

香港設立法定文物信託的 可行性、架構和推展計劃研究

最後報告

(中文譯本)

二零一三年四月十六日



G H K

GHK (Hong Kong) Ltd

香港灣仔皇后大道東 145 號恒山中心 19 樓

電話：(852) 2868 6980 傳真：(852) 2530 4302 電郵：email@ghkint.com.hk

Www.ghkint.com

聯同

寶鼎管理顧問有限公司

Boyden

management consulting

目錄

1 緒言	3
1.1 背景	3
1.2 本研究的目的	3
1.3 本研究的範圍和預期的研究成果	4
2 香港在管理／保育文物方面面對的挑戰	5
2.1 引言	5
2.2 體制、法律和行政問題	5
2.3 香港的地理和社會因素	9
3 香港須探討的重點問題和借鑑海外與本地的經驗	12
3.1 引言	12
3.2 檢討海外實例的優點、缺點和經驗	13
3.3 為何需要在香港設立文物信託基金？	24
3.4 香港的文物信託基金可做什麼？	26
3.5 香港的文物信託基金是否必須是法定機構？	28
3.6 如何動員香港公眾支持？	29
3.7 會員制的文物保育機構在香港是否可行？	29
3.8 如何控制香港的文物信託基金的開支？	30
3.9 如何籌募香港的文物信託基金的經費？	32
3.10 如何確保香港的文物信託基金有效運作？	33
3.11 重要經驗概略	35
4 用以檢視不同文物信託基金形式的框架：「3R」方法	37
4.1 引言	37
4.2 用以檢視不同文物信託基金形式的框架：「3R」方法	37
4.3 一個文物信託基金的元素	40
5 為分析文物信託基金結構和落實方法而建議的文物信託基金形式	45
5.1 引言	45
5.2 文物信託基金的建議職責	45
5.3 文物信託基金的其他建議特點	47
5.4 設立文物信託基金對解決香港文物的管理／保育問題的成效	48
6 結構和推展計劃	50
6.1 引言	50
6.2 董事局及管治架構	50
6.3 內部組織架構	55
6.4 開支及收入結構	60
6.5 調整政府的角色和職責	70
6.6 推展計劃	75
6.7 過渡計劃	77
7 結語	80

附錄列表

附錄 1：香港的文物保育：現有架構的發展歷程

附錄 2：海外研究實例

附錄 3：香港的機構

附錄 4：設立法定文物信託基金的利弊

附錄 5：主要職位的職責說明初稿

附錄 6：有關文物信託基金員工及租金開支的補充資料

詞彙及縮略語

文物保育專員辦事處(保育辦)

加拿大遺產基金會(加遺會)

古物古蹟辦事處(古蹟辦)

市區重建局(市建局)

西九文化區管理局(西九管理局)

活化歷史建築伙伴計劃(活化計劃)

英格蘭遺產管理局(英遺局)

維修資助計劃(資助計劃)

澳洲國家信託基金(澳託)

《環境影響評估條例》(《環評條例》)

醫院管理局(醫管局)

1. 緒言

1.1 背景

香港特別行政區(特區)政府一直按照二零零七年頒布的文化保育政策推展文化保育工作。

這項政策聲明載於政府在二零零七年十月十一日¹發表有關《文化保育政策》的立法會摘要文件，原文如下：

「以適切及可持續的方式，因應實際情況對歷史和文物建築及地點加以保護、保存和活化更新，讓我們這一代和子孫後代均可受惠共享。在落實這項政策時，應充分顧及關乎公眾利益的發展需要、尊重私有產權、財政考慮、跨界別合作，以及持份者和社會大眾的積極參與。」

特區政府表明，在香港成立文物信託基金屬長遠方案，待擬議的文化保育措施落實五年後才予考慮，以支持文化保育工作和更有效地動員社會各界支持。

二零零七年頒布的文化保育政策在落實近五年後(見附錄1)，發展局的文化保育專員辦事處(保育辦)於二零一一年十一月委聘 GHK (Hong Kong) Limited 進行研究，探討在香港設立法定文物信託基金的可行性、架構和推展計劃。

1.2 本研究的目的

本研究的目的，是探討在香港設立法定文物信託基金的可行性、架構(涵蓋立法、財政、組織和運作等方面)及推展計劃，以便日後推行文化保育工作。本研究會探討文物信託基金如何支持現有政府機構的工作，以達致下述目標：兼顧發展需要與尊重私有產權；減輕政府的財政負擔；以及鼓勵活躍的持份者以至公眾等各界別人士參與文化保育工作。

¹ 檔號 DEVB(CR)(W) 1-55/68/01 的立法會參考資料摘要。

如《顧問研究工作簡介》所述，日後成立的法定信託基金的職能是協調和推行措施，以適切及可持續的方式，因應實際情況對政府擁有和私人擁有的歷史和文物建築及地點加以保護、保存和活化，讓我們這一代和子孫後代均可受惠共享。

就本研究而言，「文物」的定義涵蓋古蹟、歷史建築物或考古或古生物地點或構築物，以及與這些建築物、地點和構築物有關的文化和歷史元素。信託基金的概念以其最廣義為準，即負責管理文物的機構。這不僅涵蓋英格蘭管理局(English Heritage)一類的法定機構，亦包括國家和市級文物保護組織，例如澳洲國民信託(National Trusts of Australia)。

1.3 本研究的範圍和預期的研究成果

- 概述香港的文物保育事宜和面對的挑戰；
- 借鑑海外和本地研究，就在香港設立文物信託基金一事開列重點問題；
- 訂立框架以探討各種文物信託基金形式；
- 借鑑其他地方的經驗和因應本港的特定情況，探討在香港設立法定文物信託基金的可行性；
- 建議一種可行的信託基金形式(包括其主要特色、角色、職責和權力)，在香港推展；
- 制訂建議信託基金的管治、結構、運作和財政形式，並草擬信託基金主要職位的職責；以及
- 為建議信託基金制訂推展和過渡計劃，包括劃分信託基金與政府之間的職責，並列明信託基金的開支。

2. 香港在管理／保育文物方面面對的挑戰

2.1 引言

香港在管理和保育文物資產工作上，面對很多挑戰，反映了二十一世紀的香港在體制、法律和行政方面的情況，以及具體的地理和社會因素。在評估設立文物信託基金是否必要和可行時，我們須檢視有關問題，並決定設立信託基金(無論何種形式)是否較其他安排更能有效解決有關問題。

2.2 體制、法律和行政問題

2.2.1 所涉及政策層面甚廣

香港沒有一個單一的機構有全權處理文物保育所涉及的種種事宜。文物保育的課題十分複雜，所涉及的政策層面甚廣，包括土地用途規劃、建築物規例、市區重建、環境、教育及文化，故文物保育屬政府多個政策局／部門和機構的職權範圍。土地用途規劃、環境、文化等工作歸屬不同政策部門和機構職權範圍的情況，在香港境外的司法管轄區亦十分常見。與其他眾多課題一樣，文物保育工作涉及不止一個政策範疇，是由於其涵蓋範圍廣泛，未必與架構複雜有關。

發展局轄下保育辦於二零零八年成立，負責推展文物保育政策。在現行體制架構下，保育辦與多個政府部門緊密合作，推行文物保育措施。保育辦作為處理文物事務的中心，負責本地和海外的聯繫工作；古物古蹟辦事處(古蹟辦)則負責制訂適用於現時由不同政策局／部門管理的文物物業的保育原則。古蹟辦的理想宣言，是保存香港的考古及建築文物，並藉進行研究、教育和宣傳，加強市民對保存文化遺產的認識、欣賞、尊重和責任感²。此外，衛奕信勳爵文物信託的目標是促進香港文物的保存及保護工作。新設文物信託基金的角色、目標和職能，須與衛奕信勳爵文物信託清楚區分。

² 網址為 <http://www.amo.gov.hk/b5/vision.php>。

2.2.2 法律架構的適用範圍狹窄

二零零七年，政府發表文物保育政策聲明時，已決定短期內不會循立法途徑加強文物保育。然而，當局亦承認，《古物及古蹟條例》「只訂明一種保護方法(即宣布建築物為古蹟)，有欠彈性」¹，加上業主可對法定古蹟採取的工程備受限制，必須取得古物事務監督批給許可證才可施工，令「業主沒有誘因同意當局宣布名下物業為古蹟。」

政府同時承認現行的行政評級制度有不足之處，「這個制度並無法律效力，評級亦不會令建築物受到法定保護。已評級的私人歷史建築，如業主決定把建築物拆卸，(而在土地、城市規劃等方面又沒有限制)，除非古物事務監督把該建築物宣布為古蹟或暫定古蹟，否則政府無法阻止拆卸。」¹

文物建築亦可通過《環境影響評估條例》(《環評條例》)獲得法定保護。任何建築物／場地一經識別為「文化遺產地點」，全部或部分位於該地點範圍內的建造工程，必須在履行《環評條例》下的法定程序及獲發環境許可證後才可進行。

所有新公共工程的工程項目倡議者和工程代理均須進行《文物影響評估》，以探討擬議工程項目會對文物地點造成多少影響；如造成不良影響，則須制訂緩解措施。文物影響評估是保護文物的行政機制 – 並非法定的機制。

另一個非法定機制是《香港規劃標準與準則》，其中有章節載列保育文物建築的條文，包括訂明由規劃署編製的《分區計劃大綱圖》附連的說明書，須註明法定及暫定古蹟、已評級歷史建築及具有考古學價值地點，如有任何發展或改劃用途地帶建議會影響這些地點或建築及其四周環境，須事先諮詢古蹟辦。

政府有一個內部機制，監察對古蹟／暫定古蹟或已評級／擬評級的歷史建築進行的拆卸／改動。在這個機制下，如屋宇署、地政總署及規劃署接獲申請或查詢，又或部門人員在執行定期巡查等日常職務時，知悉任何可能威脅由私

人擁有的具考古價值的遺址、古蹟及歷史建築的情況，會立即通報保育辦及古蹟辦。民政事務總署轄下各區民政事務處亦會協助，如屬下員工在執行日常職務時得悉任何法定古蹟／暫定古蹟或已評級／擬評級的歷史建築會被拆卸／改動，亦會通知保育辦和古蹟辦。

《基本法》第 6 及 105 條是保護香港私人財產權利的兩條重要條文。《基本法》第 6 條訂明，香港特區依法保護私有財產權。《基本法》第 105 條訂明，香港特區依法保護私人 and 法人財產的取得、使用、處置和繼承的權利，以及依法徵用私人 and 法人財產時被徵用財產的所有人得到補償的權利。

雖然法例並無規定須就建築評級舉辦公眾參與活動，以聽取及考慮公眾意見，但古物諮詢委員會(古諮會)已透過諮詢過程邀請公眾就任何正進行評級的歷史建築發表意見。古諮會為提高透明度³，由二零零五年九月開始開放會議，讓公眾旁聽，並把古諮會公開會議的討論文件及會議記錄，包括法定古蹟及歷史建築的評審、發展和保育方案，上載古諮會網頁，供公眾閱覽。

由於《基本法》訂明保護私有財產權利，加上保育文物法律架構的應用範圍狹窄(即僅提供一種形式的法定保護)，令當局難以對私人擁有的已評級建築執行保育政策，亦令古物事務監督、保育辦及古蹟辦難以向各界持份者爭取支持。

2.2.3 劃一的建築物規例

所有在私人土地上的歷史建築和相關工程均受《建築物條例》及其附屬規例規管。由於歷史建築落成多年，其設計和設施通常未能符合現行的建築安全和衛生標準，也不符合現行的法規要求，但《建築物條例》沒有規定必須把現有建築提升至符合現行標準，除非有意對現有歷史建築進行改建或加建工程，或更改其用途，則另當別論。不過，

³ 網址為 http://www.devb.gov.hk/tc/publications_and_press_releases/press/index_id_3903.html。

如果對建築物進行的改建或加建工程，目的是把建築物改作不同於原來的用途，必須根據《建築物條例》擬備改建及加建工程建議，並提交屋宇署審批；但擬議工程如因《建築物條例》第 41(3)、(3B)及(3C)而獲得豁免，無須通過審批規定的，則另當別論。擬議改建和加建工程及建築物受影響範圍必須符合現行建築物安全及衛生的規定。為使業主在歷史建築進行的工程符合《建築物條例》及其附屬法例的規定，屋宇署於二零一二年五月頒布《二零一二年文物歷史建築的活化再用和改動及加建工程實用手冊》，就規劃及設計歷史建築的活化再用和改動及加建工程提供指引。

2.2.4 競爭政府撥款

在香港，文物保育需面對的另一個問題，就是與其他政府政策競爭撥款。政府有責任確保其非經常與經常資源用得其所，令社會獲得最大裨益。

「活化歷史建築伙伴計劃」(活化計劃)所訂的程序，旨在確保公帑用得其所，並取得成效。因此，活化計劃運作兩年後，政府便不會再提供資助，獲選的非牟利機構在歷史建築內營運社會企業，預期由第三年起便要自負盈虧。如該非牟利機構在經營社會企業及／或保養有關歷史建築方面遇到困難，可把有關樓宇歸還政府。實際上，申請撥款需時，而保育工作又刻不容緩，兩者難以兼顧。在活化計劃下，由於按既定程序為前期翻新工程申請撥款需時，所以非牟利機構擬定業務計劃和項目的預算費用時，須顧及申請撥款所需時間。一般而言，如已進行充分的狀況勘測和取得圖則，及早施工會有利保育歷史建築，以防止該建築物狀況日趨惡化。

2.2.5 難以確定政府在面對其他同樣須處理的問題時，會如何訂立文物保育的優次

儘管政府對文物保育的政策日趨明確，但有兩項因素，令人難以確定政府在面對同樣須處理的問題時，會如何訂立文物保育的優次。

首先，公眾人士大多不甚了解政府如何在私人歷史建築物業主有異議的情況下宣布古蹟的程序，何東花園便是一例。古物事務監督在諮詢古諮會後，宣布計劃根據《古物及古蹟條例》宣布何東花園為古蹟，並告知業主其意向。業主當時表示反對，並根據《古物及古蹟條例》向行政長官提出呈請。行政長官會同行政會議考慮業主提出的反對後，指令不把何東花園宣布為古蹟。

其次，政府保育文物的手法有時較為被動。以景賢里為例，這座建築早於政府採取行動之前已遭到顯著破壞。政府政策偏向被動，除了基於尊重私人業主的意願和權益之外，也由於政府作出任何經常撥款的安排均受到制約。因此，私人歷史建築如非面臨重大的發展／拆卸威脅，政府是不會在未得業主同意便主動把歷史建築物宣布為古蹟的。

2.3 香港的地理和社會因素

2.3.1 地理因素：要求重建的市場壓力和私人業權

土地用途規劃與文物保育之間的矛盾尤為突出。香港可供發展的土地短缺，導致市場不斷要求重建現有構築物和小區，形成非常強大的市場壓力。政府若不出手干預，這種情況可能會對加強文物保育這個較大的目標構成困難。在香港，社會大部分財富都是以土地的價值來計算，所以這個課題非常重要，亦因此有很多業主擔憂文物評級會對其物業價值造成負面影響。

社會普遍認同，以經濟誘因鼓勵私營界別參與文物保育一駕馭市場力量，藉以推動敏感的土地發展項目—是可緩解業主疑慮的一種方法。政府要在保育歷史建築與尊重私人業權之間取得適當平衡，難度無疑甚高。由於每宗個案的情況不盡相同，政府須按每宗個案的情況考慮可提供的經濟誘因，例如換地或轉移發展權。

現時積壓的歷史建築評級個案，主要問題在於業權或業主反對。截至二零一三年二月，古諮會已完成評審超過 1,200 幢歷史建築的級別，並繼續與有關業主保持聯絡。此外，

古諮會已在二零一三年二月二十日的會議上同意，繼續為現有載列 1,444 座歷史建築名單上餘下項目進行評級，同期間亦會評審市民建議給予評級的新項目／類別。

2.3.2 社會因素：「民間建築」及無形價值

在香港，具有很高歷史價值的建築為數不多，但卻有豐富的「民間建築」，例如街市、車站、防禦設施、小型住宅樓房及宗教建築物等，都是別具特色的建築，並構成香港的獨特風貌。隨着這些地方拆卸，以讓路予新的建築物，公眾都感到若有所失。

要社會共證集體歷史方面，文物可以發揮重要的作用。文物是一種社會價值甚高的公共資產，儘管這種價值是無形的，而且往往為人所忽略，直至文物面臨威脅之際，才會有人意識到。

根據二零零零年發表、由愛爾蘭文物局進行的文物認知研究⁴，大部分人心目中的「文物」皆為實物，尤其是古舊或重要的建築物。不過，從拆卸天星碼頭所引起的強烈反響和各方為保留皇后碼頭而作出的積極行動可見，這種「傳統」看法正在轉變中，至少在香港如是。此外，社會上愈來愈多人，特別是年青一輩，認同某些地方對社會的價值超過其實體結構的價值。天星碼頭建於二十世紀五十年代，不算久遠，建築設計亦乏善足陳。然而，經過歲月洗禮，碼頭會使人聯想起乘搭渡輪這種交通工具的便利和樂趣，從而對碼頭產生一種感情，亦即香港人現在常說的「集體回憶」。

再者，在天星碼頭和皇后碼頭的個案中，有人認為拆卸天星碼頭會破壞皇后碼頭周圍的環境氛圍，令皇后碼頭的文物價值受損。就集體回憶而言，不但具體的地點重要，周圍的環境氛圍也很重要。

⁴ 研究報告載於下列網址：

http://www.heritagecouncil.ie/fileadmin/user_upload/Policy/Policy_Paper_on_Awareness_Policy_2000.pdf。

2.3.3 社會因素：市民日益關注，但民間組織仍在萌芽階段

過去 10 年來，文物保育在香港愈來愈受重視。一些具爭議性的社區重建項目，例如搬遷皇后碼頭所引起的公眾關注及抗議行動，便是證明。不過，儘管社會日益關注香港的歷史環境，但這方面的統籌和組織工作尚未成熟，不足以策動廣泛改變。近年來，有若干民間組織出現，為不同保育事宜進行游說工作，還有為關注個別地點而成立的非政府團體。這些「第三經濟類別」的組織不斷發展，應可在文物保育和管理方面有發揮的空間，擔當更重要角色。這些都是可喜的現象，反映市民認同保育文物切合公眾利益。

2.3.4 社會因素：捐獻及會員文化並不普遍

在香港，會員制的組織或贊助形式並不普遍，定期捐獻的文化亦未形成。很多國際文物組織都有強大的會員網絡，部分是藉捐獻或遺贈形式成為會員；如有稅務寬減的誘因，所吸納的會員人數會更多。不過，由於香港的稅率相對較低，可就捐獻提供這類誘因的空間較少。香港市民樂善好施，無庸置疑，每當有緊急事故和災難發生時都會踴躍捐款，但相對於專業團體而言，為社會目的而成立的會員制公共機構數目始終不多，這可能對成立文物組織構成障礙。不過，香港目前也有這類文物組織，只是規模較小，例如亞洲協會香港中心和香港文化遺產基金會等。

3. 香港須探討的重點問題和借鑑海外與本地的經驗

3.1 引言

我們研究了海外的文物機構和本地的機構，研究顯示，如在香港設立文物信託基金，須解決下列重點問題：

- 為何需要在香港設文物立信託基金？
- 香港的文物信託基金可做什麼？
- 香港的文物信託基金是否必須是法定機構？
- 如何動員香港公眾支持？
- 會員制的文物機構在香港是否可行？
- 如何控制香港的文物信託基金的開支？
- 如何籌募香港的文物信託基金的經費？
- 如何確保香港的文物信託基金有效運作？

本節會首先探討海外實例的優點、缺點和經驗，然後因應上述問題逐一分析海外研究實例和本港相關機構的情況，藉此帶出對香港設立文物信託基金有何啓示，並以重要經驗概略作為總結。關於海外和本地實例的詳情，可分別參閱附錄 2 和 3。

3.2 檢討海外實例的優點、缺點和經驗

GHK 團隊已廣泛研究世界各地的文物信託和其他文物機構，以找出值得深入探討的實例，尤其在與國際國民信託聯盟 (International National Trust Organisation) 商議後，獲得該組織從其會員和二零一一年十月在加拿大維多利亞市舉辦的雙周年會議提供最新資料。GHK 團隊初步鑑定了多個值得研究的實例，從法律架構、管治方式、財務安排和運作方式等各方面進行研究。

GHK 團隊根據與客戶商討和初步研究所得的結果篩選個案後，再深入探討有關機構在下列範疇的表現：與私人機構合作的靈活性；會員制；清晰的管治架構；財政自給；提供維修撥款；參與活化項目；公眾教育和鑑賞能力；以及維持國際聯繫。

GHK 團隊根據上述基礎並考慮到會否較易取得有關資料後，選取了下列三個機構作為研究實例：澳洲國民基金 (新南威爾士)；加拿大遺產基金會 (Heritage Canada Foundation)；以及英國國民信託 (UK National Trust)。為擴闊研究範圍，GHK 團隊加入了英格蘭遺產管理局 (English Heritage) 作為第四個研究實例，又廣納從亞洲的文物保育機構所得的啓示。本部分會檢視上述四個主要海外研究實例的優點、缺點和經驗。有關這四個研究實例的詳情載於附錄 2。

1. 澳洲國民信託 (新南威爾士)

優點與缺點

澳洲國民信託 (澳託) 一直大力宣揚保存重要海事和文化文物的裨益，所舉辦的數個宣傳運動更取得佳績，包括提名一項物業列入國家文物名冊 (紐卡素的詹姆斯弗萊徹醫院 (James Fletcher Hospital, Newcastle))；取得新南威爾士多名政府官員承諾，支持保育文物 (把規劃權交還本地議會、興建客運郵輪碼頭等)；以及保護瀕危樹木 (赤桉 (Murray River Redgums))。不過，其他宣傳運動卻未能達成目標，包括提名一項鐵路文物列入國家文物名冊 (伊夫利大裝配工場 (Eveleigh's Large Erecting Shop))。

澳託所推展的一項多元化傳訊計劃，包括出版季刊－《國民信託雜誌》(National Trust Magazine)、營運國民信託新南威爾士網站(National Trust NSW)和新設的文物空間(Heritage Space)社區論壇，目標是「為整個文物保育社群建構真正的傳訊門戶」。

澳託看來十分倚賴義工執行和管理與其名下物業有關的多項工作，但卻未有為所需的義工培訓投放足夠資源。

同樣，澳託倚靠政府撥款才可為其主要物業進行大型工程；但能否取得撥款，端視乎政府所訂的優先次序，而這卻未必與澳託所訂的優先次序相符。

澳託的收入來源未夠多元化，不足以保障其未來發展。近月，澳託的行政總裁發出嚴厲警告，指出儘管澳託總部已裁員(由 10 人減至 6 人)，但仍可能須關閉多達三分之一的信託物業。

在香港設立文物信託基金的成功元素和有關事宜

可資香港借鏡的事宜：

- i) 拓展會員群組－澳託在 65 年前設立，當時有一群熱心保育的人士作為核心會員，至今會員人數逾 22,000 人，但增長速度放緩，未足以維持澳託的健康發展。澳託必須有能力與其他慈善團體競爭，招攬會員和吸引來自不同文化背景的訪客。由此可見，若要在香港設立信託基金，需就如何吸納會員作出長遠規劃。
- ii) 護養物業－澳託名下共有 38 項物業，包括兩間藝術館和 1 個自然保育區。本來，以物業的數目和性質而言，應有助招徠會員，但所需的護養工作亦對澳託構成沉重負擔，加上澳託在過去多年來一直忽略投放資源在修繕物業和向公眾解說有關物業的重要意義，令問題益見嚴重。最近有報章發表一篇題為《歷史建築物關燈》(Lights Go Out at Historic Houses)的文章(二零一一年十月)，指出澳託基於財政原因，正考慮關閉名下最多達 10 項物業。由此可見，在接受物業的業權或控制權前，應先詳細研究承擔有關責任所涉及的開支。
- iii) 廣拓收入來源－澳託的收入主要來自其郊野管理服務(Bushland

Management)、名下企業、會員費、商品銷售、博物館入場費和贊助，但只佔總收入約 30%。在二零零九至一零年度，澳託為啓動新計劃投放了大量資源，包括聘用人手等，但所得新收入卻未符預期。由此可見，務實預測是確保收入穩定的關鍵。

- iv) 管理投資組合—澳託持有一個長期投資基金，價值約 1,000 萬澳元(8,140 萬港元)，在二零零九至一零年度增值 18.1 萬澳元(150 萬港元)。二零零九至一零年度，投資所得的淨現金收入為 37.1 萬澳元(300 萬港元)。由此可見，投資組合必須從嚴管理，並須兼顧長遠增長和收入。
- v) 完善內部管理以提升效率—澳託近期作出改變，委任了一名副行政總監和一名教育事務經理。由此可見，需要評估內部架構，以提升效率，亦需不斷引用新科技。在財政緊絀時，亦須有足夠人手推行信託基金的核心計劃。

匯率：1 澳元 兌 8.138 港元(二零一二年三月十五日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc/>網站)

經費

自二零零一年起，澳託已獲政府大筆資助，為逾 14 項物業進行大規模工程。不過，來自遺贈的資助持續減少了一段時間，而費用高昂的保育工程則不斷積壓。儘管澳託可視為財政自給，但現時卻入不敷支(二零一一年的虧損額為 160 萬澳元(1,300 萬港元))。

在二零一零年，澳託的主要收入來源依次如下：出售資產的收益(23%)；政府撥款(14%)；遺贈(14%)；郊野管理服務的收入(12%)；投資項目重估後的增值(6%)；會員費(5%)；商品(5%)；投資收入(4%)；贊助(3%)；博物館入場費(3%)；捐款(3%)；資產重估後的增益(1%)；以及保育服務(1%)。

2. 加拿大遺產基金會

優點與缺點

加拿大遺產基金會(加遺會)與加拿大全國各地從事保護文物的專業人員(包括學者和從業員)攜手合作，成功引起社會關注培訓需要。加遺會亦積極參與國際文物信託的工作，近年曾主辦國際國民信託聯盟的會議。

然而，加遺會的規模仍小，而且常有財務問題。

加遺會在下列方面仍有不足之處：

- i) 與現有省級機構合作時，未能達致互惠互利；
- ii) 未能善用與國家層級機構的伙伴關係與支持；
- iii) 在推動業權方案(如「過渡性業權」)方面，和與其他業主合力建構文物地點聯網的能力不足。

從架構而言，機構的一個不足之處，在於員工大多來自政府，以致缺乏私營機構的觀點。

在香港設立文物信託基金的成功元素和有關事宜

我們可從加遺會的實例汲取以下經驗：

- i) 分析現有機構的相互關係，並確保新實體不會被現有機構視為競爭對手。
- ii) 首先制訂業務計劃，重點檢視所需捐款(或啓動資金)的數額、如何創造收入，以及如何使捐款或投資基金保本或增益。
- iii) 揀選董事局成員時，除了延攬人脈廣闊、知名度高和凡事以國家為出發點且具影響力的公眾人物之外，亦需要擅長理財和有廣泛人脈網絡的人士。以加遺會為例，其董事局成員便包括與省級和本地伙伴機構有聯繫和具多元才能的人士。
- iv) 確保員工具備所需的多元才能和經驗，尤其在拓展業務方面。

- v) 對那些並無足夠捐款以應付維修、保養和營運開支的物業，須作嚴格篩選，並進行詳細的狀況勘測，以便預先確定有關所須費用。
- vi) 證明這機構在文物管理範疇上「擅於解決棘手問題」，以建立公信力。
- vii) 憑實際成績募集捐款和招募會員。
- viii) 評估採用會員制的信託基金的成本和效益，並須注意服務會員所需成本高昂，不僅需要一個秘書來處理會員事務，還需提供充分誘因吸引公眾加入。

持有物業可能成為負擔，因為營運和維修工作所涉開支甚多。然而，加遺會決定限制直接擁有物業業權，卻令會員無法享受參觀加拿大境內文物地點網絡這種實際權益。這很可能是窒礙加遺會發展的因素之一。

建立雄厚的會員基礎並不容易，這需要有具影響力的「倡導人」。因此，董事局的成員組合是機構取得成功的關鍵；無論是董事局成員或機構員工，均必須具備營商頭腦。

經費

加遺會在初期獲得政府撥款，目前的經費來源按金額大小依次為：合約(大部分是加遺會的魁北克省屬會在各市推行「大街計劃」的收費服務)；撥款(大部分源自一間伙伴大學)；通過「加拿大青年工作計劃」獲得政府撥款；會議和研討會；捐款和遺贈；物業；會籍；以及出版刊物。在二零一一年，最大筆收入是合約收入，款額為 92.4 萬加元(720 萬港元)。

加遺會雖然向會員募集經費，但仍難以達致財政自給，部分原因是由於其物業組合內歷史建築所需的營運和維修費用高昂。

匯率：1 加元 兌 7.8166 港元(二零一二年三月十五日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc/> 網站)

3. 英國國民基金

機構架構的優點和缺點

英國國民基金(英託)的架構非常龐大複雜，肩負多種職能。英託的架構是歷經一百多年演變而成的，不能移植到香港或其他地方，但在向訪客開放、社區關係及會員制等方面，卻有不少值得借鑑的經驗。

英託的理念與行動一致，這是其最大的優點。

根據英託的收購政策，新購物業的經費應另設捐款基金全數支付，而不應從「普通經費」項下撥付。

由於英託表明其物業不可轉讓，故護養物業工作是永久責任，因而構成沒完沒了的沉重財務負擔。英託雖然一直按年增加保育修葺工程的經費，但仍不足支付每年的修葺費用。此外，尚有不計其數的積壓修葺工程，費用高達數以億計英鎊。

在香港設立文物信託基金的成功元素和有關事宜

英託最為卓越之處，是同時兼顧首要的保育任務和開放予訪客參觀，體現「保育與開放參觀應並行不悖」的原則。英託的整體目標和用作管理工具的主要表現指標制度都充分反映了這原則。

英託已建立一套非常有效的公眾資訊和傳媒策略和網絡，使英託維持高知名度，並可清晰地向會員和公眾傳達重要信息。

英託的新會員人數維持可觀增長，但在二零一零至一一年度，保留會籍人數減少。究其原因，除了經濟轉差之外，還因所採用新資訊科技系統在發出新會員證時出錯。在二零一零至一一財政年度，繳費參觀英託物業的訪客達 1,770 萬人次。這數字非常驚人，相信也難以重見。

英託的會員制形式廣為英國民眾接受，其名下有不少可供參觀地點。無論是個人或家庭訪客，只要每年參觀超過三個物業，其會籍便物有所值。不過，如果信託基金所持有的物業寥寥可數，則無法

按此理據招攬會員。

英託運作暢順，實有賴其龐大的義工團隊，包括管治義工；他們負責輔助英託的管理及行政人員。在營運物業方面，義工擔任管事和執行修繕工作，發揮極為重要的作用。

英託在向個人和企業募捐方面，包括饋贈和遺贈等，成績卓著，並多次獲得其他基金會和英國文物彩票基金⁵的撥款。

英託的財政資源是累積逾百年的成果，包括投資基金和現行收入。英託所訂的投資政策目標，是維持和提高其資產的資本值，盡可能使其物業組合的價值隨通脹上調。

經費

英託的財政自給，有多個收入來源。在二零一一年，英託的收入來源按金額大小依次為：會費為 1.243 億英鎊(15 億港元)；企業為 5,350 萬英鎊(6.507 億港元)；遺贈為 4,630 萬英鎊(5.631 億港元)；餐飲為 3,930 萬英鎊(4.78 億港元)；租金；撥款(包括歐洲聯盟、英國政府、文物彩票基金⁶及慈善團體的撥款)；以及捐款(包括私人及企業的捐款)；投資收入；入場費；募捐及饋贈；其他物業收入；酒店收入；以及渡假屋(780 萬英鎊)(9,490 萬港元)。

英託的國民基金企業旗下業務範圍甚廣，一方面為英託會員提供有用服務，另一方面提供經費推行英託的工作，例如英託在其物業內開設逾 700 個經銷點，提供餐飲、零售及渡假屋服務。

英託亦透過企業及商業贊助獲得資助。

匯率：1 英鎊 兌 12.162 港元(二零一二年三月十四日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc/> 網站)。

⁵ 有關英國的文物彩票基金的深入論述，包括是否適用於香港，可參閱附錄 2 第 1.5 節。

⁶ 有關文物彩票基金的詳情，可參閱附錄 2 第 1.5 節。

4. 英格蘭遺產管理局

機構架構的優點和缺點

英格蘭遺產管理局(英遺局)在教育及研究方面的實力雄厚，轄下的營運部門亦甚具規模。英遺局致力保育，與地方政府合作無間；所設網站的資料豐富，方便瀏覽；又為地方官員提供有關文物保育及規劃的培訓。

英國關注國內文物界出現工作重疊的情況，尤其是英遺局與文物彩票基金的工作可能重疊。根據英遺局的新企業計劃，消除重疊之處正是工作重點之一。

英遺局是代表英國處理國際文物事務的牽頭機構，曾籌組泛歐文物工作小組，作為文物機構主管商討文物政策的平台。英遺局是法定機構，受政府削減開支影響，其預算最近便削減了超過 25%。

在香港設立文物信託基金的成功元素和有關事宜

英遺局的形式結合了法定職能、會籍和商業活動。採用這種混合式職權範圍確能鼓勵公眾參與文物有關活動。

瀕危文物登記冊(Registry of Heritage at Risk)有助英遺局編定文物的優先次序，以便介入處理。這種形式值得香港參考。

英遺局向私人業主提供撥款和建議，特別是給予瀕危建築和教會建築。在香港，私人歷史建築業主亦需要撥款和建議。

英遺局名下可供會員入場參觀的地點超過 400 個，所舉辦的活動計劃亦日益豐富，因而成功招募了超過 75 萬名會員。此外，英遺局亦有廣拓收入來源。至於香港的文物信託基金，則不會持有龐大的文物組合，所以不大可能招募到大批會員。

經費

英遺局的啓動資金來自政府，目前的經費來自政府撥款及業務收入。英遺局除了獲得文化、媒體及體育部撥款外，最大筆業務收入為會員費(佔總額 34.3%)，其次為入場費(佔總額 26.1%)。

GHK 團隊檢視了亞洲區的文物信託，並按適用於香港(尤其是在動員香港公眾支持方面)和可取得有關資料等條件下篩選出下列四個機構為例子。

日本。京都是展示本土社區可如何支持文物活化工作的典範。京町屋再生研究會(Kyo-machiya Revitalisation Study Group)(京町屋會)成立的目的，是保存以木搭建而成的古舊町屋(machiya)。京町屋會對町屋採用全方位保育方針，把町屋視為日本文化遺產的一部分，工作重點並不僅限於保護建築物，而是從活化整個社區着眼，使社區成為人民安居樂業和聯誼的地方。京町屋會為此設立數個分支組織，包括：

- 一個工藝師團體，就維修和翻新町屋提供技術意見；
- 一個由熱愛町屋文化的京都居民組成的團體，舉辦音樂會、文化講座及遊覽團等活動，以加深大眾認識町屋的重要文化意義；
- 一個資訊中心，處理空置町屋的售賣及租賃事宜。

設立上述分支組織可營造共同參與的氛圍，並使當地居民認知文物地點歸屬他們，也是他們的責任，從而分擔主體機構的部分責任。

台灣。公益信託台北市古蹟保存與發展基金(台北古蹟公益信託基金)的宗旨宣言，是培養全民參與保育文物的風氣，協力修護台北市內 118 個法定文物地點。台北古蹟公益信託基金透過不同計劃(例如專門信用卡計劃)推動民眾保存文物。有一間兼具台北古蹟公益信託基金受託人身份的銀行發行了專門信用卡，從該信用卡的每宗簽帳額提取 0.35% 撥入信託基金。

韓國。韓國國民基金(韓託)源於一場社區運動。有一群熱心市民力抗市政府的無等山(Mt. Moodeung)發展計劃，為此發起募捐運動，陸續購入小幅土地，直至買下整座無等山。這場運動的成果激發韓國其他地方的民眾爭相效法。韓託在二零零零年設立，在韓國國內推動同類運動。

韓託的使命是利用民眾的捐款購買優質的文化及環境物業，並透過自主管理形式加以保育和永久保存，讓子孫後代受惠共享。

韓託的信念如下：

- 所持有的文化及環境文物均開放予所有團體和不同年齡人士參觀。
- 重視支持者和義工。
- 按永續發展目標管理文化及環境文物。
- 消除對保育的偏見，即保育是沉湎過去的落伍活動。
- 輔助本地社區的義工以自主方式保存和維修其社區的文物。
- 為會員和支持者提供多元化服務和福利，讓他們參觀文物地點。

韓託的願景是在二零二零年之前達成以下目標：

- 建構全國網絡，擁有 20 個韓國信託的物業。
- 招募 10,000 名會員及 1,000 名義工，以管理韓託物業。
- 藉可持續保育工作和透明管理方式，使韓託成為國內最受人推崇的非政府組織。

韓託利用所持有的物業生產環保和文化產品，貢獻當地社區。截至二零一零年十二月，韓託有 2,360 名會員，其經費主要來自會員費，會籍分為下列五類：

- 保育會員：每年捐款 300 萬韓圓(20,700 港元)⁷ 或以上的個人或公司；
- 一般會員：每年捐款 10 萬韓圓(690 港元)至 100 萬圓(6,900 港元)的個人或公司；
- 1% 會員：定期捐出 1% 收入的人士；
- 青年會員：每月捐款 3,000 韓圓(21 港元)的會員；以及
- 家庭會員：每月捐款 2 萬韓圓(138 港元)或以上的家庭。

韓託的物業都是收購作永久保存的地點，目前持有七個物業。

印度。印度國民藝術文化遺產信託基金會(印託)是實行會員制的非政府機構，亦是印度國內從事文化及文物管理的最大非政府機構。印託於一九八四年成立，宗旨如下：

- 保存未受保護的古蹟和地點；
- 保護和保育印度的環境及非物質文化遺產；以及
- 促進國民認識和欣賞印度豐富多采的文化遺產。

印託只屬諮詢機構，就文物政策、規例和指引向中央、省邦及地方政府或其他機構提供意見，亦協助政府及地區當局推行項目及為項目籌募經費。

新加坡。與香港一樣，新加坡致力推動公眾參與文物事宜。近年來，新加坡政府推出多項措施，包括設立保育諮詢委員會(Conservation Advisory Panel)；推行「私人業主自主保育計劃」(Conservation Initiated by Private Owners' Scheme)；在決策過

⁷ 匯率為 1 港元 兌 144.927 韓圓(二零一二年三月二十一日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc>網址)。

程中加入公眾參與程序；以及舉辦一年一度的「文物建築獎」(Architectural Heritage Awards)活動，以嘉許新加坡的優質修復項目。

二零零二年，新加坡的市區重建局設立保育諮詢委員會，就新加坡的建築保育工作向政府提供意見。至今為止，市區重建局已刊憲把逾 5,600 幢建築物列為保育建築，主要是位於中央區及其邊緣地區的戰前建築物，其中約三分之二已經修復。近年，市區重建局注意到，公眾日益關注保育事宜和新加坡的景觀變化，而政府亦認同有關事宜需要公眾參與⁸。

3.3 為何需要在香港設立文物信託基金？

從其他國家和香港的經驗可見，文物的保護及再使用必須有公眾參與，才可確保有足夠負擔能力及能夠持續發展。一般而言，不宜由政府撥款資助所有文物活動，而應引入私人及義工界別作為投資者、領導人及支持者。由這些持份者組合而成的隊伍，有助確保私人財產得到尊重，公眾利益亦得到維護。持份者如果沒有機會參與，他們對文物資產以至文物建築及地點失修等問題的態度，便會變得被動。

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的啟示
<ul style="list-style-type: none"> • 文物機構通常由一群社區支持者自然演變而成，輔助政府的工作。英遺局卻例外，它由政府成立，負責統籌保護歷史環境的工作和向政府提供意見，但又設有 	<ul style="list-style-type: none"> • 法定組織通常由政府設立，以執行特定職能。目前，香港有逾 200 個法定組織，性質及職能各異，但有潛力締造多元效益。 • 以市區重建局(市建局)及西九文化 	<ul style="list-style-type: none"> • 設立文物信託基金可帶來不少效益： <ul style="list-style-type: none"> - 進一步向公眾表達政府對保育文物的決心； - 加入獨立角度審議政策； - 藉機下放選定的政府職能，以提高效

⁸ 有關文件載於 <http://www.ura.gov.sg/pr/text/pr02-35.html>。

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<p>會員分部。</p> <ul style="list-style-type: none"> 在沒有基準的情況下，難以比較文物信託與政府的績效。然而，文物信託為公眾利益拯救歷史建築及地點所取得的佳績，卻是清楚可見的。有些信託（例如英國國民信託）已制訂非常完善的主要工作表現指標制度。 	<p>區管理局(西九管理局)為例，其目標是改善績效，更靈活運用資金推行計劃及措施，包括延攬更多持份者參與。這種以績效和靈活為本的模式，可作為文物信託基金的典範。</p> <ul style="list-style-type: none"> 向西九管理局提供一筆過撥款，旨在使有關組織可財政自給。 	<p>率；</p> <ul style="list-style-type: none"> - 協助解決香港各界競爭撥款的問題(包括提供一筆過撥款，使文物信託基金財政自給)⁹； - 對持份者而言，有更穩妥的撥款安排(使文物信託基金可按照自訂程序辦事和專注處理文物事宜)，以及靈活運用撥款，以推行文物保育工作(例如延攬更多持份者參與)； - 藉延攬公眾、個人、團體及商界參與，拓闊香港的保護文物的支持者群組；以及 - 提供平台，以便與國際文物團體建立聯繫。 <ul style="list-style-type: none"> 然而，當局須慎防下列潛在風險： <ul style="list-style-type: none"> - 若由獨立的文物信託基金負責推行政府政策和計劃，可能會影響有關政府政策和計劃的公眾認受性； - 增設一所機構的代價，包括可能造成

⁹ 不過，預計須為活化計劃的經費向政府申請撥款；這筆經費很可能佔擬議信託基金的大部分預算。

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
		<p>資源重疊和難與政府協調；</p> <ul style="list-style-type: none"> - 公眾參與不足，即公眾沒有積極加入為會員或成為支持者，或踴躍參加有關活動；以及 - 過分倚賴政府撥款，一旦政府因應其他優先項目而撤銷撥款，信託基金便可能陷入財政困境。

3.4 香港的文物信託基金可做什麼？

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<ul style="list-style-type: none"> • 所有文物機構均積極推行<u>外展和教育</u>工作。 	<ul style="list-style-type: none"> • 保育辦和古蹟辦曾推出多項外展和教育措施，包括二零一一年十二月十二至十三日在香港會議展覽中心舉辦的文物保育國際研討會，以及多個有關文物保育的展覽和刊物¹⁰。 	<ul style="list-style-type: none"> • 肯定會推行外展和教育工作，並會投放更多心力和資源在相關工作上。
<ul style="list-style-type: none"> • 大部分機構具備<u>技術和研究</u>能 	<ul style="list-style-type: none"> • 有些本地機構肩負技術和研究職能，其中有些與 	<ul style="list-style-type: none"> • 肯定會從事技術和研究的工作。

¹⁰ 保育辦，網址為 http://www.heritage.gov.hk/tc/doc/Panel_Paper%20_C_%28Final%29.pdf 及 <http://www.heritage.gov.hk/tc/whatsnew/events.htm>。

古蹟辦，網址為 <http://www.amo.gov.hk/b5/research.php>。

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
力。	<p>學術機構合作。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 保育辦和古蹟辦均肩負技術和研究的職能。古蹟辦現時亦會委託學術機構或顧問執行部分相關工作¹¹。 	<p>藉機把研究範疇擴大至與成功保育文物有緊密關聯的經濟和社會議題。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 也有一些擔當資助機構的例子，但一般只限於所持有物業不多的情況。 	<ul style="list-style-type: none"> • 儘管《衛奕信勳爵文物信託條例》並不禁止收購、持有和出售物業，但衛奕信勳爵文物信託現時實際上只專注撥款資助研究和教育工作。 	<ul style="list-style-type: none"> • 可考慮加入撥款職能，為保育項目提供撥款。
<ul style="list-style-type: none"> • 全部機構都持有若干物業一藉此證明機構植根社區，這是建立公信力所必需的。 	<ul style="list-style-type: none"> • 法定團體持有物業的實例很多。 • 亦有法定團體可收購／接受物業的實例。 	<ul style="list-style-type: none"> • 應可持有物業(轉歸、捐贈或租賃)。 • 可收購物業，但很可能引起爭議。

¹¹ 保育辦，網址為 <http://www.heritage.gov.hk/tc/online/publication.htm>。
古蹟辦，網址為 <http://www.amo.gov.hk/b5/research.php>。

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<ul style="list-style-type: none"> 負責為物業評級的實例較少(英遺局是例外，會為建議「列入名冊」的建築物進行檢驗，並向英國文化、傳媒及體育大臣¹²作出建議)。 大部分信託會收購／接受物業。 其角色是就<u>政策提供意見</u>，並非制定政策。 	<ul style="list-style-type: none"> 沒有法定團體具制定政策的權力。 	<ul style="list-style-type: none"> 不太可能制定政策／為歷史建築評級，但可就政策方針提供建議。 一方面依靠政府撥款／持有政府物業，另一方面又要有能力從獨立角度就政策提供意見，兩者之間可能存有矛盾。

3.5 香港的文物信託基金是否必須是法定機構？

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<ul style="list-style-type: none"> 國際文物信託幾乎全是由民間發起設立，經自然演變而成的。 實例包括根據法例成立的獨立慈善機構。 英遺局除了是保育歷史環境界別的主要諮詢組織，亦在規劃制度下擔當法定角色(法定接受諮詢機構)，並設 	<ul style="list-style-type: none"> 法定組織是由上而下設立的。 民間組織尚在萌芽階段。 公共團體多屬諮詢或法定機構。 有若干特定職能(例如公共物業的轉歸和運用公帑自主權等)需要法定組織的地位才可履行。 	<ul style="list-style-type: none"> 香港的文物信託基金將由政府規定設立。 香港的文物信託基金如要從政府取得啓動資金和公共物業，便必須是法定機構，以及／或須向政府或立法會提交已審核帳目／年報。 可憑藉非政府機關的身份接受政府撥款及／或資助，但在運用資金上會受到明顯限制。

¹² 英遺局的「列入名冊」職能，類似香港的「評級」職能。

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
有會員分部。		

3.6 如何動員香港公眾支持？

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<ul style="list-style-type: none"> • 公信力和自豪感是招募支持者、會員、義工和募捐的關鍵。 • 主要方法包括： <ul style="list-style-type: none"> i) 透過物業、媒體、獎項、與其他機構結盟及教育，主動接觸群眾； ii) 會員制及會員福利；以及 iii) 發佈公眾資訊及推行運動，通常以專題為本。 	<ul style="list-style-type: none"> • 對新機構而言，公信力至為重要。 • 有證據顯示公眾日益關注文物，但人數未達關鍵水平，亦沒有相關組織。 • 有商戶／公司支持社區項目的實例。 • 傳媒亦可發揮作用，引起市民關注文物事宜。 	<ul style="list-style-type: none"> • 文物信託基金需要有充分獨立的地位，足可在重要事務上爭取主導權及籌募經費(包括個人及企業的支持)。 • 需要資源及時間建立支持者群組； • 所選取的項目對爭取支持有直接影響； • 下列元素對動員公眾支持亦十分重要： <ul style="list-style-type: none"> - 能證明文物信託基金盡責、誠信、透明和專業； - 促使社區參與； - 能夠提升公眾對文物的興趣和鑑賞能力；以及 - 令他們覺得保育文物是為了公益。

3.7 會員制的文物保育機構在香港是否可行？

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<ul style="list-style-type: none"> • 所有文物信託皆是「會員制」。 • 會員群組的人數 	<ul style="list-style-type: none"> • 會員制度和捐獻文化仍在初始階段，規模仍小。 	<ul style="list-style-type: none"> • 文物信託基金應有會員。 • 初期的會員人數很可能

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<p>及組合各異。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 會員捐款佔機構整體收入的比例各異。 • 機構會提供會員福利，尤其是參觀物業的權利，以便招攬及留住會員。 • 一般而言，機構所持有物業數目如達關鍵水平（例如英國國民信託），便較易招攬會員，因為對於參觀多個文物的人士而言，成為會員更合乎成本效益。 • 需要資源，例如招募會員的市場推廣工作人員。 • 會員群組需時拓展，部分機構的會員人數只能保持平穩。 	<ul style="list-style-type: none"> • 雖有會員制機構是為社會目的而設立，但數目極少。 • 可供參觀的文物物業不大可能達到關鍵水平，難以招攬會員。 	<p>不多，導致公信力不足，而且可能需要甚長時間才可拓展會員人數。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 需要成熟的市場推廣能力，以製造會籍需求。 • 由於香港可供參觀的歷史物業數目未達關鍵水平，故招攬會員的關鍵是有能力提供會員福利（例如購物折扣、享用文物信託基金設施的權利、會員專享活動、家庭活動、刊物及持續專業發展講座等）。 • 提供「專業級別」會籍，可招攬相關專業人員加入為會員。

3.8 如何控制香港的文物信託基金的開支？

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<ul style="list-style-type: none"> • 修葺和維修文物物業的開支，無論是初期或後續的開支，都可能令機構經濟拮据。 	<ul style="list-style-type: none"> • 政府依法有責任維修法定古蹟。 • 政府不僅支付政府擁有的歷史建築的活化計劃(活化計劃)所需的費 	<ul style="list-style-type: none"> • 應視乎資源選納物業。 • 關鍵問題是香港的文物信託基金會承擔多少法定古蹟的維修費用。

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<ul style="list-style-type: none"> • 除了修葺和維修外，還有訪客服務和教育等持續開支。 • 從嚴篩選擬保育的物業，至為重要。 • 根據定期狀況報告進行主動維修和定期按計劃維修(即盡可能在問題惡化至嚴重之前便已作出預計和解決)，較執行緊急維修更具成本效益。 • 動員義工，從而可以較低成本擴展活動規模。 	<p>用，亦會資助私人擁有的已評級歷史建築的維修工作(資助計劃)。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 動員義工，從而可以較低成本擴展活動規模。 	<ul style="list-style-type: none"> • 根據定期狀況報告進行主動維修和定期按計劃維修(即盡可能在問題惡化至嚴重之前便已作出預計和解決)，較執行緊急維修更具成本效益。 • 動員義工，從而可以較低成本擴展活動規模。 • 由政府支付政府擁有的歷史建築的活化計劃的費用，藉以控制開支。 • 外判非核心服務和彈性處理永久／合約僱員的聘任和薪酬水平，均值得考慮。

3.9 如何籌募香港的文物信託基金的經費？

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<ul style="list-style-type: none"> • 難以籌措核心經費；按計劃／活動物色贊助人較為容易。 • 信託基金的經費來源甚多，而儘管形式各異，性質卻大致相同：捐款、投資收益、入場費、會員費、商品、租金、慈善捐款（個人和公司），以及撥款（可能來自政府）。 • 舉辦宣傳運動籌款，用以收購或捐贈予重要的新物業，也是成功之道。 	<ul style="list-style-type: none"> • 社會各界會均競爭撥款。 • 活化計劃的資金須通過政府審批程序，處理需時。 • 政府通常選擇提供一筆過撥款，但當中的風險從西九管理局便可見一斑。這項目雖已獲一筆過撥款，但由於多年來建築費用急升，撥款或不敷應用。 	<ul style="list-style-type: none"> • 機構如缺乏穩定的經常資金，舉辦活動時便須依靠政府資助—這或會導致其財政無法持續運作，亦令機構無意作出長遠規劃和拓展其能力。 • 需要充足的啓動資金，另需不同資金來源的組合，以持續提供經費。 • 為確保文物信託基金無需政府資助而可財政自給，方法之一是提供啓動資金和藉立法把多個可帶來收入的物業轉歸文物信託基金，藉以提供經常收入，以支持其運作和活動。活化計劃項目具潛力創造收入的物業（例如前已婚警察宿舍），可予考慮，方案之一是由政府與營運商攤分利潤。

<ul style="list-style-type: none"> • 在審慎和獨立管理這筆捐款與兼顧長短期的財務需要之間取得平衡，至為重要。 • 在一些實例中，信託有時須變賣物業，以籌措營運和維修的經費。 • 以彩票收益作為文物項目的經費，英國的文物彩票基金便是一例¹³。 	<ul style="list-style-type: none"> • 衛奕信勳爵文物信託接受公眾捐款，並已委任基金經理審慎管理捐款¹⁴； • 管理捐款的方針傾向保守，例如西九管理局¹⁵；以及 • 香港賽馬會的撥款可提供另類啓動資金。 	<ul style="list-style-type: none"> • 最理想的方法是提供巨額一筆過撥款，單憑利息收入便足以支付核心經費、應急費用和部分營運開支所需。這正是撥款予西九管理局的用意。 • 資金須以專業基金形式管理，務求取得最大投資收益。 • 為確保每年均有收入以應付經常開支(例如部分活化計劃項目)，可從政府取得經常撥款¹⁶。 • 文物信託基金的主要優點之一是有靈活，可接受捐贈(包括金錢和建築物)，也可開拓其他收入來源(例如捐贈、會員費、售賣刊物和紀念品等)。
--	---	--

3.10 如何確保香港的文物信託基金有效運作？

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
------	------	-------------------

¹³ 有關英國的文物彩票基金的深入論述，包括是否適用於香港，請參閱附錄 2 第 1.5 節。

¹⁴ 衛奕信勳爵文物信託，網址為 <http://www.lordwilson-heritagetrust.org.hk/pub/10-11.pdf>。

¹⁵ 《西九文化區管理局條例》(第 601 章)。

¹⁶ 由於活化計劃適用於政府擁有的歷史建築，故預計這些公共物業的工程費用應由政府支付，而非從文物信託基金的資源撥付；由文物信託基金支付有關費用，可能令文物信託基金捐款者和會員以為文物信託基金贊助政府經費。因此，除非政府把這些歷史建築的業權交予文物信託基金，並由文物信託基金主理其活化工作，否則預期有關經費仍會由作為業主的政府支付。

海外經驗	本地經驗	對香港的文物信託基金的 啓示
<ul style="list-style-type: none"> • 行政總裁／主席擔任倡導者和領袖的指導角色；弱勢領導會削弱信託。 • 所有信託均設有董事局－其成員組合直接影響信託的表現。 • 能夠以創新方式證明信託是切合時宜，至為重要，例如英國國民信託得以拓展其會員群組，原因之一便是其卓越的論述能力，能夠闡釋本地文物和可持續發展農業的重要性。 • 典型的核心理行政團隊組合為：執行董事；財務董事；以及主管教育、傳訊、保育、會員事務、發展，以及物業管理的幹事。 • 健全的監察和評估職能，以及與目標掛鉤和可衡量的主要表現指標（例如英國國民信託採用的機制），有助提高成績。 	<ul style="list-style-type: none"> • 倡導工作至關重要。 • 董事局的人數和組合是重要因素。 • 專業態度和創業精神至為重要。 • 確保管治健全，但規管程序切忌過於繁冗。 	<ul style="list-style-type: none"> • 倡導工作至關重要。 • 董事局的人數和組合必須合宜，足以解決／克服困難，這是至為重要的。 • 必須有專業態度和創業精神。 • 確保管治健全，但規管程序切忌過於繁冗。就法定文物信託基金而言，政府和立法會應監察其表現和營運績效（例如規定文物信託基金提交經審計的帳目和年報）。 • 有能力以創新方式證明文物信託基金是切合時宜的。 • 根據協定目標設立監察和評審機制，並採用主要表現指標，以促使文物信託基金朝正確方向發展。

3.11 重要經驗概略

總括而言，在研究國際和本地實例後，從中可汲取不少值得借鑑的經驗，有助在香港設立文物信託基金 — 參閱下文。第五節會詳述建議的文物信託基金形式和落實方法，第六節會深入分析建議形式的結構和推行計劃。

- 在香港設立文物信託基金可帶來不少效益 — 包括向公眾表達政府對保育文物的決心；加入獨立角度審議政策；藉機下放選定的政府職能予文物信託基金，以提高效率；解決香港各界競爭撥款的問題(包括解決爭取經常撥款的困難)¹⁷；對持份者而言，有更穩妥的經費安排，可更靈活推行計劃；擴大擁護文物保育的支持者群組(包括藉加強與普羅市民、個人、機構和商界聯繫)；以及提供平台，與國際文物團體建立聯繫。
- 不過，必須慎防潛在風險 — 包括若由獨立的文物信託基金負責推行政府政策和計劃，可能影響有關政府政策和計劃的公眾認受性；政府資源重疊；公眾參與不足；以及財政出現困難，無以為繼。
- 關於職能方面，文物信託基金很可能推行外展及教育工作、提供技術及研究服務，以及資助保育文物。為建立公信力，文物信託基金須持有若干物業，藉此證明已植根社區。不過，文物信託基金不大可能肩負制訂政策的職能，但可就政策方針提出建議。
- 文物信託基金如要從政府取得啓動資金和公共物業，幾可肯定必須是法定機構，並須向政府或立法會提交已審計帳目／年報。
- 為動員公眾支持，文物信託基金需有充分獨立的地位，足可在重要事務上爭取主導權和籌募經費。盡責、誠信、透明、專業精神及社會參與，都是重要元素。

¹⁷ 不過，預計須為活化計劃的經費向政府申請撥款；這筆經費很可能佔擬議文物信託基金的大部分預算。

- 如能使會員認為會費物有所值，會員制是實際可行的。從國際實例可見，一般而言，持有龐大物業組合的機構，較容易建立廣大會員群組，但香港的文物信託基金難以擁有龐大物業組合。在文物物業數量未達關鍵水平的情況下，小機構仍有能力招攬會員，方法是帶頭拯救重要文物資產和向會員提供其他福利(例如購物折扣、享用文物信託基金設施的權利、會員專享活動、家庭活動、刊物及持續專業發展研討會等)。因此，為招攬和留住會員，香港的文物信託基金需制訂積極和具創意的外展計劃，並具備成熟的市場推廣能力。
- 為控制成本，因應文物信託基金的資源選納物業至為重要。其他措施包括主動維修和定期按計劃維修；動員義工；外判非核心服務；以及彈性處理永久／合約員工的聘任及薪酬水平。
- 關於經費來源，機構如缺乏穩定的經常資金，舉辦活動時便須依靠政府資助 — 這或會導致其財政無法持續運作，亦令機構無意作出長遠規劃和拓展其能力。為確保文物信託基金可在沒有政府資助下財政自給，方法之一是提供一筆過撥款和立法把一批可帶來收入的物業轉歸文物信託基金，以提供經常收入。最理想的方法是提供一筆過撥款，足以支付核心經費、應急費用和部分營運開支¹⁸。
- 為確保文物信託基金有效營運，其主席須大力擁護文物信託基金的宗旨；設立成員組合和人數均合宜的董事會；以專業態度和創業精神營運；以及確保妥善管治(包括規定文物信託基金須向政府／立法會提交已審計帳目／年報)。此外，文物信託基金必須展現它是切合時宜的 — 成功的文物信託基金應能提高公眾對文物的興趣和鑑賞能力；吸引會員和公眾參與；以及令會員認同文物保育是促進公益。
- 確立健全的監察和評估職能，並制訂與目標緊密掛鉤和可衡量的主要表現指標，以提高文物信託基金的成效。

¹⁸ 不過，預計須為活化計劃的經費向政府申請撥款。見第 33 頁的註 16。

4. 用以檢視不同文物信託基金形式的框架：「3R」方法

4.1 引言

為應付對歷史建築及地點的各種威脅，全球各地紛紛設立文物信託基金和類似的文物管理機構。文物信託基金最初於十九世紀末在英國設立，當時正值迅速工業化，社會改革運動勃興，文物信託基金應運而生。近年來，其他國家亦採用類似的機構形式設立信託基金，而且無論形式或規模，均各有不同。由於信託基金的形式如此多元化，故如能鑑定當中的主要特點，將有助我們的工作。我們應化繁為簡，以便鑑定和比較各個主要特點。因此，本節旨在：

- 提出簡明框架，以便分析各種文物信託基金的形式；以及
- 應用劃一詞語，界定不同的文物信託基金形式及其組合元素，以便在同一基礎上進行比較和討論。

4.2 用以檢視不同文物信託基金形式的框架：「3R」方法

為檢視不同的文物信託基金的形式，須釐定文物信託基金的主要指導原則，當中涉及下列問題：如何在公眾利益與私人物業權之間取得最適當的平衡；如何緩解財政負擔；以及如何促使持份者和公眾積極參與。下列是須釐定的主要指導原則：

- 代理人抑或獨立機構 — 機構實際要為政府執行多少工作，抑或是獨立於政府？
- 保護抑或活化 — 機構應專注於保存現有文物資產，抑或善用現存的文物資產，使其發揮最大效用？
- 監督抑或執行 — 機構應在監督他人推行文物項目、計劃和管理資產(例如轉授予其他諮詢或法定機構或政策局／部門執行，或以外判或合約方式交給第三方執行)抑或親自執行這些工作？是否應只決定大方向

而把技術工作外判予第三方執行，抑或應具備相關技術知識，以便執行有關工作？

- 託管人抑或監察者 — 機構是否僅限於提高公眾意識，關注受到潛在威脅的文物，抑或有權制止一些可能損害本港文物保育工作的行動？

在確定主要指導原則後，便利用下列三層法分析：

第一層藉提出下列問題設定整體結構，以下稱為「3R」方法：

- 一個文物信託基金應有多大**職權** (remit)？
- 在其指定職權範圍內有什麼主要**職責** (responsibilities)？
- 應有什麼**資源** (resources)才能有效地履行職責？

第二層是為上述框架補充細節，即按上述「3R」的每個「R」列出一個文物信託基金的主要元素。如下表所示，每個「R」均包含多個主要元素：

表 4-1：一個文物信託基金的主要元素概覽

3R	主要元素	直觀解釋
職權範圍	職能範圍	在界定本身的營運範疇方面，文物信託基金應有多大職權？
	地域範圍	文物信託基金的職權範圍應涵蓋整個香港或僅是其中一部分？
職責	制定政策	文物信託基金應負責制定政策嗎？
	鑑定文物地點	文物信託基金應參與鑑定文物地點以便評級嗎？

3R	主要元素	直觀解釋
	保護文物	在防範文物地點遭破壞方面，應准許文物信託基金做什麼？
	保育(公共物業)	在保育公共物業方面，文物信託基金應負多大責任？
	保育(私人物業)	在保育私人物業方面，文物信託基金應負多大責任？
	公眾認知和教育	在促進公眾認知和教育方面，文物信託基金應負多大責任？
	研究和技術	在保育文物的課題研究和技術研究方面，文物信託基金應負多大責任？
	建立國際關係網絡	在建立國際關係網絡方面，文物信託基金應負多大責任？
資源	持有土地和物業	文物信託基金應持有土地和物業嗎？若然，對有關土地和物業應享有什麼權力？
	財政獨立	文物信託基金應財政自給嗎？
	人手	文物信託基金應有自聘員工嗎？
	支持者群組／公眾支持	文物信託基金應倚靠會員費／贊助嗎？

每個主要元素均有多個選項，就是載列於表 4-2 的第三層。事實上，從這個列表已可見到完整的框架：

- 「3R」框架的第一層，即左邊第一欄，以藍色陰影標記。
- 框架的第二層載列每個「R」的主要元素，即左邊第二欄，以紅色陰影標記。

- 框架的第三層載列每個主要元素的多個選項，方格均以綠色陰影標記。

每個綠色方格顯示個別主要元素的一個選項。以文物信託基金的職能範圍元素為例，各選項所涵蓋的職能數目會遞增，最基本的是文物保育。因此，只要從每行選取一個方格，便可得出一個高層次的文物信託基金形式。請注意，每行選項的強度是由左至右遞減的。因此，看所選定的每個元素方格的位置屬偏向左方或右方，便可知文物信託基金整體權力的大小。

4.3 一個文物信託基金的元素

本節詳述表 4-2 所列各個文物信託基金主要元素的選項。

4.3.1 職權範圍

職能

一個機構的最基本職能，是處理與文物有關的行政工作，即機構或受命於政府(如英遺局)，並致力達到政府所訂定的目標。不過，如機構參與文物事宜的管理工作，便會有較大職權，可在其營運範疇內自訂目標。

機構亦可擔當「文物倡導者」的職能，明確地肩負一項任務，就是識別文物問題，並肯定文物的重要性。

地域

機構最低限度也可只負責特定文物資產，通常是其所擁有的物業，如職權範圍較大，則可顧及在某些地域範圍內的所有文物資產，而最大的地域範圍是整個香港。

4.3.2 職責

制定政策

這個元素關乎機構在制定政策方面的責任。機構可概分為無須負責制定政策與須負責制定政策。如機構無須直接負責制定政策，則可：

- (i) 非正式地監察政策；
- (ii) 擔任顧問；或
- (iii) 擔任法定受諮詢者。

如機構須直接負責制定政策，則可：

- (i) 負責設計方法以推行政策，但無須負責訂立政策目的及目標；或
- (ii) 負責訂立政策目的和目標，同時負責設計推行的方法，以確保達到有關目的和目標。

鑑定文物物業／地點

這個元素關乎機構在鑑定文物地點以作評級的職權。機構如定位在權力最低的層級，便不會擔當正規角色，但可就文物地點的評級提供意見；權力較大的，可負責鑑定合適的物業以作評級；權力更大的，可負責制定評級指引和檢討《古物及古蹟條例》。

保護文物

這個元素關乎機構防範文物地點遭損毀或破壞的職權。機構的定位可以是無正式權力，但可監察瀕危的文物地點和擔當顧問；或是除了前述職能外，還兼負責審批《文物影響評估》，以及鑑定新的保護計劃。如機構有較大權力，更可為建築物評級、宣布法定古蹟，以及獲授權提供經濟誘因以保護有關文物地點，但這會涉及相關法例，在香港未必可行。

保育(公共物業)

這個元素關乎機構在保育公共物業方面，應負多少責任。機構如定位在最基本層級，則雖無正式權力，亦可負責監察瀕危文物地點和擔任顧問。機構如有較大權力，則可參與管理活化計劃、鑑定新的保育計劃，以及翻新、管理和維修物業。

保育(私人物業)

這個元素關乎機構在保育私人物業方面，應負多少責任。機構如定位在最基本層級，則雖無正式權力，亦可負責監察瀕危文物地點和擔任顧問。機構如有較大權力，則可參與管理「維修資助計劃」(資助計劃)，即適用於私人擁有的瀕危文物的資助計劃，或參與鑑定新的保育計劃。

公眾認知及教育

這個元素關乎機構在促進公眾認知文物保育及相關公眾教育方面，應負多少責任。機構如定位在最基本層級，則雖無正規角色，亦可就促進認知及教育提供意見。機構亦可舉辦一系列促進認知的活動，包括提供資訊、推廣運動、參觀文物計劃、出版刊物(例如網站或通訊刊物)，以及舉辦教育節目等。

課題研究和技術研究

這個元素涉及機構在文物研究方面，應負多少責任，包括經濟及社會影響研究、瀕危文物分析、業績年報、訪客調查等。機構如定位在最基本層級，可就課題研究和技術研究的方向提供意見；有較大權力的，可編訂研究綱領、擬備職權範圍，以及就廣泛的相關課題委聘顧問進行研究，研究課題包括經濟及社會影響、投資在文物保育方面的成果及其他課題。

建立國際關係網絡

這個元素關乎機構在建立國際關係網絡方面，應負多少責任。機構如定位在最基本層級，則雖無正規角色，亦可進行監察和就建立國際關係網絡事宜提供意見。機構亦可作為國

際關係網絡的中心點，與海外國民信託和文物組織保持聯繫，包括出席相關會議和擬備文稿及刊物。機構也可研究國際最佳做法，並負責籌辦相關活動。

4.3.3 資源

持有物業／土地

這個元素取決於機構能否持有物業／土地；若然，對所持有的物業／土地擁有什麼權力，包括租賃、買賣、強制收購，以至自主規劃土地用途等權力。機構如定位在最基本層級，則雖不會持有物業，亦可積極參與本地的保育事宜；較為進取的，可擁有或租賃物業，並對有關物業的保育和適當使用負全責。

財政獨立

這個元素關乎機構的財務安排。文物機構可完全倚賴政府撥款以應付核心業務及計劃所需，以至財政自主(即「財政自給」)，但仍可按需要接受(國家或地區)政府資助，通常是按個別活動撥款。

人手安排

這個元素關乎機構會否自聘員工。機構可以不聘用職員，全靠他人提供行政和秘書服務；亦可借調政府僱員作為職員。機構如自聘員工，可聘用臨時或全職員工，亦可動員義工以拓展機構的能力。

支持者群組／公眾支持

這個元素關乎機構對會員費和贊助的倚賴程度。機構最低限度也會有支持者提供若干支援。也有一類機構憑藉會員取得經費，並利用他們的影響力。此外，有機構以不同方式營運，既有法定架構，亦設有會員分部(例如英遺局)。

表 4-2：用以檢視不同文物信託基金形式的框架

3Rs		← 選項類別 →					
職權範圍	主要元素						
	職能範圍	擔當「文物倡導者」 文物事宜的管理工作 文物事宜的行政工作		文物事宜的管理工作 文物事宜的行政工作		文物事宜的行政工作	
	地域範圍	全港	只限於特定地域範圍內的所有文物資產		只限於特定文物資產		
職責	制定政策	負責制定政策： 制定政策目的及目標 設計方法以推行政策	設計方法以推行政策	不會負責制定政策： 政策目標及方針的法定受諮詢者 政策推行方法的法定受諮詢者	不會負責制定政策： 就政策目標及方針提供意見 就政策的推行方法提供意見	不會負責制定政策： 僅非正式監察政策	
	鑑定文物物業／地點	檢討《古物及古蹟條例》 制定評級指引 鑑定合適的物業以作評級	制定評級指引 鑑定合適的物業以作評級。	鑑定合適的物業以作評級。	無正規角色，但可提供意見／進行監察		
	保護文物	宣布古蹟 為建築物評級 提供經濟誘因(但並非收購) 審批《文物影響評估》 鑑定新的保護計劃	宣布古蹟 為建築物評級 審批《文物影響評估》 鑑定新的保護計劃	為建築物評級 審批《文物影響評估》 鑑定新的保護計劃	審批《文物影響評估》 鑑定新的保護計劃	審批《文物影響評估》	無正規角色，但可提供意見／監察
	保育(公共物業)	物業修復 物業管理 物業維修 管理活化計劃 鑑定新的保育計劃	物業管理 物業維修 管理活化計劃 鑑定新的保育計劃	管理活化計劃 鑑定新的保育計劃	管理活化計劃	無正規角色，但可提供意見／進行監察	
	保育(私有物業)	管理資助計劃 鑑定新的保育計劃	管理資助計劃		無正規角色，但可提供意見／進行監察		
	公眾認知和教育	提供資訊及舉辦宣傳運動 出版計劃，即網站／通訊刊物 參觀物業計劃 有關香港文物的教育計劃	提供資訊及舉辦宣傳運動 出版計劃，即網站／通訊刊物 參觀物業計劃	提供資訊及舉辦宣傳運動		無正規角色，但可提供意見／進行監察	
	課題研究和技術研究	經濟及社會影響的研究 瀕危文物的分析 周年報告	周年報告		無正規角色，但可提供意見／進行監察		
	建立國際關係網絡	作為國際關係網絡中心點，與海外國民信託及文物組織保持聯繫 研究國際最佳做法 舉辦相關活動	作為國際關係網絡中心點，與海外國民信託及文物組織保持聯繫 研究國際最佳做法		無正規職能，但可提供意見／進行監察		
資源	持有物業／土地	持有公共物業／土地： 可強制購買物業／土地 可買／賣物業／土地 可向他人出租物業／土地 可自主管理所擁有的土地並規劃其用途	持有公共物業／土地： 可買／賣物業／土地 可向他人出租物業／土地	持有公共物業／土地： 可買(但不能賣)物業／土地 可向他人出租物業／土地	持有公共物業／土地： 可向他人出租物業／土地	不會持有物業／土地： 只可向政府部門提供意見	
	財政獨立	在經常開支及資本開支方面財政獨立，不受制於政府。 經費來源廣泛，信託基金如認為有需要，可向政府申請資助。	在經常開支及資本開支方面財政獨立，不受制於政府。 經費來源廣泛，別無選擇時可向政府申請資助。	對經常開支有財政自主權，但需政府資助才可推行大型基本工程。	依靠政府按年撥款		
	人手安排	有獨立的全職員工 積極動員義工	有自聘和借調的員工 積極動員義工	有自聘及借調的員工	只有借調員工	沒有員工，故需依賴他人提供行政及秘書服務。	
	支持者群組／公眾支持	積極招募會員及支持者		設有會籍		無會員	

權力較大

權力較小

如何使用本列表

權力高

表4-2提供簡明框架，以比較不同法定機構的權力。本列表已涵蓋文物信託基金的主要特色，包括其職權範圍(remit)、職責(responsibilities)及資源(resources)，即所謂「3Rs」，並以藍色陰影標示。每個「R」項之下均有多個組成元素，以紅色陰影標示。每個元素亦有多個選項，以綠色陰影標示。每行主要元素的選項的強度由左至右遞減。為有效釐定文物信託基金的形式，並從頭開始建構文物信託基金，可於每行選取最合適的選項(即一個方格)。如把這個框架套用於有關的法定機構，可立即識別該機構的主要特點及其概括權力範圍。請注意，本列表的設計方式是供按行橫向閱讀，並非按欄縱向閱讀，上下相連的方格不一定代表它們反映相若權力或有必然的互補關係。

5. 為分析文物信託基金結構和落實方法而建議的文物信託基金形式

5.1 引言

本報告所載的建議，是根據與政府交換的意見、團隊內的知識／經驗，以及借鑑從第 3 節撮述的本地和國際研究實例所汲取的經驗而提出的。關於建議文物信託基金形式的組織、營運和財政結構，以及落實方法，在以下各節詳細分析。

5.2 文物信託基金的建議職責

關於文物機構適宜承擔的職責，第 3.2 節已闡述海外和本地研究實例的經驗。所有文物機構均積極從事外展和教育工作，而且大都具備技術和研究能力，故建議新設的文物信託基金應接掌並擴展現時保育辦和古蹟辦負責的外展和教育職務。所有文物機構都持有若干物業，藉此證明機構植根社區，這是建立公信力所必需的，亦有部分機構擔任一個資助機構的角色。在香港設立的新信託基金不大可能持有大批物業，但可接管活化計劃的管理工作(現由保育辦掌管)和擔任資助計劃的資助機構，而且可於文物信託基金設立時，先將少量可帶來收入的物業轉歸文物信託基金，日後再逐步安排文物信託基金增持物業。文物機構極少負責為物業評級，但有擔任政策顧問的，不過，這類機構如依靠政府資助／持有政府物業，便可能會與其顧問角色有衝突。

香港的文物信託基金的建議職責載於表 5-1，並非屬文物信託基金的職責範圍則載於表 5-2。

表 5-1：本研究所分析的建議文物信託基金的職責範圍

職責	元素
外展和教育	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 提供資訊和舉辦推廣運動* ▪ 出版計劃(通訊刊物等)* ▪ 教育計劃* ▪ 牽頭與國際社會建立聯繫、制訂最佳做法和建立關係網絡
技術研究及課題研究	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 應用文物保育及管理的研究成果* ▪ 建立資料數據庫 ▪ 擬備手冊／指引
作為私人擁有的已評級歷史建築的資助機構 (資助計劃)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 執行資助計劃的行政和監察工作 ▪ 資助與選定歷史建築有關的活動@
持有、維修、保育及活化政府擁有的歷史建築 (活化計劃)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 物業修復@ ▪ 物業管理 ▪ 物業維修@ ▪ 評審活化計劃的建議項目(即取代活化歷史建築諮詢委員會現時的角色)，並負責行政和監察工作[但預計活化計劃的經費將由政府承擔] ▪ 推行先導計劃和鑑定新計劃@

註：*標示衛奕信勳爵文物信託正執行同類工作；@標示按《衛奕信勳爵文物信託條例》(第 425 章)規定，衛奕信勳爵文物信託可執行有關工作，但現時沒有積極參與有關工作。

表 5-2：並非屬文物信託基金的職責範圍

職責	元素
文物保育	<ul style="list-style-type: none">▪ 法律和規管角色▪ 宣布古蹟▪ 為歷史建築評級▪ 經濟誘因(換地、收購土地等)▪ 與《文物影響評估》有關的角色和職能
制定政策	<ul style="list-style-type: none">▪ 制定政策目標▪ 設計推行政策的方法和計劃

5.3 文物信託基金的其他建議特點

此外，我們借鑑第 3 節所述的國際和本地實例的經驗，並參考與政府交換的意見後，建議文物信託基金應具備以下特點：

- 文物信託基金是個法定機構，以便可從政府取得啓動資金和持有公共物業，並須向政府／立法會提交經審計的帳目／年報。
- 由於文物信託基金持有的物業數目很難達到關鍵水平，故為招攬會員，文物信託基金需提供多種會員優惠，並須具備市場推廣能力。
- 為控制成本，文物信託基金須善用義工，並靈活安排外判部分非核心服務和聘用永久／合約員工。
- 為免文物信託基金因依賴政府撥款舉辦活動，以致疏於作出長遠規劃，並令財政無法持續運作，文物信託基金的最終目標應是財政自給，無需政府資助。達致這目標的方法之一，是由政府提供啓動資金，以及立法把多個可帶來收入的物業轉歸信託基金，藉以提供經常性收

人，支持文物信託基金的運作和活動。我們建議為文物信託基金提供充足的啟動資金，單憑利息收入便足以應付核心業務、應急費用及部分營運開支所需。至於物業方面，可考慮活化計劃內具潛力創造收入的物業(例如荷李活道前已婚警察宿舍)，方案之一是由政府與營運商攤分利潤。

- 此外，為審慎起見，政府應確保每年均有收入以應付預期的經常開支，例如資助活化計劃項目的開支。
- 為確保文物信託基金有效營運，其主席須大力擁護信託基金的宗旨，而文物信託基金亦須以專業態度和創業精神營運及確保妥善管治，包括規定文物信託基金須向政府／立法會提交經審計的帳目和年報。文物信託基金應確立健全的監察和評估職能，並制定與目標緊密掛鉤和可衡量的主要表現指標。

5.4 設立文物信託基金對解決香港文物的管理／保育問題的成效

一個計劃周全的文物信託基金可解決本報告第 2 節所述的一些與體制、法律和行政有關的問題。只要文物信託基金管理得宜，並有務實的業務計劃，預計文物信託基金所需的公帑有限。如採用商業方式營運，文物信託基金更可開拓多個收入來源，包括會籍、活動和處所租金。不過，如第 3 節所述，活化計劃很可能佔擬議信託基金的大部分預算，預計文物信託基金需為這筆經費向政府申請撥款。此外，正如西九管理局的個案，信託基金初期需要政府提供啟動資金，以便日後可持續發展。

設立文物信託基金可表明，政府支持文物保育和社區參與，並願意嘗試新的管理方式。這不僅有助釋除外界對政府的用意的疑慮，亦可減少他們指文物政策的取向流於後知後覺這種批評。

然而，文物信託基金的職權範圍並不包括對現有法律架構和建築物規例發揮直接影響，但假以時日，當文物信託基金取得佳績，便可能發揮間接影響，促使社會加強保護文物，並重新評估相關條例和規例是否切合時宜。

至於社會因素方面，文物信託基金可進一步肯定民間建築和相關的非物質文化遺產的地位。文物信託基金所舉辦的社區外展活動、教育計劃和提供的公眾資訊，也會促使社會更重視香港的文物。作為會員制機構，文物信託基金可樹立公民社會參與公共事務的典範，有助推動會員文化。文物信託基金如運作暢順，將可使人看到成為會員可得的利益。

擬議文物信託基金不大可能大幅度紓減市場要求重建歷史地點的壓力，但文物信託基金下的項目所採用的活化再利用模式，別具創意，規劃完善，或可使發展商得到啓發，從而提出新的解決方法。文物信託基金亦可鼓勵公眾討論香港的社區問題，以及文物在建築環境質素方面可起的作用。

6. 結構和推展計劃

6.1 引言

前文第 5 節闡述擬議信託基金的建議形式，本節進而探討相關的管治、組織、運作和財務安排，並闡述擬議文物信託基金的推行計劃和過渡安排，包括述明文物信託基金與政府之間的職責分工。

6.2 董事局及管治架構

6.2.1 從國際實例汲取的經驗

從國際實例可見：

- 設立穩健、具影響力而團結的董事局，是使文物信託基金得以持續運作及成功的重要元素。
- 董事局應具代表性，可充分反映文物信託基金所涵蓋的多元群組；在文物保育方面舉足輕重；以及根據文物信託基金的宗旨領導和監督信託基金的發展。
- 一般而言，董事局的成員人數不一，由較小的不足 10 人至較大的 18 人不等。
- 董事局成員是以其個人身分獲得選任，與作為機構或界別的正式代表不同，所以對文物信託基金有較強的認同感，能更有效實踐文物信託基金的使命。由正式代表組成的董事局，通常認為其角色是負責分配資源予他們所代表的機構或利益團體。
- 除了少數的例外情況外，董事局的管治(或行政)委員會或組織內會有一名政府代表。這是使文物信託基金掌握公共政策和計劃的重要途徑。有些文物信託基金的董事局成員組合並不均衡，以政府人員佔多數，結果導致文物信託基金難以本着營商的理念營運，令文物信託基金的發展受影響，加拿大遺產基金會便是一例。

- 有知名的商界翹楚積極參與和領導文物信託基金，並引入營商理念，對文物信託基金的績效至為重要；沒有商界人才參與的文物信託基金，則表現較差。加拿大遺產基金便因欠缺所需的營商專才，以致無法拓展業務；反觀英國國民信託卻積極採納營商理念，另設名為「國民信託企業」的機構推展商業活動，包括經營出租度假屋、餐飲、禮品店和苗圃等業務。
- 文物信託基金除了設立管治董事局外，亦通過不同機制延攬主要執行人員和持份者參與。在董事局轄下專責處理特定計劃或管理環節的委員會，其成員通常包括外界人士。有些文物信託基金在審議和篩選撥款申請書時，會廣邀保育界人士參與。負責技術的委員會可提供意見，協助制定年度工作計劃。負責國際事務的委員會亦可充當交流渠道，促進文物信託基金與國際非政府機構交流資訊。
- 董事局與員工，特別是與行政總裁之間的關係，是使文物信託基金有效運作的重要關鍵。為使雙方合作暢順，必須明確界定各方職責，使領導層與管理層的職能和工作量維持適當平衡。一般來說，擔任行政總監的人員須精於管理，而員工則須有卓越的技术能力。

6.2.2 GHK 團隊建議的董事局組合和管治結構

私人機構方式

香港非政府機構的管理和管治方式，差異甚大，有近似「政府」方式的，亦有效法私營機構管理方式的。不過，所有非政府機構均設有董事局，成員來自不同界別，人數不一。

GHK 團隊認為，採納私營機構的管理作業方式，可提高效率和減省開支。文物信託基金如定位為「保持距離管理」的機構，則按商業機構方式運作，績效會更佳。在香港，海洋公園正是按私營機構方式營運並取得佳績的典範。在政府掌管期間，海洋公園的入場人次不斷下降，連年虧損，但採用營商方式營運後，加上自由行計劃效應，訪客人數顯著增加。因此，海洋公園得以成功，原因之一是政

府委任了合適的行政總裁和主席，使海洋公園的機構文化得以改革，朝營商方向發展。

我們認為香港的文物信託基金應從初始便採用私人機構營運方式。

董事局的人數和組合

信託基金的董事局須享有獨立地位，而且領導文物信託基金的主席和行政總裁須由適當人選擔任，至為重要。

我們建議董事局的人數可靈活增減，以便因應業務需要作出調整。這是慣常做法，就以西九管理局的董事局為例(根據香港法例第 601 章¹⁹)，其董事由行政長官委任，人數由 13 至 20 人不等。

我們認為文物信託基金的董事局應包括下列人士：

- 主席人選以來自私人機構為佳，他或她應受人敬重、具魅力，而且經驗豐富，能與政府高層官員溝通；以及本身對文物有濃厚興趣，有志推動信託基金的工作；
- 信託基金的行政總裁(及可能於其後增設的財務及行政總監)須維持管理層與董事局之間的直接聯繫，並能對董事局的決定發揮實際的影響力；
- 從下列群組選任其他董事局成員：
 - 相關政府部門的人員 – 以維持與公共政策和計劃的聯繫，並確保政府完全知悉文物信託基金的工作；

¹⁹ 網址為：

[http://www.legislation.gov.hk/blis_pdf.nsf/01790b2805f0cb5c4825755c00352e34/71FD33BAC8CF1F59482575EF0020D6C3/\\$FILE/CAP_601_c_b5.pdf](http://www.legislation.gov.hk/blis_pdf.nsf/01790b2805f0cb5c4825755c00352e34/71FD33BAC8CF1F59482575EF0020D6C3/$FILE/CAP_601_c_b5.pdf)。

- 社會企業界別的成員 – 以確保文物信託基金能兼顧營商的營運目標與社會其他界別的利益；
- 相關專業界別的代表 – 由於預計擬議文物信託基金會掌管巨額公帑和物業，故會延攬建築、工程、園林建築、法律、規劃及測量，以及財務和會計等專業人士；
- 大企業的代表(預期會提供資金) – 以促進文物信託基金採用所需的私營機構營運方式，並提出可創造收入和減省開支的建議；
- 具備文物或旅遊業專業知識的學者 – 董事局應放眼國際，而不是局限於香港的文物事宜，這是很重要的，為此需要有一名具國際視野的學者成員；以及
- 旅遊業(私營)界別的代表 – 以確保文物信託基金可從來港訪客獲取最大得益，並能舉辦和參加推廣香港的活動。

此外，我們應準備董事局不時重組，以配合文物信託基金的發展，並因應新機遇和挑戰而修訂其原定使命、目的和營運重點。

按照常規，文物信託基金的主席和所有董事局成員均不會支薪。在借鑑衛奕信勳爵文物信託和其他同類法定機構的做法後，現建議不讓文物信託基金的董事局主席和成員就執行文物信託基金職務申領開支；但如有成員並非香港居民，而且須從外地來港參加董事局會議，則不在此限。

小組委員會

文物信託基金的董事局不應介入每項決定的細節。凡董事局都會面臨兩難的處境，即一方面要完全信賴管理層會遵照董事局的指令行事，但另一方面又要積極參與管理工作，以致可能過度干預。所有董事局採取的解決方法幾乎都是委任小組委員會。

為支持文物信託基金的運作，預計會設立四個小組委員會處理細節工作，而且很可能安排每月開會一次。日後文物信託基金或需增設更多小組委員會。

- 會籍委員會 – 其任務是引起企業和個人對文物信託基金的興趣，藉以招募公司和個人會員，以及輔助會籍總監；
- 傳訊委員會 – 其任務是為文物信託基金，制定和監管所有公共事務策略；
- 審計委員會 – 其任務是監管文物信託基金的財務及其他管治事宜。在初期，內部審計工作可交兼職員工或外判處理，但不論如何安排，均須由審計委員會制定審計政策，並確保有關人員嚴格遵辦；以及
- 財務及一般事務委員會 – 其任務是處理其他範疇的策略和建議。一般而言，這個委員會與管理層的關係最為密切，須處理的事務繁多，包括帳目的定期審查、人力資源、採購及其他重要內務。

為使擬議文物信託基金可接管活化計劃和資助計劃的撥款審批和管理工作，可設立相應的小組委員會，以取代活化歷史建築諮詢委員會和資助計劃評審小組現時的角色。

主席亦可於日後設立執行委員會，但鑑於文物信託基金的規模和擬議委員會結構，無需在文物信託基金初始階段便設立。

匯報機制

由於文物信託基金肩負的職責與政府事務和政府所代表的群組有密切關係，故主席和董事局應向相關的政府政策局匯報。這是參照多個非政府機構而定的安排，包括市建局和機場管理局。

除了定期向政策局匯報外，文物信託基金應每年編製報告並呈交立法會。主席和行政總裁應準備接受立法會檢視他

們在過去一年的表現。文物信託基金亦可藉年報向各方利益團體公告其工作情況，並與他們互動交流。

文物信託基金與會員和公眾之間必須交流，除了藉年報促進交流外，網站和其他刊物也可發揮同樣作用。文物信託基金的網站應定期更新，方便瀏覽，並鼓勵讀者主動查閱文物信託基金的工作資料。因此，網站除了提供年報外，還會提供有關文物事宜的研究文件和傳媒報道。

理想和使命

董事局和全體高級行政人員在獲委任後不久，即須制定文物信託基金的理想、使命和信念，並公告周知，藉以為整個機構定位，在文物信託基金的員工、市民大眾、準捐款者及其他持份者心目中樹立機構的形象。

文物信託基金的理想、使命和信念，是界定文物信託基金目標的基礎。這些目標不僅是制訂主要表現指標的基礎，亦是定期評審文物信託基金及其主要管理人員在機構和個人層面的表現的基準。

6.3 內部組織架構

本研究曾檢視香港的機構²⁰，發現本地的機構通常採用深層結構，與私營機構常見的平面結構迥異。從西九管理局和市建局等例子可見，對於小機構而言，職能型結構(相對於地域型結構)較為適切，而且可按主要功能設立專責小組。

6.3.1 文物信託基金的職能

預計文物信託基金會負責四項核心職能：

- 保育職能

²⁰ 詳情請參閱附錄 3 第 1.3.2 節。

- 活化計劃：文物信託基金會接管活化計劃下活化公共歷史建築的整體管理工作，包括協助擬備文件，以邀請非牟利機構提出申請、甄選非牟利機構、監督翻新工程，以及監察已完成翻新工程的物業[但預期活化計劃的經費由政府提供]；
 - 資助計劃：文物信託基金會接管資助計劃的資助和監察工作，包括審批撥款申請和監察維修工程；以及
 - 推展可作為先導計劃的選定文物保育和活化項目，以說明香港市民可如何從保育文物建築得益。
- 技術及課題研究職能
 - 在諮詢香港的大學和相關政策局／部門後，制訂課題研究和技術研究計劃。這個研究職能的工作綱領是探討文物在社區、社會和經濟的定位，並很可能包括研究對經濟和社會的影響，以及分析適用於香港的國際最佳做法。
- 教育職能
 - 通過教育和公眾活動計劃，例如展覽、講座、導賞團、工作坊和設立文物徑等，促進公眾對香港文物的認知。這些活動主要為家庭、學齡兒童和公眾人士而設。
- 公共事務職能
 - 作為文物保育事務的中心，與本地和海外機構保持聯繫；以及
 - 與其他文物信託基金和國際國民基金聯盟保持聯繫，促進互相學習和交流經驗。

為協助文物信託基金履行上述功能，還需要設立下列小組：

- 財務及行政小組－負責備存法定帳目和管理帳目，並設立和監察財務系統(例如收集公眾捐款和費用的系統)；
- 保育小組－負責確保文物信託基金的物業得到妥善保養和有效管理，俾能體現其真正康樂價值，讓市民受惠。這個小組負責拓展技術及課題研究職能，並酌情外判相關工作；
- 會籍小組－負責招募和服務會員；
- 義工小組－負責招募和管理義工；
- 教育小組－負責設計和推行教育計劃；
- 傳訊小組－負責建立和維持文物信託基金的聲譽，並促進信託基金與公眾互相了解；以及
- 內部審計師(初時可由外判商或兼職員工擔任)－負責擬備年報。

除了設立內部工作小組執行／支持文物信託基金的職能外，也可把部分非核心工作全部或局部外判，藉以將員工人數維持在適當水平，使信託基金可有效地履行職能。

6.3.2 組織結構

下圖 6-1 載列文物信託基金的建議結構，並應與附錄 5 的職責說明一併閱讀。

概括而言：

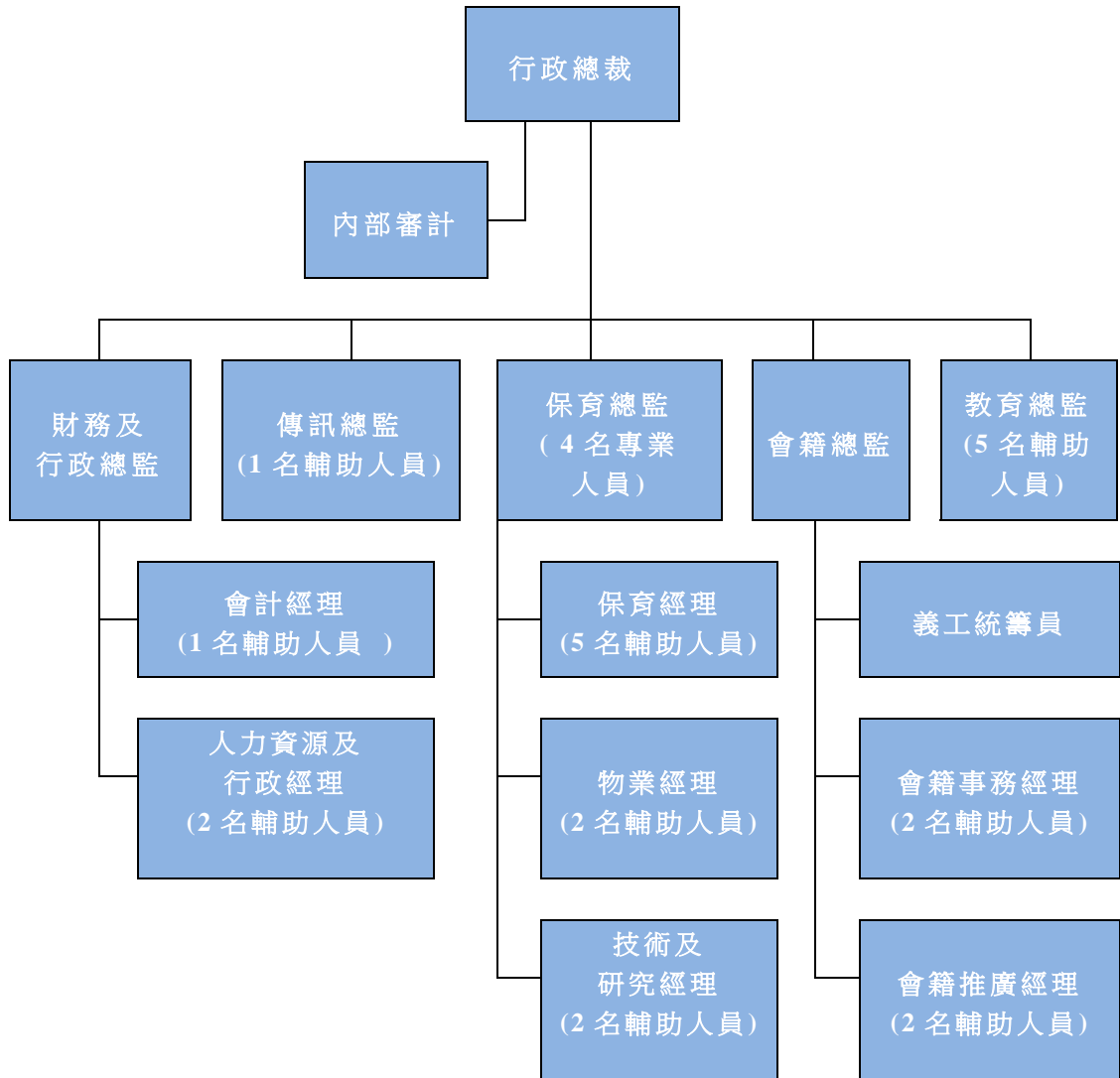
- 財務及行政總監負責所有財務和行政職能，包括人力資源、法律事務及採購事務，日後或需把會計經理的職務分為管理帳目和法定帳目，但初期只需一名經理；
- 保育總監是信託基金與政府之間的中介人，負責處理物業業權和維修工作，並安排專家協助文物信託基金達成保育目標。保育小組負責協助管理活化計劃和資助計

劃，並會包括核心維修人員，以支援活化計劃。保育總監亦負責制訂課題研究計劃及技術研究。基於成本效益，或會外判部分研究工作；

- 會籍總監的主要工作是招募和留住會員，包括個人及公司會員，並須為會員提供日常服務及答覆查詢。會籍總監轄下設有義工統籌員，負責招募、訓練、激勵和調派義工，以協助推動文物信託基金的工作；
- 教育總監負責制訂、推行和評估學習和參與計劃，服務對象為社會不同群組，包括通常不會參觀文物的人士，例如較難接觸的年青人、幼童、長者和家庭；以及
- 傳訊總監會利用不同媒體和通訊方式，建立、維持和管理文物信託基金的聲譽，並會向特定目標對象傳遞重要信息，使信託基金與公眾建立並維持友好關係，增進彼此了解。

雖然每名組長各有不同職責，但他們屬同一團隊，需緊密合作，分擔整體責任。文物信託基金組織的結構包括內部總監、經理和小組，但建議可作彈性安排，以外判服務取代所有或部分非核心職位和小組。

圖 6-1：建議組織結構



6.4 開支及收入結構

我們已就文物信託基金最終的形式進行了高層次財務分析。我們假設文物信託基金的結構精簡，而且會在合適和可行情況下將部分職能外判予私營或非牟利機構。文物信託基金將有完整的員工團隊，並有按定期合約聘任的專業人士輔助，提供所需服務。從海外的研究實例可見，核心員工團隊是非常重要的，其中應包括保育專家，以及負責傳訊、會籍、教育和財務的員工。

6.4.1 可能有的收入來源

文物信託基金可能有的收入來源包括租金和租借費用、入場費、會員費、公眾活動計劃的收入、籌款活動的收入，啟動資金的投資回報，以及政府補助。下表 6-1 是參照海外和香港的實例(例如西九龍文化管理區計劃)而作出的收入預算。

表 6-1 文物信託基金的收入預算

收入項目	全年收入 (港元)	佔總額比例
投資收入(見註1)	45,000,000	65%
租金收入(見註2)	20,500,000	30%
公眾活動收入(見註3)	2,500,000	4%
籌款、會員費和捐款收入 (見註4)	700,000	1%
租借費用收入(見註5)	30,000	0%
入場費收入(見註6)	-	0%
政府補助	-	0%
刊物和商品收入 (見註7)	-	0%
活化計劃的經費(由政府每 年撥款) (見註8)	-	0%

收入項目	全年收入 (港元)	佔總額比例
總額	68,730,000	100%

有關假設的註釋：

▪ 註 1

當局會向文物信託基金提供啟動資金，藉投資創造持續收入，使文物信託基金達致財政自給，無需政府補助。關於文物信託基金初始資源，並無確實要求。實際上，提供予文物信託基金的營運資金，應足以應付最終協定的文物信託基金職責和運作所需。舉例來說，假設投資的目標收益為每年 4,500 萬港元(即略高於保育辦現時的員工費用和相關開支)，按每年回報為 5% 計算，所需啟動資金約為 9 億港元。上述 5% 年度回報率，較香港特區政府 10 年期債券在二零一二年九月的票面息率 2.46% 約高逾 2.5%²¹。另外，在二零一一／一二年度，香港賽馬會的長期投資(190 億港元)的加權平均實際利率為 4.57%，而用以資助慈善項目的投資(70 億港元)的加權平均實際利率則為 4.94%，可資比較²²。

▪ 註 2

以舊山頂餐廳和舊赤柱警署為例，這兩座歷史建築可提供可觀收入(二零一二年的收入為 2,050 萬港元)。因此，當局可授權文物信託基金監察和管理這類物業，以及(聯同相關政府部門)商議續約條件。此外，可安排信託基金收取已活化歷史建築的部分收入。就以已婚警察宿舍項目²³為例，這是具潛力創造收入的物業，可安

²¹ 關於每日政府債券收市參考價，可瀏覽下列網站：
<http://www.hkgb.gov.hk/tc/statistics/statistic.html>。

²² 《二零一一至一二年度香港賽馬會年報》。

²³ 荷理活道的前已婚警察宿舍是行政長官在《二零零九至一零年施政報告》公布的「保育中環」措施所涵蓋的八個項目之一。詳情請可往下列網址瀏覽：
http://www.devb.gov.hk/tc/publications_and_press_releases/press/index_id_5899.html。

排選定營運商與政府每五年按 50/50 比率攤分淨營運盈利。不過，從營運已婚警察宿舍和其他文物建築的非牟利機構得到的淨租金收入，則會很微薄。

▪ 註 3

教育和公眾活動計劃，例如工作坊、研討會和展覽等，儘管可帶來收入，但預計舉辦這些計劃的開支會遠高於收入。假設預算為 1,000 萬港元，收入則假設為 250 萬港元，即僅為開支的四分之一。上述數字只作闡釋之用，待擬訂詳細業務計劃(包括活動計劃)，才可得出較確實的估計數字。

下列例子可供比較：

- 香港海洋公園保育基金的活動計劃 – 在二零一零至一一年度，活動的收入為 110 萬港元，相關的直接開支則為 80 萬港元；
- 香港藝術中心 – 在二零一零至一一年度，項目的開支和收入分別為 470 萬港元和 120 萬港元；課程的開支和收入分別為 1,830 萬港元和 2,610 萬港元；以及
- 香港藝術發展局 – 在二零一零至一一年度，就藝術教育和推廣而舉辦的主導性計劃的開支為 1,750 萬港元，同年就藝術教育和推廣項目而審批的撥款為 430 萬港元。

預計文物信託基金的公眾活動計劃會與香港其他公眾活動計劃一樣，學生(及長者)可享有優惠。另外請參閱表 6-2 的註 2。

▪ 註 4

這數字是估計籌款／捐款收入為 50 萬港元，另加估計會員費收入 20 萬港元。

每年會員費收入是假設平均年費為 200 港元 x 1,000 名會員 = 20 萬港元，其中包括公司會員和個人會員的會費。

下文載列國際和本地機構的會員年費，以資比較²⁴：

- 英國國民信託：個人會員費為 53 英鎊(662 港元)，家庭會員費為 93 英鎊(1,162 港元)。
- 加拿大遺產基金會：個人會員費為 40 加元(318 港元)，團體會員費為 150 加元(1,191 港元)。
- 澳洲國民信託：個人會員費為 100 澳元(810 港元)，家庭會員費為 130 澳元(1,054 港元)。
- 檳城古蹟信託基金：普通會員費為 60 馬幣(151 港元)，公司會員費為 5,000 馬幣(12,567 港元)。
- 英格蘭遺產管理局：個人會員費為 49 英鎊(612 港元)。
- 亞洲協會香港中心：個人會員費為 1,600 港元，家庭會員費為 2,500 港元，公司會員費為 25,000 港元。
- 香港文化遺產基金會：個人會員費為 500 港元，公司會員費為 3,000 港元。

關於有意成為文物信託基金會會員和義工的估計人數，可參考古蹟辦的情況。古蹟辦除了有受薪職員外，亦會視乎需要邀請文物之友和青少年文物之友擔任義工，協助舉辦教育活動。自上述計劃推出後，已有約 700 人登記為文物之友，另有約 180 名中學生加入為青少年文物之

²⁴ 二零一二年九月十三日的匯率，參照網站 <http://www.xe.com/ucc/>：1 馬幣=2.51342 港元；1 英鎊=12.4938 港元；1 加元=7.94225 港元；1 澳元= 8.10344 港元。

友，這兩個群組有很多成員以義工身分參加古蹟辦的計劃²⁵。

下文載列本地機構的會員費／捐款收入，以資比較：

- 衛奕信勳爵文物信託 — 二零一一年的收入為 6 萬港元(捐款收入)。
- 香港芭蕾舞團 — 二零一零至一一年度的收入為 120 萬港元(捐款、贊助，以及籌款活動的盈餘)。
- 香港藝術中心 — 二零一零至一一年度的收入為 860 萬港元(捐款收入)。
- 香港海洋公園保育基金 — 二零一零至一一年度的收入為 1,150 萬港元(捐款收入)。
- 香港管弦協會有限公司 — 2,910 萬港元(捐款及贊助)。
- 世界自然基金會香港分會 — 二零一零至一一年度的各類收入分別為 2,630 萬港元(個人會員費和捐款)、1,880 萬港元(公司捐款)，以及 450 萬港元(籌款活動)。
- 紅十字會 — 二零一零至一一年度的收入為 6,350 萬港元(一般捐款收入)。
- 東華三院 — 二零一零至一一年度的收入為 3.54 億港元(捐款收入)。

由此可見，會員制機構、捐款及贊助等，在本港均有先例可援。

²⁵ 二零一二年四月二十四日與古蹟辦會晤。

▪ 註 5

我們假設文物信託基金將會位於一座政府擁有的文物建築內，會有若干設施可供租賃(例如活動室或活動場地)。文物信託基金會從出租用地(100 次租賃 x 每次租賃平均收費 300 港元)獲得小額租金收入(3 萬港元)。至於其他文物建築，很可能會出租予他人或納入活化計劃並由社會企業經營。因此，租賃設施所帶來的收入可算作他人的營運收入(已婚警察宿舍便是一例)，而非文物信託基金的收入。

▪ 註 6

文物信託基金從入場費所得的收入會很少，因為預計文物信託基金所持有的物業數量不多，而且很可能絕大部分都是免費入場的。

▪ 註 7

雖然部分國際文物機構報告有可觀收入(以澳洲國民信託(新南威爾士)為例，二零一零年的商品收入估計達 65.7 萬澳元(530 萬港元)²⁶ ²⁷，但預計這些收入來源不會對香港的文物信託基金帶來重大收入。

▪ 註 8

公共文物建築的基本工程費用和活化計劃的經費，將繼續由政府撥款支付。

6.4.2 或需計及的費用

預計文物信託基金會財政自給，每年開支和收入約為港幣 7,000 萬元。表 6-2 載列信託基金的預計開支。

²⁶ 二零一二年九月十三日的匯率，參照網站 <http://www.xe.com/ucc/>：
1 澳元 = 8.10344 港元。

²⁷ 澳洲國民信託(新南威爾士)的二零零九至一零年年報。

表 6-2 信託基金的開支預算²⁸

開支項目	每年開支 (港元)	佔總額比例
員工費用(見註1)	32,390,000	49%
教育和公眾活動計劃費用 (見註2)	10,000,000	15%
資助計劃的經費(見註3)	10,000,000	15%
專業服務／顧問研究費用 (見註4)	5,000,000	8%
一般和行政費用(見註5)	3,916,800	6%
市場推廣和宣傳(見註6)	2,000,000	3%
租金費用(見註7)	1,920,001	3%
文化交流和建立國際關係 網絡(見註8)	1,000,000	1%
籌款費用(見註9)	150,000	0%
董事局成員的酬金 (見註10)	0	0%
活化計劃的經費 (由政府每年撥款支付) (見註11)	0	0%
總額	66,376,801	100%

上表並沒有計算新架構延攬政府僱員的一次過費用。員工和租用處所須費用的明細表分別載於附錄 6 表 A6-1 和 A6-2。

²⁸ 數字已化成整數，以便閱覽。

有關假設的註釋：

▪ 註 1

表列的薪金和津貼，是按照私營機構的做法推算出來最接近的估計。員工開支的明細表詳載於附錄 6 表 A6-1。除了設立內部小組執行和支援信託基金的職能外，也可把部分非核心工作全部或局部外判，令員工人數維持在適當水平，使信託基金可以有效率地履行職責。因此，表 A6-1 所列的整體員工開支和明細表只供參考；在文物信託基金實際運作時，應可彈性處理，以外判服務取代部分職位／小組。

▪ 註 2

文物辦和古蹟辦現時每年為教育和宣傳工作制訂的財政預算分別約為 350 萬港元和 380 萬港元，可資參考。我們假設文物信託基金會擴展這方面的活動。另可參閱上表 6-1 的註 3。

▪ 註 3

這金額略高於資助計劃現時每年約 600 至 700 萬港元的預算。

▪ 註 4

這金額相等於約 10 至 20 個小型項目的費用。衛奕信勳爵文物信託在二零一一年為文物研究和論文撥款 120 萬港元，可資參考。

有關的活動／項目包括²⁹：

- 梅夫人婦女會保育計劃；

²⁹ 《衛奕信勳爵文物信託年報 2010/2011》，載於下列網址：<http://www.lordwilson-heritagetrust.org.hk/pub/10-11.pdf>。

- 撰寫及出版《圖釋香港中式文物建築》暨推廣計劃；
- 香港水下文化遺產調查及記錄的第一階段；
- 香港工業遺產初探；
- 香港大學百周年校園範圍內的三幢歷史建築的研究；
- 古蹟無障礙旅遊指南 2010；
- 維修歷史建築物的中式瓦片金字屋頂；
- 林村天后廟維修工程；以及
- 聖士提反書院文物館內部展覽裝置及文物保育。

▪ 註 5

一般和行政費用為員工費用的 12%。西九管理局的財政分析亦採用了這項假設。至於香港藝術中心(50 名員工)在二零一零至一一年度的相應數值則為 11%³⁰，可資比較。

▪ 註 6

可資比較的市場推廣／宣傳預算：

- 香港藝術發展局：二零一零至一一年度的預算為 8 萬港元(市場推廣開支)；
- 香港藝術館：二零一一至一二一年度的預算為 410 萬港元(宣傳)；以及

³⁰ 估計費用是根據其年報所列開支數字計算(核數師酬金、保險、印刷和文具、招聘員工開支、電話費和郵費，合共 240 萬港元)／(薪金和津貼，合共 2,130 萬港元)。

- 香港文化博物館：二零一零至一一年度的預算為 470 萬港元(宣傳)。

- 註 7

我們假設文物信託基金會以象徵式租金向政府租用一座文物建築的 1,000 平方米用地。這是假設新機構約有 40 名員工，有限量的活動室或場地可供出租。假設員工密度為每名僱員佔用 25 平方米建築樓面面積³¹，辦公室面積便應達 1,000 平方米左右。租賃費用包括差餉(應課差餉租值為每月每平方米 200 港元)、公用設施(每月每平方米 50 港元)、保安和清潔(每月每平方米 50 港元)，以及其他費用，例如建築物的維修、用品和設備(每月每平方米 50 港元)。詳細的明細表載於附錄 6 表 A6-2。

- 註 8

這金額相等於每年 60 次行程的費用，假設基準如下：

- 平均機票費用：10,000 港元；
- 平均住宿費用：5,000 港元；以及
- 當地交通及每日津貼：1,500 港元。

香港藝術中心於二零一零至一一年度在接待和交通方面的開支合共 80 萬港元，可資參考。

³¹ 《香港規劃標準與準則》第五章：商貿用途的工人密度為每名僱員有 20 至 25 平方米建築樓面面積。

▪ 註 9

籌款開支將佔籌款收入的 30%，即 15 萬港元。下文載列本地機構的籌款開支與收入的比例³²，以資比較：

- 世界自然基金會香港分會：9%；
- 香港小交響樂團：10%；
- 樂施會(香港)：11%；以及
- 長春社：17%。

▪ 註 10

這是常規做法。衛奕信勳爵文物信託和其他同類法定組織的董事局主席和成員均不會就執行信託基金的職務申領開支；但如有成員並非香港居民，而且須從外地來港參加董事局會議，則不在此限。

▪ 註 11

政府擁有的歷史建築的基本工程費用和活化計劃的經費繼續由政府撥款支付。

6.5 調整政府的角色和職責

擬議文物信託基金會接管保育辦現有的部分角色和職能，但現時分別由保育辦、古蹟辦、古諮會和相關政府部門負責的部分職能，在文物信託基金成立後會維持不變。在區分擬議文物信託基金與政府之間的職責時，必須確保既能全面涵蓋現時由政府負責的職能，同時又避免工作重疊。兩者的職責分工概列如下：

³² 網址為 <http://www.theidonate.com/>。這 30% 的假設基準適用於新設立的機構，因為新機構需進行更多推廣和宣傳以籌募捐款，而所列舉的機構例子則均有豐富籌款經驗。

表 6-3 政府與文物信託基金之間的職責分工

職責	政府	文物信託基金
資助計劃項目的經費		✓
活化計劃項目的經費	✓	
活化歷史建築諮詢委員會的角色和職能		✓
監督資助計劃項目		✓
推行活化計劃項目		✓
教育和公眾活動計劃		✓
建立國際關係網絡		✓
與文物影響評估相關的角色和職能	✓	
歷史建築的評級	✓	
就保育私人擁有的歷史建築提供經濟誘因(例如簽訂換地協議、放寬發展規範)	✓	
根據《古物及古蹟條例》(第53章)履行法定職能	✓	
古諮會向政府提供意見的角色和職能，以及古物事務監督的權力	✓	

6.5.1 文物信託基金與古蹟辦之間的關係

在現階段，預計古蹟辦會繼續履行現時大部分的職務，並會繼續主導文物影響評估的審批工作，但文物信託基金可以顧問身份在審批程序中提出意見。

古蹟辦可把以下兩個工作範疇移交文物信託基金。其一是現時由古蹟辦的教育及宣傳組負責，旨在促進公眾認識香港文物的職務，主要包括：

- a) 以下列方式增進市民對香港文物的興趣和認知：
- 舉辦展覽、導賞團、講座、工作坊和會議；
 - 設立文物徑，並提供所需的訪客設施和改善環境；
 - 協助區議會編印有關文物的刊物，並舉辦有關文物的活動，例如培訓旅遊大使；
 - 安裝牌匾和以其他方式標示與重要歷史事件和人物有關的地方和位置，以及著名建築物舊址，作為紀念；以及
 - 與外間機構合作，促使市民認識文物保護事宜。
- b) 以下列方式在學校推廣文物知識：
- 與教育局和其他專上院校合作，促進對文物的研究和了解；
 - 以文物為題製作影音產品、光碟和網頁，編印資料小冊子、導遊地圖、工作紙、有關出土文物的報告和其他資料刊物；
 - 為教師和學生安排與文物有關的活動，例如講座、工作坊和導賞團，以增進他們對香港文物的認識；
 - 維持和制訂文物研究的專業標準；以及
 - 為青少年文物之友計劃的中學生成員提供與文物有關的訓練。
- c) 藉舉辦文物之友計劃等活動，鼓勵私人機構參與保育文物工作；

- d) 加強與本地和海外機構合作，包括政府機關、專業團體，以及海外和內地的文化機構，並藉舉辦文化交流活動和國際會議推廣文物教育。

另外，預計古蹟辦現時為資助計劃和活化計劃肩負的職能會轉移予文物信託基金。表 6-4 和 6-5 分別概述活化計劃與資助計劃在現時的和未來可能的職責分工。

表 6-4 活化計劃：現時的和未來可能的職責分工

	現時的	未來的
揀選合適的政府物業	保育辦	政府(日後會指定負責部門)
協助擬備邀請非牟利機構提交申請的文件	保育辦，並由古蹟辦、建築署和屋宇署輔助	文物信託基金，並由古蹟辦、建築署和屋宇署輔助
甄選非牟利機構	活化歷史建築諮詢委員會	文物信託基金
向立法會申請撥款	保育辦	政府(日後會指定負責部門)
監督基本工程	保育辦，由古蹟辦、建築署和屋宇署輔助	文物信託基金，並由古蹟辦、建築署和屋宇署輔助
工程完成後的監督工作	保育辦	文物信託基金
推廣活化計劃	保育辦	文物信託基金

表 6-5 資助計劃：現時的和未來可能的職責分工

	現時的	未來的
籌措經費	保育辦	文物信託基金(可能以文物信託基金的一筆過撥款或其他收入支付)

處理申請	保育辦，並由古蹟辦、建築署和屋宇署輔助	文物信託基金，並由古蹟辦、建築署和屋宇署輔助
批准申請	保育辦	文物信託基金
監察維修工作	保育辦	文物信託基金
推廣資助計劃	保育辦	文物信託基金

6.5.2 文物信託基金與其他政府機關的關係

根據上文的分析，預計：

- 保育辦的保育和公共事務職能會移交予文物信託基金，而保育辦輔助古物事務監督根據《古物及古蹟條例》履行法定職務的責任，亦會移交予政策局。
- 古諮會的角色維持不變。
- 活化歷史建築諮詢委員會的初步審批活化計劃的職責可移交予文物信託基金。
- 衛奕信勳爵文物信託會與新設立的文物信託基金分庭抗禮，繼續執行《衛奕信勳爵文物信託條例》規定的職能，理由為：
 - 從國際實例可見，如能有多方參與文物保育工作，有利形成一股風氣。新文物信託基金須與衛奕信勳爵文物信託緊密合作，以確保工作不會重疊，尤其在研究和教育活動方面。
 - 衛奕信勳爵文物信託的工作目標明確，而且饒富意義，其結構尤其適合資助學術研究和編印文物刊物的工作。因此，衛奕信勳爵文物信託應繼續按其原定宗旨運作，而本報告所述的多項職責和活動，則應另設新機構執行。

- 建築署的文物組會繼續擔當現時的角色，包括就活化計劃和資助計劃向文物信託基金提供技術意見(例如確保資助金額與擬議修葺／維修工作量相稱)。
- 建築署亦會繼續擔當現時的角色，包括向文物信託基金提供技術意見，例如建築物的修復工程。
- 至於可能移交予文物信託基金的政府物業(例如舊山頂餐廳、舊赤柱警署，以及活化計劃下的物業)，與其把有關文物歸屬於文物信託基金，不如授權予文物信託基金，由其負責監察／管理及(聯同相關政府部門)談判續約條件的工作，將會更具效率。

6.6 推展計劃

在推展文物信託基金之前，應先進行諮詢，以及向有關當局取得所需的政策支持。

我們在參考了設立香港其他法定組織的經驗後，預計從完成顧問研究到設立文物信託基金，整個過程需時最少三年。

整體而言，設立文物信託基金需執行以下步驟：

推展之前：諮詢及取得政策支持

- i. 提交計劃給當局詳細考慮；
- ii. 與相關持份者商討，以便評估他們對擬議文物信託基金的意見和期望；
- iii. 就擬議文物信託基金進行公眾諮詢；
- iv. 分析在公眾諮詢期間所收集的意見，並擬備政府對公眾意見的回應；
- v. 考慮在公眾諮詢期間所收集的意見並取得所需的政策支持後，敲定擬議文物信託基金的細節；以及

- vi. 向立法會的相關事務委員會匯報諮詢結果和政府所建議的未來路向。

推展流程：

- i. 委任一個項目督導小組 — 由政府領導，組員包括其他專家及可擔任領袖者，以確立「保持距離管理」的督導原則。
- ii. 訂立法律框架 — 制定《文物信託基金條例》，並交由立法會通過。
- iii. 委任董事局的主席和主要成員 — 可於立法程序展開後安排。
- iv. 與所有相關人士協定擬議文物信託基金在初始階段的組織結構及財政預算，而所需經費和物業亦應於初始階段即轉歸信託基金。
- v. 協定文物信託基金開始運作的日期，並安排辦公地方(包括辦公室器材和資訊科技設備)。
- vi. 招聘主要行政人員 — 每個職位的招聘工作很可能需時最少六個月，可分階段進行；惟須及早招聘行政總裁和財務及行政總監。
- vii. 考慮延攬政府人員 — 考慮轉任「私營機構」的事宜，並檢討最適宜轉任的人選。
- viii. 籌劃把責任從政府移交信託基金的安排，應與相關政策局／部門商討過渡安排。
- ix. 按需要招聘其他經理和員工。

下圖 6-2 列出計劃在三年內執行上述每個步驟的預計時間表，以供參考。我們預計，由諮詢至取得政策支持的過程需時最少一年；其後的推展過程需時約兩年，之後文物信託基金應可全面履行所有職能。

圖 6-2：推展／過渡期的參考時間表

職務-每月一欄	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36				
審議建議	■																																							
與持份者商討		■																																						
公眾諮詢工作			■	■	■																																			
分析在公眾諮詢期間所收集的意見						■	■																																	
敲定擬議文物的信託基金的細節								■																																
取得政策支持									■	■																														
向相關的立法會事務委員會簡介											■	■																												
督導小組														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
法律框架														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
委任主席																									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
協定組織結構及財政預算																										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
安排辦公地方																										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
招聘行政總裁及財務及行政總監																													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
考慮延攬政府員工																																					■	■	■	
籌劃移交責任																																					■	■	■	
招聘其他經理																																						■	■	■

6.7 過渡計劃

文物信託基金的部分職能是「新設」的，除了財務管理、會員制、義工，還有若干公眾資訊及傳訊的元素。其他由政府移交的職能包括教育、課題研究和技術研究、保育和公共事務。

我們可採用的方法之一是把現有職務一次過移交，然後在此基礎增設其他職能。另一方法是先確立新職務，然後才移交現有職務。前者的優點在於團隊從文物信託基金設立的第一天起便可執行具體工作，並證明文物信託基金的存在價值；後者的優點則是可以創新，不必過份受制於舊有的形式。

GHK 團隊認為，最理想的情況是讓文物信託基金從第一天開始(即按照圖 6-2 所列時間表的三年之後的第一天)便已有本身的職能和員工；但須確保永久或暫時調任文物信託基金的員工，都是經過仔細甄選的，而且完全明白文物信託基金的目標，才能協助確立文物信託基金的職能和使相關工作順利延續。設立機構的程序細節須由文物信託基金的主席及行政總裁仔細分析及深入檢視。至於過渡安排，更應與相關的政策局／部門商討。

有關保育辦的職責移交文物信託基金的時間：

- 我們假設主席及主要的董事局成員、行政總裁和財務及行政總監均已在文物信託基金開始運作前全部就職；另外，最好在文物信託基金開始運作之日已招聘了傳訊、保育和教育總監。
- 由財務及行政總監和一個與政府緊密合作(或由政府借調)的小組負責安排核心辦公地方並配置文儀器材，以便文物信託基金一開始運作便可使用。
- 由於專業團隊有很多成員是按非公務員合約條款聘用，並非額編制人員，我們建議在不影響上述條件下，從首日開始便把這團隊連同其職能轉交文物信託基金(從屬於保育總監)，藉此確保這項重要職能得以順利延續。
- 建議教育團隊的主要成員亦由第一天開始便加入文物信託基金(但傳訊團隊則不必作此安排)，有關員工包括在保育辦及古蹟辦內負責教育工作的人員。鑑於他們現時是以公務員條件受聘，故首年適宜以借調方式調派，直至文物信託基金可建立本身的團隊及政策；如有員工適合且有意在文物信託基金留任，也可選擇轉職。

- 關於擬轉歸文物信託基金的物業，相關租約的管理事宜可由政府繼續負責一段時間，視乎情況而定。由於文物信託基金在初期會以物業租金為主要收入來源，故由文物信託基金自行管理也有好處(但須研究其法律地位)。

7. 結語

香港特別行政區政府一向致力提高文物保育相關工作的成效，並訂明在落實文物保育政策時，「應充分顧及關乎公眾利益的發展需要、尊重私有產權、財政考慮、跨界別合作，以及持份者和社會大眾的積極參與。」

鑑於香港面對重建歷史建築的壓力沉重，民間組織和私營界別紛紛參與保衛文物的工作，加上公眾人士一直要求拯救城中具歷史價值的資源，當局為此聘請顧問進行研究，探討香港設立法定文物信託基金的可行性、架構和推展計劃。這項研究現已完成。

GHK 團隊檢視過香港現行的保育工作和困難，並在研究外地營運文物信託基金的經驗後，提出了一個設立法定文物信託基金的初步架構和推展計劃。我們認為，一個計劃周全的文物信託基金可解決本報告第 2 節所述的一些與體制、法律和行政有關的問題。我們分析過香港的需要，並在與政府的代表和知識有關情況的人士深入討論，以及檢視其他國際組織的良好做法後，已鑑定新設的文物信託基金應有的特點，以便切合香港的實際情況。有關內容涵蓋體制、法律、財務及其他事宜，詳見第 5 及 6 節。

從海外實例可見，在社會因素方面，文物信託基金可進一步肯定私人擁有歷史建築和相關的非物質文化遺產的地位。文物信託基金所舉辦的社區外展活動、教育計劃和提供的公眾資訊，也會促使社會更重視香港的文物。作為會員制機構，文物信託基金亦可樹立公民社會參與公共事務的典範，有助推動會員文化。信託基金如運作暢順，將可使人看到成為會員可得的利益。

設立文物信託基金可表明，政府有意更積極探索如何以創新方法利用文物資產和另類保育模式。擬議的文物信託基金不大可能大幅度紓減市場要求重建歷史建築的壓力，但文物信託基金下的項目所採用的活化再利用模式，別具創意，規劃完善，或可使發展商得到啟發，從而提出新的解決方法。文物信託基金亦可鼓勵公眾討論香港的社區問題，以及文物在建築環境質素方面可起的作用。

此外，新文物信託基金可為歷史建築開拓新穎和別具創意的用途，例如創造教育活動場地，或為歷史建築裝置節能系統，以示範有利環境持續發展的建築良策。這有助展示活化歷史建築為社會、環境及社區所帶來的裨益。通過新文物信託基金的傳訊計劃和刊物廣為宣揚，文物信託基金可與香港和國際社會分享有關經驗。文物信託基金亦有助保護建築物別具特色、純粹的本土風格，為香港的市區增添趣味，令市容更添姿采。

文物信託基金與政府機關不同之處，在於較彈性採用創新的營商方式營運，也更方便招聘具備合適相關私人機構和志願機構工作經驗的員工。文物信託基金既具有非牟利機構的營運彈性，同時又能聘任優秀專才，使文物信託基金可靈活地與私營機構建立聯繫，因時制宜，更有利吸引社會上一些有心人參與保育工作。在最理想的情況下，只要信託基金管理得宜，並有務實的業務計劃，預計文物信託基金所需的公帑有限。如採用商業方式營運，文物信託基金更可開拓多個收入來源，包括會籍、活動和處所租金。

然而，儘管文物信託基金可帶來不少裨益，但亦須面對若干風險和不明朗因素，例如：

- 若由獨立的文物信託基金負責推行政府政策和計劃，可能會影響有關政府政策和計劃的公眾認受性；
- 多設一層官僚架構所招致的開支；以及
- 會員和捐獻文化未成熟，以致需要倚賴政府撥款。

如第 3 節所述，我們預期文物信託基金將無法獨立運作，或全盤接掌一些政府現時的保育計劃和措施。事實上，現時保育私人擁有的歷史建築的工具，很多都難以移交予法定的文物信託基金，例子之一是酌情運用規劃手段和經濟誘因的做法，因為這會涉及公帑。此外，我們預計文物信託基金亦不能直接解決法律架構適用範圍狹窄的問題。

運用公帑保育私人擁有的歷史建築，必須得到持份者的共識。至於私人擁有歷史建築的保育政策和其他問題，例如

應否保育歷史建築而使用公帑補償私人業主；應在什麼情況和條件下使用公帑；應否就向業主提供經濟誘因訂立統一的機制；以及應否透過城市規劃加強文物保育工作等，文物信託基金均可就相關政策的取向提供意見，以供參考。不過，保存私人擁有的歷史建築所牽涉的問題錯綜複雜，相信文物信託基金不大可能完全解決，至少不可能在短期內解決。

在香港，為社會目的而成立的會員制機構並不普遍。從國際上實行會員制的文物機構的經驗可見，大部分機構都是由一小撮熱心人士發起，然後通過不同方法逐漸壯大會員規模。由此可見，拓展會員群組需時甚久，而且必須持續推行創新和具吸引力的計劃，才可招攬和留住會員。從財政上而言，文物信託基金在設立初期會非常倚賴政府的資助，例如活化計劃經費便可能佔擬議文物信託基金的大部分預算，並需為這筆經費向政府申請撥款。不過，由於社會各界均會競爭政府撥款，所以文物信託基金能夠推展的工作可能會受到限制。

在實際情況下，由於要求進行重建歷史建築的市場壓力甚大，與較大的文物保育目標背道而馳，會令文物信託基金的工作倍添困難和變數。由於香港可供發展的土地極為短缺，加上文物評級被視為對物業的價值和發展潛力造成負面影響，業主很可能仍然抗拒其物業接受評級。

總括來說，文物信託基金可引入其他方法，配合政府保育香港文物的工作，但不能完全取代政府的角色。新設的文物信託基金或會引起部分人士質疑，因為香港已有衛奕信勳爵文物信託，還有數個政府部門負責處理文物建築。不過，GHK 團隊認為，只要有公眾大力支持，一個計劃周全、資源充足和按前文所述原則推展職務的文物信託基金，大可另闢蹊徑，積極推動社會人士參與保育文物資產，而無需重覆現有機構的職能。假以時日，如文物信託基金能取得佳績，當有助加強香港對文物的保護。

GHK 團隊已提供分析方法和工具，以便在香港推展設立文物信託基金的工作。由於持份者和公眾人士的支持是文物信託基金成功的關鍵，所以須先就設立文物信託基金一事

進行廣泛諮詢。如要設立文物信託基金，香港需要從長遠角度考慮，對文物信託基金的期望要務實合理，而且應從實際情況考慮如何把各種職責託付予新設的文物信託基金。

附錄 1： 香港的文物保育：現有架構的發展歷程

1.1 引言

本附錄會概論香港現時的文化保育概況，除了撮述有關的政策措施／法律架構、其發展歷程和文化保育界別的主要持份者及其職責外，亦會檢視香港的文化資產(法定古蹟和已評級歷史建築物)，並概述主要持份者現時投放在保育文物的資源。

1.2 現時的文化保育政策及措施

1.2.1 政策聲明

二零零七年十月十日，行政長官發表《二零零七至零八年施政報告》，宣佈了一系列文化保育措施。二零零七年十月十一日，政府在一份有關文化保育政策的立法會參考資料摘要中定出下列政策聲明¹，作為文化保育工作的指引：

「以適切及可持續的方式，因應實際情況對歷史和文物建築及地點加以保護、保存和活化更新，讓我們這一代和子孫後代均可受惠共享。在落實這項政策時，應充分顧及關乎公眾利益的發展需要、尊重私有產權、財政考慮、跨界別合作，以及持份者和社會大眾的積極參與。」

政府會按照上述政策聲明推展文物保護工作²。

1.2.2 主要的政策措​​施

二零零七年十月十一日，政府發表一份有關文物保護政策的立法會參考資料摘要，就行政長官於《二零零七至零八

¹ 網址為 <http://www.heritage.gov.hk/tc/heritage/statement.htm>。

² 檔號 DEVB(CR)(W)1-55/68/01 的立法會參考資料摘要。

年施政報告》宣佈的保護歷史建築措施，提供進一步詳情³，現概述如下：

活化再用政府擁有的歷史建築

政府透過活化歷史建築伙伴計劃(活化計劃)把政府擁有的歷史建築活化再用，目標是⁴：

- 保存政府擁有的歷史建築，並以創新的方法予以善用；
- 把歷史建築改建成為獨一無二的文化地標；
- 推動市民積極參與保育歷史建築；以及
- 創造就業機會，特別在地區層面方面。

在活化計劃下，非牟利機構會獲邀遞交建議書，利用選定的政府擁有的歷史建築經營社會企業，使歷史建築得以活化再用，並由專責諮詢委員會(即活化歷史建築諮詢委員會，詳情見本附錄第 1.5.3 節)按照一套評分準則評審有關申請。該評分準則包括下列五項條件：

- 彰顯歷史價值及重要性；
- 技術範疇；
- 社會價值及社會企業的營運；
- 財務可行性；以及
- 管理能力和其他考慮因素。

³ 檔號 CB(2)637/07-08(01)的立法會文件。

⁴ 檔號 CB(1)1116/11-12(03)的立法會文件。

如有充分論據支持，政府會提供資助，包括：

- 一次過撥款，以支付建築物大型修繕工程的部分或全部費用；
- 就建築物收取象徵式租金；以及
- 一次過撥款，以應付社會企業的開辦成本和最多首兩年營運期間出現的赤字(如有)，上限為 500 萬港元，但先決條件是預計擬議社會企業渡過開業初期便可自負盈虧。

向私人擁有的已評級歷史建築提供資助

為使私人擁有的已評級歷史建築不致因日久失修而破損，政府於二零零八年推出維修資助計劃(資助計劃)，向私人擁有的已評級歷史建築的業主提供撥款，讓他們自行進行小型維修工程⁵。

每宗成功申請個案的資助額(上限為 100 萬港元)會根據申請人提供的資料釐定。

每宗資助申請須經由評審小組審批。這小組由文物保育專員辦事處(保育辦)、古物古蹟辦事處(古蹟辦)及建築署的代表組成。

評審小組會根據下列準則審批申請：

- 建築物開放讓公眾參觀的程度；
- 從保育文物而言，維修工程對社會的裨益；以及
- 擬議維修工程的迫切性。

⁵ 網址為 <http://www.heritage.gov.hk/tc/maintenance/about.htm>。

建築物的業主須接受若干先決條件才獲得撥款，包括在維修工程完成後的協定期間內，不得拆卸建築物、不得轉讓建築物的業權，並須容許建築物作合理程度的開放，讓公眾參觀。

保育私人擁有的歷史建築的經濟誘因

政府認同在尊重私有產權的前提下，有需要為擁有歷史建築的私人業主提供適合的經濟誘因，例如換地或轉讓發展權益等，以促進私人擁有的歷史建築的保育工作。不過，這項政策的落實工作複雜，而且涉及多個不同範疇，包括規劃，地政及建築管制等。由於每宗個案各有獨特情況，故政府會按個別情況考慮⁶。

文物影響評估

所有新基本工程項目的倡議者和相關工務部門，均須研究工程項目會否影響具有歷史和考古學價值的地點及建築物(統稱「文物地點」)⁷。若有影響，便須進行《文物影響評估》，並制定令古蹟辦滿意的緩解措施。為避免對文物造成已確定的影響，有關工程項目可以被修訂或拒絕⁸。

1.2.3 文物建築的保育措施

內部監察機制

政府設有一個內部機制監察法定古蹟、暫定古蹟、已獲評級或建議評級的歷史建築的任何拆卸或改建工程。在這個機制下，如屋宇署、地政總署及規劃署接獲申請或查詢，或部門人員在執行日常職務(例如定期巡查)時，知悉任何情況可能威脅私人擁有的具考古價值的遺址、古蹟及歷史建築，便會立即通報發展局的保育辦和古蹟辦。民政事務總

⁶ 檔號 CB(1)1116/11-12(03)的立法會文件。

⁷ 網址為 <http://www.heritage.gov.hk/tc/impact/index.htm>。

⁸ 《發展局技術通告(工務)編號 6/2009》。

署轄下政務處的人員如在履行日常職務時知悉任何法定古蹟、暫定古蹟、已獲評級或有待評級的歷史建築被拆卸或改建，亦會通知保育辦和古蹟辦。

保存私人擁有的歷史建築的方法

現時有各種方法保護及保育香港的法定古蹟和歷史建築。本節概述保存私人擁有的歷史建築的方法。

表 A1-1 保存私人擁有的歷史建築的方法

保存方法	描述	例子
收購	由政府收購文物建築／地點的業權。	中環半山區衛城道7號的甘堂第
轉移發展權益	業主放棄所擁有的文物地點的發展權益，以換取該業主擁有的另一幅土地的發展權益。	中環下亞厘畢道的聖公會建築群
非原址換地	業主把文物建築／地點原址交還政府，以換取另一幅發展規範相若的政府土地作私人發展，而所換取的土地可能毗連或不毗連有關的文物建築／地點。	香港司徒拔道45號的景賢里
在原址寓保育於發展	通過更改土地契約或放寬發展規範，讓業主在文物建築原址上進行發展。	薄扶林道128號的譚雅士大宅(Jessville)

1.3 保育文物的法律架構

1.3.1 《古物及古蹟條例》(第53章)

《古物及古蹟條例》於一九七六年生效，旨在就保存具有歷史、考古及古生物學價值的物體，以及為附帶引起的事

宜或相關事宜，訂定條文。該條例亦規定成立古物諮詢委員會(古諮會)，就任何與古物、暫定古蹟或古蹟有關的事宜或向其諮詢的事宜，向古物事務監督提供意見。

該條例沒有界定「文物」的法律定義。「文物」的涵義可包括文化、無形、天然或人造的文物，但在發展局管轄範圍內的文物，通常指有形的文物，包括具有歷史或建築價值的建築物 and 具有考古價值的地點。

該條例賦予古物事務監督權力，宣佈某地方、建築物、地點或構築物為暫定古蹟、暫定歷史建築或暫定考古或古生物地點或構築物。該條例第 3 條規定，古物事務監督如認為任何地方、建築物、地點或構築物因具有歷史、考古或古生物學意義而符合公眾利益，可於諮詢古諮會，並獲行政長官批准後，藉憲報公告宣布該處為古蹟、歷史建築物或考古或古生物地點或構築物。古蹟受該條例的法定保護；該條例第 6 條規定，禁止在古蹟上挖掘，進行建築或其他工程，或作出任何拆卸、移走、阻塞、污損或干擾古蹟的行為；但獲得古物事務監督發出許可證者除外。

除了藉該條例訂立法定架構外，另於古諮會轄下為歷史建築設立內部行政評級制度。古諮會在參考獨立專家小組就個別歷史建築作出的文物價值評估，以及在公眾諮詢期接獲市民及相關建築業主的意見及補充資料後，會把個別歷史建築評定為一級、二級及三級。

在這評級制度下⁹：

- 一級歷史建築為具特別重要價值而可能的話須盡一切努力予以保存的建築物；
- 二級歷史建築為具特別價值而須有選擇性地予以保存的建築物；以及

⁹ 網址為 <http://www.aab.gov.hk/text/b5/built3.php>。

- 三級歷史建築為具若干價值，並宜於以某種形式予以保存的建築物；如保存並不可行則可以考慮其他方法。

由於這評級制度屬行政性質，不會為歷史建築提供法定古蹟現時獲得的法定保護。不過，對本港的歷史建築作出評級，會提供客觀基礎，以釐定其文物價值及保育需要。雖然一級歷史建築的行政評級不能自動賦予有關建築物法定保護，但一級歷史建築物名單所列的，均是具高度價值的文物建築，供古物事務監督根據《古物及古蹟條例》考慮當中的建築物是否已達到古蹟的「極高門檻」，並應給予法定保障¹⁰。

文字框 A1.1： 為建築物評級的評估方式

評估工作分兩階段進行。在首階段，每幢建築物先按歷史價值、建築價值、組合價值、社會價值和地區價值、保持原貌程度，以及罕有程度這六項準則進行評估。在次階段，根據下列參數對所有通過首階段的建築物進行比較評分：

- (a) 歷史參數—說明某些具特定主題的歷史發展；
- (b) 類型參數—作為某類型建築物或建築風格的重要範例；以及
- (c) 組群性參數—能反映某一聚居群／組群的發展，以及其社會、文化和經濟活動的建築物組群。

資料來源：檔號 CB(1)1347/08-09(08)的立法會文件

1.3.2 《環境影響評估條例》(第 499 章) (下稱《環評條例》)

《環評條例》附表 1 提述「文化遺產地點」，從而給予文物局部保護。根據《環評條例》，「文化遺產地點」的定義，就是《古物及古蹟條例》所界定的古物或古蹟(不論該古物或古蹟是一個地方、建築物、場地或構築物或遺蹟)，以及古蹟辦已識別為具有考古學、歷史或古生物學價值的任何地方、建築物、場地或構築物或遺蹟。建築物／地點一經鑑定為「文化遺產地點」，則在其範圍內進行的全部

¹⁰ 檔號 AAB/78/2007-08 的古物諮詢委員會文件。

或部分建造工程必須先完成《環評條例》下的法定程序，並取得環境許可證後，才可施工。

1.3.3 《香港規劃標準與準則》

《香港規劃標準與準則》(《規劃準則》)列明政府釐定各類土地用途和設施的規模、位置及地盤規定的準則，適用於規劃研究、擬備／修訂規劃圖則和發展管制規定，以便在社會、經濟及環保等因素之間取得適當平衡。

《規劃準則》第十章所述的準則涵蓋兩個主要保育範疇，分別為自然保育及文物保護。根據《規劃準則》，保護文物就是保護法定古蹟、歷史建築、具考古價值地點和其他文物物品，但從較廣義層面來說，也意味對本土活動、風俗及傳統的尊重。保護文物不僅是保護個別物品，更包括保護這些文物所在的城市或鄉郊的環境。《規劃準則》指出：

「在規劃過程中，具歷史或建築價值的建築物，無論是單一的建築物，或一組或一系列建築物的主要組成部分，均應盡力保護和保存。」¹¹

《規劃準則》認同現行的《城市規劃條例》(第 131 章)並沒有訂立條文，保護法定古蹟、歷史建築物、具考古價值地點和其他文物。因此，在法定圖則上，除了顯示這些文物所在地點的較廣泛「用途」外，一般都未能作出其他標識。不過，法定圖則的《說明書》附件可羅列圖內的法定和暫定古蹟、已評級歷史建築物和具考古價值地點，並說明任何發展和改劃土地用途的建議，如會影響這些文物及其周圍地區，必須事先徵詢古蹟辦的意見。

雖然《規劃準則》這本手冊載列的標準與準則不具備法定效力，也不具約束力，但可納入為土地契約的條款，或作為城市規劃委員會批給規劃許可的附帶條件。《規劃準

¹¹ 《香港規劃標準與準則》第十章 4.6.1 節，網址為
http://www.pland.gov.hk/pland_tc/tech_doc/hkpsg/full/index.htm

則》的成效，要視乎政府內部對各項標準與準則是否確切了解、能否靈活應用，以及各部門之間可否通力合作。另外亦要視乎發展商會否在政府適當督導下引用得宜¹²。

1.3.4 《市區重建局條例》(第 563 章)

市區重建局(市建局)是根據《市區重建局條例》(第 563 章)成立，宗旨之一為保存有歷史、文化或建築學價值的建築物、地點及構築物¹³，並按照該條例規定而制定《市區重建策略》(《重建策略》)，作為重建市區的指引。

《重建策略》是政府的策略¹⁴，其中已表明會應用全面綜合方針更新舊區面貌，包括重建發展、樓宇復修、舊區活化和文物保育等方法(四大業務策略)¹⁵。

《重建策略》亦指出，市區更新的目標之一，是保存具歷史、文化和建築學價值的樓宇、地點及構築物，又重申市區更新應包括文物保育，而市建局應保存市區更新項目範圍內的歷史建築物。文物保育工作應包括¹⁶：

- 保存和重修具歷史、文化和建築學價值的樓宇、地點及構築物；以及
- 保留有關社區的原有地方色彩和不同地區的歷史特色。

關於市建局的角色，本附錄第 1.5.7 節有深入探討。

¹² 《香港規劃標準與準則》第一章。

¹³ 《市區重建局條例》(第 563 章)第 5 條。

¹⁴ 二零一一年版的《市區重建策略》是於二零一零年完成檢討二零零一年版的《市區重建策略》後擬定的。網址為 <http://www.ursreview.gov.hk/tch/home.html>。

¹⁵ 二零一一年《市區重建策略》，網址為 <http://www.ursreview.gov.hk/tch/doc/New%20URS%20%28Chi%29.pdf>。

¹⁶ 二零一一年《市區重建策略》，網址為 <http://www.ursreview.gov.hk/tch/doc/New%20URS%20%28Chi%29.pdf>。

1.4 文物資產

1.4.1 法定古蹟

數目

過去二十多年來，法定古蹟數目顯著增加，由一九九七年的 65 項¹⁷增至二零零七年的 82 項¹⁸。截至 2012 年 12 月，有 101 項法定古蹟^{19及20}。

大部分法定古蹟位於新界(48 項)及香港島(36 項)²¹。

業權

在上述 101 項法定古蹟中，有 57 項屬政府擁有，43 項由私人擁有，另有 1 項則有部分座落在私人土地上^{22及23}。

類別

大部分法定古蹟是建築物或構建物(91 項)，其餘是紀念碑(例如城門水塘紀念碑)、石刻(例如黃竹坑和西貢龍蝦灣的石刻)和考古遺址(例如大嶼山分流的石圓環)。

¹⁷ 檔號 CB(2)784(01)的立法會文件。

¹⁸ 檔號 CB(2)637/07-08(01)的立法會文件。

¹⁹ 網址為 http://www.amo.gov.hk/form/DM_Mon_List_c.pdf。

²⁰ 二零一二年十二月十七日，古諮會建議把薄扶林的伯大尼修院及中環的香港和平紀念碑列為古蹟。至二零一三年年初，法定古蹟的數目將會增至 103 個。
http://www.heritage.gov.hk/en/doc/Heritage_Newsletter_28.pdf。

²¹ http://www.amo.gov.hk/form/DM_Mon_List_c.pdf

²² 根據保育辦於二零一一年十二月提供的資料。

²³ 長洲的石刻。

表 A1-2 法定古蹟概況

特點	法定古蹟總數為 101 項	
按地域劃分	香港島	36
	九龍	9
	新界	48
	離島	8
按類別劃分	古蹟建築／構建物	91
	考古學／古生物學地點	10
按業權劃分	政府	57
	私人	43
	其他 ²⁴	1

資料來源：保育辦在二零一一年十二月提供的資料；政府產業署在二零一二年二月提供的資料。

1.4.2 已評級歷史建築

由二零零五年起，古諮會已從全港大約 8,800 幢樓齡超過 50 年的建築物揀選 1,444 幢歷史建築(包括 495 幢已評級建築)進行有系統的文物評審²⁵。該 8,800 幢建築物是古蹟辦在一九九六至二零零零年間對全港的歷史建築進行全面調查時記錄的²⁶。

總數

截至二零一一年十一月，古蹟辦的名冊上共有 1,444 幢歷史建築。

²⁴ 長洲的石刻，有部分座落於私人土地上。

²⁵ 檔號 CB(2)637/07-08(01)的立法會文件。

²⁶ 檔號 CB(1)1347/08-09(08)的立法會文件。

已評級建築物中，獲評為一級的有 160 幢、二級的有 324 幢，三級的則有 447 幢，餘下 513 幢建築物仍在評估中，或已建議不予評級²⁷。

在已評級歷史建築中，約 51.18% 位於新界，另有 30.40% 位於港島。

業權

在已評級的 1,444 幢歷史建築中，大部分(73.34%)屬私人擁有，屬政府擁有的約為 17.45%，餘下 9.21% 屬公共機構或法定機構所有，例如醫院管理局和市建局。

管理責任

雖然我們沒有關於上述已評級歷史建築的現時管理資料，但從業權概況已可見一斑。

²⁷ 網址為 http://www.aab.gov.hk/b5/aab_2.php。

表 A1-3 已評級歷史建築的概況

特點	已鑑定的建築物總數為 1,444 幢		%
按地域劃分	香港島	439	30.40
	九龍	163	11.29
	新界	739	51.18
	離島	103	7.13
按業權劃分	政府	252	17.45
	公共機構／法定委員會	133	9.21
	私人	1,059	73.34
按評級劃分	第一級	160	11.08
	第二級	324	22.44
	第三級	447	30.96
	不予評級／仍有評審中	513	35.53

資料來源：古諮會的網頁：http://www.aab.gov.hk/b5/aab_2.php。

1.4.3 新增項目

除了上述 1,444 幢的歷史建築，古諮會亦一直考慮社會或區議會的提議，檢視可能新增的項目。截至二零一二年十二月，已考慮對 18 個新項目進行評級。經評估後，新增項目中有 4 幢獲評為一級歷史建築、5 幢為二級歷史建築、7 幢為三級歷史建築，而餘下兩幢則不予評級²⁸。

1.5 主要持份者及其主要職責

1.5.1 發展局 — 發展局局長

發展局局長是根據《古物及古蹟條例》(第 53 章)作為古物事務監督。該條例訂明，關於宣佈某地點或建築物為暫定古蹟或古蹟的事宜，古物事務監督會聽取古諮會的意見。

²⁸ 網址為 http://www.aab.gov.hk/b5/aab_1a.php。

1.5.2 發展局—文物保育專員辦事處

設立文物保育專員辦事處

二零零七年七月，文物保育政策由民政事務局移交當時新設立的發展局負責，旨在使發展與文物保育之間可在政策層面更緊密配合²⁹。二零零八年，發展局工務科設立文物保育專員辦事處(保育辦)，負責文物保育政策的工作。

與政策有關的職責³⁰

保育辦負責推行和監察文物保育政策，並制定及推展與文物保育有關的新措施，包括：

- 推行活化計劃；
- 就新的基本工程項目實施文物影響評估機制；
- 為保存私人歷史建築而制定經濟誘因；
- 資助私人擁有的已評級歷史建築進行維修(資助計劃)；
- 推展文物保育及活化項目；以及
- 作為處理文物事務的中心，負責本地和海外的聯繫工作。

保育辦亦負責協助古物事務監督履行《古物及古蹟條例》下的法定職責，並在政策層面上向古蹟辦提供支援及指引。

²⁹ 檔號 EC(2007-08)16 的立法會文件。

³⁰ 根據保育辦於二零一二年五月提供的資料。

1.5.3 發展局 — 活化歷史建築諮詢委員會

活化歷史建築諮詢委員會的職責，是審議就使用活化歷史建築伙伴計劃內的歷史建築而提交的申請，並向發展局局長作出建議；在選定活化計劃的成功申請機構後，建議向申請機構提供資助金額(包括一次過的大型翻新工程費用，以及應付開辦成本和經營赤字的一次過撥款)；以及按建築物的保育工作及社會企業的營運情況，監察和評核在活化計劃下獲批准項目的成效。活化計劃的成功申請機構(或租戶)如不遵守規定，委員會會建議須採取的行動。當租賃期滿時，委員會會檢討活化計劃的成功申請機構的整體表現，並就未來路向提出建議，例如提供新租約、不提供新租約，或提供新租約但附帶條件。委員會亦會就發展局局長提出的其他有關活化歷史建築的事宜提供意見。委員會的成員包括政府及非政府專家。

1.5.4 發展局 — 古物諮詢委員會

向古物事務監督提供意見

古物諮詢委員會(古諮會)於一九七六年與古蹟辦同時設立。根據《古物及古蹟條例》，古諮會的主席及成員均由行政長官委任，並就下述事宜向古物事務監督提供意見³¹：

- 考慮應否將某項目根據《古物及古蹟條例》第 3(1)條宣布為古蹟或根據第 2A(1)條宣布為暫定古蹟；及
- 就任何與古物、暫定古蹟、或與古蹟有關的事宜，或根據《古物及古蹟條例》第 2A(1)、3(1)或 6(4)條向其諮詢的事宜。

此外，古諮會須不時就下述事宜提供意見：

- 提倡修繕及保護歷史建築和結構物的措施，包括每年的修繕工程計劃；

³¹ 網址為 http://www.aab.gov.hk/b5/antiquities_reference.php。

- 提倡保護及必要時勘察歷史遺址的措施，包括根據《古物及古蹟條例》第 13 條批給挖掘及搜尋古物牌照；以及
- 提高市民對香港文物的認識和關注的措施。

評估歷史建築

古諮會參考獨立專家小組就個別歷史建築作出的文物價值評估，以及在公眾諮詢期接獲市民及相關建築業主的意見及補充資料後，按行政評級制度把個別歷史建築評定為一級、二級及三級³²。

對本港的歷史建築作出評級，旨在提供客觀基礎，以釐定其文物價值及保育需要。自二零零九年起，古諮會一直為香港 1,444 幢歷史建築進行評估，至今已完成逾 1,200 幢歷史建築的評估工作。

1.5.5 發展局—古物古蹟辦事處

理想和使命

古物古蹟辦事處(古蹟辦)於一九七六年設立，由一名執行秘書掌管，員工包括公務員和來自歷史、考古、地理、人類學、屋宇測量、產業測量、城市規劃、土木工程及建築等界別的專業人士³³。古蹟辦負責執行古物事務監督的行政工作，並向古物諮詢委員會提供秘書處服務和行政支援。

古蹟辦的理想是保存香港的考古及建築文物，並進行研究、教育和宣傳的工作，加強市民對保存文化遺產的認識、欣賞、尊重和責任感³⁴。

³² 有關定義見本附錄第 1.3.1 節。同一定義亦載於檔號 AAB78/2007-08 的古物諮詢委員會文件。

³³ 二零一二年四月二十四日與古蹟辦會談。

³⁴ 網址為 <http://www.amo.gov.hk/b5/vision.php>。

古蹟辦的使命³⁵：

- 保護和保存香港的考古及建築文物；
- 通過保存文物，促進香港史前史和歷史的研究工作；
- 讓市民更容易接觸本地的文化遺產，以加強市民對文化遺產的認識、了解和欣賞；
- 鼓勵和推動市民參與文物保育的工作；
- 培養市民的歸屬感和認同感，鞏固香港的獨特文化；
- 加強與本地和海外機構的合作，以促進文物保育和教育的工作；以及
- 對香港的文物實行具創意的活化再利用，以促進旅遊業的發展。

古蹟辦的工作

古蹟辦的工作包括³⁶：

- 鑑定有歷史價值的建築，予以記錄及進行研究；
- 組織及統籌具考古價值地點的勘定及發掘工作；
- 保存及編整與上述古蹟及文物有關的文字紀錄及照片資料；
- 安排古蹟的保護、修繕及維修工作；

³⁵ 網址為 <http://www.amo.gov.hk/b5/vision.php>。

³⁶ 二零一二年四月二十四日與古蹟辦會面，並獲保育辦提供資料。

- 評核工程項目對古蹟文物的影響，並安排適當的保護及搶救措施；
- 安排合適的歷史建築活化再利用；以及
- 通過宣傳及教育活動，包括舉辦有關本地文物的展覽、講座、導賞團、考古工作坊及設立文物徑等，以喚起公眾人士對香港文物的關注。

1.5.6 技術部門

建築署

建築署轄下文物組會提供技術支援，以推行保育辦的文物保育措施。該組於二零零八年設立³⁷，負責就活化計劃的申請提供意見，並協助保育辦推行相關項目，包括從初始構思、完成工程，以至提供佔用後服務；就保育私人擁有的歷史建築的措施，例如有關地點的換地方案和發展權等，向保育辦提供研究服務和技術意見；以及就資助計劃的申請提供意見，確保就擬議修葺／維修工程提供的資助額合理和符合成本效益。文物組亦會向發展局、建築署內其他組別，以及從事文物保育工程的其他政策局／部門和公共機構(例如市建局、地政總署和土木工程拓展署等)，提供一站式技術諮詢服務，諮詢範圍包括建築費用數據、修葺／維修技術、屋宇裝備／可持續建築設計、結構工程、工料測量、研究和發展，以及教育和培訓等³⁸。

此外，建築署轄下物業事務處為政府擁有的 165 項法定古蹟和已評級歷史建築提供維修服務，包括破損後維修和預防性維修、修繕、改善、檢查和狀況勘測等服務。

³⁷ 二零一二年二月十三日與建築署人員會面。

³⁸ 二零一二年二月十三日與建築署人員會面。

屋宇署³⁹

屋宇署負責管理和執行《建築物條例》(第 123 章)。該條例旨在就私人土地上的建築物及相關工程的規劃、設計和建造訂定條文，以符合建築物安全和衛生標準。二零零八年，建築署成立專責的文物建築小組，協助私營機構參與文物保育工作，並為保育辦提供技術支援。該小組負責處理所有根據《建築物條例》提交並對歷史建築進行更改和加建工程或作活化再用的建築和結構圖則，所處理的發展項目圖則，包括涉及法定古蹟、已評級歷史建築和已納入活化計劃的歷史建築的發展項目，還有涉及保育和活化再用歷史建築的重建和活化項目。

政府產業署

目前，由政府產業署管理的歷史建築共有 27 項，當中 7 項為法定古蹟，另外 20 項為已評級歷史建築⁴⁰。在已評級的 20 項歷史建築中，有 1 項已騰空(香港域多利道扣押中心)，其餘則由私人租戶(包括舊山頂餐廳)、政府部門、學術機構和非政府機構使用。

政府產業署按兩類條件出租政府物業，分別為商業租約和象徵式租金。現時，政府產業署按市值租金出租六項已評級歷史建築，分別為(i)舊山頂餐廳；(ii)舊赤柱警署；(iii)前大潭篤原水抽水站高級員工宿舍；(iv)下亞厘畢道 2 號舊牛奶公司倉庫；(v)大埔瞭望台；以及(vi)柯士甸山道舊太平山無線電站。

一般而言，政府產業署只會把不宜作商業租賃的物業以象徵式租金租予非政府機構，而且有關申請需獲相關政策局／部門全力支持。租戶須負責有關歷史建築的管理和維修，而政府產業署則以建築署為其代理人，負責維修建築物的結構。如須進行修葺、維修、改建或翻新工程，政府

³⁹ 二零零八年七月二十三日的屋宇署函件，標題為「屋宇署設立文物建築小組」。

⁴⁰ 二零一二年二月九日與政府產業署人員會面。

產業署會徵詢建築署和古蹟辦的意見，以維持建築物的完整和歷史風貌。

1.5.7 香港的其他與文物相關機構

除了根據《古物及古蹟條例》或藉政策局重組而設立的機構外，香港還有其他權責和職權範圍包含文物保育元素的信託／基金／公共機構／法定機構。本節會檢視市建局、衛奕信勳爵文物信託和華人廟宇委員會的職能。

市區重建局(市建局)

行政長官在《一九九九年施政報告》⁴¹中指出，舊區重建工作，要以保護文物的觀念貫串。因此，市建局在二零零一年成立時，所訂的職權範圍便包括保育歷史建築。根據《市區重建局條例》(第 563 章)，市建局的宗旨是保存有歷史、文化或建築學價值的建築物、地點及構築物⁴²。

二零一一年二月發表的二零一一年版《重建策略》⁴³述明，市建局會保存市區更新項目範圍內的歷史建築，並會應政府的直接要求而把保育文物工作擴至指定項目範圍以外，進行其他獨立文物保育工作⁴⁴。

市建局進行文物保育工作時，除了參考政府的文物保育政策，亦着重與非牟利機構以伙伴模式合作(如建議合適，亦會與私人機構結為伙伴合作)，以及讓公眾參觀活化後的歷史建築⁴⁵。

⁴¹ 《一九九九年施政報告》，網址為 <http://www.policyaddress.gov.hk/pa99/chinese/part5-2c.htm#p133>。

⁴² 《市區重建局條例》(第 563 章)第 5 條。

⁴³ 有關二零一一年版《市區重建策略》的資料，見本附錄第 1.3.4 節。

⁴⁴ 二零一一年二月公布的《市區重建策略》第 21 段。

⁴⁵ 二零一一年二月公布的《市區重建策略》第 22 段。

截至二零一二年十二月，市建局正進行 17 個文物保育及活化項目⁴⁶。

衛奕信勳爵文物信託

《衛奕信勳爵文物信託條例》(第 425 章)在一九九二年通過成為法例，衛奕信勳爵文物信託(信託)亦於同年十二月設立。香港社會藉成立信託，向衛奕信勳爵擔任港督期間對本港的貢獻表達謝意。信託的宗旨是透過舉辦活動和資助社區組織或個別人士推行與文物有關的活動和研究項目，以保存及保護香港的文物。有關活動和項目包括鑑定、修復及翻修遺蹟、古物及古蹟，並舉辦有關文物保存的教育及宣傳計劃。

信託由一個理事會和一個受託人委員會組成。受託人委員會的主要職能，是管理信託資金的投資事宜，並對有關財政事宜負責，確保有穩定收入資助信託的活動。受託人委員會亦會就一般的政策事宜作出決定，並就如何達致信託的宗旨給予指示。理事會負責執行受託人委員會的決定、推行促進保存及保護香港文物的活動，並在受託人委員會所定的財政和政策範圍內舉辦活動，以宣揚信託的宗旨。衛奕信勳爵文物信託的受託人委員會和理事會均由行政長官根據《衛奕信勳爵文物信託條例》委任，並由民政事務局提供行政支援。

信託通過下列方式保存及保育香港的文物⁴⁷：

- 鑑別、修復及翻修遺蹟、古物及古蹟，以及香港其他具歷史、考古學及古生物學價值的物體、遺址或結構物；
- 在古物、古蹟以及歷史和考古遺址或結構物所在之處提供設施，以協助公眾人士進入及欣賞該等遺址或結構物；

⁴⁶ 網址為 <http://www.ura.org.hk/tc/projects/heritage-preservation-and-revitalisation.aspx>。

⁴⁷ 網址為 <http://www.lordwilson-heritagetrust.org.hk/chi/intro/objective.htm>。

- 為具歷史價值的地點、傳統儀式及其他方面的香港文物，作視聽及文字紀錄；
- 出版與信託宗旨有關的書報、期刊，以及製作與信託宗旨有關的紀錄帶、紀錄碟及其他物品；
- 舉行與信託宗旨有關的展覽及會議；
- 舉辦可促使公眾人士對香港文物更關注及更感興趣的教育活動；以及
- 舉辦可發揚信託宗旨的其他活動。

在二零一零至一一財政年度，信託資助了下列九項與文物建築有關的活動和項目⁴⁸：

- 梅夫人婦女會保育計劃；
- 撰寫及出版《圖釋香港中式文物建築》暨推廣計劃；
- 香港水下文化遺產調查及記錄的第一階段；
- 香港工業遺產初探；
- 香港大學百周年校園範圍內的三幢歷史建築的研究；
- 古蹟無障礙旅遊指南 2010；
- 維修歷史建築物的中式瓦片金字屋頂；
- 林村天后廟維修工程；以及
- 聖士提反書院文物館內部展覽裝置及文物保育。

⁴⁸ 《衛奕信勳爵文物信託 2010-2011 年報》，網址為 <http://www.lordwilson-heritagetrust.org.hk/pub/10-11.pdf>。

華人廟宇委員會

華人廟宇委員會根據《華人廟宇條例》(第 153 章)成立，主要負責其轄下廟宇的直接營運和管理，以及廟宇註冊事宜。委員會亦設立和管理華人廟宇基金，其資金來自善信捐獻和廟宇的合約管理費，並用於舉行儀式和維修／保養廟宇物業。目前，由委員會直接管轄的廟宇共有 24 間，另有 19 間廟宇則委託其他機構代為管理⁴⁹。

1.6 用於文物保育的資源

1.6.1 引言

如上文所述，文物保育工作需要各政府部門通力合作。在詮釋用於保育文物的資源的資料時，務須審慎。政府的政策局／部門用於管理和保育文物的資源，未必逐一編列在政府的財政預算中，因為有部分開支會由相關工務部門(包括政府產業署、建築署)和其他技術部門／使用者部門的內部資源撥付。至於私營機構用於管理和保存私人擁有歷史建築的資源，相關資料甚少。因此，本節所提述的資料，旨在概述現行文物保育工作對財務的影響。

1.6.2 人力資源

保育辦

保育辦是保育工作的中心，有 42 名員工，當中 22 名為非公務員合約員工，其餘屬一般職系的公務員職位(例如政務主任和行政主任)和專業職系(工程師和建築師)，以及從工務部門借調的專業人員(工程師和建築師)⁵⁰。

近年來，保育辦的員工人數已增加。下表 A1-4 載列保育辦提供的員工(公務員及非公務員合約員工)人數資料。

⁴⁹ http://www.ctc.org.hk/b5/indirect_control_temple.asp

⁵⁰ 保育辦在二零一二年一月及五月提供的資料。

表 A1-4 保育辦的員工人數

年度	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
公務員 員工	21	22	22	22	20
非公務員 合約員工	2	11	16	17	22
總計	23	33	38	39	42

古蹟辦

古蹟辦在 30 年前只有寥寥數名員工⁵¹，其後一直增加人手，至二零一二年十月，員工人數超過 100 名，並由執行秘書(古物古蹟)領導。古蹟辦設有六個組別，分別是技術及顧問組、策劃及管理組、歷史建築組、考古組、教育及宣傳組，以及古諮會秘書處及行政組。

下圖 A1-1 概列古蹟辦的組織架構和以公務員及非公務員合約條款聘用的員工人數。

技術及顧問組的員工都是具有規劃、建築、測量及工程背景的專業人士，為古蹟辦的其餘組別提供服務⁵²。

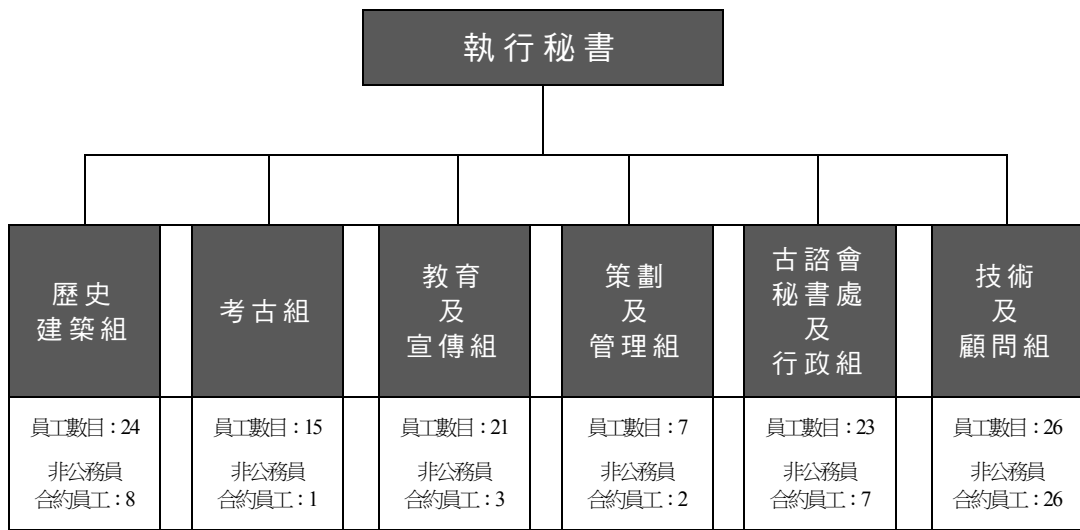
除了受薪員工外，古蹟辦亦會因應需要而邀請文物之友和青少年文物之友的成員擔任義工，協助推展教育活動。自推行上述計劃以來，已有約 700 人加入為文物之友，另有約 180 名中學生加入青少年文物之友。很多文物之友及青少年文物之友都以義工身分參與古蹟辦的活動⁵³。

⁵¹ 根據二零一二年四月二十四日藉徵詢古蹟辦取得的資料。據了解，古蹟辦在二零零七年增聘了 36 名非公務員合約員工，以支援政府推行的新措施。

⁵² 二零一二年四月二十四日與古蹟辦會面。

⁵³ 二零一二年四月二十四日與古蹟辦會面。

圖 A1-1 古蹟辦的組織圖⁵⁴



資料來源：古蹟辦在二零一二年十月提供資料，並經 GHK 調整。

1.6.3 財政資源

保育辦：活化計劃及其他有關保育的工程

政府預留了合共 20 億港元，作為活化計劃和改造荷李活道前已婚警察宿舍成為標誌性創意中心的基本建設開支，其中前已婚警察宿舍項目的投資額為 5.6 億港元⁵⁵。

至於活化計劃，迄今已批准撥款 6.86 億港元進行第一、二期工程(第一期工程⁵⁶有六個項目，而第二期工程⁵⁷則有三個項目)。每宗獲批准項目所得的撥款額由立法會財務委員會按個別個案的情況決定。由於每宗個案的項目性質、規模、難度和主題各異，而且獲得撥款的活化項目伙伴數目亦每年不同，故活化計劃沒有明確的開支模式。不過，由

⁵⁴ 在二零一二年十月三十一日獲得的古蹟辦組織圖。

⁵⁵ 《二零一二至一三財政年度預算》的基金帳目總目 703。

⁵⁶ 《二零一二至一三財政年度預算》的基金帳目總目 708。註：第一期工程內的北九龍裁判法院項目無需政府資助。

⁵⁷ <http://www.legco.gov.hk/yr10-11/chinese/panels/dev/papers/dev0716cb1-3086-1-c.pdf>
<http://www.legco.gov.hk/yr11-12/chinese/fc/pwsc/papers/p11-41c.pdf>

於有更多建築物獲選納入活化計劃，預計基本建設開支的累計金額將會持續增長。活化計劃在過去五年的實際基本工程開支載於下表 A1-5。

至於活化計劃在二零零七／零八至二零一／一二財政年度期間的非基本工程開支，亦載於下表 A1-5。如上文所述，活化計劃沒有特定的開支模式。

表 A1-5 二零零七至一二年活化計劃的開支概覽(以百萬港元計)

財政年度	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
活化計劃的基本工程開支	0	0	2.9	17.0	158.5
活化計劃的非基本工程開支	0	1.3	3.9	1.6	6.1

資料來源：財政預算案 (<http://www.budget.gov.hk>)：活化計劃的基本工程開支的資料取材自總目 708，非基本工程開支的資料則取自總目 159。

保育辦的其他開支

保育辦的其他開支包括：

- 直屬員工和輔助員工的個人薪俸；
- 部門開支，包括直屬員工和輔助員工的人事相關開支(公積金)、臨時員工開支、顧問服務、籌辦活動和其他支援服務(如公用設施、辦公室設備)。

下表 A1-6 載列過去五個財政年度用於活化計劃以外的開支。

表 A1-6 保育辦的其他開支(以百萬港元計)

財政年度	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
個人薪酬	7.6	14.4	15	15.6	16.8

財政年度	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
部門開支	7.8	8.4	12.6	14.8	20.1
總計	15.4	22.8	27.6	30.4	36.9

資料來源：發展局轄下工務科的文物、計劃及資源管理部的財政組於二零一二年六月提供。

康樂及文化事務署轄下的古蹟辦

維修及修復私人擁有的法定古蹟及資助計劃

在康樂及文化事務署(康文署)的綜合財政預算下，有兩個主要開支項目與維修及修復文物建築有關。其一是分目 653，用於資助計劃下私人擁有法定古蹟及已評級歷史建築的維修工程；另一個是分目 600，用於私人擁有法定古蹟的修復工程。下表 A1-7 載列私人擁有法定古蹟及已評級歷史建築的維修及修復開支(包括資助計劃)，從中可見，撥予康文署轄下古蹟辦推展文物保育工程的財政資源不斷增加。

表 A1-7 私人擁有法定古蹟和已評級歷史建築的修復及維修費用概覽(以百萬港元計)

財政年度	實際開支				修訂預算
	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
分目 600	2.782	1.791	5.727	5.753	8.691
分目 653	1.891	3.123	4.772	9.912	9.130
總額	4.673	4.914	10.499	15.665	17.821

資料來源：財政預算案，網址為 <http://www.budget.gov.hk/>。

資助計劃於二零零八年八月推出，實際撥款額已計入康文署的分目。在康文署的開支中，有 1,638.2 萬港元是發放予截至二零一二年二月底批准的 19 宗申請⁵⁸。為方便了解維修資助計劃的開支模式，表 A1-8 摘錄自資助計劃推出後獲得維修撥款的已評級歷史建築數目。

⁵⁸ http://www.heritage.gov.hk/tc/maintenance/inform_app.htm

由於各項目的維修需要、規模、難度及維修程度各有不同，故無法根據資助計劃的過去開支而得出概括開支模式。

表 A1-8 資助計劃受助者和維修撥款總額(以百萬港元計)⁵⁹

財政年度	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
批准撥款總額	0.711	5.751	2.999	6.921
受助者數目	1	7	3	8

其他開支

如同保育辦，古蹟辦亦有其他開支⁶⁰：

財政年度	2009/2010	2010/2011	2011/2012
個人薪俸	20.6	22.2	27.1
部門開支	45.6	43.3	43.5
總額	66.2	65.5	70.6

其他機構

如上文所述，從技術部門的內部開支再細分文物保育工作的開支，並不容易。

同樣地，關於私營機構用於管理和保育私人擁有歷史建築的資源的資料很少。香港賽馬會將向政府作實物捐贈，形式是作出資本投資，以翻新和發展中區警署建築群，價值估計為 18 億港元。雖然政府無須為此項目投入資本基金⁶¹，但這款額有助估算私營機構在保育工作的開支。此外，

⁵⁹ 網址：http://www.heritage.gov.hk/tc/maintenance/inform_app.htm。

⁶⁰ 資料由古蹟辦於二零一二年四月二十三日提供。

⁶¹ 二零一零年十月月發表的題為《保育和活化中區警署建築群：香港賽馬會的修訂設計》的立法會參考資料摘要(檔號：DEVB(CR)(W)-1-150/76)

網址為<http://www.heritage.gov.hk/tc/doc/LegCo%20Brief%20-%20ARU%20of%20CPSC%20-%28Chi%29.pdf>。

香港賽馬會已捐款 1.025 億港元予亞洲協會香港中心，用作翻新正義道的舊英軍軍火庫舊址，並活化為藝術及文化教育中心⁶²。亞洲協會香港中心為此項目耗資近 4 億港元，這筆資金全由私營機構捐款和撥款⁶³。

⁶² 網址為 http://corporate.hkjc.com/corporate/corporate-news/chinese/2012-02/news_2012020902006.aspx。

⁶³ 網址為 http://www.heritage.gov.hk/tc/doc/devb_cfh_newsletter23_final2.pdf。

附錄 2： 海外研究實例

1.1 引言

GHK 團隊已廣泛探討世界各地的文物信託和其他文物保育機構，以物色值得深入研究的實例，尤其在與國際國民信託聯盟 (International National Trust Organisation) 商議後，獲得該組織從其會員和二零一一年十月在加拿大維多利亞市舉辦的雙周年會議提供最新資料。GHK 團隊初期物色了多個值得研究的實例，並從法律架構、管治模式、財務安排和運作方式等各方面進行研究。

GHK 團隊按初步研究結果和客戶提供的意見／資料篩選個案後，再深入探討各個案在下列範疇的表現：與私人機構合作的靈活性；會員制；清晰的管治架構；財政自給；提供維修撥款；參與活化項目；公眾教育和賞析；以及維持國際聯繫。

GHK 團隊根據上述基礎並考慮到應會較易取得有關資料後，選取下列四個機構作為研究實例：澳洲國民信託 (新南威爾士) (Australian National Trust (New South Wales))；加拿大遺產基金會 (Heritage Canada Foundation)；英國國民信託 (UK National Trust)，以及英格蘭遺產管理局 (English Heritage)。本附錄會概述這四個研究實例。

本附錄亦會廣納從亞洲區文物保育機構所得的啓示，並專注探討如何鼓勵本地社區參與保育文物，並以可供香港借鏡的國際最佳做法和經驗作為總結。

1.2 概述研究實例 1：澳洲國民信託(新南威爾士)

	澳洲國民信託(新南威爾士)(澳託)
背景	<p>澳洲國民信託(新南威爾士)(「澳託」)於一九四七年成立，負責保育文物，使公眾受惠，至一九六零年成為法定組織。澳託所服務的新南威爾士省，人口約有 730 萬人，面積為 802,000 平方公里。澳託的職能原是保護早期殖民地建築和郊野，及後擴展至保護鄉村、工業和鐵路文物。澳託的職能擴展後，固然有助招徠更多會員，但相關護養工作亦構成沉重負擔。</p>
職能範圍	<ol style="list-style-type: none"><u>1. 保育</u> 保護歷史建築和自然文物，包括郊野。<u>2. 倡導</u> 這是澳託的主要職能。澳託通過與政府官員和私人發展商商討、擬備立場文件，以及動員遍及全省的義工網絡為澳託會員發表意見。澳託正積極為保護悉尼的作業海港和郊野爭取支持，通過規劃制度保護文物。<u>3. 教育</u> 舉辦多元化教育計劃，包括工作坊、參觀、開放日和出版刊物，為社區提供終身學習的機會。<u>4. 公眾認知</u> 為會員出版季度期刊，營運一個專題網站，以及發布電子月刊。<u>5. 國際聯繫</u> 儘管這不是其主要職能，但澳託憑藉其澳洲國民信託委員會 (Australian Council of National Trusts) 的成員身分，亦成為國際國民信託聯盟的成員。

澳洲國民信託(新南威爾士)(澳託)	
職務	<ol style="list-style-type: none"><u>制定政策</u> 作為社區為本的倡導機構，澳託會就相關政策事務發表意見，並曾牽頭推動多項影響政策的運動。<u>推行政策／計劃</u> 不會提供維修撥款，亦不會直接參與大型活化項目。<u>管理物業</u> 負責維修其名下物業，而且大部分物業由地方會員組成的委員會管理。
資源	<ol style="list-style-type: none"><u>土地</u> 持有 38 項物業，大部分屬於永久持有的，須承擔修葺、維修和訪客服務的開支。<u>經費</u> 由二零零一年起，澳託一直獲得政府大筆資助，為逾 14 項物業進行大規模工程。不過，來自遺贈的資助已持續減少了一段時間，而費用高昂的保育工程則不斷積壓。儘管澳託可視為財政自給，但現時卻入不敷支(二零一一年度的虧損額為 160 萬澳元(1,300 萬港元))。 在二零一零年，澳託的主要收入來源依次如下：出售資產的收益(22%)；政府撥款(14%)；遺贈(13%)；郊野管理服務的收入(12%)；投資項目重估後的增值(6%)；會員費(5%)；籌款及活動收入(4%)；贊助(3%)；商品(3%)；投資收入(3%)；捐款(3%)；博物館入場費(2%)；以及保育服務(1%)。<u>支持者群組</u> 整體會員人數約有 22,000 人，個人的全額會費為每年 65 澳元(529 港元)。招募會員和籌款活動由澳託的物業和中央單位負責。另有「定期捐獻」和「遺贈計劃」。

	澳洲國民信託(新南威爾士)(澳託)
	<p>4. 員工</p> <p>在二零一零年，澳託聘用 60 名永久員工和 28 名臨時員工，另有 2,000 名義工不時為澳託服務。</p>
架構／管治	<p>有九名員工屬總監職級—這些高層職員包括行政總裁、副行政總監、倡導經理、教育總監、公共關係總監和市場總監。</p> <p>澳託倚賴義工委員會和分支機構的支持。澳託由五個信託和董事局委員會組成，分別為財務、審計及風險管理；期刊編輯；市場推廣與傳訊；信託榮譽；以及職業健康及安全，另在這些單位轄下設立六個技術委員會。</p> <p>董事局負責評估表現和確保澳託履行責任。澳託會發表年報，其中載列按照《澳洲審計標準》制定的審計報表。</p> <p>澳託的合作夥伴，除了有多個省級政府機關，包括新南威爾士文物委員會 (NSW Heritage Commission)、新南威爾士的環境、規劃和教育部門，以及悉尼港前濱管理局 (Sydney Harbour Foreshore Authority) 等，還有獨立於政府並負責同類職務而規模屬國家層級機構 (例如澳洲文物局 (Australian Heritage Council))，亦有屬於地區和市級層級的機構。此外，澳託亦與多個公民團體建立聯繫，包括國際古蹟遺址理事會澳洲分會 (Australia International Council on Monuments and Sites)，並獲得電力公司 Energy Australia 和拍賣商 Bonhams & Goodman 等著名公司贊助。</p> <p>二零零九年，澳託成立了一間附屬機構—國民信託企業 (National Trust Enterprises)，主管零售業務。</p>

匯率：1 澳元兌 8.138 港元(二零一二年三月十五日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc/>網站)

1.3 概述研究實例 2：加拿大遺產基金會

	加拿大遺產基金會(加遺會)
背景	<p>加拿大遺產基金會(加遺會)由加拿大聯邦政府於一九七三年創立，作為加拿大的國民信託。加遺會致力提升公眾對文物保育的認知，建立網絡，以及保護加拿大境內及各省的文物地點。由二零零二年起，加遺會進一步加強倡導工作及建立聯繫網絡。</p>
職能範圍	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>保育</u> 加遺會的工作重點是保護具歷史價值的建築及相關環境。 2. <u>倡導</u> 加遺會參與多種活動，例如出席下議院財政事務常設委員會的預算案前諮詢會，敦促政府為文物保育提供經濟誘因。 3. <u>教育</u> 舉行周年大會，並安排代表在大會期間參加簡報會、工作坊及考察團，一起探討歷史建築及地區可在活化社區工作上發揮的關鍵作用。加遺會亦參與教育人員圓桌會議，探討在大學教授保育事宜。此外，加遺會所推行的《加拿大青年工作計劃》，亦為加拿大青年提供從事文物工作的就業機會。 4. <u>公眾認知</u> 加遺會牽頭慶祝文物日 (Heritage Day)，以提升公眾認知，並頒發多個獎項，以慶賀及表揚在文物保育工作上取得的成果。加遺會率先推出「涉危地點計劃」(Endangered Places Program)及「最壞的失落名單」(Worst Losses List)，列舉加拿大境內10處最為瀕危的具歷史價值地點，以引起全國民眾關注。自一九七三年起，加遺會每季出版雙語期刊，名為《文物》(Heritage)。加遺會亦支持加拿大境內現有和新建的聯繫網絡及工作小組的工作。

	加拿大遺產基金會(加遺會)
	<p>5. <u>國際聯繫</u></p> <p>加遺會積極與國際國民信託聯盟及其他國民信託保持緊密聯繫，於二零一一年在溫哥華主辦三年一度的國際國民信託聯盟大會會議。加遺會亦與澳洲、英國、蘇格蘭、法國及美國的國家信託建立長久的互惠關係。</p>
職務	<p>1. <u>制定政策</u></p> <p>加遺會擔當倡導者，但不會直接參與制定政策。近期的工作重點是設立一個泛加拿大國民信託組織，並游說政府利用經濟誘因保育文物。</p> <p>2. <u>推行政策／計劃</u></p> <p>加遺會曾批出由政府資助的維修撥款，但現已不再撥款。</p> <p>在一九九七至二零零二年期間，加遺會推行大街活化計劃，有逾 300 幢歷史建築受惠。</p> <p>3. <u>管理物業</u></p> <p>只管理其名下物業。</p>
資源	<p>1. <u>土地</u></p> <p>現時持有四幢歷史建築。在過去 10 年內曾出售多項物業，以節省開支。</p> <p>2. <u>經費</u></p> <p>加遺會在成立初期獲得政府撥款，目前的經費來源按金額大小依次為：合約(大部分是加遺會魁北克省屬會在各市推行《大街計劃》的收費服務)；撥款(大部分源自一間伙伴大學)；通過《加拿大青年工作計劃》獲得政府撥款；會議和研討會；捐款和遺贈；物業；會員費；以及出版刊物。在二零一一年，最大筆收入是合約收入，款額為 92.4 萬加元(720 萬港元)。</p> <p>加遺會雖然向會員籌募經費，但仍難以達致財政自給，部分原因是由於其物業</p>

	加拿大遺產基金會(加遺會)
	<p>組合內歷史建築所需的營運和維修費用高昂。</p> <p>3. <u>支持者群組</u></p> <p>加遺會現有約 12,000 名會員，大部分為較年長的專業人士，視倡導文物保育為首要任務。加遺會現正考慮轉型，由會員制改為建立支持者群組。</p> <p>4. <u>員工</u></p> <p>除了義工外，加遺會有七名職員。</p>
架構／管治	<p>加遺會由行政總裁領導，而行政總裁須向董事局負責。董事局成員包括加拿大九省的代表和一名巡迴省長。加遺會的員工包括下列人員各一名：</p> <p>(i) 行政總裁；</p> <p>(ii) 傳訊及編輯總監；</p> <p>(iii) 營運經理；</p> <p>(iv) 文物政策及政府關係經理；</p> <p>(v) 傳訊及新媒體統籌員；</p> <p>(vi) 發展、會籍及加拿大青年工作計劃主任；以及</p> <p>(vii) 行政助理。</p> <p>加遺會定期制定《策略計劃》，亦會出版年報，其中載列由獨立核數師擬備的財務報表，但不會進行正式的表演評核。</p> <p>加遺會與聯邦、省和市級政府保持緊密聯繫，並把其期刊郵寄予每名民選官員。</p> <p>加遺會沒有附屬公司。</p>

匯率：1 加元兌 7.8166 港元(二零一二年三月十五日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc/>網站)

1.4 概述研究實例 3：英國國民信託

	英國國民信託(英託)
--	------------

	英國國民信託(英託)
背景	英國國民信託(英託)於十九世紀末年由一小群有志改革社會的人士創立，服務範圍涵蓋英格蘭、威爾斯及北愛爾蘭。現時是英國最大的地主之一。
職能範圍	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>保育</u> 護養歷史建築和自然文物。 2. <u>倡導</u> 獨立於政府一審議和推動社會討論政策。 3. <u>教育</u> 與本地學校及青年團體合作。其名下物業大都設有聯絡主任，負責推廣教育活動，而總部則設有教育主任團隊。英託會在其物業為年青人舉辦很多教育活動。 4. <u>公眾認知</u> 通過傳媒廣為宣揚；組織龐大的義工隊伍；主動聯繫學校和舉辦公眾開放日，以加深公眾對文物的認識。英託不僅出版季刊，以探討備受關注的議題，亦會出版分區通訊，以提供特定分區的活動資訊。 5. <u>國際聯繫</u> 英託是國際國民信託聯盟的支持者，並資助一個非全職的秘書處職位。此外，英託亦與其他國民信託及文物機構交流人員。
職務	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>制定政策</u> 獨立於政府一就有關保育歷史建築及自然文物的政策進行審議並發揮影響力。 2. <u>推行政策／計劃</u> 英託曾收購市區內可發揮活化效應的新物業，但不會提供維修撥款。 3. <u>管理物業</u> 管理其名下文物資產已逾 100 年，經驗

	英國國民信託(英託)
	豐富。
資源	<p>1. <u>土地</u></p> <p>英託現時護養的物業約有 400 個，分布在不同市區及鄉郊環境的歷史建築，而且上述物業全屬英託所擁有。此外，英託會繼續增持物業，除了接受遺贈外，亦會向公眾募捐而購置物業。</p> <p>2. <u>經費</u></p> <p>英託財政自給，有多個收入來源。在二零一一年，英託的收入來源按金額大小依次為：會費為 1.243 億英鎊(15 億港元)；企業為 5,350 萬英鎊(6.507 億港元)；遺贈為 4,630 萬英鎊(5.631 億港元)；餐飲為 3,930 萬英鎊(4.78 億港元)；租金；撥款(包括歐盟、英國政府、文物彩票基金¹及慈善團體的撥款)；以及捐款(包括私人及企業的捐款)；投資收入；入場費；募捐及餽贈；其他物業收入；酒店收入；以及假日小屋(780 萬英鎊)(9,490 萬港元)。</p> <p>英託轄下國民信託企業所經營的業務範圍甚廣，一方面為英託會員提供有用服務，另一方面亦提供經費，推展英託的工作，例如英託在其物業內開設逾 700 個經銷點，提供餐飲、零售及假日小屋服務。</p> <p>英託亦透過企業及商業贊助獲得財政資助。</p> <p>3. <u>支持者群組</u></p> <p>英託在二零一一年錄得第 400 萬名會員，保持其作為歐洲最大保育組織的地位。英託的會員可以參觀逾 300 個英託物業，次數不限。</p> <p>4. <u>員工</u></p>

¹ 有關文物彩票基金的詳情，可參下文第 1.5 節。

	英國國民信託(英託)
	<p>目前，英託約有 5,000 名受薪員工和 61,500 名義工。其顧問委員會由義工組成，負責就特定範疇向英託的員工提供專業指引。每個委員會有 8 至 15 名成員，都是來自不同範疇的專家。</p>
架構／管治	<p>英託的董事局對英託負有最終責任。英託董事局的全部 12 名成員均由英託評議會委任。評議會負責制定和實踐英託的宗旨和長遠目標。評議會通過一系列安排向英託的董事局問責，包括進行周年檢討和要求董事局闡述未來計劃。評議會把部分權力授予執行委員會。執行委員會是一個義工組織，主要成員包括從評議會選出的成員及英託的地區委員會主席。</p> <p>輔助董事局工作的委員會計有審計委員會、聘任委員會、高層管理人員薪酬委員會和投資委員會。另設 11 個全國／地區委員會，以輔助地區總監的工作，並就關乎全國／地區的事務向董事局提供意見。全國／地區委員會亦會每年向董事局匯報一次，內容涵蓋委員會在過去 12 個月的工作情況、關注事宜和成員組合。</p> <p>英託的日常管理工作由總幹事及其轄下高層管理團隊負責。管理層由下列小組組成：品牌及市場推廣、保育、顧問服務、財務、資訊系統、人事及法律事務、拓展支持者群組，以及業務運作。</p> <p>秘書處負責協調及支援評議會、董事局和高層管理團隊的工作。</p> <p>英託會根據一套嚴謹的主要表現指標制度評核英託在實踐下列四個目標的表現：</p> <ul style="list-style-type: none">(i) 動員支持者；(ii) 改善保育及環保工作；(iii) 培訓人才；以及(iv) 投資在機構的未來發展。 <p>英託是一個民間組織，獨立於政府。英託會密切留意相關的政府政策，並與私營機構緊密合作，締結各種伙伴關係，以推廣英託的</p>

	英國國民信託(英託)
	<p>工作。作為慈善機構，英託可進行的貿易活動非常有限，但仍另設一個名為英託(企業)有限公司的貿易機構，又營運英託度假屋租賃計劃。</p> <p>英託會出版年報，其中載列由獨立核數師擬備的財務報表，又會舉辦會員周年大會，與會員交流。</p>

匯率：1 英鎊兌 12.162 港元(二零一二年三月十四日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc/>網站)

1.5 從彩票基金撥款支持英國的文物保育工作

在英國，非政府文物機構籌募經費的渠道計有會籍、募捐，以及向其他機構申請撥款，對象為對「文物」有承擔並有意推動文物保護、保育和活化再用的政府機關、慈善團體和企業。

文物彩票基金亦是經費來源之一。自於一九九四年由英國國會設立後，這個基金一直撥款資助本地、地區，以至全國層面的不同文物計劃。在英國國民彩票收入中，每一英鎊有 28 便士直接用於令英國國民受惠的項目，而其中有 20%撥予文物彩票基金，餘額則分撥作慈善／保健／教育／環境(40%)、運動(20%)和藝術(20%)等用途。

文物彩票基金是一個「非政府部門的公共機構」。換言之，文物彩票基金不是政府部門，但會遵從文化傳媒及體育大臣的財務和政策指示，並通過文化傳媒及體育部向英國國會負責。至於對個別申請的審批決定和政策，則完全獨立於政府。

過去 18 年來，文物彩票基金撥款 47 億英鎊(572 億港元)，資助了英國各地接近 32,000 個項目，以保存和革新英國的文物，令英國的文物界起了重大的變化。文物彩票基金是專為英國文物而設的最大專項資金來源，除了每年提供約 2.55 億英鎊(31 億港元)，用以投資新項目和維持一隊專家團隊外，亦積極宣揚文物在現代生活的價值。這個基金的投資遍及所有文物範疇，從博物館、公園和歷史地點，到

考古、自然環境和文化傳統等。文物彩票基金亦積極倡導並推動社會探討相關議題，包括文物的經濟和社會價值、拓展受眾群組、青年與文物關係、義工服務、公共空間等，以及其他林林種種的相關課題。

有人認為香港可效法文物彩票基金，設立全新的香港彩票或擴展現有的六合彩(但其吸引力已日漸衰減)，以開拓經常資金來源，這對香港將有莫大裨益。六合彩機構隸屬民政事務局的職權範圍，香港賽馬會只是以代理身分處理其運作事宜，而藉六合彩籌得的盈餘資金(即扣除營運開支和稅項的餘款)會撥入獎券基金，用以資助社會、保健、教育及藝術／文化項目。

開設新彩票以支持香港的文物保育工作，亦可同時資助體育活動，甚至推動更多藝術和文化計劃，確可令香港得益。然而，香港社會上有群體強烈反對賭博，而政府的現行政策亦無意在香港拓展任何方式的賭博，故開設新彩票需要政府改變政策。我們明白，賭博和博彩都是敏感的課題；如開設新彩票，不論以何方式開設，都必須獲得社會各界接納。不過，如取得政策支持，新彩票適宜由香港賽馬會營運，屆時或須設定最高投注額，或設立機制防止一次過購買大批彩票。英國的文物彩票基金可為保育文物工作定期提供經常資金，這個成功例子值得深入研究，以考慮應否在香港開設「公益」彩票。

匯率：1 英鎊兌 12.162 港元(二零一二年三月十四日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc/>網站)。

1.6 概述研究實例四：英格蘭遺產管理局

	英格蘭遺產管理局
背景	英格蘭遺產管理局(英遺局)是英格蘭歷史建築物及古蹟委員會(Historic Buildings and Monuments Commission for England)、英國文物營運公司(English Heritage Trading Limited)及 Iveagh Bequest 的合稱。其核心宗旨是認識和保護英格蘭的文物和歷史建築、景觀及考古地點的歷史價值。

英格蘭遺產管理局	
職務範圍	<p>1. <u>保育</u></p> <p>支持由英遺局護養的歷史地點和私人擁有瀕危文物的保育工作；提供撥款，用以護養已列入《瀕危文物登記冊》的多座建築物；通過其「護養敬拜場所運動」(Caring for Places of Worship)提供協助；以及提供建議和撥款，協助業主和監管人保護由他們護養的地點。</p> <p>2. <u>倡導</u></p> <p>儘管倡導工作並非其主要職務，但英遺局仍會通過規劃、城市更新、教育，以及在其他政府及社會關注的範疇宣揚文物保育的價值。</p> <p>3. <u>教育</u></p> <p>推行一系列教育計劃，並開發多種教材。</p> <p>4. <u>公眾認知</u></p> <p>透過教育計劃、活動、刊物及顧問服務，提高公眾對文物的認知。其《瀕危文物登記冊》對提高公眾認知尤為重要。此外，英遺局亦為會員出版年度手冊及季度期刊。這些刊物均可從網上免費下載。</p> <p>5. <u>國際聯繫</u></p> <p>由一小隊員工負責維持國際聯繫，並代表英國參加聯合國教育、科學及文化組織的世界文化遺產會議；與歐洲聯盟協調工作；以及參加歐洲文物總監論壇 (European Heritage Directors Forum)。</p>
職責	<p>1. <u>制定政策</u></p> <p>英遺局受命落實下列三項重點政府政策：(i)確保登記冊制度發揮應有作用；(ii)處理長期瀕危的文物；以及(iii)鼓勵捐獻。英遺局亦參與制定政策，即有關規劃指引和保育措施的政策。</p> <p>2. <u>執行政策／計劃</u></p>

	英格蘭遺產管理局
	<p>英遺局參與多個活化計劃，並負責「由文物主導保育」工作。英遺局會提供維修撥款，但近年因政府削減其經費，撥款額亦減少了。</p> <p>英遺局提供的撥款，主要用於獲取專家意見和進行緊急維修，以確保瀕危文物不會消失；資助瀕危的私人擁有文物；資助國家文物機構；以及通過研究和提供技術意見，增進與瀕危文物相關課題的知識。</p> <p>英遺局亦在文物保育範疇內取得重要研究成果，包括投資在文物所產生的經濟和社會效應。</p> <p>3. <u>管理物業</u></p> <p>英遺局參與文物管理工作，除了管理所擁有的物業外，亦會向公營和私營界別的歷史物業擁有人和管理人提供建議。</p>
資源	<p>1. <u>土地</u></p> <p>擁有 420 個物業。</p> <p>2. <u>經費</u></p> <p>啟動資金由政府提供，現時的經費來自政府撥款及業務收入。除了獲文化傳媒及體育部撥款外，最大筆的業務收入為會員費(佔總額 34.3%)，其次為入場費(佔總額 26.1%)。</p> <p>3. <u>支持者群組</u></p> <p>英遺會的會員人數超過 75 萬人，個人會費為每年 46 英鎊(566 港元)，亦有公司會員。</p> <p>4. <u>員工</u></p> <p>在二零一零至一一年度，共有 2,013 名員工，分駐倫敦總辦事處及九個分區辦事處。英遺局沒有動員義工。</p>
架構／管治	<p>英遺局是法定機構，受《一九八三年文物法令》(Heritage Act of 1983)規管。</p> <p>英遺局由執行董事局管治，管理工作則由行</p>

	英格蘭遺產管理局
	<p>政總裁負責，另有一個行政委員會輔助。英遺局設有五個主要部門，分別為規劃及發展部、資源部、文物保護及規劃部、國家諮詢及資訊部，以及國家藏品部。會員事務由顧客服務組及會員辦事處負責。</p> <p>英遺局會出版年報，其中列載由外聘會計師事務所擬備的財務報表。</p> <p>英遺局除了開設網上商店，亦在其名下多處物業開設商舖，售賣在英國設計及製造的產品 (www.english-heritageshop.org.uk)，並會出租度假小房。</p>

匯率：1 英鎊兌 12.317 港元(二零一二年三月二十三日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc>網站)。

1.7 亞洲區的文物信託

GHK 團隊已檢視亞洲區的文物信託，並按適用於香港(尤其是在動員香港公眾支持方面)和可取得資料等條件篩選出下列四個機構為例子。

日本。京都是展示本土社區可如何支持文物活化工作的典範。京町屋再生研究會(Kyo-machiya Revitalisation Study Group)(京町屋會)的成立目的，是保存以木搭建而成的古舊町屋(machiya)。京町屋會採用全方位保育方針，把町屋視為日本文化遺產的一部分，工作重點並不僅限於保護建築物，而是從活化整個社區着眼，使社區成為人們安居樂業和聯誼的地方。京町屋會為此設立數個分支組織，包括：

- (i) 一個工藝師團體，就維修和翻新町屋提供技術意見；
- (ii) 一個由熱愛町屋文化的京都居民組成的團體，舉辦音樂會、文化講座及遊覽團等活動，令人們深入認識町屋的重要文化意義；
- (iii) 一個資訊中心，處理空置町屋的售賣及租賃事宜。

設立上述分支組織可營造共同參與的氛圍，並使當地居民認知文物地點歸屬他們，也是他們的責任，從而分擔主體機構的部分責任。

台灣。公益信託台北市古蹟保存與發展基金(台北古蹟公益信託基金)的宗旨宣言，是培養全民參與保育文物的風氣，協力修護台北市內 118 個法定文物地點。台北古蹟公益信託基金透過不同計劃(例如專門信用卡計劃)推動民眾保存文物。有一間兼具台北古蹟公益信託基金受託人身份的銀行發行了專門信用卡，從該信用卡的每宗簽帳額提取 0.35% 撥入信託基金。

韓國。韓國國民信託(韓託)源於一場社區運動。有一群熱心市民力抗市政府的無等山(Mt. Moodeung)發展計劃，為此發起募捐運動，陸續購入小幅土地，直至買下整座無等山。這場運動的成果激發韓國其他地方的民眾爭相效法。韓託在二零零零年設立，在韓國國內推動同類運動。

韓託的使命是利用民眾的捐款購買優質的文化及環境物業，並透過自主管理模式加以保育和永久保存，讓子孫後代受惠共享。

韓託的價值觀如下：

- 所持有的文化及環境文物均開放予所有團體和不同年齡人士參觀。
- 重視支持者和義工。
- 按持續發展目標管理文化和環境文物。
- 消除對保育的偏見，即保育是沉湎過去的落伍活動。
- 輔助本地社區的義工以自主方式保存和維修其社區的文物。
- 為會員和支持者提供多元化服務和福利，讓他們暢遊文物地點。

韓託的願景是在二零二零年之前達成以下目標：

- 建構全國網絡，擁有 20 個韓託的物業。
- 招募 10,000 名會員及 1,000 名義工，協助管理韓託的物業。
- 藉可持續保育工作和透明管理模式，使韓託成為國內最受人推崇的非政府機構。

韓託利用所持有的物業生產環保和文化產品，貢獻當地社區。截至二零一零年十二月，韓託有 2,360 名會員，經費主要來自會員費，並分為下列五類：

- (i) 保育會員：每年捐款 300 萬韓圓(20,700 港元)² 或以上的個人或公司；
- (ii) 一般會員：每年捐款 10 萬韓圓(690 港元)至 100 萬圓(6,900 港元)的個人或公司；
- (iii) 1% 會員：定期捐出 1% 收入的人士；
- (iv) 青年會員：每月捐款 3,000 韓圓(21 港元)的會員；以及
- (v) 家庭會員：每月捐款 2 萬韓圓(138 港元)或以上的家庭。

韓託的物業都是收購作永久保存的地點，目前持有七個物業。

印度。印度國民藝術文化遺產信託基金會(印託)是實行會員制的非政府機構，亦是印度國內從事文化及文物管理的最大非政府機構。印託於一九八四年成立，宗旨如下：

² 匯率：1 港元兌 144.927 韓圓(二零一二年三月二十一日的匯率，參照 <http://www.xe.com/ucc>網站)。

- 保存未受保護的古蹟和地點；
- 保護和保育印度的環境及非物質文化遺產；以及
- 促進國民認識和欣賞印度豐富多采的文化遺產。

印託是諮詢機構，就文物政策、規例和指引向中央、省邦及地方政府或其他機構提供意見，亦協助政府及地區當局推行項目及為項目籌募經費。

新加坡。與香港一樣，新加坡致力推動公眾參與文物事務。近年來，新加坡政府推出多項措施，包括設立保育諮詢委員會 (Conservation Advisory Panel)；推行「私人業主自主保育計劃」(Conservation Initiated by Private Owners' Scheme)；在決策過程中加入公眾參與程序；以及舉辦一年一度「文物建築獎」(Architectural Heritage Awards)活動，以嘉許新加坡的優質修復項目。

二零零二年，新加坡的市區重建局(市建局)設立保育諮詢委員會，就新加坡的建築保育工作向政府提供意見。至今為止，市建局已刊憲把逾 5,600 幢建築物列為保育建築，主要是位於中央地帶及其邊緣地區的戰前建築物，其中約三分之二已經修復。近年，市建局注意到，公眾日益關注保育事宜和新加坡的景觀變化，而政府亦認同有關事宜需要公眾參與³。

1.8 國際最佳做法及成功因素：值得香港借鑑的經驗

從海外實例的研究可見下列原則至為重要：

- 確保文物信託基金的理念與行動一致，並清晰表述文物信託基金的使命；
- 在文物界別內消除職權或工作重疊之處，並通過下列方式專注處理不足之處：

³ 有關文件載於：<http://www.ura.gov.sg/pr/text/pr02-35.html>

- 分析現有的機構配置，並確保現有機構不會把新設實體視為競爭對手；
- 積極與伙伴機構協作，使整個界別均可受惠；
- 拓展支持者群組，這些認同文物信託基金工作的人士包括會員和支持者，方法如下：
 - 從長遠角度檢視會員制的潛力，包括分析在香港吸引會員加入的動力和服務會員的成本；
 - 致力培育新一代年青人，使他們懂得欣賞和支持文物保育；
- 制定穩健的財務計劃，以確保可憑撥款和其他收入應付核心開支和營運物業的開支，方法如下：
 - 慎選物業，在接收物業之前仔細研究其保育和管理需要—物業雖然有助招攬會員，但所需的護養工作亦可能對文物信託基金構成沉重負擔；
 - 為文物信託基金制訂業務計劃，並設定不同發展階段；
 - 制定投資政策，除了提升資產的資本價值外，亦開拓更多可賺取收入的活動；
- 選任具卓越領導才能的員工，善於向他人傳達文物信託基金的重要意義和招募志同道合人士；以及
- 注重管治安排，包括文物信託基金的董事局的職務和成員組合，並建立透明的傳訊機制，向公眾及會員發布資訊。

附錄 3：香港的機構

1.1 引言

本附錄會從香港文物保育所面對的主要挑戰和從海外實例汲取的經驗，檢視香港選定機構的財務安排和管治模式。所選定的機構包括信託、基金和公共機構。

香港有各式各樣的法定機構和非政府組織，協助政府制訂政策和提供公共服務。本附錄會重點探討選定機構可供擬議文物信託基金借鑑的特定環節，但不會全面檢視整個選定機構，而只會着眼於經費／財務環節，以借鑑本地機構維持財政自給和穩定財政的經驗。關於組織／管治方面，則會考慮多個環節，包括董事局的成員組合、管治、人力資源管理和問責規定。

1.2 經費／財務事宜

GHK 團隊已檢視香港選定機構的財務安排，分析結果載於下文。

表 A3-1 經費／財務事宜

值得留意的 香港經驗	例子	
	機構	詳情
部分機構的財政獨立，通常在設立階段便獲注入一筆過大額資金或另類資產(例如土地和物業)，而且預期在營運階段可達致財政自給。	香港機場管理局(機管局)	財政自主，可自由地按其意願運用資源。
	市區重建局(市建局)	財政自主，可自由地按其意願運用資源。
	西九文化區管理局(西九管理局)	預期可財政自主。

值得留意的 香港經驗	例子	
	機構	詳情
在設立階段以不同方式提供公帑資助，以支付初期開支和在營運階段提供收入。	機管局	以私人協約批地，亦可買賣土地／物業，以提供收入。 由政府注入資本。 配合機場發展的基建設施。
	市建局	注入 100 億港元政府資本。 以優惠地價獲批土地。
	西九管理局	在二零零八年獲撥款 216 億港元作為資本，以提供投資收入。 以象徵式地價獲得轉歸土地。 獲准作零售、餐飲和娛樂用途，以提供租金收入。
在營運階段以不同方式提供公帑資助，以應付(一筆過)資本開支和持續營運開支。	醫院管理局(醫管局)	非經常資助金 經常資助金
	機管局	發展第三條跑道可能需要公帑資助。
	市建局	獲得扣減土地補價。

值得留意的 香港經驗	例子	
	機構	詳情
通過法例授予 借款權力。	機管局	根據相關條例，獲授權向政府借款，亦能夠向其他資金來源舉債。 已取得標準普爾公司的信貸評級。 需要為發展第三條跑道籌措資金。
	市建局	根據相關條例，有權向政府借款，亦能夠向其他資金來源舉債。 已取得標準普爾公司的信貸評級。
機構的核心業務通常是虧本的。	醫管局	醫院和門診的收費只收回小部分開支。
	市建局	重建項目盈虧難料。至於其他重建項目，儘管市建局一直力求達致財政自給，但大都是虧本的。
	西九管理局	預計營運藝術文化設施和社區設施均會有重大虧蝕。

值得留意的 香港經驗	例子	
	機構	詳情
租金收入是機構的常見收入來源。	西九管理局	預計收入主要來自零售、餐飲和娛樂用途。
	機管局	藉批租土地收取專營權收益和租金。
	醫管局	廣告位、宿舍、小賣部及停車場 ¹ 。
部分機構收取會員費或支持者捐款／贊助／餽贈。	香港綠色建築議會(綠建會)	收入來自公司和個人會員。
	華人廟宇基金	收入來自信眾捐款。
	衛奕信勳爵文物信託	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 信託在設立初期已獲各界熱心人士和機構捐款，合計4,300萬港元²。 ▪ 一項信用卡計劃的撥捐款項。
	醫管局	香港賽馬會的捐款。
	西九管理局	<p>預期會推展會員計劃，並會舉辦籌款活動，以爭取企業贊助。</p> <p>可出售命名權，以獲取收入。</p>

¹ <http://www.info.gov.hk/gia/general/200211/13/1113202.htm>

² 《衛奕信勳爵文物信託年報 1993-1994》，網址為 <http://www.lordwilson-heritagetrust.org.hk/pub/93-94.pdf>

1.3 組織／管治

本節會檢視香港選定機構的管治模式／組織架構，以便在草擬《最後報告》進行詳細分析，從而選取適合的管治模式／組織架構。

1.3.1 董事局和行政管理架構

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
<p><u>積極倡導</u></p> <p>由董事局的主席負責倡導公共機構的宗旨。</p>	<p>香港房屋協會（房協）、市建局、香港旅遊發展局(旅發局)</p>	<p>這些董事局的主席均是所屬機構的倡導者和發言人。</p>
<p><u>董事局的成員組合</u></p> <p>法定機構的董事局通常包括公職人員和非政府人員／私人界別持份者，而當中非政府人員佔董事局成員的比例各異。有些非政府組織設有私人董事局。</p>	<p>醫管局</p>	<p>醫管局大會的成員包括公職人員和非政府人員，其中公職人員不少於三名，但醫管局主席不可由公職人員擔任。</p>
	<p>市建局</p>	<p>同樣地，市建局董事會由公職人員和非政府人員組成，但公職人員不得擔任董事會的主席和行政總監。</p>
	<p>綠建會</p>	<p>綠建會董事會的成員全來自私人機構。</p>

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
<p><u>籌募經費</u></p> <p>由董事局成員負責籌款活動。</p>	與藝術有關的團體，例如香港芭蕾舞團。	由董事局訂立董事局成員須取得的贊助／捐款額目標；主席須積極舉辦活動和利用人脈爭取贊助。
<p><u>董事局成員的委任</u></p> <p>董事局成員可由政府委任，或由機構的其他成員選任。</p>	醫管局	醫管局大會的所有成員均由行政長官委任。
	房協	房協監事會有 20 名選任成員、4 名政府人員(當然成員)，以及 1 名行政總裁兼執行總幹事。
<p><u>董事局轄下委員會</u></p> <p>在董事局轄下設立委員會，以輔助董事局和行政總裁、處理複雜事務，以及減輕董事局的工作量。</p>	房協	<p>在監事會下設立：</p> <p>(i) 執行委員會；</p> <p>(ii) 提名委員會；</p> <p>(iii) 薪酬委員會；以及</p> <p>(iv) 審核委員會。</p>
	機管局	<p>機管局董事會轄下設有下列六個委員會，負責商議其專責範疇內的事項；就有關事項向董事會提出意見；以及／或在適當情況下，就其職權範圍內的事務作出決定。</p> <p>下列為該六個委員會：</p> <p>(i) 執行委員會；</p> <p>(ii) 審計委員會及財務委員會；</p> <p>(iii) 基本工程委員會；</p> <p>(iv) 中國內地業務委員會；</p> <p>(v) 基建規劃委員會；以及</p>

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
		(vi) 薪酬委員會。
	市建局	<p>董事會轄下設有下列委員會：</p> <p>(i) 審計委員會；</p> <p>(ii) 土地、安置及補償委員會；</p> <p>(iii) 財務委員會；</p> <p>(iv) 規劃、拓展及文物保護委員會；</p> <p>(v) 薪酬委員會；以及</p> <p>(vi) 覆核委員會。</p>
	醫管局	<p>醫管局大會轄下設有下列委員會：</p> <p>(i) 審計及風險管理委員會；</p> <p>(ii) 緊急應變策導委員會；</p> <p>(iii) 行政委員會；</p> <p>(iv) 財務委員會；</p> <p>(v) 人力資源委員會；</p> <p>(vi) 資訊科技服務管治委員會；</p> <p>(vii) 中央投標委員會；</p> <p>(viii) 醫療服務發展委員會；</p> <p>(ix) 公眾投訴委員會；</p> <p>(x) 職員上訴委員會；以及</p> <p>(xi) 支援服務發展委員會。</p>
	綠建會	<p>董事會由下列委員會輔助：</p> <p>(i) 財務及行政委員會；</p> <p>(ii) 會員事務、活動及宣傳</p>

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
		委員會； (iii) 綠建標籤委員會； (iv) 業界標準及認證委員會；以及 (v) 教育研究及發展委員會。
	西九管理局	董事局由下列委員會輔助： (i) 審計委員會； (ii) 發展委員會； (iii) 投資委員會； (iv) 博物館委員會； (v) 表演藝術委員會；以及 (v) 薪酬委員會。
董事局及其轄下委員會可由具備所需專業知識的人士組成。	西九管理局	董事局及其轄下委員會的成員包括學者、藝術家、規劃及建築界別的專業人士，以及政客。
	市建局	董事會及其轄下委員會的成員包括學者、投資者／銀行家、律師及政客。
	醫管局	醫管局大會及其轄下委員會的成員包括醫療專業人員、以及具會計、法律和發展背景的專業人士。
<u>董事局轄下委員會的職權範圍</u> 董事局轄下委員會均有明確	房協	提名委員會的職權範圍規定，委員會須於適當時檢視相關資料，並向執行委員會提交報告。執行委員會的職權範圍亦規定，委員會須檢

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
的職權範圍，訂明他們的角色和責任，並清楚述明重要事宜須提交董事局決定。		討和討論有關報告，每季最少一次。

1.3.2 組織架構／運作架構

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
香港的組織通常採用深層結構，與私營機構較常採用的平面架構迥異。	市建局、機管局、房協、醫管局	這些機構都有深層結構。各分部須向一名行政／職能或地區主管負責；行政／職能或地區主管則向一名常務董事／行政總裁負責，而後者亦向董事局負責。
<u>職能型和地域型架構</u> 小規模機構較適宜採用職能型架構；大規模且複雜的機構可採用職能型／地域型混合架構。	醫管局	職能型／地域型架構。
	西九管理局	職能型架構。
	市建局	職能型架構。
<u>人力資源管理的職能，定位為直屬最高層級，而且不會從屬於機</u>	醫管局	人力資源部的主管直接向行政總裁負責。

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
<u>構的運作架構</u> 人力資源總監向行政總裁或財務總監負責。		
<u>專責小組負責重要職能。</u>	西九管理局	可由專責小組負責各項重要職能，例如籌款。
由 <u>附屬公司</u> 執行機構主要職能以外的特定職能。	西九管理局	可由附屬公司負責售票服務等。

1.3.3 人力資源管理和人手策略

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
<u>人力資源管理方針效法私營機構的保守做法</u> 機構通常採用私營機構管理人力資源的做法(例如招聘、薪金、事業發展／培訓、以及內部溝通)。各機構在這方面的表現參差。	房協	採取私營機構的做法，例如具彈性的薪酬福利條件、以及把酬金與表現掛鉤。
	市建局	採取私營機構的做法，但取向更為保守，例如採用薪金組別制度。
<u>革新人力資源管</u>	房協	成功轉型為現代化制度和採用私營機構的做法，需時約

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
<p><u>理制度</u></p> <p>革新這制度是可行的，並可把影響減至最低。部分機構已成功轉型，但亦有機構較難適應轉型。</p>		10 年。
	房委會	較難適應轉型至私營機構制度的過程。
<p><u>完備的人力資源管理團隊</u></p>	市建局、機管局、房協、旅發局	有關機構有完備的人力資源管理團隊，協助機構在市場上延攬行政人才。
<p><u>在董事局轄下設立人力資源委員會</u></p> <p>設立人力資源或薪酬委員會，以監督人力規劃、招聘及酬金的策略，以及其他人力資源政策事宜。部分委員會亦負責制定高級行政人員的薪酬福利條件。</p>	市建局	設有薪酬委員會，負責參考私營機構的做法，檢討適用於高級行政人員和一般員工的薪酬福利的指導原則。
	房協	設有薪酬委員會，負責監督高層管理人員的整體酬金策略和薪酬福利，並監督高層行政人員的繼任安排。
	機管局	設有薪酬委員會和人力資源委員會。薪酬委員會負責檢討人手編制、薪酬福利、聘用政策和策略；考慮薪酬福利事宜，包括僱員的一般薪金、津貼、服務條款及條件；以及就其他與員工有關的事宜向董事會提供意見，包括機構的每年企業目標和評審表現指標、浮動酬金及退休計劃。
		人力資源委員會負責檢討和

香港的經驗	例子	
	機構	詳情
		制定人力資源政策和程序，以配合不斷轉變的業務需要，並負責策劃機管局整體人力發展，包括培訓人才和安排高層行政職位的繼任安排。
<u>多技能員工／一崗多職</u> ，以便靈活調派員工，亦讓員工有更佳晉升機會(特別是規模較小的機構)。	旅發局	要求人力資源管理團隊負責採購特定服務。
	市建局	財務行政人員晉身為行政總裁。
	香港演藝學院	為表演場地的運作聘用多技能的技術人員。

1.3.4 表現管理和問責安排

香港的經驗	例子	
	組織	詳情
<u>問責安排</u> 部分法定機構須按法例規定向政府負責，而且如同政府的政策局和部門一樣，亦須向立法會負責。亦有法定機構不會向外界問責，只向董事局負責，但其設立過程和監管程序必須公開和透	醫管局	透過食物及衛生局局長向政府負責，並須向食物及衛生局局長提交活動報告、周年帳目結算表及有關該結算表的核數師報告，由局長提交立法會討論。
	機管局	直接向行政長官負責，並已藉《機場管理局條例》(第483章)制定數項問責安排。
	市建局	須向財政司司長提交年報、經審計的財務報表及核數師報告，並由司長提交立法

香港的經驗	例子	
	組織	詳情
明，設有適當制衡機制，以及接受公眾提問。		會。 董事會的主要成員須出席立法會會議。
	房協	不受更高權力機構監管，只向機構的成員負責。
<u>匯報規定</u> 擬備和公布周年報告(包括財務報表)，供公眾查閱。 行政總裁定期向董事會匯報。	市建局	直接向公眾負責，並備有董事會成員申報利益登記冊，供公眾查閱。 市建局會出版年報，包括財務報表。
	機管局	機管局會出版中期報告及年報，包括財務報表。
	醫管局	醫管局會出版年報，包括財務報表。
	房協	房協會出版年報，包括財務報表，亦出版環保報告。
	旅發局	旅發局會出版年報，包括財務報表。
<u>制定目標和表現指標</u> 部分機構採用私營機構的做法，制定策略／企業計劃和整套目標，以及根據主要表現指標檢討表現。	市建局	就處理公眾查詢、要求及投訴的回應時間作出三個服務承諾，並在其網站定期更新其表現資料。
	機管局	機管局已發表《香港國際機場 2030 規劃大綱》。
	醫管局	醫管院發表週年工作計劃和策略服務計劃。

1.3.5 會員

在香港的經驗	例子	
	機構	詳情
會員制機構	房協	房協由其會員管治。自二零零零年年底開始，房協採用新管治架構，設立監事會和一個人數較少的執行委員會，使房協以獨立機構模式運作，並由會員管治。
	綠建會	綠建會是採用會員制的實體，並根據《稅務條例》第88條註冊為「無股本擔保有限公司」。

1.4 本地實例：可供借鑑的經驗

從本地實例可汲取不少經驗。在經費／財務方面：

- 使財政可持續運作，至為重要：公共機構的核心業務往往是虧本的。
- 採用更多私營機構的管理方式，可鼓勵機構創新，海洋公園便是一例。
- 機構如與政府保持距離，較靈活自行籌措資金。
- 可利用商機另行開拓收入來源(入場費、餐飲、紀念品)，但收益有限。
- 需要政府資助，這可通過不同方式安排。
- 提供一筆過撥款，可解決難以取得經常資助的問題。

- 來自個人會員費和善長捐款的收入有限，但**企業贊助**則別具潛力，有不少機構樂於在對香港有深遠影響的事務上作出承擔，包括香港賽馬會、大部分大型私營機構的企業社會責任單位、嘉道理集團／中華電力有限公司、商界環保協會，以及海港商界論壇。

在組織／管治方面：

- **積極倡導**至為重要－機構的主席須有魅力和熱忱，而機構亦應有充足人手。
- 組織架構：
 - 大多數公共機構會採用基本職能型架構；
 - **維持平衡的模式**很重要，既要確保管治健全(制衡機制)，但切忌規管程序過於繁冗。
- **保持專業精神**很重要－文物容易激發情緒。
- **董事局成員的人數和組合**必須合宜。
- 可安排現有政府僱員轉職，但同時需要有足夠的**私營界別成員**，以訂立新運作方針，例如房屋協會需時六至七年才轉型為私營界別機構。
- 問責／匯報規定：
 - 現有很多機構範例可供借鑑；
 - 絕大多數公共機構都是向一個政策局局長問責。

附錄 4： 設立法定文物信託基金的利弊

1.1 設立法定文物信託基金的利弊

政府設立一個獨立的文物信託基金，可實現多個目標，但須慎防當中多項風險。下表載列當中可能有的利弊。

表 A4-1 設立法定文物信託基金可能有的利弊

可能利益	可能弊端
<p>進一步向公眾表明政府對保育文物的決心</p> <p>可加強目前通過政策傳達的信息，包括承諾撥出更多公帑保育文物和設立專責辦事處(保育辦)推行文物保育工作。</p>	<p>公眾認受性遭削弱</p> <p>若由獨立的文物信託基金負責推行政府政策和計劃，可能會影響有關政府政策和計劃的公眾認受性。</p>
<p>得以從獨立角度審議政策</p> <p>獨立於政府的文物信託基金，除了可鑑定在現有行政及司法機關組合下未能滿足的需要之外，亦可就消除重疊之處和針對適切範疇推展文物保育工作等事宜，向政府提出建議。</p>	<p>多設一個官僚層級的開支</p> <p>設立文物信託基金會招致員工及其他營運開支(例如辦公地方)，而且文物信託基金的資源可能與已投入文物保育的資源重疊。況且，在政府以外增設一個公共機構，可能令政策更難以統籌。</p>
<p>藉機下放選定的政府職能以提高效率</p> <p>政府可下放若干職能予專責的文物信託基金，例如公眾教育活動，甚至連活化計劃和資助計劃等保育措施亦可移交予文物信託基金。這安排不僅可改善下放活動之間的統籌工作，亦可促進與私營機構和非牟利組織結成伙伴關係，從而提高效率。</p>	<p>倚賴政府撥款</p> <p>舉例來說，為推展活化計劃而向政府申請撥款，需與其他政府政策競爭。由於申請結果的成敗難定，故不能確定會取得所需經費。如果文物信託基金倚賴政府撥款，從長遠而言，其持續營運須面對以下風險：當有其他優先項目競爭撥款，文物信託基金可能不獲撥款。</p> <p>同樣地，政府可能要求文物信託基金承擔過多責任，令</p>

可能利益	可能弊端
	文物信託基金不勝負荷。
<p>有助解決需與其他政府政策競爭撥款的問題</p> <p>設立文物信託基金可解決需與其他政府政策競爭撥款的問題。提供一筆過撥款作為建設開支，可讓新機構用作投資，以賺取收入來支付機構的部分營運開支，從而減少依賴政府的經常撥款。然而，鑑於活化計劃很可能佔擬議文物信託基金的大部分財政預算，故預計仍須向政府申請撥款。</p> <p>此外，文物信託基金的營運方式具有彈性，可接受捐贈(包括金錢和建築物)，也可舉辦籌款活動，以應付營運開支。</p>	<p>缺乏會員文化及捐獻文化</p> <p>本港缺乏會員及捐獻文化，亦構成妨礙文物信託基金持續營運的風險之一。</p>
<p>對持份者有更確實的撥款分配，以及讓撥款分配更為靈活，以推行文物保育項目及措施</p> <p>獨立的文物機構可按照自訂程序分配撥款，而且只考慮文物保育因素。對持份者(例如私人業主)而言，更確實的撥款安排讓他們可就其文物物業作出決定和行動。這安排亦令分配撥款工作更為靈活(例如推展項目時可邀請更多持份者參與)。</p>	
<p>拓闊香港保護文物支持者群組</p> <p>文物信託基金可通過下列方式廣為宣揚文物的無形價值：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 建立機制，讓公民社會表 	

可能利益	可能弊端
<p>達對文物保育的支持，同時讓政府邀請公眾參與文物保育工作；</p> <ul style="list-style-type: none">- 廣拓資源，向個人或私人機構募捐，例如捐贈／贊助／會籍。	
<p>提供平台與國際文物團體建立聯繫</p> <p>專責文物信託基金更能與國際機構(如國際國民信託聯盟)建立聯繫，並有利在香港推行文物保育的最佳做法。</p>	

附錄 5：主要職位的職責說明初稿

1.1 引言

在香港設立的文物信託基金有六名骨幹人員，包括行政總裁、財務及行政總監、保育總監、會籍總監、教育總監和傳訊總監，本附錄載述其職責說明初稿。

1.2 行政總裁

1.2.1 整體目標

行政總裁全權負責文物信託基金在各個範疇均取得優良的營運成績，並須向主席和董事局(行政總裁亦是其中一員)負責。行政總裁須確保文物信託基金的日常運作和策略性發展皆達到香港的商業機構和慈善基金的最高標準，並採用最佳的保育文物做法。文物信託基金的管治表現亦必須能夠通過公眾的嚴密監察。

1.2.2 主要任務

- i) 財務－雖然文物信託基金是不牟利的，但仍有責任本着創新進取的營商原則營運，創造盈餘，避免一直依賴政府資助，並為日後發展累積資金。行政總裁須為文物信託基金定位，制定商業策略並督導其推展過程，確保能達到目標；這些任務將由財務及行政總監代其履行。
- ii) 管治－儘管文物信託基金負有商業職能，而當局對這機構亦是保持距離管理，但行政總裁須確保文物信託基金的運作透明，接受立法會和公眾監察，並且致力達致最高的企業管治水平。雖然行政總裁可利用內部審計機制作出規範，但其個人行為和手法，與技術方面的事宜同樣重要。
- iii) 傳訊－雖然行政總裁轄下有總監各司其職，但使文物信託基金發展為可自負盈虧的機構，仍是行政總裁的最終責任。行政總裁須擅於向不同受眾表述其觀點；廣結人脈網絡(包括傳媒)，借助他們的影響力推動文物信託基金的發展；以及與政府官員保持定期聯絡。

- iv) 運作－行政總裁須確保文物信託基金的資產營運得宜，管理完善，能收到成本效益，並取得商業效益。行政總裁須為上述目標制定策略，並督導其下屬有效執行相關工作。
- v) 會員－會員是使文物信託基金持續運作的關鍵，無論是個人或公司會員亦然。行政總裁須聯同高層人員和董事局合力制定和督導相關的招募政策和程序，並訂立獎勵和誘因安排，以留住會員繼續支持文物信託基金。此外，行政總裁亦須制定義工政策和相關的調配指引。
- vi) 員工－雖然文物信託基金的員工人數不多，但他們的背景不同，亦各有所長。行政總裁須在短時間內盡快整合員工團隊，使他們凝聚成為一支團結而士氣高昂的隊伍，並防止各自為政的心態，以善用這些珍貴的資源。
- vii) 保育和教育－行政總裁須身體力行，落實文物信託基金的原則，並激勵團隊同樣積極投入。為使文物信託基金達到目標和取得具體成果，行政總裁須把與文物事宜有關的保育和教育工作視為重點任務，並為此而進一步為團隊內每名成員訂立保育目標，作為衡量表現的基準。
- viii) 國際良好做法－行政總裁須留意文物和保育事宜的最新國際趨勢和研究，使文物信託基金掌握最先進的方法，既能妥善管理和保育歷史建築，又能按商業方式有效運作。行政總裁會與其他績效卓越的國際文物組織建立聯繫，並鼓勵員工積極配合，藉以交流經驗，同時向國際社會宣揚香港的文物保育工作，提升香港的文物信託基金的地位。

1.2.3 要求資歷

- 持有大學或以上學位。
- 在文化及文物界別、民間團體、環保、教育、娛樂或旅遊服務業內有最少 15 年領導團隊工作的經驗。
- 對文物事宜有濃厚興趣，如具備相關資歷者更佳。
- 對香港及其營商環境有深入認識。

- 具備與香港政府合作的知識和經驗。
- 富領袖魅力、擅於籌謀。
- 有卓越的溝通技巧。
- 態度專業認真，經驗豐富。
- 須精通英語，能操流利粵語和普通話者更佳。

1.3 財務及行政總監

1.3.1 整體目標

財務及行政總監向行政總裁負責，其職務是處理文物信託基金及其物業的所有財務會計和匯報事宜，並擔當主要參謀，就文物信託基金的行政、法律和人力資源事務提供建議和支援。

1.3.2 主要任務

- i) 訂立和落實財務和營運程序，以監察和控制財務投資和營運表現，使文物信託基金的會計標準和報告有用而可靠。
- ii) 訂立和落實適用於財政預算、收入預算、資本投資、項目／開支監控和現金管理的財政模式，以協助行政總裁和董事局作出正確的業務和營運決定。
- iii) 訂立和執行監察制度，通過調控收入以獲取最大回報，並盡力提高所有資產的回報，以提供資金落實信託基金的業務目標。
- iv) 監督資本和現金需求的預算工作和適當調整資金配置，以確保信託基金的財務資產得到審慎管理。
- v) 監督主要財務程序的制訂工作，並鑑定和落實最佳做法，使文物信託基金的資源／資產按照最佳的商業做法得到妥善運用。
- vi) 確保財務和財務管理範疇內所有事宜均符合企業管治的最高標準，使文物信託基金的管理不僅完善，而且透明度極高，更獲得公眾肯定。

vii) 領導和激勵員工(包括服務提供者及其附屬機構的員工)，並提升員工的才能，藉以為文物信託基金提供優質服務。

viii) 管理和制定人力資源、法律和行政範疇的職能，使文物信託基金的內部制度和程序都是有效和合乎標準的。

1.3.3 要求資歷

- 持有會計、金融或法律學位或專業資格。
- 在服務業機構任職高層財務管理人員超過 15 年；如該機構設有會員制者更佳。
- 處事細心謹慎，而且熟習以團隊為本的緊密協作和決策模式。
- 有從事文物或保育工作經驗者更佳。
- 必須操流利英語和粵語，如懂普通話者更佳。

1.4 保育總監

1.4.1 整體目標

文物信託基金的物業屬香港特別行政區政府所有，轉歸文物信託基金後便由文物信託基金承擔維修責任。保育總監主管技術事務和制訂相關策略，以切合保育和商業運作的需要，確保實現文物信託基金的整體目標。

保育總監會與行政總裁和分掌財務及行政、會籍、教育和傳訊等範疇的總監及其團隊緊密合作，使整個機構的目標一致。

1.4.2 主要任務

- i) 通過定期實地視察、檢查和同事報告，督導及管理各個文物信託基金物業的所有實體維修工程(包括機械、電力和土木工程)，確保物業安全穩妥，適宜訪客及員工使用，並向公眾展示專業及管理完善的形象。

- ii) 與政府、董事局和行政總裁合作制定和推展信託基金物業的維修及修繕策略，使這些歷史建築通過適當活化改作新用途，期間會採用最新的設計元素、能源效益措施和保養服務。
- iii) 妥善管理從政府接收的新增歷史物業，使技術團隊充分了解相關的保育和活化再用事宜，有效地提供所需的實地服務。
- iv) 擔當文物信託基金的代表，與政府及其負責保育或修繕的分包商協商，使文物信託基金可維持相關工程質素，達致所需績效。
- v) 須優先處理所有可能影響公眾或員工安全的技術事宜，並採取所需行動防止意外或可導致意外的情況出現。
- vi) 遵守嚴格的保育標準和規定，並妥善監管維修或修葺工程，使文物信託基金的物業既可保持原貌，又能吸引和方便訪客前來參觀。
- vii) 向行政總裁建議如何採用最佳的現代設計技術提升物業的質素，以便同時兼顧保育成效和商業效益。
- viii) 留意文物和保育事宜的最新國際趨勢，使文物信託基金掌握最先進的管理和保育歷史建築的方法。
- ix) 與課題研究及技術研究小組合作，制定完整的研究綱領，當中包括社會及經濟影響研究、瀕危建築研究，以及對國際最佳做法的評估。
- x) 制定指引，供負責推展活化計劃項目、監管資助計劃項目和監督相關場地管理的專業人員參考。

1.4.3 要求資格

- 持有建築或電機、土木或機械工程的學位。
- 在建築或相關行業有最少 10 年領導及管理團隊的經驗。
- 具備歷史建築和其保育及活化再用的知識及鑑賞能力。
- 能操流利英文及粵語，如懂普通話者更佳。

- 性格堅毅，對他人能發揮高度影響力。

1.5 會籍總監

1.5.1 整體目標

會籍總監負責統籌文物信託基金的個人和公司會員招募工作。通常捐款會獲取會籍。會籍總監及其小組負責向外界宣揚文物信託基金的使命和招募會員加入。

1.5.2 主要任務

- i) 在行政總裁的同意下，訂立並推行短期和長期的招募會員策略，包括訂立會員福利，使信託基金的財政日趨穩健。
- ii) 會籍總監負責制定並推行策略以留住會員，使文物信託基金的工作在財政和社區層面都逐步得到長期支持。
- iii) 總監負責所有與會籍有關的行政職務，包括推廣會籍、招募和留住會員、為會籍續期、編製會員報告和維持會員資料庫等，使會員機制在專業管理下有效運作。
- iv) 總監經常與文物信託基金會員和有意成為信託基金會員的人士溝通，以電郵、電話和面談方式闡釋會籍事宜。
- v) 為有關會員的財政預算負責，確保文物信託基金在會員方面的工作符合成本效益。
- vi) 留意文物和保育事宜的最新國際趨勢，使文物信託基金掌握最新的管理和招募方法，吸引熱衷使用和保存歷史建築的人士加入文物信託基金。

1.5.3 要求資歷

- 持有大學學位。
- 有 10 年或以上領導團隊的經驗。
- 有 5 年或以上管理會籍的經驗，懂得會員制度的運作。

- 能獨立工作，也擅於與團隊合作。
- 有良好推銷技巧，能感染和推動有意成為會員的人加入成為會員。
- 有卓越的溝通和人際技巧。
- 能在指定限期內達到預定目標。
- 須操流利英語和粵語，懂普通話者更佳。

1.6 教育總監

1.6.1 整體目標

教育總監會與同事、義工和其他文化及文物地點和博物館的伙伴合作，舉辦優質和創新的學習和活動計劃，並負責發掘文物地點的潛力，以期發展一些老幼咸宜的學習資源。

教育總監制訂、推行和評估以學生、團體和個人為對象的計劃和活動，目標對象是通常不會參觀文物的人士，例如較難接觸的年青人、兒童、長者和家庭。

1.6.2 工作範圍

主管文物教育工作的人員通常會執行下列工作：

- i) 按照文物信託基金的宗旨制定學習策略，激發香港公眾對文物的興趣，增進他們對文物的知識；
- ii) 就特定地點或特定主題或周年節慶安排講座、活動和工作坊，藉以帶動訪客參與文物活動，並讓他們從中得益。
- iii) 與學校、專上學院和教師保持聯繫，向他們推介如何使用文物地點和相關藏品以配合學校課程，從而使青少年認識文物項目和事宜，並引起他們的興趣。
- iv) 為訪客、學校、家庭和特別興趣團體創造和開發教育資源，方便他們取得所需的文物資料。

- v) 與說故事者、工藝師和藝術家等專才合辦講座、工作坊和活動，以活潑生動的方式傳授文物知識。
- vi) 管理各種計劃、財政預算和義工隊伍，使文物信託基金的教育計劃發揮績效，物超所值。
- vii) 應學校或社區組織要求而協助推動與歷史有關的活動，或推廣特定展覽，使香港公眾認識並協力實踐文物信託基金的目標。
- viii) 代表香港文物界向外地教育團體推廣香港的文物，藉此建立有用的關係網絡，協助文物信託基金的工作。
- ix) 留意文物和保育事宜的最新國際趨勢，使文物信託基金掌握最先進的方法，以便教導公眾，讓他們了解如何使歷史建築既可獲有效管理和保育，又能按商業方式有效運作。

1.6.3 要求資歷

- 持有大學學位，有最少 10 年從事教育和培訓工作經驗，並以偏重文物和保育事宜為佳。
- 有良好的人際技巧。
- 有良好的溝通技巧。
- 能操流利英語和粵語，達母語水平；能操流利普通話者更佳。

1.7 傳訊總監

1.7.1 整體目標

傳訊總監向行政總裁負責，其職務是利用所有傳媒和傳訊渠道建立、維持和管理文物信託基金的聲譽；向特定目標對象傳遞重要訊息，使文物信託基金與公眾建立和維持友好關係，增進彼此了解。

1.7.2 主要任務

- i) 與行政總裁一起策劃、訂立和推行傳訊策略，向公眾、會員和持份者定期匯報文物信託基金情況，使他們認同信託基金是有價值和成功的機構；
- ii) 與傳媒、個人及其他組織保持聯絡和回應查詢(經常通過電話和電郵)，盡量圓滿解答對文物信託基金的疑問，並盡量避免招致批評；
- iii) 研究和撰寫新聞稿，並向目標傳媒發布，把信託基金的活動和最新發展公布周知，以爭取公眾支持；
- iv) 撰寫及編輯關於信託基金的內部刊物(例如通訊)、個案研究、演辭、文章和年報，以便定期向公眾及持份者傳達內容一致和有力的訊息；
- v) 編製宣傳小冊子、傳單、直接郵遞單張、宣傳錄像片、照片、影片和多媒體節目並監督其製作，使文物信託基金的活動家喻戶曉，深入人心，建立信託基金的專業形象；
- vi) 開發和維持信託基金的網站，使網站資訊豐富、方便使用和具吸引力，從而提升信託基金的形象和吸引相關人士經常瀏覽；
- vii) 發掘和管理宣傳演講和贊助的機會、舉辦開放日等活動和參與社區計劃，藉以促進社區關係，讓文物信託基金進一步走進社區；
- viii) 管理應對危機的傳訊工作，使傳媒和公眾看到文物信託基金如何以坦誠、透明的手法處理潛在問題；
- ix) 備存紀錄和分析各種傳訊工作的成效，包括網站瀏覽次數、公眾提問和新聞稿的數目；
- x) 留意文物和保育事務的最新國際趨勢，使文物信託基金可掌握最先進的管理和保存歷史建築方法，並向持份者重點說明。

1.7.3 要求資歷

- 持有英文、傳媒或其他相關學科的大學學位。

- 有最少 10 年從事公共關係或新聞工作的經驗。
- 有卓越的寫作技巧和口才。
- 有團隊精神，樂意分享理念和知識。
- 認識香港各種傳媒。
- 能操流利英語和粵語，如懂普通話者更佳。

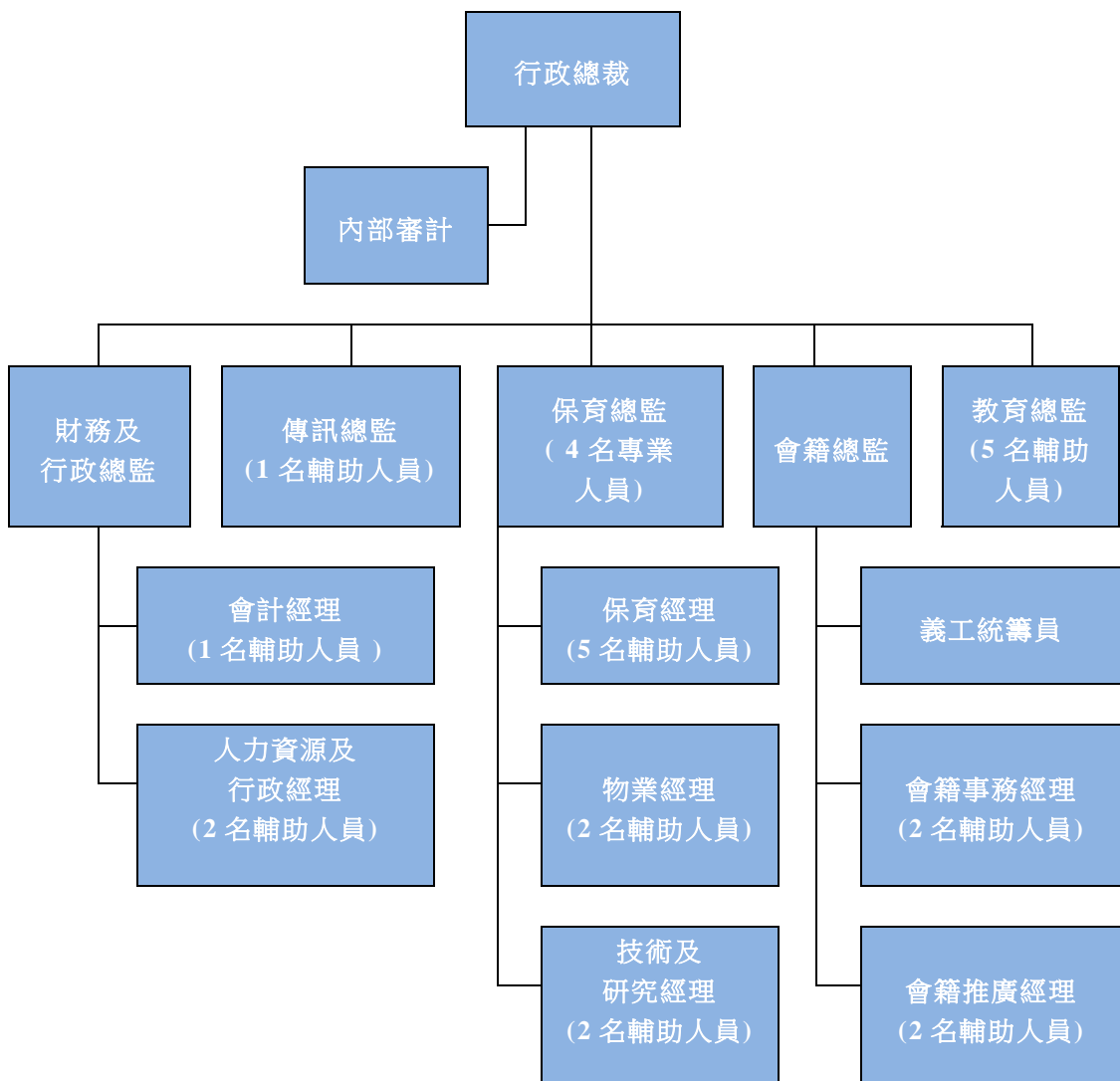
附錄 6：有關文物信託基金員工及租金開支的補充資料

1.1 引言

本附錄載列新文物信託基金的員工及租金開支的細節，以補充主報告第 6.4 節有關開支的資料，其中包括各總監／經理轄下的輔助員工數目和各分科的人手編制概覽—見圖 A6-1。

1.2 員工開支

圖 A6-1 建議組織架構(包括輔助員工)



除了設立內部工作小組以執行／輔助信託基金的職能外，也可以把某些非核心工作全部或局部外判，藉以使員工人數維持在適當水平，使文物信託基金可有效率地履行其職能。因此，整體員工開支和表 A6-

1 / 圖 A6-1 所列出的分項細目只供參考，在實際運作時應可作彈性安排，以外判服務取代部分職位 / 小組。

表 A6-1 文物信託基金的員工開支預算

開支項目	全職等值員工	每個全職等值員工的 每年員工開支	每年員工開支
行政總裁 ¹	1	3,500,000	3,500,000
財務及行政總監	1	2,000,000	2,000,000
會籍總監	1	1,320,000	1,320,000
傳訊總監	1	1,320,000	1,320,000
保育總監	1	2,000,000	2,000,000
教育總監	1	1,320,000	1,320,000
內部核數師	0.5	880,000	440,000
高層管理人員總數	6.5		11,900,000
會計經理	1	1,100,000	1,100,000
人力資源、行政及採購經理	1	660,000	660,000
保育經理	1	1,650,000	1,650,000
物業經理	1	770,000	770,000
技術及研究經理	1	770,000	770,000
會籍事務經理	1	770,000	770,000
會籍推廣經理	1	770,000	770,000
義工統籌員	1	880,000	880,000
高層管理人員總數	8		7,370,000

¹ 市區重建局行政總監的薪酬是 3,000,000 至 3,500,000 港元；醫院管理局行政總裁的薪酬是 4,418,000 港元；香港機場管理局行政總裁的薪酬是 3,000,000 至 3,500,000 港元；旅遊發展局總幹事的薪酬是 4,040,000 港元，可資比較。

開支項目	全職等值員工	每個全職等值 員工的 每年員工開支	每年員工開支
高級專業人員 (保育方面的專業 人員，例如建築 師、屋宇測量師和 土木工程師)	4	1,300,000	5,200,000
專業人員總數	4		5,200,000
會計主任	1	275,000	275,000
人力資源及行政主 任	2	275,000	550,000
傳訊主任	1	440,000	440,000
教育主任	5	330,000	1,650,000
保育主任	5	330,000	1,650,000
物業主任	2	330,000	660,000
技術及研究主任	2	330,000	660,000
會籍事務主任	2	275,000	550,000
會籍推廣主任	2	385,000	770,000
秘書	2	275,000	550,000
辦公室助理	1	165,000	165,000
輔助人員總數	25		7,920,000
員工開支總額	43.5		32,390,000

表 A6-2 文物信託基金的租金預算

開支項目	每年開支 (港元)
租金	1
差餉	120,000
公用設施	600,000
保安及清潔	600,000
建築物維修、用品、器材等	600,000
總額	1,920,001