

從活化古蹟到全區發展

社會服務機構的角色

「活化」已成為城中重點話題之一。不少社會企業（下稱社企）已開始參與活化保育工作，為歷史建築物注入新生命。社聯學院於2010年3月舉辦的「社會服務機構文化保育研討會」，正好讓業界加深了解社會服務機構在倡導文化保育中的工作和角色。



社聯學院督導委員會主席及活化歷史建築諮詢委員會委員方文雄（左三）將大會特別選購的社企產品禮物包送贈予各嘉賓講員。

近年，市民的保育意識不斷提高，對保留「集體回憶」、保育古蹟的事件更見關注，亦比以往更積極參與討論，令社會凝聚了一股新的保育力量。古物諮詢委員會委員及香港中文大學建築學系教授林雲峰表示：「現在市民有更多渠道參與保育工作及發表意見，不如過往要待政府或推動機構訂定保育或活化方案後，公眾才有機會參與。」

機構宜調節保育方針 回應社會訴求

社會瞬息萬變，各界的訴求亦會隨不同的社會熱話而轉變，無論政府、保育機構或相關團體，都須適時改變及調節對保育的態度和處理方法，方能回應社會的訴求。以灣仔街市為例，十多年前，政府已決定將街市全部清拆重建為住宅，但當時並沒有人留意；至近年市民訴求有變，並極力爭取保留灣仔街市，

才令當局修改方案，保留灣仔街市外貌，再於街市後面發展住宅。

保育及活化計劃往往牽涉眾多持份者，故有效的溝通是必要的。林教授認為，作古蹟保育和規劃時，必須具高透明度，讓市民了解各項細節，避免引起不必要的爭議。另外，社會不同的意見和反建議，會令保育工作變得更複雜和困難，因此推動保育計劃的機構除應多聆



古物諮詢委員會委員及香港中文大學建築學系教授林雲峰：現在市民有更多渠道發表意見，不如過往要待政府或推動機構有決定後，才有機會參與。



活化歷史建築諮詢委員會委員及國際成就計劃香港行政總裁劉少坤：希望活化工作可以「一點連一線」，由活化古蹟地標帶動整區經濟發展。



活化歷史建築諮詢委員會委員趙麗娟：發展文化保育工作時，應考慮可動用的資源及計劃的可行性，以確保計劃可持續發展。

聽公眾訴求外，亦要與多方配合及尋求專業意見，務求一絲不苟。「以永利街為例，市建局早於2007年已舉辦工作坊諮詢公眾，這本來是一件好事，卻因沒有邀請所有相關單位出席，反而惹來『諮詢蒙混過關』的批評」。

社會服務機構可作溝通橋樑

在保育項目中，社會服務機構可善用專長，擔當各方之間的溝通橋樑。林教授指出，社會服務機構除可為團體提供專業意見、反映居民訴求外，亦可舉辦工作坊向市民提供最新資訊，引導社會討論，以及為受影響的居民提供心理輔導。另外，香港的保育政策尚未成熟，保育機構未必有足夠的經驗處理新案例；而受影響的利益相關者例如拆遷戶，對保育計劃亦未必有全面的考慮和理解。此時，社會服務機構正好發揮平衡不同聲音的功能，方便保育機構收集及分析不同市民的訴求。

社會服務機構以社企活化古蹟，已成為一股新趨勢，而政府近年亦推出不同的資助計劃，支持社企參與保育工作。社企的營運方式有別於一般的私營公司，會將所有利潤再投資於計劃本身，而非分派給股東，這可確保從政府得到的資助是百分百「取諸社會，用諸社會」。

社企創新活化手法助帶動社區

活化歷史建築諮詢委員會委員及國際成就計劃香港行政總裁劉少坤介紹「活化歷史建築伙伴計劃」時表示，期望社企能以創新手法來活化歷史建築，彰顯建築物的歷史背景及文化特色，再配合其專業知識和社區網絡，推動地區市民參與，為地區注入新動力。「希望社企的活化工作能做到『一點連一線』—將活化的效能擴大至整個地區，吸引遊客及區外市民到區內，最終帶動地區經濟發展，改善就業情況。」

古物諮詢委員會委員兼活化歷史建築諮詢委員會委員趙麗娟認為，社會服務機構如要發展文化保育工作，應考慮可動用的資源及計劃的可行性，以確保計劃可持續發展。如機構以社企推行保育計劃，更要留意社企的營運模式、財務計劃及執行，以及企業管治，而這三方面往往都是審批資助申請時的重點環節，以確保社企確實有能力獨立營運，自負盈虧及能作長遠發展。

其實每幢歷史建築都有其獨特性，那可以是其建築風格、歷史背景、環境，甚至是市民的集體回憶；而一些受《古物及古蹟條例》保護的歷史建築，在清拆、重建及改動時都要通過屋宇署審批，受到嚴緊監管。因此，如林雲峰教授所言，保育古蹟時不可能劃一處理，宜按每幢古蹟的獨特性彈性處理，尋求活化的最佳方法，以保留古蹟精髓的同時，亦為它注入新的生命力。

以下是第一期「活化歷史建築伙伴計劃」的其中兩項獲選計劃，在研討會上的分享。

計劃名稱：「美荷樓城市旅舍」

機構：香港青年旅舍協會

香港青年旅舍協會總經理曾凱琪：保育計劃將石硤尾美荷樓改建為城市旅舍，以社企營運方式營運。計劃將組成「前美荷樓居民網絡」，紀錄前居民的口述歷史；旅舍內亦設有「美荷樓生活館」，向本地及外國旅客展示公屋生活的獨特文化，推動深水埗區的旅遊業發展。旅舍更會與其他團體合作以社企形式營辦部份設施，如便利店和咖啡室，為區內弱勢社群創造就業機會。



計劃名稱：「饒宗頤文化館 - 香港文化傳承」

機構：香港中華文化促進中心

香港中華文化促進中心署理總幹事兼項目總監陳德忠：計劃將復修荔枝角醫院，並改建為富文化氣息的展館、課室、劇場、茶室、餐廳、文化旅舍、資源及康體中心，同樣以社企模式營運。除聘用傷殘人士外，亦為專上學生提供實習機會；同時，會邀請義工任導賞員，亦會與不同機構合辦文化活動和課程，以至組織國際文化交流活動，以推廣漢學文化，將饒宗頤文化館發展為香港的文化景點。

有關「活化歷史建築伙伴計劃」的詳情，可瀏覽 www.heritage.gov.hk/tc/rhbtp/about.htm。



社會服務機構以社企申請活化古蹟資助時，須注意甚麼？

● **社企的營運模式：**

- > 計劃概念具創意、說服力及可行性
- > 計劃具長遠發展及持續營運的潛力
- > 計劃具盈利潛力
- > 財政資源的來源：會是募捐、計劃資助或盈利？
- > 人力資源的安排：不應只依賴義工維持社企營運
- > 履行社會責任，不剝削員工利益及福利

● **財務計劃及執行：**

- > 以穩健為原則，不宜承擔太大風險，以免影響計劃的持續發展
- > 評估各項支出和收入，務求收支平衡
- > 進行三年財務預測，制定面對虧損時的應對方案，以確保社企有能力作長遠發展及營運
- > 作敏感度分析(Sensitivity Analysis)，測試財務計劃在不同情況下能否能達至收支平衡

● **企業管治：**

- > 注重管理層的質素，包括其背景、經驗、獨立性、誠信
- > 保持透明度，並妥善保存營運、財務、會議的程序及紀錄，方便日後查閱，及向外展示社企的良好企業管治
- > 制定良好的內部監控及風險管理措施，有足夠的程序指引予各級員工
- > 制定清晰的招聘及員工培訓指引
- > 以誠信為公司文化之首

