

出國報告（類別：計畫監督）

貝里斯文化之家與周邊擴建計畫
監督任務返國報告

出差人員：本會投融資處

林詠心助理管理師

台大建築與城鄉研究發展基金會 劉可強董事長

派赴國家：貝里斯

出國期間：2018 年 6 月 2 日至 6 月 10 日

報告日期：2018 年 6 月 22 日

摘要

本會與貝國政府於 2014 年 2 月 10 日簽署「貝里斯文化之家與周邊擴建計畫」貸款合約，透過整建貝里斯市殖民時期英國總督府（亦稱文化之家）及舊城區內選定之歷史建物，建構社區居民共同參與之博物館街區，期提高貝國人民對歷史建物認知與當地文化認同，促進文化觀光永續發展。

本計畫執行迄今，各硬體項目皆已進入細部設計階段，預計本(2018)年下半年將陸續發包動工，軟體項目之相關活動亦持續規劃執行中。鑒於本年度為計畫活動最密集之重點執行年，本會委請建築與城鄉規畫專家劉可強博士共同前往貝里斯執行計畫監督任務，分別從硬體項目、軟體項目及計畫管理三個面向進行檢視，發現重點概述如下：

- (一)各硬體位址分布由衛星散布轉為聚集在南北 2 節點，且多以公共建築取代原規劃之民間老屋整修。建議貝方宜重新確立整體生態博物館架構，明確定位各硬體項目於生態博物館所扮演角色，並改善建築特色之呈現及回復。貝國政府與社區仍應持續投注資源，加強軟硬體項目之結合以活化南北節點，俾使生態博物館整體發展愈臻完備。
- (二)計畫執行機構辦理多項社區參與活動，但與硬體項目之結合不足。本次任務已引導貝方思考數項連結周邊活動之方案。執行機構應繼續發揮創意，善與各方資源連結，活化生態博物館內容。
- (三)隨著各硬體項目將陸續完成設計，計畫執行進度已較可掌握，貝方預估本案有必要再度展延貸款動撥期 1 年。另，為配合實際需要，貸款合約中 Direct Payment 撥款方式須調整為 Reimbursement 方式，後續將由貝方提出修約申請。

目錄

壹、	緣起及任務目的	1
貳、	任務執行情形	1
一、	硬體項目執行概況	2
二、	軟體項目執行概況	7
三、	其他觀察與議題	9
參、	駐館意見	9
肆、	結論與建議	9
一、	結論	9
二、	建議	11
附件 1、	顧問英文報告	i
附件 2、	各硬體項目位置分布圖	xii
附件 3、	任務行程表	xiii
附件 4、	各硬體項目執行進度與未來規畫詳述	xiv

壹、緣起及任務目的

貝里斯政府為提升舊都貝里斯市之觀光潛力，在 2010 年向本會提出整修殖民時期英國總督府（亦稱文化之家）的想法。本會於計畫準備期間數次派遣國內城鄉專家赴現地勘查，並邀請國際組織、貝國政府、貝里斯市居民參與座談及工作坊，以瞭解當地觀光發展瓶頸及發掘資深居民對貝里市之歷史記憶。貝國觀光部在納入我國推動社區發展、城市觀光及生態博物館之經驗後，重新修訂計畫，形成「貝里斯文化之家與周邊擴建計畫」（Belize City House of Culture and Downtown Rejuvenation Project）。本案於 2014 年簽約啟動。

本計畫分為硬體(實體工程)與軟體(建構生態博物館)兩項目並於貝里斯市中心區域執行。硬體項目包括 1)修復殖民時期英國總督府及新建一文化之家；2) 整建市區內選定之歷史建物；3) 新建 Paslow Plaza；4) 開發 Yarborough 綠地；5) 規劃觀光路線及設立解說牌及路線指引標示等；軟體項目則涵蓋生態博物館內容規畫、社區營造活動與能力建構等。目前各硬體項目皆已進入細部設計階段，預計本(2018)年下半年將陸續發包動工，軟體項目之相關活動亦持續規劃與執行中。此外，貝國已依貸款合約規範於上年 8 月立法通過歷史遺產保存法案。

本案為貝國首次以生態博物館概念規劃之發展計畫，自計畫設計及執行至今，貝國觀光部十分重視我國專家意見，盼儘可能向臺灣經驗取經。為協助貝方遵循歷史建築修復原則、確保設計干預之適宜性，並加強硬體空間與軟體活動之結合，以提升整體計畫綜效，本次監督任務除檢視計畫執行時程與資金配置、了解計畫協調機制之運作外，尚請建築與城鄉規畫專家劉可強博士協助檢視各項建築設計和軟硬體結合之情形，並提供專業看法與建議（顧問英文報告請詳附件 1），俾使計畫發展貼近計畫目標。

貳、任務執行情形

本次監督任務包括實地踏勘計畫區域及各硬體項目場址(各硬體項目位置分布圖請詳附件 2)，與計畫執行機構貝國觀光部(Ministry of Tourism and

Civil Aviation, MoTCA)及其轄下負責本案之「規畫暨計畫發展組」(Planning and Project Development Unit, PPDU)、其他利害關係部會包括貝國財政部(Ministry of Finance)、貝國人力發展部(Ministry of Human Development)、國家文化歷史研究院(National Institute of Culture and History, NICH)、貝里斯市市政府(Belize City Council, BCC)、專案管理公司——貝里斯基礎建設公司(Belize Infrastructure Limited, BIL¹)及其他相關民間人士會談，以了解各軟硬體項目執行情形與未來發展規畫，並於 6 月 7 日與計畫指導委員會(Project Steering Committee, PSC)²成員召開總結會議(任務行程表請詳附件 3)。謹將本次任務觀察與討論結果摘述如下：

一、 硬體項目：

(一)整體進度追趕中，預計下半年陸續動工

本案由於 2016 年初貝國政府改組，以及歷史建物產權取得緩慢、地方政府因資金無法到位等原因而須變更硬體項目，致進度落後。為加速計畫執行進度及確保硬體工程品質，PPDU 委託 BIL 統籌各項目之發包及合約管理。自 BIL 接手以來，各硬體項目已陸續完成初步或細部設計，執行進度有顯著進展。

(二)位址分布由衛星散布轉為南北 2 節點聚集

本案規劃以貝里斯市舊街兩條主街 Albert Street 和 Regent Street 為計畫執行重點區域，沿街尋找具保存價值之殖民風格民間老屋整修後，發展為不同主題之衛星博物館，以搭配核心館——文化之家，形成可供觀光客進行環狀遊覽之生態博物館路線。然而，因老宅產權難以取得及屋主不願合作等阻礙，計畫執行機構被迫放棄數棟目標老屋³，改納入其他具重要歷史意義之公共建築⁴。經此調整，計畫硬體項目之分布呈現南北

¹ 為 100% 國有企業，董事長為 Minister of Works，該公司主要負責貝國基礎工程計畫之規畫設計與工程管理。

² 計畫指導委員會為本計畫成立之跨部會協調、指導、監督與決策機制，由觀光部次長擔任主席，成員 7 名包括來自財政部、經濟發展部(Ministry of Economic Development)、NICH、貝里斯市政府及中央建築主管機關(Central Building Authority)代表，以及 1 名具都市規畫經驗之專家，現以專案管理公司 BIL 總經理為代表。同時，PPDU 成員及我駐貝里斯大使館亦可以觀察員身分出席會議。

³ 包括屋齡約 75 年之 Staine/Barrow House 和 Eusey House，前者為貝國著名之修斯納醫師(Dr. Karl Heusner)故居，後者為具雨淋板(shingles)工法之特色建築。

⁴ 包括建於 1926 年之最高法院及歷史近 2 百年之聖約翰教堂。

2 個聚集節點，中間僅有位於 Albert Street 中段之 Human Development Building (HDB)，致使南北節點間之連結較弱。另，各硬體項目之設計，在當地建築特色之呈現及恢復上，仍有改善空間，且於生態博物館之定位亦不明確。

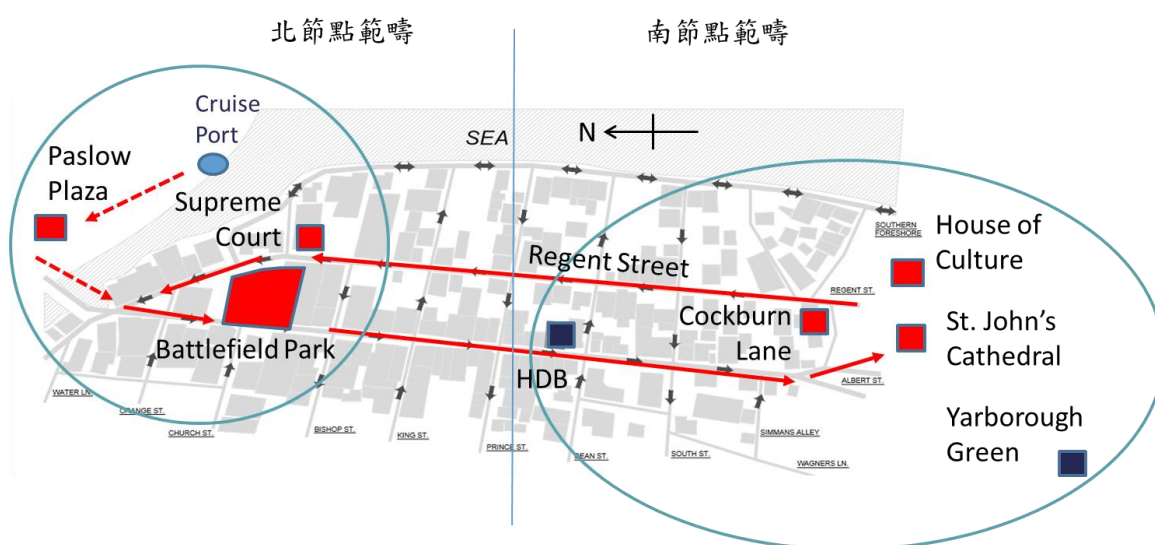
(三)任務團建議

綜上所述，任務團於任務過程中提出下列建議：

1. 整體生態博物館架構定調為南北 2 大節點後，應明確定位各硬體項目於生態博物館所扮演角色。各項目之現況、未來規畫及定位建議詳如下表 1，並請參見附件四之詳細說明。
2. 透過政府與社區持續投注資源⁵，加強軟硬體項目之結合，以活化南北節點，俾使生態博物館整體發展愈臻完備，亦較可使公眾了解本計畫內容。

貝方回應將加強沿途歷史解說牌與路標指引設置，以引導觀光客由北節點持續往南節點前進。各硬體項目分布概況與貝方規劃步行觀光路線⁶略如圖 1。

圖 1 各硬體項目分布概況與貝方規劃之步行觀光路線(紅實線)



⁵ 例如宜持續於 Regent Street 上尋找願意合作之民間老屋，並透過社區活動連結各硬體項目。

⁶ 僅為相對位置示意圖，非實際比例尺。另，紅點為觀光重點項目，深藍點為具社會性目的項目。

表 1 各硬體項目現況、未來規畫、定位建議及預計工程進度

項目	現況與未來規畫	定位建議	預計工程進度
文化之家建築與景觀修復 ⁸ (含部分修復及新建項目)	<p>本案原設計廠商 VIVIDARCH 於上年初完成之設計方案超出預算，爰工程採購評選委員會要求獲選承包廠商 International Environments(IE) 更改設計至預算範圍內，並將此列為得標條件。惟 IE 提出之新方案未完整考量基地全貌，亦未與未來經營使用者 (NICH) 充分溝通需求，設計未盡理想。建築師將依任務團建議，再就基地全貌調整整體規畫。因預算有限，將依重要性分階段執行工程，後續視可用預算之多寡，再決定本計畫可完成之工程範圍。</p>	作為生態博物館核心館，應透過軟體活動強化與其他硬體設施連結。	舊文化之家整修工程將先動工，其餘工程延至本年 9 月後開始。

⁸ 本基地上將包含 3 棟建築，現規劃殖民時期英國總督府(舊文化之家)作為博物館使用，馬房(Carriage house)作為 NICH 辦公室，新建文化之家則提供各式藝文活動展演空間。

歷史建築 1 Human Development Building (簡 稱 HDB) (新建)	貝方判定原建物修復成本高，但保存價值過低，已於上年中拆除。本建物為人力發展部婦女司(Women's Department)所有，為協助當地婦女發展，一樓擬作為婦女團隊手工藝品展售店和婦女歷史及藝術作品展示區。婦女司表示日後擬委由合適 NGO 經營管理一樓空間。	為強化北節點與南節點連結，宜加強本項目作為生態博物館衛星館之功能，除為當地婦女提供服務，亦應融入整體生態博物館之相關活動。	已完成設計施工圖，刻準備招標文件中。預計本年 9 月動工。
歷史建築 2 Cockburn Lane House (再生 ⁹)	本建物位於文化之家斜對面，未來擬經營餐廳。現規劃由觀光部負責經營管理。	可為一複合式餐廳，兼具禮品店和書店等功能，提供遊客所需服務，並於形象上加強與博物館之連結。	已完成設計施工圖，刻進行招標作業中。預計本年 8 月動工。
歷史建築 3 聖約翰教堂 與 歷史建築 4	本計畫配置在此 2 項公共建築之預算相對較低，觀光部刻尋求相關單位相對	此 2 棟建築之歷史地位與文化之家相當，皆應設定為觀光遊覽路線重	甫完成整修範圍之初步評估，預計本年 7-8 月間動工。

⁹ 在此意指 Rehabilitation。本項目將於原地再建一新建築，惟仍保留部分舊建築原有風貌與元素。

最高法院 (部分修復)	出資，俾完整執行必要整修項目。	點。 另，最高法院上方鐘塔及鐘聲 ¹⁰ 為重要之市民共同記憶，宜盡力修復。	
Paslow Plaza (新建)	為觀光客進入舊城區入口，未來擬設置遊客中心，提供藝術表演與手工藝品販售場域。現規劃未來此站點之經營管理將由觀光部負責。因原設計圖未考量舊 Paslow 建築具特色之柱廊設計，亦未讓使用者充分參與設計(請參見下述第二點(三))，經任務團現場踏勘溝通後，建築師將再提供設計修改方案。	鑒於 Paslow Plaza 之策略性位置，整體生態博物館內容宜於此站點精闢呈現，並透過歷史、文化、藝術與手工藝等展演活動讓觀光客得以即時領會貝里斯市之內涵精髓 ¹¹ 。	設計方案修改中，預計本年 10 月動工。
Yarborough Green	包含 2 工程項目：Component A 為半開放式籃球場，工程即將完成。	宜透過臨近且具歷史性意義之 Yarborough 墓園補強此地點與文	Component A：將於本年 6 月底完工。 Component B：

¹⁰ 貝里斯市市政府官員表示，鐘塔與鐘聲已多年無法運作，曾從國外請匠師前來修復未果，修復失敗之原因不明。

¹¹ 顧問另建議：連接 Paslow Plaza 與舊城區之迴旋橋(Swing Bridge)為一重要歷史地標，與貝市較北邊之貝里斯博物館(Museum of Belize)宜一併納入生態博物館北節點範疇，俾強化整體亮點。

	Component B 為足球場整地、看臺和土木工程。建築師甫依 PSC 要求完成工程範圍調整。	化之家基地及整體生態博物館之連結。	刻準備招標文件中，預計本年 9 月動工。
公共空間配套一路標指示及歷史解說牌	牌面風格與樣式須與市政府 ¹² 協調，歷史解說牌內容由 NICH ¹³ 規劃中。	各站點解說牌之設計在與城市形象齊一化的同時，仍宜適度彰顯各點獨特性。	看板製造與建置工程預計本年底動工。

二、軟體項目執行概況

(一)生態博物館內容規畫將由 NICH 接手完成

本案執行機構原聘用一名任期 1 年 6 個月之博物館發展專家 (Museum Development Specialist, MDS)，其工作重點包括與 NICH 合作並指導監督生態博物館整體規畫。惟根據本年 1 月召開之 PSC 會議紀錄及 PPDU 主任 John Arana 向本團之說明，該名博物館專家分階段提交之規畫文件多有重複，品質未獲貝方肯定，雖仍有 2 個工作項目¹⁴未完成，PSC 決議於本年 2 月終止其合約，後續工作將交由貝里斯博物館館長 Alexis Salazar 團隊接手完成。除了文化之家展場規畫¹⁵外，該團隊亦將規劃 HDB (歷史建築 1 號)和 Cockburn Lane House (歷史建築 2 號)相關展示內容，俾使各站點間確實形成一整體性之生態博物館。

¹² 貝里斯市市政府於 2 年前獲美洲開發銀行(Inter-American Development Bank, IDB)贈款，協助該市打造城市品牌形象，預計本年下半年將全面更換形象一致之路標指引，爰本計畫執行機構將與市政府協調本項目內容，俾確保雙方成果融洽。

¹³ 本項目由 NICH 轄下之社會與文化研究學院(Institute of Social and Cultural Research, ISCR)負責。

¹⁴ 分別為 1. Pre-Production Documents：提供適足內容以協助施工廠商完成博物館內部設計，並參與策展師之評選程序；2. Post Production and Installation Recommendations：監督展場建置之施工品質，並查核細部設計是否符合規格要求。

¹⁵ 據悉，NICH 委託美國 Lord Cultural Resources 就貝國全國之博物館及文化之家作整體規畫(Master Plan)，本案文化之家展場規畫亦須符合該 Master Plan 之規畫。

(二)社區參與活動辦理雖多，與硬體項目結合度仍有強化空間

本案執行機構設有社區連結師(Community Liaison Officer)一名，持續舉辦各項社區參與活動，如口述歷史工作坊、打鼓夏令營、中學生文史競賽、傳統音樂節 Mista Petaz Brukdong Bram 等，惟上述社區活動與本案硬體項目使用設計之結合度仍有加強空間，計畫執行者須更有創意地思考與連結各方資源，方可有效創造軟硬體結合之綜效。目前僅知 PPDU 甫添購錄影器材，擬拍攝社區年長人士口述歷史的影片作為未來文化之家影音展示用，其餘社區參與活動仍未見與硬體空間作一整合性規畫。

(三)任務團建議

為提升軟硬體項目結合度，任務團於任務期間觀察後提供之相關建議有：

1. 鑒於 Paslow Plaza 和文化之家在本計畫之定位皆為傳統音樂表演、藝術展示和社區文化活動之場域，在此 2 棟建物設計定案前，宜辦理 2-3 場工作坊，邀請當地傳統音樂家、藝術家、居民們參與設計討論，使該空間充分符合使用者需求。
2. PPDU 規劃邀請定居貝國之臺灣僑胞許維萱(Fiona Hsu)女士¹⁶主持工作坊帶領社區青少年於 Battlefield Park 旁之牆面進行參與式繪畫創作。本會建議該牆面創作與對街之最高法院(歷史建築 4)作整體性考量，創作主題宜與文化保存相扣，充分展現該街區歷史風貌，並可考慮摻入臺貝合作意象。此一建議已與 Fiona 取得共識。
3. 計畫執行機構規劃中之軟體活動包括將與貝國青年部合作推動「都市菜園」(Urban Garden)，協助周邊學校推廣食農教育。因地點接近作為生態博物館餐廳之 Cockburn Lane House(歷史建築 2 號)，任務團建議可將該都市菜園與餐廳連結，以學生種植之蔬果供應作餐廳食材，並在餐廳向觀光客介紹食材來源與貝國傳統菜色，引導觀光客前往參觀都市花園。此外，亦可考慮與人力發展部婦女司合作，

¹⁶ Fiona 於 2012 年左右自發性前往貝國，在貝里斯市某學校擔任藝術教學志工，後經我駐館支持，每年在貝國推動不同主題之藝文活動，其中包括指導社區青少年進行牆面彩繪創作。經 Fiona 經驗分享得知，牆面彩繪除有助青少年身心發展，亦有助改善社區環境，具一定社會效益。

邀請當地婦女團體提供烹飪課程或營養相關活動，俾強化與 HDB(歷史建築 1 號)之連結。

三、 其他議題

(一)貝方擬再延長動撥期 1 年至 2020 年 2 月

本計畫於上年辦理第 3 次修約，延長動撥期 1 年至 2019 年 2 月。自聘僱專案工程管理公司 BIL 以來，計畫執行進度已有改善，惟因硬體項目繁多，且貝國文化遺產保存之專業仍較薄弱，硬體項目之設計仍需待我國顧問確認修改方案後，於本年下半年才開始陸續動工，故貝方推估有必要再延長動撥期 1 年，以確保計畫執行品質。

(二)貝方擬修改撥款方式以確保工程採購品質、加速計畫執行效率

本案貸款有 2 種撥款方式：合約金額 30 萬美元以下之費用採 Special Fund Procedure，由本會預撥零用金予貝國支付小額採購；合約金額 30 萬美元以上之費用採 Direct Payment Procedure，由本會直接撥款予承包商在紐約之銀行帳戶。目前各硬體項目除最高法院與聖約翰教堂因金額較小，應採 Special Fund 撥款方式外，其他工程款皆須採 Direct Payment 方式。惟據 PPDU 表示，貝國公司多無紐約銀行帳戶，此要求恐為工程標案投標數量少¹⁷的原因之一，易造成相同廠商取得多項計畫工程標案之情形。為避免得標廠商過度集中易遭外界質疑，亦為解決實務上撥款之困難，貝方提出修改撥款方式之要求，由貝國政府先支付工程款，再向本會申請歸墊(reimbursement)。

參、 駐館意見

本會與計畫執行機構間之溝通往來密切，計畫已穩健執行中，倘有需駐館就近提供協助之處，駐館將盡力幫忙。

肆、 結論與建議

一、 結論

¹⁷ 如文化之家項目之工程採購，僅有一家貝國建商 International Environments 投標。

(一)硬體項目在完成設計、採購並動工後，計畫應可按步推展，不致再大幅落後

目前各硬體項目中，「文化之家建築與景觀修復」和「Paslow Plaza」仍待修正設計方案出爐，其餘項目皆即將或刻已進行工程採購作業中。硬體項目占本案預算 60%，一旦各硬體項目確定設計、完成採購作業並開始施工後，計畫應可依序進行，執行進度將較易掌握。

(二)貝方對提升本會能見度不遺餘力

貝方已為本計畫設立臉書粉絲頁，另 PPDU 在辦理各項社區參與活動時，均會突顯本會之貢獻，並將本會識別標誌置入文宣品，有助提升本會於當地社區能見度。

(三)貝方宜正視生態博物館整體經營之規畫

據任務團了解，未來除文化之家由 NICH 負責經營管理、Human Development Building 由人力發展部婦女司負責、教堂和法院各有原主責單位外，其餘硬體項目之主責部門皆屬觀光部。

現觀光部尚未就生態博物館管理機制作一整體性規畫，據 PPDU 主任 John Arana 說法，未來極可能以委外方式，將各站點委由民營機構經營管理。為確保生態博物館概念能有效落實，本會將持續關注並敦促計畫執行機構研提經營管理方案，必要時提供專業意見，俾使各項目間形成整體規畫之綜效。

(四)持續投入技術協助有助計畫效益之永續性

本會貸款計畫作為貝國導入生態博物館概念之首宗案例，對當地具示範及啟發意義，建置期完成後，後續能否真正帶動貝里斯市舊城區活絡博物館之生態系，仍有賴貝國政府持續用心營造，及培養當地民眾對歷史建物、當地文化之認知與認同。基於下列原因，後續尚可再投入技術協助與能力建構資源，持續灌注相關技能及觀念予貝方，本案較可建立廣泛且長遠之影響。

1. 貝方未規劃長期性或常態性社區參與活動之機制：本貸款計畫結束後，PPDU 可能解散或裁撤部分人員。另，經任務團了解及側邊觀察，囿於經費與人力，現計畫軟體項目下推動之社區參與活動未來

可能不會持續辦理。貝國觀光部雖將文化之家及 Paslow Plaza 規劃為傳統音樂表演及文化活動之場地，但仍未思考未來舉辦相關軟體活動之人員機制及預算來源。

2. 貝國有待提升文化遺產保存與生態博物館規畫之技術能力：貝里斯市已有民眾自行整修老屋之案例，惟任務團實際觀察後發現，貝國對於老屋修復之觀念與技術皆不夠到位；另，據了解貝國尚無大學設立建築系，亦未培養都市規畫人才。整體而言，貝國對於歷史建築與街區保存修復意識較弱，尚賴相關單位提高重視。

二、建議

- (一)展延承諾期及變更撥款方式：有關前述貝方盼延長本貸款案動撥期及變更撥款方式事，考量此為 PSC 因應計畫實際需要作成之決議，並為助硬體工程順利發包，建議同意貝方所請將承諾期延長至 2020 年 2 月 9 日，同時合約金額 30 萬美元以上之費用由 Direct Payment 之撥款方式改為 Reimbursement 方式。後續將請貝國政府正式來函向本會提出修約申請。
- (二)聘用臺灣顧問協助審查貝方設計修改方案：本次任務發現，貝國建築師對於老屋修復與重建之觀念和技術尚待加強。PPDU 已依任務團建議，指示建築師修改「文化之家建築與景觀修復」和「Paslow Plaza」等項目之設計方案，本會將聘用顧問協助審查前揭設計修改方案，並針對生態博物館整體經營規畫續提供建議。

Report on Consulting for the Supervision Mission to Belize City

Project Name: Belize House of Culture (HOC) and Downtown Rejuvenation

Sponsor Agency: International Cooperation and Development Fund

Implementation Agency: Belize Ministry of Tourism and Civil Aviation

Author: John K.C. Liu

Mission Period: June 3-8, 2018

Report Date: June 16, 2018

Table of Contents

- I. Summary Observations
- II. Recommendations on a reconceptualization of the overall eco-museum framework
- III. Recommendations for each visited item and its relationship to others
- IV. Recommendations on the Signage system and image design
- V. Overall recommendations

I. Summary Observations

Over the past several years, several changes in the project have occurred.

1. Changes in the Project management

Due to the reorganization of Ministry of Culture and Tourism into two separate ministries whereby the Project was assigned to the new Ministry of Tourism and Civil Aviation, some delays were experienced in clarifying the jurisdiction of the Belize City House of Culture (HOC), under the management of NICH, which is now under the Ministry of Education, Youth, Sports and Culture. This is understandable and to be expected, along with personnel changes assigned to the project management.

2. Changes in the ownership of some items

Due to obstacles in negotiations with city ownership over use of the Commercial Building, and with private ownership over use of the Eusey House and Dr. Heusner's House, alternative sites were selected. As a result, three new sites were selected at the Paslow building site belonging to the government, the Human Development building site belonging to the Ministry of Human Development, and the Cockburn Lane house site, newly purchased by the government.

Except for the Commercial Building which is now entirely being renovated to house commercial and city offices by the Belize City government, the said three house sub-projects (items) are now all in the ownership of the Central Government, rather than in private ownership. Due to difficulties in negotiating with private owners, the changes made are expedient and understandable. But there are potential consequences to the overall project:

- a. New sites selected have advantages and disadvantages:** Paslow site is on the north side of Swing Bridge closer to the Tourist Village, which is good for attracting tourists but is too far from the HOC; The Human Development building site is alone on Albert Street without connection to other HOC related facilities; The Cockburn Lane House is close to

HOC and St. John's. These changes in site selections leave Regent Street between the Cockburn Lane House on the south all the way to the Swing Bridge without any other HOC related facilities. Given these changes, a reconceptualization of the downtown strategy may be required.

- b. The government, by taking direct control of these three sites, is in a position to determine the physical forms of the facilities:** repair and restoration, demolish and build a new one, or entirely new. In addition, the government can move more effectively to determine the future use and management of these facilities.

The advantage of this approach is effective overall project management. However, the disadvantage is that the original goal of engaging the local community in this project is weakened. Local property owners and businesses will find it more difficult to be involved in the rejuvenation of downtown.

- 3. Changes in the HOC design proposals in order to meet budget limitations.** These changes have caused delays in finalizing the program both for the Government House and the new HOC building. Certain issues still require clarification, in conjunction with the end user, NICH.

- 4. Ambiguous positioning of several newly-emerged items in the overall eco-museum framework.** They include the Supreme Court repairs, the Mural Initiative in the Battlefield Park, the St. John's Cathedral repairs, the Urban Garden Initiative, the Yarborough Green (including a covered basketball court and a soccer field), and the Human Development Building, etc. These items appeared as various related needs surfaced which added to the variety of individual programs within the overall project, contributing to the workload of project coordination effort.

In contrast to the original program of a key focus on HOC with three satellite houses which make up the core of the eco-museum framework,

now there are eight or nine different projects, each with its own objective without clear relationship to the whole. For example, it is not clear how the Yarborough Green and the urban garden are related to the eco-museum framework and the Human Development facility is only tangentially related to the eco-museum. In addition, while both the Cathedral and the Supreme Court are both historical buildings, it is also not clear how they will play a part in the eco-museum framework. The Mural Initiative is a worthy project to engage local citizens, but it is being considered as an independent activity unrelated to the adjacent Supreme Court and is not clear as its relationship to the eco-museum.

II. Recommendations on a reconceptualization of the overall eco-museum framework

Given the current mix of projects involved, a reconceptualization of the overall eco-museum framework seems necessary in order to provide a strong interdependence of parts and to give a clearer image of the overall eco-museum idea. Therefore, it is recommended that:

1. An overall framework of the eco-museum as the catalyst for downtown rejuvenation should begin with two strong urban activity nodes connected by two historic corridors and one scenic ocean-front boardwalk.
 - a. **The southern node:** The Government House/HOC is the star anchor with several related venues integrated and related to each other through activities and programs.
 - 1) Government House/HOC: To house the museum, NICH offices and community classes and activities.
 - 2) Cockburn Lane House: Restaurant/café, gift shop, book store and facilities to serve visitors.
 - 3) Human Development building: Providing services to women but also to integrate activities with the school yard urban garden and to

connect to the museum. To be designated as a satellite museum of HOC.

- 4) St. John's Cathedral: Facilities to serve visitors to the oldest cathedral in Central America.
- 5) Urban Garden: To provide fresh garden produce to school kitchen as well as to the Cockburn Lane House restaurant.
- 6) Yarborough Green (inc. a semi-covered basketball court and a soccer field): Connecting open space and local parks from the HOC Park through the Yarborough Cemetery to the Yarborough Green.

b. The northern node: The Swing Bridge is the key historical landmark and the Paslow Plaza building is the anchor which should include the Belize Museum to the further north as part of this node. As well, the future use of the Commercial Building currently under renovation by Belize City Council and the initially proposed waterfront pedestrian promenade should be integrated to the activities of this node if possible.

- 7) Paslow Plaza: At a strategic location to provide a capsule interpretation of the eco-museum including all its parts. This will allow the visitor to appreciate the substance of Belize City through history, culture and current creative arts and crafts, including cuisine, music and festivals.
- 8) Supreme Court: As an historic building of the same vintage as the Government House and the St. John's Cathedral, the Supreme Court should be a major stop on the visitor's route. The historic clock and its chime should be revived to provide attraction.
- 9) Mural: The mural should not stand alone. It should be a part of the Supreme Court interpretation to give visitors a sense of history of the Square and its environs.

c. Two historic corridors: The Albert and Regent Streets as the historic corridors connecting the northern and the southern nodes, along with the

Southern Foreshore boardwalk, are the spines of downtown rejuvenation. In this project, due to the changes aforementioned, only the Human Development facility is located along Albert Street. It is too weak by itself and should be included into the Southern node and play a role to support other activities of the eco-museum other than just women services.

2. The rejuvenation of the spines will require future input of government and community resources. In this project, the effort should now focus on creating the physical and social synergies necessary to activate the northern and southern nodes.
3. In terms of project management, restructuring the eco-museum framework into two clear nodes, each with interconnected projects, will not only facilitate the coordination of individual parts, but will also be helpful to gain community and public understanding of the scope of the project.

III. Recommendations for each visited item and its relationship to others

✧ At the Southern Node:

1. Government House/HOC

- a. Need an overall site plan with indication of phasing.
- b. Garden gazebo area should be included in the first phase with direct access across the street to the Cockburn Lane house.
- c. Outdoor stage relocated to provide unobstructed view of the ocean from the main house is good.
- d. The specific use and space requirements of the New HOC facility should be determined in direct consultation with NICH, the end user. Its main function space should have unobstructed view of the ocean.
- e. The Carriage house should be renovated to provide office and other support space.

- f. Erosion of the sea wall is rapid, must be repaired and strengthened.
- g. Simplifying the current vegetation on site and providing a unifying theme of planting and landscape design are required, but the historical elements such as the circulation pattern of the horse-drawn carriages should be maintained. The old cannons in the back yard should be relocated and displayed as part of museum artifacts. The electric poles and lines should be relocated to allow clear view of the ocean.
- h. Budget allowed for the restoration of the Government House should allow a generous reserve and contingency.

2. Cockburn Lane House

- a. The existing house is to be demolished for a new building to be built. However, significant and historical elements of the house should be salvaged and used on the new house. An example is the post and trellis lintel on the south facing verandah which is a good specimen of colonial structures, can very well be integrated into the new building.
- b. Ground floor restaurant/cafe should be designated clearly as part of the museum. It should include not just restaurant/café, but also gift shop, book store, etc.
- c. If upper floor is a kitchen, it should allow room for conducting classes on cooking using locally produced vegetables from the school yard Urban Garden with students and women from the Human Development building to come and participate.

3. St. John's Cathedral

- a. Pavement improvement to connect the church to HOC and the Cockburn House to create a sense of a node is needed. Signage along Regent for each facility should be done to integrate these three facilities.
- b. Visitor facilities and landscape improvements should be included.
- c. Budget should allow generous reserve to meet unseen needs in

repairing historic church.

4. Urban Garden Initiative

- a. The school should actively integrate the urban garden activities in the school program and the students should participate in maintaining the garden.
- b. The school, teachers and students, through the activities of the urban garden, should participate in the activities of the museum by connecting to the museum restaurant/café at the Cockburn House.
- c. The women's groups at the Human Development Building could be involved in this initiative and provide classes in cooking and nutrition related activities.

5. Yarborough Green (covered basketball court)

- a. This ball court is an isolated project to be used and maintained by the neighboring Wesley College. The paving on the court is not of good quality and will require regular maintenance. Some budget should be allowed for this in the next few years.
- b. In the future, there is potential to connect the Yarborough Park to the south, through the Cemetery, to the Birds Isle and the HOC Park forming an identifiable public open green belt at the southern node.
- c. Wesley College should be encouraged to be engaged in realizing this green belt objective.

✧ At the Northern Node:

6. Paslow site

- a. This is a key anchor site which needs more thinking about its role and function. A more precise program for its future uses and management will help in determining the appropriateness of the plan.
- b. Active local groups: artists, craftsmen, musicians, and storytellers should be involved more directly in the planning and designing of the

building and especially the open court yard space.

- c. The new building should be a catalyst in reorganizing the function as well as image of the Swing Bridge street intersection. For example, the relocation of the bill boards to allow a clear view of the bridge and river. This will require working with the City.
- d. The historic colonnade of the old Paslow Building should be reconstructed to allow a covered pedestrian link as well as to strengthen the urban image of this node.

7. Supreme Court

- a. Budget may be tight, should allow more reserve and contingency.
- b. Work should include reviving the historic clock and chime.

8. Mural Initiative

- a. Artist engaged to organize participatory design and painting.
- b. Theme should be related to supreme court, history of city, and local stories
- c. Participants should include students, local shopkeepers, elderly residents, and Supreme Court staff.

(The northern node includes other physical improvement projects implemented by the City, including the Commercial Building and the Battlefield Park. Close coordination between the HOC project and the City should take place to ensure interconnectivity of the various projects at this node.)

IV. Recommendations on the Signage system and image design

The project management team of this project should work closely with the concurrent City Branding project consultants to coordinate overlapping areas in order to achieve a unified image for the City. At the same time, individuality and specialty of shops and business establishments should be kept and strengthened while an overall image is promoted.

V. Overall recommendations

1. Individual physical project components, when approved, should move ahead expeditiously, keeping in mind cost and quality controls.
2. Soft components in use program and functional requirements, where needed, should advance more quickly.
3. Involve interested groups and community residents more actively in the process, such as the Master Drummers group in the Paslow site planning.
4. To meet deadlines, the project management team and the client agency, along with individual consultants, could meet more regularly to work out plans jointly.

附件 2、各硬體項目位置分布圖



由左至右分別為：Yarborough Green、文化之家、Paslow Plaza



由左至右分別為：聖約翰教堂、Cockburn Lane House、Human Development Building、最高法院



由左至右分別為：Battlefield 公園、Mule 公園*

*此 2 項目於計畫前期準備階段已完成

附件 3、任務行程表

日期/時間		活動內容
2018/6/3(日)	13:00	抵達貝里斯
	18:30	赴駐貝里斯劉大使克裕官邸晚宴
2018/6/4(一)	09:00	與貝國觀光部次長會議
	10:00	與貝國觀光部 PPDU 成員及 BIL、IE ¹⁸ 會議討論文化之家與 Paslow Plaza 設計
	13:00	現場踏勘聖約翰教堂、最高法院、Cockburn Lane House 和 Paslow Plaza
	15:00	與貝國觀光部次長和 PPDU 成員會議討論計畫時程與資源配置情形
2018/6/5(二)	10:00	赴貝里斯市市政府簡報計畫與合作意見交流
	14:00	與 NICH 會議
	15:30	與貝國人力發展部次長、婦女司司長及婦女團體代表會議
2018/6/6(三)	09:00	參觀貝里斯博物館
	10:30	拜訪貝里斯市當地藝術家 ¹⁹ 和手工藝者
	12:00	與貝國觀光部 PPDU 成員午餐討論軟體項目執行情形
	14:00	與貝里斯市當地傳統音樂家 ²⁰ 會面
	15:30	與牆面彩繪執行者許維萱(Fiona)女士會面
2018/6/7(四)	09:00	整理任務成果、準備總結會議
	14:00	與部分 PSC 成員 ²¹ 進行總結會議
2018/6/8(五)	11:00	出發至機場 check-in
	14:30	搭機離開貝里斯

¹⁸ 文化之家項目有條件得標廠商 International Environment。

¹⁹ 包括 Image Factory Art Foundation 和 Belize City Tourism Village 周邊攤商。

²⁰ 包括 Drums not guns 和 Kriol Heritage Program 創辦團隊。

²¹ 當天出席者有貝里斯市市長及 2 位市府代表、貝國財政部資深經濟學家 Raquel Guerra、NICH 執行董事 (Acting President) Sapna Budhrani、貝里斯博物館館長 Alexis Salazar、BIL 總經理 Christy Mastry 和 PPDU 全體成員。

附件 4、各硬體項目執行進度與未來規畫詳述

一、文化之家建築與景觀修復(含部分修復及新建項目)

本項目於上年 5 月完成細部設計與施工圖繪製，8 月進行工程發包採購作業，因本項目工程總額高於 100 萬美元，依據貸款合約規範採國際競標，雖有 2 家公司提出意向書(Letter of Intent)，惟最終遞交完整投標文件者僅有一家貝國建商 International Environments(IE)，該公司亦曾負責本計畫準備階段完成之 Battlefield Park 整修設計與工程案²²。

依照採購評選委員會之審核結果，IE 符合所有評選標準，惟其報價金額 599 萬貝幣未進入底價 520 萬貝幣，亦遠超過本會資金分配於本項目之預算金額 400 萬貝幣。在 IE 同意進行協商的情況下，評選委員會決議 IE 有條件得標(conditional winning bidder)，惟須與本案原設計團隊 VIVIDARCH 針對價格差異較大之幾個關鍵項目進行討論，並調整原設計方案，俾使最終簽約金額符合預算上限。

本會於本年 3 月底收到 IE 研擬之文化之家新設計方案，與原方案差異甚大，新設計方案在新文化之家座落方位與內部空間配置、周遭景觀修復等之規畫，皆不盡理想。經本次任務團與 IE 建築師、BIL 團隊和 NICH 團隊分別開會討論調整策略，各方已同意再度修改設計，將文化之家與周遭基地作一整體性規畫，依照計畫重點分階段執行，超出計畫預算之階段將留待未來再尋資金完成。BIL 並於總結會議中承諾將優先進行殖民時期舊總督府之修復工程，新文化之家興建工程將於日後確定設計方案後再執行之。

二、市中心歷史建物選取

PPDU 已詳盡訪查市中心民間歷史建物，發現歷史建物多有產權不清、屋主無合作意願等各式議題，現僅有 Cockburn Lane House 順利取得產權。考量計畫執行進度不宜持續落後，PPDU 分別於上年 3 月與 10 月決定放棄原擬取得之其他民間歷史建物，改納入具歷史意義之公共建築，包括最高法院、聖約翰教堂及由貝國人力發展部婦女司所有之 HDB。

(一) 歷史建物 1 號：Cockburn Lane House (再生)

貝國政府於上年 9 月取得本棟建物產權，由於建築結構過於殘破，將

²² 為計畫前期由貝國政府相對出資執行之硬體項目，完成於 2013 年。

進行拆除重建。BIL 提出之設計圖與施工圖已於任務團出發前夕獲本會同意，現正進行工程招標作業中。本棟建物位於文化之家斜對面，步行約 2 分鐘距離。鑒於文化之家附近並無可供觀光客用餐之處，計畫執行機構擬將本建物作為博物館餐廳使用。本次任務團除實地了解基地現況，亦針對餐廳未來營運規畫提供建議：因本計畫軟體項目之一都市菜園(Urban Garden)²³即在附近，任務團建議未來可將菜園收成供予餐廳使用，並可向餐廳顧客介紹貝國當地食材、傳統菜肴及都市菜園計畫，引導其前往參觀菜園；此外，亦可考慮與人力資源部婦女司合作，邀請當地婦女團體提供烹飪課程或營養相關活動，俾強化軟硬體項目之結合。

(二) 歷史建物 2 號：Human Development Building (新建)

HDB 原建物結構過於殘破，貝方評估整修與維護成本過高，已於上年中拆除，將進行重建工程。HDB 為貝里斯推動性別平權與女性培力之主要場所，提供諸如家暴庇護、就業輔導、女性團體發展等社工服務。本會於本年 1 月收到新 HDB 之可行性評估與初步設計方案，認為該方案之空間使用規畫與本生態博物館計畫之契合度有待加強。經本會要求，貝方同意重新設計一樓內部隔間配置，俾利於未來展示相關文物紀錄或藝術品，另建築外觀亦修改加入歷史建物風貌元素。

調整後設計方案已於本次監督任務前夕獲得本會同意，貝方刻準備發包文件中。本次任務團與人力資源部代表²⁴和 2 位貝國婦女團體代表²⁵會面，主要討論 HDB 於本計畫之角色定位及一樓空間未來之經營規畫。據稱目前貝國並無婦女工藝品銷售通路，故初步定調 HDB 一樓將劃分為展覽空間與展售店鋪，展覽內容可能為貝里斯女性歷史(Herstory)及女性藝術家作品，展售店鋪則可為當地婦女團體製作之手工藝品或農產品創造市場化銷售機會。此外，人力資源部亦表示願意適時提供露天空間及三樓會議室空間供計畫辦理社區活動或訓練課程時使用。

(三) 歷史建物 3 號：聖約翰教堂 (部分修復)

²³ 本項目由計畫執行機構與貝國青年部、周邊學校合作推動，本計畫經費將協助添購所需之園藝器材及種子，該菜園空間未來將供予周邊學校推動農食教育。

²⁴ 包括人力資源部次長 Judith Alpuche 及婦女司司長 Anna Williams。

²⁵ 分別為來自 Mahogang Heights 的 Carly's Sewing Class 代表 Raquel Vega，以及來自 Guinea Grass Village 的 Creando un future mejor 代表 Elisa Bol。

聖約翰教堂和下述最高法院之歷史性及建築美學足以與舊文化之家並列為貝里斯市最具代表性之文化遺產，三棟建築皆為目前貝里斯市觀光列車遊覽路線之必經景點。

聖約翰教堂為中美洲最古老之聖公會教堂(Anglican Church)，自興建之初至今已近 200 年歷史。建築外觀可看出多次整繕之痕跡，目前教堂結構最嚴重問題為漏水，爰本計畫項目擬協助教堂加強屋頂防漏、更換或修補破損之排水管、磚牆、窗戶玻璃及窗框等。此外，貝國建築師在初步評估報告中建議於教堂入口側邊新建一遊客資訊站兼紀念品店。教堂雖已承諾相對出資，惟金額尚未確定，仍待與貝國觀光部協商。

(四) 歷史建物 4 號：最高法院 (部分修復)

最高法院自興建之初至今亦有接近百年歷史。根據老貝里斯人的說法，過去該建築上方之鐘塔每小時會定時敲鐘，其鐘聲曾經是市民們共同的回憶，惟鐘塔已故障多年，市政府曾嘗試請匠師修復未果。任務團向貝方建議，因鐘塔與鐘聲具重要歷史意義，市政府仍應試圖尋求修復敲鐘之可能性。此外，根據建築師初步評估報告結果，將先加強法院前方空地之景觀美化。然而，該建築本體亦有嚴重漏水問題，天花板更曾因此崩塌。據貝國觀光部次長表示，貝國財政部次長(Financial Secretary)已同意安排資金支持本項目工程，實際金額仍有待了解。

三、Paslow Plaza (新建)

Paslow Plaza 因位居關鍵地理位置，在本計畫中初步定位為引導觀光客進入舊城區之資訊供應站及藝術家、傳統工藝者進駐之表演空間。該基地曾為 Paslow Building 所在地，2002 年因一場大火燒毀大半，現僅作為停車場空地使用。建築師曾 2 度提供初步設計圖，本會顧問建議應回復原 Paslow Building 立面之特殊柱廊設計，但未獲建築師採納。本次任務重點在實地踏勘基地，與建築師再次討論可行修改方案，惟建築師個人主觀意識較強，任務團已善為提供意見，鼓勵其舉行 2 次左右之工作坊，邀集未來使用者(如藝術表演者、手工藝販售者等)共同參與設計討論。現待建築師提供設計修改方案。

四、Yarborough Green

Yarborough Green 項目下包括 2 個子項目：子項目 A 為籃球場棚架；子

項目 B 為足球場整地、看臺和土木工程。目前子項目 A 已接近竣工，於本年 6 月 29 日舉行落成典禮；子項目 B 囿於經費，甫依 PSC 要求完成工程範圍調整，將原規劃之俱樂部小屋(clubhouse)刪除，改納入濱海人行步道工程，BIL 刻準備採購文件中。

臨近 Yarborough Green 之 Wesley College 為籃球場和足球場主要使用者，學校在此進行體育課及社團活動。任務團利用空檔時間短暫拜會該校校長，校長肯定本計畫協助整建該場域，對於校方教學活動助益良多，校方亦明確要求學生履行場地使用後之維護責任。本團建議貝國觀光部或可與校方商討合作，由該校學生針對該場域及臨近之 Yarborough 墓園進行牆面繪畫等之景觀美化工作。

五、公共空間配套——路標指示及歷史解說牌

任務團在與市政府會面時得知，貝里斯市於 2 年前獲 IDB 贈款支持，協助該市打造城市品牌。該案計畫顧問已完成行銷標語與品牌形象之定調，包括各式標語、紀念商品、路標等之配色、字體、圖象之整體搭配。本次任務已促使 PPDU 與市政府承諾加強彼此溝通，讓本案生態博物館路標與城市品牌形象一致。

歷史解說牌之內容與設計已由 NICH 轄下之社會與文化研究學院 (Institute for Social and Cultural Research, ISCR) 整理與規劃中，BIL 預計在計畫後期進行解說牌製作與設置之採購作業。