

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告

(出國類別：其他)

赴歐盟執行委員會教育暨文化總署 參加國家專家專業訓練 (NEPT) 報告

服務機關：文化部

姓名職稱：薦任視察游明儀

派赴國家：比利時

出國期間：104年3月13日至6月16日

報告日期：104年8月4日

摘要

筆者經文化部推薦及我駐歐盟兼駐比利時代表處協助，於 103 年底申請歐盟執行委員會 (European Committee) 所辦 2015 國家專家專業訓練 (National Experts in Professional Training) 計畫，後通過遴選，取得於同年 3 月 16 日至 6 月 15 日赴其下教育暨文化總署 (DG Education & Culture) 受訓的機會，期間內主要訓練內容為協助「創意歐洲」(Creative Europe Programme) 計畫之執行，負責工作為「創意歐洲」子計畫「合作計畫」(Cooperation Programme) 2015 年度續獲補助案件的資料分析及建檔。

筆者尚支援處理教育暨文化總署的常務總署長 (Director-General)，以及政務首長「教育、文化、青年與公民權執委」(Commissioner for Education, Culture, Youth and Citizenship) 所交辦的幕僚作業，如擬覆成員國人民來函、歐洲議會來詢事項，及準備訪團背景資料。

另於筆者受訓期間，因適逢文化部駐法國臺灣文化中心於比利時辦理「臺灣電影全景暨侯孝賢回顧影展」，以及補助新銳舞蹈暨編舞家蘇文琪參演比利時布魯賽爾藝術節，為第一手瞭解文化部海外活動推展情形，筆者皆出席活動，分別觀察海外據點業務成果及瞭解海外觀眾反應。

目次

壹、 背景與目的.....	1
貳、 受訓情形及成果.....	4
一、 訓練部門簡介.....	4
二、 訓練業務說明.....	5
參、 文化部海外文化交流活動觀察.....	14
一、 臺灣電影全景暨侯孝賢回顧影展.....	14
二、 蘇文琪「身體輿圖」參演比利時布魯塞爾藝術節.....	17
肆、 心得與建議.....	20
一、 計畫制度.....	20
二、 實際訓練.....	21
三、 業務啟發.....	22
伍、 附錄.....	i
一、 歐盟執委會教育暨文化總署組織圖.....	i
二、 筆者結訓證明.....	ii

壹、 背景與目的

歐盟執行委員會（European Commission，下稱歐盟執委會）是歐盟架構下的行政機構，與主責決策的歐洲峰會（European Council，由成員國元首或政府首長組成）、歐盟理事會（Council of the European Union，由成員國各部會首長組成），以及代表成員國民意監督的歐洲議會（European Parliament）並立運作。此外，歐盟執委會獨立於各成員國國家政府之外，依照歐洲峰會、歐洲理事會的決策及歐洲議會的決議研擬、執行歐盟政策，因此自行具備經由專業考試徵才而構成的事務官系統。

此次筆者參與的「國家專家專業訓練計畫」（National Experts in Professional Training）即為歐盟執委會的見習生訓練計畫之一，在2008年之前名為「歐盟結構訓練計畫」（European Commission Structural Traineeship），與「藍皮書見習生計畫」（Blue Book Traineeship Scheme）、非典型／無支薪見習生（Atypical /Un-paid Trainees）及「公務人員伊拉斯莫斯計畫」（Erasmus for Officials）等管道並行，為該機關龐大的行政體系招募見習人力，藉此一則系統性地讓各國學子及公務人員認識機構內的運作、業務，使其成為替歐盟進行形象行銷的種子或儲備人力；一則為不斷增生的行政工作適時挹注極為節省成本的支援人力。

「國家專家專業訓練計畫」（NEPT）每年在3月、10月的月初、月中各分兩梯次辦理，每梯次為期三個月或五個月，旨在調任歐盟成員國、候選成員國、歐洲自由貿易區（EFTA）及政府間國際組織（intergovernmental organization）的公職人員（含中央、地方層級）赴歐盟執委會下轄總署見習與其主責業務相關的政策執行，我國雖非屬上列對象，但經由我駐歐盟兼駐比利時代表處經濟組依「臺歐盟雙邊經貿諮商」的會談機制積極爭取，我國以第三國的身份，自95年起已選送20餘名中央機關公務人員參訓，參訓期依協議為三個月。

我國截至103年之前，因派員參訓原屬雙邊經貿諮商架構下的協議，故皆由農業委員會動植物防疫檢疫局、經濟部標準檢驗局、衛生福利部國民健康署、

公平交易委員會的人員參訓。104年起，駐歐盟兼駐比利時代表處為擴大我中央機關與執委會的業務交流層面，首度開放至各部會調查派員申請的意願，因此與筆者同期獲選的其他兩名人員，各屬於首度派員參訓的行政院主計總處及國家發展委員會。

依歐盟執委會的NEPT人力管理通則，經該管道招募的各國公職人員在參訓期間內除出差行程旅費，均由派員的政府機關支薪，出缺勤及休假規定比照執委會正式人員辦理；所負責的業務則交由各總署的訓練顧問（training advisor）經瞭解參訓者原業務後予以分配，並需密切輔導；參訓結束後，訓練顧問及參訓者需分別繳交評估及心得報告，兩者內容無重大歧異後，執委會的人力暨安全總署將核發結訓證明。另值得一提的是，近來歐洲因恐怖活動較為頻繁，人力暨安全總署均特別派員向各參訓者宣導不得於公開場合談論、散佈獲分發總署內部資料的規定；內部資料除了公務文件外，甚至也包含辦公室陳設及識別證設計，參訓者在宣導結束後，需簽署一紙同意遵守相關規定的聲明。

最重要的，就規劃並辦理NEPT的目的，執委會特別於實施要點專章說明以下內容：

一、 提供參訓者益處：

- (一) 建立參訓者有關執委會工作方法及政策的經驗；
- (二) 促使參訓者累積對執委會日常運作的瞭解、提供其於多元文化、多語環境下的工作機會；
- (三) 鼓勵參訓者運用其既有專業知識至執委會的業務運作中。

二、 提供執委會益處：

- (一) 自參訓者的投入攫取可豐富執委會日常運作的新視角及相關專業知識；
- (二) 廣泛與參訓者因經驗交流而建立互動網絡。

基於上述對訓練計畫的背景及目的的瞭解，筆者於參訓的三個月期間，雖未及完整認識獲分發總署的全貌，但仍順利累積了對於歐盟執委會主政文化事務的組織架構、工作文化、核心業務及政策方針等等的寶貴觀察；同時也藉由與其他正式人員在平日共事的人際互動，開拓了未來業務聯繫、經驗交流，將相當便捷、直接且高度互信的管道。

貳、 受訓情形及成果

一、 訓練部門簡介

依 NEPT 申請程序，需在表件註明三個志願總署及選擇原因。筆者考量到現職於文化部文化交流司的業務內容、過去的學業背景與興趣，於是自全數 33 個總署中，依序選擇了「教育暨文化總署」(DG Education & Culture)、「政策傳播總署」(DG Communication) 做為前二志願，第三志願則選擇獨立於總署架構外、專責處理歐盟共同外交安全政策的「對外行動服務部」(European External Action Service)。

稍後，在獲悉得以參訓的通知中，筆者也一併被告知獲分發的總署及訓練顧問分別是第一志願的「教育暨文化總署」以及訓練單位 D 司第二處的副處長 Alessandro Senesi。教育暨文化總署主責歐盟的教育、文化、青年、語言及運動政策，透過各式各樣相關的計畫及專案，其中以鼓勵成員國文化產業兼容發展的「創意歐洲」、輔導青年跨國學習交流的「伊拉斯莫斯」計畫最為核心（摘錄自教育暨文化總署官網）。

「教育暨文化總署」行政組織龐大，最高階主管由執委會主席所派任的政務首長「教育、文化、青年暨公民權」執行委員 (Commissioner for Education, Culture, Youth & Citizenship) 以及執委會行政體系常務首長「總署長」(Director) 共同領導，但兩者間仍以政務首長的意志為優先，常務首長則負責推動相應的實際政策。兩位首長以下的總署人力以逾 500 人的規模設置了五個業務司，採英文字母 A、B、C、D、R 命名，分別掌管教育現代化（佔兩個業務司）、青年暨運動、文化暨文創、資源暨規劃等業務；並另外配置搭配專責處理執行類業務的「教育、視聽暨文化執行經辦處」(Education, Audiovisual & Cultural Executive Agency)。

五個業務司之下，各司設有三至四個不等的處室，各有專案或計畫的規劃及推動職責。筆者因在選擇至總署受訓的理由中，說明希望能瞭解歐盟如何在

國際間發展具歐洲整體形象的文化品牌，又得以讓其間各色文化的多樣性並存，於是獲分發到主責文化及文創事務的 D 司受訓，訓練單位為推動「創意歐洲」藝文發展類計畫的第二處。不含見習生及臨時僱員人力，全處現編置有 14 名正式人員，依職位類別分為處長、副處長、專案經理、政策專員、資深研究員、政策助理、行政助理及秘書等。

D 司第二處因負責推動「創意歐洲」藝文發展類計畫，全處的業務便完整涵蓋該類計畫的業務項目，共計有四個子計畫—跨國合作型計畫（cooperation project）、專業網絡計畫（European networks）、新秀推介平台計畫（European platforms）及文學翻譯出版計畫（literary translation projects）；四個歐盟文化獎項—歐盟文化遺產獎（EU Prize for Cultural Heritage）、歐盟當代建築獎（EU Prize for Contemporary Architecture）、歐盟文學獎（EU Prize for Literature）及歐洲跨國界音樂獎（European Border Breakers Awards）；兩項歐洲文化推廣專案—歐洲遺產標章（European Heritage Label）及歐洲文化之都（European Capitals of Culture），其下將有較為詳盡的說明。

二、 受訓業務說明

（一）「創意歐洲」計畫簡介（摘錄自「創意歐洲」實施要點）

「創意歐洲」計畫在 2013 年底獲歐洲議會高票通過及同意執委會推動，是一項橫跨 2014 年至 2020 年共七個年度的文化預算，預算規模為 14 億 6 仟歐元，用以補助、投資歐洲藝文及影視產業（涉及表演藝術、視覺藝術、出版、影視音、跨界藝術、文化遺產及電競產業）的全方位發展；預算中的 31% 用於藝文發展類計畫、56% 用於媒體發展類計畫、13% 用於跨領域發展類計畫。

這項計畫承襲自執委會 2007 年至 2014 年的「文化計畫」及「媒體計畫」，期望藉修正過的計畫方向、預算規模及分配比例，持續協助歐洲的藝文及視聽產業以強化自身競爭力的方式，迎向來自新一波的全球化及數位科技對歐洲文化發展的挑戰，尤其是針對數位科技的日新月益

已然改變文化及文創產業發展型態，且跨國就業市場因此門戶大開，將有更多歐洲以外的人力與歐陸人口競爭等現象。再者，如何藉數位科技為歐洲文化產業開發更廣大的欣賞或消費人口，也是「創意歐洲」相較於其前身計畫，更企圖誘發的趨勢。

此外，「創意歐洲」資金的挹注目的雖為鼓勵藝文及文創產業及個人發展，但僅接受藝文組織、文創機構的整體性提案，以此確保獲挹注的產業、領域在各面向發展，將均獲得關照的成果。

筆者參訓的教育暨文化總署 D 司第二處，負責推動「創意歐洲」藝文發展類計畫，另一部份的「媒體發展類計畫」，則由網路通訊暨科技總署（DG Communication Networks, Content & Technology）負責，於此不贅述。就藝文發展類計畫而言，主要含以下工作項目：

1. 文化子計畫

- (1) 跨國合作型計畫：本計畫旨在建立藝文組織或文創產業的跨國合作網絡或夥伴關係，及挹注跨國性巡迴活動，辦理展演、研討或技術開發、觀眾開發兼具的活動。團隊可含歐盟成員國、候選成員國、EFTA 成員國及歐盟鄰近國家的藝文組織或產業，藉以帶動相關國際就業市場的拓展及專業交流；其次，則鼓勵申請團隊辦理的藝文合作活動能夠廣為開發欣賞或消費人口的藝文合作活動；並善用數化科技進行，或流通活動內容，從而為藝文及文創產業開發新的經營型態及市場。
- (2) 專業網絡計畫：同樣以歐盟成員國、候選成員國、EFTA 成員國及歐盟鄰近國家的團隊組成為目標對象，主要以產業間的互動（business to business）為架構，著重發展藝文及文創產業的跨國專業合作及技術交流的新網絡，計畫內容鼓勵包含訓練營、工作坊、研討會、技術研發、政策分析等等。能否藉由這些活動促成藝文專業工作市場的知識、經驗及技術交流，從而刺激跨國就業

市場的擴大，是本計畫的終極關切。

- (3) 新秀推介平台計畫：顧名思義，本計畫即在鼓勵建立可推介藝文及文創新秀的平台，為新秀提供可跨國流通、展示作品的機制，並進一步為其規劃行銷活動，積極提高新秀或新銳的跨國能見度，與「專業網絡計畫」相較，它強調建立「產業對消費者」的互動管道，使新秀經產業的系統化推介策略，促消費者以最具效益的方式認識其作品，為其開發出至少以歐陸為範疇的工作舞台。
- (4) 文學翻譯出版計畫：歐盟區有 24 種官方語言，約 60 種官方認可的地區和少數民族語言，本計畫旨在保存歐陸的文化及語言多樣性，期望藉由鼓勵稀有語言書寫的小說作品（需為已出版但為首次送譯的作品），經多種語言的譯介而廣泛流通於歐陸各地及國際；本計畫同時也要求出版計畫需借助數位科技的優勢規劃行銷或發行活動。此外，凡獲頒歐盟文學獎的作品，也鼓勵申請本計畫的補助。

2. 歐盟文化獎項

- (1) 歐盟文化遺產獎：用以肯定對歐陸文化遺產保存具傑出貢獻的計畫，共分為保存、研究、機構/個人服務，以及教育訓練/意識促進等四個子項。
- (2) 歐盟當代建築獎：為兩年一度頒發的獎項，用以肯定對歐陸當代建築具創新作為及應用技術的計畫，受獎對象兼有事務所或建築師個人，是目前在歐洲建築界最具信譽的獎項。
- (3) 歐盟文學獎：用以表彰透過當代文學創作，對呈現歐洲文化多樣性、豐富度及創意極具效益的作家及其作品。評選主要的標準乃作品是否能超越國界及語言疆界的限制，觸及極為廣泛的讀者。

- (4) 歐洲跨國界音樂獎：每年皆有 10 位得獎者，用以協助歐陸新秀音樂家以優質作品積極開發音樂欣賞及消費族群，並勇於克服國界限制，接近母國以外的聽眾。

3. 歐洲文化推廣專案

- (1) 歐洲遺產標章：此標章的頒發，是為了建立歐盟成員國人民對於「具有歐盟價值」的文化遺產的情感，藉此強化成員國人民對於歐盟的認同感，申請標章的文化遺產將由歐盟及所在地的國家政府選派代表共同審查，以是否「可反映且促進反思歐洲歷史及整合意涵」的考量進行評選，藉以對成員國人民傳達歐盟做為一個生命共同體的真諦；同時也因標章頒發，促進所在地的文化觀光發展。
- (2) 歐洲文化之都：歐洲文化之都的遴選始自 1985 年，每年共有 2 個城市擔任當年度的文化之都，獲選結果均於該年度的四年之前公佈，迄今已超過 50 個歐洲城市獲得頒發。文化之都的遴選旨在標舉歐陸文化的豐富及多樣性，由此提升身為歐盟成員國人民的光榮感。更實際的效益反映在獲選城市將由執委會挹注預算，除了供辦理一整年的藝文活動外，更可進行城市文化地景更新或公共藝術工程，對促進城市觀光經濟極有助益。

(二) 主要業務：跨國合作型計畫案件分析及建檔

筆者報到的第一週主要為拜會 D 司司長、認識工作環境、同仁、閱讀業務資料及處理近用內部網路、資料庫事宜。參訓期間的業務規劃則在報到第二週後，經由訓練顧問集合同期其他類別的見習生統一商談後決定。

由於筆者向訓練顧問說明平日於文化部負責的業務是審查海外文化據點藝文活動工作計畫及研擬對美文化交流策略，訓練顧問評估該單

位較接近的工作內容，並配合筆者報到時間點，決定分配筆者處理「跨國合作型計畫」2015 年獲補助案件的分析及檔案建立；另外，因配合四月底即將辦理 2015 年「歐洲遺產標章」頒布典禮及五月初將於巴塞隆納辦理的「歐盟當代建築獎」頒獎典禮，筆者也獲叮囑需機動支援活動承辦人的籌備工作。

「跨國合作型計畫」的案件分析及檔案建立其實是一體兩面的工作，為應歐洲議會不定調閱「創意歐洲」辦理資料，與日後執委會回溯歷史案件的需求，所有獲補助的案件都需建立為資料庫，小至申請團隊的成員名稱及所在城市，大至獲補助條件與哪幾項補助指標互相吻合的分析，都包含至資料庫的類目之中。

如前述，「創意歐洲」是橫跨七個年度的預算規模，而「跨國合作型計畫」屬於受理一年期的計畫補助資源（其他子計畫則為兩年、三年或四年期的計畫補助資源），因此每年都持續有跨國團隊向執委會遞件申請，2015 年至 2016 年的獲補助案件總計為 80 件，其中 16 件屬大型計畫（larger scale cooperation project），64 件屬小型計畫（smaller scale cooperation project），前者補助由至少涉六國的藝文或文創組織組成的計畫團隊，補助上限每件 200 萬歐元；後者補助至涉六國的藝文或文創組織組成的計畫團隊，補助上限為每件 20 萬歐元，筆者負責分析及建檔的資料群即為小型計畫。

依據「跨國合作型計畫」的補助要點，不論大型或小型計畫，規劃的活動需優先達到某些效益，以符合「創意歐洲」計畫的推動初衷，執委會便以這些效益項目做為是否予以補助的考量條件。效益項目概分如次：

1. 跨國流通性（transnational mobility）：主要指藝文及文創工作者可因此獲得跨國性就業機會，或其完成作品或產品可因此跨國流通、販售；然而執委會更重視的是促成長期、持續的流通網絡，如合作平

台、夥伴關係等，而不僅僅是活動當下發生時所憑藉的跨國執行架構，例如巡迴展演。

2. 觀眾開發 (audience development)：所謂開發，可指深化與既有觀眾的關係、擴大既有觀眾的人口，或多元拓展不同觀眾等。執委會認為愈廣大的觀眾存在，愈代表文化與其接近的程度。觀眾開發也意味著藝文或文創產業活動將欣賞者或消費者的立場、需求也考量在創作或產製流程當中，藝文及文創產業的發展也才能永續獲得來自觀眾的支持。

3. 專業培養 (capacity building)：

(1) 數位化：數位變革 (digital shift) 為當前的文明生活帶來極大衝擊，文化活動的進行也無可避免必須因應如此現象，執委會因此重視申請團隊是否能善用數位科技規劃活動、開發商品或工具、行銷活動、發展專業交流平台，又或者形成開發觀眾的策略。

(2) 新經營模式：新科技同樣也考驗藝文及文創工作者能否跳脫以往創作、產製的框架，開發出更有效而與時俱進的經營模式，為作品的生命週期或產品通路開發、行銷提供有助獲利、自闢財源的途徑，。

(3) 教育與訓練：持續鼓勵藝文及文創界能藉跨國性活動的辦理，提供相關工作者更多元、寬廣的經驗、技術交流管道，從而在交流過程中，協助開發更多的就業機會。

依循以上效益項目，筆者在參訓期間內詳閱了獲補助案件的計畫書，從中分析與效益項目的連結強度，並參照評選委員會的書面意見，綜合整理出可供綜觀各計畫全貌的簡要說明。藉由閱讀、分析及整理計畫內容，筆者除了觀察到極為多樣的藝文及文創產業的發展樣態，也見識到各計畫因需要優先連結以上效益以爭補助，無不在有限的資源及夥伴關係的前提下，絞盡腦汁規劃可發揮多樣綜效的活動架構，有些誠然

為了爭取資金而在論述及活動規劃上稍顯牽強，但的確開展了筆者對於藝文推廣策略的視野及想像，也同時吸收到各藝文領域的新近發展趨勢，如 FabLab、街頭藝術、馬戲藝術、公民藝術家、量子音樂、電競文創等等。

另外，從「跨國合作型計畫」的收件內容及優先欲達效益可知，歐盟執委會並非主要以領域劃分資源的分配，而是著眼於藉強調就業機會開發、跨國合作平台建立、專業技能交流或訓練，及觀眾開發等策略，長遠且整體帶動、強化藝文及文創產業的全方位發展，思考已超越單次性或單目的性獎掖措施的格局；其次，申請團隊因為「創意歐洲」是個不區分補助領域的單一框架資源平台，於是不得不努力與上下游產業或相關領域策略聯盟、集思廣益，完成一份同時利他利己，有助產業整體發展的合作計畫，也應相當有助於催生出泛歐陸的藝文共同體意識，實值我方深思。

(三) 次要業務：總署幕僚作業支援

在「創意歐洲」計畫之外，筆者的訓練單位也需應執委及總署長、副總署長接待訪團或答覆人民來信、議會調閱資料等要求，配合準備背景資料，或草擬信函、匯整政策執行資料等等。這類業務的交辦多屬臨時性，固然發生頻繁，但由幕僚辦公室交辦時多半已有明確立場及固定說明的方式，整體办理流程並不會佔去太多工作時段。

筆者在參訓期間即協助回覆過若干人民來信及準備執委會近年與捷克、西班牙、歌德書院文化合作案的資料，在其他正式人員的引導下，這類次要業務讓筆者反而有機會觀察到不論是中央政府、地方政府，或者如歐盟這類超大型跨國家組織，其幕僚作業有其舉世皆然的共同原則，例如人民陳情的事項雖然瑣碎，必須細心為其連結救濟管道才能避免重覆的來信請求；或訪團的型態或組成極為多樣化，背景資料仍需盡善串連任何有關的業務單位協助匯整且精簡呈現，以利接見的主管在百

忙中能快速瀏覽，不致錯失核心訊息。

(四) 其他活動：內部行政協調活動參與

另一項筆者在參訓期間覺得收獲甚豐的活動，是被納入單位的內部行政協調流程中，從中觀察到單位內工作文化的特性及形成的結果，可概分為以下兩點說明：

1. 處務會議：每週一次的處務會議，通常由處長自執委及總署長聯合召開的會議帶回與處務相關的議題或交辦事項，續由與處內同仁討論後決定處理程序；此外處務會議也是定期檢視工作進度或成果的場合，每週皆會有三位表現出色的同仁獲得表揚；若有進度落後的情形，處長皆採取私下與同仁商談的方式，以平等姿態與同仁討論解決之道，給予同仁相當的尊重與信任。整體而言，筆者的訓練單位工作壓力雖大，但因同仁對工作皆極具責任感及榮譽心，再加上領導的處長、副處長皆是極具幽默感及同理心的主管，因此處務會議的討論總是無一例外地積極而且輕鬆，任務再艱鉅的工作最後總是能迎刃而解，如此工作文化絕對可歸功到同仁的自愛負責及主管務實督導的態度。
2. 共識營：各總署的人事經費中含有辦理「共識營」的項目，筆者於參訓期間即參與了兩次，辦理形式皆為一日的外地活動，採半天會議、半天參訪當地文化設施的流程規劃。此外，共識營並非定期辦理，而是由需要進行業務協調的單位主管及人員提出要求後再予籌辦，目的在於暫時放下日常業務、專注於討論如何改善跨部門間的橫向聯繫，因此活動當日皆命名為 **Away Day**（見下圖，為共識營後成員合照）。

Away Day 的討論都備有事先經跨部門協調好的議題及討論形式，參與同仁除非另有公務行程，否則皆全數出席。在筆者所參與

的兩次活動中，因為有充份的事先規劃，改善橫向聯繫的討論都得到踴躍且切題的回應，最後協調各方也都達成具共識的結論，也皆在回到工作崗位後如實執行，但因為各部門工作繁忙，橫向聯繫若遇到新的分工或歸責不易的業務產生，聯繫不足問題仍然難以避免，此時就必須仰賴具警覺心且工作視野涵蓋較完整的主管隨時以共識營或跨部門會議進行協調。

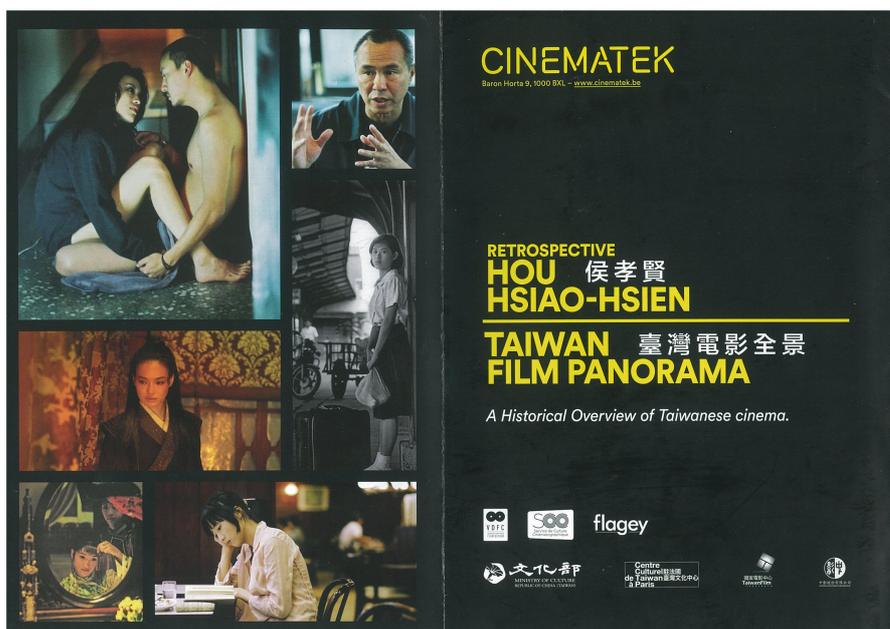


參、 文化部海外文化交流活動觀察

在筆者受訓期間，適逢文化部設於駐法國代表處的臺灣文化中心於布魯塞爾舉辦兩項推介臺灣藝文的年度工作計畫，因此筆者特別把握可第一手觀察文化部海外活動推展情形的機會，出席參與這兩項活動，觀察海外據點業務成果及瞭解海外觀眾反應。第一場活動為與比利時皇家電影資料館合作的「臺灣電影全景暨侯孝賢回顧影展」，第二場則為新銳編舞家暨舞蹈家蘇文琪受邀參演「第 20 屆布魯塞爾藝術節」活動；且因合作單位均屬當地主流藝文機構，除了聲譽卓著外，活動行銷網絡也周延且甚具效益，蘊釀了相當的能見度，即使筆者原先本於個人興趣及服務於文化部文化交流司的職責考量即會前往欣賞，但同時筆者也都受到關注藝文活動的當地友人邀約，探詢是否一同與會，顯見兩項活動經由與當地主流藝文機構合作，並以這些機構為推廣平台，成功地與布魯塞爾的藝文界及主流觀眾群高度嫁接。

一、 臺灣電影全景暨侯孝賢回顧影展

「臺灣電影全景暨侯孝賢回顧影展」活動期間為 5 月 27 日至 8 月 29 日，安排了一連串在布魯塞爾的比利時皇家電影資料館（CINEMATEK）及 Flagey 藝文中心的映演、講座活動及電影劇照展，另外更延伸至鄰近布魯塞爾的安特衛普（Antwerp）辦理小型電影展及大師座談（下兩圖為為本活動摺頁）。



RETROSPECTIVE 侯孝賢 HSIAO-HSIEN

Van het speerpunt van de Taiwanese New Wave groeide Hou Hsiao-hsien uit tot een van de belangrijkste levende regisseurs ter wereld. Hij heeft met zijn kenmerkende contemplatieve stijl een hele generatie beïnvloed.

De cinéaste le plus dynamique de la Nouvelle Vague taïwanaise, Hou Hsiao-hsien est devenu l'un des cinéastes les plus importants du cinéma mondial. Son style contemplatif, reconnaissable entre tous, a influencé toute une génération.

**MASTERCLASS
HOU HSIAO-HSIEN
27.05 - 15:00 / CINEMATEK**
MASTERCLASS WITH HOU HSIAO-HSIEN & SCREENWRITER CHU TIEN-WEN. MODERATED BY OLIVIER ASSAYAS.
PRESALES: WWW.CINEMATEK.BE

**AVANT-PREMIÈRE
THE ASSASSIN (HOU HSIAO-HSIEN)
27.05 - 19:30 / UGC DE BROUCKÈRE**
IN AANWEZIGHEID VAN / EN PRÉSENCE DE HOU HSIAO-HSIEN & CHU TIEN-WEN

**CONFÉRENCE
ÉCRIRE LE CINÉMA - 01.06 - 17:00 / CINEMATEK**
CONVERSATION AVEC HOU HSIAO-HSIEN & CHU TIEN-WEN SUR LEUR COLLABORATION EN TANT QUE SCÉNARISTES.
ANIMÉE PAR WAFA GHEERMAN (UNIVERSITÉ DE LA SORBONNE NOUVELLE, PARIS).
IN SAMENWERKING MET / EN COLLABORATION AVEC SCC

A SUMMER AT GRANDPA'S - 02.06 - 18:00 / CINEMATEK
INLEIDING DOOR / INTRODUIT PAR CHU TIEN-WEN

A TIME TO LIVE, A TIME TO DIE - 02.06 - 19:15 / FLAGEY
INLEIDING DOOR / INTRODUIT PAR HOU HSIAO-HSIEN

THREE TIMES HOU - 05.06 - 19:30 / CINEMATEK
LECTURE BY TOM PAULUS (UNIVERSITEIT ANTWERP)

FILM RETROSPECTIVE - 01.06 > 29.08 / CINEMATEK & FLAGEY

TAIWAN 臺灣電影全景 FILM PANORAMA

Historisch overzicht van de Taiwanese cinema met meer dan 50 films, gerestaureerde versies, lezingen, inleidingen, ... Een unieke kans om de films te ontdekken uit het land dat ons cineasten gaf als Hou Hsiao-hsien, King Hu, Lee Hsing, Tai Ming-liang, Edward Yang en Ang Lee.

Un « panorama » historique sur le cinéma taïwanais avec plus de 50 films, des versions restaurées, des conférences, des introductions, ... Une chance unique de découvrir le cinéma du pays qui nous a donné Hou Hsiao-hsien, King Hu, Lee Hsing, Tai Ming-liang, Edward Yang et Ang Lee.

**CONFÉRENCE
UNE BRÈVE HISTOIRE DU CINÉMA TAÏWANAIS
13.06 - 17:30 / CINEMATEK**
CONFÉRENCE PAR CORRADO NERI (UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3)
IN SAMENWERKING MET / EN COLLABORATION AVEC SCC

**B-Z DOUBLE BILL
TAIWAN CULT MOVIES
26.06 - 19:30 & 21:30 / CINEMATEK**

**TAIWAN FILM PANORAMA
RETROSPECTIVE - 01.06 > 29.08 / CINEMATEK & FLAGEY**

**JUST-NOTICEABLE DIFFERENCES: THE CINEMA OF HOU HSIAO-HSIEN
26.06 & 27.06 / CINEMA ZUID, ANTWERP**
IN ATTENDANCE OF HOU HSIAO-HSIEN AND CHU TIEN-WEN

Two-day symposium (in English), curated by Tom Paulus (Universiteit Antwerpen), with lectures by international experts such as David Bordwell (University of Wisconsin-Madison, USA), Adam Martin (Emory, AU), Cristina Alvarez Lopez (Emory, ESP), Richard Schickel (Geard College, USA), Barbara Reynolds (California Institute of the Arts, USA) and James Udden (Gettysburg College, USA).
INSCRIPTIONS: INFO@SCC.BE / FREE ADMITTANCE FOR STUDENTS
AN INITIATIVE OF THE VLAAMSE DIENST VOOR FILMCULTUUR VZW

**HOU HSIAO-HSIEN RETROSPECTIVE
01.05 > 21.06 / CINEMA ZUID, ANTWERP**

本活動前因侯孝賢導演新作「聶隱娘」入圍了法國坎城影展的競賽單元，並隨後在 5 月 24 日獲得最佳導演獎的榮耀，恰巧為原本即安排在布魯塞爾特映「聶隱娘」的子活動做了最佳暖身及宣傳，特映會當日自活動映前酒會開始，即吸引了當地重要的媒體及電影界專業工作者。



至特映時，位於布魯塞爾市中心極為熱門的播映場地 UGC 影城更進一步湧入對侯導作品不論熟悉或首次接觸的一般大眾，使現場座無虛席（見上圖）。侯導及「聶」片編劇之一朱天文女士於播映前，經由皇家電影資料館的館長 Nicola Mazzanti 的介紹，登台向觀眾致意，現場反應極為熱烈；而片長約 90 分鐘的播映，精巧且完整地交代改編自唐代傳奇小說的女刺客故事，敘事段落清楚，卻也提供觀眾可自我詮釋的解讀空間。全片終了時，席間響起一片肯定的掌聲。

筆者尚參加本活動的另一子活動：侯導作品「童年往事」的播映。影片在當地熱門的藝文機構 Flagey 文化中心播映。Flagey 文化中心前身為創建於 1930 年的比利時國家廣播中心（National Institute for Radio Broadcasting），於 1998 年獲改建並活化為現在的定位與機構。該中心位於布魯塞爾人文活動極為蓬勃的 Flagey 廣場（Place Flagey）邊，設施包含有音樂廳及小型播映間，以主辦各類售票的音樂演出及競賽活動為主要營運內容（摘自 Flagey 文化中心官網），但小型影展及紀錄片播映也頻繁舉行，戶外場地也時常在周末時舉辦露天映演活動，當地民眾參加極為踴躍。



活動當日也安排播映侯導另一部作品「冬冬的假期」，接連兩場除了有 Mazzanti 館長引言，侯導也親自介紹影片拍攝背景及劇情概念，現場約 150 席的場地（見上圖，取自 Flagey 文化中心官網）幾近滿座，絕大多數為當地民眾，

少數臺灣留學生點綴其中。劇情發展至重要轉折處，觀眾均有即時的共鳴，反應良好；映後觀眾間對於較不明白的臺灣文化特色或人際互動情節，也引發彼此討論。整體而言，「臺灣電影全景暨侯孝賢回顧影展」以豐富且時間軸涵蓋完整的臺灣電影內容，完整呈現臺灣劇情片電影演進的軌跡；而如此的內容因為有比利時具代表性及影響力的皇家電影資料館策劃在當地主流場地辦理多型態的推廣活動，使臺灣電影的內涵可以循當地尋常的藝文活動管道傳達給當地民眾或專業界，使臺灣文化品牌建立於無形之中，的確可做為推動海外文化交流的佳例。

二、 蘇文琪「身體輿圖」參演比利時布魯塞爾藝術節

比利時布魯塞爾藝術節（KunstenFestivaldesArts，簡稱KFDA）創立於1994年，每年5月在布魯塞爾舉行，是目前當代藝術界極具指標性的國際藝術節，旨在交流藝術理念之餘，鼓勵參與者獨立思辯、彼此互惠的藝術價值觀，不僅是布魯塞爾藝文界的年度盛事，更提供期待開拓國際視野、市場的藝術家一個有利的舞台。此外，藝術節本身也自製或參與合製節目，2014年蔡明亮的「玄奘」即為該藝術節結合比利時、奧地利、韓國及臺灣等地資源的合製節目，獲得極大的迴響。

2015年受邀參演藝術節的臺灣藝術家蘇文琪是國內近年崛起、受注目度高的編舞家及舞蹈家，經歷過擔任光環舞集舞者、也曾於比利時布魯塞爾當代舞團Kobalk Works工作。2001年起她開始發表獨舞作品，並於2005創立「一當代」舞團，創作結合新媒體、裝置的舞蹈，廣在亞洲、歐洲與不同舞者合作，近期代表作有「Loop Me」、「ReMove Me」、「W.A.V.E.城市微幅」及「Off the Map 身體輿圖」。蘇文琪的作品「迷幻英雌」曾獲第8屆台新藝術獎評審團特別獎，2014年她更通過文化部與歐洲核子研究組織（CERN）的「藝術與科學倍速計畫」甄選，成為將參與Accelerate@CERN駐村計畫的首位臺灣藝術家。

此次蘇文琪獲邀在比利時布魯塞爾藝術節發表的作品是「Off the Map 身體輿圖」，在5月8日到30日的藝術節檔期中，被安排在5月26日至29日的晚間在布魯塞爾Balsamine劇場（Theatre la Balsamine）連演四場，並且是藝術節

主要推薦的兩個節目之一。依筆者登入藝術節官網售票系統的瞭解，這四場演出的票券在開演前兩周幾已售罄，除了可見演出內容順利吸引當地民眾的注意，藝術節平台的推薦與積極宣傳也功不可沒。



筆者欣賞的場次是 5 月 29 日的終場演出，演出場地 Balsamine 劇場是一處經活化再利用的市區設施，前身為比利時 19 世紀時軍營的團練場地，在 1998 年開始整建，並獲得 2003 年巴西聖保羅建築雙年展的銀獎（見上圖，取自劇場官網）。這座場地設有一座可容納約 170 人左右的小劇場，此外尚有一處劇場咖啡館，規模雖小，但風貌上與華山文化創意園區有異曲同工之妙。

演出當天，劇場內觀眾滿座，全程 55 分鐘的舞蹈是舞者肢體與新媒體科技的互動演出；由舞者自吟的中文旁白，清楚傳達舞者因朋友自殺所感受到的衝擊與困惑。雖然現場觀眾多數完全不通中文，但藉由舞蹈及搭配的燈光、視覺變化及旁白的語調，應能明顯感受到哀戚之情；而演後現場發放的中文文本英譯冊，則終讓觀眾在直接欣賞之外，可藉文字介面再次理解演出概念（下圖為蘇文琪演出節目冊封面）。

KUNSTENFESTIVALDESARTS

BOX OFFICE
MEETING POINT
Beursschouwburg
Rue Auguste Orts 20-28 Auguste Ortsstraat
1000 Bruxelles / Brussel
+32 (0)70 222 199 (€0,30/min.)
tickets@kfda.be
www.kfda.be

DANCE - TAIPEI

Su Wen-Chi

OFF THE MAP

08 - 30.05.2015

BRUXELLES / BRUSSEL / BRUSSELS

KUNSTENFESTIVALDESARTS

balsa

就筆者實際觀察，蘇文琪此次參演比利時布魯塞爾藝術節，其本身出色的專業表現，以及積極爭取國際重要藝文節慶做為露出平台，無庸置疑都是可讓文化交流效益事半功倍、高度發揮的要件。而國際重要藝文節慶的行銷操作、觀眾開發策略及藝術家交流機制因成熟完整，在文化部海外據點辦理臺灣藝文推介的年度工作計畫上，確實值得持續加強與這一類藝文節慶的網絡發展，以及增加對傑出青年藝術家在這方面的參演協助；長遠而言，這類個案式的合作實績倘累積到相當程度，將成為我國與國際重要藝文節慶主辦單位洽商在活動中開發特定主題或專有篇幅呈現臺灣藝文的有利基礎。

肆、心得與建議

此次筆者參與歐盟執委會為期三個月的 NEPT 計畫，獲得的參訓心得及建議已在以上各段落提及，在此大致可再分為計畫制度、實際訓練及業務啟發等方面整理說明：

一、計畫制度

我國做為既非歐盟成員國、候選成員國，也非鄰近國家的國際成員，且面臨長期對我國不甚友善的外交環境，能有機會藉由經貿雙邊機制爭取到公職人員赴歐盟執委會見習的機會，實在十分可貴。雖然見習期間僅僅三個月，無法參與到特定政策或業務的形成、執行及成果評估等完整週期，但筆者仍能藉由每日與正式人員的共事及相處，觀察到訓練單位的運作，是如何深受歐盟向來強調和平共榮的理念指導，以此為出發產出各式各樣的政策；並且又如何因為需要兼顧眾多成員國的利益，在資源分配上時時謹慎地與歐洲峰會、歐盟理事會、歐洲議會折衝，同時也與各成員國政府保持互信、互諒的友好關係。這類的考量自日常業務的運作環節中不時展現，對身為在我國中央部會服務的筆者而言，提供相當具參考價值的宏觀視角，在政策方向的構思及牽涉到各關係方的利害評估上，是極佳的精神學習典範。

相對於參訓者對歐盟執委會整體運作精神所獲得的啟發，以筆者觀察，訓練單位業務給予的個人訓練或衍生的文官交流效益是較為薄弱的，因為儘管歐盟執委會具備多方管道招募見習人力，也具備專責部門（即人力暨安全總署）負責管理、接待，但對見習人力的分流或工作分配卻缺乏系統性規劃。

NEPT 計畫所招募的是各國中央或地方政府的公職人員，這類人力通常已具有工作經歷或專業背景，但筆者在開訓首日的說明會卻獲告知，執委會對 NEPT 計畫人力的應用原則，與藍皮書見習生計畫的人力無異，然而後者人力大多為初出校園的學生，不必然具備實務工作經驗，與 NEPT 計畫人力相較，顯然對執委會業務可發生的作用並不同；在分發到各訓練單位之後，卻一律視各單位的業務情形，混用並機動支援，這對 NEPT 計畫人力而言，除不易獲得與自身

專業有關的訓練，也影響 NEPT 計畫原設定可促進「歐盟及各國文官交流」的美意，NEPT 計畫的人力極可能在結訓之後，只累積了較外圍的業務參與經驗，而非專業核心能力的成長。

因此就以上心得，建議未來我國在派員參加 NEPT 計畫前，可與歐盟相關窗口於事前溝通或說明我國人員的受訓旨趣，倘能強調訓練單位需重視我國人員的既有專業及國內所屬單位的業務經驗交流，據以分發至對應性高的訓練單位、予以明確且專責的工作，並搭配成果檢討，我國人員的參訓效益應更能再被提高。

二、 實際訓練

就筆者獲派受訓內容的相關心得，正如前段介紹受訓業務的說明，在深入閱讀眾多獲得「創意歐洲」跨國合作型計畫補助經費的計畫書，以及依循教育暨文化總署對該型計畫設定應達效益項目（跨國流通性、觀眾開發及專業培養）所反覆進行分析的工作，筆者清楚地觀察到歐盟文化政策固然著眼於促進成員國的文化保存、勃興及合作，但更將文化視為一個產業，企圖以「創意歐洲」計畫為其整體發展環境注入具長期性、可循環不息的運作動能，而非為單一目的性的文化活動或片面的文化領域發展提供短暫的財務支持。如此的文化補助策略跳脫了以藝術類別或文化領域，以及活動類規劃為框架的扶植補助思維，更有助於抑或迫使藝文機構、相關專業工作人放下本位主義，改為構思如何讓所隸屬的領域自發想、創作、呈現到行銷等環節都得以兼顧的全方位永續優化計畫。

誠然，這樣以促進產業發展為思考的文化政策，對泛歐洲的藝文發展反而缺乏對於提升文化內涵的關照，但歐洲做為一個保有極為多元文化的沃土，更是一處各色藝文無不想競逐全球能見度的指標性舞台，其蘊藏的文化內涵或顯現的深度、豐富性自不待言，因此或許不必是，也無法是歐盟藉由公部門資源能夠輕易介入、主導或影響發展的議題；再者，畢竟成員國政府的意志仍是歐盟政策運作的憑藉及正當性來源，而「經濟共榮」又是歐盟自前身歐洲煤鋼組

織一路走來的存在初衷，因此若說「創意歐洲」做為一項歐盟文化政策，以產業發展的角度切入規劃、從而執行，旨在鼓勵形成各國文化界在產業上對內雨露均霑、對外則以「歐洲藝文」為品牌一貫推廣的合作共榮網絡，它背後的形成脈絡除了是為因應全球化趨勢及數位科技浪潮所引發對藝文發展的挑戰，另外也納入了歐盟做為一個超國家組織所受到權責限制等考量，可謂既是因為使命，也是因為宿命。

對我國而言，「創意歐洲」可供借鏡的價值在於：它將藝文視為「產業」而企圖以補助政策打造上、中、下游全方位扶植環境的格局，將有助於引導國內藝文發展自以個別團隊或藝術家單打獨鬥的生態，朝至少以「領域」為單位的資源互通、創意共享的模式演進，由此強化藝文界自給自足的能量，更將激發追求純粹藝術成就以外的產業取向思維，由此開發嶄新的營運型態，嘗試催生出可兼顧創作、集資及觀眾的多贏局面，為國內藝文界提供另一種穩健發展的策略選擇；倘能再輔以不論針對藝文人才或欣賞人口都更周延的藝術教育，以及規模相應的藝文消費市場，相信這個策略能發揮更廣大的效益。

三、 業務啟發

筆者於文化部的負責業務為推動臺美文化交流，而此次在教育暨文化總署所受訓練與歐盟文化外交政策並非直接相關，原因在於歐盟執委會在這個面向的分工，與大部份的歐洲國家一樣，仍劃分給主政對外關係的「對外行動服務部」規劃、推動，將文化交流納至外交關係的架構下考量與操作；教育及文化總署則以成員國為主政範疇，所推動的所有政策雖具跨國規模，但仍屬歐盟的內政事務。然而歐盟成員國本身即已構成一個小型國際社會，同時也將候選成員國、EFTA 成員國及鄰近國家視為互動對象，因此整體而言，教育暨文化總署所推動有關歐洲文化保存及交流的政策，在此前提下也形同是以超國家層次的決策結果，另外提供這些國家之間從事文化交流的資源及管道。

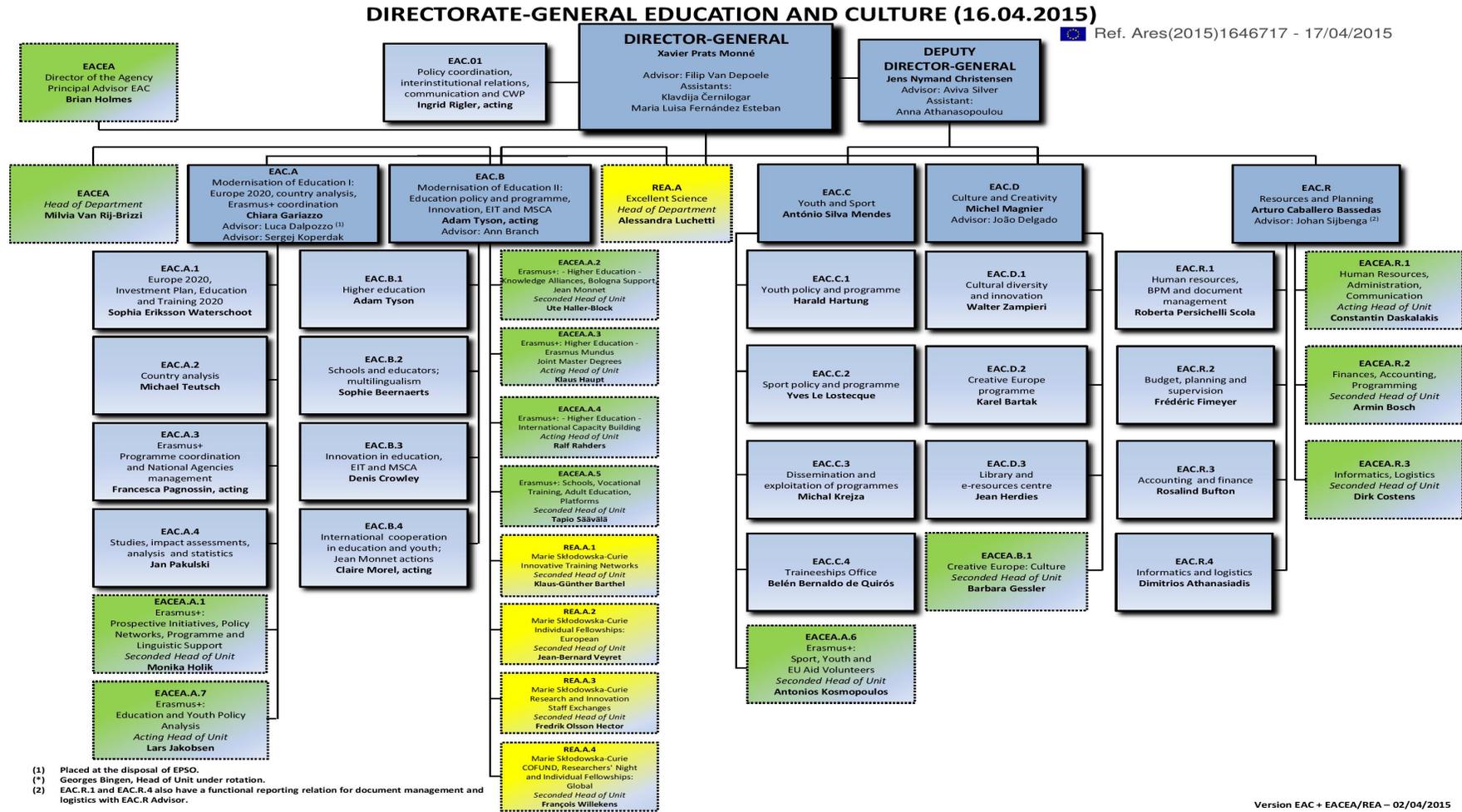
循著上述觀察，筆者在受訓期間內獲派參與的「創意歐洲」跨國合作型計畫雖然直接嘉惠的對象是歐盟成員國、候選成員國、EFTA 成員國及鄰近國家的藝文組織、文創機構，但我國可相對應的民間團隊或公務部門倘能及早尋求與

這些組織、機構共同提出計畫申請補助，且或是依「跨國流通性」及「觀眾開發」的效益考量將計畫執行區域擴大至臺灣地區，我國藝文專業人才及藝文內涵輸出就能因此延伸出一個與歐陸嫁接的平台，藉以直接深入歐洲藝文的核心活動。

此外，筆者在受訓期間自參與的兩項駐法國代表處臺灣文化中心的年度計畫活動也觀察到相似的結果，我國藝文推廣節目若能成功與當地主流藝文機構合作推動，所獲取的活動效益將因為得以嫁接這些機構既有的藝文專業、品牌形象及宣傳管道等資源而大幅提高，且事半功倍；除了可極為深入當地社會，觸及龐大、多元的藝文消費族群，更是以當地藝文界及民情習於接受、瞭解的形式，與之交流臺灣藝文內涵於無形中。「尋求與當地主流機構或組織合作」其實已是文化部海外文化據點向來重視的交流策略之一，由筆者觀察的實例成果證明，這個策略未來更需要持續強化落實。

伍、附錄

一、 歐盟執委會教育暨文化總署組織圖



二、 筆者結訓證明



EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
HUMAN RESOURCES AND SECURITY
Directorate HR.B : Career
Career and Performance Management

Brussels, 17/06/2015

European Commission National Experts in Professional Training Programme

Certificate of end of training

Issued to Mrs Ming-Yi YU

who was in professional training at the European Commission during the period

from 16/03/2015 to 15/06/2015

within DG Education and Culture (DG EAC).

Géraldine DUFORT
Head of Unit

