

## A. 引言

審計署就香港藝術發展局("藝發局")進行了審查。審查工作集中於以下範疇：

- 企業管治；
- 資助及主導性計劃；及
- 行政事宜。

2. **民政事務局局長曾德成先生**在2009年5月12日的公開聆訊上發表序辭。他的序辭全文載於**附錄14**。

## B. 香港藝術發展局的角色和職能

3. 委員會察悉，藝發局是為發展香港藝術而成立的法定機構，肩負《香港藝術發展局條例》(第472章)第4條所訂明的8項職能，並每年獲得約1億元的撥款。委員會關注藝發局是否獲政府給予應有的尊重和認同，使其能充分履行其8項職能。

4. 據審計署長報告書第3.38及3.40(e)段所載，藝發局自2004年起一直向香港國際電影節協會("協會")提供撥款。然而，藝發局資助和監察協會的責任，已由2009年4月1日起移交商務及經濟發展局轄下的影視及娛樂事務管理處。為確定藝發局在決策過程的參與程度，委員會詢問：

- 在作出移交的決定前，藝發局曾否獲得諮詢；
- 藝發局成員對移交職責一事有何意見；及
- 藝發局先前為加強協會的評估機制而付出的時間和工夫會否白費(請參閱審計署長報告書第3.38(a)段)。

5. **香港藝術發展局主席馬逢國先生表示：**

- 藝發局在移交職責一事上未獲諮詢，而只是在2009年2月獲民政事務局知會此事。在接獲民政事務局的通知後，大會曾討論此事，成員並決定向政府表達他們的意見；
- 整體來說，既然政府設有專責辦公室負責推廣和發展電影業，政府採取此措施以便集中和更善用資源，做法屬於合理。藝發局日後會透過其他渠道，繼續推廣電影業的發展；
- 一些藝團在藝發局多年的支持下變得成熟，並按本身的模式發展，這是自然的事。舉例而言，在2007-2008年度，藝發局把向6個主要藝團提供資助的責任，轉移給民政事務局。有關協會的職責移交只是另一類似的例子；及
- 成員認為藝發局作為協會的撥款機構，有責任監察協會的表現。因此，藝發局自2008年起與協會進行廣泛討論，以求制訂一套雙方均可接受的評估機制。由於評估機制的擬備工作已接近完成，成員關注在移交職責後，該機制能否落實執行。就此，藝發局曾透過民政事務局安排與商務及經濟發展局舉行會議討論此事，而商務及經濟發展局已承諾考慮採用建議的監察架構。

6. **民政事務局局長及民政事務局常任秘書長尤曾家麗女士表示：**

- 即使資助渠道有所改變，政府對協會的整體財政承擔維持不變。事實上，在將協會的資助責任移交藝發局之前，香港國際電影節曾經是由多個政府部門舉辦的。最近把有關職責移交商務及經濟發展局，從衡工量值的角度來看是積極的一步，既可確保資源運用得宜，亦有利於香港文化藝術的整體發展；及
- 儘管在把移交決定告知藝發局的過程中或有不足之處，但政府已確保有關工作順利移交商務及經濟發展

局。商務及經濟發展局亦知悉審計署提出需要與協會敲定評估機制的建議，並會繼續推展此事。

7. 應委員會的要求，藝發局提供關於討論把協會職責移交商務及經濟發展局一事的大會文件及會議紀錄。委員會察悉，香港藝術發展局主席曾應藝發局成員的要求致函民政事務局局長，表達藝發局大會對事先未獲諮詢的不滿。藝發局成員認為政府理應尊重藝發局作為協會撥款機構的角色，讓藝發局及相關各方參與有關過程，俾能提出其意見。

8. 委員會指出，藝發局作為負責策劃、推廣及支持香港藝術發展的主要法定機構，理應在發展西九文化區計劃的文化和藝術軟件方面擔當重要的角色。然而，委員會察悉，藝發局在西九管理局董事局內並無制度化的參與。舉例而言，香港藝術發展局主席僅以個人身份而非以香港藝術發展局主席的公職身份獲委任進入董事局。委員會詢問：

- 鑑於藝發局提出由其提名數位西九管理局董事局成員的要求遭政府拒絕，藝發局是否認為政府並不尊重其意見；及
- 假如政府已充分考慮藝發局的角色和職能，為何不容許藝發局在制度上參與西九管理局董事局。

9. **香港藝術發展局主席回應時表示：**

- 在藝發局要求提名數位成員進入西九管理局董事局遭政府拒絕後，成員並無在會議上正式討論此事。他個人相信，政府是經過周詳考慮才作出這決定的。雖然他是以個人身份獲委任進入董事局，他仍會向董事局表達藝術界別的意見及大會的看法；
- 他無意評論政府有否給予藝發局應有的尊重。藝發局作為由公帑資助的法定機構，將會在現有資源下努力履行其職能。藝發局亦有責任支持政府的文化藝術政策；

- 在西九管理局成立時，他曾向民政事務局表達意見，提出有需要釐清西九管理局和藝發局兩者的角色和職能。然而，政府應獲給予充分時間，理順兩個機構的關係。最近，西九管理局發展委員會主席向藝發局作出簡介，並邀請藝發局在諮詢過程中擔當夥伴。藝發局亦曾進行內部討論，探討其在西九文化區計劃的定位。成員表示希望成為主要的諮詢夥伴，在過程中擔當重要的角色。藝發局會再審視其資源的調配，並提出建議供政府考慮；及
- 在西九管理局近期一次董事局會議上，民政事務局局長作為董事局公職人員身份的成員，表示香港藝術發展局主席將會在發展西九文化區計劃的文化和藝術軟件方面擔當主導的角色。藝發局成員歡迎政府這個令人鼓舞的信息，並會更努力積極參與西九文化區計劃文化和藝術軟件的發展。

10. 至於委任成員進入西九管理局董事局一事，**民政事務局局長**表示，《西九文化區管理局條例》(第601章)已獲立法會通過。該條例已訂明，董事局內若干成員應在藝術文化方面具有良好聲望。目前董事局的組成符合法定要求。

### C. 企業管治

11. 委員會察悉，藝發局自1995年成立以來，已經歷6次從藝術界別選出代表擔任藝發局成員的推選活動，而民政事務局則負責委聘推選助理協助進行推選活動。然而，一如審計署署長報告書第2.9及2.13段指出，仍有一些藝術團體／工作者提出意見，表示藝術界別對推選代表成為藝發局成員的過程不甚瞭解，而一些藝術團體／工作者尚未登記成為10個推選代表組織的成員。委員會詢問：

- 在最近3次推選活動中是否均委聘同一個推選代理；及
- 民政事務局將會採取何種措施，以便有關人士登記成為推選代表組織的成員。

12. **民政事務局局長及民政事務局首席助理秘書長(文化)蘇翠影女士**表示：

- 在2001年、2004年及2007年進行的最近3次推選活動中，民政事務局透過招標，委聘了同一間顧問公司擔任推選代理。民政事務局已在發出予各間顧問公司的計劃說明書中列明工作範圍及須提交的文件／報告。在2007年的推選活動中，只有一間公司回應招標的邀請，故此委聘了同一間公司；及
- 民政事務局已接納審計署的各項建議，即應延長推選代表組織成員的登記期、加強選民登記工作，以及考慮預留更大筆宣傳經費用於擴闊宣傳渠道，讓更多藝術界人士可參加下一次推選活動。

13. **香港藝術發展局行政總裁茹國烈先生**補充，在每次推選活動中，藝發局均收到藝術界別的不同意見。舉例而言，部分人士不肯定自己屬於哪一個推選組織，亦有些推選組織沒有協助其成員登記為選民。由於藝術界別在過去數年轉變很快，有更多新藝術團體出現，因此持續改善推選程序是重要的工作。

14. 據審計署報告書第2.18段所載，藝發局大會及其轄下其中4個委員會會議的成員出席率，在上一個大會任期(2005年至2007年)均呈下降趨勢。委員會詢問藝發局有否確定出席率偏低的根本原因，以及是否由於有關成員感到他們雖具備業界的專業知識和經驗，但其意見卻不受政府尊重和認同所致。

15. **香港藝術發展局主席**回應時表示：

- 在新一屆任期的第一次或第二次會議上，大會會在諮詢成員是否可以出席之後，訂定全年的會議日期。會議通常會在一般辦公時間之後舉行，以便成員出席。然而，該局注意到有部分成員由於是藝術工作者，需要不定時工作或長時間離港(例如進行電影拍攝活動)，要所有成員如期出席各次會議，會有實際困難；

- 改善成員的出席率是他一直關心的事宜。藝發局辦事處的職員會提醒成員出席會議，並告知各成員如他們未能出席會議，應預先通知藝發局辦事處。部分成員雖然未能出席會議，但會以書面或透過其他成員向大會或委員會表達他們的意見；及
- 除出席大會及委員會的會議外，成員亦透過不時提供意見及參加其他工作小組，對藝發局的工作作出貢獻。

16. **民政事務局局長**亦表示：

- 當局注意到部分個別成員的出席率偏低。成員無法出席會議，是基於不同的原因。他們缺席會議並非因為對大會的有效運作有所懷疑。事實上，成員非常投入藝發局的工作，並熱衷於推動本港的藝術發展。藝發局的整體工作表現反映了該局有效履行其法定職能；及
- 民政事務局在向香港特別行政區行政長官建議再度委任藝發局成員時，會向行政長官匯報有關成員的出席紀錄，以供參考。

17. 根據審計署提供的補充資料(**附錄15**)，委員會察悉在2008年，就藝發局大會、藝術推廣委員會及藝術支援委員會的各次會議而言，推選成員的出席率分別為79%、83%和74%；而直接委任成員的出席率則分別只有69%、63%和53%。委員會注意到推選成員的出席率高於直接委任成員，並詢問出現上述差異的原因何在。

18. **香港藝術發展局主席**表示，據他觀察所得，在每個任期的首年，推選成員的出席率較高，因為在首年內是討論他們所代表的藝術界別的資源分配及計劃撥款事宜。在首年之後，當討論的焦點轉向特定計劃的執行細節時，他們的出席率便往往下降。至於直接委任成員，他們的出席率在整個任期內傾向維持穩定。然而，上述的觀察所得，只是建基於他在2005年至2008年的過去4年期間擔任主席的經驗，以及他與上一任主席交流的意見。在經過較長時間後，可能會有不同的觀察所得和意見。

19. 審計署署長報告書第2.29段指出，就2007年和2008年舉行的16次大會會議而言，在其中兩次(13%)會議上，部分決議是在法定人數不足的情況下通過。委員會詢問藝發局有否檢討所通過的決議，以及會採取甚麼措施，防止類似情況再度發生。

20. **香港藝術發展局主席及香港藝術發展局行政總裁**表示：

- 在上述兩次大會會議上，有5項決議是於部分成員離席後，在法定人數不足的情況下通過的。藝發局隨後已就這些決議向大會尋求批准；
- 根據會議程序，若在會議期間出現法定人數不足的情況，主席可決定繼續進行討論，但不會作出任何決定。所提出的決議案隨後會於會議後送交所有成員批准。在2004年至2008年期間舉行的39次大會會議中，有10項決議是因會議期間法定人數不足，而以文件傳閱方式通過的。因此，藝發局現已設有機制處理在法定人數不足時通過決議的事宜；
- 就有關的兩次會議而言，雖然秘書已記錄成員離席的時間，但由於秘書點算成員人數時有誤，因此沒有提醒主席出現法定人數不足的情況。在隨後擬備會議紀錄時，秘書並無再點算出席成員人數。結果，直至審計署審查時才發現這問題；及
- 藝發局職員已獲提醒要注意點算會議期間成員的人數，以及採取措施防止類似問題再次發生。秘書亦會在會議紀錄中記下出席成員數目，如在會議後發現曾有法定人數不足的情況，便可在下次的大會會議上採取補救行動。

21. 據審計署署長報告書第2.33段所載，審計署審查了上屆(2005年至2007年)及現任(任期由2008年至2010年)大會成員提交的利益申報表，結果顯示有部分成員並無作出任何利益申報，或在數年間並無作出利益申報。在24名現任成員中，12人在2008年內並無作出利益申報。委員會詢問這些個案最新的情況為何，以及過往曾否發現任何利益衝突的個案。

22. **香港藝術發展局行政總裁**答稱：

- 藝發局已於2009年2月底前收到所有現任成員作出的利益申報。對於未獲再度委任的前成員，藝發局沒有再跟進他們申報利益的事宜。藝發局採用雙層申報利益制度。除了提交利益申報表外，成員亦須在會議上申報任何利益衝突的情況；及
- 早年確曾有成員沒有申報利益而領取資助的個案，結果導致廉政公署("廉署")介入調查。自此以後，申報利益制度已獲改善。大會轄下成立了覆檢委員會，負責監察和覆檢利益衝突個案。如有成員涉及某項計劃的申請或與之有關，該項申請會交付覆檢委員會作進一步研究。

23. 一如審計署署長報告書第2.38段指出，審計署審查了藝發局的三年策略計劃，發現制訂計劃期中斷，以致2004-2005年度未有涵蓋在任何策略計劃內。此外，藝發局亦沒有把第二及第三個三年策略計劃上載至其網站，供相關人士和藝術界參考。委員會詢問：

- 制訂計劃期中斷的原因；
- 制訂策略計劃的過程；及
- 藝發局日後會否公布其策略計劃。

24. **香港藝術發展局主席及香港藝術發展局行政總裁**表示：

- 在2004-2005年度出現中斷，是由於該年度適逢兩屆大會換屆，其間委任了一名負責擔當餘下一段短時間任期的主席。前主席可能認為無需在其短時間任期內籌劃三年策略計劃。他在2005年出任主席後，已制訂三年策略計劃；
- 藝發局通常會在新一屆大會任期開始後6個月舉辦一次集思會，並會在任期中段再舉行另一次。第一次集思會旨在就擬達成的特定目標及未來3年的工作項目表，尋求成員的一致意見。在第二次集思會，成員會檢討藝發局工作的進展、優先次序及成效，並作出必要的調整。

成員與經理級及以上職級的人員會出席這些集思會，有時政府官員或業內專家亦會獲邀出席，與他們交流意見；及

- 藝發局會於2009年6月安排舉行一次退思會，以備制訂下一個三年策略計劃。在制訂該個三年策略計劃後，藝發局會考慮在其網站及年報內公布有關計劃。

25. 鑒於審計署發現了企業管治與管理資助／計劃方面的問題，委員會詢問：

- 藝發局會否考慮在大會轄下現有的6個委員會以外，成立一個審計及合規委員會，以便監督和加強內部管制及合規的事宜；及
- 藝發局目前的成員中有否任何會計界的專業人士。

26. **香港藝術發展局主席及香港藝術發展局行政總裁**答稱：

- 在審計署對藝發局作出審查之前，已有成員在2008年舉行的集思會提出了成立內部審查機制的構想。當時成員的反應積極，藝發局現正檢討此事；
- 在上述帳目審查之後，管理委員會已負責跟進審計署的建議。有關落實這些建議所取得的進展，亦已成為最近兩次管理委員會會議的常設事項。藝發局已從這次審查工作中汲取經驗，並會考慮在適當情況下就其運作進行內部審查；及
- 藝發局目前的成員中並無會計界的專業人士。

27. 委員會詢問，大會會否定期檢討其工作表現指標／衡量準則，以履行其使命，以及新藝術團體和藝術家獲得資助的數目是否指標之一。**香港藝術發展局主席及香港藝術發展局行政總裁**表示，藝發局的工作表現和特定計劃的成果會不時在大會會議上討論。在評估其工作表現時，藝發局除關注可量化的績效(例如已完成的計劃數目)外，亦關心各個藝術界別提出的意見。現時，並沒

有以獲資助的新藝術團體和藝術家數目作為衡量準則，但藝發局會考慮採用類似的指標。

#### D. 資助及主導性計劃

##### 委任審批員

28. 委員會察悉，藝發局委任審批員協助其審批申請和評核計劃。然而，據審計署署長報告書第3.9及3.12段所述，截至2008年12月31日(即他們獲委任後5個月)，在274名審批員中，27人(10%)沒有交回接受委任表格，而在該274名審批員中，24人(9%)沒有提交履歷表。在該24名審批員中，19人曾獲委派審批申請／評核計劃的工作。委員會詢問：

- 如何招聘、甄選及委任這些審批員；及
- 藝發局為何沒有與這些審批員跟進他們的接受委任表格及履歷表。

29. **香港藝術發展局行政總裁及香港藝術發展局藝術支援總監韋志菲女士**答稱：

- 招聘審批員的途徑有二。藝發局會在報章刊登廣告，公開招聘審批員。此外，有關藝術組別亦可提名合資格及有經驗的人士擔任審批員。所有申請人均須經過甄選過程。甄選審批員的準則包括申請人的資歷、經驗、專業地位，以及他們是否有時間及承擔進行審批及評核工作；
- 委任審批員協助審批計劃的安排，是藝發局大會經詳細討論後於1999年通過的。藝發局曾邀請廉署就其委任程序提供意見。由於審批申請和評核計劃是藝發局的主要工作，藝發局會繼續改善有關制度；
- 藝發局會先從一批為數逾400名的審批員中，甄選具備相關專業背景的審批員，而他們應與計劃申請人沒有利益衝突，然後會以抽籤方式決定審批員的工作委派。在審批員完成審批工作後，會將他們建議的資助金額提交藝術支援委員會通過；及

- 
- 部分任職已久的審批員獲再度委任時，告知辦事處他們之前已提交履歷表。他們在作出口頭確認後，無須再次提交履歷表。

審計署審查獲資助及主導性計劃

30. 委員會就評核獲資助／主導性計劃詢問：

- 作出評核所採用的準則，以及這些準則如何有助藝發局促進藝術發展；
- 在2007-2008年度獲安排審批員出席及觀察計劃作評核工作的獲批資助／主導性計劃數目及百分比；
- 是否有任何措施處理審計署長報告書第3.23段所述，獲委派的審批員最終未克出席作出評核的情況；及
- 會否從該批審批員中剔除表現欠佳的審批員。

31. **香港藝術發展局主席及香港藝術發展局行政總裁**在公開聆訊及2009年5月26日函件(**附錄16**)中表示：

- 評核獲資助／主導性計劃所採用的準則，會因個別計劃的性質而異。一般而言，評審準則包括計劃的藝術水平、技術上的水準、創造力和原創性，以及計劃對香港藝術發展的價值。這些評審準則能確保藝發局持有獨立的藝術評論意見，以評核各計劃的成果及水平。在同一申請者日後提交新的計劃申請時，亦會向審批員提供有關的藝評報告，以供參考。此項安排有助藝發局能透過支持有良好表現往績及水平的申請者及計劃，進一步推動藝術發展；
- 於2007-2008年度預計完成的獲資助／主導性計劃數目為236項，當中獲安排藝評的計劃為231項，相當於計劃總數的97.9%；
- 有時預先安排的評核未能進行，是因為審批員最終未克出席(例如因患病)，而且沒有預先知會辦事處，以便另作安排。日後，藝發局或會考慮採用後備審批員的安

排，例如在獲委派的審批員突然未克出席時，要求一名員工擔任審批員；及

- 辦事處在考慮是否再度委任審批員時，會擬備審批員的表現報告，載列他們有否如期提交藝評報告、未能按預定安排進行評核的次數等資料，供遴選小組參考。審批員如表現欠佳，便不會再獲委任。

32. 據審計署署長報告書第3.29段所述，在68名獲資助者／計劃籌辦者中，32名(47%)未能如期完成計劃及／或提交報告，須申請延期完成計劃及／或提交報告。他們獲准延期10至365天不等(平均為89天)。委員會詢問：

- 有如此高比例的獲資助者／計劃籌辦者未能如期提交計劃／報告的原因；
- 藝發局會否考慮就屢次未能如期提交計劃／報告的獲資助者／計劃籌辦者採取更嚴厲措施；及
- 延誤提交報告會否影響獲資助者／計劃籌辦者日後提出的申請。

33. **香港藝術發展局行政總裁及香港藝術發展局藝術支援總監**表示：

- 在該47%未能如期完成計劃及／或提交報告的獲資助者／計劃籌辦者中，約80%曾按照藝發局的程序申請延期3個月。只要獲資助者／計劃籌辦者能提供充分理據，例如藝術創作理由、難以預訂場地或缺乏其他資助，藝發局曾容許他們延展計劃完成日期。採取這具彈性的做法，是配合藝術界別的需要，特別是因為很多獲資助者是資源有限的小型藝團或個別藝術家。藝發局傾向提供支援予這些獲資助者，而非規管或懲罰他們；及
- 用作評核獲資助者／計劃籌辦者表現的報告有3種。第一種是藝術表現報告，會在獲資助者／計劃籌辦者提交新申請時夾附，供審批員參考。此外，獲資助者／計劃籌辦者須提交自我評估報告，包括有關演出場次、售出門票數量、觀眾人數及傳媒評論的數目。由核數師審核

的財務表現報告亦須提交。獲資助者／計劃籌辦者的行政及財務表現會在文件中陳述，供審批員參考。

34. 關於審計署發現的下列違規情況，委員會詢問藝發局為何不遵循《程序手冊》所載的既定規定：

- 辦事處有24次(22%)沒有發出預告到期信，而在發出預告到期信時，有11次(10%)出現延誤，遲了2至24天(請參閱審計署長報告書第3.28段)；
- 在藝發局的"凍結"名單上12名獲資助者／計劃籌辦者中，有4宗個案沒有獲發出"凍結"信，而有6宗個案沒有在計劃／報告到期日屆滿後7天內發出(請參閱審計署長報告書第3.32段)；及
- 4宗"凍結"個案的獲資助者／計劃籌辦者未完成逾期已久的計劃報告，而藝發局並無採取行動追討資助(請參閱審計署長報告書第3.35段)。

35. **香港藝術發展局藝術支援總監解釋：**

- 雖然有些情況是沒有或遲了發出"凍結"信，但不會遺漏這些個案，因為電腦系統會自動"凍結"這些逾期計劃。一旦資格遭凍結，除獲會計部批准外，有關的獲資助者／計劃籌辦者不能提出任何其他新申請；
- 辦事處並無就部分個案發出預告到期信，因為在與獲資助者／計劃籌辦者溝通期間，辦事處已知悉計劃的進展，並察悉計劃最終可以完成。舉例而言，表演的宣傳品及鳴謝名單有時已提交藝發局審閱，以及藝發局已委派審批員評核表演；
- 就部分個案而言，藝發局因應個別個案的特殊情況容許作出彈性，故沒有及時發出"凍結"信。有一宗個案延誤了131天。有關獲資助者為一名尼泊爾人，在填寫有關表格及以書面撰寫計劃書方面有困難。辦事處須在他申請的每一步和整個計劃實施期間提供密切指導，又不時向他發出預告信，並使用他能夠容易明白的文字，向

他發出一封非標準的"凍結"信。該名獲資助者對藝發局員工所提供的協助表示感謝；及

- 至於該4宗逾期已久的個案，藝發局從未就其中一宗個案發放撥款，因為不肯定藝團的新主席會否接受資助。其他3項計劃最終完成，並由藝發局的核數師審核帳目。因此，藝發局決定不向他們採取法律行動，以追討資助。

36. **香港藝術發展局主席補充：**

- 在他接任主席一職前，藝術界別有一個普遍印象，就是藝發局在遵循規則和程序方面官僚和僵化。他嘗試改變這個印象，強調藝發局作為負責任服務提供者的角色，即向本身、藝術界別及公眾負責。雖然持守有關規則和程序是必要的，但簡化程序，並以方便使用者的態度向藝術界別提供服務及支援，亦屬重要。在這轉變過程中，可能會出現一些情況，辦事處須在藝團或藝術工作者無法符合既定規定時作彈性或酌情處理；
- 由於實際執行與所訂規定之間存在落差，藝發局亦會考慮修訂指引或《程序手冊》，以加入可作彈性處理的酌情權或特殊安排，並指明批核人員；及
- 過去兩年工作量增加，亦令處理計劃方面出現疏漏或不足之處。在2006-2007年度共有487宗申請，而藝發局批准了大約190項計劃。在2007-2008年度，申請數目增至超過800宗，而獲批計劃為數354項，較前一年增加80%。在2008-2009年度有超過700宗申請，而逾400項計劃獲得批准。儘管有此增幅，藝發局的員工已盡力確保獲批計劃符合有關規定。

37. 關於審計署發現的一些不當情況，**民政事務局局長**亦在序辭中提到：

- 隨着對主要演藝團體的資助責任自2007年4月1日起轉交民政事務局後，藝發局主力負責中、小型藝團和新進藝術工作者的培育和發展。今次審計署長報告書內指

出的一些問題，正反映了藝發局在這個新方向下面對的挑戰，以及中小型藝團的成長過程；及

- 為協助這些藝團完善管理，藝發局自2009年2月開始提供藝團管理和管治短期課程，當中包括會計、合約、知識產權和公司管治等範疇，以期協助提升中小型藝團在管理和管治上的技巧。在中小型藝團掌握管理和管治水平的過程中，藝發局在執行對它們的監管上，必須保持一定的彈性，以利於這些藝團的成長及發展。

38. 就此方面而言，委員會詢問藝發局大會是否定期獲告知在資助及主導性計劃的管理方面發現的不當情況，以便成員能更瞭解有關情況，並可在有需要時採取行動，以解決有關問題。

39. **香港藝術發展局主席**表示，差不多在每次大會會議上，都會呈交一份全面的計劃一覽表，供成員參閱。該一覽表包括有關計劃展開日期及計劃到期日和預計完成日期的資料。雖然並無有關何時發出預告到期信或退款信的詳細資料，但辦事處會提請大會注意逾期已久的個案，並請大會指示所須採取的行動。藝發局會考慮在該一覽表上加入更多有用的資料，以便監察計劃。

## E. 行政事宜

40. 關於審計署署長報告書第4.10至4.16段所述的遷址至鰂魚涌辦公室一事，委員會詢問遷往較大辦公室的理據，以及有否向管理委員會提供足夠資料，以便其作出決定。**香港藝術發展局主席**及**香港藝術發展局行政總裁**解釋：

- 基於2007年物業市道蓬勃，藝發局獲悉上環辦公室的租金將會在續訂租約時增加。自此，管理委員會曾充分考慮多個選址方案，包括可否遷往石硶尾的賽馬會創意藝術中心。辦事處亦曾就不同方案進行詳細分析；
- 遷往鰂魚涌辦公室的決定，是考慮到鰂魚涌辦公室有5年的較長租賃年期，而藝發局可以減省在3年租約期屆滿後需遷往另一辦公室的開支和所帶來的不便。搬遷費用約為600萬元，將遠超租用鰂魚涌辦公室額外辦公地方

5年期所需的租金。因此，藝發局認為搬遷計劃可行；及

- 藝發局預期須擔當更重要的角色，協助發展西九文化區計劃的文化藝術軟件，因此需有足夠的辦公地方應付日後擴展。剩餘的空間亦會為藝團提供場地舉行會議、工作坊和展覽，以及加強彼此的聯繫。雖然有關辦公地方的建議並無提供數據支持日後擴展，但鑑於上述考慮因素，藝發局認為其決定合理。

## F. 結論及建議

### 41. 委員會：

#### 香港藝術發展局("藝發局")的角色和職能

- 關注藝發局作為一個為發展香港藝術而成立的法定機構，每年獲得約1億元的撥款，卻似乎未獲政府給予應有的尊重和認同，使其能充分履行《香港藝術發展局條例》(第472章)第4條所訂明的8項職能，而以下各例可資反映：

#### 香港國際電影節協會("協會")

- (a) 藝發局資助和監察協會的責任，已自2009年4月1日起移交商務及經濟發展局轄下的影視及娛樂事務管理處。雖然藝發局自2004年起一直向協會提供撥款，但在移交職責一事上卻未獲諮詢，而只是在2009年2月獲民政事務局知會此事。因此，香港藝術發展局主席曾致函民政事務局局長，表達藝發局大會對事先未獲諮詢的不滿，認為藝發局作為協會的撥款機構，理應參與有關過程，以便能夠提出意見；
- (b) 在2008年，藝發局曾與協會廣泛地討論制訂建議的評估機制，以評估協會的表現。然而，藝發局為加強評估機制而付出的時間和工夫，卻可能因為把其在資助和監察協會方面的責任移交商務及經濟發展局而白費；及

### 西九文化區計劃

(c) 藝發局作為負責策劃、推廣及支持香港藝術發展的主要法定機構，理應在發展西九文化區計劃的文化和藝術軟件方面擔當重要的角色。然而，藝發局在西九管理局董事局內並無制度化的參與。舉例而言，香港藝術發展局主席僅以個人身份而非以香港藝術發展局主席的公職身份獲委任進入董事局。藝發局提出其應有權提名數位董事局成員的要求亦遭政府拒絕；

#### — 促請政府：

- (a) 紿予藝發局作為肩負《香港藝術發展局條例》第4條所訂在香港發展藝術的角色的法定機構所應有的認同，例如容許藝發局在制度上參與協會及西九文化區計劃的工作；及
- (b) 理順西九管理局和藝發局之間的關係，以確保藝發局在策劃、推廣及支持香港藝術的發展方面充分善用每年撥款；

### 企業管治

#### — 表示關注以下情況：

- (a) 儘管藝發局自1995年成立以來已經歷6次推選活動，而民政事務局曾委聘同一個推選代理，協助進行最近3次的推選活動，但在2007年的推選活動中，仍收到一些藝術團體／工作者的意見，表示藝術界別對推選代表成為藝發局成員的過程不甚瞭解，而一些藝術團體／工作者尚未登記成為10個推選代表組織的成員；
- (b) 藝發局大會及其轄下其中4個委員會會議的成員出席率，在上一個大會任期(2005年至2007年)均呈下降趨勢；
- (c) 據香港藝術發展局主席觀察所得，在每個任期的首年，推選成員在大會和委員會會議的整體出席率較

高，因為有關會議是討論他們所代表的藝術界別的資源分配及計劃撥款事宜。在首年之後，當討論的焦點轉向特定計劃的執行細節時，出席率便往往下降；

- (d) 在2007年及2008年舉行的其中兩次大會會議上，部分決議是在法定人數不足的情況下通過；及
- (e) 在2005年至2007年的大會任期內，24名成員當中，有3人在整個任期內並無作出任何利益申報，而10人在1或2年內並無作出利益申報。至於2008年至2010年的任期，24名成員當中，有12人在2008年內並無作出利益申報；
- 認為由於成員的專業知識和承擔，對大會及其轄下委員會的有效運作至為重要，他們應盡更大努力出席有關會議，儘管委員會亦瞭解到部分成員是藝術工作者，需要不定時工作或經常離港，要出席所有的大會及委員會會議，可能有實際困難；
- 察悉：
  - (a) 民政事務局局長已同意實施審計署署長報告書第2.14及2.25段所載的審計署建議；及
  - (b) 香港藝術發展局行政總裁已同意實施審計署署長報告書第2.24、2.30、2.34、2.39及2.45段所載的審計署建議；
- 促請：
  - (a) 民政事務局局長：
    - (i) 延長登記期，以便有關人士登記成為推選代表組織的成員；及
    - (ii) 從速實施審計署署長報告書第2.14及2.25段所載的審計署建議；及
  - (b) 香港藝術發展局行政總裁：

- (i) 確定上一個大會任期內大會及部分委員會會議出席率下降的原因，並採取措施鼓勵成員在整個任期內均積極出席會議；
- (ii) 考慮成立審計及合規委員會，其中一名成員應為專業會計師，以便監督和加強內部管制及合規的事宜；
- (iii) 提高大會成員(尤其是新成員)對重要的企業管治原則的瞭解(例如透過在迎新活動時作出簡介)；及
- (iv) 從速實施審計署的上述建議；

#### 資助及主導性計劃

- 對於在委任審批員審批申請／評核計劃方面存在的不足之處深表關注：
  - (a) 在2008年，就審計署揀選進行審查的4個藝術界別而言，藝發局把審批申請／評核計劃的工作委派予11名沒有交回接受委任表格的審批員及19名沒有提交履歷表以申報利益的審批員；及
  - (b) 在2005年7月至2008年6月期間，藝發局沒有要求其審批員每年提交最新的履歷表，以不時更新審批員利益登記冊；
- 對於以下在資助／計劃的管理及評核方面的事宜表示關注：
  - (a) 藝發局沒有確保文化交流計劃獲得及時處理。結果，藝發局與兩名獲資助者在各自的文化交流計劃完成後才訂立合約，導致某些資助條件(例如計劃的監察工作)不可適用；
  - (b) 由於獲委派的審批員最終未克出席，有6項計劃沒有進行預先安排的評核；及
  - (c) 在審查的獲資助者／計劃籌辦者中，有47%未能如期完成計劃及／或提交報告，並須申請延期；

- 察悉香港藝術發展局行政總裁已同意實施審計署署長報告書第3.15及3.39段所載的審計署建議；
- 促請香港藝術發展局行政總裁：
  - (a) 推行措施確保所有審批員在上任前交回接受委任表格及履歷表；
  - (b) 作出適當安排，確保即使審批員未能執行獲委派的工作，評核計劃的工作仍能按預定安排進行(例如引入後備審批員的安排)；
  - (c) 定期向大會匯報在資助及主導性計劃的管理方面發現的不當情況，以便可採取適當措施解決有關問題；及
  - (d) 考慮對屢次未能如期完成計劃／報告的獲資助者／計劃籌辦者採取更嚴厲措施(例如禁止他們在一段更長的時間內再提出資助／主導性計劃的申請)，並公布這些措施，以阻遏延誤提交計劃／報告的情況；

#### 行政事宜

- 接受藝發局的解釋，即管理委員會在決定遷往鰂魚涌辦公室前，曾充分考慮多個選址方案。有關決定是考慮到鰂魚涌辦公室有5年的較長租賃年期，而藝發局可以減省在3年租約期屆滿後需遷往另一辦公室的開支和所帶來的不便。剩餘的空間亦可供日後擴展之用，並為藝團提供場地舉行會議、工作坊和展覽，以及加強彼此的聯繫。不過，委員會關注：
  - (a) 在2007年9月管理委員會文件中有關藝發局辦公室遷址的部分，有關辦公地方的建議並無提供數據，支持需要額外地方的要求；及
  - (b) 管理委員會在討論把鰂魚涌辦公室部分剩餘空間用作向藝團提供新的支援服務時，未獲提供財務數據，以供其考慮；

- 對於將剩餘資金以定期存款形式存放，以賺取利息收入的安排有可予改善之處表示關注；
- 察悉香港藝術發展局行政總裁已同意實施審計署署長報告書第4.17、4.25、4.31及4.37段所載的審計署建議；及

跟進行動

- 希望當局繼續向其報告：
  - (a) 就容許藝發局在制度上參與協會及西九文化區計劃一事上所取得的任何進展；
  - (b) 在理順西九管理局和藝發局之間的關係方面所取得的任何進展；
  - (c) 就延長登記期以便有關人士登記成為推選代表組織成員方面所作的決定；
  - (d) 上一個大會任期內出席率下降的原因，以及為鼓勵成員在整個任期內均積極出席會議而採取的措施；
  - (e) 就成立審計及合規委員會所作的決定；
  - (f) 為提高大會成員(尤其是新成員)對重要的企業管治原則的瞭解而採取的措施；
  - (g) 為確保所有審批員在上任前交回接受委任表格及履歷表而採取的措施；
  - (h) 為確保即使審批員未克出席執行獲委派的工作，評核計劃的工作仍能按預定安排進行所作出的安排；
  - (i) 就對屢次未能如期完成計劃／報告的獲資助者／計劃籌辦者採取更嚴厲措施所作的決定；及
  - (j) 實施審計署其他建議所取得的進展。