

幾個例子，外國通行的委託民間文化管理的方法，在香港成效如何？為何蒲窩、牛棚、石硤尾的藝術村，乃至青年廣場，效果總是差強人意？原因是，我們藝術界的代理機構 (arts agency) 不足，而且政府也不知道如何委託。

藝術不是批量生產的工業品，不可以用合約明細規定產品如何，政府外判藝術場地，要效益評核，更需要政策視野、品味判斷及委託人與受託人之間的共識。一紙委託合約，如何訂立？又保障到什麼？

變相助長違約投機

在新自由主義的風潮下，香港政府近年陸續將公共藝術場地外判，原意希望與私營企業合作，提升服務質素及效率。各項注資計劃大如西九文化區 (1998～) 及歷史建築活化夥伴計劃 (2008～)，小如賽馬會創意藝術中心 (2008～) 及青年廣場 (2009～) 相繼推出。政府現在提供場地和創業資金，假設管理公司 (又或文化代理人) 會遵守合約，有效運用公共資源，發揮民間創意。去年4月，審計署指出，位於柴灣的青年廣場 (前名香港青年發展中心) 管理不善，定位失當，年蝕3000萬元，是原預算蝕500萬元的6.6倍，在所謂自負盈虧的合約條件下，竟然要納稅人全數「包底」。見微知著，政府胡亂下放民間管理的後遺症浮現了。

政府標榜精簡架構的原則，民政局與新世界設施管理有限公司簽訂七年合約，授予營運權、定價權、收租權。此類長期合約屬於精密的結構性合約，着重互信、共識和後續預期 (續約的可能)，雙方在必要時會為未預知的經營環境、生產元素等作出調節。然而，香港的藝術代理組織不足，政府選擇不多，藝術委託 (arts commissioning) 變成了買家市場，變相助長了服務違約及投機行為。因此，當年英國工黨政府一方面將文化藝術私營化，另一方面透過英格蘭藝術局提倡「手臂之距」 (arm's length principle) 的管理原則，委任官方代表進入外判企業的董事局，進

外判藝術場地總是失敗收場

行監察，避免效率低下或欺詐。英國是藝術行政的始祖，也有悠久的基金會的信託 (trustee) 傳統。香港在福利、醫療等方面，也有信託傳統，但由於殖民地政府及特區政府不想文化失控，無主動培養藝術管理的委託傳統。受託人都是由巨型NGO衍生出來，例如巨型大學、集團地產公司、老牌福利機構等，他們取得新的公共建築資源，卻反過來令中小型的藝術組織無法成長，處境更為坎坷。

沒有場館定位不行

究竟青年廣場是以全港青年為市場，還是以柴灣區市民為對象？如是前者這個使命太「攞命」，一個偏遠地方興建一座青年中心為全城所有青年服務，世界各地並無先例。香港青年人口近九十萬 (2010年人口統計數字)，本港歷史悠久的香港青年協會或明愛中心都懂得設立分區學堂、會堂、專題活動空間等，為不同背景和需要的青年服務。各區青年服務組織已有自己的會址，何須租用青年廣場？難怪位處柴灣的青年廣場一片死寂。區外人要到青年廣場看表演及展覽，除非是專業頂尖的作品，否則他們何不到太古的Artis Tree展覽館、灣仔的香港藝術中心、中環大會堂，甚至尖沙咀文化中心或香港藝術館？

民政局真的有心要青年廣場面向港島東社區的居民提供文娛藝術活動，必須放權予區內藝術家、文化人和街坊，鼓勵他們進駐場館，再由他們締結區外各類青年藝術發展基金會和藝團，合力以藝術方式為社區創造作品，起初雅俗並兼，經過市場塑造期，汰弱留強，管理人便會了解市場需求和定價。只要沒有偏離政府定下的大方向，由社區藝術文化特色作起步，逐步吸引區內街坊，進而吸引區外觀眾，期間培養自己品牌的青年節目，這本來是場地性格化的常規動作，但政府偏偏不懂得去做！

目前新世界只以租場形式來運作，不訂立藝術節目議程 (arts programming)，位置偏遠，定價卻比西灣河文娛中心貴，你說怎麼辦？新世界營運場地七年，也許意興闌珊，但卻有可能在2016年再一次在沒有競爭之下中標，繼續呆下去。



隱蔽青年廣場大門背向行人天橋



廣告燈箱無節目可預告