： 引言

報告的研究結果和建議作出正面的回應。各方普遍認為，第I期研究報告正視了公眾的關注意見，尤其是有關單一發展模式、向文化藝術界進行有系統諮詢的需要，以及設立監督機構等方面的意見。然而，政府當局卻拒絕出席上述各次會議。在其書面回應中，政府當局只是複述政務司司長先前在2005年7月13日發表的聲明，表示將會於2005年9月出席一次內務委員會特別會議，討論有關西九龍文娛藝術區的事宜。政府當局堅稱，政府已就建立“公營部門比較基準”的需要、尋求行政會議的批准，以及為香港制訂文化政策等事宜作出回應。儘管如此，政府當局亦表示，在決定未來路向時，會適當考慮第I期研究報告就單一發展模式及設立監督機構所提出的建議。

自2005年年中以來的事態發展

1.6 在2005年6月，當時第I期研究報告尚未發表，而政府當局則在整理於公眾諮詢期間收集所得的意見，西九龍文娛藝術區發展計劃的最高決策層出現了重大的人事變動。首先，前政務司司長兼西九龍文娛藝術區發展計劃督導委員會(下稱“督導委員會”)主席曾蔭權先生於2005年6月21日成為香港特別行政區(下稱“香港特區”)的行政長官。其次，於2000年6月辭任的前財經事務局局長許仕仁先生在2005年6月30日獲委任為政務司司長，並成為督導委員會的主席。與此同時，新聞界廣泛報道並引用“可靠消息來源”，指政府計劃在2005年9月底或10月初公布未來路向，而新的建議將包括放棄採用單一發展模式，以及為西九龍文娛藝術區成立法定監督機構。

1.7 政務司司長於2005年10月7日向內務委員會簡介政府當局的未來路向。政府當局決定採用更規範化的模式，透過增設發展規範和條件，讓倡議者在建議邀請書的框架內修訂發展

第I章： 引言

建議，藉以回應公眾對單一發展模式、發展密度，以及核心文化藝術設施的持續營運等事宜的關注。各項主要的發展規範及條件詳情如下 ——

- (a) 核心文化藝術設施應佔總樓面面積的30%。
- (b) 至於餘下的70%總樓面面積，中選倡議者須把西九龍文娛藝術區用地內住宅和商業發展總樓面面積最少50%的發展權分拆出來，讓其他發展商按照公開公平的方法競投分拆的部分。中選倡議者不得參與競投，但會擔當協調整個發展計劃的角色，並負責發展所有核心文化藝術設施、天篷及其他公用設施。
- (c) 由於中選倡議者將會負責發展所有核心文化藝術設施，並保留餘下70%的住宅和商業發展總樓面面積最少一半的發展權，中選倡議者將負責發展西九龍文娛藝術區用地高達65%的總樓面面積。
- (d) 把地積比率的上限定為1.81^{註1.1}、把住宅發展總樓面面積佔發展用地總樓面面積的比例上限定於20%，以及把核心文化藝術設施的淨作業樓面面積定為最少185 000平方米。
- (e) 將會要求中選倡議者須預先支付300億元，用以成立獨立的信託基金，利用所得的經常回報應付核心文化藝術設施及其他公用設施(例如天篷、穿梭列車和休憩用地)的營運開支淨額，並支付為西九龍文娛藝術區而成立的新機構的經常開支。

註 1.1 相等於 726 285 平方米的總樓面面積

第I章： 引言

1.8 政府當局亦在有關未來路向的文件中表明，若3個入圍倡議者之中，最少有兩個對新增發展規範和條件作正面回應，政府當局將會委聘獨立顧問就財務可行性和技術可行性展開研究，把增設的發展規範和條件制訂成詳細要求。政府當局同時亦會準備成立新的法定機構，讓其在適當時候接替政府繼續按建議邀請書推展西九龍文娛藝術區的工作。若少於兩個入圍倡議者給予正面的回應，政府當局將會重新檢討如何發展西九龍文娛藝術區，才能夠滿足公眾期望。入圍倡議者作出回應的最後期限是2006年1月底。在此期間，政府當局將會向立法會、城市規劃委員會(下稱“城規會”)和公眾徵詢意見。

第II期研究工作

1.9 小組委員會在2005年2月展開工作時，曾制訂工作計劃，分兩期研究有關事項。鑒於在第I期研究報告發表後的事態變化，小組委員會認為把焦點集中在原有的建議邀請書所載的規劃規範和財務安排，已再沒有意義。小組委員會在2005年9月修訂工作計劃，轉而集中研究西九龍文娛藝術區的規劃、推行、管理及融資模式，並以外地規模相若的發展計劃作參考。經修訂的第II期研究工作計劃載於**附錄1.2**，小組委員會最新的委員名單則載於**附錄1.3**。

1.10 為進行第II期研究工作，小組委員會不但邀請各方就第I期研究報告的研究結果及建議作出回應，亦邀請公眾對政府就未來路向新提出的修訂發展模式發表意見。曾向小組委員會提交口頭或書面意見的團體及個別人士一覽表載於**附錄1.4**。

1.11 鑒於政府當局在2005年10月公布的修訂發展模式，在很大程度上是根據一項由獨立顧問進行的公眾諮詢所得的結

第I章： 引言

果，小組委員會認為有必要對進行公眾諮詢的方法和工具作出研究。對進行此類意見調查甚有經驗的本地大學學者，曾獲邀發表他們對該項公眾諮詢工作的意見。曾向小組委員會發表意見的學者名單載於**附錄1.5**。

1.12 小組委員會亦認為有需要借鑒外地規劃和推行在規模及性質上與西九龍文娛藝術區相若的大型發展計劃的經驗。由5位小組委員會委員(連主席在內)組成的考察團於2005年9月18日至24日前往西班牙畢爾包考察。選擇到畢爾包考察，是因為該市成功地從一個沒落的工業城市轉型為巴斯克自治區的商業、社會及文化中心。在訪問期間，考察團先後與曾參與振興畢爾包工作的政府官員、非政府機構及專業組織會面，尤其是曾參與規劃及推行振興畢爾包計劃中最具象徵意義的阿班多爾巴拿計劃的人士。

1.13 小組委員會同時亦就若干本地及海外機構進行多項研究，並在研究文化藝術設施發展方案和西九龍文娛藝術區的監督機構的成員組合與管治模式時，參考該等研究的結果。小組委員會曾進行的研究一覽表載於**附錄1.6**。

1.14 在2005年7月1日至2006年1月中期間，小組委員會曾舉行10次會議，當中包括3次公開會議，與政府當局進行會議及聽取團體的意見。

議案

1.15 小組委員會在第I期研究報告中提出特別關注的一點，是採用單一發展模式不能確保該幅40公頃土地的處置方式最符合公眾利益。令人感到遺憾的是，政府當局對小組委員會

第I章： 引言

要求放棄採用單一發展模式的意見(其實也是公眾的要求)，未有充分考慮及作出積極回應。修訂發展模式不論在思維和實質上，仍屬單一發展模式。小組委員會對於政府當局未有放棄單一發展模式深感失望。就此，小組委員會曾於2005年10月29日的會議上通過一項議案。該項議案的措辭載於**附錄1.7**。

第II期研究報告

1.16 本報告載述小組委員會進行第II期研究工作所得的結果。第II章分析西九龍文娛藝術區的規劃及發展事宜，並以發展計劃的目標及公眾期望為重心。第III章研究發展模式及推行策略，並分析政府在西九龍文娛藝術區發展中應擔當的角色。第IV章研究推展西九龍文娛藝術區發展計劃的推行及管理架構，並概述監督機構的職責範圍和管治架構。第V章重點提述公眾參與對西九龍文娛藝術區成功發展的重要性，並探討把公眾諮詢工作納入決策過程的機制。第VI章載述小組委員會在第II期研究中所提出的結論及建議。

第II章：西九龍文娛藝術區 —— 願景抑或假象

2.1 公眾從沒有把西九龍文娛藝術區視作一項普通的工程項目。即使早在1998年年中，政府當局決定在西九龍填海區興建一個設備先進的表演場館，當時便有人提出一些仿如“勇敢新世界”般的願景，希望以高瞻遠矚的視野，建設可持續發展的壯觀建築，藉着發展實質設施和文化內容，為香港展現一個全新的國際形象。西九龍文娛藝術區發展計劃經歷了7年的發展，政府在這些年間一再堅稱，這項發展計劃的目的，是為了加強香港作為亞洲的藝術、文化及娛樂中心的地位，並為維多利亞港開創新面貌^{註 2.1}。政府當局在2001年概念規劃比賽的文件中，概述文化委員會(下稱“文委會”)的願景如下：“西九龍文化區應能激發一個更活潑的文化環境，亦可引動市民更熱衷地投入文化活動。西九龍文化區的設施，除了要在外觀、感性與知性層面，彰顯平等、公眾參與的理念外，還應蘊含中國文化和歷史的豐富內涵，與時並進，超越商業和實利考慮，回應香港作為一個國際大都會在文化交流和發展上的長遠需要和挑戰”。文委會在於其於2003年4月發表的報告(下稱“文委會報告”)中再次重申其立場及對西九龍文娛藝術區的期望，而當局亦大概於那時擬訂該發展計劃的建議邀請書。文委會報告其後獲政府當局採納為香港文化藝術發展的藍圖。

2.2 然而，正如“相關事件時序表”(附錄2.1)及西九龍文娛藝術區的規劃及推行政程序(附錄2.2)所載，發展計劃的推展過程並沒有體現上述西九龍文娛藝術區的願景。反之，當時的注意力轉移至該幅40公頃西九龍土地上推展基礎設施的技術事宜。在2003年9月公布的建議邀請書文件清楚訂明，中選倡議者可獲批為期50年的批地契約，並須負責整項計劃的規劃、設計、融資、建造、採購、裝置，以及把工程完成^{註 2.2}，並須負責營運、維修及管理發展區，為期30年。發展建議邀請書的文

註 2.1 概念規劃比賽和建議邀請書

註 2.2 建議邀請書文件第1.1.4及1.1.6段

第II章：西九龍文娛藝術區 —— 願景抑或假象

件所載述的主要設計事宜或評審準則，均沒有指示倡議者須考慮其就西九龍文娛藝術區提交的建議書可如何實現該項計劃的原來願景。這不禁令人深深懷疑西九龍文娛藝術區當初要達致的目標為何。社會各界曾就西九龍文娛藝術區如何能為文化藝術發展作出貢獻，提出林林總總的意見。然而，這些意見從未獲政府納入為西九龍文娛藝術區的計劃及策略一部分。一方面，公眾不斷提出他們的意見和期望，另一方面，政府卻繼續為西九龍文娛藝術區進行規劃工作，顯然未有考慮這些公眾意見和期望。

2.3 小組委員會對各個在時間緊迫下仍向委員會提交詳細寶貴意見的團體及人士深表謝意，尤其感激他們就西九龍文娛藝術區所表達的希望和訴求。小組委員會察悉他們對第I期研究報告所載的研究結果和建議作出的正面回應。他們殷切期望在計劃推展的過程中，把西九龍文娛藝術區重新定位為一個公民社會“認同”和“擁有”的文化地標，並可成為制訂文化發展和城市規劃政策的基礎^{註2.3}。根據不少團體提出的意見，當局應制訂一個整體總綱藍圖，按照一個為廣大市民接受的方向分期進行發展。部分意見更重申，當局有需要制訂一項總綱藍圖，不但涵蓋西九龍文娛藝術區，亦應擴展至其他文化設施，以便為在維港海旁發展城市綠洲作準備^{註2.4}。小組委員會贊同文化界所表達的強烈意見，認為文化基建應用作實行文化政策，以“滿足我們思想上和精神上的需要，以及最重要的是，與我們的生活價值相配”^{註2.5}。

2.4 小組委員會在本章內會概述各個關注團體對西九龍文娛藝術區的期望，並論述政府在原來的建議邀請書，以及其

^{註2.3} 西九龍民間評審聯席會議(下稱“西九民評聯席”)的《重構西九》計劃書

^{註2.4} 香港更美好(2005年9月)

^{註2.5} 鄧樹榮先生(2005年9月)

後在2005年10月公布未來路向所提出的修訂方案，在多少程度上能夠回應這些期望。小組委員會亦曾參考外地推行性質相若的大型計劃的經驗，以及研究這些海外經驗例子的主要成功因素。

公眾對西九龍文娛藝術區發展的期望

2.5 當局公布西九龍文娛藝術區及就其進行初期規劃之時，正值香港經歷1997年亞洲金融風暴的後遺症。當時恆生指數下滑28%，由1997年的13 294點^{註2.6}下跌至1998年的9 484點^{註2.7}。同期的失業人口由71 200人倍增至154 100人，失業率由2.2%升至4.7%。本港經濟亦出現倒退，本地生產總值及零售業銷貨額分別下跌5.3%及16.7%。當局在2001年公布的計劃^{註2.8}，提出在本港心臟地區發展大型的文化藝術綜合區，為社會各界帶來莫大的機遇。這項發展計劃不但能豐富市民的文化藝術生活，預期更能創造就業機會，使建造業及旅遊業受惠。各界亦期望發展計劃能對振興香港及重建香港作為亞洲國際都會的重要地位，發揮重要的作用。文化藝術界特別渴望能把握西九龍文娛藝術區所帶來的機遇，實現他們對文化藝術發展的願景。

文化藝術發展

2.6 建議邀請書文件公布後不久，社會人士才初次發現，該項佔地40公頃的文化藝術區發展計劃的命運，可能會落在一

^{註2.6} 2000年1月份的《香港統計月刊》

^{註2.7} 2000年1月份的《香港統計月刊》

^{註2.8} 行政長官在1998年10月的《施政報告》內公布，政府計劃興建一個設備先進的表演場館。政府在2000年就其計劃把西九龍填海區發展為文化藝術區舉行概念規劃比賽一事諮詢立法會及公眾。

第II章：西九龍文娛藝術區 —— 願景抑或假象

個發展商的手上。政府提出採用單一發展模式，理由是這樣的安排可更有效率地規劃及提供基礎設施、內部運輸服務，以及遍及整個發展區的各項設施或建築物。政府在30年期內，不參與策導該項影響香港文化藝術長遠發展的發展計劃，令整個社會感到疑慮。

2.7 最感不滿的是藝術界。儘管政府先前曾承諾把西九龍文娛藝術區發展為一片激發更活潑文化生活的天地，但發展計劃卻演變為以商業及住宅發展為主，附有藝術設施的綜合發展項目。文化目標、應有程序、國際願景、城市規劃及文化發展概念等等，基本上付諸闕如。該幅40公頃西九龍文娛藝術區用地的商業價值已變得凌駕一切，以致整份建議邀請書文件只着墨於基礎設施的發展。文委會原本的理念，亦即西九龍文娛藝術區坐落海港要衝，應該既是一個能匯聚文化傳統，而又能開拓國際視野的新天地，似乎全被遺忘。建議邀請書文件實際上已把主要屬文化藝術性質的發展計劃，變為一個商業及住宅發展項目，而事實上，3份入圍發展建議書的非文化部分完全超乎應有的比例，正好反映此點。小組委員會認為，該項發展計劃不但欠缺清晰的願景，亦沒有跡象顯示西九龍文娛藝術區是當局發展文化軟件以提升香港市民文化質素的整體計劃一部分^{註 2.9}。小組委員會贊同不少團體的關注意見，認為西九龍文娛藝術區發展計劃的焦點有欠正確，是因為缺乏清晰的文化政策作為西九龍文娛藝術區的基礎之故。因此，有關的規劃模式一開始便不正確，因為硬件根本不能帶動和鼓勵軟件發展^{註 2.10}。

2.8 小組委員會在第I期研究報告中指出，政府過分倚賴建議邀請書的倡議者建議西九龍文娛藝術區擬設的基礎設施(包

^{註 2.9} 西九民評聯席

^{註 2.10} 中港考古研究室、香港國際藝評人協會、進念二十面體、牛棚藝術村管理委員會及香港芭蕾舞團

括核心文化設施的主題)及軟件內容，會牽涉種種風險。政府必須調整倡議者在決定各項文化設施的需要和管理理念方面獲賦予的廣泛自主權，從而恢復掌控文化設施和相關服務的長遠發展。與其按現時欠缺客觀準則的方式訂定硬件的需要，政府應訂立一個機制，讓政府與公眾(尤其是文化藝術團體)能攜手合作，決定硬件設施、軟件發展，以及其他配套的優先次序^{註2.11}。

2.9 一些團體在表示對小組委員會的意見支持的同時，亦就西九龍文娛藝術區提出了進一步的觀點，尤其是關於該發展計劃在文化藝術可持續發展方面發揮的作用。文化藝術界視西九龍文娛藝術區為一個良機，可加強藝術發展所需的最弱一環。要創造一個可促進藝術創意發展的環境，最大問題是要確保財政上得到所需的資金，藉以持續發展。現時，康樂及文化事務署(下稱“康文署”)轄下表演及展覽場地的多用途設計及訂場安排，令藝術團體難以達致規模經濟的效益，以及制訂中期和長期的發展計劃。再者，由於非文化活動亦需要使用有關的設施，本港實在嚴重缺乏培育本地人才和讓藝團有效運作的場地。不少表演團體曾投訴缺乏永久長駐場地，讓其排練及舉辦其恆常的活動。這些團體期望西九龍文娛藝術區能提供解決方案，並會建立一個基礎，營造活潑而生氣蓬勃的環境，培育創作人才。

2.10 文化藝術有多元化的發展實屬重要，這是一位提出意見者^{註2.12}所強調的理念，而小組委員會對此意見完全認同。藝術界人士曾期望西九龍文娛藝術區能有助香港市民進一步拓展創意，而這是個代價高昂的過程，需要社會全民投入和政府全力支持。私營機構參與西九龍文娛藝術區發展計劃，能開

^{註2.11} 第I期研究報告第4.32段

^{註2.12} 鄧樹榮先生(2005年9月)

創一個途徑，引進資金，亦同時引入專才，有利於創意發展。然而，發展一項計劃的融資安排，只是達致目標的方法，而絕非該計劃的最終目標。隨着事態不斷發展，當局所策劃的西九龍文娛藝術區給予公眾的印象，就是文化藝術發展只不過是批出土地興建若干文化設施，創意自會隨之發展。然而，當局並無具體政策，述明推動創意發展的方向，以及如何讓創意化作創新進取的動力。

政府新提出的未來路向

2.11 政府在2005年10月就西九龍文娛藝術區發展提出的未來路向中重申，政府的文化政策是旨在創造一個有利自由表達和藝術創作的環境，並鼓勵社會參與文化藝術活動。政府預期各種新的資源和場地，可為藝術行政工作者、藝術家和藝術畢業生，帶來更多就業機會，而藝術界和商界亦會有跨界別合作的新機會。經考慮在2005年年初進行公眾諮詢的結果後，政府決定應成立獨立的法定機構，負責推展西九龍文娛藝術區發展計劃，並應讓公眾有更大程度的參與。法定機構將會在發展計劃的整體推展及管理方面擔當重要角色，並長遠而言在管理核心文化藝術設施方面扮演持續的角色。儘管如此，政府仍然認為必須盡量利用已就建議邀請書所做工作的成果，以及繼續進行建議邀請書的程序。依小組委員會之見，這一切均與成立法定機構負責監督發展計劃的目的背道而馳。

2.12 小組委員會看不到政府就西九龍文娛藝術區提出的未來路向有任何實質改變，以回應公眾期望當局制訂一套清晰文化政策的訴求。西九龍文娛藝術區仍以基礎設施為發展重點，而文化軟件的目標或規範一概欠奉。這實令人不感意外，因為政府當局在回應小組委員會提出有需要發展文化軟件的意見時重申，當局對西九龍文娛藝術區各項文化藝術設施的運

作、維修及管理作出了承擔，這足以反映其在推動文化軟件方面不遺餘力。政府對文化軟件的含義作如此理解，與文委會倡議的理念顯然大有不同。文委會在其報告中表明，“*推動文化藝術教育的政策，應以課程的連貫和多元發展、深化教學及引動民間力量為重要考慮*”^{註 2.13}。即使就基礎設施而言，發展計劃在原有建議邀請書內的標誌元素(即核心文化藝術設施及天篷)均會被保留。中選倡議者仍會負責決定核心文化藝術設施的主題及擬建各項設施的標準，而發展計劃中最無利可圖的部分，即核心文化藝術設施的營運及日後的保養及維修，將由該法定機構接手負責。這些費用將由一個300億元的信託基金所得經常收入支付，而該信託基金亦須支付所有其他公用設施(包括具爭議性的天篷)的保養及維修費用。該法定機構會在適當的時候，接替政府監督西九龍文娛藝術區在建議邀請書框架下的工作。政府當局沒有解釋何謂適當的時候，但小組委員會發現，政府當局根本無意在政府與中選倡議者就所有規劃規範及總綱發展藍圖作出決定前，成立該法定機構。

畢爾包的經驗

2.13 小組委員會考察團前往畢爾包考察的經驗，鞏固了小組委員會的信念，就是政府若要決定文化發展計劃應達致的目標、應有的方向及可如何推展，文化政策是至關重要的。巴斯克當局有鑒於畢爾包在80年代末期經濟衰退、社會動盪，而市容及環境均每況愈下，因而展開了一項大型的振興計劃，而整體願景是要把畢爾包發展成一個可令當地居民引以為傲的世界級都會城市。畢爾包的大型振興計劃的詳情載於**附錄2.3**。文化發展是計劃願景的核心所在。對巴斯克當局而言，文化發展是一項投資，可決定城市的競爭力，因為一個城市要成為具吸引力的國際服務中心，當地市民的文化生活豐富多姿，往往

^{註 2.13} 文委會報告第3.8段

第II章：西九龍文娛藝術區 —— 願景抑或假象

是重要的條件。對外而言，文化可改變畢爾包的形象，使其由沒落的工業城市，轉變成為充滿活力並且以服務業為本的大都會、提升該城市對遊客的吸引力、吸引人才和企業，以幫助畢爾包發展知識型經濟。對內而言，文化可鼓勵創意、促進社會團結，帶來更大的身份認同。在該項政策下，阿班多爾巴拿計劃是畢爾包振興計劃的核心項目，而目標是令畢爾包成為“一個藝術及會議的中心”。此外，該計劃亦提供機會，讓公私營機構以伙伴形式合作、讓當地的藝術家加強與國際藝術社會的交流，並且振興鄰近的地區。

2.14 畢爾包的文化政策似乎一直是振興計劃的骨幹，為該項多元發展的計劃提供方向和目標意義。小組委員會未能從西九龍文娛藝術區發展計劃看到任何相若的文化政策，而建議邀請書內亦沒有任何準則，可指引參與各方循這個方向工作。

規劃與建造

2.15 西九龍文娛藝術區發展計劃另一最令人不滿之處，是當局對於該幅40公頃土地的規劃，以至該用地如何與社會其他方面發展融合的問題，均沒有任何願景。小組委員會衷心感謝建造及建築業內的專業團體、行業協會及關注團體，就規劃不周的發展藍圖對整體社會長遠發展造成的負面影響向小組委員會提出了各種寶貴的意見。

2.16 在建議邀請書的框架下，政府要靠倡議者建議西九龍文娛藝術區應提供哪些基礎設施。就此方面，建造專業界的團體強調，規劃工作並非只是建造施工那麼簡單。小組委員會完全同意香港需要一個文化發展藍圖，以及可配合文化藝術長遠發展的基礎設施。政府應有系統及有組織地收集公眾對社會需要何種基礎設施所提出的意見，然後根據所得意見，制訂總綱

發展藍圖，當中應列明各項相關事宜，包括擬於西九龍興建的設施，以及興建各項設施的時間表，而有關的時間表應可配合社會不斷轉變的需要而作出調整。小組委員會同意建築專業界^{註2.14}的意見，認為發展計劃的推行過程應依循既定的規劃程序，由城規會負責監察如何釐定參與各方須依循的各項規劃規範。城市整體或任何部分的規劃工作，均不應交由對有關土地有既得利益的發展商負責。

2.17 新發展計劃需與現有的社區及基礎設施融合，是推行大型發展計劃時須考慮的另一重要因素。就畢爾包的情況而言，小組委員會察悉，巴斯克當局具有明確的規劃願景，把阿班多爾巴拿與畢爾包其他地區融為一體。巴斯克當局一直扮演積極的角色，使阿班多爾巴拿計劃成為畢爾包市整體規劃(即在1987年制訂的畢爾包市區分區計劃大綱圖)的組成部分。在1993年，由美國建築師Cesar Pelli提出的市區規劃設計，獲畢爾包市議會選為阿班多爾巴拿的指定發展計劃。該計劃強調透過發展基礎設施，令阿班多爾巴拿與畢爾包市的舊城區、市中心區及其他策略性地區融為一體。

2.18 即使在新提出的未來路向方案中，西九龍文娛藝術區各項擬建設施的決定權，仍操於中選倡議者手上，儘管政府當局聲稱有關決定須獲得政府批准。小組委員會認為，期望中選倡議者一如畢爾包的情況，接替政府承擔照顧香港整體利益的角色，是不切實際的想法。其中一個原因是，建議邀請書文件內沒有就任何清楚界定的文化政策或本港整體總綱藍圖，訂定任何表現指標。

註 2.14 香港建築師學會

推行大型發展計劃的步驟

2.19 小組委員會認為，在推行大型發展計劃的步驟方面，畢爾包的振興計劃提供了一個很有參考價值的實例。巴斯克當局在推展阿班多爾巴拿計劃時，訂有考慮周詳的計劃。在1987年制訂的畢爾包市區分區計劃大綱圖首先提出發展阿班多爾巴拿的構思。在1989年，巴斯克當局推出畢爾包都會振興策略計劃，訂定以文化為振興城市的發展主題。為推動公私營機構合作推行該策略計劃，當局在1991年成立了一間名為畢爾包都會30協會的非政府機構。兩年之後，當局又成立了畢爾包2000公司。該公司是一間由多個公共機關持有的私人公司，負責統籌與阿班多爾巴拿及重建畢爾包其他策略性地區相關的工作。推行阿班多爾巴拿計劃的工作在1992年展開，而當局在其間建成多項運輸基礎設施，把阿班多爾巴拿與舊城區、市中心區及其他策略性地區連接起來。當局繼而進行了若干旗艦文化計劃，然後才展開商業和住宅的發展。設計這個推行順序，旨在加強阿班多爾巴拿的吸引力及提升其土地價值。從與阿班多爾巴拿計劃相關的重大事項可見，巴斯克當局在落實該發展計劃的每個步驟，均擔當積極而重要的角色。

2.20 小組委員會認為，就影響社會長遠發展及各界利益的發展計劃而言，有必要取得公眾廣泛支持，方可落實推行。同樣至為必要的是，該項發展計劃應與社會其他方面發展融合，並配合文化、社會、經濟及環境方面的整體目標，以致市民不會覺得該計劃只是令社會某些界別受益的孤立項目。如缺乏共同目標和協定原則，實難以把一個多元化的社會團結起來。就西九龍文娛藝術區而言，雖然世界級的基礎設施或可成為吸引遊客的景點，並為香港的文化活動增添姿采，但該項發展計劃成功與否，衡量的準則應是其對培育創作人才的作用，以及能否營造一個有利文化藝術團體發展和培養觀眾興趣的環境。從

第II章：西九龍文娛藝術區 —— 願景抑或假象

政府採用的西九龍文娛藝術區發展順序及模式觀之，小組委員會認為，西九龍文娛藝術區從來沒有任何願景，又或願景在開始時即使存在，但旋即消逝，現已變為假象。

第III章：發展模式及推行策略

3.1 自1998年至今經歷了7年發展後，西九龍文娛藝術區發展計劃無疑已演變成一個工程項目。欠缺明確的文化政策為西九龍文化基礎設施的發展提供方向，也許是其中一個原因，令建議邀請書文件變得較似一份工程合約的初期招標文件。不過，即使作為初期招標文件，就該40公頃土地的用途而言，文件所訂的規格在多大程度上有助保障公眾利益，以及確保政府可達致其發展西九龍文娛藝術區的目標，仍存有很大的疑問。

3.2 小組委員會無意詳細探討有關的規格，但會就建議邀請書框架內載述的發展模式、財務安排及推行策略作出整體的分析。小組委員會認為確有必要進行這方面的分析，因為政府當局即使在其修訂的建議方案中，仍設法盡量保留其在建議邀請書框架下所做的工作，並繼續進行有關程序。在本章中，小組委員會會集中研究與建議邀請書框架有關的3個範疇：(i)發展模式及財務安排；(ii)政府與中選倡議者之間的關係；及(iii)制衡機制，即立法會、行政會議及城規會所擔當的角色。在進行研究時，小組委員會曾參考本地經驗(例如在尖沙咀東部沿海港一帶建造的文化設施組群)及海外經驗(例如在西班牙畢爾包的阿班多爾巴拿計劃)^{註3.1}。

發展模式及財務安排

3.3 海外及本地的經驗顯示，文化藝術計劃可採用不同的發展模式及財務安排來推展。不同的發展模式可能涉及不同的資金來源，包括公帑撥款、私人慈善捐款、企業贊助或該等來源的某個組合。文化藝術計劃在發展階段的財務安排，未必一定與其營運階段有關。接手經營文化藝術設施的管理機構可以

^{註3.1} 小組委員會前往畢爾包考察所得的初步觀察，載述於2005年9月28日發出的“前往畢爾包進行的海外職務訪問的初步報告”內。

第III章：發展模式及推行策略

是政府本身、半政府機構、信託基金、基金組織、非牟利公司或私人企業。

就政府擁有的文化設施的注資理念

全數由政府注資

3.4 在香港，文化藝術設施現時大部分由政府擁有，並由康文署負責管理。政府在所有大型文化藝術項目(例如香港大會堂、香港文化博物館及尖沙咀東部的文化設施組群，即香港文化中心、香港藝術館、香港太空館及香港科學館)的發展、融資和推行方面，歷來均擔當主導的角色。

3.5 由上世紀至1998年為止，文化藝術設施的發展一直由前市政局及前區域市政局^{註3.2}負責，而該兩個前市政局透過政府提供撥款，負責規劃及建造該等設施。兩個前市政局的執行機構為政府部門，分別是市政總署及區域市政總署^{註3.3}，該兩個部門負責管理及營運有關的各項文化藝術設施。換言之，有關設施由規劃至建造、啟用及營運，均由政府全數注資，而來自入場費及租用設施的收入則撥歸政府一般收入。根據政府當局提供的資料，在2003至04年度，所有大型文化博物館均主要由政府資助，只有少數表演場館(例如香港大會堂及香港文化中心)可透過租用場地及附屬設施(例如食肆及商店)所得收入，承擔66%的開支。在2004至05年度，政府撥出23億400萬港元的周年經常撥款額，供康文署用作提供在文物和博物館、表演藝術及公共圖書館方面的服務。

^{註3.2} 區域市政局於1986年設立。在臨時區域市政局於1985年成立之前，新界的环境衛生、康樂及文化服務是由新界市政署負責。

^{註3.3} 該兩個市政部門在兩個市政局解散後，於1998年重組架構。

第III章：發展模式及推行策略

公營部門與私營機構合作

3.6 自1997年本港經濟滑落以來，政府認定有需要控制公共開支。政府在發展大型計劃時，亦致力採取其他發展模式及財務安排。正如在小組委員會第I期研究報告中指出，為借助外界的資源及專才，政府在發展基礎設施項目時，已漸多採用公營部門與私營機構合作(下稱“公私營合作”)的模式。然而，直至1999年12月，政府使用公私營合作方式進行的工程項目，大部分仍是採用“建造－營運－移交”及“設計－建造－營運”的模式。有關設施的擁有權仍屬政府所有^{註3.4}。

3.7 為發展文化藝術設施，規劃署曾就文化設施需求及制訂規劃標準委聘顧問進行研究(下稱“規劃署的研究”)。在1999年12月發表的規劃署的研究最後報告中，顧問特別提述國際間在鼓勵私人機構發展新設施方面的經驗。該等經驗顯示，“就大部分城市而言，公帑撥款雖然有其重要作用，但大部分在公營規劃及發展當局均有——

- 按等額撥款方式，以公帑撥款配合私營機構的融資；
- 資助土地徵集、地盤預備工程及輔助工程，並以低價提供土地予私人發展；及
- 規劃發展組合及採用發展同意書和“規劃增益”機制，鼓勵私人發展商在發展組合內加入文化設施。”

^{註3.4} 第I期研究報告第3.3段

第III章：發展模式及推行策略

3.8 小組委員會相信，當時的規劃及地政局是本着上述理念，在2000年3月決定就西九龍文娛藝術區各項核心設施及商業發展舉行公開概念規劃比賽。當時政府的意向是，規劃區內適宜交由私人發展的計劃項目，隨後會公開招標承投^{註3.5}。有關構思顯然是要把文化藝術設施的發展與物業發展結合，藉以吸引私營機構投入財政資源及商業專才，使香港的文化藝術在長遠上得以改善。

3.9 小組委員會認為，如符合若干先決條件，公私營合作模式或許是發展文化藝術設施的可行做法。正如小組委員會在第I期研究報告中指出，為保障公眾利益，公私營合作模式須符合經濟效益，方可採用。根據國際的慣常做法，政府當局應建立一個“公營部門比較基準”，提供客觀的參考數據，用作評估提供所需設施或服務的最佳方案，並測試私營機構提交的標書是否符合經濟效益。即使西九龍文娛藝術區發展計劃是財政自給的項目，政府當局仍須提出支持理據，以證明該發展計劃確有需要，以及建立“公營部門比較基準”，並據此證明採用公私營合作模式符合經濟效益^{註3.6}。

西九龍文娛藝術區的發展模式

單一發展模式

3.10 從當局在2003年就西九龍文娛藝術區發展計劃所採用的建議邀請書框架可見，政府對傳統的文化藝術發展模式作出了重大改變。政府當局決定放棄以往在文化藝術發展方面作為提供者的主導角色，而採用單一發展模式，以為期50年的批地契約把西九龍文娛藝術區的40公頃土地，批予單一的中選倡

^{註3.5} 資料來自有關概念規劃比賽的政府網頁：<http://www.hplb.gov.hk/competition>

^{註3.6} 第I期研究報告第5.15段

第III章：發展模式及推行策略

議者進行發展。中選倡議者須負責與西九龍文娛藝術區有關的設施的規劃、設計、融資、建造、採購、裝置，以及把工程完成，其後並須在30年的經營期內，營運、保養及管理核心文化藝術設施。政府當局期望西九龍文娛藝術區可在財政自給的原則下運作，並會要求中選倡議者提供承擔、保證、賠償條款及履約保證金。建議邀請書沒有為西九龍文娛藝術區建議任何推行策略。政府當局認為，私人機構在設計、規劃、建造及管理各類發展計劃方面具有廣泛經驗，應可制訂一個別具創意的計劃及擬備總綱發展藍圖，以達致建議邀請書內開列的各項具體要求。因此，中選倡議者須負責擬備發展的總綱藍圖，並決定如何推行該發展計劃，儘管政府當局重申，就核心文化藝術設施的管治模式、商業策略及營運計劃提出的任何建議，政府當局會保留決定是否接納的權利。

3.11 在第I期研究報告中，小組委員會批評當局採用單一發展模式可能會帶來風險，令進行文化硬件及軟件(例如藝術教育及聽眾拓展)的長遠規劃工作的責任，落在一個私人發展商身上。該模式亦令規模較小的私人發展商難以參與該發展計劃，因而減少了市場競爭。在融資方面，建議邀請書並無提供詳細資料，訂明中選倡議者應如何為發展計劃融資及如何營運各項核心文化藝術設施，亦沒有提供任何評核所需的客觀準則或參考數據，以便政府當局與各倡議者進行磋商，以及於日後監察中選倡議者在30年經營期內的表現。

3.12 基於上述情況，小組委員會建議政府當局放棄採用缺乏公眾支持的單一發展模式，並研究其他可行的發展模式，例如分拆發展模式及漸進式的推行方案，因為該等做法可鼓勵競爭和推動私營機構投入資源與專才。

第III章：發展模式及推行策略

於2005年10月公布的修訂發展模式

3.13 政府在2005年10月7日公布，政府當局決定在建議邀請書框架內提出新增的發展規範和條件，以回應市民對單一發展模式、發展密度及核心文化藝術設施可持續營運等問題的關注。在發展模式方面，政府當局會規定中選倡議者把西九龍文娛藝術區用地內住宅和商業發展總樓面面積不少於50%的發展權分拆出來，並只准中選倡議者以外的發展商參與競投分拆的部分。發展計劃約有三分之一(以總樓面面積計算)會被預留作核心文化藝術設施之用，而發展計劃的地積比率須以1.81為上限，而住宅總樓面面積亦不得超過總樓面面積的20%。

3.14 雖然政府當局辯稱其修訂建議已有效回應公眾對單一發展模式的關注，但小組委員會認為新安排在思維及實質上仍然是單一發展模式，只是規模有所縮減而已。中選倡議者可發展的最高面積達總樓面面積的65%，而且仍負責擬備總綱藍圖，以及建議如何分拆住宅及商業發展總樓面面積的50%以作競投。

3.15 小組委員會察悉，政府當局預期在決定公開競投的時間表和形式，以及在分拆安排的重要細節(例如把住宅／商業發展總樓面面積出租或出售的條款)方面，會擔當一定的角色。然而，鑒於政府當局表明會繼續進行建議邀請書框架下的程序，而新增的發展規範及條件又須獲得入圍倡議者同意，政府當局可與倡議者磋商的空間實在不大。在此方面，小組委員會就與分拆安排有關的事宜提出了一份技術問題清單(附錄3.1)，要求政府當局作出澄清。該等問題涵蓋多個範疇，包括把最少50%的發展權分拆出來的規定是否同時適用於住宅及商業發展總樓面面積；分拆出來的發展部分會否顯示於西九龍文娛藝術區的總綱發展藍圖；政府及城規會是否有任何權

第III章：發展模式及推行策略

力，在擬訂總綱發展藍圖時，決定應分拆哪部分的住宅／商業發展總樓面面積。政府當局的回應未能令小組委員會相信當局清楚瞭解其希望達致的目標。政府當局似乎屬意待日後與倡議者磋商時，一旦出現該等問題，才加以處理。

西九龍文娛藝術區的財務安排

在建議邀請書框架下的安排

3.16 根據建議邀請書的框架，倡議者須提交財務計劃，用以證明其有能力承擔西九龍文娛藝術區發展計劃，並在出現任何不足之數或超支時能安排資金應付。政府並要求中選倡議者提供承擔、保證、賠償條款及履約保證金，以確保計劃能夠落實和如期營運。

3.17 小組委員會在第I期研究報告中指出，掌握客觀參考數據以評估發展計劃在財政上是否可行，實屬重要。沒有該等資料，政府當局便未能有所裝備，與倡議者進行磋商，在土地經濟效益及設施長遠發展方面爭取對社會最有利的方案。小組委員會因此建議，政府當局應從速研究西九龍文娛藝術區擬設的各類文化設施的需要及技術要求，並評估提供及經營此等設施所需的經常資源。

修訂發展模式就未來路向所提出的安排

3.18 根據在2005年10月7日公布的修訂發展模式，政府當局定出核心文化藝術設施在淨作業樓面面積方面的最低要求。中選倡議者須負責發展核心文化藝術設施，但只須在開始時支付300億元，用以成立獨立的信託基金，而無須負責核心文化藝術設施的營運及維修。在審慎管理下，信託基金衍生的

第III章：發展模式及推行策略

經常回報，預計足以應付核心文化藝術設施及其他公用設施(包括天篷)的營運開支淨額，以及為西九龍文娛藝術區而成立的新法定機構的經常開支。核心文化藝術設施及其他公用設施每年的營運開支淨額粗略估計約為5億元，而新設機構每年的經常開支粗略估計約為6,000萬元。政府當局亦粗略估計，信託基金的平均回報率會維持於每年5%，而通脹率則為每年2.5%。此外，政府當局建議，出售分拆部分所獲得的收益將透過適當的安排而投放於西九龍文娛藝術區內提供的文化藝術設施及其他公用設施和服務，而不會用作為核心文化藝術設施及其他公用設施的建築費用。然而，政府當局未有詳細解釋何謂適當的安排。

3.19 政府聲稱，在新增的發展規範及條件下，西九龍文娛藝術區發展計劃仍可維持財政自給。然而，小組委員會不同意此觀點。政府的修訂發展模式對擬備建議邀請書時所依據的基本前提，作出了重大改變，令小組委員會對發展計劃是否仍可財政自給存有疑問。根據經修訂的安排，政府會在核心文化藝術設施及其他公用設施建成後直接承擔管理責任。因此，無論是否有新的法定機構接手管理核心文化藝術設施及公用設施，該等設施的保養及營運費用最終都是由政府負責，有關費用包括 ——

- (a) 天篷的保養及維修費用；
- (b) 核心文化藝術設施和其他公用設施的保養及維修費用；及
- (c) 購置藏品以供西九龍文娛藝術區各項核心及非核心文化藝術設施作永久展覽的費用。

第III章：發展模式及推行策略

3.20 在信託基金方面，政府當局未能提供充分資料，述明在開始時支付的300億元是如何計算出來，以及該筆款項會否足以支付核心文化藝術設施的營運開支淨額和應付其他公用設施及新設立法定機構的開支。政府當局的粗略估計數字，是根據運作規模細小得多的現有設施的經常開支計算出來。小組委員會堅持政府應進行有關的財務研究，而在欠缺該等研究的情況下，小組委員會對政府當局是否有能力切實評估保養及營運核心文化藝術設施及其他公用設施的經常和資本性開支，存有極大疑問。此外，小組委員會亦質疑當局計算信託基金款額的理據，因為政府當局純粹根據有關設施及法定機構的開支預算來計算款額，而沒有考慮批予中選倡議者的土地的價值。小組委員會亦關注到，一旦實際的經常營運開支超出政府粗略估計的款額或預計收入，便有可能動用該300億元的本金。信託基金的款額若有縮減，將更難衍生足夠收入來應付有關開支，而最終便須由納稅人承擔此項財務責任。

3.21 與此同時，就西九龍文娛藝術區而言，由於資助藝術團體的撥款會與該文娛藝術區內設施硬件的維修費用互相掛鉤，並組成用作核心文化藝術設施營運成本的整筆撥款的一部分，因此，核心文化藝術設施的營運成本及和設施維修費用偏高，均會導致可供資助藝術團體發展之用的撥款有所減少。小組委員會深切關注到，如不把發展軟件的撥款與基礎設施日常的維修費用及法定機構的營運費用分開，便無法保證對藝術團體的資助不會因核心文化藝術設施維修所需的財政承擔而有所減少。

3.22 小組委員會亦關注到信託基金的300億元款額是否有商議餘地。雖然政府當局未能回應小組委員會在2005年10月29日會議上提出的問題，但其後告知小組委員會，如倡議者不能達致在開始時支付有關款額的要求，便會不符合資格。政府當局

第III章：發展模式及推行策略

又確認不會動用公開競投住宅／商業發展總樓面面積的50%所得的收入，直接或間接資助中選倡議者，以補足其在開始時支付該筆款項的不敷之數。不過，小組委員會察悉，上述收益不會直接撥歸政府一般收入，而如何運用該等收益，亦無須經立法會審核。小組委員會認為此項安排不可接受，並會在下文第3.53至3.56段加以解釋。

西九龍文娛藝術區的推行策略

3.23 在推行策略方面，根據建議邀請書的框架，西九龍文娛藝術區各項核心文化藝術設施將於2007年4月開始施工，預期所有工程可於2013年10月31日之前完成。雖然這推行時間表可能因政府當局的修訂發展模式而有所延遲，但政府當局屬意一次過而非以漸進方式完成發展計劃的想法，似乎仍然不變。

3.24 小組委員會在第I期研究報告中指出，一次過的推行策略未能提供足夠彈性，以配合社會隨着時間而轉變的不同需求。正如一些專業組織及文化團體所建議，漸進式的推行策略是長遠發展西九龍文娛藝術區的較佳方案，尤其是發展計劃多項重要安排仍須取得市民的普遍支持。透過逐步推行發展計劃(例如分期出售拆細的土地作發展用途)，政府當局可按市價出售土地，從而充分善用本港珍貴的土地資源。就此，小組委員會察悉，以漸進方式發展大型的文化計劃或基礎設施計劃，無論在外地或本港，均相當普遍，正如下文第3.26至3.44段所述。

3.25 由於政府當局現正按建議邀請書的框架，進一步諮詢3名入圍倡議者，小組委員會提出了進一步的問題，要求政府當局作出澄清(附錄3.2)。該等問題包括新的安排在多大程度上會影響核心文化藝術設施的完工及營運時間表，以及該法定機

第III章：發展模式及推行策略

構會否有權指示及監察中選倡議者，以確保西九龍文娛藝術區發展計劃可在有需要時作出修訂。

外地及其他本地經驗

畢爾包的經驗

3.26 小組委員會就多個海外地方進行的資料研究顯示，只有少數文化藝術區發展計劃在規模或性質上與西九龍文娛藝術區相若，而在畢爾包佔地35公頃的阿班多爾巴拿計劃是其中之一。在發展規模、着重文化的策略性市區規劃，以及把海濱營造成新的文化休閒地標方面，阿班多爾巴拿計劃均與西九龍文娛藝術區發展計劃相似。西九龍文娛藝術區發展計劃與阿班多爾巴拿計劃的比較載於**附錄3.3**。

發展模式

3.27 阿班多爾巴拿計劃採用分拆發展模式。阿班多爾巴拿把全數35公頃土地(Euskalduna Palace會議大樓暨演奏廳及古根漢博物館除外)轉讓予畢爾包2000公司，該公司是一間由多個公共機關持有的非牟利私營公司，而該等公共機關則為阿班多爾巴拿的土地的原擁有人。畢爾包2000公司負責把土地拆細後以公開招標的形式分階段出售，並負責統籌阿班多爾巴拿所有發展計劃(文化藝術設施除外)。阿班多爾巴拿的文化藝術設施由巴斯克當局獨力發展(例如Euskalduna Palace會議大樓暨演奏廳)，或像古根漢博物館一樣，透過公私營合作模式發展。古根漢博物館是由巴斯克政府與一個私人基金會(所羅門古根漢基金會)以伙伴形式合作發展及經營。

第III章：發展模式及推行策略

3.28 畢爾包市議會在1987年制訂畢爾包市區分區計劃大綱圖，令阿班多爾巴拿計劃在規劃及設計上貫徹一致，並與畢爾包其他策略性地區連接起來。為此，畢爾包市議會於1998年通過一項名為“改造阿班多爾巴拿內圍地區特別計劃”(Plan Especial de Reform Interior de Abandoibarra)的具體計劃。該項在1998年通過的具體計劃融合了美國建築師Cesar Pelli建議的設計概念，而Cesar Pelli在畢爾包市議會於1993年就阿班多爾巴拿計劃舉辦的國際性都會規劃比賽中勝出。

財務安排

3.29 與香港土地市場的傳統運作方式相若，阿班多爾巴拿計劃利用土地資源的融資而得以落實推行。阿班多爾巴拿計劃與西九龍文娛藝術區的不同之處是，在阿班多爾巴拿，其住宅、商業及其他公用設施的經費資金，主要來自賣地收入而非批地收益，而文化藝術設施的經費資金，則全部來自公共主管當局而非私營機構。

3.30 在阿班多爾巴拿，就發展住宅、商業及其他公用設施作出的財務安排，目的是為了避免動用任何公帑。畢爾包2000公司的股東基本上是把他們在阿班多爾巴拿及畢爾包其他地區擁有的土地，轉讓予畢爾包2000公司，而負責規管畢爾包土地用途的畢爾包市議會則把土地重新分類，以便重新發展。按此模式，畢爾包2000公司把土地售予私人物業發展商。基於阿班多爾巴拿所處位置及對土地的需求，有關當局預期售賣該等土地所得的收入可提供足夠的資金，而該等資金可投資於阿班多爾巴拿周圍地區及畢爾包其他策略性地區的重要發展計劃。

第III章：發展模式及推行策略

3.31 另一方面，私營機構在阿班多爾巴拿的文化藝術設施的融資方面並不擔當任何角色。政府一直負責為發展及營運該等設施提供經費資金。作為阿班多爾巴拿兩個旗艦發展計劃之一的Euskalduna Palace會議大樓暨演奏廳，是由畢沙卡伊亞地區議會全資發展及經營。至於另一個文化旗艦發展計劃即古根漢博物館，亦是由巴斯克當局擁有及發展。建造該博物館的初步公共投資總額，包括建造費用8,500萬歐元^{註3.7}、採購新的西班牙及巴斯克藏品的費用3,600萬歐元^{註3.8}、以及由所羅門古根漢基金會管理古根漢博物館的費用400萬歐元^{註3.9}。古根漢博物館的開支由巴斯克地方政府及畢沙卡伊亞省政府透過加徵稅收而各自承擔一半，無須西班牙中央政府撥款資助。巴斯克當局與所羅門古根漢基金會是以伙伴形式，合作經營古根漢博物館。巴斯克當局負責古根漢博物館的融資及營運，而所羅門古根漢基金會則負責古根漢博物館的管理。儘管如此，巴斯克當局只須承擔古根漢博物館30%的經常開支，因為古根漢博物館的財政自給率約為70%，在歐洲名列前茅。

推行策略

3.32 阿班多爾巴拿計劃一直按照**附錄3.4**所載的時間表逐步發展。巴斯克當局透過採用漸進式的推行策略，成功提升阿班多爾巴拿及其周圍地區的吸引力。阿班多爾巴拿計劃的發展可分為3個階段。第一個階段是建立各項基礎設施，以改善阿班多爾巴拿的環境及與畢爾包其他策略性地區的地理連繫。第二個階段是發展兩個旗艦文化項目，即分別位處阿班多爾巴拿計劃邊界兩端的古根漢博物館及Euskalduna Palace會議大樓暨演奏廳。在當地環境取得改善及旗艦文化設施準備就緒後，涉

註3.7 相等於7億7,400萬港元

註3.8 相等於3億2,800萬港元

註3.9 相等於3,600萬港元

第III章：發展模式及推行策略

及住宅及商業發展的第三階段才告開展。環境—文化—物業此發展次序令阿班多爾巴拿的地價提升不少，畢爾包2000公司的賣地收入亦因而得以提高。畢爾包2000公司將該等收益再投資於阿班多爾巴拿或畢爾包的其他都市規劃項目。

3.33 阿班多爾巴拿計劃的成功，不但有賴採用漸進式的發展模式，亦靠着一個有效的推行機制。該計劃由在規劃、市場推廣及宣傳方面擁有廣泛權力的畢爾包2000公司，負責推行和統籌。畢爾包2000公司由畢爾包市長擔任主席，其董事局成員包括20名代表各不同利益相關者的高層代表，因而提供了一個平台，更有效地把不同利益的公共機構凝聚結合，從而確保以最切合公眾期望及符合政府文化及經濟發展藍圖的方式，推行阿班多爾巴拿計劃。

3.34 其他推行策略亦有助阿班多爾巴拿計劃取得成功。最重要的一項策略，是巴斯克當局在發展阿班多爾巴拿計劃時，沒有把其他舊區或衰落地區對文化藝術的需求置諸不理。舉例而言，創立畢爾包藝材館這個由政府擁有的前衛藝術創作中心，便是畢爾包市議會借助文化把舊區轉變成為機遇之地所得到的努力成果。

3.35 另一項令阿班多爾巴拿計劃贏得公眾支持的重要推行策略，是巴斯克當局加強了對當地文化藝術團體的支持。舉例而言，興建Euskalduna Palace會議大樓暨演奏廳，是為了解決會議及表演場地不足的問題。演奏廳自啟用以來，一直是畢爾包交響樂團及畢爾包歌劇愛好者協會的總部。巴斯克當局對當地文化藝術團體的支持，可見於**附錄3.5**所載的例子。

第III章：發展模式及推行策略

其他海外經驗

3.36 愛爾蘭的聖殿酒館區(Temple Bar)^{註3.10}的經費資金，來自一所由愛爾蘭政府持有的非牟利物業發展公司(即聖殿酒館區物業有限公司)的收入，情況與阿班多爾巴拿計劃相若。但與阿班多爾巴拿計劃不同的是，聖殿酒館區沒有就住宅、商業、其他公用設施及文化藝術設施，作出不同的財務安排。聖殿酒館區物業有限公司把重建物業所得的一切收益，透過文化和環保措施及各項基礎設施發展，再投資於聖殿酒館區。根據聖殿酒館區物業有限公司提供的資料，該等措施包括：支付14個文化藝術中心及4個公眾地方的維修費用、為獨立藝術工作者提供獲大量資助的工作間及若干文化辦事處、把聖殿酒館區推廣成為都柏林的文化藝術集中地，並盡量吸引觀眾前往該區欣賞文化活動、劃撥公眾地方以供全年舉辦戶外文化藝術節目，以及促進當地的環保措施，確保該處成為一個充滿活力、可持續發展、清潔、綠化及安全的城區。

3.37 與畢爾包及愛爾蘭的文化藝術區相似，其他海外地方亦有許多具代表性的文化設施，例如英國的泰特現代美術館、法國的龐比度國家藝術文化中心及羅浮宮博物館、加拿大的皇家安大略博物館擴建及翻新工程計劃，以及澳洲的悉尼歌劇院等，均須要大量公帑撥款，以供其發展及持續營運。

3.38 阿班多爾巴拿、聖殿酒館區及其他海外地方若干具代表性的文化設施的財務安排，彼此甚為相似，詳情見於**附錄3.6**。小組委員會察悉，文化藝術設施的發展和營運可從不同來源取得經費資金。舉例而言，在英國，泰特現代美術館的建造費用雖然全部來自政府，但該美術館亦有超過一半營運開支是出自

^{註3.10} 聖殿酒館區是一個文化區，是愛爾蘭政府為紀念都柏林於1991年獲選為歐洲文化城市而推行的旗艦城市重建計劃。

第III章：發展模式及推行策略

非政府來源，例如交易活動、捐款、機構伙伴合作及私人贊助等。

其他本地經驗

3.39 除了參考海外的經驗，小組委員會亦曾研究香港在發展文化藝術設施及其他基礎設施方面的經驗。附錄3.6就本港與海外地方的選定文化藝術設施的擁有權、管理及經費，提供了比較資料。

3.40 雖然香港過往並無任何文化藝術計劃，在規模上可與西九龍文娛藝術區相比，但本港在發展大型基建計劃方面卻不乏經驗。政府根據在1992年制訂的新機場總綱計劃發展香港國際機場，便是一個主要例子。新機場用地的總面積為1 255公頃，工作人口約有50 000人，現今已發展成為一個綜合社區，當中涉及多項基礎設施工程，例如填海、快速公路、橋樑、機場鐵路系統及在附近的東涌發展新市填。機場用地在統籌、推行及保養維修方面的工作是由一個法定機構，即香港機場管理局(下稱“機管局”)負責，而機管局由政府全資擁有。透過招標或邀請世界各地的私營公司就設計、建造及經營機場各項相關設施提交意向書，機管局成功引進所需的專才及建設資金。發展中的航天城是一個新近的例子，該處佔地57公頃，已被劃定為新的乘客設施、運輸交匯處及商業中心。新機場發展計劃的成功，顯示了未必要把土地權轉讓予私人發展伙伴。

3.41 應注意的是，在香港，大型工程計劃可就發展和營運，採用不同的財務安排。舉例而言，香港會議展覽中心新翼的發展融資便與展覽中心的營運分開。新翼的建造工程由政府以資助金的方式，向香港貿易發展局(下稱“貿發局”)注資48億2,900萬元，而工程計劃的所有經常營運開支則由貿發局支付。

第III章：發展模式及推行策略

3.42 在推行策略方面，香港以漸進方式發展文化計劃或基礎設施工程計劃，擁有廣泛經驗。在尖沙咀建造的文化藝術設施組群便是其中一例，該處多項大型設施例如香港文化中心、香港藝術館、香港太空館及香港科學館，都是因應社會需求的演變而在70年代及80年代分期發展而成的。

3.43 發展佔地3 587公頃及設計人口約750 000的沙田新市鎮，是漸進式推行策略的另一主要實例。沙田發展計劃在1961年展開以來，其分區計劃大綱圖曾因應土地用途的最新建議而數度修訂。根據該發展計劃，沙田新市鎮的發展將以沙田新城市廣場為起點，然後分階段逐步推行。在過去40年，沙田新市鎮已逐漸發展成為一個自給自足的社區，以道路、鐵路、小徑、河流組成一個互相連結的網絡，而區內有不同類別、規模、地點及人口密度的住宅社群。

3.44 在參考海外地方及本港的經驗時，小組委員會明白到不同地方或計劃會因為本身的不同情況(例如歷史、經濟、社會及政治背景)而互有差異，彼此直接比較未必完全恰當。儘管如此，該等經驗清楚說明政府當局在規劃及推行西九龍文娛藝術區時，實有多個方案可供選擇。鑒於西九龍文娛藝術區發展計劃會對文化、財政、社會及經濟影響重大，小組委員會希望政府當局會對各種意見和建議持開放的態度。

政府在西九龍文娛藝術區發展計劃中擔當的角色

3.45 在政府當局於2005年10月7日發表的西九龍文娛藝術區發展公眾諮詢報告中，由當局委託顧問進行的電話民意調查顯示，有75%的受訪者表示在推展西九龍文娛藝術區發展計劃前，應就香港的文化政策進行更多討論，而在該等受訪者中，約有60%表示即使此舉會令發展計劃受到阻延，他們的立場亦

第III章：發展模式及推行策略

不會改變。該等調查結果顯示，制訂全港性的文化政策，對西九龍文娛藝術區是何等重要的。

3.46 制訂文化政策是政府的責任。根據《基本法》第一百四十四條，政府應自行制訂文化政策。然而，除通過以文委會報告作為政府的文化政策藍圖外，現時並無其他文件載述政府的文化政策。

3.47 小組委員會欣悉，根據修訂發展模式，政府會在西九龍文娛藝術區發展計劃中肩負更大責任。政府會承擔核心文化藝術設施的管理權，而該等設施日後會由一個為此目的而設的法定機構接手管理。然而，基於上文第3.19至3.22段所述的理由，小組委員會關注到該等建議安排是否可行，以及政府為此而須承擔的責任。小組委員會對政府在發展早期階段的參與程度，亦表示關注，尤以擬備西九龍文娛藝術區的總綱藍圖及推行時間表兩方面為然。

3.48 以畢爾包的經驗為例，小組委員會認為政府當局應在西九龍文娛藝術區初期發展階段，採取若干重要步驟，而當中涉及的工作不應由中選倡議者進行。該等重要步驟如下——

- (a) **振興西九龍文娛藝術區周圍的老化地區：**從阿班多爾巴拿計劃及在有關老化地區推動藝術發展所發揮的效應可見，政府當局應利用西九龍文娛藝術區發展計劃，帶動振興周圍的地區及本港的經濟；
- (b) **發揮現有優勢：**政府當局應制訂計劃，加強西九龍文娛藝術區與建有重要文娛康樂設施的其他地區(例如九龍尖沙咀及港島灣仔)的配合；

第III章：發展模式及推行策略

- (c) **加強對本地藝術團體的支持**：正如畢爾包設立由政府擁有的前衛藝術創作中心的經驗顯示，政府當局應制訂有利本地文化藝術團體長遠發展的政策，並提供所需的財政資助；及
- (d) **借助私營機構的資源**：政府應制訂一個適當的機制，與私營機構建立伙伴合作，借助其引入新的做法及額外資源，為本港的文化藝術發展提供長遠的財政承擔。

3.49 小組委員會相信，如當局不採取上述步驟，實難取得市民大眾對西九龍文娛藝術區的支持，而要令西九龍文娛藝術區成為文化藝術發展的沃土，更是機會渺茫。小組委員會希望重申，該等重要步驟所涉及的工作，超逾了興建基礎設施的範疇，不應由本質上屬物業發展商的中選倡議者負責。況且，倚賴中選倡議者考慮社會整體的文化藝術需求，對其亦有欠公平。

行政會議、立法會及城市規劃委員會所擔當的角色

3.50 小組委員會曾在第I期研究報告中討論行政會議和立法會在公共資源(例如賣地)運用方面分別擔當的制衡角色。鑒於西九龍文娛藝術區發展計劃涉及龐大的公共資源，小組委員會曾研究政府當局提出的修訂發展模式會否改變3個制衡機構(即行政會議、立法會及城規會)在監察該發展計劃上所擔當的角色。

第III章：發展模式及推行策略

行政會議的角色

3.51 根據《基本法》第五十六條，行政長官在作出重要決策前，須徵詢行政會議的意見。在第I期研究報告中，小組委員會對行政會議在發出建議邀請書之前的整個決策過程中只擔當非常有限的角色，感到詫異。在塑造西九龍文娛藝術區的未來路向方面，小組委員會察悉，政府當局的修訂發展模式是在2005年10月4日獲行政會議通過。如行政會議是根據政府進行的公眾諮詢的結果通過該修訂模式，則小組委員會對行政會議是否在充分知情的情況下通過該修訂模式存有疑問。

3.52 小組委員會又察悉，在2005年10月12日，即西九龍文娛藝術區的修訂發展模式獲行政會議通過不足一星期之後，行政長官在其施政報告中公布把行政會議的成員組合作重大改動。非官方成員由7名增至15名，而定期出席行政會議的主要官員人數則由17名減至3名。小組委員會相信，經擴大非官方成員人數後的新行政會議，會關注西九龍文娛藝術區發展計劃，而政府當局在作出任何有關發展模式、財務安排及推行策略的重大決定前，應適當諮詢新組成的行政會議。

立法會的角色

3.53 小組委員會在第I期研究報告中強調，立法機關是唯一根據《基本法》擁有批准公共開支的憲制職權的機構。土地是一種公共資源，因此，若在有可能低於市值的情況下處置土地或以金錢或實物作公帑補貼，應如公共開支一樣受立法會審核。小組委員會認為不能接受的是，政府仍以只透過土地融資而非以政府一般收入撥款資助文化藝術設施的發展為論據，繼續漠視立法會在審核西九龍文娛藝術區發展計劃各項財務安排方面所具有的憲制職能。為確保政府向立法會負責，小組委

第III章：發展模式及推行策略

員會促請政府當局與立法會討論，以求取得清晰的共同理解，以期日後可透過透明開放的程序達致處置土地資源的目的^{註3.11}。

3.54 在有關西九龍文娛藝術區未來路向的立法會參考資料摘要中，政府當局重申，西九龍文娛藝術區發展計劃的批地權應繼續歸屬政府。然而，政府當局沒有否認中選倡議者可自行決定把住宅及商用總樓面面積哪50%的部分分拆競投，因為中選倡議者最能評估如何令個別構成部分在該40公頃土地上保持完整性。

3.55 小組委員會亦希望指出，修訂發展模式實際上改變了發展計劃原先“財政自給”的情況。正如在第3.19段中解釋，該等政府設施在營運及維修方面如有資金不敷的情況，政府須負上最終責任。在該等情況下，小組委員會看不到政府當局有任何理由不依循其他財政建議方案的做法，向立法會提供有關核心文化藝術設施及公用設施(包括天篷)的成本計算資料，以便立法會可履行其審核公共開支的憲制職能。

3.56 小組委員會察悉，就如何處理出售分拆部分所得的收益，政府當局現時只有一個粗略的計劃，未能提供任何詳細資料。但政府當局已確認不會把賣地收益撥歸政府一般收入。小組委員會認為，該等收益來自出售土地，故應撥入基本工程儲備基金。如有任何情況偏離此項標準安排，均須獲立法會正式批准。

3.57 政府當局不應視立法會為制訂及推行公共政策的障礙，而應視立法會為其合作伙伴，可協助提升其公共政策的質素和認受性。對於政務司司長拒絕出席小組委員會會議，解釋及澄清政府當局對修訂發展模式的政策，小組委員會深感失

^{註3.11} 第I期研究報告第5.10段

第III章：發展模式及推行策略

望。小組委員會希望強調，政府當局必須確保西九龍文娛藝術區的決策及推行政程序，均具有透明度。

城市規劃委員會的角色

3.58 城規會是執行《城市規劃條例》的法定機構。城規會積極監察和檢討西九龍文娛藝術區的圖則制訂，以至其他專業組織積極參與有關的諮詢工作，是該發展計劃可按公眾利益和期望推行的先決條件。小組委員會察悉，政府當局曾於2005年10月就各項新增的發展規範諮詢城規會。據政府當局所述，城規會接納把第二階段修訂圖則程序提前進行的安排，藉以在選出其屬意的建議方案前，把發展規範納入相關的分區計劃大綱圖內。小組委員會歡迎此項安排，因為這有助市民大眾在法定的規劃程序中盡早參與，並讓各倡議者有確實依據修訂其建議書。

第IV章：推行及管理架構

政府推行西九龍文娛藝術區發展計劃的模式

4.1 正如第III章所述，制訂文化政策是政府的責任。根據原先的建議邀請書框架，政府會把發展佔地40公頃的西九龍文娛藝術區的所有責任，交託給單一發展商，即中選倡議者。該中選倡議者須負責各項核心文化藝術設施的規劃、設計、融資、建造、保養及管理等方面的工作。在推行發展計劃各項工程時，中選倡議者須負責訂定推行時間表，以及監察工程進度。在管理該等設施方面，中選倡議者須就各項核心文化藝術設施的管理模式、商業策略及營運計劃提出建議，甚至負責決定核心文化藝術設施的營運宗旨及擬達致的目標。政府在西九龍文娛藝術區的角色，主要只是甄選該中選倡議者。

4.2 當局原先就西九龍文娛藝術區提出的單一發展模式，除備受小組委員會批評外，亦受到市民大眾(尤其是建築專業及藝術界)強烈批評。即使是後來提出的修訂發展模式，亦是飽受批評，因為該模式實質上仍然是單一發展模式，只是規模有所縮減而已。有關情況已在第III章內述及。小組委員會注意到，現時主要有兩派意見：(i)市民大眾和建築專業對政府未有在總綱規劃及訂定文化藍圖兩方面擔當積極的角色，感到失望；及(ii)藝術界把西九龍文娛藝術區發展計劃視為良機，認為可以改變現時文化場館的管理工作由康文署壟斷的情況，因為這樣的安排會窒礙締造鼓勵創意的環境。這些問題均直接指向負責文化硬件和軟件發展的推行及管理架構。在本章中，小組委員會會研究在推行文化藝術政策及管理文化藝術設施方面，現時有何不足之處，並指出如當局設立一個法定機構，負責監察西九龍文娛藝術區發展計劃及核心文化藝術設施的營運，哪些範疇的問題須予注意。在此方面，小組委員會亦曾參考海外及本地一些可作比較的機構，在權力和職能範圍及機構管治模式方面的經驗。

第IV章：推行及管理架構

推行文化政策及管理文化設施的現有架構

有關文化藝術權責分工的歷史發展

4.3 根據規劃署的研究，在1993年之前，推廣及發展藝術的政策是由當時的行政局於1981年訂定。在1981年定下的政策目標，便以透過教育及社會參與來發展表演藝術。有關工作是由政府與當時的兩個市政局以伙伴合作模式進行；至於興建所需的文化設施，並為演藝團體及人士創造表演機會，亦是採用同一模式。兩個市政局各自根據本身的藝術發展政策，制訂文化設施發展的五年計劃。至90年代初期，經推行一項大型建築計劃後，全港各地共建成17座主要文化場館，座位數量及大小各有不同。

4.4 兩個市政局於1999年解散後，政府當局在2000年1月成立新的康文署，接管兩個市政局在文化藝術方面的職務。文委會在2000年4月成立，負責就文化藝術政策及項目撥款的優先次序向政府提供意見。在2003年4月，文委會向政府提交報告，隨後並告解散。與文化藝術有關的所有政策事宜，現時均由民政事務局與康文署負責處理。據小組委員會的理解，在提供文化設施方面：(i)有關的政策局^{註4.1}就提供及管理相關設施的政策作出決定；(ii)康文署負責新設施的實際規劃，以及該等設施啟用後的管理及營運；(iii)規劃署負責根據《香港規劃標準與準則》物色及預留用地，以供發展建議的文化藝術設施；及(iv)建築署負責監督設施的建造施工。對於現時文化設施的規劃及推行架構中出現政出多門的不連貫情況，以及規劃署在有關過程中只擔當有限的角色，小組委員會感到詫異，特

^{註4.1} 在1998年之前，市政局及區域市政局負責就提供文化設施的政策作出決定。

第IV章：推行及管理架構

別是規劃署應有責任根據既定的全港可持續發展策略，為土地的適當用途及發展提供指引。

現時就西九龍文娛藝術區建議的管理模式

4.5 小組委員會認為，鑒於西九龍文娛藝術區對文化藝術的長遠發展有重大影響，政府在發展該區時所作的承擔，是該發展計劃的成功關鍵所在。從西九龍文娛藝術區的發展歷史可見，該發展計劃基本上是由前規劃地政局負責策劃，民政事務局的參與甚少。由於該發展計劃一直被視為公私營合作項目，康文署亦只是擔當極其有限的角色。雖然西九龍文娛藝術區經常被稱為一個藝術區，但除了在該區建設一些從未證實確有需要的文化場館外，實與文化藝術發展沒有多大關係。發展計劃本身似乎是一個市區規劃項目，而文化設施的一般規劃及推行政程序似乎並不適用。即使在政務司司長擔任主席的督導小組委員會策導下，西九龍文娛藝術區的發展重點仍然是興建基礎設施，而非推行一項促進文化藝術持續發展的計劃。

4.6 在建議邀請書文件中，幾乎所有目標及規格均與基礎設施的要求有關。正如第II章所述，當局並無就西九龍文娛藝術區可如何配合香港的長遠政策(尤以文化藝術方面為然)，提出明確清晰的願景。政府完全任由倡議者建議核心文化藝術設施的營運宗旨和目的，以及擬達致甚麼目標。由於倡議者屬私人發展商，實難預期他們會從宏觀角度制訂文化計劃，而結果很可能是採用了一種零碎的發展模式，當中沒有顧及西九龍文娛藝術區與其他政策範疇之間的關係。儘管如此，小組委員會留意到，社會各方對推展西九龍文娛藝術區發展計劃，以及交由私人機構管理核心文化藝術設施，均大力支持，而藝術界更殷切期待可藉此引進一種新的管理文化，即一種可鼓勵新穎創意的場地管理新模式。

第IV章：推行及管理架構

需要另一種發展模式

4.7 文化規劃必須結合其他政策範疇作全盤考慮，而非以割裂分散的方式進行。在小組委員會第I期研究中，有些團體指出，既然公共當局未能證明有能力以保障公眾利益的方法推展該發展計劃，現時是適當時候轉用另一種發展模式，即設立一個不偏不倚及透明開放的督導機構，接手進行有關工作。在這基礎上，並鑒於政府與倡議者談判的議價能力不強，小組委員會在第I期研究報告中建議設立一個機構，負責確定社會的軟件需要及評估對硬件設施的需求、進行可行性研究、統籌及推行基建設施的發展、制訂財務需求及與私營機構伙伴合作的模式，以及就西九龍文娛藝術區各項核心設施的管理與營運，與藝術界以伙伴形式承擔整體控制及監督的工作。

監督機構

4.8 政府當局在2005年10月公布西九龍文娛藝術區發展計劃的修訂發展模式，建議設立一個獨立的法定機構，負責推展西九龍文娛藝術區發展計劃。然而，設立該法定機構的建議時間表及該機構的建議權力和職能範圍，均與公眾期望相去甚遠。

4.9 大體而言，社會各方普遍認同，在推展西九龍文娛藝術區發展計劃的兩個主要階段，下列工作須由政府或該獨立機構監督 ——

規劃階段：

- (a) 擬備總綱發展藍圖，並就各項規劃規範尋求城規會批准；

第IV章：推行及管理架構

- (b) 決定在西九龍文娛藝術區發展文化藝術的長遠計劃；
- (c) 訂定在西九龍文娛藝術區擬建的文化設施及非文化設施；
- (d) 訂定私人參與發展該等設施的模式；
- (e) 訂定有關的財務安排及作商業和住宅發展的土地用途；
- (f) 擬備推行時間表；
- (g) 決定個別文化設施的管理及營運模式；及
- (h) 在整個規劃過程徵詢公眾意見。

推行階段：

- (a) 監督文化設施的建造和啟用；
- (b) 按照議定的時間表及質素標準，監察發展計劃的推行；及
- (c) 在整個推行過程諮詢公眾，尤其是藝術團體。

政府建議方案所提出的擬議職責範圍

4.10 根據政府當局的建議，擬設立的法定機構會在“適當的時候”接替政府推展建議邀請書的工作。按照政府當局的計

第IV章：推行及管理架構

劃，當局擬於2006年第二季就成立新機構的具體立法建議諮詢立法會及公眾，然後於2006年6月或7月提交相關條例草案，以期可於2006年年底把該條例草案通過成為法例。政府當局的目標是在2007年第一季成立該法定機構。

4.11 然而，根據政府當局建議的方案，由現時至2007年第一季之間，有許多重大決定將已作出，而多項與西九龍文娛藝術區有關的重要工作，亦已落實進行，包括甄選中選倡議者、根據進行的財務可行性研究及技術可行性研究結果訂定新增的發展規範，以及開展向城規會提出法定的制訂圖則程序，藉以將新增的發展規範納入分區計劃大綱圖的相關總綱發展藍圖內。換言之，即使該法定機構可按照計劃在2007年第一季成立，亦未必可參與上文第4.9段所述規劃階段的大部分工作，因為該等工作屆時已經完成。

4.12 事實上，政府當局未能在現階段訂明該法定機構會擔當甚麼職能，只能表示該法定機構的權力和職能將會以建議邀請書作出的修訂為基礎，而有關修訂則視乎入圍倡議者的回應、公眾的反應，以及立法會和城規會的意見而定。政府當局所能說的，只限於該法定機構在整體發展計劃和管理上應擔當重要角色，長遠來說在管理核心文化藝術設施方面亦應扮演持續的角色，而且該法定機構會確保核心文化藝術設施及公用設施的質素受到有效監管。不過，如該法定機構並無參與甄選中選倡議者及與中選倡議者磋商擬建設施規格的過程，則這些目的根本無法達致。在上述情況下，如該法定機構只擔當無關重要的輕可角色，僅負責西九龍文娛藝術區各項設施的營運、管理和維修工作，而該等設施未經該法定機構提出任何意見，便已決定興建，小組委員會對這樣的一個法定機構是否有重要性及效用，實存有疑問。

第IV章：推行及管理架構

該法定機構的建議職責及職能範圍

4.13 為符合公眾對該法定機構的期望，當局理應立即成立該法定機構。該法定機構應全權負責推動西九龍文娛藝術區發展計劃，並具有以下職能 ——

- (a) 擬備西九龍文娛藝術區的總綱發展藍圖；
- (b) 訂定西九龍文娛藝術區各項核心文化藝術設施、其他設施及發展項目，確保它們互相配合；
- (c) 訂定發展核心文化藝術設施、其他設施及發展項目的策略，包括發展時間表及負責推行發展計劃的有關各方；
- (d) 訂定西九龍文娛藝術區各項核心文化藝術設施及其他設施的運作及管理機制；及
- (e) 按照議定的時間表及質素標準，監察發展計劃的推行。

4.14 即使政府當局不理會社會上要求單一發展模式作出根本上的改變，而決定按照在2005年10月公布的修訂發展模式推行西九龍文娛藝術區發展計劃，該法定機構仍須盡快設立，以確保社會各界可在下列各方面有所參與：甄選中選倡議者、擬訂西九龍文娛藝術區的文化硬件及其他公用設施的規格、訂定如何分拆商業及住宅總樓面面積的發展權、釐定各項設施的發展次序、統籌發展計劃的推行，以及按議定的時間表及質素標準監察發展計劃的推行。

第IV章：推行及管理架構

4.15 為充分利用西九龍文娛藝術區帶來的機遇，該法定機構應有權決定核心文化藝術設施應包括甚麼設施，並確保該等設施可與西九龍文娛藝術區其他發展項目融合，令西九龍文娛藝術區成為一個名符其實的文化藝術區。此項權力十分重要，因為在政府的修訂發展模式中，作為最終用家的文化界已不再須要與中選倡議者以伙伴形式合作。在欠缺最終用家給予意見的情況下，由中選倡議者規劃及設計的文化設施會否符合原擬目的，實在成疑。這樣的憂慮實有充分理由，因為文化設施的管理責任會由該法定機構承擔，而非中選倡議者^{註4.2}。

4.16 小組委員會認為，建議中的法定機構其中一項職責，是與民間共同制訂西九龍文娛藝術區各項文化設施的長遠管理策略。該管理策略不但應配合西九龍文娛藝術區的核心文化藝術設施，而在研究目前由康文署全權負責管理的文化藝術設施可如何改善時，亦應是有用的參考依據。事實上，文委會報告的其中一項建議，是民間應逐步參與公共文化設施的管理，而政府應由一個“管理者”逐漸變為“促進者”。推行表演場館的藝術問責制，是部分藝術團體主張的方案之一。該法定機構應因應本地文化情況的特點，與民間(尤其是文化藝術界)共同研究該制度是否對香港文化設施適用。鑒於文化設施性質多樣，適用於西九龍文娛藝術區各項設施的管治模式，與本港其他地區有關設施的管治模式可有不同。

4.17 要把西九龍文娛藝術區發展成為一個有助推動本港文化藝術發展的文化區，擬納入的各項設施有必要切合文化界的需求，而管理文化設施的模式亦必須恰當。相關界別人士及市民大眾參與西九龍文娛藝術區的塑造過程，亦至為重要。小組委員會已在第I期研究報告中強調有需要進行有系統的公眾

^{註4.2} 香港建築師學會

第IV章：推行及管理架構

諮詢。為此，該法定機構必須設立架構和機制，把公眾諮詢訂為正式程序，以便收集、整理及分析公眾意見。第V章會進一步說明此事。

新機構的管治模式

4.18 小組委員會知悉公眾所關注的問題，是新機構不應變為執行政策局及政府部門現有功能的另一個政府機構。藝術界尤感憂慮的是，康文署可能接手管理核心文化藝術設施，因而令本港文化設施的營運工作全由該署包辦的情況更形嚴重。小組委員會因此認為，該法定機構應向市民負責，並應採用一個考慮周全及具有成效的機構管治模式，此點至為重要。就此，小組委員會探討了新機構可能採用的架構、機構地位、成員組合及問責制度。在研究過程中，小組委員會參考了政府以往在推動大型發展計劃方面所採用的各種架構模式。

本地例子

4.19 除了尖沙咀的文化設施組群是由前市政局負責發展外，政府的一貫做法是立法成立一個獨立機構，負責策導大型計劃的發展及推行。在80年代推行的市區重建計劃及在90年代推行的赤鱗角機場發展計劃，便是其中兩個典型例子。

4.20 在80年代，鑒於私人機構的發展項目均局限於有利可圖的市區地方(例如中區及尖沙咀)，而市區內較舊的地區則受到忽略，政府在1985年建議成立土地發展公司(下稱“土發公司”)，負責本港的市區重建工作。土發公司在1988年根據法例成立，並獲授權在市區進行各項重建計劃，藉以改善本港的居住條件及環境。政府其後發覺在相關賦權條例下，土發公司不足以解決市區老化的問題，因而在90年代末期建議成立另一個

第IV章：推行及管理架構

獨立的法定機構，即市區重建局，接管土發公司的職能及展開一項新的市區重建策略。

4.21 赤鱗角機場發展計劃亦是採用同一模式。政府當局根據賦權法例在1990年成立臨時機場管理局(下稱“臨機局”)，負責為新機場展開籌備工作，包括監察為擬備新機場總綱計劃的工程設計而委聘的顧問的工作、制訂關於財務及工程計劃管理的政策、訂定採購及合約程序，以及就其後負責為新機場進行規劃、融資、發展及管理而於1995年成立的機場管理局的組織架構及活動進行整體規劃。

海外例子

4.22 設立一個機構負責推動大型發展計劃，並非香港獨有的做法。巴斯克當局在振興畢爾包的過程中，亦採用了相若的模式。在認定有需要振興畢爾包之後，當地各個政黨在1992年協議成立畢爾包2000公司。該公司為一所公共有限公司，除負責執行阿班多爾巴拿計劃外，並負責進行其他城市規劃改善計劃。畢爾包2000公司屬於半公共性質，是一個非牟利的規劃及行政組織，由當地及區內多間機構與西班牙中央政府(透過多間公共公司)以等份持有。該公司的職能包括統籌及推行與市區規劃、運輸及環境有關的活動、訂定發展計劃的時間表、實施把發展計劃交予私人機構前必須進行的營運作業，以及尋找投資者及財務方案等。

4.23 有一點必須指出，雖然畢爾包2000公司負責執行振興畢爾包的各項策略發展計劃，但整體振興計劃是透過公私營合作模式，並主要透過畢爾包都會振興協會(下稱“都會30協會”)的工作進行。都會30協會是一所由畢爾包各界組成的公用事業機構，成員包括巴斯克當局各級政府及多間私人公司。都會30

第IV章：推行及管理架構

協會游說私營機構支持公共機關的措施，並游說公營機構支持私營機構的需要。它擔當智囊團的角色，並提供連繫網絡，把各自為政的利益團體連結起來。透過都會30協會的工作，公營機構及私營機構均可參與為畢爾包都會制訂未來願景。隨後的第V章會就都會30協會如何完成任務詳加介紹。

法律地位

4.24 根據本地及海外的相關經驗，小組委員會認為立法設立一個獨立機構，負責策導西九龍文娛藝術區發展計劃是正確的做法。由於時間緊迫，政府當局應加快擬備設立該法定機構的立法建議，以便由該機構接手負責發展及推行西九龍文娛藝術區發展計劃的工作。在此期間，政府當局可仿效設立臨機局的安排，成立一個臨時機構，負責進行必須在現時處理的工作。該等工作與上文第4.9段所述規劃階段的各項職責有關。為使該臨時機構得以盡快展開工作，一個可行的做法是，該機構初時可在政府之下成立，性質上屬於非法定的公共機構，而由具有廣泛代表性的人士組成。

成員組合

4.25 不論是臨時機構，抑或是通過立法成立的機構，最重要的是該監督機構的成員組合須有利於該機構的有效運作。據政府當局所述，建議成立的法定機構應該(同時亦應讓各界知道其)獨立於政府及其他既得利益者之外。該法定機構的成員將會由備受尊重的文化藝術界、旅遊業、物業發展及管理界、財經服務界、城市規劃、建築、測量和工程界人士組成。然而，政府當局尚未就如何達致上述目標定出細節詳情。

第IV章：推行及管理架構

4.26 與現時大部分法定機構的情況一樣，政府的意向是由行政長官委任就西九龍文娛藝術區發展計劃設立的法定機構的成員。在研究該個法定機構的適當模式時，小組委員會曾研究本地多個法定機構的委任機制，有關詳情載於**附錄4.1**。從該項研究可見，在幾乎所有情況中，有關成員是按一般原則以個人身份獲行政長官委任。由代表一個或多個特定利益界別的團體提名成員的情況不多，而香港藝術發展局是此類機構的其中一個，但在其成員中，由行政長官委任的有27人，而由代表特定利益界別的團體提名者只有10人。

4.27 由於西九龍文娛藝術區發展計劃屬空前創舉，且有重要的意義，該法定機構必須具有廣泛的代表性，而且有公眾高度參與。西九龍文娛藝術區發展計劃對社會各界會有各種不同的影響。儘管期望每個界別在該機構中均有代表是不切實際的想法，但相關界別例如文化藝術界及建造界，在該法定機構內必須有其代表。為確保該法定機構的成員可代表各相關界別，並具有認受性，政府當局似乎適宜考慮採用與香港藝術發展局的提名制度相若的機制。獲行政長官委任的成員，不應以個人身份獲委加入該法定機構，而應由代表相關界別的指定團體提名。透過提名制度，獲委任的代表將有責任諮詢各利益相關團體，以及向它們作出工作匯報。這樣的安排可確保該法定機構在制訂與西九龍文娛藝術區有關的政策時，會顧及各相關界別的意見。

4.28 均衡代表性是決定該法定機構成員組合的另一個重要考慮因素。在法定機構內有代表的各個團體，應保持均衡參與，而不應由某個組別主導。由於該法定機構預期會統籌西九龍文娛藝術區的整體發展，為求有效進行溝通及統籌工作，有份參與規劃、推行及管理文化設施和非文化設施的有關各方均派代表加入該法定機構，是恰當的安排。

第IV章：推行及管理架構

透明度及問責性

4.29 即使有均衡而具廣泛代表性的成員組合，該法定機構亦不能保證取得成功。為確保西九龍文娛藝術區可以最符合公眾利益的方式發展及推行，而不是只照顧在法定機構內獲得代表的相關界別的利益，該機構的運作應有問責性和透明度，並符合良好管治的原則。該等基要原則必須體現在該法定機構的運作模式。至於如何達致此目標，以及應以立法方式還是行政手段達致有關目標，則應在審議相關立法建議時，參考公眾意見而詳加研究。

該法定機構的財務安排

4.30 正如上一章所述，按照政府當局提出的建議，中選倡議者須在開始時支付300億元，用以成立獨立的信託基金。該筆款額的估計基礎，是其衍生的經常回報將足以應付核心文化藝術設施及其他公用設施的營運開支淨額，以及該法定機構的經常開支。為西九龍文娛藝術區設立的新法定機構每年的經常開支，粗略估計約為6,000萬元。此項財務安排與土發公司及臨機局的安排有別。在市區重建發展計劃及赤鱗角機場發展計劃中，政府均批出撥款，供設立及營運土發公司及臨機局之用，而經立法會批准後，土發公司更獲發展貸款基金提供1億元的貸款額。在臨機局方面，同樣是由立法會批准在資本投資基金項下增設一個新總目，並提供2,000萬元的承擔額，作為臨機局成立及初期運作的經費。

4.31 在現階段，政府當局未能提供該信託基金的運作詳情，加上該法定機構的職責範圍尚待決定，小組委員會現時沒有足夠資料，可據以評估每年估計約為6,000萬元的經常開支

第IV章：推行及管理架構

是否足夠。小組委員會希望強調，財務安排絕不應影響該法定機構應有的角色或職能，亦不應被用作拖延藉口，而不即時設立該法定機構。

為該法定機構的工作提供支援服務的隊伍

4.32 影響該法定機構經常開支的其中一個因素是職員費用。與該法定機構其他方面的事宜一樣，政府當局尚未決定應如何向該機構提供支援服務。為確保該法定機構的獨立性，多個團體認為該監督機構應由一個獨立的秘書處提供支援服務。事實上，在過去10年設立的多個法定機構均採用該種安排，例子包括強制性公積金計劃管理局、市區重建局及香港藝術發展局。一如附錄4.1所載，視乎相關法定機構擔當的職能是行政性質抑或是諮詢性質，負責支援各個法定機構的秘書處，彼此規模差異甚大。為西九龍文娛藝術區發展計劃設立的法定機構，由於預期要在規劃及行政方面承擔範圍廣泛的職能，因此需要全面的支援服務。鑒於西九龍文娛藝術區發展計劃涉及不同界別的利益，要令公眾覺得該法定機構獨立自主及不偏不倚，實屬重要。要使公眾有此感覺，最佳做法是為該法定機構設立一個獨立的秘書處，因為一個獨立的秘書處可令公眾更相信該法定機構是獨立運作，不受政府的不適當影響。

4.33 該法定機構的獨立秘書處應由一名行政總監領導。該名行政總監集領導、管理及執行職務於一身——身為機構領導人，他需要策導整個行政部門的工作；作為管理人員，他要負責規劃、制訂及管理行政部門各個範疇的工作；作為執行人員，他要負責執行該法定機構所訂立的政策。該名行政總監須擔當整體統籌的角色，負責落實該法定機構就規劃及推行西九龍文娛藝術區發展計劃所作的各項決定。

第IV章：推行及管理架構

4.34 該名行政總監的才幹能力，在若干程度上會影響該法定機構履行職責的成效。為吸引具備所需才能、經驗及承擔的優秀人才擔任該法定機構的行政總監一職，制訂一套與該職位的職責相符，而又不致過分優厚的薪酬福利條件實屬重要。小組委員會認為不應在欠缺依據的情況下，釐定有關的薪酬福利條件，而應先制訂一個公平而客觀的機制。為此，小組委員會曾研究英國、美國、加拿大和澳洲等地用以釐定法定藝術機構首長的薪酬福利條件的機制。有關該等機構的職能及與委任其行政首長有關的事宜的資料載於**附錄4.2**。

4.35 從附錄4.2可見，所研究的各個法定機構均依循若干指引及程序，釐定及批准其首長的薪酬福利條件。就加拿大藝術協會而言，其總監的薪酬福利條件是根據庫務委員會秘書處及加拿大藝術協會管理委員會所核准的行政職位組別薪酬管理政策制訂。為行政職位組別設立的行政職位分級制，是由獨立顧問曦士集團制訂。曦士集團從事職位評值，並有系統地衡量某個職位相對於其他職位的價值，藉以作出比較。在釐定薪酬福利條件時，曦士集團採用曦士評估方法，以確定某機構單位內各個職位的相對價值或重要性，而彼此之間的關係是根據一項準則來衡量，即某職位的職務若由能幹勝任者履行，則該職位對於達成設立所屬單位擬達致的目標所作貢獻的相對程度。

4.36 澳大利亞藝術理事會首長的薪酬福利條件亦是採用相若方式來釐定，並根據酬金審裁處所訂的《釐定主要行政職位的職級架構及服務條款和條件》訂定。酬金審裁處是一個獨立的法定機構，負責釐定擔任公職人士的薪酬，包括津貼及各項可享有的報酬，並就此作出報告及提供意見。在釐定薪酬福利條件時，有關公職的工作價值、角色和職責、澳大利亞的公務人員薪酬政策、薪酬和市場參考指標的變動情況，均會被納入考慮範圍。

第IV章：推行及管理架構

4.37 一如上文引述的海外例子，小組委員會認為現時是適當時候，由政府當局為各法定機構的高級行政人員設計一個釐定薪酬福利條件的機制。如何釐定法定機構高級行政人員的薪酬福利條件，一直是公眾關注的問題，因為當中涉及公帑。根據以往的經驗，若個別法定機構的行政首長的薪酬福利條件較政府極高級的官員更為優厚，市民大眾會質疑其薪酬福利條件是如何定出，而當中欠缺客觀性和透明度，一般而言更是公眾的批評焦點。就此，小組委員會知悉，政府曾於2002年就11個法定機構及其他機構的高級行政人員的薪酬，進行一項顧問研究。該項顧問研究的目的，只是研究在該等機構的高級行政人員的薪酬，當中不少機構經常因為在這方面欠缺透明度而受到批評。小組委員會更關注的問題是，現時欠缺機制可據以釐定適用於所有法定機構的薪酬福利條件。

4.38 小組委員會認為，現時有迫切需要成立一個獨立的小組，全面檢討現有各個法定機構的職員的薪酬福利條件，並建議一個釐定職員(尤其是行政首長)薪酬的機制。檢討範圍亦應包括適宜由哪個主管當局負責批核及修訂有關的機制。借鑒海外的經驗，當局在制訂有關機制時應考慮下列因素 ——

- (a) 機構的性質及工作；
- (b) 職位的職責範圍；
- (c) 職位在組織架構內的相對重要性；
- (d) 是否易於覓得有關職位所需的技術；及
- (e) 與市場薪酬及公務員薪酬分別作出的比較。

第IV章：推行及管理架構

4.39 由於不少法定機構的經費是由公帑資助，小組委員會認為立法會必須有權審批該個建議機制。設立一個協定的機制後，便可採用客觀而具透明度的方式決定及調整各個法定機構行政首長的薪酬。這可在某程度上回應公眾對他們是否值得支取有關水平的薪酬所提出的關注。除設立一個用以釐定該等法定機構高級行政人員的薪酬的機制外，政府當局亦應制訂一個披露該等人員的薪酬福利條件的機制，以便立法會及公眾進行監察。小組委員會認為，現時法定機構每年只就薪酬福利安排，向所屬政策局提交報告的做法並不足夠，應該提高此方面的透明度。小組委員會籲請政府當局主動正視該問題，以便立法會可就此事作出跟進。

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

5.1 近年，文化藝術發展已公認是都市的重要催化劑，既可發揮城市的潛力，亦可讓市民盡展才華。促進文化藝術發展的新思維、新意念，不但對城市整體發展產生重大作用，並可為社會和經濟發展加添動力。因此，文化藝術發展應以一個全方位發展的模式進行，而不應孤立於其他發展之外。在此過程中，公眾的參與至為重要，因為只有公眾參與其中，才可充分顧及市民及相關界別人士的期望和訴求。

5.2 在發展西九龍文娛藝術區的過程中，公眾充分知悉政府擬在西九龍填海區的40公頃土地上，建造一個文化藝術區。社會大眾和藝術界不斷對該計劃給予支持，並就他們希望該項大型發展計劃可達致的目標提出意見。但正如小組委員會在第I期研究報告中提及，當局就西九龍文娛藝術區進行的公眾諮詢欠缺系統，而公眾提出的意見亦未見獲納入政府就該發展計劃推行的政策之內。載有西九龍文娛藝術區發展模式及推行策略的建議邀請書文件在2003年9月發表後，在社會上引起一片批評之聲。當局在2005年10月公布修訂發展模式，亦未能紓解公眾對建議邀請書所引起的各項問題的關注，因而再度備受公眾批評。小組委員會擔心，如當局在未能獲得社會大力支持的情況下推展該發展計劃，該計劃在往後多年發展期間，仍可能會不斷受到批評，這最終會對香港的國際都會形象很是不利。

5.3 在本章中，小組委員會會分析政府當局讓公眾參與制訂西九龍文娛藝術區的整體規劃及推行策略所採用的程序。小組委員會亦研究政府當局提出讓公眾參與的最新計劃是否有不足之處，並借鑒海外地方讓公眾參與其事的經驗，提出加強有關機制的建議，以期令西九龍文娛藝術區可成為一個屬於市民和為市民而設的發展計劃。小組委員會希望特此鳴謝19個曾就此方面事宜向委員會提供寶貴意見的團體，尤其要感謝有關

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

學者，他們就政府當局在2004年年中至2005年6月底進行的西九龍文娛藝術區公眾諮詢工作所用的方法提供了專業意見。

西九龍文娛藝術區採用的公眾參與程序

5.4 小組委員會在先前各章說明有需要把西九龍文娛藝術區與社會及城市的市區規劃融合。雖然基礎設施的建造費用會以批出40公頃土地的方式抵銷，不會由政府一般收入直接撥款支付，但這仍涉及公共資源，更遑論核心文化藝術設施及公用設施(例如天篷)的最終責任仍須由政府承擔。就這項如此重大的責任而言，讓所有有關各方及相關界別人士在決定所需達致的目標及如何取捨的過程中，扮演一定角色，實屬公平的做法。此外，只有在有關各方對發展計劃的整體方向均有相同目標和理解後，才可作出折衷和合作。

公眾對西九龍文娛藝術區發展潛力的意見和關注

5.5 從西九龍文娛藝術區各相關界別人士(他們向立法會提交的意見書一覽表載於**附錄5.1**，該一覽表附有連接到立法會網站上相關文件的超連結)收集所得的意見顯示，社會各界非常支持在西九龍文娛藝術區用地上發展一個藝術文娛綜合區。市民殷切盼望西九龍文娛藝術區作為一個文化區，可補足本港在文化藝術設施和服務的匱乏之處，並把文化藝術與本港的長遠發展結合為一，從而有助推動本港文化藝術的發展。然而，由於欠缺一套具體的文化政策為文化藝術發展訂定方向，社會上現時對西九龍文娛藝術區可如何協助軟件的持續發展有很大保留，尤其是該計劃現時是以獨立項目的方式進行規劃及發展。即使就硬件本身而言，政府當局突然納入4間主題博物館，並訂明有關淨作業樓面面積合共最少有75 000平方米，

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

部分相關界別人士對此亦有疑問。根據一些文化藝術團體的意見，西九龍文娛藝術區應可有助解決排練場地不足的問題，並可為旗艦表演團體提供“長駐場地”，方便它們存放道具器材，令表演項目得以長期舉行。這樣，觀眾人數將會逐步增加，並可為文化藝術專業人員創造穩定的工作機會，從而推動本港文化藝術的健康發展。就此，部分相關界別人士亦對核心文化藝術設施可否持續營運表示關注。

對公眾意見的處理

5.6 小組委員會在第I期研究報告中認為，在西九龍文娛藝術區的“硬件”內容及該發展計劃可如何有助推動本港“文化軟件”方面，整體上欠缺有系統的諮詢。儘管不同相關界別人士曾提出意見，但市民並不知悉當局會如何處理他們的意見，以及在何程度上會考慮他們的意見，或在其他場合予以跟進。小組委員會認為，公眾諮詢是公眾參與程序的一個重要部分。如市民對其意見會否獲得認真對待欠缺信心，要他們支持某項政策方針或個別發展計劃的機會便微乎其微。根據2005年10月公布的修訂發展模式所載述的安排，政府當局顯然清楚知道公眾意見的重要性，但卻沒有改用較有系統的方法進行諮詢。特別要指出的是，政府當局沒有提及諮詢工作將如何進行、由政府本身進行還是由新的法定機構進行，也未有提供任何資料，說明市民大眾可如何在該法定機構的管治架構中參與，或該機構的諮詢架構可如何吸納公眾的意見。

5.7 最重要的是，儘管市民提出了關注和意見，但政府當局並無表示是否有意重新考慮應把哪些設施納入核心文化藝術設施內。政府當局認為，在建議邀請書內開列的各項建議核心文化藝術設施，符合促進本港文化藝術多元化這項可持續發展的原則。政府當局沒有提出明確界定的文化政策目標及貫徹

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

一致的文化政策，以回應公眾的訴求，只是表示其相信“現行的文化政策已為西九龍文娛藝術區奠定相當良好的基礎”，當局看不到有強烈理據，要因為此方面的討論而擱置西九龍文娛藝術區發展計劃。

在2004年12月之後就西九龍文娛藝術區進行的公眾諮詢

5.8 鑒於政府在2005年10月公布的修訂發展模式，主要建基於其公眾諮詢工作的結果，小組委員會曾研究是次諮詢工作所採用的方法，以及當局在定出修訂發展模式時，在多大程度上曾參考有關的民意調查結果。

5.9 政府當局共接獲5份回應建議邀請書文件的建議書。在該5份建議書中，有3份被認為符合各項強制性要求，包括提供各項核心文化藝術設施(例如一座劇院綜合大樓、一座演藝場館、一個博物館群、一座藝展中心、一座海天劇場、4個廣場，以及至少覆蓋發展區55%範圍的天篷等)，因而入圍作進一步的評估。政府在2004年12月中展開公眾諮詢工作，徵詢公眾對3份入圍建議書的意見，其後並回應小組委員會的要求，將諮詢期延展至2005年6月底。在進行諮詢期間，政府為3份入圍建議書舉行展覽，並分派意見卡讓市民就該等建議書提出意見。在此期間，政府又舉辦了8個研討會，讓各入圍倡議者陳述其建議。

5.10 在2005年2月，政府委託香港理工大學公共政策研究所為顧問就公眾對發展西九龍文娛藝術區的意見進行研究。公共政策研究所須透過3次電話民意調查來評估和印證公眾意見，並就下列資料進行分析：載於意見卡內的公眾意見，以及從研討會、立法會和各個區議會的討論和報告等、書面意見及3次電話民意調查收集所得的公眾意見。政府在2005年10月

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

7日發表公共政策研究所的報告，同時並公布其就西九龍文娛藝術區提出的未來路向。

5.11 小組委員會注意到，公共政策研究所的報告內有部分調查結果與小組委員會接獲的意見似乎並非完全一致。保留天篷作為建議邀請書其中一項強制性要求，便是其中一例。為協助小組委員會研究上述公眾諮詢工作進行的方法，小組委員會曾邀請本地各間大學對意見調查有豐富經驗的學者，就進行意見調查及分析調查結果的方法置評。應小組委員會邀請而提出意見的學者，分別是香港大學的鍾庭耀博士和香港科技大學的馬嶽博士。

5.12 雖然鍾庭耀博士及馬嶽博士分別對公共政策研究所在該次諮詢中所做的專業工作給予正面評價，但兩人亦提出了一些疑問。小組委員會特別注意到以下各點——

- (a) 政府當局在民意調查的顧問招標文件中預設的各項限制，以及公共政策研究所在多大程度上享有學術自由；
- (b) 由於意見卡是由填卡者自願填寫交回，經該等意見卡收集所得的意見是否有用。除了難以防止有人重複填回意見卡或有某些團體操縱填回的意見卡外，收集所得的意見亦未必能足以代表全港市民大眾的意見；
- (c) 意見卡不設任何關於單一發展模式及天篷的基本問題，而有關這兩方面的問題僅見於電話民意調查；

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

(d) 電話民意調查中有關天篷的問題的設計方式；及

(e) 電話民意調查各項問題所載資料的中立性。

5.13 在研究上述事宜的過程中，小組委員會亦曾考慮公共政策研究所就鍾庭耀博士和馬嶽博士的有關意見所作出的回應，而該等回應是經政府當局轉交小組委員會。小組委員會察悉，公共政策研究所是在公眾諮詢工作於2004年12月展開後才獲委聘。意見卡是由政府設計，並分派予參觀入圍建議書展覽的人士，以便市民在參觀展覽後表達他們的意見。小組委員會認為，雖然在意見卡的最後部分提供了一條開放式問題，但首6條問題均要求受訪者只就3份入圍建議書的不同範疇表示意向。意見卡的設計存有局限，着眼點是在3個入圍倡議者中選出一個。此外，小組委員會認為，意見卡沒有就最基本的事項(例如應否採用單一發展模式及應否建造天篷)設定問題。填卡者是否提供個人資料及申報與發展商的關係，只屬自願性質。小組委員會又察悉，據公共政策研究所的觀察所得，提供個人資料的人士與不提供個人資料的人士所提出的意見有很大分歧。當局共接獲33 416張意見卡，而在公共政策研究所其後進行的電話民意調查中，受訪者的數目則有4 553人。

5.14 公共政策研究所進行的電話民意調查，是為了評估公眾對單一發展模式、發展密度、發展組合、政府在發展計劃擔當的角色、文化政策等方面的意見。電話民意調查的問卷是由公共政策研究所設計，並經政府批准。小組委員會察覺，電話民意調查中某些問題有正面的陳述，可能令受訪者的回應偏向於贊成政府當時的立場。舉例而言，若干問題提及天篷設計來自一項國際比賽的得獎者，而且天篷可以成為本港的地標，但卻沒有提及天篷的維修費用，或在技術、財政、環境及衛生方面的問題。即使該等問題是按此模式設計，亦只有50.9%受訪

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

者表示支持建造天篷，而在表示不喜歡天篷的人士中，有70.9%贊成放棄天篷，即使發展計劃因此而要推倒重來。

5.15 小組委員會察悉，公共政策研究所的結論認為市民對天篷的反應是“沒有定論”。在天篷的問題方面，電話民意調查所得意見與小組委員會從其他途徑取得的意見並非完全一致。在當局發出建議邀請書後，規定興建最少覆蓋西九龍文娛藝術區55%面積的大型天篷此項強制性要求，一直是最受爭議的事項之一。小組委員會看不到政府當局曾採取任何行動，以紓解公眾對天篷的深切關注，而當局亦沒有向公眾披露任何其就天篷進行的財務及技術評估的詳細資料。造成意見分歧的一個成因，可能在於電話民意調查問卷的設計。小組委員會相信，如有關天篷的問題定得簡單直接，且沒有任何導言式的陳述，所取得的回應可能截然不同。

5.16 小組委員會又察悉，政府採用了“由上而下”的方式，要求市民“三選一”，這剝奪了公眾在諮詢期間就其他可行方案表達意見的機會。政府當局在決定西九龍文娛藝術區的修訂發展模式前，理應先徵詢市民及有關各方的意見。然而，情況卻非如此。在市民得知公眾諮詢所得的結果前，政府當局已就其修訂發展模式作出決定。

畢爾包的經驗

5.17 小組委員會相信，公眾諮詢是公眾參與程序的一個重要部分，而其就畢爾包振興計劃進行的研究亦印證了該信念，因為畢爾包在其發展計劃中極力推動全民參與。畢爾包的阿班多爾巴拿計劃有助提供當地轉型所需要的基礎設施，包括畢爾包機場的新客運站、經改善的港口設施、現代化的地鐵、新的電車、橋樑、行人路，而尤其重要的是古根漢博物館。該等新

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

發展項目旨在令畢爾包在貿易、旅遊及文化方面成為歐洲一個具領導地位的中心。轉型過程創造了就業機會、提升本地生產總值及稅收，並吸引傳媒作出報道，從而有助提升畢爾包市的知名度，以至令畢爾包重建尊嚴。此外，古根漢博物館亦有助提升本地的文化藝術機構的地位，並令它們的視野更廣闊。

5.18 阿班多爾巴拿發展計劃採用的推行策略的特點之一，是其在制訂畢爾包的未來路向方面促使社會不同階層取得共識的程序。初時，不但畢爾包大部分市民，即使是當地的文化團體亦對古根漢博物館極表反對。但畢爾包政府採取了下列做法 ——

- (a) 由政府擔當主導角色，以公帑注資並顯示願意對結果負責；
- (b) 向市民清楚解釋有需要進行振興計劃；
- (c) 確保社會各界(包括當地的文化藝術工作者)可從振興計劃中受惠。當轉型計劃開展而令當地市民受惠時，原先反對發展計劃的人士亦變得支持；
- (d) 確保振興過程具有高透明度；及
- (e) 最重要的，是委聘以公私營合作模式運作的都會30協會負責管理整個振興過程，並向公營機構及私營機構進行游說，促使社會就該發展計劃取得共識。

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

政府在2005年10月公布的未來路向

5.19 雖然畢爾包的經驗只可以用作參考，但公眾及相關界別人士在發展計劃的規劃及推行過程中應扮演一定角色這原則，是無可置疑的，因為這樣會令發展計劃更有可能切實滿足社會的需求。小組委員會相信，建議成立一個獨立的法定機構來推展西九龍文娛藝術區發展計劃，旨在讓公眾能更多參與，從而令發展計劃可獲公眾更大支持。該法定機構會具有本身的諮詢架構，而該架構可廣泛代表文化藝術界及與西九龍文娛藝術區發展計劃相關的各個專業團體。政府當局的意向是，該法定機構在透明度及問責性方面應有足夠的制衡，並須就主要事宜諮詢公眾。然而，小組委員會察悉，政府當局對如何達致該等目標似乎仍未有任何概念，且亦未有就此方面提供任何具體詳情。

5.20 小組委員會認為，為確保可進行真正的諮詢，政府當局首先應選定哪些範疇需要公眾參與其中，而需要公眾參與的其中一個最重要的範疇，是決定構成西九龍文娛藝術區主要特色的核心文化藝術設施的內容，以及如何令設施的營運在財政上持續可行。由於當局未有就設立該法定機構提出實質的時間表，而核心文化藝術設施的總體規劃仍會由中選倡議者全權決定，小組委員會看不到公眾的意見可如何獲得考慮。此外，在文委會(成立文委會是當局為解散兩個前市政局而制訂的“方案”一部分)解散之後，公眾已難有機會參與制訂文化政策及有關方針。

公眾諮詢機制

5.21 小組委員會深信，設立一個有效的公眾諮詢機制，可有助把市民及相關界別人士的意見轉達決策機構。因此，小組

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

委員會很希望指出現行公眾諮詢機制中存在的不足之處，並探討其他切實可行的方案，供政府當局參考。

5.22 在探討西九龍文娛藝術區的公眾諮詢機制時，小組委員會曾參考兩個甚為成功的公眾參與機制，分別是在畢爾包振興計劃中擔當重要角色的都會30協會，以及英國金融服務管理局為收集公眾意見而成立的委員會。有關機制的詳情載述於下文各段。

都會30協會

5.23 在畢爾包，要瞭解私營機構如何參與畢爾包振興計劃，而使該計劃取得成功，最好莫過於參考都會30協會的工作。該組織的成立目的，主要是進行推廣活動及研究，藉以推動完成畢爾包都會振興策略計劃。

5.24 都會30協會在1991年成立，共有19個創會成員，分別來自畢爾包的社會各界，包括巴斯克政府、畢沙卡伊亞地區議會、畢爾包市議會、畢爾包區的兩間大學(Deusto大學及巴斯克地區大學)、巴斯克直轄市聯席、畢爾包港務局、畢爾包商會及若干私人公司。由於都會30協會具有強大而又有代表性的成員組合，該個現時有超過130名成員的組織在只有10人的員工編制下，成功擔當了3個角色：其一，游說私營機構支持公營機構的措施，並游說公營機構支持私營組織的需要；其二，充當智囊團；其三，發揮連繫網絡作用，把各自為政的利益團體連結起來。

5.25 根據其周年報告，都會30協會主要藉採用一個分3期進行的工作模式(即探究知識、激發創意及獲致承擔)，激發各界領袖及不同機構的興趣及動力，以發揮群策群力的效果。按

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

照該工作模式，都會30協會認為其主要職能是探究所需知識，並運用該等知識進一步推展畢爾包振興計劃。透過加強資訊分享渠道而達致各成員間高度互動，所得知識會轉化成為創意計劃，從而激勵振興計劃的推展。都會30協會繼而會尋求各成員及社會整體支持該等創意計劃，確保這些計劃可落實推行。為尋求公眾支持而舉辦的活動，包括展覽會、都會30協會為提高公眾認可而按不同主題舉辦的活動、發放新聞稿、刊登輿論文章及廣告，以及參與不同的國際論壇等。都會30協會的架構、職能及運作模式的進一步詳情載於**附錄5.2**。

英國金融服務管理局轄下的諮詢委員會

5.26 金融服務管理局是一個獨立的法定機構，負責執行英國的《金融服務及市場法令》(The Financial Services and Markets Act)所訂的各項職能，在制訂相關規則方面具有廣泛的權力。鑒於金融服務管理局在制訂規則方面具有廣泛權力，當地政府限定，金融服務管理局除非已進行成本效益分析及公眾諮詢，否則不得訂立規則。為此，金融服務管理局每次提出新的指引或規則，均進行廣泛的諮詢。就此，根據上述法令，金融服務管理局須成立金融服務消費者委員會及金融服務從業員委員會，分別代表該兩個組別人士的權益。法例亦規定金融服務管理局須考慮該兩個委員會的意見書，如不同意該等意見書所提出的意見或建議，須以書面給予理由。

金融服務消費者委員會

5.27 金融服務消費者委員會內有13名經公開招募委聘的非全職成員，他們引進多方面(例如金融服務、法律服務、對消費者的保護和教育、前線財務意見、公共政策分析、市場研究及新聞媒界等)的相關經驗，使該委員會可有效地就金融服

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

務管理局的政策向該局提供意見、監察該局的工作成效，以及檢討對消費者具影響力的各項金融服務的發展。為履行上述職能，金融服務消費者委員會須就金融服務管理局及政府在金融服務方面的諮詢作出正式回應、就消費者關注的事項委託顧問進行調查及研究，以及推薦消費者代表參與金融服務管理局的工作。單是在2004至05年度內，金融服務消費者委員會已就金融服務各項相關事宜發出25項公眾回應／公眾聲明。

5.28 金融服務消費者委員會的會議雖然並非公開進行，但其運作具有極高的透明度。所有提交其審議的建議方案均會發表及上載至互聯網，讓公眾可在該委員會就有關建議發表意見前，向該委員會的委員提出意見。由於委員會委員有機會研究該等意見，委員考慮問題的角度也較為廣闊，從而有助他們就規管架構提出意見。金融服務消費者委員會亦與英國各有關消費者組織保持密切的工作關係。

5.29 為履行職責，金融服務消費者委員會每月均會舉行會議，討論重大政策事宜、規管事宜及工作計劃，並會分為多個較小的工作小組，每月舉行會議，討論範圍較廣泛的事宜，例如金融服務管理局或其他組織的內部政策發展、其特別關注的問題，又或金融服務管理局對其提出的某些問題所作的回應。金融服務消費者委員會有本身的財政預算，並由一個以金融服務管理局職員組成的秘書處提供支援服務，而該秘書處的職員對金融服務消費者委員會主席負責。金融服務消費者委員會亦會發表周年報告，該等報告會提交英國國會省覽。

金融服務從業員委員會

5.30 金融服務從業員委員會由金融服務管理局設立，負責就對受規管機構有影響的事宜提供意見。金融服務從業員委員

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

會的成員均為業內最高級的人員，主要透過各行業協會提名而作為各個受規管金融界別的代表。金融服務從業員委員會旨在透過提供一個有系統的渠道，以具透明度的方式研究問題，從而對金融服務管理局發揮影響力，以及就其新訂或修訂，並可能對受規管機構有實質影響的政策或規則，提出客觀但具說服力的業界意見。金融服務從業員委員會亦會在策略層面代表所有相關界別就重大政策事宜提出意見，並就不同的論點作出仲裁，令有關各方的不同需要獲得調解，達致折衷方案，從而促進業界的長遠利益。

5.31 在運作方面，金融服務從業員委員會主席會定期與金融服務管理局主席舉行會議。該等會議讓雙方有機會就特別重要及須予關注的問題作出溝通交流。金融服務從業員委員會的周年報告會正式提交予金融服務管理局委員會。金融服務從業員委員會的委員與金融服務管理局的理事及高層行政人員亦會經常就政策發展事宜非正式及特別會面。根據觀察所得，金融服務從業員委員會雖是默默工作，但可藉事先進行諮詢工作而有效影響政府所作的決定，並左右有關結果。金融服務消費者委員會亦發現，透過與金融服務從業員委員會合作，代表消費者的成員能夠更清楚瞭解業界的需要，並能就更多事宜達致折衷方案。

5.32 上述兩個委員會雖然是獨立營運，但彼此合作無間，令金融服務管理局亦得以暢順運作。最重要的是，若金融服務管理局不接納該兩個委員會的意見，須向公眾解釋有關原因，以致金融服務管理局加倍關注該兩個組別人士的利益。有關該兩個委員會運作模式的更多詳情載於**附錄5.3**。

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

可供香港借鑒的地方

5.33 都會30協會及金融服務管理局的經驗顯示，要成功推動公眾參與，須具備下列因素 ——

- (a) **把公眾諮詢訂為正式的程序**。金融服務管理局的公眾參與機制，最重要特點是把進行公眾諮詢的職責訂為正式的程序，並以法例作出強制規定，使公眾諮詢工作以極有系統的方式持續進行。按照現行的安排，金融服務管理局不能漠視公眾的意見。無論接納與否，均須作出回應。這種把諮詢工作訂為正式程序，使有關當局可就所有支持及反對的意見進行公開討論的安排，令有關建議仍在醞釀階段時，已能有效地令公眾注意到有關建議所產生的影響，並有助消滅不明確的情況，盡量減少因缺乏理解而引致的阻力；
- (b) **強大而又有代表性的成員組合**。從都會30協會的情況可見，儘管該協會沒有法定權力，但仍可發揮作用，有效為畢爾包的長遠發展方向促進共識、建立畢爾包市民的團結精神，以及營造強大的社會及政治力量，支持畢爾包振興計劃。都會30協會的工作能夠取得成果，有賴其可全面代表畢爾包社會各活躍階層(包括政府高級官員)的成員組合。金融服務管理局轄下兩個諮詢委員會擁有強大而又有代表性的成員組合，因而亦得以暢順運作。在此方面，金融服務管理局以公開招募方式委任金融服務消費者委員會成員，這種創新方法亦值得參考研究；

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

- (c) **重視知識的探究及分享**。都會30協會對知識的重視，有助提供一個穩固基礎，以供制訂具有創意的計劃，並令公眾相信該等計劃穩妥可行，因而應該給予支持。金融服務管理局轄下兩個諮詢委員會亦有進行資料研究，有助激發各方進行討論，並在掌握資料的情況下提出意見；
- (d) **需要研究各方人士的意見**。由於需要顧及有關行業協會及消費者的意見，金融服務管理局得以從多個角度研究問題，從而採用較平衡的方式履行職務；及
- (e) **具有透明度**。金融服務管理局轄下兩個諮詢委員會以具透明度方式運作，大大提高了其公信力，因而得以暢順運作。

就西九龍文娛藝術區建議採用的模式

5.34 在公眾諮詢方面，政府當局一再強調，當局已就西九龍文娛藝術區發展計劃進行有系統的大規模公眾諮詢，以便各方可在知悉民意的情況下進行討論。然而，小組委員會看不到在政府的“公眾諮詢”工作中，存有任何可成功推動公眾參與的元素。小組委員會注意到，正如在公眾諮詢工作的顧問研究摘要中所述，政府就發展計劃進行的首項大規模公眾諮詢是在2004年12月展開，時間上較載述西九龍文娛藝術區發展計劃各項發展規範的建議邀請書發出日期遲了很多，而有關諮詢的用意是收集各界對西九龍文娛藝術區3份入圍建議書的意見。換言之，諮詢工作原先的目的，以至意見卡的設計，主要是讓市民表達對建議書的意向，而不是就西九龍文娛藝術區發展計劃本身進行公眾諮詢。雖然政府其後確有進行電話民意調查及舉

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

辦研討會，以徵詢其他方面的意見，但這些工作也是零碎地進行，而在2005年10月就諮詢結果發表的報告，是行政長官於1998年10月公布計劃在西九龍填海區建造一項文化設施以來，政府經過7年規劃之後發表的第一份諮詢報告，亦是唯一的一份報告。

5.35 小組委員會完全知悉，金融服務管理局、都會30協會及建議中就西九龍文娛藝術區成立的法定機構，在性質上各有不同。不過，金融服務管理局及都會30協會所用模式體現的精神，仍然適用。考慮到海外的相關經驗，以及小組委員會在第I期研究報告中建議進行有系統及廣泛的公眾諮詢，小組委員會認為當局有需要盡早制訂一個常設機制，以便可採用公開而有系統的方式進行公眾諮詢。該常設機制固然可成為建議中的法定機構的一個組成部分，但該機制無須等待該法定機構成立後才開始運作。政府當局可盡快成立為此目的而設的諮詢委員會(consultation panels)。小組委員會認為，該等諮詢委員會若要具備都會30協會的營運活力及金融服務管理局的完善架構，便應納入下列元素，以確保有效運作 ——

- (a) 有關諮詢委員會應是一個具規模的架構，使諮詢工作成為正式的程序；
- (b) 有關諮詢委員會應有均衡的成員組合，並廣泛代表相關界別人士，以便達成共識；
- (c) 有必要就如何收集、整理及處理公眾意見制訂一個機制；
- (d) 有關諮詢委員會在運作上應高度透明，並須承擔問責；及

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

- (e) 資料的取覽和發放應予重視，以促進公眾在掌握資訊的情況下進行討論。

5.36 該等諮詢委員會無須從頭開始進行有系統的諮詢，而應在現有的工作基礎上再推展工作，並充分善用以往取得的成果。在此方面，不少相關界別人士曾在不同場合就下列事宜提出意見 ——

- (a) 因應香港可持續發展(特別是本港文化發展)所需，西九龍文娛藝術區的硬件和軟件內容；
- (b) 發展與融資模式及推行策略，特別是採用公私營合作模式的事宜；
- (c) 把天篷列為發展計劃的強制性要求；
- (d) 文化及公用設施的管理模式；及
- (e) 民間在發展計劃的規劃和推行及設施管理方面擔當的角色。

5.37 為有助有關的諮詢委員會進行工作，小組委員會發表這份第II期研究報告時，一併發表另一份題為“西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會接獲的公眾意見匯編”的文件，綜述小組委員會迄今就上述各個課題取得的事實資料和公眾意見。該匯編撮述小組委員會就上文第5.36段所述每個主要事項所接獲的意見。編纂該匯編有兩個主要目的：第一，以有系統的方式綜述小組委員會接獲的意見和關注事項，以及小組委員會的研究所得；第二，提供一個方便各方瞭解西九龍文娛藝術區的發展的起步點，以便研究該發展計劃應如何推展。小組委員會

第V章：公眾在西九龍文娛藝術區的參與

希望該匯編可提供一個良好的起步點，讓諮詢委員會展開工作。小組委員會深信，唯有經常諮詢社會大眾，並與民間以伙伴形式緊密合作，政府方能規劃及發展一個可切合社會需要的文化藝術區。設立有關的諮詢委員會儘管是遲來的一步，但卻是就如何推展西九龍文娛藝術區發展計劃取得社會共識而應邁出的第一步。

結論

6.1 小組委員會在一年前展開有關西九龍文娛藝術區的研究工作，當時公眾關注的事宜，主要關乎發展模式、有關的財務安排、發展計劃的內容(例如核心文化藝術設施和天篷)，以及把該最後一幅眺望維多利亞港的40公頃貴重地皮撥作進行該發展計劃，所花費的公帑是否物有所值等問題。隨着此事在公開場合不斷研究和討論，一些基本問題陸續浮現。該等問題包括在西九龍填海區建設一個文化藝術區是否該幅土地的最佳用途，以及應否為了香港的可持續發展，而以較廣闊的角度來決定西九龍文娛藝術區的未來路向。小組委員會完全認同，重新開始一切工作，很可能是處理該等問題的最佳方法，但小組委員會不願提出這樣的建議，因為絕大多數社會人士的意向，均是希望西九龍文娛藝術區發展計劃能夠早日落實。此外，鑒於有關各方至今已為發展計劃的規劃做了廣泛的工作，小組委員會認為較為切合實際的做法，是提出一些意見和建議，協助把發展計劃的推行導回正軌。小組委員會尤其認為本身有責任提請政府當局及有關各方注意，若採用目前政府當局提出的框架推行發展計劃將會牽涉的種種風險。

未能以一套綜合而整體協調的方案規劃西九龍文娛藝術區

6.2 由1900年代初的一個漁港，至今變為全球一個主要的銀行及金融中心，是香港一直引以自豪的成就。香港在過去11年來，均獲美國傳統基金會^{註6.1} 評級為全球最自由的經濟體

^{註6.1} 美國傳統基金會是一所研究及教育機構，按照自由企業、有限規模的政府、個人自由、美國傳統價值觀及強大國防等原則，擬訂及推動保守的公共政策。

第VI章：結論及建議

系，而根據國際管理發展研究所^{註6.2}的評價，香港亦是全球第二最具競爭力經濟體系。至於在世界競爭力排名^{註6.3}方面，香港有若干年曾躋身首3位，到1999年才下滑至第8位，其後再於2005年下跌至第28位。香港並無天然資源，能夠取得奇蹟般的成就，全賴其唯一的資產——人力資源。為能與全球各地的資訊和科技發展同步並進，香港必須保持本身的朝氣活力和良好的競爭力。同樣，香港亦須認真致力透過提供高等教育和發展創意思維，使人力資源的潛力得以盡展。

6.3 香港既是歷史悠久的中西文化薈萃之地，亦擁有世界級的基礎設施和制度，具備孕育創作人才的有利條件。現時所欠的是一種整合觀念，未能把不同政策範疇(包括文化、社會、經濟及市區發展)聯繫結合，從而營造一個可讓創作人才發揮所長和追求卓越的環境。營造有利的環境，使創意可轉化為有市場的產品，是協助香港在經濟轉型中保持調整動力的重要途徑。小組委員會認為，政府當局若繼續把西九龍文娛藝術區視為一項工程計劃，並按建議邀請書框架推展此項發展計劃，這會是香港的極大損失。政府當局若把文化藝術區的發展權交託給單一發展商，甚或在新安排下交託給三數個發展商，其實是削弱了本身在決定社會長遠持續發展所需的條件方面應有的領導地位。

6.4 小組委員會察悉，社會上有多個界別對西九龍文娛藝術區發展計劃的興趣雖然各有不同，但對於確保發展計劃會按最符合公眾利益的方式推行一事，卻是想法一致。社會人士雖然促請當局盡早開展發展計劃，但亦同樣關注到，在發展過程

^{註6.2} 國際管理發展研究所是世界知名的商學院之一，該學府專長於拓展國際商界行政人員的領導才能。

^{註6.3} 世界競爭力指標由世界經濟論壇制訂，用以量度一個國家的增長及發展潛力。世界經濟論壇是獨立的國際組織，匯集全球各方面的領袖，致力推動各種經濟及社會措施，改善世界的狀況。

第VI章：結論及建議

中依循適當程序至為重要，並且有需要制訂一套獲得公眾贊成和支持的可持續文化政策。社會人士最不願意看見的，是西九龍文娛藝術區變為一個以文化為名的大型商業及住宅區。

6.5 小組委員會贊同多個團體的意見，認為受西九龍文娛藝術區規劃影響的範圍，絕非僅限於該40公頃的土地。然而，當局提出的建議邀請書框架和修訂發展模式，均似乎未能正視西九龍文娛藝術區在此方面的重要性，實令人感到失望。兩階段的發展模式均未能展示任何有助於融合西九龍文娛藝術區與社會其他部分的願景或設計，亦不見得是不同政策局為達致任何社會、經濟、環境甚或文化方面的長遠目標而妥善協調政策規劃後所得出的成果。西九龍文娛藝術區發展計劃只不過是個建造基礎設施的項目而已。

6.6 雖然香港的情況或會與畢爾包頗有差別，但小組委員會認為，畢爾包當局在推行規模和性質上均與西九龍文娛藝術區相若的阿班多爾巴拿計劃時採用的方案，對該市的長遠發展大有助益。畢爾包當局與當地社區合作，為振興畢爾包制訂以文化為中心主題的清晰願景，而阿班多爾巴拿計劃只是振興畢爾包整體計劃的一部分。結果，在阿班多爾巴拿計劃的發展過程中，參與振興計劃的各方均擔當積極的角色，並視付出努力，令該計劃成功為己任。

6.7 小組委員會認為，政府當局現時要採用一套綜合而整體協調的方案發展西九龍填海區，實仍為時未晚。西九龍文娛藝術區發展計劃將需要7年或更長的時間方能完成。先前所進行的初期工作不會白白浪費，因為該等工作仍有啟後作用，可作為日後規劃工作的有用參考。該幅位於西九龍填海區的40公頃土地，是最貴重和最重要的公共資源。發展該幅40公頃土

第VI章：結論及建議

地所帶來的種種機遇，若被以經濟考慮掛帥的基建發展所凌駕，將會是整個社會的莫大損失。

政府當局就未來路向提出的修訂發展模式未能回應公眾的關注

6.8 小組委員會在第I期研究報告中指出西九龍文娛藝術區在規劃和推行方面的不足之處，並提出多項建議，以期有助把發展計劃納回正軌。從政府當局於2005年10月就未來路向公布的修訂發展模式看來，當局似乎有顧及社會人士和小組委員會所提出的部分意見。然而，最令人感到失望和遺憾的，是政府當局只是口頭上表示需要回應公眾就單一發展模式和整個發展計劃缺乏政府監管所提出的關注，而沒有就此做過任何真正的工作。小組委員會明白，政府當局希望令人覺得其已就市民大眾的關注作出回應。但從政府當局如何答覆有關修訂發展模式的詳細安排的問題，小組委員會便可清楚得知，修訂發展模式中不少重要範疇的事宜，根本未經審慎考慮，或是尚待與入圍倡議者磋商。結果，修訂發展模式不但未能解決第I期研究報告所指出的多項問題，所提出的新增發展規範和條件更可能會引起更多潛在的問題。有關問題在先前數章已有論及，下文各段現作一綜述。

西九龍文娛藝術區缺乏願景和文化政策

6.9 正如多個團體指出，西九龍文娛藝術區發展計劃帶來了前所未有的機遇，有助塑造一個長遠而可持續的文化藝術發展方向。雖然政府當局一再強調，2003年4月發表的文委會報告勾劃了文化藝術發展的藍圖，但未能具體述明西九龍文娛藝術區可如何融入任何可持續發展的長遠文化政策。事實上，依部分藝術團體之見，西九龍文娛藝術區畢竟只是商業娛樂綜合

第VI章：結論及建議

發展項目。可見的文化元素也許只是一些用作表演的場館，但該等場館顯然不是按需要而興建，因為當局事前並無進行任何諮詢，亦沒有邀請文化藝術界就此提出意見。

6.10 小組委員會認為，該發展計劃欠缺清晰的願景。西九龍文娛藝術區內各項核心文化藝術設施擬達致的目標，以及達致該等目標的方法，完全由倡議者建議。建議邀請書框架所訂發展模式最基本的錯誤，是過分着重文化硬件，而非發展有助催化城市成長的文化軟件。建議邀請書框架只提及政府當局如何處理西九龍文娛藝術區實質和有形的部分，並沒有勾劃一個香港文化藝術的願景，透過推行發展計劃將之實現，並在過程中按可達致但屬無形的表現指標予以查核。當局並沒有在建議邀請書具體訂明西九龍文娛藝術區發展計劃擬創造的文化價值和目標，以及如何創造此等價值和目標，亦沒有規定設立一個機制，以連結各方文化力量的支持和參與。在此情況下，要確保發展計劃能達致其文化方面的目標，幾乎是不可能的事。小組委員會曾期望修訂發展模式可處理此重要問題。可是，除了重申文委會報告書是其文化政策藍圖外，政府當局並未有把西九龍文娛藝術區發展計劃與任何整體文化目標或長遠計劃結合。在新增的發展規範和條件之中，沒有一項是與任何文化政策有任何關連。即使成立法定機構，亦沒有跡象顯示核心文化藝術設施的規劃、推行及管理，將會依循這所謂的文化藍圖而進行。

發展及推行模式的種種問題仍未解決

單一發展模式

6.11 放棄採用單一發展模式是小組委員會在第I期研究報告中提出的一項主要建議。小組委員會對政府當局回應此項建

第VI章：結論及建議

議的方式極感失望。正如第III章所述，根據政府當局的修訂建議，中選倡議者須把50%的住宅及商業總樓面面積分拆出來，這實質上是另一種單一發展模式，只是規模有所縮減而已。中選倡議者將仍保留高達65%西九龍文娛藝術區面積(包括核心文化藝術設施)的單一發展權。同時，它可就擬分拆競投的部分提出建議，並負責該項發展計劃的整體協調工作。由此看來，在實質上，修訂發展模式仍容讓單一發展商壟斷這項發展計劃，以致市場競爭空間甚小。

財務及技術研究

6.12 建議邀請書另一主要受人非議之處，是欠缺客觀的數據，藉以評估核心文化藝術設施和其他公用設施的技術及財務需求。在修訂發展模式下，政府當局仍然倚賴中選倡議者進行有關西九龍文娛藝術區的財務可行性及技術可行性研究，小組委員會對此感到失望，因為政府當局理應在與任何倡議者展開磋商之前，自行完成該等研究。小組委員會認為，政府當局未能明白到，在欠缺客觀數據的情況下，當局其實是削弱了本身與倡議者談判時的議價能力。

財務安排

6.13 修訂發展模式其中一項重要的建議，是中選倡議者須預先支付300億元，藉此產生經常回報，用作應付核心文化藝術設施及其他公用設施(例如天篷)的營運開支淨額，以及支付新設的法定機構的經常開支。小組委員會察悉，透過此安排，政府當局會重新承擔其對非盈利性設施的責任和作出監管。如此一來，正如第3.19及3.20段所述，西九龍文娛藝術區發展計劃便不再是財政自給。然而，政府當局所披露的粗略財政數據，無法令小組委員會相信信託基金每年所得的經常回報，足

第VI章：結論及建議

以支付核心文化藝術設施及其他公用設施長期營運及維修保養所需的經常和非經常開支。任何不足的金額將要由公帑支付。小組委員會尤其關注到，是否有足夠的有效方法監管核心文化藝術設施及其他公用設施的質素，因為該等設施將會由中選倡議者設計及建造，但中選倡議者卻無須就設施日後的營運和保養維修負責。建議邀請書所載述的規格，讓中選倡議者在決定設施的特色和用料時，可享有最大的彈性空間。鑒於政府當局所提供的資料並不全面，小組委員會未能瞭解當局如何釐定該300億元預先支付的款額，亦看不到政府當局在欠缺詳細財務分析的情況下，能夠如何保障公眾利益。

6.14 小組委員會尤其關注到，對於設立機制以處理分拆出來供公開競投的50%住宅及商業總樓面面積的賣地收益，政府當局所持的立場搖擺不定。從政府當局對有關此事的問題所作答覆看來，政府當局似乎尚未就競投安排制訂任何詳細的計劃。政府當局雖然向小組委員會保證一般的土地競投原則將會適用，而分拆建議亦須經政府批准，但同時亦強調，只有中選倡議者才能建議可分拆哪個部分而不會影響發展區整體設計的完整性。此外，政府當局亦未有承諾把賣地收益撥歸政府一般收入，或在動用有關收益之前先徵求立法會批准。

推行策略

6.15 小組委員會亦察悉，修訂發展模式未能處理專業團體就採用漸進式的推行策略所提出的訴求。漸進式的發展策略容許在西九龍文娛藝術區的整體規劃中預留可作轉變的空間，配合社會不斷演變的需求。小組委員會認為，政府當局有責任平衡社會各種不同甚或矛盾的利益。建議邀請書就建造核心文化藝術設施所訂的時間表既不合適，亦無必要。對於政府當局沒有修改建議邀請書框架，並容許在核心文化藝術設施的主題仍

第VI章：結論及建議

在社會上討論的時候，繼續按有關的建造時間表推展工作，小組委員會感到失望。小組委員會相信，如缺乏社會大眾的共識和支持，核心文化藝術設施可能會變成一些大而無當的“大白象”，不但耗用了該幅屬於公眾的40公頃西九龍填海區土地，更要投放龐大資源，以保養該等設施和維持其服務。

監督機構的職能有所削弱

6.16 雖然政府當局認同設立獨立的法定機構負責推展西九龍文娛藝術區發展計劃，是立法會和大部分關注團體的一項主要要求，但修訂發展模式所建議的法定機構，卻實在難以符合公眾的期望。按照政府當局所建議的時間表，待法定機構正式成立時(即2007年第一季)，很多有關西九龍文娛藝術區的重要決定均已塵埃落定，不少重要的工作亦已展開，包括甄選中選倡議者；進行財務可行性及技術可行性研究，作為發展計劃界定新增的發展規範和訂明新設條件的依據基礎；開展向城規會提出制訂圖則程序，藉以將新增的發展規範納入分區計劃大綱圖的相關總綱發展藍圖內。擬設的法定機構將不能在該等至為關鍵和重要的工作擔當任何角色。

6.17 政府當局未能明確說明法定機構須履行哪些職能，或在何時才是“適當時候”，由法定機構擔起監督西九龍文娛藝術區推行工作的職責。據政府當局所述，法定機構的權力和職能將視乎入圍倡議者、公眾人士、城規會及立法會的回應而定。政府當局只能含糊地表示法定機構在發展計劃的整體發展和管理方面將會擔當重要的角色，並會長期持續負責核心文化藝術設施的管理。小組委員會認為，這個按政府當局想法設計的法定機構，不能符合立法會和公眾的期望，因為他們希望看到的是當局立即成立獨立的法定機構，負責推動西九龍文娛藝術區發展計劃的發展和推行工作。

第VI章：結論及建議

缺乏機制進行有系統的公眾諮詢

6.18 小組委員會在第V章中指出，儘管不同相關界別人士曾就西九龍文娛藝術區提出很多意見，但卻沒有合理的途徑讓市民知悉當局會如何處理他們的意見，以及在多大程度上會考慮他們的意見，或在其他場合予以跟進。這是因為現時並無任何有系統地收集、整理和分析公眾意見的機制。在此方面，政府當局一再強調，當局已就西九龍文娛藝術區進行有系統的大規模公眾諮詢，以便各方可在知悉民意的情況下進行討論。小組委員會必須強調，正如第5.34段指出，真正的公眾參與，並非只是在已經決定所有的設計規範之後，才就入圍的建議書進行一次意見調查那麼簡單。儘管不同相關界別人士和市民大眾曾向政府當局提出了種種意見，政府當局卻要經過7年的規劃和社會討論後，才發表其第一份公眾意見報告，亦是唯一的一份報告。即使這樣，該份報告的結果與小組委員會所接獲的公眾意見似乎並不一致。有關天篷的問題便是明顯的例子。小組委員會看不到政府當局曾採取甚麼行動，回應公眾對天篷的深切關注，亦看不到當局曾披露任何就天篷進行的財務及技術評估的詳細資料，供市民參閱。小組委員會亦關注到，政府當局在徵詢市民對西九龍文娛藝術區的意見時，欠缺誠意和採用了“由上而下”的方式，以收集意見。政府當局不但未有鼓勵公眾就發展西九龍文娛藝術區的最佳方案或其他方案自由發表意見，反而在收集民意時採用了一種手法，促使回應意見可能傾向支持政府的立場。因此，政府當局所建議的修訂發展模式再次被批評為未能回應公眾的關注，實在不足為奇。小組委員會在第I期研究報告中建議政府當局進行更多有系統的公眾諮詢，就發展計劃的公眾期望、計劃內容及推行策略徵詢意見，但政府當局卻未有認真對待，小組委員會對此感到失望。

未來路向的建議

6.19 小組委員會瞭解到，公眾的態度是希望西九龍文娛藝術區發展計劃在切實可行的情況下盡快推行，因此亦明白確有需要盡量利用過去為西九龍文娛藝術區所做的工作。本章提出的各項建議，目的是將西九龍文娛藝術區發展計劃帶回正軌，並且充分使用不同相關界別人士的意見和貢獻，以及各個倡議者就建議邀請書所做的各種工作。鑒於西九龍文娛藝術區發展計劃影響深遠，該發展計劃必須獲得社會人士全力支持，方可進一步推展。小組委員會必須指出，雖然該發展計劃自1998年起已在社會上公開討論，迄今就發展計劃進行的實質工作卻少之又少。除了為概念規劃比賽及建議邀請書擬備文件外，當局就發展計劃進行的基礎工作極其有限。不論政府當局要從目前的階段朝哪個方向推展發展計劃，亦不必擔心會有大量的公共資源被浪費。在現階段最重要的，是在政府當局就其將會簽訂的協議作出不可撤銷的承擔之前，把發展計劃在概念和推行模式上的種種基本錯誤與缺陷加以清除。若非如此，很可能會招致長期的損失，或導致所投放的公共資源遭白白浪費。小組委員會本着上述精神提出以下各項建議。

(A) 採用一套綜合而整體協調的方案規劃西九龍填海區

6.20 西九龍文娛藝術區是一項非常重要的發展計劃，如能成功設計和推行，將會對推動香港整體的文化藝術發展產生極大作用。若有周詳妥善的規劃，該項發展計劃便可為廣受公眾關注的重要計劃，在規劃及推展階段應有的良好管治和適當公眾參與模式，樹立典範，反之，若該項發展計劃考慮不周，不但會對附近的地區造成不良影響(例如在該等地區與海港之間構成阻隔)，香港社會亦會失去一個把本地文化藝術發展推向新高峰的黃金機遇。因此，西九龍文娛藝術區發展所涉及的工

第VI章：結論及建議

作，實遠遠多於只是建造一系列的文化設施。正如一個關注團體所說，“西九龍文娛藝術區的規劃工作，就是香港發展為文化都會的規劃工作”^{註6.4}。鑒於西九龍文娛藝術區須與香港其他地區融合並協調一致，修訂發展模式把發展該幅40公頃土地65%的面積及建議各項核心文化藝術設施的責任，全部交託予中選倡議者，顯然不是恰當的做法。文化規劃的全球趨勢，是所採用的方案能讓文化規劃融入該城市其他範疇的規劃，例如宏觀的市區總體規劃、社會與經濟規劃，以及環境規劃等。要實現上述的融合與協調程度，政府不同的政策局及部門要做的首要工作，是在諮詢社會各界及專業團體的意見後，共同議定一個政策計劃。小組委員會建議，各相關政策局應立即共同檢討西九龍文娛藝術區的發展潛力，並議定發展計劃在政策方面擬達致的目標。政府當局應清楚說明，西九龍填海區的發展可如何有助香港的整體發展、西九龍文娛藝術區作為策略性項目，可如何發揮催化作用，促成香港實現長遠的文化藝術願景，以及應該做哪些工作，方能使西九龍文娛藝術區的設計和推行，成為體現良好管治和有組織系統的公眾參與的典範。

6.21 小組委員會認為，民政事務局現時所採用的模式流於被動，對期望透過策略性規劃及推行西九龍文娛藝術區，以勾劃香港未來的文化願景，毫無幫助。政府當局應積極訂定方案，設立一個討論平台，讓相關界別人士能有組織及有系統地提出意見，並使他們的意見可轉達至具有文化藝術發展權責的機構^{註6.5}。小組委員會仍然認為，政策的制訂始終是政府的責任。若政府當局只是簡單地接納文委會報告作為其文化政策，而不闡明任何落實報告所提建議的計劃或策略，這實在並不足夠。

^{註6.4} 西九民評聯席

^{註6.5} 請參閱第6.31段

第VI章：結論及建議

(B) 進一步修訂發展模式，把西九龍填海區的文化部分與非文化部分兩者分拆

6.22 政府當局公布的意向，是把該幅40公頃的土地用作為香港締造一個保證可持續發展的文化藝術願景，而該意向亦獲得市民支持。有關安排包括提供足夠的財政資源，以興建所需的基礎設施，並發展適切的軟件內容，以配合社會隨時間轉變所出現的不同需求及其優次秩序。雖然公私營合作模式是借助外界資源和推動私營機構投入專才的有效方法，但重要的是，當局有必要提供相關的客觀數據，讓公眾確信為此目的而採用的某種公私營合作模式，是最具效率和最有效的做法。公眾會希望確保該40公頃的土地能地盡其利，更希望把該幅土地批予所採用的公私營合作模式發展的過程，不但符合公平競爭的原則，亦能完全顧及充分保障公眾利益的需要。小組委員會瞭解到，鑒於2000年代初期的財政狀況，政府當局實際上難以撥款發展新的主要文化藝術設施。但隨着經濟復甦，地產市道逐步回升，地價亦隨之上調，小組委員會認為，政府當局應考慮把西九龍填海區的文化部分與非文化部分兩者分拆，讓地產發展商只是買入及發展有關的土地，而法定機構則負責監督興建硬件和發展軟件，以策略性的方式使香港得以實現長遠可持續發展的文化藝術願景。只要有一個整體的總綱藍圖，該幅40公頃的土地仍可發展為文娛商住綜合區，區內各部分的發展將會按一個時間表進行，而該時間表可作修訂及調整，以配合社會在轉變中的不同需要，並顧及地產市場的變化。小組委員會相信，透過一般的賣地程序批出西九龍填海區的土地，將可帶來足夠的收益，為核心文化藝術設施及其他公用設施提供資金，並可同時支持文化軟件的發展。畢爾包的成功經驗已證明這樣的發展模式，不會削弱文化區規劃和設計的連貫性。

第VI章：結論及建議

6.23 小組委員會必須重申其原則上不反對採用公私營合作模式來發展任何基礎設施。至於採用哪個方案發展西九龍文娛藝術區的文化設施最為適合，則應留待日後成立的法定機構決定，但重要的是所採用的模式，必須是務實的方案。若考慮採用公私營合作模式，有關的法定機構首先應進行詳細的財務可行性研究，範圍包括但不局限於建立業務個案及制訂“公營部門比較基準”^{註6.6}。此外，法定機構亦須為採用某一公私營合作模式提出支持理據。該等理據應以各項相關研究所得的客觀數據為本，而所建基的大前提，必須是以符合公眾利益和達致最有效地善用公共資源為依歸。

6.24 小組委員會明白若把文化部分與非文化部分兩者分拆，或會引起一些憂慮，表示現有的安排須完全修改，因而阻延西九龍文娛藝術區發展計劃的推行時間。小組委員會認為這樣的憂慮是沒有必要的。小組委員會察悉，即使在修訂發展模式下，中選倡議者仍須就核心文化藝術設施進行所有施工前的諮詢和研究，而進行該等工作需要一定時間。在這方面，小組委員會須提醒當局，若公眾懷疑中選倡議者不一定會以公眾利益為先，所進行諮詢和研究工作可能會變得曠日持久。小組委員會看不到政府當局有何理由不能委聘獨立的顧問及專家，即時進行該等諮詢和研究工作。此做法甚至可加快計劃的整個發展過程，因為該等工作不必待甄選中選倡議者後才開展。此外，政府當局在掌握該等資料後，將有更好的基礎數據以作出對香港最佳的決定。該等資料亦可在訂定西九龍填海區擬建的核心文化藝術設施及其他公用設施的規格時，提供財務及技術方面要求的客觀評估依據。不論當局會採用哪種模式發展西九龍文娛藝術區，均必須進行該等可行性研究。鑒於文化藝術界在過去數年曾就所需的文化設施提出很多意見，有關意

^{註6.6} 公營部門比較基準是假設採用政府內部的傳統方法進行相關工程項目，經風險調整後所估計的全期費用

第VI章：結論及建議

見極有參考價值，應能有助當局設計如何進行各項可行性研究。

6.25 有代表立法會某個政黨的委員，十分關注西九龍文娛藝術區發展計劃的推行時間會否進一步耽延。依他們之見，修訂發展模式確實有嘗試回應公眾的各項關注，惟所取得的效果未能達到公眾和立法會的期望。在此前提下，他們認為假若必須繼續按修訂發展模式以推展該發展計劃，亦非絕不可能。然而，政府當局須顧及下列各項事宜 ——

- (a) 在土地事宜方面，政府當局應負責決定分拆哪部分的住宅及商業總樓面面積供公開競投，以及進行競投的時間表。政府當局亦應負責制訂競投機制，而該機制應該公平、公開，並為競投者和公眾接受。
- (b) 在基礎建設的發展方面，當局應引入更多競爭，並讓私營機構有更大程度的參與。
- (c) 在核心文化藝術設施及其他公用設施方面，當局應立即透過正式設立的諮詢委員會(參閱下文第(E)段)進行有系統的公眾諮詢。當局應留有足夠空間，以便因應社會隨時間轉變所出現的不同需求，調整各項技術要求及推行時間表。

(C) 與私營機構以伙伴形式合作管理文化藝術設施，以及檢討康文署現行的管理方式

6.26 小組委員會亦注意到，藝術界普遍認為政府當局管理現有文化設施的方式有欠靈活，而且認為這樣的管理方式是導致創作藝術發展緩慢的一個主因。藝術界支持當局與私營機構

第VI章：結論及建議

以伙伴形式合作，理由之一是在此模式下將有機會改變全港文化場地的管理由康文署壟斷的現況。小組委員會認為，在沒有就採用建議邀請書所提出的模式進行詳細財務影響和可行性的客觀分析，和清楚界定私營機構的參與範圍的情況下，單憑這理由並不足以支持以此推行整個西九龍文娛藝術區發展計劃。然而，藝術界對康文署的管理方式普遍感到不滿的問題，應進一步正視。政府當局應考慮引入適當的公私營合作模式，以管理受不同機構監督的新建或現有的文化設施。

(D) 立即成立法定機構推動西九龍文娛藝術區的發展

6.27 小組委員會希望重申在第I期研究報告中，就有需要設立監督機構以監督西九龍文娛藝術區的發展事宜所提出的建議。該監督機構應盡快成立，以便策劃和主導西九龍文娛藝術區的未來路向。重要的是，該機構應在西九龍文娛藝術區的規劃及推行階段，均擔當積極的角色，而非只在硬件設施建成後，負責設施的管理和維修保養。

6.28 小組委員會認同，擬定成立法定機構所需的賦權法例，需要一定時間。為使監督機構獲賦權盡早履行職能，政府當局可考慮成立一個臨時管理機構，負責在現階段所需處理的工作，情況如臨時機場管理局一樣。

6.29 另一個在制訂法定機構的安排細節時須進一步研究的重要範疇，是該機構應享有的獨立自主程度。小組委員會認同確有需要讓法定機構在運作上享有高度的自主權，但亦強調該機構的財政預算及財務需求，須受公眾監察和獲得立法會批准。在法定機構成立之時已設有機制，確保新成立的機構能有良好的機構管治，亦屬重要。

第VI章：結論及建議

6.30 就良好的機構管治而言，小組委員會重申在第4.37至4.39段所提出的敦促，就是當局有需要設立一個機制，用以釐定各個法定機構的高級行政人員的薪酬福利條件，以釋除公眾對該等機構所提供的服務是否物有所值的關注。海外的經驗證實，這樣的機制是至為必要的，而且亦須制訂客觀準則，據以釐定該等機構的高級行政人員的薪酬福利條件。此外，當局亦應設立一個披露有關人員薪酬福利條件的機制，藉此提高透明度，以便立法會和公眾作出監察。

(E) 設立諮詢委員會負責進行有系統的公眾諮詢

6.31 為求能有系統和有組織地收集和分析公眾意見，以協助規劃及推行西九龍文娛藝術區，小組委員會認為有需要設立一個類似英國金融服務管理局或畢爾包都會30協會的諮詢架構。透過設立一個架構，使諮詢工作規劃成正式的程序，各個諮詢機構提出的意見和建議從而適當地轉達至決策當局。有關當局既有責任聽取諮詢機構的意見和建議，如有諮詢機構所提出的任何意見或建議不獲接納，當局亦有責任向公眾作出解釋。小組委員會建議，當局應最少設立兩個諮詢委員會，一個是為相關界別人士而設，另一個則為市民大眾而設。諮詢委員會未必須要在法定機構轄下設立，但法定機構應有責任向諮詢委員會徵詢意見。諮詢委員會的工作範圍，初時可限於西九龍文娛藝術區的事宜，但最終應擴大至各項影響文化藝術長遠發展的事宜，包括其他文化設施的管理。小組委員會建議，上述諮詢委員會應盡早成立。本報告隨附的西九龍文娛藝術區發展計劃的公眾意見匯編，應可為政府當局及該法定機構實施此建議提供有用的參考資料。

第VI章：結論及建議

(F) 取消把天篷列為西九龍文娛藝術區發展必須具備的構成部分

6.32 小組委員會認為有需要取消把天篷列為西九龍文娛藝術區發展必須具備的構成部分，而議員在2005年1月5日的立法會會議上通過的議案，亦反映此一觀點。除天篷面積龐大備受關注外，當局亦未有嚴格地評估天篷在技術及資源方面的問題。根據修訂發展模式，天篷的維修及保養費用會由實質上屬於公帑的信託基金支付，但天篷的設計及用料卻由中選倡議者決定。高昂的保養維修費用會對信託基金的持續營運造成沉重壓力，最終更會對公帑構成影響。

6.33 小組委員會從政府在公眾諮詢期間收集的意見得悉，公眾對天篷的意見分歧。公眾是否支持建造天篷並沒有定論。此外，當局並沒有向公眾披露有關天篷的財務及技術評估的詳細資料。在此情況下，公眾的關注未獲正視。小組委員會看不到有何理由仍要把建造天篷列為西九龍文娛藝術區發展計劃中必須具備的構成部分。小組委員會認為，西九龍文娛藝術區是否適宜保留天篷的問題，應當是建議在新設諮詢機制下成立的諮詢委員會中，必須充分討論的議題之一。

結語

6.34 小組委員會認為，西九龍文娛藝術區或能發揮催化作用，推動香港文化藝術達致長遠的可持續發展。小組委員會亦認為，西九龍文娛藝術區如能規劃妥善，並能為公眾參與香港的規劃事宜訂立正確的趨向，對本港的宏觀發展更可帶來積極作用。小組委員會認為，該發展計劃按正確的方向推展至為重要，而小組委員會就未來路向提出的各項建議，正是建基於此

第VI章：結論及建議

項前提之上。政府當局現正就擬納入建議邀請書內的新增發展規範及條件，諮詢3個入圍倡議者。據政府當局所述，若少於兩個入圍倡議者在2006年1月底之前給予正面的回應，政府將會就應如何繼續推展西九龍文娛藝術區發展計劃進行檢討。若出現上述情況，小組委員會在第II期研究報告中提出的建議，將可提供一個合宜的起點，讓政府當局可由此繼續推展西九龍文娛藝術區發展計劃。政府當局就西九龍文娛藝術區擬達致的目標定出清晰的政策立場後，便應讓獨立的法定機構接管工作，負責監督和統籌發展計劃的推行事宜。與此同時，當局亦應設立有關的諮詢委員會，以便有系統地收集和分析相關界別人士及市民大眾的意見，從而協助擬訂發展計劃的未來路向。此外，政府當局亦應立即展開各項財務可行性研究，並進行其他就有關設施的需求和技術要求的研究，以便為監督機構提供客觀的參考數據，協助其決定文化設施日後的發展模式。小組委員會相信，政府若按此方式進一步推展西九龍文娛藝術區發展計劃，將能真正符合社會大眾的期望。

簡稱

簡稱

土發公司	土地發展公司
小組委員會	西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會
公私營合作	公營部門與私營機構合作
文委會	文化委員會
西九民評聯席	西九龍民間評審聯席會議
城規會	城市規劃委員會
建議邀請書	西九龍文娛藝術區發展建議邀請書
香港特區	香港特別行政區
康文署	康樂及文化事務署
都會30協會	畢爾包都會振興協會
貿發局	香港貿易發展局
督導委員會	西九龍文娛藝術區發展計劃督導委員會
機管局	香港機場管理局
臨機局	臨時機場管理局

附錄

西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

職權範圍

“研究及跟進與西九龍文娛藝術區發展計劃有關的事項，包括與文化藝術發展的配合、土地用途及規劃、環境考慮因素、財務影響與安排，以及其他相關事宜。”

西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

經修訂的第II期研究工作計劃

須於2005年年底前完成研究下列事宜 ——

- (a) 採用哪種發展模式和財務安排對西九龍文娛藝術區發展計劃會最為適當；
- (b) 政府當局及本地的文化藝術界在西九龍文娛藝術區發展計劃上應擔當甚麼角色，以及政府當局對本港的文化藝術發展應提供何種程度的支援；
- (c) 應設立何種管理架構以確保西九龍文娛藝術區文化藝術設施的規劃、發展及管理工作，以及所推行的相關政策具有極高的透明度和專業水平；及
- (d) 海外地方在(a)、(b)和(c)項方面的經驗。

西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

最新的委員名單
(截至2005年10月29日的情況)

主席	梁家傑議員, SC
副主席	涂謹申議員
委員	田北俊議員, GBS, JP 何俊仁議員 何鍾泰議員, S.B.St.J., JP 呂明華議員, SBS, JP 吳靄儀議員 周梁淑怡議員, GBS, JP 陳婉嫻議員, JP 陳鑑林議員, SBS, JP 單仲偕議員, JP 曾鈺成議員, GBS, JP 劉皇發議員, 大紫荊勳賢, GBS, JP 劉慧卿議員, JP 蔡素玉議員, JP 霍震霆議員, GBS, JP 石禮謙議員, JP 陳偉業議員 余若薇議員, SC, JP 李永達議員 梁國雄議員 郭家麒議員 張學明議員, SBS, JP 詹培忠議員 劉秀成議員, SBS, JP 鄭經翰議員

(總數：26名委員)

西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

曾向小組委員會提交意見的團體／個別人士一覽表

口頭意見

1. 香港戲劇協會
2. 香港更美好
3. 香港當代文化中心
4. 鄧樹榮先生
5. Planet Time
6. 春天創意有限公司
7. 歷豐諮詢集團有限公司
8. 香港建築師學會
9. 香港測量師學會
10. 水墨會有限公司
11. 西九龍民間評審聯席會議
12. 香港崇德社

書面意見

1. 活力星國際有限公司
2. 海港商界論壇
3. 香港更美好
4. 朱幼麟先生, JP
5. 鄧樹榮先生
6. Planet Time
7. Professional Property Services Limited
8. 太古地產有限公司
9. 歷豐諮詢集團有限公司
10. 香港建築師學會
11. 香港測量師學會
12. 西九龍民間評審聯席會議
13. 香港地產建設商會
14. 香港崇德社

西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

**曾就西九龍文娛藝術區發展計劃的
公眾諮詢工作發表意見的
大學學者一覽表**

1. 香港科技大學社會科學部助理教授馬嶽博士
2. 香港大學民意研究計劃鍾庭耀博士

西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會

小組委員會曾進行的研究一覽表

1. 香港及海外地方選定文化藝術設施的擁有權、管理及經費
2. 選定法定機構、香港金融管理局及地鐵有限公司管治組織的成員組合
3. 選定地方的法定藝術機構管治組織的成員組合
4. 選定地方的法定藝術機構首長的薪酬福利條件

**西九龍文娛藝術區發展計劃小組委員會
於小組委員會2005年10月29日會議席上通過的
議案的措辭**

“政府當局對小組委員會第一期研究報告所提的意見及建議不加充分考慮和作正面回應，新的建議精神及實質上仍是以單一發展模式，付出貴重的土地資源而不作所應作的立法會諮詢，更未能對付出此等貴重資源所取得的回報是否最合乎公眾利益有充分保證，尤其對回應公眾對文化發展的需要及訴求缺乏保證，小組委員會深表失望及遺憾，並要求政府重新考慮。”

西九龍文娛藝術區相關事件時序表

日期	事件	諮詢立法會
1998年年初	香港旅遊協會(下稱“旅協”)委聘進行一項有關在香港興建新的表演場館的研究(下稱“旅協的研究”)。	
1998年3月	規劃署委聘進行一項有關審核文化設施需求及制訂新規劃標準的研究(下稱“規劃署的研究”)。	
1998年9月5日		旅協向民政事務委員會提交意見書，表示本港亟需興建更多表演場地。
1998年9月23日	工務小組委員會建議把“西九龍填海計劃”部分工程提升為甲級工程，估計費用為9億1,400萬元。	
1998年10月7日	行政長官在《施政報告》中宣布，政府當局計劃在西九龍填海區興建一個設備先進的新表演場館，用以舉辦更多世界級文化盛事。	
1998年10月16日		財務委員會批准工務小組委員會把西九龍填海區工程提升等級的建議。
1999年2月	旅協的研究的總結報告所得的結論是，香港需要興建一座新的國際表演場館，並為此在西九龍填海區選定一幅面積5.5公頃的土地。	

日期	事件	諮詢立法會
1999年10月6日	行政長官在《施政報告》中再確認政府當局計劃在西九龍填海區興建一個主要表演場館，並宣布有意舉辦一項公開設計比賽，為維多利亞港締造新面貌。	
1999年11月16日	行政長官會同行政會議作出命令，西九龍填海區南部的用途應從根本檢討，以便把該處發展為一個世界級藝術及文娛綜合區。	
1999年11月18日		政府當局向規劃地政及工程事務委員會簡介為何需要檢討西九龍填海區的土地用途。
1999年12月	規劃署的研究確認本港有需要興建適當的場地以舉辦世界級的表演活動，並就發展文化娛樂區選定多個地點。	政府當局把檢討西九龍填海區南部用途及刪除西九龍填海區部分工程的決定通知財務委員會。價值2,400萬元的已完成工程因進行重新規劃而作廢。 政府當局向民政事務委員會簡介西九龍填海區表演場館的規劃事宜，以及政府對規劃新設施以產生匯聚效應的立場。
2000年3月9日		政府當局向規劃地政及工程事務委員會簡介就一系列核心文化設施舉辦公開概念規劃比賽的事宜，包括分別為當代藝術及電影設立主題博物館，以及各個商業發展項目。

日期	事件	諮詢立法會
2000年4月	文化委員會(下稱“文委會”)成立，負責就文化政策及資源調配的優先次序向政府提出建議。	
2001年4月6日	政府當局展開西九龍填海區概念規劃比賽，以便公開招標承投規劃區內可交由私人發展的計劃。	
2001年6月	效率促進組發出題為《服務市民——善用私營機構資源》的小冊子。	
2001年11月19日	康樂及文化事務署(下稱“康文署”)向文委會轄下的博物館工作小組建議興建7間新的博物館，當中包括其後獲納入發展建議邀請書(下稱“建議邀請書”)的4間主題博物館。	
2001年年底	康文署委聘進行一項有關在香港提供區域／地區文化及表演設施的顧問研究(下稱“康文署的研究”)。	
2002年2月28日	政府公布西九龍填海區概念規劃比賽的結果，Foster and Partners的天篷設計取得冠軍。	政府當局將概念規劃比賽的結果通知規劃地政及工程事務委員會。
2002年9月	政府當局成立由政務司司長擔任主席的西九龍文娛藝術區發展計劃督導委員會。	

日期	事件	諮詢立法會
2002年11月	康文署的研究就現有各項設施建議一項重整計劃、選定西九龍填海區為發展全港性新設施的重點地區，並特別提出以公私營機構合作模式作為資助各項新設施的方法。	
2003年4月	文委會提交其《政策建議報告》，支持把西九龍填海區發展為一個藝術及文娛綜合區，並建議興建4間主題博物館。	
2003年6月	政府當局就採用建議邀請書方案諮詢行政長官會同行政會議。	
2003年7月4日		政府向規劃地政及工程事務委員會作出簡介，表示有意就西九龍文娛藝術區發出建議邀請書。
2003年7月11日	城市規劃委員會(下稱“城規會”)展示其就西南九龍分區計劃大綱圖作出的修訂，把西九龍填海區劃為“其他指定用途”，附連“藝術、文化、商業及娛樂用途”(下稱“其他指定用途”)。	
2003年8月	效率促進組發出《公營部門與私營機構合作的簡易指引》。	

日期	事件	諮詢立法會
2003年9月5日	政府當局發出建議邀請書，藉簽訂為期50年的批地契約，邀請投標者以單一發展模式發展及管理一系列文化藝術設施。建議邀請書訂明倡議者可出售及出租相關土地上的住宅及商業發展項目。	
2003年11月至 2004年7月		規劃地政及工程事務委員會與民政事務委員會就討論建議邀請書各自舉行會議並舉行聯席會議。 立法會在2003年11月26日通過一項議案，促請政府當局全面檢討西九龍文娛藝術區發展計劃、恪守文委會提出的各項策略原則，並讓文化界參與該等設施的規劃和日後的運作。
2004年3月26日	城規會展示就西南九龍分區計劃大綱草圖作出的進一步修訂，把西九龍填海區南部一個擬建的碼頭刪除，並修訂分區計劃大綱圖內的說明書，澄清城規會有意採用兩階段模式規劃西九龍文娛藝術區。	
2004年11月	政府當局向行政長官會同行政會議作出諮詢，而行政長官會同行政會議批准西九龍文娛藝術區發展計劃督導委員會的建議，即5份建議書中有3份可入圍予以進一步評審，但另外兩份則須予剔除。	

日期	事件	諮詢立法會
2004年11月10日	政府宣布，5份建議書中有3份符合評審西九龍文娛藝術區發展計劃第一階段建議邀請書的基本要求。就入圍建議書進行的公眾諮詢工作將會在2004年12月中展開。	規劃地政及工程事務委員會與政府當局討論相關進展。
2004年12月16日	就入圍建議書展開公眾諮詢。	
2005年1月5日		立法會通過一項議案，要求政府當局處理多項事宜，包括取消被列為強制性要求的天篷、撤回以單一招標批出40公頃土地，以及成立一個法定組織，負責規劃、發展及管理西九龍文娛藝術區。
2005年1月14日	城規會展示就西南九龍分區計劃大綱草圖作出的進一步修訂	
2005年1月21日		內務委員會決定成立小組委員會，研究及跟進與西九龍文娛藝術區發展計劃有關的事項，包括與文化藝術發展的配合、土地用途及規劃、環境考慮因素、財務影響與安排，以及其他相關事宜。
2005年2月4日		小組委員會展開其第I期研究工作。

日期	事件	諮詢立法會
2005年3月16日	政府當局宣布決定把公眾諮詢期延長至2005年6月30日。	
2005年7月6日		小組委員會發表第I期研究報告。
2005年10月4日	行政會議通過西九龍文娛藝術區的未來路向。	
2005年10月7日	政務司司長於內務委員會特別會議上公布西九龍文娛藝術區的未來路向及公眾諮詢結果。	
2005年10月21日	政府當局徵詢城規會對新增的發展規範的意見，城規會接受提早展開修訂圖則第二階段的安排，在選出屬意發展建議書前把發展規範納入分區計劃大綱圖。	

西九龍文娛藝術區發展計劃的規劃及推行政序

進行典型基本工
程項目的步驟：

西九龍文娛藝術區

1998年10月

1999年11月

2000年3月

2000年4月

2001年4月

2001年12月

2003年4月

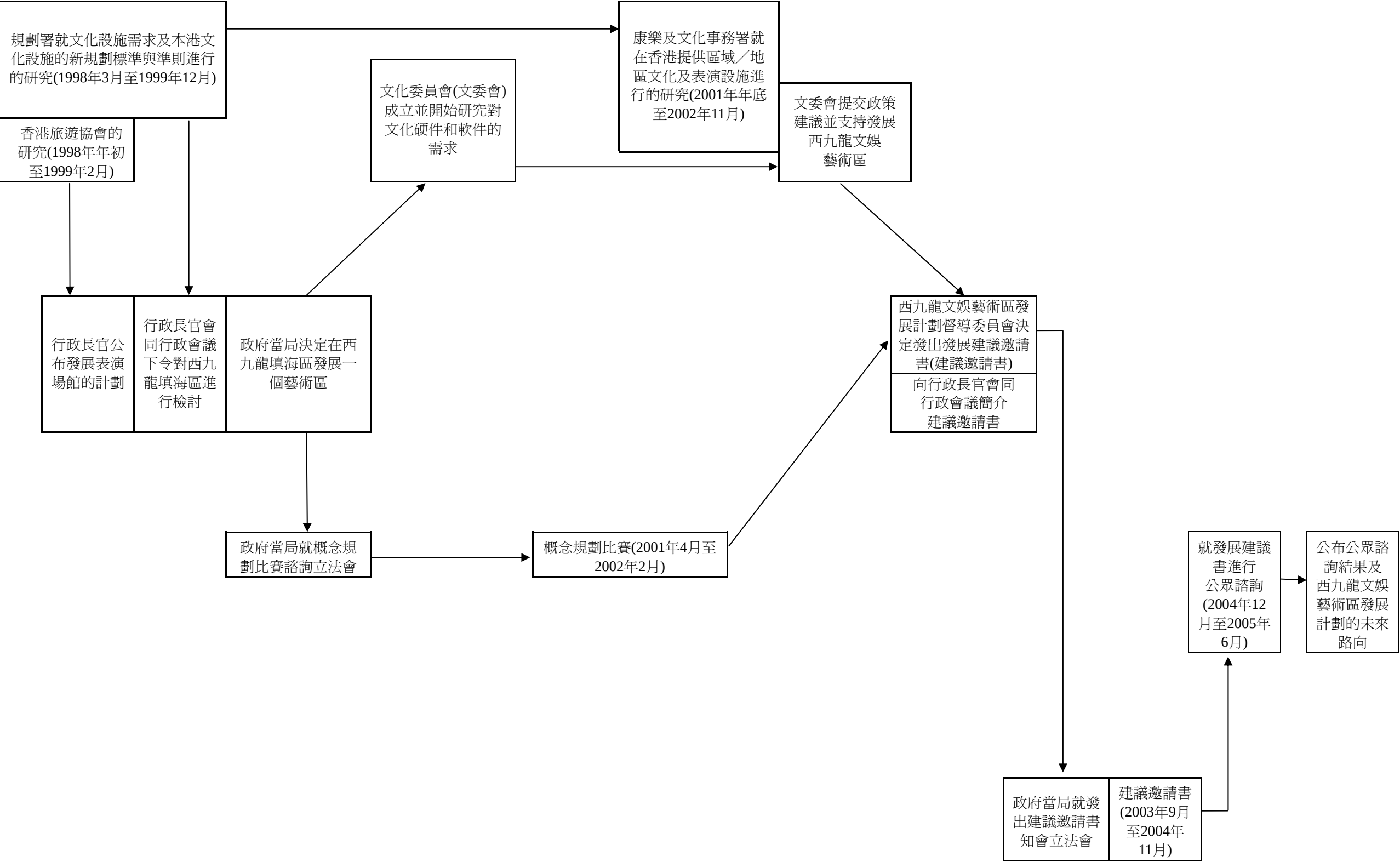
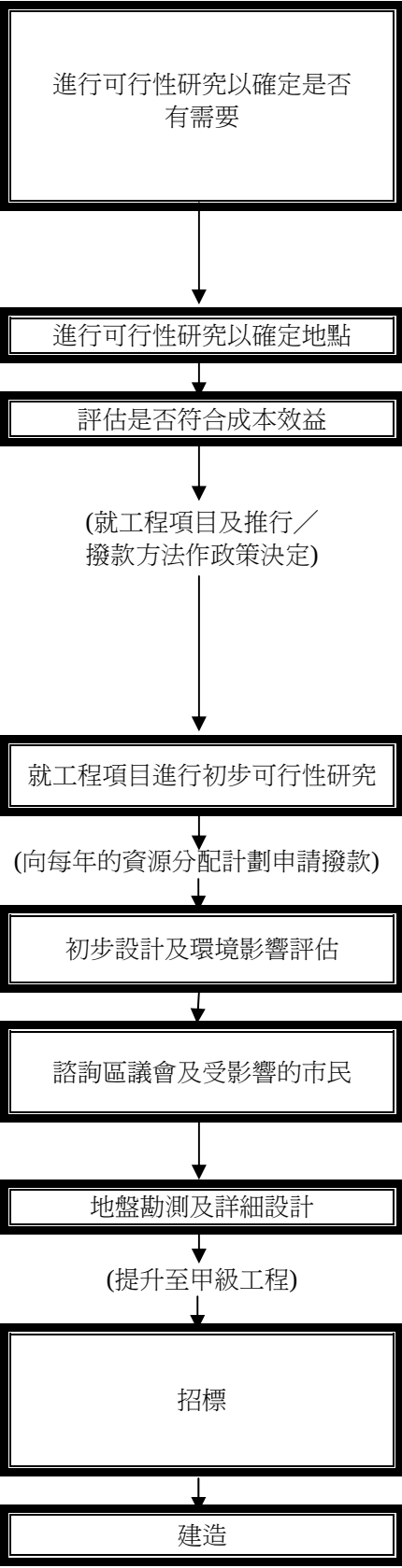
2003年5月

2003年7月

2003年9月

2004年12月

2005年10月



**畢爾包阿班多爾巴拿計劃以外的
其他主要振興計劃的發展時序及公共投資**

進行計劃的時間／ 完成年份	振興計劃	公共投資	重要性
自90年代初起	Nervion River食水處理綜合潔淨計劃	6億100萬歐元(47億港元)	範圍涵蓋人口約有100萬的市區和工業區，佔畢沙卡伊亞人口的81%，以及巴斯克自治區人口的45%。
90年代初至1998年	畢爾包港第I期擴展計劃	2億5,500萬歐元(25億港元)	從海洋填闢150公頃新土地。
1995年	畢爾包地鐵1號線	6億100萬歐元(58億港元)	加強畢爾包都會內部的流動性。
1997年	Zubizuri行人天橋	沒有資料。	連接 Campo Volantin的河畔行人步道與 Uribitarte再發展計劃的所在地。有關地點現正興建一幢雙塔式大廈和多幢住宅樓宇。Uribitarte是一幅海旁用地，位於阿班多爾巴拿附近。
在1998年開始	Barakaldo計劃	沒有資料。	重新發展Nervion River河口毗鄰的工業用地。

進行計劃的時間／ 完成年份	振興計劃	公共投資	重要性
2000年	畢爾包機場擴建計劃	4,300萬歐元(4億1,700萬港元)	改善畢爾包都會的對外交通。
2001年	畢爾包藝術博物館擴建及翻新計劃	1,330萬歐元(1億3,900萬港元)	顯示巴斯克當局願意作出承擔，除了投資畢爾包古根漢博物館外，亦支持當地的文化機構。
2002年	Artxanda隧道	沒有資料。	提供一條快速連接道路，貫通畢爾包市中心、國際機場及Deusto區等地方。
2002年	EuskoTran Bibao現代化環保纜車系統第一段	5,100萬歐元(4億9,500萬港元)	連接舊城區與畢爾包中心地帶。
2003年	都會南繞道	5億歐元(48億港元)	作為貫通歐洲道路網的一個重要部分，該繞道有助畢爾包成為歐洲太平洋沿岸地區的重鎮。
2004年	畢爾包展覽中心	4億8,100萬歐元(47億港元)	預計在2005至2006年期間可帶來價值達4億8,000萬歐元(47億港元)的經濟活動。

進行計劃的時間／ 完成年份	振興計劃	公共投資	重要性
2005年	La Alhondiga	4,200萬歐元(4億700萬港元)	位處畢爾包中心地帶的一幢新建文化及體育中心。
在2005年展開	Basurto-SanMames-Olabegia	4,100萬歐元(4億港元)	一項鐵路重組及市區改建工程。
正在施工	Meatzegi的哥爾夫球場、礦場主題公園及康樂綜合大樓	沒有資料。	令 River Nervion左岸的一個舊礦區恢復生氣。
正在施工	Isozaki Atea	沒有資料。	一項在阿班多爾巴拿附近的 Uribitarte 海濱區進行的再發展計劃，所涉土地面積為 41 466平方米。該項計劃在日後可提供商業、住宅及休閒設施。
2011年	畢爾包地鐵2號線	6億5,500萬歐元(64億港元)	加強畢爾包都會內部的流動性。

**小組委員會就西九龍文娛藝術區的發展模式
向政府當局提出的問題**

1. 政府當局為何不採用把藝術及文化發展與物業發展分開推行的模式，即利用西九龍填海區賣地所得的收益資助藝術及文化發展？
2. 中選倡議者須把西九龍文娛藝術區用地內50%的住宅和商業發展總樓面面積的發展權分拆出來，以供其他發展商競投。該分拆百分率是如何計算出來的？
3. 由於該3個入圍倡議者或會建議不同的方法，分拆50%的住宅和商業發展總樓面面積的發展權以供進行公開競投，政府當局會以甚麼準則來評估入圍倡議者所建議的方法，以及現已／將會制訂甚麼機制，確保有關的評估工作能以透明而公正的方式進行？
4. 中選倡議者在新建議下仍會負責西九龍文娛藝術區用地三分之二的發展，當中包括所有核心文化藝術設施、天篷和其他公用設施，以及50%的住宅／商業發展總樓面面積的發展權。在這情況下，公眾利益可獲保障的程度為何？
5. 政府當局如何確保中選倡議者建造的核心文化藝術設施和公用設施將會達到所要求的國際標準？政府當局為何不盡早成立法定機構，藉以提高公眾參與程度，以及加強對西九龍文娛藝術區發展計劃的監察？
6. 政府與中選倡議者是否會就租賃或出售住宅／商業發展總樓面面積的條款(例如支付地價或保留部分收益)作任何進一步的磋商？
7. 政府或城市規劃委員會是否有任何權力，在擬訂／批核總綱發展藍圖時，決定應分拆哪部分的住宅／商業發展總樓面面積？
8. 核心文化藝術設施將會佔西九龍文娛藝術區內總樓面面積的30%。該30%的面積將會涵蓋哪些設施？文化元素與娛樂元素分別所佔的比例為何？

9. 在甄選中選倡議者和釐定西九龍文娛藝術區擬設的硬件設施的規格方面，獨立法定機構會否擔當任何角色？
10. 政府在決定應否興建天篷時，將會考慮甚麼因素？
11. 政府如何確保在決定天篷的設計及建造物料時，將會顧及保養維修方面的考慮因素？中選倡議者是否須就天篷的設計或建造方面的任何問題負責？
12. 所設定的地積比率上限有否顧及任何建築限制方面的放寬情況，而有關的放寬限制通常會以豁免規定形式批予發展商？

**小組委員會就西九龍文娛藝術區的推行策略
向政府當局提出的問題**

1. 鑒於西九龍文娛藝術區內的設施將會在一段長時間內陸續發展，政府是否有權修改尚未興建的設施或修改設施的主題，以配合情況的轉變？若有權，所採用的方法為何？
2. 新建議所提出的各項新安排對核心文化藝術設施的完工和啟用時間會有多大程度的影響？
3. 政府當局為何不考慮委聘顧問為西九龍文娛藝術區擬訂總綱發展藍圖的做法？
4. 西九龍文娛藝術區的總綱發展藍圖會否顯示擬分拆出來供公開競投的住宅及商業用地的分拆時間及詳細安排？
5. 新建議會否對城市規劃委員會同意就西九龍文娛藝術區規劃用地所採用獨特的“兩階段模式”制訂圖則程序有任何影響？若有影響，請詳細述明。
6. 在法定機構成立之前，文化藝術界可如何參與決定西九龍文娛藝術區發展計劃的未來路向？
7. 當局建議，日後會成立一個新的法定機構，在“適當的時候”接替政府當局履行職能，在建議邀請書框架下監督西九龍文娛藝術區的發展事宜。當局將會如何決定上述“適當的時候”？政府當局為何不按照小組委員會在第I期研究報告中提出的建議，早日成立法定機構，以接替政府在監督西九龍文娛藝術區的規劃、設計、發展及營運方面的職責(包括擬訂總綱發展藍圖及與入圍倡議者談判)？
8. 倘若法定機構無權決定核心文化藝術設施應包括哪些設施及確保西九龍文娛藝術區的其他發展將會與之協調配合，把西九龍營造成為一個文娛藝術區，為香港的文化生活注入朝氣和培育富創意的人才，則該法定機構可如何回應公眾的訴求？

9. 法定機構在達成其目標方面須向政府負責的程度為何？法定機構與中選倡議者及其他發展商之間將會維持怎樣的關係？法定機構是否有權向中選倡議者發出指令和施行監察，藉以確保在有需要時可對西九龍文娛藝術區發展計劃作出修改？
10. 法定機構會否就擬分拆哪部分的住宅／商業發展總樓面面積提出意見？

西九龍文娛藝術區發展計劃與
阿班多爾巴拿計劃對照表

	西九龍文娛藝術區 發展計劃 ¹	阿班多爾巴拿計劃
位置	• 一幅位於西九龍填海區的海濱用地	• 一幅位於畢爾包都會區心臟地帶的河濱用地
用地面積	• 40公頃	• 35公頃
目標	• 提升香港作為世界級文化城市的地位	• 振興畢爾包及把畢爾包發展為藝術及會議中心
甄選規劃概念	• 透過舉辦國際性概念規劃比賽以揀選一個概念方案	• 透過舉辦國際性概念規劃比賽以揀選一個概念方案
核心設施	• 3個劇院； • 1個演藝場館； • 由4間博物館組成的博物館群； • 1座藝術展覽館； • 1個海天劇場； • 最少4個廣場；及 • 覆蓋發展區最少55%面積的天蓬。	• 兩個博物館； • 1個會議暨演奏廳； • 大學設施； • 購物及休閒地區；及 • 辦公大樓及豪宅單位。
協調機構	• 單一私營發展商	• 1間以公共機構為股東的私營公司
發展主題	• 以文化為發展主題，並把商業和住宅發展與文化藝術及休閒設施融為一體	• 以文化為發展主題，把用地發展為綜合用途區，當中包括文化及高等教育設施、政府辦公大樓、綠化地帶，以及商業區和豪華住宅區。

¹ 資料來源為政府當局的《邀請提交香港西九龍文娛藝術區發展建議書》及《未來路向》所載列的建議。

	西九龍文娛藝術區 發展計劃	阿班多爾巴拿計劃
發展模式	• 單一發展商負責發展西九龍文娛藝術區用地最多65%的面積。其他發展商可參與競投餘下的35%用地，有關土地的用途為商業及住宅發展。	• 採用分拆招標模式。有關用地分拆為多幅較細土地，批予不同的發展商作發展用途。
文化藝術設施的財務安排	• 發展文化藝術設施所需的資金由單一私營發展商提供，設施的營運資金則來自私營發展商預先支付不少於300億元港幣所成立的獨立信託基金。	• 各項文化藝術設施的發展及營運資金均由巴斯克當局提供。
土地處置方式	• 批地	• 賣地
發展計劃的推行次序	• 沒有特定要求。政府當局只預期核心文化藝術設施的發展會被列為首批完工的目標工程。	• 與環境及通訊有關的基礎設施最先落成，然後是文化設施，最後完工的是商業及住宅發展項目。
監督機構	• 各項文化藝術設施的營運由一個法定機構監督。	• 各項文化藝術設施的營運由巴斯克當局監督。

阿班多爾巴拿計劃發展時間表

年份	發展
1987年	發展阿班多爾巴拿的構思初見於畢爾包市議會擬備的畢爾包市區分區計劃大綱圖。
1989年	巴斯克當局提出畢爾包都會振興策略計劃(下稱“策略計劃”)，目標是把畢爾包打造為一個藝術及會議中心、提升畢爾包對外的形象、改善其環境及基礎設施、把畢爾包建設成為一個服務業都會，以及促進人力資源方面的投資(自90年代初期以來，在畢爾包阿班多爾巴拿計劃以外的其他主要振興計劃的發展時序，請參閱附錄2.3。)
1991年年初	巴斯克當局接觸所羅門古根漢基金會，建議成立一間現代／當代藝術博物館，作為畢爾包振興計劃的標誌。
1991年年中	當局成立畢爾包都會振興協會，以鼓勵公營機構與私營機構合作推行該策略計劃。
1991年年底	巴斯克當局與所羅門古根漢基金會就創立畢爾包古根漢博物館(下稱“古根漢博物館”)簽署臨時協議。畢沙卡伊亞地區議會及所羅門古根漢基金會開始就古根漢博物館進行可行性研究。
1992年	當局成立畢爾包2000公司，負責管理阿班多爾巴拿計劃及畢爾包的其他振興計劃。
1993年	畢爾包市議會舉辦一項國際性都會規劃比賽，邀請各方人士就阿班多爾巴拿提出概念規劃。美國建築師Cesar Pelli提交的設計在比賽中勝出。

年份	發展
1994年	古根漢博物館開始施工。巴斯克當局與所羅門古根漢基金會簽訂管理合約，規定所羅門古根漢基金會不得未經其同意而在歐洲開設其他任何博物館，但在古根漢博物館管理合約簽訂前已訂立的奧地利建議方案則屬例外。
1996年	巴斯克當局擁有過半數投票權的古根漢基金會成立，負責管理古根漢博物館。
1997年	古根漢博物館開幕。
1999年	畢沙卡伊亞地區議會全資擁有的Euskalduna Palace會議大樓暨演奏廳開幕。
2003年	畢爾包喜來登酒店(畢爾包最新的酒店)開幕。
2004年	Pedro Arrupe行人天橋(阿班多爾巴拿其中一項最具代表性的建築物)、Zubiarte商業中心(畢爾包最大的購物及休閒中心)及阿班多爾巴拿公園(一個佔阿班多爾巴拿區約三分之一面積的綠化區，區內設有一段3公里長的河畔長廊)啟用。Edificio Dona Casilda(一幢低密度的住宅樓宇，其內有若干單位是畢爾包最昂貴的住宅單位)的建築工程完成。
2006年	Residencil Plaza Euskadi(一幢低密度的住宅樓宇)的建築工程定於年內完成。
2007年	Bloque Resudencial II期(一幢低密度的住宅樓宇)、Biblioteca Universidad de Deusto(為私立的Deusto大學建造的大型圖書館)及Foru Aldundiaren(畢沙卡伊亞地區議會的新總部)的建造工程定於年內完成。其他數幢低密度住宅樓宇(例如Bloque Resudencial III期及Bloque Resudencial IV期)及購物商場(例如Euskadi Plaza I期及Euskadi Plaza II期)的建造工程亦計劃於年內展開，但施工時間尚未編定。
2010年	Torre Iberdrola(畢爾包最高的寫字樓)的建造工程定於年內完成。

巴斯克當局提供支援予 當地文化藝術界的例子

儘管巴斯克當局邀請世界各地的藝術家及建築師為畢爾包設計具代表性的振興計劃，但同時亦有加強對當地文化藝術團體的支援，相關例子如下：

- (a) 自畢爾包古根漢博物館(下稱“古根漢博物館”)於1997年開幕後，擁有古根漢博物館的巴斯克當局一直有提供機會予當地的藝術家在古根漢博物館舉辦展覽；
- (b) 畢爾包藝術館於1998年開幕後，一直為年青的專業藝術家提供所需資源。該藝術館的宗旨是作為畢爾包前衛藝術潮流的展覽窗櫺、鞏固“畢爾包創意”的理念，並吸引國際知名的藝術家到畢爾包，因為他們可作為當地藝術家的參考對象。畢爾包藝術館的資料顯示，從公共機構獲得強大財政支援，是畢爾包藝術館得以成功的其中一個主要因素。畢爾包藝術館約七成開支是由公共機構(例如畢爾包市議會、畢沙卡伊亞地區議會及歐洲聯盟)資助，其餘開支則來自私人機構的贊助；
- (c) 在1999年，當地建造Euskalduna會議大樓暨演奏廳，用以解決會議及表演場地短缺的問題。耗資8,500萬歐元(8億2,500萬港元)興建的演奏廳是畢爾包其中一個文化旗艦項目，由畢沙卡伊亞地區議會全資擁有，並由兩名西班牙建築師(Maria Dolores Palacios及Federico Soriano)設計。該演奏廳自啟用後，已成為畢爾包交響樂團及畢爾包歌劇愛好者協會的總部；及
- (d) 除為古根漢博物館提供經費外，巴斯克政府、畢沙卡伊亞地區議會及畢爾包市議會在2001年共斥資超過1,330萬歐元(1億3,900萬港元)，用以擴建及翻新畢爾包藝術博物館。根據畢沙卡伊亞地區議會收集所得意見，在畢爾包振興計劃進行期間，當地藝術家的處境正在改善而非倒退。

香港及海外地方選定文化藝術設施的擁有權、管理及經費

文化藝術設施	擁有權	管理	經費資金
香港文化中心			
於1989年開幕的香港文化中心是一個用作舉辦文娛表演活動的表演場館，並設有可供舉行會議及展覽的設施。	由政府擁有。	由政府的康樂及文化事務署管理。	文化中心各項主要設施(即演奏廳、大劇院及小劇場)的建築費用來自政府，而附屬設施(例如藝術圖書館、兩間食肆及行政辦事處)的建築費用則來自當時的市政局。 在2003至04年度，文化中心總開支的34%由政府承擔，其餘開支則以本身的收入(例如場租及附屬設施的收入)支付。
香港藝術館			
香港藝術館於1962年設立，是本港最大型的博物館之一。	由政府擁有。	由政府的康樂及文化事務署管理。	博物館的建造費用來自政府。 在2003至04年度，博物館總開支的96%由政府承擔。

文化藝術設施	擁有權	管理	經費
英國泰特現代美術館 (Tate Modern)			
泰特現代美術館是專門收藏國際現代藝術的國家美術館。美術館於2000年開幕，改建自倫敦市內一所已荒廢的發電廠。	英國藝術及現代藝術的國有藏品由英國政府擁有，並託付泰特現代美術館展覽。	由一個根據《1992年博物館及藝術館法令》(Museums and Galleries Act 1992)成立的受託人委員會管理。委員會由12名委員組成，其中3人為從事藝術工作的藝術界人士，1人為國家藝術館的受託人。委員會成員由首相委任，而委員會主席則由各受託人互選產生。	美術館的建造經費主要來自千禧年委員會 (Millennium Commission)(英國政府成立的獨立機構，負責把國民彩票的撥款分配給各項千禧年計劃)、英格蘭聯營機構 (English Partnerships)(英國政府的市區重建機構)、英格蘭藝術委員會 (Arts Council of England)(國家的藝術發展機構，負責分配來自政府及國民彩票的撥款)及倫敦薩塞克區 (Southwark)。 美術館的營運開支是由出售藝術品收益、入場費、捐款、彩票基金、聯營機構及私人贊助等支付。現時過半數的收入來自非政府渠道。

文化藝術設施	擁有權	管理	經費資金
英國莎士比亞環球劇院(Shakespeare's Globe Theatre)			
莎士比亞環球劇院於1997年啟用，是根據十七世紀在倫敦薩塞克區同名劇院的原貌重建而成。舊劇院建於1599年，於1613年焚毀。	由莎士比亞環球基金(Shakespeare Globe Trust)擁有。	由莎士比亞環球基金管理。	劇院的建造費用及營運開支主要來自英格蘭藝術委員會、英格蘭聯營機構、公司、世界各地的信託基金及個別人士，以及薩塞克區議會。
英國伊甸園計劃(Eden Project)			
伊甸園計劃於2000年開幕，是一個以藝術形式表達環保意念的中心。該中心是英國為標誌2000年而進行的其中一個千禧年重大發展計劃。	由註冊慈善團體伊甸信託基金(Eden Trust)擁有。	由伊甸信託基金的全資附屬機構伊甸園計劃有限公司(Eden Project Limited)代表信託基金營運。該公司由一個向伊甸信託基金負責，包括執行及非執行董事的委員會管理。	伊甸園計劃的營運盈餘會悉數撥回伊甸信託基金。信託基金每籌得1英鎊捐款，英國政府便會向基金捐出28便士。
法國龐比度國家藝術文化中心(Georges Pompidou National Centre of Art and Culture)			
龐比度國家藝術文化中心於1977年開幕，設有世界其中一所最重要的現代及當代藝術博物館、公共圖書館、電影院、表演會堂，以及工業、建築及音樂研究中心。	由法國政府擁有。	由法國政府委任的董事會負責管理。	經費主要來自法國政府及團體贊助。

文化藝術設施	擁有權	管理	經費資金
法國羅浮宮博物館 (Musée du Louvre)			
羅浮宮是世界最大的博物館。	由法國政府擁有。	博物館是由國立博物館聯會 (Reunion des musées nationaux)負責營運。該聯會是一個公共行政機構，在管理及財政上有一定程度的自主權。該聯會在管理及發展國家博物館上扮演重要角色。	博物館的經費來自法國政府、公司、基金會及個別捐款者。
愛爾蘭的聖殿酒館區 (Temple Bar)			
聖殿酒館區佔地28英畝，是都柏林的文化藝術集中地，並作為推動該區全面重建的催化劑。區內有2 500多名居民，並有500個商戶、50多個藝術團體，從事電影、音樂、戲劇、設計、視覺藝術及兒童文化活動。	不適用	由一間根據《1991年聖殿酒館區重建及發展法令》(Temple Bar Area Renewal and Development Act 1991)成立而名為聖殿酒館區物業有限公司 (Temple Bar Properties Limited)的發展公司管理。愛爾蘭總理是該公司的單一股東。	聖殿酒館區物業有限公司屬非牟利機構。重建物業所得的一切收益，皆悉數再投資於聖殿酒館區，以進行各項活動，例如支付14個文化藝術中心及4個公眾地方的維修費用、為獨立藝術工作者提供資助工作間，以及全年舉辦文化藝術節目。

文化藝術設施	擁有權	管理	經費資金
美國甘莫中心(Kimmel Center, Inc.)			
甘莫中心於2001年開幕，在演藝界蜚聲國際，其內設有甘莫演藝中心(Kimmel Center for the Performing Arts)。該演藝中心設有一個有2 500個座位的演奏廳、650個座位的演奏劇院。甘莫中心亦設有一個2 900個座位的音樂學院。	甘莫演藝中心由甘莫中心擁有，後者屬非牟利慈善團體。音樂學院由費城樂團協會(Philadelphia Orchestra Association)擁有。	甘莫演藝中心及音樂學院均由一個名為地區演藝中心(Regional Performing Arts Center)的非牟利團體管理，而費城樂團協會正是該地區演藝中心的創辦成員之一。	甘莫中心的建造費用主要來自費城樂團協會籌募所得的款項，以及賓夕法尼亞州、費城、基金會及個別人士的捐助。 其營運開支主要由基金會、政府機構、贊助機構及合作夥伴支付。
加拿大皇家安大略博物館(Royal Ontario Museum)擴建及翻新工程計劃			
皇家安大略博物館是加拿大最大的博物館。該博物館聲稱，其擴建及翻新工程計劃(第一期工程預計於2005年12月竣工)是全球規模最大的博物館工程計劃之一。工程完成後，館內新闢及翻新空間將達30萬平方呎。	皇家安大略博物館是安大略省政府的營運企業機關。	皇家安大略博物館是由根據《皇家安大略博物館法令》(Royal Ontario Museum Act)成立的受託人委員會管理。該委員會由15名委任成員、3名當然成員及3名選任成員組成。	博物館擴建及翻新工程計劃的經費來自聯邦及安大略省政府，亦來自私營機構。博物館約半數收入來自政府，另一半來自博物館業務、節目及門券收益，以及皇家安大略博物館基金會(Royal Ontario Museum Foundation)(負責統籌私營機構一切籌款活動)等。

選定法定機構、香港金融管理局及地鐵有限公司管治組織的成員組合

表1 —— 香港房屋委員會、醫院管理局、香港藝術發展局及強制性公積金計劃管理局管治組織的成員組合

	香港房屋委員會	醫院管理局	香港藝術發展局	強制性公積金計劃管理局
成立年份	1973年	1990年	1995年	1998年
機構地位	非政府部門的公共機構	非政府部門的公共機構	非政府部門的公共機構	規管機構
相關法例	《房屋條例》	《醫院管理局條例》	《香港藝術發展局條例》	《強制性公積金計劃條例》(下稱“《強積金條例》”)
角色及職能	(a) 與其他和房屋有關的公營及私營機構保持聯繫，並就有關房屋的事宜向香港特別行政區行政長官(下稱“行政長官”)提供意見； (b) 規劃、興建和重建租住屋邨、中轉房屋、臨時收容中心及其他非住宅大廈； (c) 管理、保養和改善房屋委員會轄下的屋邨及其他非住宅大廈； (d) 出售根據餘下的資助自置居所計劃建成的樓宇單位； (e) 推行租金津貼計劃和購屋貸款計劃；	(a) 就公眾對醫院服務的需求及應付此等需求所需的資源，向政府提供意見； (b) 管理及發展公營醫院系統； (c) 就公眾使用醫院服務須付的費用，向衛生福利及食物局局長建議恰當的政策； (d) 設立公營醫院；及 (e) 促進、協助及參與教育及訓練醫院管理局的員工，以及與醫院服務有關的研究。	(a) 發揚藝術的社會功能； (b) 擴大藝術市場和公眾參與； (c) 向公眾推動終身的藝術教育；及 (d) 提升藝術水平和藝術家的社會地位。	(a) 確保《強積金條例》獲得遵守； (b) 為公積金計劃註冊； (c) 核准符合資格的人士為註冊計劃的核准受託人； (d) 規管核准受託人的事務及活動，並確保他們以審慎的方式管理註冊計劃； (e) 就強制性供款的支付訂立規則或指引，並就註冊計劃的管理訂立規則或指引； (f) 研究與職業退休計劃或公積金計劃有關的法律，並作出改革該等法律的建議；及

	香港房屋委員會	醫院管理局	香港藝術發展局	強制性公積金計劃管理局
角色及職能(續)	(f) 以政府代理人的身份，處理下列事宜 —— (i) 清拆土地上的搭建物； (ii) 防止及管制僭建寮屋；及 (iii) 策劃和統籌改善寮屋區的工作； (g) 通過每年的收支預算和周年工作報告，然後提交行政長官省覽；及 (h) 通過每年的機構計劃。			(g) 促進及鼓勵退休計劃行業在香港的發展，包括核准受託人及其他服務提供者採用高水平的操守準則及良好和穩妥的業務經營方式。
管治組織的成員組合				
管治組織成員人數	33	28	27	16
官方成員人數	4 (包括主席及副主席)	3	3	2 (擔任非執行董事)
非官方成員人數	29	25 (包括主席及行政總監)	24 (包括主席及副主席)	14 (包括5名執行董事及9名非執行董事)

	香港房屋委員會	醫院管理局	香港藝術發展局	強制性公積金計劃管理局
管治組織的成員組合(續)				
委任機制	以個人身份獲行政長官委任，考慮的因素包括個人的經驗、專長、能力、誠信及房屋委員會的需要	以個人身份獲行政長官委任，考慮的因素包括個人的經驗、專長、能力、誠信及醫院管理局的需要	(a) 由行政長官委任；及 (b) 最多10名由下述藝術範疇的團體提名的成員：文學藝術、音樂、舞蹈、戲劇、視覺藝術、電影藝術、藝術行政、藝術教育、藝術評論及戲曲。	(a) 以個人身份獲行政長官委任，考慮的因素包括個人的經驗、專長、能力、誠信及強制性公積金計劃管理局(下稱“積金局”)的需要；及 (b) 獲委任代表有關僱員的利益的董事人數相等於獲委任代表參與僱主的利益的董事人數。
管治組織成員所代表的人士類別	(a) 立法會議員； (b) 區議會議員； (c) 專業人士； (d) 學者； (e) 非政府機構、地產界及商界的人士；及 (f) 民意代表。	(a) 專業人士； (b) 學者； (c) 非政府機構、醫護界別及商界的人士；及 (d) 民意代表。	(a) 專業人士； (b) 學者；及 (c) 藝術、文化與創意行業及商界的人士。	(a) 立法會議員； (b) 專業人士；及 (c) 商界人士。

	香港房屋委員會	醫院管理局	香港藝術發展局	強制性公積金計劃管理局
管治架構	房屋及規劃地政局局長是房屋委員會的主席。他負責制訂和執行房屋政策的所有事宜。	醫院管理局透過衛生福利及食物局局長向政府負責。	香港藝術發展局(下稱“藝發局”)透過民政事務局局長向政府負責。	積金局透過財經事務及庫務局局長向政府負責。
運作模式	房屋委員會下設6個常務小組委員會和若干專責小組委員會，以協助履行其職能。該等常務小組委員會計有 —— (a) 策劃小組委員會； (b) 建築小組委員會； (c) 商業樓宇小組委員會； (d) 財務小組委員會； (e) 資助房屋小組委員會；及 (f) 投標小組委員會。	醫院管理局下設10個常務委員會，以協助履行其職能，計有 —— (a) 審計委員會； (b) 財務委員會； (c) 人力資源委員會； (d) 醫療服務發展委員會； (e) 規劃委員會； (f) 支援服務發展委員會； (g) 公眾投訴委員會； (h) 職員上訴委員會； (i) 職員委員會；及 (j) 中央投標委員會。	藝發局下設6個委員會，以協助履行其職能，計有 —— (a) 管理委員會； (b) 策略委員會； (c) 藝術推廣委員會； (d) 藝術支援委員會； (e) 資源拓展委員會；及 (f) 覆檢委員會。	積金局下設3個委員會及投標委員會，以協助履行其職能。該等委員會計有 —— (a) 行政事務委員會； (b) 財務委員會；及 (c) 指引制定委員會。 上述委員會的成員無須為積金局的董事。

	香港房屋委員會	醫院管理局	香港藝術發展局	強制性公積金計劃管理局
經費撥款	收入來源包括 —— (a) 從出租公屋及商業樓宇所得的租金； (b) 從出售資助自置居所單位所得的利潤；及 (c) 投資回報。 房屋委員會獲得公帑資助，而資助的形式包括以優惠條件批地及有息借貸資本。	政府根據以人口為基數的計算方式作出撥款。	政府以整筆撥款形式提供經常資助金予藝發局。 在 1993-94 年度及 1994-95 年度，政府向藝術發展基金提供 3,000 萬港元的撥款，並給予 1 億港元的種籽基金以供設立一筆補助金，讓藝發局可從該基金提取款項，應付開支多於經常資助金的情況。 政府在 1997 年設立了 3 億港元的藝術及體育發展基金，目的是協助藝發局及香港康體發展局落實其策略性規劃下的計劃。	在 1998 年，積金局獲政府撥付 50 億港元的非經常補助金，作為該局成立及營運的經費。 長遠而言，當局期望積金局能透過所收取的費用及由非經常補助金所產生的投資回報，以自負盈虧的方式營運。
支援服務	由房屋署這個政府部門提供服務，而該署也是房屋委員會的執行機關。截至 2005 年 2 月 1 日，房屋署共有 9 400 名員工。	由醫院管理局的員工提供服務。截至 2004 年 12 月 31 日，醫院管理局共有 52 299 名員工。	由獨立的秘書處提供服務。在 2004-05 年度，秘書處共有約 40 名員工。	由積金局的員工提供服務。在 2004-05 年度，積金局共有 280 名員工。
在成立為法定機構前有否設立臨時組織	沒有	有	沒有	沒有

表2 —— 九廣鐵路公司、香港機場管理局、市區重建局、香港金融管理局及地鐵有限公司管治組織的成員組合

	九廣鐵路公司	香港機場管理局	市區重建局	香港金融管理局	地鐵有限公司
成立年份	1982年	1995年	2001年	1993年	2000年
機構地位	公共法團	公共法團	公共法團	中央銀行機構	公共上市公司
相關法例	《九廣鐵路公司條例》	《機場管理局條例》	《市區重建局條例》	(a)《外匯基金條例》； (b)《銀行業條例》； (c)《存款保障計劃條例》；及 (d)《結算及交收系統條例》。	《地下鐵路條例》
角色及職能	經營和發展本地、過境及城際鐵路服務	營運及管理香港國際機場，並以提升香港的國際及地區航空中心地位為首要任務	(a) 加速重建發展，去舊立新； (b) 促進及鼓勵復修殘舊的樓宇； (c) 保存具歷史或建築價值的樓宇，並致力保留地方特色；及 (d) 更新舊區，促進經濟，改善環境，造福社群。	(a) 維持港元匯價穩定； (b) 透過穩健投資策略，管理外匯基金(即香港的官方儲備)； (c) 促進銀行體系穩健；及 (d) 發展金融市場基礎設施，使貨幣暢順流通。	建造和營運香港的地下鐵路系統，以及在其鐵路沿線發展物業*

備註：

* 資料來自地鐵有限公司2000-2004年年報。

	九廣鐵路公司	香港機場管理局	市區重建局	香港金融管理局	地鐵有限公司
管治組織的成員組合					
管治組織成員人數	10	13	20	15 (外匯基金諮詢委員會擔任金融管理局(下稱“金管局”)管理委員會的實際職能。)	11
官方成員人數	2	3	4 (擔任非執行董事)	2 (包括主席及行政總裁)	3 (擔任非執行董事)
非官方成員人數	8 (包括主席及行政總裁)	10 (包括主席及行政總裁)	16 (包括主席、行政總監及一名執行董事)	13	8 (包括一名執行董事、7名非執行董事，當中一人須為主席)
委任機制	管理局成員以個人身份獲行政長官委任，考慮的因素包括個人的經驗、專長、能力、誠信及九廣鐵路公司的需要。 行政總裁由九廣鐵路公司委任，但須事先徵得行政長官批准。	以個人身份獲行政長官委任，考慮的因素包括他們在空運或其他運輸方式、工業、商業、財經、消費者或勞工事務、或行政管理方面的經驗	以個人身份獲行政長官委任，考慮的因素包括個人的經驗、專長、能力、誠信及市區重建局(下稱“市建局”)的需要	以個人身份獲財政司司長委任，考慮的因素包括他們在貨幣、金融、經濟、投資、會計、管理、商業及法律等範疇的經驗和專業知識	(a) 董事局成員可在周年大會上由股東委任，或由董事局按提名委員會推薦委任。 (b) 行政長官可委任不超過3人為增補董事，他們只會由行政長官免任，並且不受輪流退任的規定限制。行政長官已委任環境運輸及工務局局長及運輸署署長為增補董事。

	九廣鐵路公司	香港機場管理局	市區重建局	香港金融管理局	地鐵有限公司
管治組織的成員組合(續)					
管治組織成員所代表的人士類別	(a) 立法會議員； (b) 專業人士； (c) 學者；及 (d) 商界人士。	(a) 行政會議成員／立法會議員； (b) 專業人士；及 (c) 商界人士。	(a) 立法會議員； (b) 區議會議員； (c) 專業人士； (d) 學者；及 (e) 非政府機構及商界人士。	(a) 學者；及 (b) 銀行業及商界人士。	(a) 專業人士； (b) 學者；及 (c) 非政府機構及商界人士。
管治架構	九廣鐵路公司由管理局負責管治。管理局奉行《顧伯利最佳應用守則》**及香港聯合交易所有限公司發出的《企業管治常規守則》所載的良好企業管治原則。	董事會為香港機場管理局(下稱“機管局”)的表現肩負整體責任。機管局奉行香港聯合交易所有限公司發出的《企業管治常規守則》。	董事會是市建局的管治及行政組織。	金管局透過財政司司長及訂明其職權的法律，向公眾負責。	公司的整體業務由董事局負責管理。董事局根據章程細則及董事局採納的規程，授權執行總監會管理公司的日常事務，而董事局本身則專注處理可影響公司整體策略方針、財務及股東的事項。

備註：

** 於1992年公布的《顧伯利最佳應用守則》，是首套公司管治最佳應用守則的非正式名稱。該守則訂明倫敦證券交易所要求各間公司遵循的規則，而該等規則與董事的行為、薪酬、與股東的關係，以及問責和審計有關。基本上，所訂規則旨在確保各間公司以誠實而合適的手法經營，而股東則會獲得可靠及足夠的資料。

	九廣鐵路公司	香港機場管理局	市區重建局	香港金融管理局	地鐵有限公司
運作模式	管理局下設 5 個委員會，以協助履行其職能，計有 —— (a) 審計委員會； (b) 人力資源策略委員會； (c) 財務委員會； (d) 基建工程委員會；及 (e) 物業委員會。 上述委員會的成員無須為管理局成員。	董事會下設 5 個委員會，以協助履行其職能，計有 —— (a) 審計委員會； (b) 業務發展委員會； (c) 財務委員會； (d) 人力資源委員會；及 (e) 工務委員會。 機管局須根據《機場管理局條例》的規定，按照商業原則經營業務。	董事會下設 8 個委員會，以協助履行其職能，計有 —— (a) 常設委員會； (b) 土地、安置及補償委員會； (c) 財務及行政委員會； (d) 規劃、拓展及文物保護委員會； (e) 社區事務及公共關係委員會； (f) 覆核委員會； (g) 薪酬委員會；及 (h) 審計委員會。 上述委員會的成員無須為董事會成員。	外匯基金諮詢委員會下設 5 個委員會，以協助履行其職能，計有 —— (a) 管治委員會； (b) 審核委員會； (c) 貨幣發行委員會； (d) 投資委員會；及 (e) 金融基建委員會。	董事局下設 4 個委員會，協助地鐵有限公司履行其職能，計有 —— (a) 審核委員會； (b) 薪酬委員會； (c) 提名委員會；及 (d) 獨立委員會。

	九廣鐵路公司	香港機場管理局	市區重建局	香港金融管理局	地鐵有限公司
經費撥款	收入來源包括 —— (a) 客運及貨運服務的收費； (b) 物業租賃所得的租金；及 (c) 投資及銀行存款的回報。	收入來源包括 —— (a) 機場收費； (b) 保安附加費； (c) 航空保安服務收費； (d) 從機場禁區輔助服務專營權所得的利潤； (e) 零售特許經營牌照的收費； (f) 其他客運大樓商業活動的收費；及 (g) 地產發展項目所得的利潤。 根據1995年12月1日簽訂的批地文件，政府授予機管局位於赤鱗角的整個機場用地的法律權利，以及在該處發展其業務所需的權利，年期至2047年。	收入來源包括 —— (a) 於共同控制發展項目下的物業發展項目所分得的盈利； (b) 出售物業所得利潤； (c) 向物業發展商收取的按金； (d) 租金收入；及 (e) 利息收入。 在2002年，立法會財務委員會批准開立為數100億港元的承擔額，用以注資市建局。政府建議在2002-03至2006-07的5個財政年度，分階段注資市建局。	金管局的運作成本及員工費用由外匯基金撥款支付。	收入來源包括 —— (a) 車費收入； (b) 車站內商務及其他業務收入； (c) 租務及管業收入；及 (d) 物業發展所得利潤。

	九廣鐵路公司	香港機場管理局	市區重建局	香港金融管理局	地鐵有限公司
支援服務	由該公司的員工提供服務。在2003-04年度，九廣鐵路公司約有6 000名員工。	由機管局的員工提供服務。截至2005年3月31日，機管局共有976名員工。	由市建局的員工提供服務。截至2004年3月31日，市建局共有253名員工。	由金管局的員工提供服務。截至2004年12月31日，金管局共有575名員工。	由該公司的員工提供服務。截至2004年12月31日，地鐵有限公司共有6 555名員工。
在成立為法定機構前 有否設立臨時組織	沒有	有	沒有	沒有	沒有

選定地方的法定藝術機構首長的薪酬福利條件

	英格蘭藝術委員會 (Arts Council England)	美國國家藝術贊助事務部 (National Endowment for the Arts, United States of America)	加拿大藝術協會 (Canada Council for the Arts)	澳大利亞藝術理事會 (Australia Council for the Arts)
成立年份	(a) 在1994年根據《英廷敕書》成立；及 (b) 在2002年獲頒《補充憲章》。	1965年	1957年	1975年
機構地位	英格蘭的國家藝術發展機構	聯邦政府的機構，亦是聯邦政府的官方藝術組織	國家設立的獨立機構	政府的藝術撥款及諮詢機構
角色及職能	(a) 公帑撥款分配； (b) 委託進行研究； (c) 推廣藝術創意；及 (d) 向藝術工作者及藝術團體提供意見和資料。	(a) 對藝術的卓越表現和成就給予國家級的認許； (b) 擔當藝術學習的全國領導機構； (c) 為國民提供接觸藝術的機會； (d) 認許、保存及共享美國的多元文化習俗及文物遺產； (e) 發揮強力的財政催化作用； (f) 為州政府和地方政府在藝術方面的支持訂立國家標準和誘因； (g) 在國家、地區及社區層面凝聚藝術界及公私營界別的代表；	促進及推動藝術作品的研究、欣賞及創作。	(a) 制訂和推行政策，藉以 —— (i) 推動藝術的卓越成就； (ii) 為國民提供機會及鼓勵各界提供機會，讓國民從事藝術工作； (iii) 推廣藝術作品的欣賞、理解和觀賞； (iv) 推廣在社區廣泛應用藝術； (v) 推動以藝術形式表現國家身份； (vi) 維護和促進國民從事藝術的自由權利； (vii) 推廣其他國家的人士就澳大利亞藝術增加認識及欣賞澳大利亞藝術；

	英格蘭藝術委員會 (Arts Council England)	美國國家藝術贊助事務部 (National Endowment for the Arts, United States of America)	加拿大藝術協會 (Canada Council for the Arts)	澳大利亞藝術理事會 (Australia Council for the Arts)
角色及職能(續)		(h) 就未來藝術發展的重大事宜發揮全國性的領導作用，並鼓勵進行溝通、對話、研究及孕育新思維； (i) 擔當全國性策導角色及發展獨特的藝術領域；及 (j) 作為國家象徵機構及在國內和海外宣揚美國的文化。		(viii) 鼓勵對藝術工作的成就提供誘因及予以認許；及 (ix) 鼓勵各州、地方管治組織及其他人士和團體對藝術給予支持； (b) 就有關推廣藝術及履行本身職能方面的事宜，向聯邦政府提供意見；及 (c) 進行任何附帶於或有助於履行上述任何職能的工作。
法定機構首長	行政總裁	主席	總監	總經理
與法定機構首長的委任和薪酬福利有關的法例／指令／指引	(a) 《英格蘭藝術委員會成員守則》(Code of Practice for Council Members of Arts Council England)； (b) 由公職人員委任專員發出的《公共機構管治組織成員守則指引》(Guidance on Codes of Practice for Board Members of Public Bodies)；及 (c) 由內閣辦事處發出的《非政府部門的公共機構——部門指引》(Non Departmental Public Bodies – A Guide for Departments)。	(a) 1965年的《國家藝術及人文學科基金會法令》(National Foundation on the Arts and Humanities Act)； (b) 《美國法典》(2005年版)第2章；及 (c) 《美國法典》(2005年版)第5章。	(a) 《加拿大藝術協會法令》(Canada Council for the Arts Act)； (b) 《公務人員退休金法令》(Public Service Superannuation Act)；及 (c) 行政職位組別薪酬管理政策。	(a) 《1975年澳大利亞理事會法令》(Australia Council Act 1975)；及 (b) 《1973年酬金審裁處法令》(Remuneration Tribunal Act 1973)。

	英格蘭藝術委員會 (Arts Council England)	美國國家藝術贊助事務部 (National Endowment for the Arts, United States of America)	加拿大藝術協會 (Canada Council for the Arts)	澳大利亞藝術理事會 (Australia Council for the Arts)
委任法定機構首長的核准當局	由國家委員會 ¹ 委任，並經文化、傳媒和體育大臣核准	總統	總督會同內閣委員會	藝術與體育部部長
法定機構首長的委任期	沒有委任期方面的資料。 現任行政總裁在1998年獲委任，其合約將於2008年屆滿。	(a) 4年；及 (b) 可再獲委任。	3至5年	(a) 不超過7年；及 (b) 可再獲委任。
法定機構首長的薪酬福利條件核准當局	由文化、傳媒和體育事務部與財政部磋商後核准	總統向國會建議薪酬福利條件。國會會制定法例，以批准有關建議。	加拿大藝術協會的薪酬福利條件根據庫務委員會秘書處 ² 及加拿大藝術協會管理委員會所核准的行政職位組別薪級訂定。	澳大利亞藝術理事會的薪酬福利條件根據酬金審裁處 ³ 所訂的《釐定主要行政職位的職級架構及服務條款和條件》(Determination of the Principal Executive Office Classification Structure and Terms and Conditions)訂定。

¹ 國家委員會是英格蘭藝術委員會的管治組織，成員人數最多為15名，其中包括主席及9名兼任各個地區藝術委員會主席的委員。

² 庫務委員會秘書處就政府資源管理的政策、指令、規例及項目開支建議，向庫務委員會作出建議和提供意見。

³ 酬金審裁處是一個獨立法定機構，負責釐定下列人士和職位的薪酬，包括津貼及各項可享有的報酬，並就此作出報告及提供意見：

- (a) 聯邦議會議員，包括部長和擔任議會職位的議員；
- (b) 聯邦法院和審裁處的司法及非司法職位；
- (c) 全職及兼職公職人員；及
- (d) 主要行政職位。

	英格蘭藝術委員會 (Arts Council England)	美國國家藝術贊助事務部 (National Endowment for the Arts, United States of America)	加拿大藝術協會 (Canada Council for the Arts)	澳大利亞藝術理事會 (Australia Council for the Arts)
薪酬福利條件的主要組成部分	(a) 基本薪金； (b) 地方津貼； (c) 按表現發放的花紅； (d) 在退休金制度下僱主就行政總裁作出的任何供款； (e) 行政總裁可獲得的任何其他現金以外的福利的估計金錢等值；及 (f) 接受委任時所議定任何數目的款項。	(a) 基本薪金； (b) 其他可享有的相關酬金。	(a) 根據薪酬結構中各級人員的薪幅發放的基本薪金；及 (b) 根據行政職位組別工作表現管理計劃所訂的準則發放的工作表現獎金(薪級內的增薪及一筆過的特別酬金)。	(a) 總酬金 ⁴ ； (b) 退休金薪酬 ⁵ ；及 (c) 工作表現酬金 ⁶ 。

⁴ 總酬金指薪酬、津貼、僱主作出的強制性退休金供款及任何其他主要或純粹供個人享用的福利，款額按對政府所招致的總成本計算，當中不包括工作表現酬金、公務旅行津貼或由薪金審裁處所建議的其他項目。

⁵ 退休金薪酬指就退休金法例及計算離職金的目的而釐定的薪酬，款額不多於總酬金的70%。

⁶ 工作表現酬金指按工作表現發放的一筆特別酬金，款額不多於總酬金的15%。

	英格蘭藝術委員會 (Arts Council England)	美國國家藝術贊助事務部 (National Endowment for the Arts, United States of America)	加拿大藝術協會 (Canada Council for the Arts)	澳大利亞藝術理事會 (Australia Council for the Arts)
薪酬款額	在2004年，英格蘭藝術委員會行政總裁的薪酬為152,322英鎊(2,173,635港元) ⁷ 。	國家藝術贊助事務部主席的薪酬屬於行政職位薪級表 ⁸ 第III級，該薪級表是聯邦政府高層職位的基本薪級表。在2005年，主席的薪酬為149,200美元(1,157,195港元) ⁹ 。	截至2005年4月1日，行政職位組別的薪幅如下—— (a) 第一級薪幅為91,800加元至108,000加元(604,962港元至711,720港元) ¹⁰ ； (b) 第二級薪幅為102,800加元至121,000加元(677,452港元至797,390港元)； (c) 第三級薪幅為115,100加元至135,500加元(758,509港元至892,945港元)； (d) 第四級薪幅為132,200加元至155,600加元(871,198港元至1,025,404港元)； 及 (e) 第五級薪幅為148,100加元至174,300加元(975,979港元至1,148,637港元)。	截至2005年7月1日，澳大利亞藝術理事會總經理的總薪酬介乎190,000澳元至332,400澳元(1,111,500港元至1,944,540港元) ¹¹ 。

⁷ 在2004年，英鎊與港元的平均匯率為1英鎊兌14.27港元。

⁸ 行政職位薪級表分為5個薪級。

⁹ 在2005年10月，美元與港元的平均匯率為1美元兌7.756港元。

¹⁰ 在2005年10月，加元與港元的平均匯率為1加元兌6.59港元。

¹¹ 在2005年10月，澳元與港元的平均匯率為1澳元兌5.85港元。

	英格蘭藝術委員會 (Arts Council England)	美國國家藝術贊助事務部 (National Endowment for the Arts, United States of America)	加拿大藝術協會 (Canada Council for the Arts)	澳大利亞藝術理事會 (Australia Council for the Arts)
釐定薪酬福利條件所顧及的因素	根據《非政府部門的公共機構——部門指引》，薪酬制度應以下列各項作為評定準則—— (a) 衡工量值； (b) 靈活性； (c) 財務監控；及 (d) 工作表現。	(a) 公共服務及報酬公民委員會¹²根據下列考慮因素作出建議—— (i) 新聘或留任；及 (ii) 維持適當道德操守標準所涉及的公共政策事宜； (b) 所涉公職和職位提供的服務在當時的市場價值； (c) 國內整體經濟情況；及 (d) 聯邦政府的財政狀況。	行政職位分級制依循曦士集團(Hay Group)¹³為庫務委員會制訂的薪酬結構和框架。所有屬於行政職位組別的高級管理人員及高級職員的工作職務會由曦士集團或獨立顧問等外界機構或人士進行評估。 曦士評估方法(Hay Method)是確定某機構單位內各個職位的相對價值(或重要性)，而彼此之間的關係是根據某職位若由能者履任，應可為該單位達致擬定的目標作出貢獻的相對程度來衡量。	(a) 政府的勞資關係政策； (b) 有關公職或職位的工作價值、角色和職責； (c) 澳大利亞的公務人員薪酬政策，即薪金及聘用條件的改善與生產力的提高掛鉤； (d) 聘用機構招聘及挽留具備所需質素和技能的人員的能力；及 (e) 其他相關因素，例如薪金審裁處所定的薪酬和市場參考指標的變動情況。

¹² 公共服務及報酬公民委員會是一個法定機構，負責檢討下列人士或職位的薪酬：

- (a) 美國副總統、參議員、眾議院議員、波多黎各特派代表、眾議院議長、參議院臨時主席，以及參眾兩院的多數黨和少數黨領袖；
- (b) 1964年《聯邦立法機關人員薪酬法令》(Federal Legislative Salary Act)所訂的立法機關公職和職位；
- (c) 1964年《聯邦司法機關人員薪酬法令》(Federal Judicial Salary Act)所訂司法機關的大法官、法官及其他人員，當中不包括處理破產事務的法官，但包括美國聯邦錢債法院的法官；
- (d) 根據《美國法典》(2005年版)第II分部第5章第53條所載的行政職位薪級表訂明的公職和職位；及
- (e) 根據《美國法典》(2005年版)第39章第202條委任的美國郵政署理事會的理事。

¹³ 曦士集團(Hay Group)從事職位評值，並系統性地衡量某個職位相對於其他職位的價值，藉以作出薪酬比較。

**立法會就西九龍文娛藝術區發展計劃
接獲的意見書一覽表**

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
文化事務職系大聯盟於2003年11月14日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-20	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-329-1c.pdf
香港藝術中心於2003年11月17日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-21	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-345-1c.pdf
香港藝術發展局於2003年11月提交的意見書(只備中文本)	WKCD-22	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-378-c.pdf
香港博物館館長協會於2003年11月14日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-23	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-329-2c.pdf
中港考古研究室於2003年11月17日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-24	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-345-3c.pdf
進念二十面體有限公司於2003年11月18日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-25	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-359-4c-scan.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
香港地產行政學會於2003年11月11日提交的意見書	WKCD-26	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-322-1c.pdf
建築師事務所商會有限公司於2003年11月1日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-27	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-322-2c.pdf
香港工程師學會於2003年11月13日提交的意見書	WKCD-28	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-329-3c.pdf
香港規劃師學會於2003年11月7日提交的意見書	WKCD-29	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-322-4c.pdf
香港測量師學會於2003年11月14日提交的意見書	WKCD-30	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-345-4c.pdf
香港地產建設商會於2003年11月18日提交的意見書	WKCD-31	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-359-5c.pdf
環境藝術館於2003年11月18日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-32	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-359-3c.pdf
香港建造商會於2003年11月12日提交的意見書	WKCD-33	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-322-5c.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
香港建築師學會於2003年10月17日提交的意見書	WKCD-34	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-322-3c.pdf
香港基督教服務處於2003年11月提交的意見書(只備中文本)	WKCD-35	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-345-2c.pdf
香港工程於2003年11月17日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-36	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-359-1c.pdf
城市觀察組於2003年11月13日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-37	http://www.legco.gov.hk/yr03-04/chinese/panels/plw/papers/haplw1118cb1-410-1c.pdf
民主黨於2005年1月6日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-50	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-697-3c.pdf
香港地產行政學會於2004年12月10日提交的意見書	WKCD-51	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-477-1c.pdf
香港基督教服務處於2004年12月16日提交的意見書	WKCD-52	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-477-2c.pdf
香港藝術中心於2004年12月16日提交的意見書	WKCD-53	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-477-3c.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
香港測量師學會於2004年12月3日提交的意見書	WKCD-54	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-477-4c.pdf
香港測量師學會於2005年1月31日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-55	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/panels/plw/papers/plw0131cb1-840-4e.pdf
香港地產建設商會於2004年12月8日提交的意見書	WKCD-56	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-477-5c.pdf
香港建築師學會於2004年12月11日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-57	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-504-1c.pdf
香港建築師學會於2004年12月16日提交的意見書	WKCD-58	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-536-1c-scan.pdf
香港建築師學會於2005年1月25日提交的意見書	WKCD-59	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-778-4ce.pdf
香港工程師學會於2004年12月13日提交的意見書	WKCD-60	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-504-2c.pdf
香港工程師學會於2005年1月28日提交的意見書	WKCD-61	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-822-1c.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
香港博物館館長協會於2004年12月15日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-62	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-512-1c.pdf
香港建築師學會於2004年12月16日的規劃地政及工程事務委員會特別會議席上的發言講稿(只備中文本)	WKCD-63	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw1216cb1-578-1c.pdf
香港國際藝評人協會於2005年1月12日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-64	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-697-1c-scan.pdf
香港建造業總工會於2005年1月4日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-65	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-697-2c.pdf
工程界社促會於2005年1月提交的意見書	WKCD-66	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-697-4c.pdf
香港演藝學院於2005年1月21日提交的意見書	WKCD-67	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-778-1c.pdf
香港話劇團於2005年1月24日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-68	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-778-2c.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
香港話劇團於2005年2月4日提交的意見書	WKCD-69	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-884-1c.pdf
香港芭蕾舞團於2005年1月24日提交的意見書	WKCD-70	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-778-3c.pdf
香港舞蹈團於2005年1月27日提交的意見書 (只備中文本)	WKCD-71	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-801-1c.pdf
香港藝術行政人員協會有限公司於2005年 1月26日提交的意見書	WKCD-72	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-801-2c.pdf
香港中樂團於2005年1月28日提交的意見書 (只備中文本)	WKCD-73	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-811-1c.pdf
太古地產提交題為“文化海港理念”的小冊子	WKCD-74	--
西九龍文化界聯席會議於2005年1月31日提交的意見書	WKCD-75	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-840-2c.pdf
春天創意有限公司於2005年1月31日提交的意見書	WKCD-76	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-840-3c.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
京崑劇場有限公司於2005年1月31日的規劃地政及工程事務委員會特別會議席上的發言講稿(只備中文本)	WKCD-77	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-849-1c.pdf
水墨會有限公司於2005年1月31日的規劃地政及工程事務委員會特別會議席上的發言講稿	WKCD-78	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-849-2c.pdf
水墨會有限公司提交題為“有關西九龍文娛藝術區的水墨博物館的立場書”(限閱文件)	WKCD-79	--
藝穗會於2005年1月31日的規劃地政及工程事務委員會特別會議席上的發言講稿(只備中文本)	WKCD-80	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/panels/plw/papers/plw0131cb1-889-1c.pdf
朱幼麟先生, JP於2005年2月15日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-82	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-909-1c.pdf
歷豐諮詢集團於2005年2月15日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-93	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd93-e.pdf
香港測量師學會於2005年3月16日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-105	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020316cb1-wkcd105-scan-e.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
香港測量師學會於2005年3月22日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-108	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020323cb1-wkcd108-e-scan.pdf
西九龍民間評審聯席會議於2005年4月7日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-113	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020408cb1-wkcd113-c.pdf
香港崇德社於2005年4月11日提交的意見書	WKCD-116	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd116-c.pdf
水墨會有限公司於2005年4月18日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-122	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020506cb1-wkcd122-c.pdf
春天創意有限公司於2005年4月25日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-123	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020422cb1-wkcd123-c.pdf
西九龍民間評審聯席會議於2005年4月21日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-138	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020422cb1-wkcd138-c.pdf
香港當代文化中心於2005年4月22日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-139	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020422cb1-wkcd139-c.pdf
水墨會有限公司於2005年5月3日提交的意見書	WKCD-141	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020506cb1-wkcd141-c.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
香港戲劇協會於2005年5月10日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-149	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd149-c.pdf
水墨會有限公司於2005年5月20日提交的意見書	WKCD-154	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020506cb1-wkcd154-c.pdf
西九龍民間評審聯席會議於2005年5月提交的意見書(只備中文本)	WKCD-165	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd165-c.pdf
Planet Time於2005年6月連同一張視像光碟一併提交的意見書(只備英文本)	WKCD-166	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd166-e.pdf
水墨會轉交的函件。該封函件於2005年6月25日向南華早報編輯發出，用以回應該報於2005年6月21日刊登的一篇題為“Asian arts hub”的文章	WKCD-167	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd167-c.pdf
香港更美好連同一份資料單張於2005年7月12日一併提交的意見書	WKCD-168	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd168-ce.pdf
香港更美好於2005年7月14日提交的來函(只備英文本)	WKCD-170	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd170-e.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
歷豐諮詢集團於2005年9月8日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-178	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd178-e.pdf
Planet Time於2005年9月5日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-179	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd179-e.pdf
香港測量師學會於2005年9月12日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-180	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd180-e.pdf
西九龍民間評審聯席會議於2005年9月12日提交的意見書	WKCD-181	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd181-c.pdf
香港更美好於2005年9月12日提交的意見書	WKCD-182	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd182-c.pdf
朱幼麟先生, JP於2005年9月12日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-183	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd183-c.pdf
活力星國際有限公司於2005年9月9日提交的來函	WKCD-184	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd184-c.pdf
太古地產有限公司於2005年9月9日的來函(只備英文本)	WKCD-185	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd185-e.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
Planet Time於2005年9月9日提交的意見書	WKCD-187	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd187-c.pdf
Planet Time於2005年9月14日提供題為“The West Kowloon Cultural Village”的小冊子(只備英文本)	WKCD-188	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd188-e.pdf
香港崇德社於2005年9月14日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-189	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd189-e.pdf
香港地產建設商會於2005年9月12日提交的來函(只備英文本)	WKCD-190	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd190-e.pdf
歷豐諮詢集團於2005年9月14日提交的介紹資料(只備英文本)	WKCD-191	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd191-e.pdf
香港崇德社於2005年9月20日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-192	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020913cb1-wkcd192-e.pdf
鄧樹榮先生於2005年9月提交的意見書(只備英文本)	WKCD-194	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs020928cb1-wkcd194-e.pdf
香港建築師學會於2005年9月25日提交的意見書	WKCD-195	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020928cb1-wkcd195-ec.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
Planet Time於2005年9月30日提交的意見書	WKCD-196	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs020928cb1-wkcd196-c.pdf
Planet Time於2005年10月14日提交的意見書	WKCD-200	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs021015cb1-wkcd200-c.pdf
香港地產建設商會於2005年10月21日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-202	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs021029cb1-wkcd202-e.pdf
香港科技大學社會科學部助理教授馬嶽博士於2005年10月24日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-203	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs021029cb1-wkcd203-c.pdf
太古地產有限公司於2005年10月24日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-205	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs021029cb1-wkcd205-e.pdf
Professional Property Services Limited 於2005年10月26日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-206	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs021029cb1-wkcd206-e.pdf
香港更美好於2005年10月27日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-207	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs021029cb1-wkcd207-e.pdf

意見書	WKCD 文件編號	立法會網站的超文本連結
海港商界論壇於2005年10月27日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-208	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs021029cb1-wkcd208-e.pdf
香港建築師學會於2005年10月26日提交的意見書	WKCD-209	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs021029cb1-wkcd209-c.pdf
香港大學民意研究計劃鍾庭耀博士於2005年10月27日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-210	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs021029cb1-wkcd210-e.pdf
歷豐諮詢集團於2005年10月26日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-213	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs021029cb1-wkcd213-e.pdf
香港崇德社於2005年11月14日提交的意見書(只備英文本)	WKCD-216	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/english/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd216-e.pdf
香港更美好於2005年11月18日提交的意見書(只備中文本)	WKCD-217	http://www.legco.gov.hk/yr04-05/chinese/hc/sub_com/hs02/papers/hs02cb1-wkcd217-ec.pdf

畢爾包都會振興協會 的架構、職能及運作

架構

會員大會是畢爾包都會振興協會(下稱“都會30協會”)的最高辯論及決策組織，成員包括都會30協會所有創會會員及正式會員。會員大會轄下設有受託人委員會，負責為都會30協會訂立具體目標。受託人委員會成員包括主席、兩名副主席(其中一人為司庫)、1名秘書長及23名委員，各成員均為都會30協會創會會員的代表。

2. 管治委員會獲受託人委員會委派，為都會30協會的管理組織，成員包括主席、兩名副主席(其中一人為司庫)、1名秘書長及13名成員。他們均從受託人委員會的委員中選出。管治委員會每3至4星期聚會一次。

職能

3. 都會30協會的職能包括 ——
- (a) 制訂並推行畢爾包都會振興策略計劃(下稱“策略計劃”);
 - (b) 執行因應策略計劃而進行的推廣活動，尤其是改善畢爾包都會內外形象的活動；
 - (c) 推行研究及訓練計劃，將有關畢爾包都會及其他都會情況的知識推廣，從中汲取有用的經驗；及
 - (d) 作為所有界別的匯點，加強公私營機構的合作，以求就涉及雙方共同利益並影響到畢爾包都會的問題達成雙方同意的解決辦法。

運作模式

4. 都會30協會主要藉採用一個分3期進行的工作模式(即探究知識、激發創意及獲致承擔)，激發各界領袖及不同機構的興趣及動力，以發揮群策群力的效果。

探究知識

5. 都會30協會認為，其主要職能為探究所需知識，並運用該等知識進一步推展畢爾包振興計劃。在履行此職能時，該協會會籌辦關乎下列各知識來源的各類活動 ——

- (a) **塑造畢爾包都會振興計劃的推展模式**，以促進對畢爾包都會中互相影響的多重關係及相關利益者的瞭解，並在對這複雜推展過程的管理上找尋任何可予改進的機會。就這方面所籌辦的活動有課程及研討會；
- (b) **推廣以預先計劃、管理及評估工具推展振興計劃**，透過研究、提倡對不同情況加以分析的做法，鼓勵不同公共及私人利益相關者進行策略性對話，並提交其周年進度報告，作為分析及監察振興計劃的工具；
- (c) **與本地及外界的智囊團合作**，以期找出並汲取所需知識，令振興過程取得成效。就這方面籌辦的活動有討論、座談會、聯合計劃、研究及課程、周年聚會及於不同機構作出解說描述；及
- (d) **研究外國都會的經驗**。例子之一，是在1999年對先進的國際市區策略發展模式進行研究，當時都會30協會的133名成員均有參加，並得到20位國際專家的支持。該次研究的結果，是取得成功振興畢爾包都會的圖景(即畢爾包2010)。

激發創意

6. 一俟透過上述4個途徑取得所需知識，都會30協會便會透過加強資訊分享渠道而達致各成員間高度互動，並協助把所得知識轉化為創意計劃，從而激勵振興計劃的推展。舉例而言，該協會會編製多份刊物(包括一份內部通訊)，並透過互聯網及內聯網，讓各成員得知畢爾包振興計劃的進展。都會30協會亦為各個推廣委員會提供支援服務，而該等委員會是充當特別渠道，其成員可將知識轉化為各項創意計劃而立即予以推行。

獲致承擔

7. 把知識轉化成為創意計劃後，都會30協會便會尋求各成員及社會整體支持該等創意計劃，確保這些計劃可落實推行。該協會亦會透過社會對振興計劃的評價，以及加強其作為獲致承擔的催化劑的角色，從而達致上述目標。就前一項工作而言，都會30協會致力在各成員及社會整體之間營造正面形象，鼓勵他們把各項振興計劃視為令經濟及社會受惠的良機。在這項正面評價的基礎上，本地與海外的公眾意見均表示支持，並對都會的未來作出真正及有效的承擔。為達致上述目標而舉辦的活動，包括展覽會、都會30協會為提高公眾對振興計劃的認可而按不同主題舉辦的活動、發放新聞稿、刊登輿論文章及廣告，以及參與不同的國際論壇等。此外，亦會透過都會30協會的所有刊物、會議、活動及收集所得的知識來促進公眾的參與和學習，從而令公眾參與各項振興計劃。都會30協會的圖書館是開放予公眾使用的，公眾可免費取得所有資料。

**英國金融服務管理局轄下
金融服務消費者委員會
及金融服務從業員委員會的運作情況**

英國金融服務管理局負責就多項事宜，包括其政策、規則、費用及處理投訴的安排，徵詢消費者及業界從業員的意見。在此方面，根據《金融服務及市場法令》，金融服務管理局有法定責任成立金融服務消費者委員會(下稱“消費者委員會”)及金融服務從業員委員會(下稱“從業員委員會”)，以代表該兩個組別人士的權益。根據法例，金融服務管理局須考慮該兩個委員會提交的意見書。如不贊成意見書所載的意見或建議，必須作出書面解釋。

金融服務消費者委員會

2. 消費者委員會獨立於金融服務管理局，可在其認為適當的情況下公開就某些事宜發表言論。該委員會有13名非全職成員，全部根據諾倫原則透過公開招聘程序委任。他們為委員會提供多方面的相關經驗，例如金融服務、法規、處理弱勢消費者、消費者保障、消費者教育、前線金融諮詢服務、法律專業知識、競爭政策、公共政策分析、市場研究及傳媒工作。在具備上述各方面的專門知識的情況下，消費者委員會可就消費者的權益和關注的事項，向金融服務管理局提供意見。消費者委員會亦負責評估金融服務管理局在達致保障消費者權益，以及提高公眾對金融制度的瞭解這兩方面的目標有多大成效。除了向金融服務管理局就其政策建議提供意見外，消費者委員會亦會提出本身關注的事項，並就消費者關注的範疇及特定事項進行研究，以提供足夠的資料，鼓勵進行深入的討論和提出詳細的意見。

3. 在履行上述職能時，消費者委員會須就金融服務管理局、政府及歐洲委員會在金融服務方面的諮詢，以及國會轄下委員會的查詢作正式回應。消費者委員會在各項政策建議諮詢公眾之前，向金融服務管理局提出其對該等建議的意見。如此一來，消費者委員會便可對諮詢文件中與消費者資訊及保障有關的部分發揮影響力。此外，消費者委員會亦透過其他會議及往來書信，與金融服務管理局溝通。

4. 獲委任加入消費者委員會的人士以合約形式獲委任一段特定時間。普通成員年薪8,000英鎊，並不足夠作為全職工作的收入。當局預期這些成員每年工作約25天，但實際的工作時間更長。消費者委員會的主席每年工作約100天，本身必須具備消費者運動的背景。消費者委員會每月舉行會議，討論重要的政策事宜、規管事項及工作計劃，同時亦會每月舉行規模較小的工作小組會議，討論範疇較廣的事宜，例如金融服務管理局或其他機構的內部政策發展計劃、委員會特別關注的事項，又或是金融服務管理局對委員會提出的特定問題的回應。消費者委員會擁有本身的財政預算，並由金融服務管理局全職人員組成的秘書處協助處理文書工作。委員會須發表年報，並須把年報提交國會。

5. 過往經驗顯示，雖然消費者委員會的成員由金融服務管理局委任，而其全職人員亦來自該管理局，但該委員會可完全獨立運作。儘管該委員會的會議以閉門方式進行，但其運作完全具透明度。所有提交該委員會省覽的建議書均會刊登及上載至互聯網，使公眾可在該委員會的成員就有關建議發表意見前提出意見。消費者委員會亦與英國金融申訴專員服務計劃、消費者求助熱線及各消費者協會緊密合作。金融服務管理局須向公眾解釋不接納該委員會的意見的原因，亦令金融服務管理局必須加倍注意消費者的權益。

金融服務從業員委員會

6. 從業員委員會由金融服務管理局成立，負責就影響受規管機構的事宜提供意見。該委員會的成員從業界最資深的人士中選出，並主要透過業內各個行業的協會提名，代表各個受規管的金融界別。雖然委任從業員委員會的成員屬金融服務管理局的職責範圍，但若金融服務管理局要委任或罷免從業員委員會的主席，則必須取得財政部的批准。委員會的成員由不同人士輪流擔任，以確保在連貫性及提供新意見兩者之間取得平衡。

7. 從業員委員會代表從業員的利益，並向金融服務管理局提供業界的意見，以助管理局達致其目標。該委員會旨在透過達致下列目標，代表各界別在策略性層面上就重要的政策事宜提供意見：

- (a) 只要金融服務管理局的政策影響受規管機構、個別人士及市場，在諮詢前、正式進行諮詢及公布諮詢結果的各段期間，檢討該等政策所帶來的影響；

- (b) 檢討金融服務管理局在達致其目標及遵從良好規管原則方面的成效，並向管理局作出匯報；
- (c) 隨時準備金融服務管理局就特定的高層次事項對其作出諮詢；
- (d) 積極請金融服務管理局注意那些被從業員認為很可能是十分重要或具爭議性的事宜；
- (e) 按其意願委聘顧問進行研究，以協助其履行職權，特別是每半年進行一次受規管機構調查，收集從業員對規管機構所發揮的影響力和成效的意見；
- (f) 可取得其為了進行工作而合理地要求的一切資料，但那些與指定受規管機構、個別人士或市場有關的機密資料則屬例外；及
- (g) 可與金融服務管理局的主席和董事會接觸，並最少每年一次與他們舉行正式會議。

8. 從業員委員會主席與金融服務管理局主席定期舉行會議，並透過管理局主席與管理局董事會接觸。該等會議為各方提供就一些特別重要及開始受人關注的事項進行溝通的機會。從業員委員會的年報須正式提交金融服務管理局董事會。從業員委員會成員與金融服務管理局的董事及高級行政人員之間，經常有非正式及特別的接觸。行政總裁會定期出席從業員委員會的會議，提供其職責範圍內各項現有事務的最新資料。金融服務管理局的高級行政人員亦會定期出席會議，介紹政策發展計劃，以便在就該等計劃進行較廣泛的正式諮詢工作之前，徵詢從業員委員會的意見。

9. 在金融服務管理局秘書處提供行政支援的情況下，從業員委員會並無直接聘請僱員，而且並無向金融服務管理局要求預留財政預算。擬備年報及進行受規管機構調查等工作所需的費用這類特別開支，經商定後由金融服務管理局支付。儘管如此，根據觀察所得，從業員委員會一直可透過以上述方式進行諮詢前的工作而取得成果。雖然從業員委員會默默地工作，但該委員會有系統地提供一個渠道，以具透明度的方式研究有關問題，而不是單靠個別行業進行游說，以爭取支持。從業員委員會現時可有效影響政府所作的決定及左右有關結果。消費

者委員會亦發現，透過與從業員委員會合作，代表消費者的成員能夠更清楚瞭解業界的需要，令雙方可就更多事宜作出妥協。

10. 雖然該兩個委員會的工作並無關連，但仍可互相保持若干非正式的聯繫。該兩個委員會似乎一直合作無間，他們各自從本身的立場提出意見，但亦能完全瞭解對方的關注。雖然該兩個委員會代表不同方面的利益，但金融服務管理局亦能使他們以工作夥伴的形式合作，而不是採取敵對的態度。該兩個委員會甚至有份參與金融服務管理局主要人員的委任工作。這項安排可提高有關主要人員就達致金融服務管理局的目標方面的問責性。