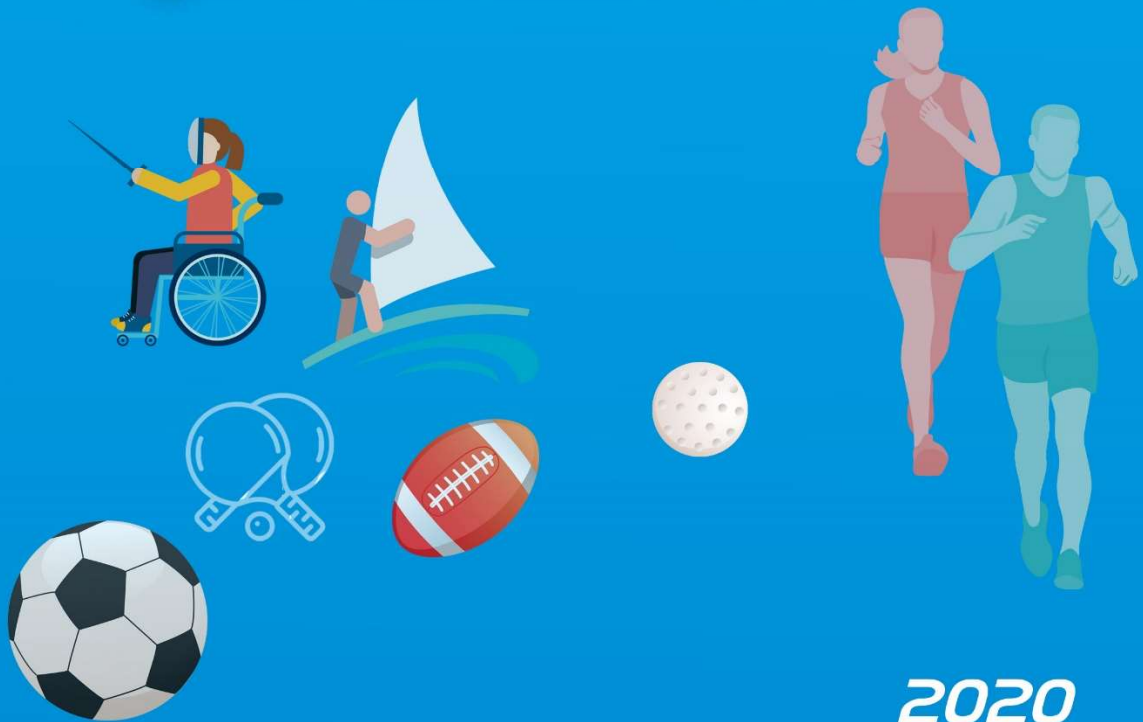




「體育資助計劃」 檢討報告

Report on Comprehensive Review of Sports Subvention Scheme



2020

「體育資助計劃」檢討報告

目錄	頁數
1. 目錄表	2
2. 圖表清單	5
3. 表格清單	6
報告摘要	7
第一章 引言	11
1.1 背景	11
1.2 研究範疇	12
1.2.1 範疇甲：撥款原則、周期和機制	12
1.2.2 範疇乙：資助的調配和資助水平	12
1.2.3 範疇丙：吸引和挽留人才的方法	13
1.2.4 範疇丁：機構管治和監察制度	13
第二章 「體育資助計劃」總覽	14
2.1 「體育資助計劃」的發展	14
2.1.1 體育發展概況	14
a. A類：國際賽事	15
b. B類：代表隊訓練	16
c. C類：發展及培訓活動／培訓計劃暨本地賽事	16
i. 地區體育隊訓練計劃	16
ii. 青苗體育培訓計劃	17
iii. 幼苗體育培訓計劃	17
iv. 培育系統計劃	18
v. 社區體育會計劃	18
vi. 學校體育推廣計劃	19
vii. 本地賽事	19
d. D類：工作人員培訓計劃暨會議	20
2.1.2 「體育資助計劃」的整體成就	20
2.2 康文署為改善體育總會機構管治所採取的現行措施	20

目錄	頁數
第三章 「體育資助計劃」檢討的架構	22
3.1 第一階段檢討	22
3.1.1 第一階段檢討的改善措施	22
a. 體育總會參加在香港以外地方舉行的國際賽事所獲資助金	23
b. 體育總會就提供代表隊訓練所獲資助金	23
c. 提供予清貧運動員的資助	24
d. 營運支出的資助和合資格開支項目的相應資助上限	24
e. 就新納入的合資格開支項目向體育總會提供資助	24
3.1.2 落實第一階段檢討的措施	25
3.2 第二階段檢討	25
3.2.1 本地研究	25
3.2.2 海外研究	25
第四章 為「體育資助計劃」進行的本地研究	27
4.1 本地研究結果	27
4.1.1 問卷調查	27
4.1.2 諮詢主要持份者	33
4.1.3 為聚焦小組舉辦公開論壇	34
4.1.4 從公開途徑蒐集所得的意見	34
4.2 研究的主要結果及具代表性的意見	34
第五章 海外國家體育資助研究	36
5.1 海外國家體育資助模式研究	36
5.1.1 亞洲國家的資助模式	37
a. 日本	37
b. 新加坡	38
c. 南韓	39
5.1.2 歐洲國家的資助模式	40
a. 比利時	40
b. 英國	41

目錄	頁數
5.1.3 大洋洲的資助模式	43
a. 澳洲	43
5.1.4 北美洲的資助模式	44
a. 加拿大	44
b. 美國	45
5.1.5 與香港的體育總會會面	46
5.2 主要結果及範例	47
第六章 討論及建議	
6.1 範疇甲：撥款原則、周期及機制	49
6.2 範疇乙：資助的調配和資助水平	52
6.3 範疇丙：吸引和挽留人才的方法	55
6.4 範疇丁：機構管治和監察制度	58
第七章 結論及未來路向	
7.1 研究所得摘要及建議	62
7.2 對建議的意見	63
7.3 結論	63
7.4 對財政的影響	64
7.5 未來路向	64
附錄 I 曾接受康文署資助訓練的傑出運動員的訓練簡歷及成績舉隅	66
附錄 II 體育總會本地研究問卷	70
附錄 III 體育團體本地研究問卷	74
附錄 IV 諮詢團體名單	76
附錄 V 執行摘要——香港浸會大學就有關香港及其他海外城市或國家的體育總會和體育會資助模式的研究提交的報告	78
附錄 VI 改善措施的擬議實施時間表	80
「體育資助計劃」檢討督導委員會成員	85
致謝	87

2. 圖表清單

	頁數
圖 1： 體育發展階梯	15
圖 2： 對現行撥款周期的意見	29
圖 3： 對現時合資格開支項目的意見	29
圖 4： 「體育資助計劃」的撥款原則	30
圖 5： 向體育總會提供的資助	31
圖 6： 人力資源管理	31
圖 7： 機構管治和監察制度	32

3. 表格清單

	頁數
表 1： 對一筆過和非一筆過資助金的整體意見	28
表 2： 諮詢會蒐集所得意見一覽表	34
表 3： 每個被選取作海外研究的國家／地區的人口	47

報告摘要

背景

1. 香港特別行政區政府就體育發展訂立了以下三個政策目標：
 - (a) 體育普及化
 - 建立持續和普及社區的體育文化，鼓勵不同年齡的市民積極參與體育運動，追求身心健康和培養正面的群體精神；
 - (b) 體育精英化
 - 建立一支精英體育團隊，展示在本地及海外的大型國際體育賽事中的競爭實力，作為年青人的楷模；以及
 - (c) 體育盛事化
 - 推動香港成為主辦不同類型國際體育賽事的盛事之都，藉此促進體育文化，帶來旅遊等方面的經濟效益。

體育總會

2. 在香港，體育總會是政府達致上述政策目標的主要合作伙伴之一。政府向體育總會提供資助，而體育總會則是負責規管相關體育項目的本地體育團體；成立體育總會的宗旨是在本港推廣和發展有關的體育項目，並參與國際體壇活動。這些體育總會通常附屬於相關國際聯會，並獲中國香港體育協會暨奧林匹克委員會（港協暨奧委會）承認為代表香港參與有關大型比賽和國際賽事的唯一正式代表。現時有79個體育總會及體育機構為港協暨奧委會的會員。

體育總會獲提供的資助

3. 體育總會屬非牟利團體。現時，有60個在康樂及文化事務署（康文署）管理的「體育資助計劃」下獲政府提供經常資助金。體育總會亦可透過捐助、商業贊助、會員費和會員募捐獲取收入。在二零零四至零五年度之前，前香港康體發展局（康體局）負責向體育總會提供資助。自康體局於二零零四年四月解散後，轉由康文署負責向體育總會提供資助，使各總會得以推廣及發展相關的體育項目。

「體育資助計劃」檢討

4. 「體育資助計劃」對上一次檢討是在二零一零至一一年度進行，並由二零一一至一二年度起落實措施，加強監管機制和提高體育總會資助水平。二零一八至一九年度預算案演辭公布，康文署會全面檢討「體育資助計劃」，並會按檢討結果，在資源上予以配合。「體育資助計劃」檢討分兩階段進行，由一個督導委員會負責監督，主席為康樂及文化事務署署長，督導委員會之下設有兩個工作小組，協助推行有關工作。
5. 第一階段檢討旨在找出體育總會對現行資助模式的關注事項，並提出建議紓解體育總會的迫切需要，以及為體育總會和市民帶來即時裨益。二零一九至二零年度預算案演辭公布，政府會增撥2,500萬元經常撥款，以及為期兩年的合共3,500萬元的額外津貼，提高對60個受資助體育總會的資助，以供它們參與海外比賽、代表隊訓練、支援清貧運動員，以及其他營運支出。此外，政府亦會一次性地提供1,500萬元資助金，在二零一九至二零年度用於員工培訓、進修或購置器材、改善辦公室設施等。
6. 第二階段檢討旨在檢視本港及海外地區在體育資助、資助計劃管理、吸引和挽留體育總會資深人員等方面的做法，並從四個範疇着手，建議有效措施，以提升及精簡「體育資助計劃」管理工作。該四個範疇分別是範疇甲：撥款原則、周期及機制；範疇乙：資助的調配和資助水平；範疇丙：吸引和挽留體育總會人才的方法；以及範疇丁：體育總會及體育機構的機構管治和監管制度。此項整體全面的調查研究，包括由康文署委聘顧問進行涵蓋八個外國國家的研究及另一項本地研究。本地研究包括三部分，即諮詢體育總會及主要持份者、進行問卷調查及公眾諮詢。在考慮海外研究及本地研究的結果後，督導委員會擬定建議，向民政事務局局长提出切實措施，以提升「體育資助計劃」管理工作及體育總會管治水平。

主要關注事項和建議

7. 根據在二零一八年十月至二零一九年四月期間從不同途徑蒐集所得的海外及本地研究結果，康文署了解體育總會在體育資助方面主要關注的事項，並在制訂建議和改善措施時予以考慮。大多數體育總會關注資助額的調配和資助水平（範疇乙），以及吸引和挽留體育總會人才的方法（範疇丙）。多個總會認為有迫切需要增加海外賽事的資助、檢討合資格開支項目的涵蓋範圍、資助上限和資助水平、加強人手支援；以及提高獲資助員工、教練及裁判等的薪酬待遇。

8. 督導委員會因應檢討的四個主要範疇中所找出的關注事項，並經考慮海外經驗和本地研究收集所得的意見，提出以下15項建議：

範疇甲：撥款原則、周期及機制

- **申請資助的資格**

- 建議 1 -

- 制訂機制以確保體育團體持續符合資格要求才可獲得政府資助，以及考慮加強評核準則，以應付體育界不斷轉變的需要和確保善用公帑。

- **新興體育項目**

- 建議 2 -

- 推行先導計劃，測試如何能有效地支持新興體育項目的推動及發展。

- **撥款周期**

- 建議 3 -

- 推行先導計劃，為體育總會提供跨年度撥款，以便推行跨年度活動，進一步推動體育總會的長遠發展。

- **善用公帑機制**

- 建議 4 -

- 優化撥款機制，清楚訂明體育總會須遵守的程序和規定，並闡明違規的後果。

範疇乙：資助的調配和資助水平

- **資助水平**

- 建議 5 -

- 提供額外資源，提高體育總會合資格開支項目可獲的資助金額，讓在第一階段檢討完成後所推出的新服務得以持續推行。

- 建議 6 -

- 提供更多參與體育的機會，涵蓋基礎級別的初階班，以至需要較高技巧的比賽級別訓練，藉以把體育活動擴大至社會各階層。

- **放寬和重組合資格開支項目**

- 建議 7 -

- 檢討現行合資格開支項目的訂定原則和模式，讓體育總會有更大彈性配合運作需要。

- **儲備金**
建議 8 –
保留儲備金的安排，並且精簡申請使用儲備金的程序。
- **其他收入來源**
建議 9 –
為體育總會提供支援，開拓更多收入來源及向私營機構尋求贊助。

範疇丙：吸引和挽留人才的方法

- **給予體育總會在吸引和挽留優秀員工方面更大自主權**
建議 10 –
提供額外支援，讓體育總會享有更大自主權，策劃人力及人手編制安排，以解決人手問題。
- **對綜合項目體育總會的支援**
建議 11 –
提供額外資源予四個綜合項目體育總會，以增加人手應付繁重的工作。
- **對員工及義工的鼓勵**
建議 12 –
提供更多培訓機會，培養受資助員工、工作人員及義工，並對持續表現良好的人員予以表揚。

範疇丁：機構管治和監管制度

- **機構管治**
建議 13 –
加強港協暨奧委會在監督體育總會機構管治方面的角色。
- **持續專業發展計劃**
建議 14 –
委聘專家、專業機構及相關持份者，為體育總會規劃一系列持續專業發展計劃，並訂定最佳實務指引，以提高體育總會的管理效率和擴大在體育發展範疇的視野。
- **落實各項建議所需的康文署人手**
建議 15 –
在康文署成立專責小組，負責策劃、落實及監察是次檢討所提出的建議和改善措施。

第一章 引言

1.1 背景

1. 體育運動在日常生活中非常重要，而且對社會、個人健康和經濟都大有裨益。香港特別行政區政府認同體育對整體社會的重要性和好處，近年大幅增加投放在體育發展方面的資源。政府除了支持本港的體育發展外，還致力在社區推廣體育、支持體育運動精英化，以及把香港發展為國際體育盛事之都。政府在二零一八至一九年度預算案演辭中公布，「康樂及文化事務署今年會全面檢討「體育資助計劃」。我們會按檢討結果，在資源上予以配合。」（二零一八至一九年度預算案演辭第166段）
2. 自二零零四年四月起，康樂及文化事務署（康文署）從香港康體發展局（康體局）接手管理政府提供資助金予體育總會和體育機構事宜，以供推廣和發展本港的體育運動，並設立「體育資助計劃」。自此，康文署便負責向體育總會及體育機構發放資助金，以供舉辦體育活動、培訓計劃和比賽；體育總會的資助金是以整筆撥款方式發放，而體育機構的資助金則按個別項目發放。目前，中國香港體育協會暨奧林匹克委員會（港協暨奧委會）轄下共有79個體育總會及體育機構會員。
3. 體育總會屬非牟利團體，附屬於港協暨奧委會及相關的國際或亞洲聯會，亦是負責規管相關體育項目的本地團體，成立宗旨是以不同方式在本港推廣和發展有關的體育項目，包括籌辦訓練計劃和比賽，以及培育運動員代表香港參加國際賽事。體育總會除了負責在本港推廣和發展體育外，還選派運動員代表香港參加國際體育比賽，一直肩負推動體育發展的重任。在二零二零至二一年度，共有60個體育總會和24個體育機構透過康文署管理的「體育資助計劃」獲得資助金。多年來，體育總會指出一些關注事項，包括工作量日增且性質愈趨複雜，但員工架構和薪酬卻未能相應增加，以致難以吸引和挽留有能力和具經驗的人員。此外，體育總會認為，目前提供予它們和運動員參加和籌辦體育節目／活動的撥款，並不足以應付日益增加的需求。
4. 因應審計署和廉政公署分別於二零零九年十一月和二零一一年二月提出的建議，康文署已作出跟進，檢討「體育資助計劃」的管理和體育總會的管治，隨後於二零一一至一二年度，加強對體育總會的監管機制，並且提高資助水平。為應對體育界及社會不斷轉變的情況和環境，以及找出可進一步改善之處，政府認為適時重新全面檢討「體育資助計劃」，並於二零一八至一九年度預算案演辭中公布這項安排。二零一八年，康文署就「體育資助計劃」展開全面檢

討，並成立督導委員會，專責監察檢討工作，以及就日後對體育總會和體育機構的資助制訂策略指引。在檢討過程中，蒐集了體育總會、體育機構和主要的持份者的意見。政府的目标是參考檢討結果，加強體育總會的服務及機構管治，提升在體育行政方面的專業水平，從而奠下更穩固的基礎，推動「普及體育」、培育精英運動員，以及把香港發展為國際體育盛事之都。

1.2 研究範疇

5. 為加強體育發展和體育總會的機構管治，以及確保有效運用公帑，康文署分兩個階段全面檢討「體育資助計劃」。第一階段旨在找出體育總會對現行資助模式所關注的範疇，並提出建議紓解它們的迫切需要，為它們和市民帶來即時裨益。第二階段旨在檢討本地及海外地區在體育資助方面的模式，檢討工作主要包括體育總會申請政府資助的資格，以及發放資助的指導原則和發放資助的方式；撥款原則和資助水平；挽留和吸引有能力及具經驗的體育行政管理人員和義工繼續為體育界效力的方法；以及獲資助體育團體所需的良好機構管治和最佳做法。概括而言，檢討工作主要集中在以下四個範疇：

範疇甲：撥款原則、周期和機制

範疇乙：資助的調配和資助水平

範疇丙：吸引和挽留人才的方法

範疇丁：機構管治和監察制度

1.2.1 範疇甲：撥款原則、周期和機制

6. 範疇甲涵蓋撥款原則、周期和機制；體育總會及／或體育機構根據「體育資助計劃」申請政府資助的資格準則和指導原則；以及其他海外國家在下列方面的情況：

- 評估資助建議的撥款原則和指引
- 批出資助金的撥款規則和機制
- 申請撥款的資格準則
- 其他資金來源
- 體育總會績效與資助分配的關連
- 認可及否定資格政策／進出機制
- 撥款周期：每年發放與跨年度撥款

1.2.2 範疇乙：資助的調配和資助水平

7. 範疇乙涵蓋體育總會和體育機構的資助水平，確定不同類型體育項目及／或活動（例如隊際比賽）的資助水平出現差距（如有的話）的因素，包括：

- 合資格開支項目
- 資助類別和最高資助水平
- 贊助策略和相關的協議／宣傳要求
- 儲備金制度和不同資助類別之間的款項調撥

1.2.3 範疇丙：吸引和挽留人才的方法

8. 範疇丙涵蓋體育總會和體育機構為吸引和挽留受資助員工和義工而須採取的做法，檢討事宜包括：

- 為人事開支提供資助
- 受資助職位的最低入職要求和相關的薪酬水平
- 附帶福利，包括薪酬、醫療保險計劃、退休福利計劃、進修基金等
- 委員會成員、工作人員和義工的資歷及培訓要求

1.2.4 範疇丁：機構管治和監察制度

9. 範疇丁涵蓋適用於受資助體育總會和體育機構的監察制度、它們所需的良好機構管治和最佳運作方法，包括：

- 有關業務守則、行為守則和利益衝突的標準要求
- 資助的監察／評估制度（可量化的評估準則，例如關鍵績效領域或其他）及相關的懲罰制度，藉以暫停及／或持續提供資助
- 關於平等、性騷擾等事宜的公共政策指引
- 可衡量的框架，用以評估受資助體育總會或體育機構在機構管治和內部監管方面的表現
- 體育總會／體育機構成立執行委員會的方法

第二章 「體育資助計劃」總覽

2.1 「體育資助計劃」的發展

10. 自二零零四至零五年度起，康文署一直負責以整體撥款及個別項目撥款形式，分別發放體育資助予體育總會及體育機構。整體撥款提供資助予體育總會，以支付人事開支、辦事處開支及體育活動開支。人事開支用於薪酬、受資助職位的退休福利計劃供款，以及按體育總會所舉辦體育活動的規模及範圍所需的其他兼職人手開支。辦事處開支用於營運體育總會辦事處的費用，包括租金及差餉、專業審計師的周年審計費及辦公室行政費用。體育活動開支則用於舉辦體育活動，包括使用康文署設施的名義上場地收費。康文署制訂一項目清單，列明「體育資助計劃」下可獲資助的合資格開支項目，連同各項目的相應資助上限。不同體育活動及賽事各有不同的最高資助金額（佔經評定開支的某個百分比），視乎所舉辦活動的性質而定。康文署與相關體育總會簽訂資助協議，規管以整體撥款形式發放的資助。
11. 一般而言，康文署每年會邀請合資格的體育總會於九月提交附有服務表現指標及所需預算的年度計劃。經評審後，康文署會根據核准周年預算，批撥資助金予合資格的體育總會，並每季發放款項予各總會舉辦不同類型及級別的體育活動，包括海外國際賽事、代表隊訓練計劃，以及在地區體育隊訓練計劃、青苗體育培訓計劃、幼苗體育培訓計劃、學校體育推廣計劃及社區體育會計劃下舉辦的發展及培訓計劃，還有舉辦工作人員訓練及參加國際體育會議等。

2.1.1 體育發展概況

12. 自二零零四年康文署由前康體局接手撥款的行政工作以及設立「體育資助計劃」之後，受資助的活動數目及參加者人數多年來有很大變化。在二零零四至零五年度，57個體育總會獲發放超過1.3億元資助，舉辦約7 700項體育活動，受惠人數約635 000人；而在二零一九至二零年度，則有60個體育總會透過「體育資助計劃」獲得超過3.3億元資助，舉辦10 700項體育活動及預計有750 000個參加者，即資助金額、受資助活動數目和參加者人數分別增加了153%、39%及18%。

13. 現時，「體育資助計劃」的受資助活動可分為四大類別，即A類：國際賽事；B類：代表隊訓練；C類：發展／培訓計劃暨本地賽事；D類：工作人員培訓計劃暨會議。「體育發展階梯」清楚顯示提供予運動員的路徑及培訓機會，金字塔式的分層架構由下而上，帶領運動員攀上最高級別到達體育生涯的頂峰（圖1）。

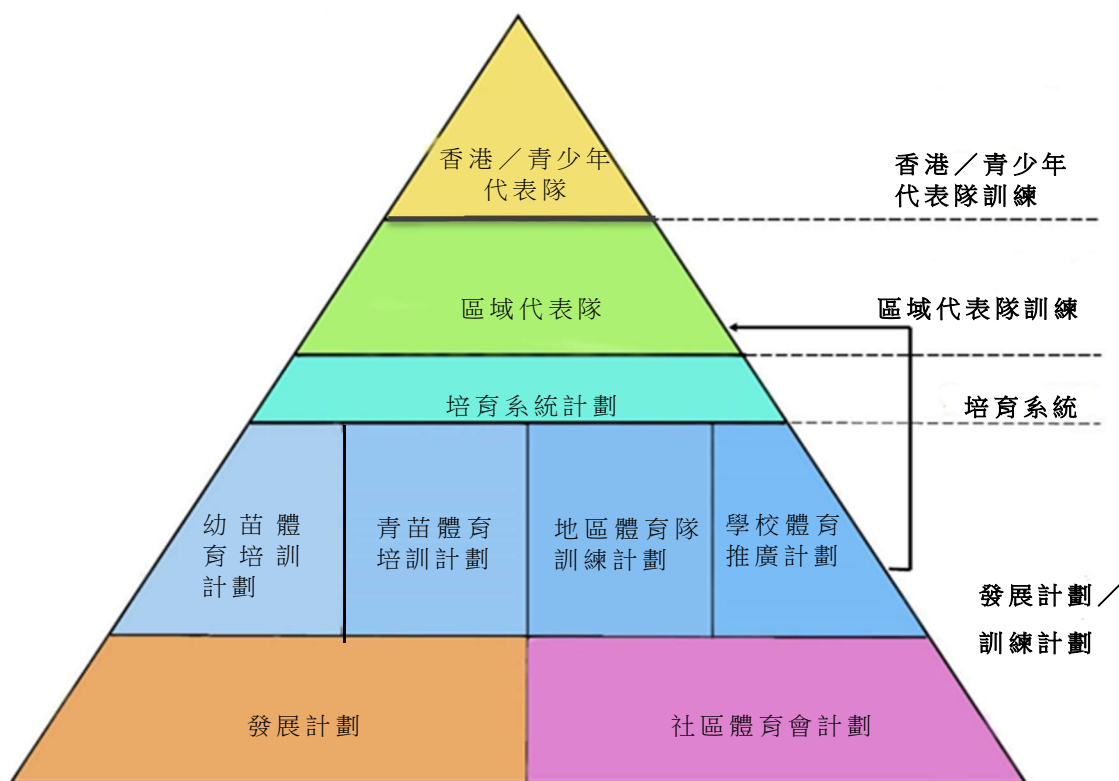


圖 1：體育發展階梯

a. A類：國際賽事

14. A類資助主要是讓香港運動員參加在香港以外地方舉辦的國際賽事，使他們有更多機會參加海外國際賽事，以增加他們參加國際體育比賽的經驗，並提升香港體壇的整體水平。政府鼓勵體育總會和運動員多參與國際賽事，與較高水平的選手切磋技術。康文署在奧運年及之前一年都會增加給予體育總會的資助，支持各總會增加參加國際賽事，有助運動員取得奧運會及傷殘人士奧運會的參賽資格的機會。根據「體育資助計劃」的現行做法，每個體育總會均須在周年計劃訂明擬參加的國際賽事。康文署會視乎撥款情況，以及體育總會在前一年的體育成績和以往獲資助的計劃數目，考慮每個總會的資助金額。因資源有限，現時提供予體育總會及運動員參加在香港以外地方舉行的國際賽事的經費緊絀，不足以支援體育總會參加在周年計劃提出的所有賽事。因此，康文署已收集體育總會對在現行撥款模式所遇困難及關注事項的意見。由於問題迫切，政府已在第一階段檢討採取一系列措施以作紓緩，詳情在第42段再作闡述。

b. B類：代表隊訓練

15. B類資助主要用以支援香港／青少年／區域代表隊訓練計劃。由二零一三年四月起，香港體育學院已跟進支援所有A級¹及「A*級²」體育項目（精英體育項目），而康文署則繼續為香港及青少年代表隊的培訓提供資助，支援香港體育學院未有支援的體育項目，以及精英體育項目的非主流分項。區域代表隊訓練計劃屬於中層至高層次的訓練，亦獲康文署提供資助。在撥款許可的情況下，康文署會資助運動員的全年培訓，以提升其表現。獲資助的培訓包括常規培訓計劃和訓練營。由於資源有限，現時運動員獲得的支援不足，特別在培訓時數方面。康文署在完成第一階段檢討後已推出措施，紓解體育總會及運動員的關注事項及迫切需要，詳情在第52段再作闡述。

c. C類：發展及培訓活動／培訓計劃暨本地賽事

16. C類資助主要用以支援發展及培訓活動，包括地區體育隊培訓計劃、青苗體育培訓計劃、幼苗體育培訓計劃、社區體育會計劃、學校體育推廣計劃及本地體育比賽。部分培訓計劃已設立超過20年，例如乒乓球學院——「新一代」乒乓球訓練班、羽毛球（章別）訓練計劃、青少年足球發展計劃、青少年（男女子）籃球訓練計劃、青少年滑浪風帆推廣計劃及青少年武術普及訓練班等，現時也值得概括回顧多年來的情況，以闡釋運動員的發展路徑，並彰顯這段期間「體育資助計劃」的各項措施及成果。

(i) 地區體育隊培訓計劃

17. 地區體育隊培訓計劃在二零零零至零一年度推出，旨在透過系統化訓練及區際比賽，加深市民對體育運動的興趣、加強市民對地區的歸屬感，並提高各區的體育運動水平。具備指定體育項目基本技術的青少年以公開方式甄選。他們會獲提供循序漸進的訓練，並獲安排參加區際比賽及推廣活動。為配合體育總會的整體發展策略，並在推行地區體育隊培訓計劃上給予更大彈性，「體育資助計劃」為體育總會提供資助，而康文署亦在訂租場地、市場推廣及其他需要指導的方面提供支援。
18. 康文署在二零零零年成立地區籃球及足球隊。經過多年發展，由二零零九至一零年度起，地區體育隊培訓計劃擴大至在18區設立區隊，涵蓋四項運動，即籃球、劍擊、足球及手球，一直維持至今。

¹ 香港體育學院的A級精英體育項目包括田徑、羽毛球、桌球、單車、馬術、劍擊、體操、空手道、划艇、七人欖球、帆船、溜冰、壁球、游泳、乒乓球、網球、保齡球、三項鐵人、滑浪風帆和武術。

² 羽毛球、單車、乒乓球及滑浪風帆運動員持續於國際賽事有優秀表現及有機會於奧運會獲取獎牌，被列為「A*級」精英體育項目。

19. 在二零零四至零五年度，康文署批撥約130萬元予四個體育總會，在地區體育隊培訓計劃下舉辦112項體育活動，受惠的年輕運動員超過5 400人。在二零一九至二零年度，康文署批撥200萬元予該四個體育總會，舉辦240項活動，以大約9 000名運動員為對象。相比之下，資助金額、受資助計劃數目及運動員人數分別增加了54%、114%及67%。地區體育隊培訓計劃深受市民歡迎，有助在地區層面推廣及發展這四個體育項目。

(ii.) 青苗體育培訓計劃

20. 在相關體育總會的支持下，青苗體育培訓計劃於一九九八年由當時的臨時區域市政局首次推行，揀選了五個體育項目（包括羽毛球、籃球、足球、游泳及乒乓球）以先導計劃形式發展。計劃旨在發掘具潛質的年輕運動員進一步接受有系統的訓練，從中挑選表現出眾的運動員加入代表隊及參加國際賽事。運動員以公開方式甄選，並接受循序漸進的訓練，以及獲安排參加區際比賽、訓練營及推廣活動等。

21. 在二零零四至零五年度，青苗體育培訓計劃資助的體育項目有七個，分別是羽毛球、籃球、足球、柔道、壁球、游泳及乒乓球，共有12 100名參加者參與循序漸進的訓練，其中152名有天份的年輕運動員獲選及轉介相關體育總會接受進一步培訓。青苗體育培訓計劃在該年度的總支出約為450萬元。在二零一九至二零年度，康文署向青苗計劃撥出1,400萬元，資助24個體育總會為約29 000名運動員舉辦超過900項體育活動。相比之下，體育總會數目、資助金額及運動員人數分別增加了243%、211%及140%。青苗體育培訓計劃深受市民歡迎，有助在社區層面推廣及發展有關體育項目。除培育大量年輕運動員發展運動潛能外，青苗體育培訓計劃亦發掘及訓練了不少卓越的年輕運動員，他們其後都加入了香港代表隊。在二零一八至一九年度，體育總會挑選了578名有天份的年輕運動員接受進一步培訓，人數較二零零四至零五年度增加280%。

(iii.) 幼苗體育培訓計劃

22. 自二零零四年起，幼苗體育培訓計劃一直由相關體育總會舉辦，並由康文署資助。計劃旨在發掘具潛質的兒童接受進一步培訓，挑選表現出色的運動員參加青苗體育培訓計劃，並給予他們機會參加國際賽事。參加者以公開方式甄選，並接受循序漸進訓練，以便作好準備參加區際比賽及推廣活動等。

23. 幼苗體育培訓計劃在二零零四年推出時只涵蓋足球，逐步加入籃球、手球、柔道及排球。在二零一九至二零年度，康文署向幼苗體育培訓計劃撥出80萬元，資助相關五個體育總會為12 000名年齡主要介乎6歲至14歲的青少年運動員舉辦超過260項體育活動。多年來，計劃協助發掘有體育潛質

的青少年運動員，並透過循序漸進的訓練，使其準備好晉級至青苗體育培訓計劃。

(iv.) 培育系統計劃

24. 培育系統計劃在二零零九至一零年度推出，目的是協助體育總會在發掘和及早栽培具潛質的年輕運動員，讓他們經常有機會以有條理及有系統的方式參加訓練和比賽，從而增強技術和表現。
25. 在二零零九至一零年度，九個體育項目（即田徑、羽毛球、單車、劍擊、划艇、游泳、乒乓球、網球及滑浪風帆）的體育總會參加培育系統計劃，並開始舉辦體育活動，包括推行體育發展計劃、發掘運動員、地區及青少年代表隊的訓練、舉辦本地賽事，以及參加海外訓練及比賽。參加培育系統計劃的體育總會由二零零九至一零年度起逐步增加至二零一九至二零年度的53個。計劃成效按體育總會達致表現指標的情況衡量，例如舉辦的培育活動、招募的代表隊員，以及運動員在國際體育賽事的成績。過去十年，培育系統計劃行之有效，培育了不少運動員，讓他們接受進一步培訓。截至二零一八年十二月，已有3 282名運動員透過培育系統計劃被發掘，晉級至更高級別的代表隊，其中780人已晉級至不同體育項目的青少年代表隊，接受進一步培訓。在二零一九至二零年度，康文署為53個體育總會超過8 500名年輕運動員提供資助。

(v.) 社區體育會計劃

26. 社區體育會是由一群志同道合、熱愛運動的人士組成的非牟利機構，宗旨是推廣「普及運動」及在社區層面促進體育發展。社區體育會接觸廣泛，是培育青少年運動員的理想平台。在該計劃下，康文署協助體育總會成立社區體育會，並資助這些社區體育會為年輕運動員舉辦體育活動，在社區層面鼓勵市民終身參與體育運動。考慮到體育總會人力和資源均有限，康文署亦提供資助予各總會統籌社區體育會計劃。
27. 社區體育會可透過相關體育總會申請「體育資助計劃」的資助，以舉辦體育發展計劃，例如進階訓練計劃、中級訓練、聯會體育比賽及體育工作人員訓練等。每個社區體育會每年最多可遞交四份申請。在二零一零至一一年度，每份為不同年齡人士舉辦體育發展活動的申請，最高資助額增加至22,000元。除提供資助外，康文署亦舉辦特設的管理發展課程，並每半年出版一次通訊，增進社區體育會成員對體育活動規劃及推行的認識，以及分享體育會的管理經驗。
28. 參加社區體育會計劃的體育總會由二零零四年的26個增至二零一九年的31個，而社區體育會的數目亦由二零零四年的205個增至二零一九年的430個，增幅分別為19%和110%。

此外，社區體育會舉辦的體育發展活動由二零零四至零五年度的847個增至二零一九至二零年度的2 350個，參加者人數由二零零四至零五年度的22 500人增至二零一九至二零年度的51 000人，增幅分別為177%和127%。顯著的高增長率在在顯示社區體育會計劃深受市民歡迎，而社區體育會亦有助在社區層面推廣「普及運動」。

(vi.) 學校體育推廣計劃

29. 學校體育推廣計劃由相關體育總會主辦、康文署統籌和資助，並由教育局、香港中文大學及香港浸會大學協辦。該計劃旨在提供多元化的體育活動，讓學生在課餘時間參與，在校園建立體育文化；以及鼓勵學生恒常參與體育活動、提高學生的體育水平及發掘有潛質的學生接受進階培訓。計劃的對象是全港所有中小學及特殊學校學生。
30. 康文署在二零零一年推出學校體育推廣計劃，其下包括七項計劃，即運動教育計劃、簡易運動計劃、運動領袖計劃、外展教練計劃、聯校專項訓練計劃、運動章別獎勵計劃和運動獎勵計劃。
31. 為鼓勵殘疾學生參與體育活動，康文署特別為不同殘疾類別的學生（包括肢體傷殘人士、智障人士、聽障人士、視障人士及自閉症人士）設計了一系列體育訓練計劃，並在二零一八年成立專責隊伍，照顧這些學生的特別需要及身體情況，藉以改良及加強現時為特殊學校殘疾學生而設的體育計劃。此外，康文署亦擬由二零一九至二零年度起為特殊學校學生提供特訂及外展計劃，預計在二零一九至二零年度結束前為41間學校舉辦約220項計劃，參加者人數約為10 560人。
32. 整體來說，隨着「體育資助計劃」多年來發展出豐碩成果，體育總會及體育活動的數目和參與率均大幅上升。在二零零一至零二年度，25個體育總會為超過233 600名學生舉辦了1 188項體育活動，學校參與率為42%。在二零一九至二零年度，47個體育總會為約613 000名學生舉了8 551項體育活動，學校參與率超過88%。與社區體育會一樣，學校體育推廣計劃增長率如此高，顯示我們已成功在校園為學生提供不同級別的全面培訓環境。
- (vii.) 本地賽事
33. 自康文署成為向體育總會及體育機構發放資助的一站式撥款機構後，多年來，體育總會及體育舉辦的本地賽事大幅增加。在二零零四年，本港舉辦了88項國際賽事，讓觀眾及運動愛好者有更多機會欣賞國際體育賽事，引發他們對運動的興趣。在二零一八至一九年度，國際賽事的數目已增加25%至110項，主要包括傳統體育項目，如隊際運動（籃球、足球及排球）、水上運動（龍舟及划艇）、搏擊運動

(柔道及跆拳道)、室內運動(保齡球及壁球)及室外運動(田徑、運動攀登、網球及三項鐵人)等。

34. 為市民大眾而設的本地賽事亦有長足增加。在二零零四年，體育總會為126 400名參加者舉辦了超過270項本地賽事，主要目的是在運動員及觀眾間建立體育文化。在二零一九至二零年度，本地賽事增至506項，參加者人數約為413 600人，兩項數字分別增加了88%及227%，成績令人鼓舞，反映出多年來各項推廣及推行的培訓計劃已見成效。

d. D類：工作人員培訓計劃暨會議

35. D類資助主要用以舉辦工作人員培訓計劃及會議。體育總會的工作人員及裁判獲資助參加本地及／或國際工作人員／裁判課程，以增進他們的專業知識及經驗。此外，體育總會亦獲資助參加相關體育聯會舉辦的國際會議或大型錦標賽會議，使能掌握現代體育發展及趨勢。

2.1.2 「體育資助計劃」的整體成就

36. 由於過往財政狀況緊張，除周期性獲得增補款項作通脹調整，或獲額外撥款舉辦更多國際賽事情況之外，康文署在「體育資助計劃」下發放資助予體育總會的基線撥款額多年大致不變，並無增加。不過，即使財政緊絀，「體育資助計劃」下各項培訓計劃仍為運動員提供大量培育機會，當中不少已成為精英運動員，在國際賽事中取得優異成績，為港增光。運動員在早期最通常接觸到的是培育系統計劃、學校體育推廣計劃及青苗體育培訓計劃。經過體育發展階段不同階段的栽培後，有潛質的運動員會被發掘作進一步培育，或獲挑選接受區域代表隊訓練，然後加入青少年及香港代表隊進行培訓，可參加香港體育學院A級／「A*級」的精英體育項目／體育分項或康文署的其他體育項目／體育分項。**附錄I**載列部分在大規模國際錦標賽和主要賽事中表現卓越運動員的培訓概況及成績。

2.2 康文署為改善體育總會機構管治所採取的措施

37. 自二零零四年開始透過「體育資助計劃」向體育總會提供撥款資助以來，康文署一直透過資助協議中訂明的安排，監察體育總會的表現。資助協議訂明，體育總會承諾舉辦特定的活動，以推廣和發展體育，並遵守康文署的《體育總會申請手冊》所載列的資助指引。指引涵蓋的範疇包括員工及一般行政、發放款項及會計程序、會務守則、採購方法、贊助及宣傳。此外，康文署亦定期進行質素保證檢查，以確保體育總會採用正確的會計程序和遵守資助協議的條款。另外，康文署如發現任何異常情況，會主動與總會跟進及要求作出適當的改善。康文署亦就活動的籌劃事宜與各體育總會

保持聯絡，並會實地視察各項獲資助活動的進行情況，以監察其進度和評估活動所達致的成效。

38. 現時60個受資助的體育總會均按《公司條例》（第622章）註冊，並受該條例的規定約束。體育總會擁有高度自主權及獨立性，並根據《章程細則》訂明的原則及目標營運，運作及管理須符合《公司條例》和《章程細則》。例如，在董事會的角色和職責方面，《公司條例》第465條規定，公司董事須以合理水平的謹慎、技巧及努力行事，並須真誠地以公司的最佳利益為前提行事，以及「適當目的」行使權力。行使董事權力的目的，不論是基本目的或重要目的，均須符合公司的利益。公司董事必須避免個人利益與公司利益發生衝突，並應遵守有關體育項目國際聯會的規則及規例、行為守則及責任。
39. 隨着體育總會獲得的公帑資助增加，提高總會的問責性及監察其使用公帑的情況更形重要。媒體和市民持續對體育團體的良好管治、體育操守和透明度表示關注。社會上非常期望體育總會具備良好機構管治，認為這是獲得公帑資助的重要條件。有關體育的監管措施亦應予以加強，以確保撥給體育總會的資源能以適當、具透明度及合乎成本效益的方式運用。多年來，一直有意見關注體育總會的管治和監管，特別在以下方面：
- (a) 善用資助金；
 - (b) 內部管理，如服務及貨品；
 - (c) 利益衝突；
 - (d) 處理投訴；
 - (e) 透明度及問責性；
 - (f) 甄選運動員；以及
 - (g) 體育總會管理委員會的組成（年齡分布、長期出任成員的問題、接任安排及制衡措施）等。
40. 因應有關「體育資助計劃的管理」的《審計署署長第五十三號報告書》和廉政公署有關體育總會的管治及體育資助計劃的管理的報告所提出的建議，康文署在二零一零至一一年度曾就「體育資助計劃」進行檢討，並由二零一一年四月一日起在管理及監察體育總會運用所得撥款方面推出了連串改善措施。康文署已推出持續優化監察工作的措施，並會繼續推出有關措施，以應付不斷轉變的需求，同時優化體育總會的管治和監察工作。

第三章 「體育資助計劃」檢討的架構

41. 「體育資助計劃」的檢討工作分兩個階段進行，由一個督導委員會負責監督，集中研究四個範疇。委員會下設兩個工作小組，協助推行有關工作。檢討旨在就支持體育總會推動體育發展方面的工作找出有待改善之處，康文署亦藉此機會研究進一步措施及所需資源，以優化體育總會的機構管治及體育行政的專業水平。

3.1 第一階段檢討

42. 第一階段檢討旨在找出體育總會對現行資助模式下的主要關注事項，並提出建議紓解決體育總會迫切需要，以及為體育總會和市民帶來即時裨益。為使香港運動員參賽經驗更加豐富，香港整體運動水平得以提升，政府鼓勵體育總會及運動員踴躍參加國際賽事，與水平更高者競技。據體育總會／運動員反映，有部分家境困難的優秀運動員因經濟問題而無法出外作賽。為減輕體育總會及運動員的經濟負擔，康文署已取得額外撥款，增加對體育總會的資助以供運動員參加在香港以外舉行的國際賽事，增加青少年代表隊及區域代表隊訓練的資助，並加強支援清貧運動員。
43. 第一階段檢討亦全面審視提供予舉辦各項合資格開支項目的資助水平。自從上次在二零一零至一一年度檢討「體育資助計劃」後，合資格開支項目的資助水平一直未有跟隨通脹調整。根據政府統計處的資料，二零一二年至二零一八年第一季的消費物價指數累積增幅為18.6%。體育總會不時在不同場合中表示，合資格開支項目的資助水平低於市場水平。為使資助活動的質和量能保持在預期水平，康文署已按消費物價指數歷年的升幅，調高合資格開支項目的資助上限。此外，康文署亦因應部分體育總會的要求，把專為某些運動項目而設、作特定用途的一些新項目（例如冬季運動項目裝備）列為合資格開支項目。這項新安排有助滿足運動員的實際需要，並能加強對選手備戰和出外作賽的支援。

3.1.1 第一階段檢討的改善措施

44. 第一階段檢討已研究以下資助範疇，並建議盡快落實一系列的改善措施：

- (a) 體育總會參加在香港以外地方舉行的國際賽事所獲資助金；
- (b) 就代表隊訓練向體育總會提供的資助金；
- (c) 向清貧運動員提供的資助金；
- (d) 就營運支出提供的資助金和合資格開支項目的相應資助上限；以及
- (e) 就新增合資格開支項目向體育總會提供的資助金。

(a) 體育總會參加在香港以外地方舉行的國際賽事所獲資助金

45. 為豐富香港運動員的參賽經驗，提升運動水平，康文署鼓勵體育總會及運動員踴躍參加國際賽事，與水平較高者競技。現時海外賽事的最高資助水平是合資格開支項目資助上限的90%。不過，由於財政資源有限，實際撥出的資助金有時會低於最高資助水平，以致有部分家境困難的優秀運動員因經濟問題而無法出外作賽。為減輕體育總會及運動員的經濟負擔，在香港以外地方舉行的國際賽事（A類活動）可獲的資助，已提升至最高資助水平的90%。過半數的體育總會及其香港隊成員可因而受惠。

46. 此外，體育總會及運動員還有機會獲得額外資助，參與更多海外賽事。體育總會可在原定參賽計劃中，加入其他在香港以外地方舉行的比賽。為善用新增撥款，康文署會參考體育總會載於年中檢討的整體管治績效及表現，實行賞罰兼施。年中檢討自二零一一年起實行，力求適時而客觀地按「體育資助計劃」協定的目標及要求，評核體育總會的績效。績效最佳的十個體育總會可獲得較高的資助款額以舉辦較多賽事數目；績效最差的十個體育總會只有較少的撥款舉辦額外賽事。以二零一八至一九年度資助撥款計劃為例，獲資助的海外活動增加90個，惠及45個體育總會及超過1 000名精英運動員。

(b) 體育總會就提供代表隊訓練所獲資助金

47. 不少體育總會及運動員亦反映，康文署現時就香港／青少年／區域代表隊訓練計劃（B類活動）提供的資助金，未能滿足在活動／訓練的數量及實質資助水平方面的實際需要。香港／青少年代表隊訓練計劃的海外活動及本地活動（包括在中國內地及澳門舉行的活動），最高資助水平分別為90%及100%。至於區域代表隊訓練計劃，不論活動是在本地或海外舉行，最高資助水平一律為90%。為滿足代表隊訓練的需求，政府已向體育總會提供額外資源，以供提高訓練

活動的數量及訓練的密度，並且把資助水平提升至相應代表隊訓練的最高資助水平。

48. 區域代表隊的訓練，不論在本地、中國內地或澳門舉行，最高資助水平僅為90%，未能與香港／青少年代表隊看齊。把接受中階訓練的運動員培養成接受高階訓練的精英，極為重要。有見及此，檢討過後，區域代表隊的資助原則與香港／青少年代表隊訓練計劃的看齊，即兩者在海外和本地、中國內地及澳門舉行活動的資助水平，同樣分別為90%和100%。按照二零一八至一九年度資助計劃，改善措施資助超過30個體育總會約3 500名運動員參加70項訓練計劃，藉此加強代表隊訓練，促進體育總會持續發展。運動員增加訓練定必有助提升表現，在大型國際賽事中成績更佳。

(c) 提供予清貧運動員的資助

49. 除推行上述措施加強支援體育總會和運動員外，政府提供予清貧運動員參加國際賽事和海外培訓計劃的支援亦須加強。這方面的最高資助水平已由90%調整至100%。

(d) 營運支出的資助和合資格開支項目的相應資助上限

50. 「體育資助計劃」在二零一零至一一年度進行檢討後，體育總會營運支出方面的資助水平，一直未有隨通貨膨脹調整。根據政府統計處的資料，二零一二年至二零一八年第一季的消費物價指數累積增幅為18.6%。體育總會多次指出，資助水平低於市場水平。為使資助活動的質和量能維持在擬定的服務水平，政府須參考消費物價指數歷年的升幅，調整合資格開支項目的資助上限。在進行第一階段檢討時，康文署以當時的撥款額為基數，加上消費物價指數歷年累積升幅的調整，把營運支出的資助金調高18.6%，讓體育總會能有效提供服務。不過，這項一次性調整資助上限的措施，只是應對二零一二年起累計的通脹。康文署會定期檢討合資格開支項目的資助上限，正視通脹帶來的壓力。

(e) 就新納入的合資格開支項目向體育總會提供資助

51. 據部分體育總會反映，專為特定運動項目而設或作特定用途的新項目（例如冬季衣物／制服、冬季運動項目的特別裝備、用於反運動禁藥的支出），現時並未列入合資格開支項目的涵蓋範圍。為回應上述關注，康文署會在更新合資格開支項目的涵蓋範圍後提供額外資助，以滿足運動員的需要，並加強對選手備戰和出外作賽的支援。

3.1.2 落實第一階段檢討的措施

52. 第一階段檢討完成後，為落實上述改善措施，政府在二零一九至二零年度預算案演辭中公布增撥超過2,500萬元經常撥款及為期兩年合共3,500萬元的額外津貼，提高對60個體育總會的資助，以支持體育總會參與海外比賽、增辦代表隊訓練計劃、支援清貧運動員，以及支付其他營運支出。此外，政府會一次性向體育總會提供一筆1,500萬元的資助金，作員工培訓及進修、購置器材，以及改善辦公室設施等用途。為此政府已預留合共超過5,700萬元，以落實二零一九至二零年度第一階段檢討提出的改善措施。所有在第一階段檢討提出的改善措施，均已如期在二零一九至二零年度實施。

3.2 第二階段檢討

53. 第二階段檢討旨在審視本地和海外地區在四個範疇的做法，分別為撥款原則和資格準則；資助的調配和資助水平；吸引和挽留體育總會經驗豐富員工的方法；「體育資助計劃」管理（包括體育總會和體育機構的機構管治、監察制度和最佳做法）的改善措施。第二階段檢討分兩部分進行，分別是以全港受資助體育總會、體育機構、主要持份者和相關人士為對象的本地研究，以及探討以八個海外國家現行模式的海外研究。

3.2.1 本地研究

54. 康文署在二零一八年十月至二零一九年四月期間進行本地研究，以問卷形式收集所有受資助體育總會和體育機構對體育資助的意見，以受資助體育總會、主要持份者和市民為對象，以面談訪問、公眾諮詢、小組討論等方式進行一連串的諮詢工作。本地研究從各方蒐集所得的寶貴意見，有助康文署制訂可行的改善措施。本地研究的安排詳載於第四章。

3.2.2 海外研究

55. 與此同時，康文署委聘了香港浸會大學為顧問，在二零一八年十月至二零一九年四月期間進行研究，探討海外國家提供資助予體育總會和體育機構的模式。不同國家的體育發展目標／政策不盡相同，顧問選取了八個海外國家進行研

究，找出各地資助模式不同之處作比較，並提出有待改善之處。

56. 選擇八個海外國家作研究對象時，康文署把範圍聚焦在亞洲、歐洲、北美洲及大洋洲這些體育發展成熟而全面的地區之內。這八個國家分別是康文署提議的澳洲、加拿大、新加坡、英國，以及顧問所選的比利時、日本、韓國、美國。最終報告已於二零一九年十一月提交康文署。海外研究的內容詳載於第五章。

第四章 為「體育資助計劃」進行的本地研究

57. 多年來，康文署一直與體育總會、體育機構和相關的持份者緊密合作，致力促進香港的體育發展。體育總會反映了資助金額及人手支援不足；而個別體育總會未如理想的機構管治水平，亦不時惹來傳媒和公眾關注。為進一步促進香港的體育發展，全面檢討資助計劃實在刻不容緩。

4.1 本地研究結果

58. 康文署在二零一八年十月至二零一九年四月期間為「體育資助計劃」進行本地研究。研究分為四大部分：
- (a) 進行問卷調查，收集所有受資助體育總會及體育機構對「體育資助計劃」現行模式和做法的意見；
 - (b) 與體育總會和主要持份者進行面談訪問；
 - (c) 為運動員、家長、委員會成員、受資助員工、工作人員和義工等不同組別人士舉辦公眾諮詢；以及
 - (d) 透過發信及傳真、電郵和康文署網站等電子方式，徵求公眾意見。

4.1.1 問卷調查

59. 問卷的內容針對四大範疇，即「體育資助計劃」的撥款原則、向體育總會／體育機構提供的資助、人力資源管理和機構管治和監察制度。二零一八年十一月，康文署向全港所有受資助體育總會和體育機構（附錄II和III）發出問卷，蒐集意見。全部60個(100%)受資助體育總會在二零一八年十二月三十一日之前交回問卷，蒐集所得意見已於二零一九年一月二十三日的督導委員會會議上匯報，現概述於下文第60至66段。

60. 體育總會的意見

問卷共有18條問題，內容環繞四大範疇。問題大多屬開放式，體育總會可自由表達意見。關於撥款原則的整體意見方面，逾半數的體育總會認為一筆過資助金的模式「有效」或「效用很大」。部分體育總會建議體育發展計劃（C類活

動) 同樣採用一筆過資助金的模式, 令資助安排更具彈性(表1)。撥款周期方面, 54個體育總會(90%)認為現行的撥款安排「尚可」、「有效」或「效用很大」(圖2)。至於現時合資格開支項目的涵蓋範圍, 37個體育總會(62%)認為「尚可」、「大致充分」或「非常充分」。有體育總會強烈要求提高個別項目的資助上限, 以及擴大開支項目的涵蓋範圍, 以配合現今的需要(圖3)。

一筆過和非一筆過資助金						
資助活動	效用很大 (%)	有效 (%)	尚可 (%)	效用不大 (%)	效用極微 (%)	沒有意見 (%)
一筆過資助金						
AI 類	10 (17%)	31 (51%)	10 (17%)	3 (5%)	0 (0%)	6 (10%)
BI 類	11 (18%)	33 (55%)	9 (15%)	4 (7%)	0 (0%)	3 (5%)
BII 類	8 (13%)	25 (42%)	8 (13%)	4 (7%)	0 (0%)	15(25%)
DI 類	5 (8%)	35 (59%)	11 (18%)	6 (10%)	3 (5%)	0 (0%)
DII 類	6 (10%)	31 (52%)	12 (20%)	9 (15%)	2 (3%)	0 (0%)
非一筆過資助金						
C 類	6 (10%)	24 (40%)	16 (27%)	6 (10%)	0 (0%)	8 (13%)
註： AI類 - 在香港以外地方舉行的國際賽事 BI類 - 香港代表隊／青少年代表隊訓練 BII類 - 區域代表隊訓練 DI類 - 工作人員訓練 DII類 - 會議及研討會 C類 - 體育發展活動						

表 1：對一筆過和非一筆過資助金的整體意見

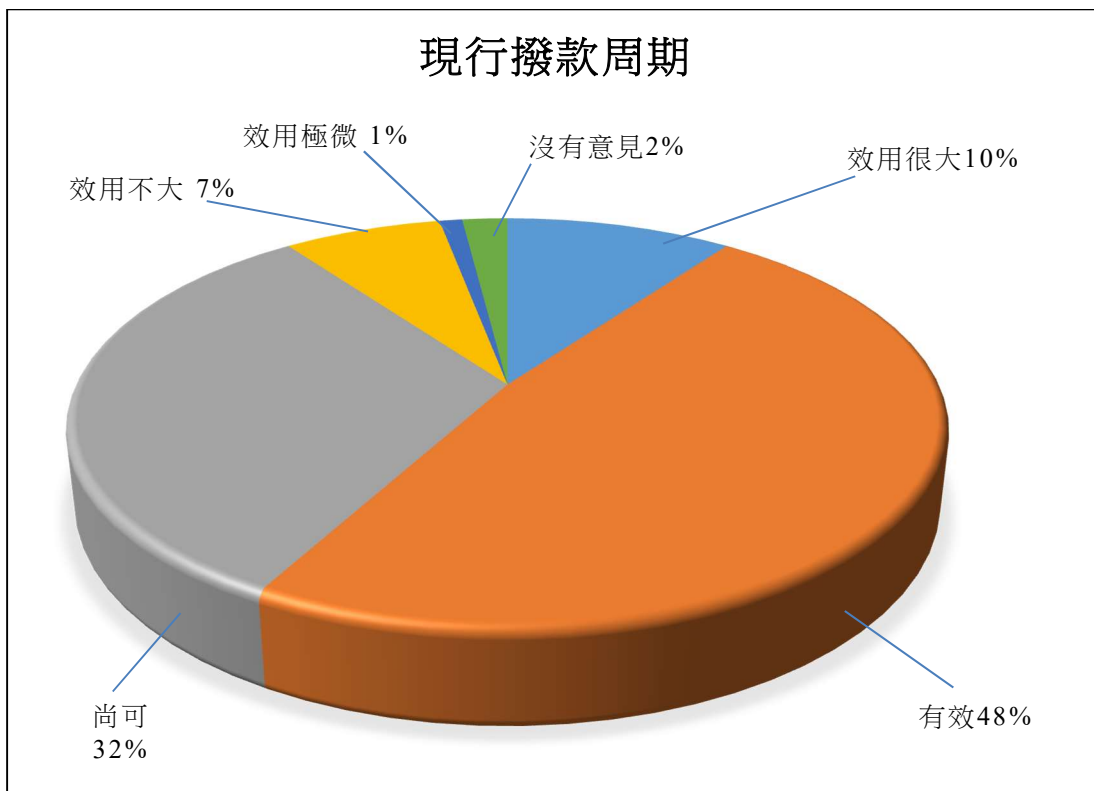


圖 2：對現行撥款周期的意見

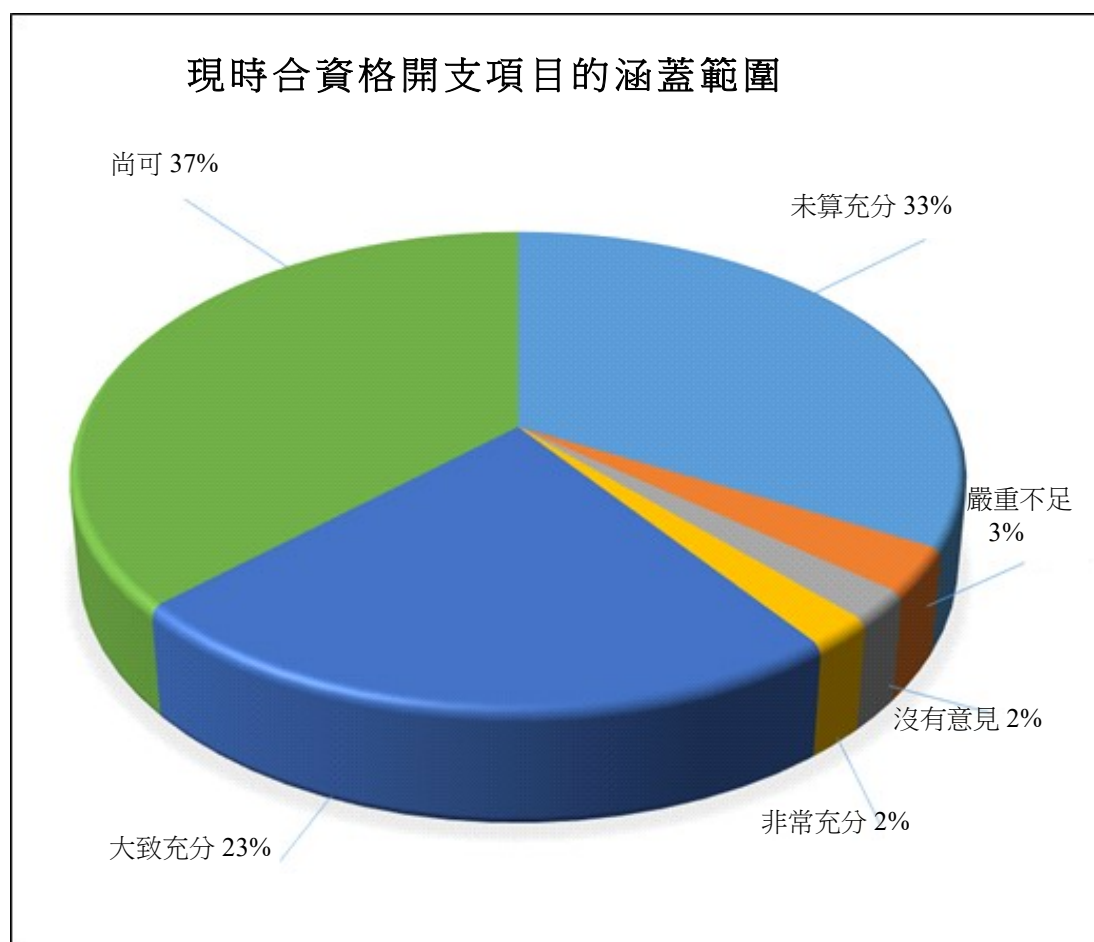


圖 3：對現時合資格開支項目的意見

61. 「體育資助計劃」的撥款原則（圖4）

體育總會當中，40個(67%)支持把撥款周期由一年延長至兩年或以上，其餘則對改變周期表示保留，或沒有表達具體意見。只有24個體育總會(40%)贊成藉設立機制改善體育總會的機構管治和績效。至於接受非受資助體育總會／體育機構申請資助以參加高水平海外賽事的建議，有23個體育總會(38%)支持，21個(35%)反對。贊成者認為，此舉能鼓勵運動員踴躍參加大型賽事，有助提升本地運動員的水平。對此有保留的體育總會，則對非受資助體育總會承擔責任的能力、申請準則和認可機制、安全標準等有所疑慮。

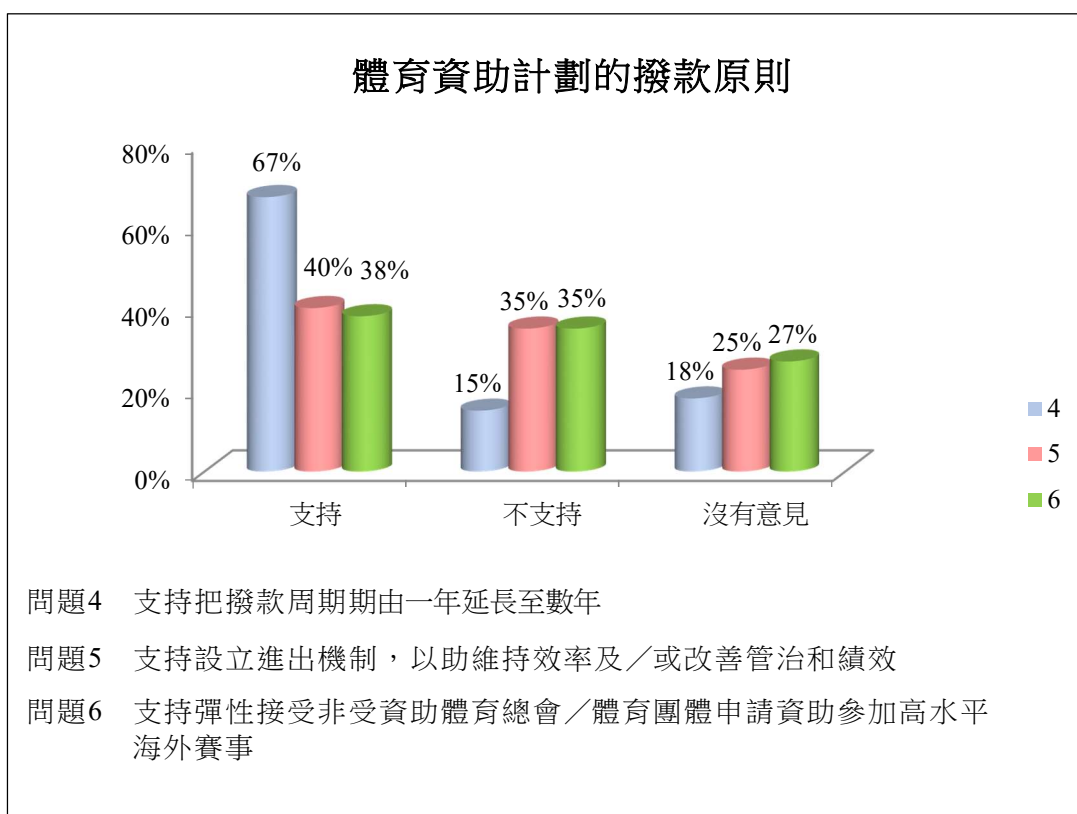


圖4：「體育資助計劃」的撥款原則

62. 向體育總會提供的資助（圖5）

大部分體育總會（52個，即87%）支持增加在香港以外地方舉行的國際賽事（AI類活動）的資助金，尤以隊員眾多以致財政負擔相對沉重的隊際項目為然。此外，46個體育總會(77%)支持減輕清貧運動員在培訓和參賽方面的經濟負擔。事實上，部分體育總會已為經濟上有真正需要的運動員提供額外資助。

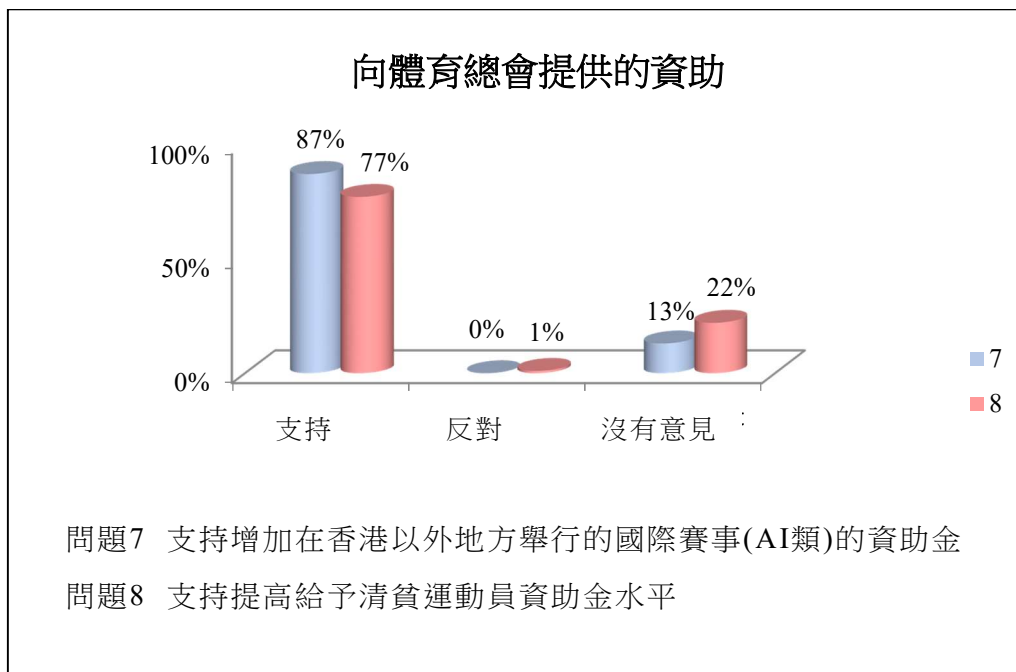


圖 5：向體育總會提供的資助

63. 人力資源管理 (圖 6)

人力資源管理方面，當務之急是提供誘因，吸引和挽留體育總會的人才。45個體育總會(75%)表示在招聘受資助員工方面遇到困難，52個(87%)認為挽留員工極為困難。大部分體育總會認為，不設增薪、晉升無望，加上欠缺培訓、福利匱乏，是引致人手流失率高的最大原因。至於提高退休年齡，對在職員工來說似乎無關重要。38個體育總會(64%)雖然支持提高退休年齡，不過認為薪酬結構和晉升架構才是挽留經驗豐富員工的重點。

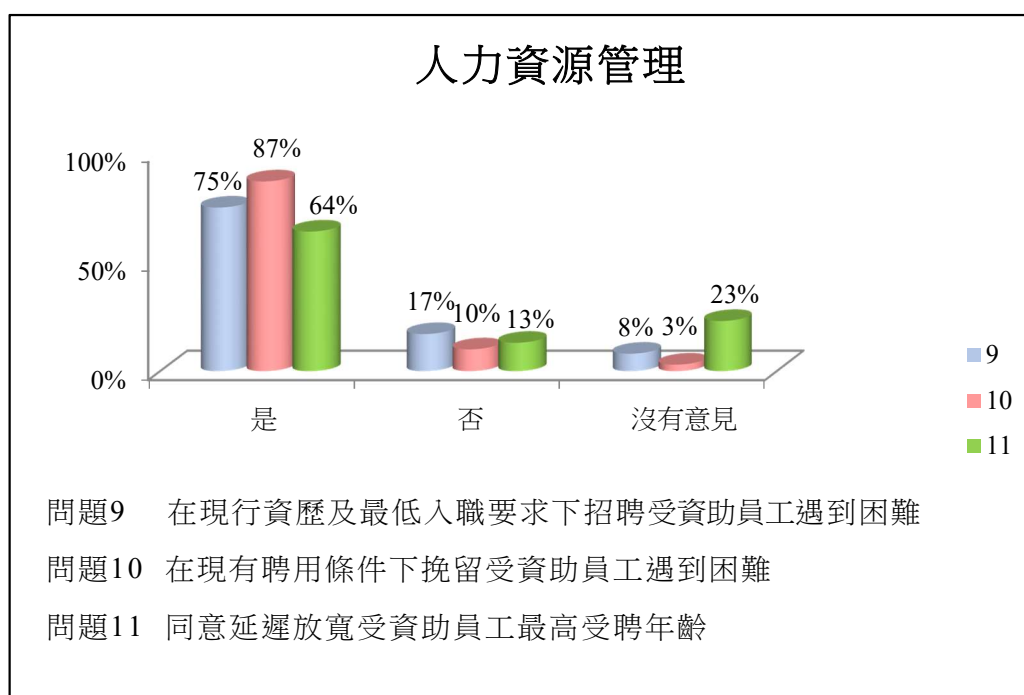


圖 6：人力資源管理

64. 機構管治及監察制度 (圖7)

善用政府撥款方面，34個體育總會(56%)認同體育總會的財務管理及內部管治均有改善空間。許多體育總會(尤其是只有兩名員工的小型體育總會)在遵辦相關的會計及採購規定方面都有困難。負責精英運動項目的體育總會也表示，其人手雖然相對充裕，但是以現有員工架構亦幾乎無法應付政府就機構管治及遵辦內部規定所設的嚴格要求。員工流動率高，不僅令行政工作難以順暢執行；管方還要加派人手訓練新員工執行相關的會計及採購程序處理工作，令人手短缺問題更加嚴峻。

65. 改善體育總會的機構管治方面，不足一半受訪團體(即26個體育總會(44%))認為有改善空間。至於選拔運動員代表香港出外比賽現行的遴選機制，23個體育總會(38%)表示沒有意見。部分體育總會認為遴選的方式應公平及具透明度，有些則認為現時採用的遴選方式已屬公平透明。至於上訴機制亦必須不偏不倚。另外，董事會／執行委員會的組成及現有選舉機制方面，21個體育總會(35%)認同有改善空間，共有39個(65%)認為無須改變或沒有提出意見。此外，34個體育總會(57%)表示對會員制度及取錄要求沒有意見。

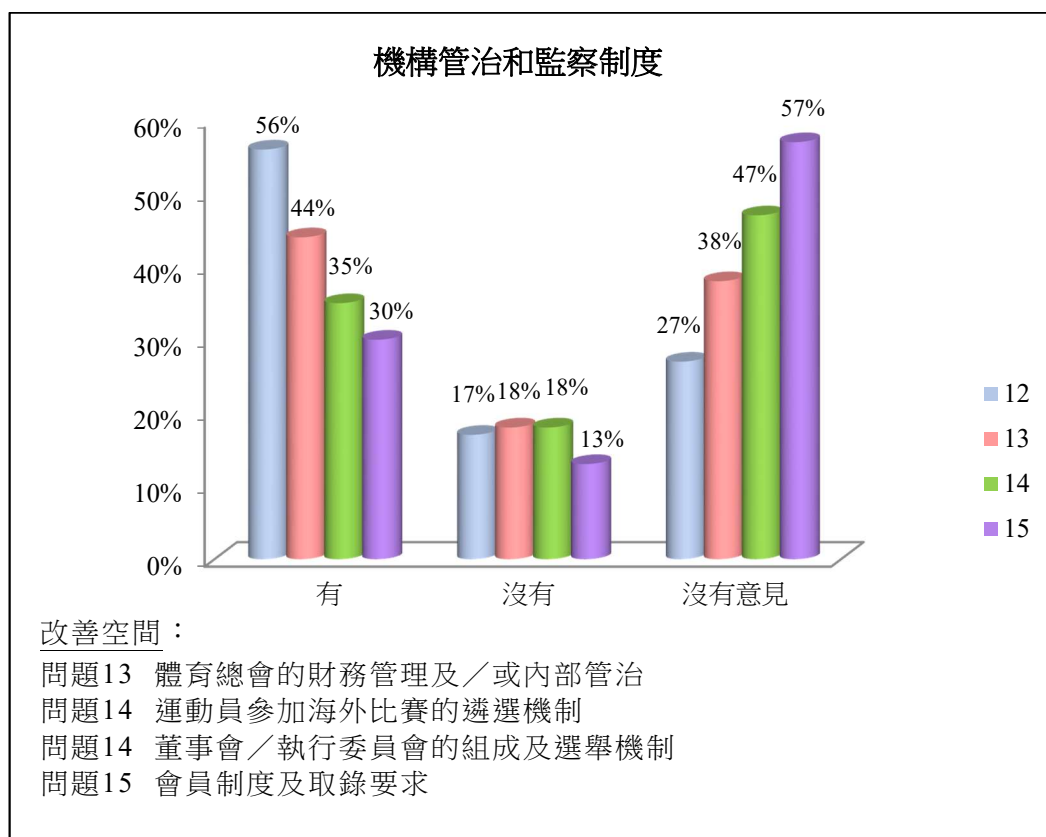


圖7：機構管治和監察制度

66. 體育總會認為，既然所有體育總會均已根據《公司條例》註冊，內部管治應受其《章程細則》所約束。有些體育總會認為管治屬內部事務，政府不宜干預，亦有部分建議增加董事會成員的人數。另有體育總會則認為康文署或其他專業團體可提供指引以作參考，並定期舉辦有關機構管治的課程，以助加強內部控制及監察。體育總會亦感謝康文署近年安排香港董事學會提供有關管治的訓練活動及研討會。研討會卓有成效，體育總會希望日後推出的訓練課程能繼續滿足所需。

4.1.2 諮詢主要持份者

67. 在二零一八年十一月至二零一九年二月期間，康文署透過面談訪問蒐集主要持份者的意見，當中包括港協暨奧委會、香港體育學院、香港康樂管理協會，以及隊際運動、球拍類運動、水上運動、殘疾人運動及學校體育等各類項目的體育總會，合共與21個團體的持份者進行個別面談訪問（附錄IV）。
68. 康文署在諮詢期間蒐集了持份者對四大範疇的觀點和意見。對於「體育資助計劃」的撥款原則及申請資格方面，受訪團體大多滿意現行的撥款原則，對於改善措施、監察制度及推出懲罰制度亦表示歡迎。資助水平方面，許多受訪團體支持把撥款周期延長至兩年或三年，以利規劃長遠的發展策略。不過亦有受訪團體對此有所保留，表示滿意現行安排。
69. 人力資源管理方面，特別是受資助員工的員工編制和薪酬架構，在研究的四大範疇中最受關注。許多受訪團體建議透過增薪挽留經驗豐富員工，並向當中有貢獻及忠誠者發給獎勵，以示嘉許。另有受訪團體建議彈性處理內部晉升，提升員工的滿足感，並提供晉升機會。
70. 機構管治及監管方面，受訪團體支持提高機構管治的專業水平並加強監管，尤以遴選運動員及加強董事會管理等管治事宜為然。受訪團體一致認為董事會、執行委員會成員及高層職員應增進管理知識，同時也感謝康文署近年致力安排香港董事學會提供有關管治的訓練活動及研討會，希望康文署能提供更多訓練活動，以配合不同的需要。

諮詢體育總會及主要持份者

體育總會／ 主要持份者的數目		研究範疇				
		撥款原則、 周期及機制	資助的調配和 資助水平	吸引和挽留人 才的方法	機構管治和 監察制度	其他
體育總會	16	7	2	16	11	3
主要持份者	5	2	-	4	4	-
總計	21	9	2	20	15	3

表 2：諮詢會蒐集所得意見一覽表

4.1.3 為聚焦小組舉辦公眾諮詢會

71. 二零一九年二月至四月期間為不同的聚焦小組共舉行五次公眾諮詢會。首三次的論壇的對象是體育總會的幹事、執行委員會及／或董事會成員、受資助員工、運動員及其家長、教練、工作人員、義工等，共有53個體育總會及兩個體育機構報名參加。在四個研究範疇中，以「人力資源管理」之下的「吸引和挽留體育總會人才的方法」（範疇丙）及的「體育總會的機構管治和監察制度」（範疇丁）最受關注。
72. 此外，康文署為香港體育學院及香港精英運動員協會的精英運動員先後舉辦兩次諮詢會，讓運動員能透過體育總會以外途徑，直接提出關注的事項。他們主要關注為代表隊／預備代表隊訓練及比賽的場地支援；訓練器材的供應以及教練、裁判和物理治療師提供的支援服務、教練培訓的優化；裁判訓練；提供挽留受資助員工的方法等。

4.1.4 從公開途徑蒐集所得的意見

73. 二零一九年一月至二月期間，康文署邀請市民來信或透過專設網頁表達意見。蒐集所得意見主要涉及「吸引和挽留人才的方法」（範疇丙）及「體育總會的機構管治和監察制度」（範疇丁）。

4.2 研究的主要結果及具代表性的意見

74. 調查結果顯示，體育總會高度關注「資助的調配和資助水平」（範疇乙）及「吸引和挽留人才的方法」（範疇

丙)。對隊際運動項目的體育總會來說，由於隊員人數眾多，經濟負擔沉重，因此參與在香港以外地方舉行的國際賽事活動費用資助不足的問題，尤其嚴峻。受訪的綜合項目體育總會表示，工作量不斷增加，綜合項目因性質特殊而工作相對複雜，人手不足，問題十分令人關注。這些體育總會要求增加在香港以外地方舉行的國際賽事的資助水平。至於人力資源管理方面，受資助員工流失率高，主要是員工沒有增薪及沒有晉升制度所致。

75. 根據面談訪問蒐集的意見，持份者主要關注的範疇是「吸引和挽留人才的方法」（範疇丙）及「體育總會的機構管治和監察制度」（範疇丁）；在研究的四個範疇當中，這兩個也是最多人透過公開論壇及公開徑途表達關注的範疇。
76. 本地研究向受訪團體蒐集得來的意見，對檢討非常有用。讓我們了解到體育總會對挽留人才至為關注，因此康文署認為有必要解決這個問題。此外，有需要在體育資助方面提供額外資助，尤以隊際運動項目和綜合項目體育總會為然。由於資助涉及運用公帑，因此必須提升體育總會的機構管治和監察制度，以及為委員會成員、受資助員工及志願工作人員提供更多特別設計的培訓課程。

第五章 海外國家體育資助研究

5.1 海外國家體育資助模式研究

77. 康文署委託浸大擔任顧問，在二零一八年十月至二零一九年四月期間就八個國家對體育總會和體育機構提供資助的模式進行研究。為了探討提供體育資助的機制和模式，研究挑選了八個在體育發展方面具佔領先地位及／或背景與香港相似的海外國家，其中三個在亞洲（日本、新加坡和南韓）、兩個在歐洲（比利時和英國）、兩個在北美洲（加拿大和美國），以及一個在大洋洲（澳洲）。部分國家（例如加拿大、比利時和英國）的不同地區／州份都有各自的資助政策。因此，顧問從上述三個國家挑選了其中一個地區作為研究範例，包括加拿大卑斯省、比利時法蘭德區和英國英格蘭。
78. 顧問以閱覽網上資料的方式進行研究，從不同來源（包括政府、體育總會和其他體育團體的網站）取得資料，所得數據用於對每個國家在精英運動和普及運動方面的資助作出比較分析。由於語言隔閡（例如有關日本和韓國情況的英文資料不足）及發布政策的透明度有限，研究遇到了一些限制。顧問通過與每個國家的業內專業人士（包括政府人員、體育總會的 대표和學者）磋商和頻密溝通，使困難得以克服。
79. 除了海外研究，顧問還訪問了香港六個體育總會的高級行政人員，以蒐集補充資料，以便與其他國家作比較。通過找出強項和弱項，並整合這些海外國家與香港在體育資助模式和資助水平上的差異，可得出寶貴資料，有助找出香港在資助模式方面的不足之處和須改進的地方。
80. 顧問已就八個海外國家對體育總會及體育機構的資助模式進行研究，並完成一份詳盡報告，摘要載於附錄V，以供參考。此外，下文摘錄了每個國家的一些有用資訊及良好做法，作為分析和重點工作框架，為推行改善措施提供參考。香港常用的「體育總會」(national sports association)英文一詞，並非被選取作海外研究國家所一致採用，在比利時法蘭德區稱為 sports federation，在英國英格蘭及美國稱為 national governing body，在新加坡稱為 national sports association，在日本及南韓稱為 national sports federation，而在澳洲及加拿大卑斯省則稱為 national sports

organisation。不論用甚麼詞彙，這些體育總會都是在國際間代表其本國參加相關運動的唯一國家機構，且須有穩健財務及良好管治。

81. 除新加坡及英國外，其餘國家大多有特定法例規定政府和體育總會對體育業界的責任和承擔。新加坡的體育總會須註冊成社團及慈善團體，從而受到《社團法令》(Societies Act)和《慈善法令》(Charities Act)的規管。同樣，英國的體育總會亦受到規管商業實體的法例約束，而英國並無體育法例。

82. 為方便比較八個海外國家對體育總會的資助水平，資助金數字已全部折合成港元。然而，研究所示八個海外國家的資助金額或包括資助金以外的撥款（如資本開支和設施管理等），因此只可作粗略參考。

5.1.1 亞洲國家的資助模式

83. 是次研究選定三個亞洲國家作為對象，分別是日本、新加坡及南韓。新加坡與香港背景相似，因此是康文署建議的其中一個國家。另一方面，顧問則建議日本及南韓，因為這兩個國家在區內的體育發展方面成績理想。

a. 日本

84. 在日本，Japan Sports Agency(JSA)是負責體育資助的主要管治機構。JSA於二零一五年由日本政府成立，屬於日本文部科學省⁴轄下的半官方機構。JSA批撥資助金予Japanese Sports Council (JSC)，而JSC則負責分配體育推廣資助、進行體育科研及支持改善精英體育運動的國際競爭力。JSC透過日本奧林匹克委員會（日本奧委會）向體育總會發放資助，以促進精英體育運動的發展。在普及運動方面，JSA透過日本體育協會向體育總會發放資助，而日本體育協會則負責推廣國民體育運動、加強國內體育競賽及推廣終身運動。

85. 在日本，體育總會必須為日本奧委會／日本殘疾人奧林匹克委員會及日本體育協會的官方成員，方可領取政府資助。資助金額取決於幾項因素，包括在奧運會或大型國際／世界錦標賽中獲獎的潛力、在奧運會中贏取的獎牌數目、培養人才增強國際實力，以及體育總會遵從日本奧委會要求的

⁴ 文部省在二零零一年與科學技術廳合併成文部科學省後，一直負責管理核心體育政策，包括學校體育及終身運動。

情況。日本並無正式制度評核體育總會，但JSA及JSC會每年檢視體育總會的表現，並採取計分制度計算體育總會的排名，決定來年各體育總會可獲的資助金額。資助金每年發放一次，所有未用款項必須按年退還JSC。然而，JSC無須向作為主要管治機構的JSA退還未用款項，而可把款項留待來年發放。如有體育總會違反資助指引，將會暫時停止獲發資助金。

86. 日本所有體育總會均為獨立機構。每個體育總會在辦事處組織架構、人手及服務方面各有規例，亦各自訂立行為守則。在二零一七年，日本共發放總額逾22.93億元的資助，分配予55個體育總會及日本奧委會六個附屬會員。

b. 新加坡

87. Sport Singapore(SportSG)是法定委員會，負責向新加坡的體育總會提供資助。SportSG旨在提供更多機會讓國民參與和接觸運動、促進包容和共融，以及更廣泛發展人才。SportSG亦負責投資精英體育發展項目，並資助體育人才和專業人員。SportSG作為國家體育機關，與公私营的夥伴廣泛合作，透過體育運動提升市民的生活質素。SportSG根據《願景2030》(Vision 2030)⁵，即政府在新加坡推廣體育文化的策略性願景，在二零一四年推出「躍動新加坡」(Active Singapore)，這是SportSG推動大眾參與體育的項目，並已招募160萬人（新加坡人口的40%）成為轄下各註冊體育會的會員。

88. 在新加坡，政府會每年評審資助體育總會的撥款，但資助金會以跨年度、按年或目標為本的方式提供。資助水平一般取決於多項因素，包括體育總會是否與SportSG《願景2030》的核心價值（「團結就是力量」、「熱愛體育」及「關愛他人」）一致；是否達致協定的關鍵績效指標；是否具備管治及執行能力；以及是否已就有關體育項目訂立妥善而又獲會員支持的發展計劃。另一方面，目標為本的資助以非整筆形式發放，用於特別活動或項目。資助水平取決於活動性質，例如屬精英體育運動或普及運動；以及體育總會的業務能力、財務及管治等。由於每個體育總會的需要、情況及重點範疇不同，Singapore Sport Institute(SSi)及SportSG會按個別情況釐定資助金額。

⁵ <https://www.sportsingapore.gov.sg/About-Us/Vision-2030>

89. 為開拓更多其他資金來源，SportSG鼓勵體育總會減少對政府資助金的依賴，SSI亦強烈建議體育總會自給自足。政府資助佔體育總會每年預算的百分比介乎20%與90%之間。由於較新興體育項目的體育總會需要政府給予更多支持，因此政府提供的資助亦給予較大彈性，最高資助水平達90%。新加坡還引入了配對計劃，為精英體育運動提供資助金。新加坡政府會以捐款50%的比率作出配對資助，最高款額約為1,160萬元。任何未使用的資助金必須在六個月內退還給SportSG。如發現有體育總會違反資助協議的條款，SportSG會在不同級別嚴格執行懲罰機制。SportSG每三至四年檢視各體育總會的財務管理及合規情況，有需要時會作出懲處。如認為某個體育總會表現極不理想，將會暫停發放資助金，直至所有相關問題已經解決，SSI對有關體育總會表現感到滿意為止。至於較為嚴重的個案，例如挪用資助金等，SportSG會轉介給警方處理。
90. 根據是次研究，除新加坡外，其餘所有國家在發放資助時均沒有區分隊際運動和個人運動。新加坡在建議撥款分配時會考慮運動隊伍的人數。
91. 新加坡所有體育總會都是獨立的，情況與日本相似。各個體育總會在人力資源管理和員工事宜方面有自己的規章。另一方面，管治守則訂明職員人數不得超過管理董事會的三分之一。行為守則亦就董事會成員的任期；董事會的職權範圍；處理利益衝突的程序；投資政策、現金捐贈及實物捐贈的文件記錄和核算，以及財務事宜的內部控制規定等載明限制。在二零一七年，新加坡共發放逾17.26億元資助金予45個體育總會。

c. 南韓

92. 在南韓，政府資助只發放予Korea Sports & Olympic Committee(KSOC)的正式成員。附屬會員或體育團體之下的新興體育項目均不獲財政資助。KSOC負責從以下三方面在全國推廣體育活動：
- (a) 推動學校體育及康樂體育，促進市民健康及體魄；
 - (b) 善用閒暇，謀求福祉；以及
 - (c) 培育優秀運動員，為國爭光。

事實上，只有奧運會及亞運會的官方體育項目才獲得KSOC認可。

93. KSOC根據其周年預算檢討及決定給予各體育總會의整筆資助，金額視乎體育總會의規模、需要及其他準則（包括每年體育項目의數目及質素，而非體育項目類別）而定。發放政府資助最重要的原則是確保對體育總會一視同仁，提供足夠資助，使各體育總會保持在相關體育項目의競爭力。表現評估委員會(Performance Evaluation Committee)負責每年對所有體育總會의表現進行評估。由於各體育總會獲發的款項可能包括勞工及行政費用，因此無法確定人手方面的資助金額。雖然大部分資助是以業務費用的形式發放，但體育總會不得保留儲備金，必須把未用款項的餘額退還給政府。如出現濫用情況，個別特定項目의資助會暫停發放，而不會懲罰整個總會。如發現體育總會有不當行為或管理問題，有關個案必須徵詢KSOC的意見。

94. 所有體育總會均為獨立團體，各自根據KSOC的規則與指引訂定規例，規管辦事處的组织架構、人手及服務。各體育總會可自行決定受資助員工的薪酬。每個體育總會都可向KSOC提名受資助或非受資助僱員獲頒傑出服務獎，作為對員工的獎勵。每年，KSOC會評審各體育總會提名的員工，並選出約十名獲獎僱員。此外，表現出色的體育總會亦獲獎賞，KSOC為表現優異的成員提供金錢回報，包括增加資助金額，作為獎勵。至於管治及行為守則，亦由各體育總會自行決定。在二零一七年，南韓向59個體育總會發放總資助金額逾89.99億元。以資助金額計算，在被選取作海外研究的八個國家之中，南韓提供予體育總會의資助金額最高。為確保資助得以善用，KSOC為體育總會舉辦工作坊或研討會，探討重要議題，例如會計及結算、項目運作指引及良好作業模式，以及有關會計教育需要及國家資助管理制度的教育及培訓。

5.1.2 歐洲國家的資助模式

95. 是次研究選定的歐洲國家有兩個，分別是比利時和英國。英國是康文署指定的其中一個國家，而比利時則因在最近一次夏季奧運會表現出色而獲顧問選中。此外，比利時亦被認為是歐洲國家的理想代表，因為該國近年在制訂體育資助制度時參考了其他歐洲國家的做法。

a. 比利時法蘭德區

96. 在比利時，制定體育資助政策的工作由地區政府負責。比利時北部法蘭德區的荷蘭語區被顧問選作研究對象。在

Sport Flanders(SF)轄下的法蘭德體育總會接受政府的資助。SF的主要目標是提高體育參與度及質素，因此支援法蘭德政府制定及評估法蘭德區在「普及運動」和精英體育運動方面的政策。SF有兩個收入來源：文化、青年、體育及媒體部 (Ministry for Culture, Youth, Sports, Media)和國家彩票。SF為認可體育會提供資助。

97. 資助分為三類，即基本資助、特定政策範疇（例如青年體育、「全民運動」、創新運動、體育營）的資助及精英體育運動。基本資助以跨年度方式發放，以配合四年一度的奧運會，所有認可體育總會均可申請。目前有47個體育總會領取基本資助。曾參加奧運會、殘疾人奧運會、青年奧運會、歐洲運動會、歐洲青少年奧運會及世界運動會的運動員，均具資格領取精英運動員資助。現時有24個體育總會因重點參與精英體育項目而獲得額外資助。如不符合資助準則，部分資助或會暫緩發放。體育總會不得保留儲備金。

98. 每個體育總會都可自行決定員工人數及薪酬架構，法例並無限制總會僱員的數目。員工薪酬是按資歷及私人機構的相應薪酬水平釐定，薪酬水平可因應年資及政府訂立的薪酬調整指數按年予以調整。為確保機構管治良好，法蘭德政府要求體育總會採納周全的良好管治守則，就公司章程、內部法規、組織結構圖、運動規則及跨年度政策計劃提供指引，並制定行為守則，規定成員行事須秉持公正，以及訂明開支、禮物及利益衝突的規則等。章程必須涵蓋投訴處理程序，以確保公平，並鼓勵外間董事會成員保持透明度。在二零一七年，比利時向71個體育總會發放總資助額約2.63億元。

b. 英國

99. 在英國四個構成部份，顧問選取了英格蘭作為研究對象。Sport England(SE)在英格蘭是負責體育資助的主要規管機構，隸屬數碼、文化、媒體及體育部 (Department for Digital, Culture, Media & Sport)，屬非政府部門公共機構。SE重點支援發展普及運動，並投放資源於推動全民參與體能活動的計劃。SE在體育及公民社會政務次長 (Minister for Sport and Civil Society)釐定的範圍內自行決定撥款，而次長最終向國會及公眾負責。SE亦接受數碼、文化、媒體及體育部的補助金，並按照《1993年國家彩票法令》(National Lottery Act 1993)條文分配經國家彩票籌得的款項。近年，SE開始尋求數碼、文化、媒體及體育部和國家彩票基金以外

的收入來源，包括汽水產業和社會企業的徵費收入等。除SE外，UK Sport亦是英格蘭其中一個國家級體育相關機構，職能是為奧運及殘奧運動員取得財政資源，以助運動員發揮最大潛能，奪取獎牌。

100. 英格蘭的體育總會為獨立的會員制機構，擁有規管或制裁功能。每項運動各有一個不同的管治機構。現時英格蘭有131個認可的體育總會。由於UK Sport和SE向體育總會提供的撥款均以四年為一個周期，因此英格蘭已採用跨年度資助模式。然而，視乎個別體育總會提出的撥款要求，體育活動資助的撥款周期或有不同。體育總會必須達到管治方面要求⁶方會獲邀申請資助。管治機構會與所有相關體育總會舉行會議，討論新的管治標準，體育總會須證明如何能符合此等標準。管治機構會以獨立外部評核方式對受資助的體育總會進行定期檢討，以監察其是否達到關鍵績效指標及標準。體育總會每年亦須自我確定工作表現到達水平，把文件（包括組織章程、董事會成員名單等）上載至其網頁。這些檢討可確保體育總會具有成效及符合規例。根據檢討結果，UK Sport和SE會撤銷或暫停撥款予表現欠佳的體育總會而轉撥予表現出色的體育總會。

101. 在二零一七年，SE和UK Sport推行新的體育管治守則，讓體育總會可採取分級制方式，彈性履行合規要求。體育總會可根據本身個別情況，按不同進度達致符合規定標準。接受SE資助的體育總會，內部均訂有強制管治監控規定，實際情況視乎該體育總會接受資助⁷的級別而定。第一級別以一次過方式發放，資助總額不多於或相等於260萬元。第三級別則在一段多年期間為持續進行的活動提供資助，資助總額超過1,030萬元。而第二級別則歸類在第一與第三級別之間。與人事編制的管治監控規定一樣，每個接受SE資助的體育總會的監管及機構管治規定，亦視乎其資助級別而定。SE並未有向體育總會訂明任何規程或薪酬架構。

102. 英國沒有體育法例，體育總會須受規管英國商業實體的法例約束。然而，自二零一七年四月起，英國對接受政府及國家彩票資助的體育總會實施新的體育管治守則，新守則對三個不同級別的體育總會定立不同規定，實施對象是向SE或UK Sport申請資助的組織。新守則訂明所要求的透明度、問責性及財務操守。顧問在報告詳列了第三級管治規定。

⁶ <https://www.sportengland.org/media/10842/ngb-investment-guide.pdf>

⁷ <http://www.uk sport.gov.uk/resources/government-code>

103. SE致力投入義工服務項目，以增加積極參與的義工人數。雖然SE就特定義工角色的基本要求訂有指引，但體育總會享有高度彈性。SE運用國家彩票的資源，大量投放於以清貧人士及年青人為對象的義務工作。在二零一七年，英國向131個體育總會發放資助總額約66.83億元。

5.1.3 大洋洲的資助模式

104. 因澳洲的活力體育文化和成熟的體育發展模式，故被選為研究對象之一。

a. 澳洲

105. Sport Australia(SA)是澳洲負責規管體育資助的主要機構，隸屬澳洲政府衛生部門之下的Australian Sports Commission。Australian Institute of Sport(AIS)屬SA的一部分，與體育總會合作為各類共同利益團體提供特定投資、領導、教育協助及其他資源。SA的服務對象為精英運動員、學童、地區人士、婦女及長者。

106. SA就澳洲體育發展的前景公布了《願景2030》。這是澳洲首份國家體育計劃，旨在建設一個更有活力的澳洲、在體育領域精益求精、維護廉正操守及增強體育界的實力⁸。根據該計劃，SA資助計劃對精英運動員的資助水平並無特別變化，但更着重於增加市民對體能活動的參與。「體育」的定義經重新界定後，擴大至包括廣義的康樂活動，此外，AIS亦將其使命由獲取金牌成績擴濶至提升運動員和市民的健康和福祉。

107. SA正處於過渡至跨年度資助機制的過程，該機制有助體育總會獲得更長遠的投資及財政更穩定。SA會對體育總會的指定優先體育項目提供長遠資助，使其在財政上更安全和穩定。SA的資助可分為六類，分別是社區體育、長者、職業運動員、年青澳洲人、學校體育和婦女領導才能。每個體育總會都是每三年進行一次表現評核，以編訂其在國際上所具競爭力的概況。評核準則包括績效指標、取得佳績的潛力及高水平管治程度。雖然SA沒有特定的懲罰機制，然而所有體育總會均須遵行一連串的政策及模式作為獲得資助的

⁸ 澳洲各體育項目在二零一八至一九年度獲投放資源明細表：
https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0007/677194/35249_Investment_Summary_18-19_fact_sheet_v4.pdf

先決條件。體育總會亦須聘請獨立核數師審核帳目。在得到受聘核數師授權情況下，資助款項可撥入下一年而無須歸還政府。體育總會亦須遵守強制管治原則，包括董事會成員任期的限制；董事會輪流更替，任期以十年為限；向公眾全面披露行政費用，包括薪酬；精英體育成績的透明度；制訂策略性計劃的責任；以及董事會必須包括具備適當技術的成員，以提升管理成效等等。

108. 受資助員工的薪酬按個人表現及市場價值計算。不少機構亦依靠義工執行體育總會的日常工作。由於義工在日常工作擔當重要角色，故此一直透過具競爭力的程序招募，以確保質素。在二零一七年，澳洲向66個體育總會發放的總資助額為18.35億元。

5.1.4 北美洲的資助模式

109. 顧問選定兩個北美洲國家（加拿大和美國）作為研究對象，主要是因為加拿大和美國於多屆奧運和世界錦標賽表現卓越。

a. 加拿大

110. 顧問選取加拿大的卑斯省作為研究課題的例證。Sport Canada隸屬旅遊、藝術及文化部(Ministry of Tourism, Arts and Culture)，透過viaSport發放資助予卑斯省的體育總會。viaSport在二零一一年成立，是一個非牟利機構，負責發放資助金予全省體育團體及綜合項目體育總會、Canadian Olympic和Paralympic Sport Institute Network，以供推行活動和服務。

111. 為落實《加拿大體育政策》，Sport Canada推行三項計劃，即*運動員支援計劃(Athlete Assistance Programme)*、*體育支援計劃(Sport Support Programme)*及*主辦計劃(Hosting Programme)*，在國家層面支援體育制度。*運動員支援計劃*以精英運動員為對象，旨在減輕他們備戰及參加國際體育賽事的財政壓力。*體育支援計劃*旨在培養國際頂尖的運動員和教練，為所有運動員提供穩健並以技術為基礎的體育計劃，提高加拿大社會各界參與運動的人數，以及在國內和國外推廣加拿大人的興趣及價值。*主辦計劃*協助體育團體在加國主辦加拿大運動會(Canada Games)及國際體育賽事，使體育團體的體育業務發展更臻完善，並提升其國際形象。體育總會透過上述三項計劃接受Sport Canada資助。

112. 加拿大把某些資助定義為「受保護」，意即可用來支付指定的合資格開支。未動用的「受保護」資助不得用作其他用途，而必須退還。Sport Canada有權審核任何受資助機構的帳目及記錄，確保有關機構遵從資助協議的條款。為確保機構管治良好，Sport Canada亦訂立行為守則，並就個人、董事、委員會成員及僱員、教練、運動員、工作人員、家長／監護人和觀眾訂立各種要求，不同組別有不同條款。例如，個人方面，須積極推廣運動；嚴禁使用藥物作非醫療用途或使用提升運動表現藥物的做法；以及避免於未成年人在場時飲酒。董事、委員會成員及僱員方面，須負責財務事宜，確保財務透明；保持公開、專業及守法；以及投入時間及準備會議。至於家長／監護人和觀眾，則須鼓勵運動員按規則進行比賽，切勿因運動員犯錯或表現失準而取笑他們，或騷擾對手、教練、運動員、工作人員或觀眾，亦應尊重裁判決定，不要質疑其判斷或誠信。

113. 人事架構方面，viaSport並不干預體育總會的人力資源管理，但會就教練、精英體育運動董事、技術領導職位及國家隊教練等的薪酬範圍及開支水平提出建議。在二零一七年，加拿大向58個體育總會發放總資助額逾9,500萬元。

b. 美國

114. 在研究涵蓋的國家中，美國是已發展國家中唯一沒有為國內大多數體育活動提供資助的國家，情況獨特，有很多值得探究之處。由於欠缺聯邦撥款，美國的體育總會以自資及商業方式營運，非常依賴投資及公眾捐款。United States Olympic Committee(USOC)是監管資助及提供業界標準和政策指引的主要國家組織。體育團體必須獲認可為所代表運動項目的體育總會，才可獲得USOC的撥款。USOC其中一個職能是認可體育團體成為體育總會，其首要工作是在不同層面支援運動員。USOC把82%的預算投放於運動員身上，其餘11%用於籌款工作，7%則用作支付行政開支。

115. USOC是一個綜合項目體育團體，目標是在增加參與國家、國際及基層多個層面的體育比賽。綜合項目體育團體包括地區和學校體育團體，以及殘疾人士和武裝部隊體育團體。在兩項或以上體育項目的地區體育團體，而其運動員又具實力應付精英賽的已結成夥伴促進競爭。這些合夥團體涉及38個國家級體育團體及7 300萬名會員，並為青少年、長者、軍人、殘疾人士、大學及精英運動員提供服務。

116. 除USOC的資助和會員費及投資的收入外，多數體育總會亦與籌募捐款和贊助的籌款協會有聯繫。每個體育總會各自設有獨立基金會，有不同的籌款策略／活動。體育總會基金會所籌得的款項會經體育總會發放予地區體育會。儘管體育總會財政獨立，但USOC亦有預留儲備金，作為其中一項風險管理策略。USOC與所有體育總會一樣，都訂有獨立章程和規定，列明其指導原則。《泰德史蒂芬斯奧林匹克和業餘運動法令》⁹(Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act)賦權USOC在國際業餘體育比賽中統籌和發展業餘體育活動，該法令概述USOC的角色及職責，並訂明框架供體育總會參照及作為基礎。USOC亦會就運動員、教練、僱員與體育總會之間的糾紛進行調解。
117. USOC及體育總會有權自行決定人事編制、薪酬水平及員工架構，體育總會亦可自行決定僱員招聘事宜及入職條件。過程中，體育總會及USOC會考慮獨立薪酬調查數據、經濟及業務狀況數據，以及相若工資。在二零一七年，美國向122個體育總會發放總資助額逾16.4億元。

5.1.5 與香港的體育總會會面

118. 研究期間，顧問與六個不同體育項目（五個個人體育項目及一個隊際體育項目）且規模不同（根據二零一八至一九年度體育總會獲得的資助金額而定）的本地體育總會的高級行政人員面談，並請他們就「體育資助計劃」提供意見。下列為回應者的普遍關注事項：
- (a) 提高所有活動的資助金至最多 100%或某個固定百分比；
 - (b) 提高辦事處與所需員工比例；
 - (c) 給予更大自主權及彈性使用儲備金；
 - (d) 以活動規模計算員工人數而並非以個別體育總會舉辦活動的數目計算；
 - (e) 考慮為體育總會的受資助員工提供晉升途徑及具吸引力的薪級表；
 - (f) 以全職員工取代兼職人員，以加強管理及業務工作，特別是在會計事務方面；以及
 - (g) 與資助機構（即康文署）的固定專責小組保持聯繫，以維持服務的連貫性。

⁹ 有關法令載於：<http://www.soccerpark.com/TedStevens.pdf>

5.2 主要結果及範例

119. 接受資助的體育總會數目方面，英國有131個體育總會，位列研究對象國家的首位，而香港則有60個體育總會，超越接受研究的其他亞洲國家。另一方面，以體育總會與人口的比例計算，香港在研究涵蓋的所有國家中高踞首位。

國家／地區	人口總數 ¹⁰	受資助體育總會的數目	每個體育總會與人口的比例	優先次序
香港	7 319 700	60	121 995	1
日本	126 994 510	55	2 308 991	8
南韓	51 466 200	59	872 308	7
新加坡	5 612 250	45	124 717	2
比利時	11 372 068	71	160 170	3
英國	55 268 067	131	421 894	5
澳洲	24 598 930	66	372 711	4
加拿大	36 708 080	58	632 898	6
美國	325 719 180	122	2 669 829	9

表3：每個被選取作海外研究的國家／地區的人口

120. 研究報告以定量及可比較的方式，概述從選定國家蒐集得的重要發現。研究過程中發現，每個國家都因應本身的國家或政府體育政策及發展策略而有不同的資助模式。研究亦特別闡述，為各項「體育資助計劃」設定工作重點，如何可增強體育總會的實力。研究結果為康文署提供有助了解不同國家做法的詳細資料，以便康文署評估體育資助在香港的現況，並探討改善方法。下文各段摘錄報告內的研究摘要，以便參閱。

121. 範疇甲：撥款原則、周期及機制

所有國家均以整筆撥款及非整筆撥款兩種形式撥出資助。此外，每個國家都各自訂下申請資助的資格準則，並提供指引及手冊，概述有關規定。體育團體普遍訂定周年計劃，並以按年或跨年度方式接受資助。大多數國家都規定體育總會與撥款機構簽訂資助協議。這些協議，加上政府／撥款機構的周年及策略性願景，構成了關鍵績效領域的基準。然而，加拿大卑斯省及英格蘭卻例外，這兩個地方的體育總會無須簽訂資助協議，但即使無須另訂協議，英格蘭亦規定

¹⁰ 二零一七年（日本為二零一六年）的人口資料源自世界銀行，只有英國除外，英國的人口資料源自英國國家統計署(Office of National Statistics)。

其體育總會必須符合關鍵績效領域。所有國家均設有懲罰機制，如不遵從指引，以致未能符合關鍵績效領域，資助或會被削減或暫停。

122. 範疇乙：資助的調配和資助水平

許多國家的體育總會正逐步減少依賴公帑的體育資助，轉而向私人企業尋求更多贊助，並建立國家體育聯會，集體從不同來源尋求資金。然而，香港一些體育總會規模較小，未必擁有尋求贊助所需的人手及資源。另外，雖然香港個別體育總會或有其籌款及捐款的基金會和政策，但部分體育總會仍可借鏡美國的體育資助模式，尋找額外收益和支援。提供更大支援協助體育總會尋求其他資金來源，以及吸引贊助商贊助體育總會，將有利改善體育總會的財政狀況。

123. 範疇丙：吸引和挽留人才的方法

大部分國家的體育總會在員工架構和薪酬水平方面保持自主權和獨立性。員工的薪酬來自體育總會的收入或會員捐款。韓國、澳洲和英國的體育總會，運作方式與非牟利私營公司相若，都是根據周年預算釐定員工工資，而較少受政府規例約束。體育總會可視乎本身的規模和能力，把資助金的指定部分撥作人力資源管理用途，以便更靈活提供挽留員工的方法。

124. 範疇丁：機構管治和監管制度

要確保公帑得以善用，必須兼具有效的監管制度和良好的機構管治。不同國家採取不同級別和形式的行為守則。是次研究發現，體育總會須經過服務質素檢定和年度評估的流程。每個體育總會都會制定關鍵績效領域，並記錄在周年計劃中，以供在評估表現時使用。董事會成員在會員大會上透過選舉產生，通常是以投票方式選出。各國在反貪污或平等機會政策方面的做法有所不同。範疇丁的一個顯著特點是，新加坡、英國和比利時由始至終有同一專業支援聯絡人／機構。這些聯絡人／機構熟悉個別體育總會的需要，能有效地提供資料和協助。

第六章 討論及建議

125. 顧問根據海外研究的觀察所得，簡介八個被選取作海外研究國家的體育資助部分主要特點。顧問亦在第五章摘錄了本地體育總會在訪談中表達的看法及意見。在整個分析過程中，顧問指出了一些值得研究和作進一步參考的慣常做法、政策及方針。我們已從蒐集所得的資料整理出一系列建議，並提出相應的改善措施，將有助優化資助計劃的行政管理，以及促進香港體育的進一步發展。

6.1 範疇甲：撥款原則、周期及機制

126. 申請資助的資格

被選取作海外研究的國家各自有一套申請體育資助的資格準則，其中的共通點包括有關的體育總會須為非牟利法人團體，並為相關的國際聯會及國際奧林匹克委員會（國際奧委會）成員。外國有些規定與香港不同，例如新加坡的體育團體須提交文件，證明財政穩健並有多個收入來源。此外，有關運動的普及程度亦是獲得政府資助的另一考慮因素。香港體育機構如欲申請資助計劃的資助，必須符合以下各項申請資格準則：

- (a) 為港協暨奧委會的屬會；
- (b) 為相關體育項目的國際聯會的屬會；
- (c) 根據《公司條例》註冊且備有《章程細則》；
- (d) 為非牟利體育機構；
- (e) 已成立並舉辦體育活動最少三年；以及
- (f) 有關運動屬亞洲運動會、世界運動會及奧林匹克運動會等級別的大型運動會運動項目之一／具潛質成為這些大型運動會的項目之一。

127. 康文署已採用上述申請資格準則超過十年。在這次檢討中，我們以外國的做法及本地研究作為參考，再次審視現行制度。香港現時採用的申請資格準則與外國相若，而外國的做法通常包括有關體育機構須為相關的國際聯會及國際奧委會成員、屬非牟利法人組織、具備財政穩健的良好記錄等。本地研究亦顯示持份者大致滿意現行的撥款原則。儘管如此，我們亦明白須加強監管機制以確保按資助計劃獲得公帑的體育總會持續符合有關資格規定。此外，為確保體育機構值得按資助計劃獲取公帑的支援，在評核應否和如何提供資

助時，審慎考慮體育機構其他應有特質亦同樣重要，例如發展和推廣相關體育項目的能力、可持續性、經驗、往績及管治。有關細節會在稍後擬訂，而檢討過程中亦會聽取體育總會的意見。

建議 1

制訂機制以確保體育總會持續符合資格要求才可獲得政府資助，以及考慮加強評核準則，以應付體育界不斷轉變的需要和確保善用公帑。

改善措施 1

制訂進出機制，並且應用於「體育資助計劃」的新申請機構及未能符合規定的現有體育總會。

改善措施 2

在評核「體育資助計劃」申請時加入以下考慮因素：

- a. 從可持續性角度制訂的體育發展策略計劃；
- b. 具備成功舉辦初階以至比賽級別體育發展活動的經驗；
- c. 過去三年有廣大市民及支持或伙伴機構參與；以及
- d. 具備穩健財政的記錄及良好機構管治的做法。

128. 新興體育項目

除了發展成熟的體育項目外，社會大眾對發展新興體育項目（即現時不屬國際奧委會或港協暨奧委會支援的體育項目）的訴求日益增加。基於這些體育項目發展日子尚淺，舉辦這些體育項目的機構往往不符合申請該計劃的資格。然而，海外研究顯示一些國家會為新興體育項目提供政府資助，好讓市民有更多機會參與運動和有更多選擇。因此，我們建議推行一項先導計劃，以支持新興體育項目的發展。

建議 2

推行先導計劃，測試如何能有效支持新興體育項目的推動及發展。

改善措施 3

推行先導計劃，以支持新興體育項目，並制訂新的撥款機制，務求更切合新興體育項目的需要及發展情況，並於稍後檢討成效。

129. 撥款周期

體育佳績往往需要長年建立和長遠規劃，特別是參加高水平國際錦標賽及大型運動會，體育總會須要準備多年。海外研究顯示，多個國家包括澳洲、比利時、加拿大、新加坡及英國近年已經改變或擬改變為體育總會提供撥款的周期。讓符合資格及具實力的體育總會申請跨年度資助（由兩至四年不等）。然而，香港體育界對跨年度撥款的安排持有不同意見。雖然部分受訪總會認同跨年度資助能讓體育總會更確定可以獲得資助，亦會較有效率及符合成本效益，但亦有部分受訪總會認為體育總會或會因跨年度資助而頻密修改或調整發展計劃，以應付不能預見的轉變或國際體育聯會或國際奧委會提出的特別要求，致令工作重複。由於體育總會對跨年度撥款周期持有不同意見，我們建議推行先導計劃，讓發展成熟和較具實力而又支持這個構思的體育總會參加，以評估成效。

建議 3

推行先導計劃，為體育總會提供跨年度撥款，以便推行跨年度活動，進一步推動體育總會的長遠發展。

改善措施 4

推行先導計劃，為發展成熟及較具實力的體育總會提供跨年度撥款，以便制訂長遠發展計劃。

130. 善用公帑機制

研究所涵蓋的國家全部均根據體育總會的申請／計劃及實際表現釐定資助水平。一般來說，海外國家會根據一套事先協定的關鍵績效領域／關鍵績效指標評核受資助體育團體的表現。在這機制下，體育總會須就短期至中期目標制訂詳細計劃。發放資助的機構及體育總會須就關鍵績效領域／關鍵績效指標進行討論並達成協議，並將這些指標納入資助協議內，作為評核體育總會表現的標準。除了用以評核精英運動和社區體育方面的表現外，關鍵績效領域／關鍵績效指標亦適用於評核管治、財務及對規定的履行情況。所有國家均訂有清晰的監管機制，以確保體育團體符合協定的關鍵績效領域／關鍵績效指標。如體育團體未能按照協議達到既定指標或條件，其資助會被削減或暫停。康文署將會採用賞罰兼備的方式加強監管機制，即一方面獎勵表現出色的體育總會，另一方面對違規的體育總會執行協議中訂明的條款和條件。康文署在提出新監管機制的細節時會諮詢各體育總會。

建議 4

優化撥款機制，清楚訂明體育總會須遵守的程序和規定，並闡明違規的後果。

改善措施 5

制訂有效機制和加入清晰指引，以監察公帑的運用，並列明違規的後果，包括但不限於削減、暫停和終止資助。康文署會就新措施諮詢體育總會，並會在推行前預先通知它們。

6.2 範疇乙：資助的調配和資助水平

131. 資助水平

體育總會多次反映「體育資助計劃」下的合資格開支項目資助額不足，不敷應付日趨複雜和規模漸大開支。檢討結果亦顯示體育總會因行政及活動開支，特別是辦公室租金開支連年上升，造成營運困難。為減輕體育總會的財政負擔，康文署於二零一九至二零年度及二零二零至二一年度批出為期兩年合共5,000萬元的一次性撥款，以應付它們的迫切需要。此外，我們亦須處理長遠經常撥款的問題。

建議 5

提供額外資源，提高體育總會合資格開支項目可獲的資助金額，讓在第一階段檢討完成後所推出的新服務得以持續推行。

改善措施 6

繼續為體育總會提供額外撥款，以持續推行在第一階段檢討實施的改善措施，包括：

- a. 在財政上全力支持清貧的年青運動員參加國際賽事；
- b. 為具有潛質的年青運動員提供更多高水平的代表隊培訓；以及
- c. 提供更多合資格開支項目，例如體育器材，以及為體育總會支付差餉和租金等。

改善措施 7

檢討不同活動的合資格開支項目的最高資助水平，務求更能切合體育總會的運作需要。

改善措施 8

根據年中檢討結果，為達到議定目標的體育總會繼續提供額外撥款。

建議 6

提供更多參與體育的機會，涵蓋基礎級別的初階班，以至需要較高技巧的比賽級別訓練，藉以把體育服務擴大至社會各階層。

改善措施 9

為體育總會提供額外資源，把體育服務擴展至各年齡層，包括為學生而設的學校體育推廣計劃，以至為不同年齡市民而設的社區體育會計劃，以期達致全民參與和普及運動的政策目標。

改善措施 10

為體育總會提供額外資源，以建立並加強體育發展階梯，包括初階的訓練活動以至技術水平較高的比賽培訓，例如幼苗體育培訓計劃、青苗體育培訓計劃和培育系統計劃等。

改善措施 11

為體育總會提供額外資源，在青少年體育交流計劃下舉辦更多交流活動，藉以提升青少年的體育技術水平，擴闊視野，以及與其他國家／城市建立網絡。

132. 放寬和重組合資格開支項目

在「體育資助計劃」下，現時備有一份清單，詳細列明各種活動可獲資助的合資格開支項目，並訂明資助額上限。體育總會必須按照該清單擬備年度預算和撥款申請。體育總會不時要求放寬合資格開支項目，以應對不斷轉變的需要，例如冬季衣物或制服、冬季運動所需的特別裝備、反運動禁藥方面的開支等。該清單上的合資格開支項目細節，有空間作重組和重新分類。我們會放寬和重組合資格開支項目可讓體育總會有更大彈性運用資助額，配合運作需要，並以更具成本效益的方法應付不斷轉變的情況和環境。

建議 7

檢討現行合資格開支項目的訂定原則和模式，讓體育總會有更大彈性配合運作需要。

改善措施 12

精簡和重組現有合資格開支項目清單，以及提供額外撥款，提高與行政管理和活動開支有關的合資格開支項目的資助上限。

133. 儲備金

儲備金是體育總會在指定資助期內，從資助金所節省款項的庫存，惟須提交經審計周年帳目作為證明。儲備金旨在鼓勵體育總會善用資助，嚴守控制開支的財務紀律及透過增加其他收入（例如贊助、捐助及門票收益等）。容許體育總會保留儲備金，可讓它們更有彈性把資源集中分配和調撥到最有需要的項目上。康文署准許香港的體育總會最多可保留儲備金的25%作為儲備金，藉以鼓勵和協助它們善用公帑。

134. 現時體育總會只可根據組織章程條款把儲備金用於活動上，包括人事、辦公室行政及活動開支。體育總會須及早規劃預計在每一個資助期節省得的資助金用途，然後在最少兩個月前以書面形式提交申請，並提出充分理由。康文署在收到體育總會的申請後，會按每一個案的情況進行評核。然而，無論所批核的金額多寡，每宗申請均涉及繁瑣的行政程序，處理需時。為提高成本效益，我們建議檢討並精簡有關使用儲備金的程序。

建議 8

保留儲備金的安排，並且精簡申請使用儲備金的程序。

改善措施 13

精簡申請使用儲備金的程序，以及評估讓體育總會保留和有更大彈性使用儲備金的可行性和使用範圍。

改善措施 14

把有效使用儲備金的情況列為評核體育總會管理表現的標準之一，藉以加強它們的財政管理。

135. 其他收入來源

不同體育項目在不同地區賺取收入的能力差距甚大。個別體育項目賺取收入的能力取決於多個因素，例如體育項目的吸引力和觀賞價值、國家和國際對該體育項目的參與程度、該體育項目在國內的文化和社會地位。在八個被選取作海外研究的國家中，多個國家的體育界均在尋求其他收入來源支持體育發展。一般而言，深受歡迎和極具觀賞價值的體育項目可從多個途徑賺取收入，例如電視轉播權、商業贊助和代言、活動的觀眾門票、售賣紀念品和籌款活動等。愈能從商業及私營機構賺取收入的體育項目，便愈能減低對政府

資助的倚賴，且更有彈性及獨立地按照本身的進度及計劃發展。

建議 9

為體育總會提供支援，開拓更多收入來源及向私營機構尋求贊助。

改善措施 15

提供有關策略性體育推廣或籌款的培訓／工作坊等。

改善措施 16

研究設立一個網絡資訊平台讓體育總會分享取得贊助的經驗的可行性。

改善措施 17

制訂措施和提供誘因，以鼓勵體育總會尋求非政府資助。

6.3 範疇丙：吸引和挽留人才的方法

136. 給予體育總會在吸引和挽留優秀員工方面更大自主權

在檢討人手編制和薪酬架構方面，我們留意到香港與八個被選取作研究的海外國家在這方面的安排上有很大的差異。這些國家大多在人事和薪酬架構方面給予體育總會很大的自主權和獨立性，而康文署則嚴格規管每個體育總會的受資助職位的人職要求、最低薪金水平以及職員人數。體育總會並沒有太大空間規劃其人手，以配合機構願景及策略性發展方向，或應對體育界不斷轉變的情況和環境。我們亦注意到本地研究顯示，各體育總會及持份者最關注的範疇是人手問題，特別是人手編制和薪酬架構。我們認為理應尊重體育總會的自主權，以及准許它們自行釐訂人員編制和薪酬架構。

137. 檢討人力及人手編制暨薪酬待遇

多年來，體育總會的規模及工作的複雜性與日俱增。對於人手支援有限，與增加的工作量不相稱的問題，多個體育總會表達強烈不滿。礙於資源有限，體育總會在增加人手以應付運作需要上面對極大困難。同樣，由於在調整薪酬待遇方面欠缺資源和彈性，體育總會在招聘和挽留人才方面也面對重重困難，情況並不理想。特別是隨着檢討完成後，體育總會須全面檢討轄下的現有活動，以及擬訂長遠發展計劃以滿足社會需要和制訂各項實施策略。體育總會的董事會成員及行政人員須致力提升管理能力，透過加強推廣工作來從多方面增加收入，培育更多不同年齡的運動員參賽和吸引觀眾

參與，培訓更多優秀和具潛質的運動員參加高水平的國際賽事，以及擬訂繼任計劃，長遠在運作以至委員會管理層面吸引更多人才提供義務服務。以上種種工作在沒有專業人員的情況下，均無法成事或落實。

138. 二零零九年《審計署署長第五十三號報告書》建議的改善措施涉及修訂會計程序及採購政策。為推行有關建議，體育總會須聘請兼職人員應付額外的工作量。上次檢討至今已差不多十年。由於新會計程序及採購政策專為個別體育總會特設，而且自二零一六年開始實施以來，一直沒有提供額外全職員工。由於大部份兼職員工的能力不足以承擔愈趨嚴格的會計及機構管治規定帶來的繁重行政職務，導致離職率甚高，致令辦公室行政效率大受影響。體育總會認為極需把這些兼職職位轉為全職職位。

139. 我們進行的本地研究顯示，與市場相類似的職位比較，體育總會員工多年來的離職率較高。受資助人員大都因沒有增薪點、欠缺事業前途及晉升機會等而感到失望。普遍來說，體育總會及屬下人員都認為他們盡心工作，協助提升本港的體育成績，理應獲得與工作表現相稱且更具吸引力的薪酬福利條件。

140. 為紓緩人手問題及長遠維持體育總會人員的士氣，我們建議應當提供更多支援。此外，我們亦建議向體育總會提供額外撥款資助以加強人手，紓緩過去多年來為推行改善措施以及符合新會計程序及採購政策規定而帶來的繁重工作量。

建議 10

提供額外支援，讓體育總會享有更大自主權，策劃人力及人手編制安排，以解決人手問題。

改善措施 18

為體育總會提供更多支援，包括增加對薪酬方面的資助金，以提高受資助人員的士氣、鼓勵優秀員工留任，並就進一步發展體育提供支援。

改善措施 19

讓體育總會有更大彈性，籌劃人手架構、薪級表及員工獎勵計劃，包括採用一筆過撥款方式向體育總會提供人事方面的資助，讓它們聘請員工切合本身和未來機遇的需求。

改善措施 20

提供額外支援予體育總會，以便聘請全職員工協助推行自二零零九年《審計署署長第五十三號報告書》以來的建議和改善措施，包括採用經修訂的會計程序及採購指引。

改善措施 21

為體育總會提供支援，以表揚現任受資助員工在同一體育總會持續多年服務的工作及貢獻。

141. 對綜合項目體育總會的支援

綜合項目體育總會屬提供或舉辦多種類體育活動的體育總會，以照顧社區特定群組人士的需要。港協暨奧委會轄下有四個綜合項目體育總會（即香港學界體育聯會、香港智障人士體育協會、香港殘疾人奧委會暨傷殘人士體育協會、中國香港大專體育協會）獲得「體育資助計劃」的資助。這些體育總會均為認可體育總會，亦是相關國際體育聯會屬會，負責促進和增加目標群組參與地區一般訓練以至國家和國際水平比賽的機會。這些體育總會與相關運動的體育總會有非常緊密的聯繫，就多項運動作全面的監督，以配合特定群組人口的需要。這些體育總會提供多種類活動，既可供集體參與，亦有精英運動員培訓。在進行訪談時，這四個綜合項目體育總會均強烈表示人手嚴重不足，影響服務質素。它們過去多年來一直大幅擴展服務，但人手支援卻沒有相應增加。我們已認真和徹底研究有關情況，並理解它們的關注。

建議 11

提供額外資源予四個綜合項目體育總會，以便增加人手應付繁重的工作。

改善措施 22

為四個綜合項目體育總會提供額外資源，以增加人手應付多年來因擴展服務而帶來的繁重工作。

142. 對員工及義工的鼓勵

近年本港精英運動員的卓越成績深受市民讚譽，在幕後負責社區推廣體育和支援參與本地及海外比賽的體育總會人員也功不可沒，然而他們的貢獻未被充分認同。世界各地普遍重視體育總會員工及義工作出的貢獻，並以不同方式吸引、挽

留和培養人才。最常用的方法是設立嘉許計劃表揚員工及義工的貢獻。此外，體育總會管理層應制訂受資助員工、義工及執行委員會成員的接任計劃。

建議 12

提供更多培訓機會，培養受資助員工、工作人員及義工，並對持續表現良好的人員予以表揚。

改善措施 23

鼓勵體育總會制訂機制，在薪酬架構內加入獎勵措施以表揚員工及義工的貢獻，鼓勵他們學習和提升機構管治、體育行政管理，以及董事會成員及財務管理人員良好行為等方面的知識。

改善措施 24

為體育總會提供額外撥款，與專業機構及持份者合作加強支援，以提升委員會成員、教練、球證、裁判及義工等人員的能力。

改善措施 25

設立獎勵計劃，以挽留體育總會的經驗豐富及優秀人員及職員。

改善措施 26

鼓勵體育總會成立家長會及運動愛好者組職，以支持活動的長遠發展。

6.4 範疇丁：機構管治和監察制度

143. 監察制度

被選取作海外研究的國家全部規定體育總會提交詳細規劃、報告和評核文件，以便按議定目標監察工作成效。體育總會必須遵守這些規定和承擔責任，一些國家利用網上和更精簡的模式讓體育總會提交資料。康文署與受資助體育總會應藉着現代技術支援加強溝通，並提升資訊管理系統。

144. 機構管治

有效的機構管治對善用公帑至為重要。不同國家有不同程度和形式的管治守則。有些國家制訂管治指引及清單，列出各受公帑資助的體育總會須遵守的範疇包括透明度、問責制、甄選運動員機制和及財政健全性。由於體育總會的規模及能

力各有不同，且受董事會成員（基本上屬義工）規管，在制訂特設措施時，須考慮各自的差別。

145. 香港政府一直與港協暨奧委會緊密合作。該會是根據《奧林匹克憲章》營運的自主組織，亦有按《公司條例》註冊。該會是香港地區的奧林匹克委員會，以及國際奧委會和亞洲奧林匹克理事會成員，負責統籌和協調本地體育團體的發展，並率領中國香港代表團參加大型國際運動會，例如奧運會和亞運會。體育總會如要代表香港參加這些大型運動會，必須為港協暨奧委會旗下會員，而成為港協暨奧委會旗下會員亦是獲得資助計劃資助的條件之一。所有港協暨奧委會旗下的體育總會須同意遵守《奧林匹克憲章》所有條文、國際奧委會道德守則和所屬國際體育聯會的規則¹¹。
146. 現時港協暨奧委會轄下有79個體育總會成員。港協暨奧委會一直與成員緊密合作，協助發展和推動香港的體育運動。港協暨奧委會每年度均獲民政事務局提供資助金，用以支援該會的運作和推行多項活動，以支持和推動本港的體育運動。
147. 根據海外研究結果顯示，體育團體應有明確和妥善的管治架構，並由董事會（獲賦權領導體育團體和為團體長遠發展集體問責）領導，才是理想的做法。董事會須有完善組織，且有效運作。適當的管治架構，加上由適當級別人員決策，有助作出符合體育團體利益的最佳決定。適當的管治架構非常關鍵，可令所有員工、供應商和潛在投資者對體育團體更有信心，同時亦有助團體制訂發展框架。大部分國家均已就體育總會的執行委員會組合平衡和有效運作，制訂妥善的機制和規例，使能在國內推廣體育運動時，符合體育總會的利益。此外，執行委員會亦須恪守誠信、保持透明度和公平公正。為此，執行委員會的組成人數須合適，成員包括相關持份者和獨立董事。為確保執行委員會在一段合理時間後更換成員和吸納新成員，成員的任期應設時限和指定退休年齡。由於港協暨奧委會在體育界擔當領導角色，因此必須檢視所有體育總會的現有管治架構和運作，以及制訂一套所有體育總會均須遵從的管治守則，藉以協助提升港協暨奧委會監督體育總會機構管治的能力，從而改善體育總會的機構管治和監察機制。

¹¹ 第 3.2 節_港協暨奧委會組織章程細則

建議 13

加強港協暨奧委會在監督體育總會機構管治方面的角色。

改善措施 27

為港協暨奧委會提供財政支援，透過以下方法提升該會在監督體育總會機構管治的角色：

- a. 檢視所有體育總會現有管治架構和運作；以及
- b. 制訂一套各體育總會均須遵從的管治守則。

148. 持續專業發展計劃

在八個被選取作海外研究的國家中，大多相當重視為體育總會董事會成員、行政人員和義工提供足夠和有系統入職和進修培訓，藉以協助他們熟習相關的行為守則。香港的體育總會亦關注社會大眾對它們備有良好管治的期望。大部分國家普遍為體育總會提供促進行政和管治能力的服務，以回應社會對體育總會提升管治水平和有效運用公帑的期望，從而令體育得以持續發展。有系統的培訓有助加強體育總會負責管治事宜人員的知識、經驗和意識。

建議 14

委聘專家、專業機構及相關持份者，為體育總會規劃一系列持續專業發展計劃，並訂定最佳實務指引，以提高體育總會的管理效率和擴大在體育發展範疇的視野。

改善措施 28

提升體育總會的行政能力，並提供額外資助，就以下範疇委聘專業服務：

- a. 會計及／或審計服務，以及
- b. 體育總會的機構管治和內部監管。

改善措施 29

為委員會成員和受資助員工提供有系統的培訓計劃，以增進他們在機構管治和體育行政等方面的知識。

149. 落實各項建議所需的康文署人手

現時，康文署的體育資助辦事處和體育發展組負責監督「體育資助計劃」的主要行政工作。兩組職員的工作已經非常繁重，職員無法同時兼顧是次檢討所提出的建議和新措施所帶來的額外工作。由於工作複雜，涉及多個範疇，加上每個

體育總會行事作風不同，且資料敏感複雜，故此無可避免須增加額外人手負責推行檢討所提出的建議。此外，在本港進行的訪談中反映，體育總會期望康文署固定安排一組專業人員負責加強康文署與體育總會的溝通，並提供適切的協助和支援。

建議 15

在康文署成立專責小組，負責策劃、落實及監察是次檢討所提出的建議和優化措施。

改善措施 30

在康文署的體育組內增加和強化一組具有經驗的人員，為受資助的體育總會提供專業及行政支援，並加強康文署與體育總會的溝通。

第七章 結論及未來路向

7.1 研究所得摘要及建議

150. 本地研究結果非常有用，可供制訂進一步促進香港體育發展的策略；至於從海外研究及本地體育總會蒐集所得的結果，以及浸大提出的建議，亦具重要參考價值，以供回應體育總會與持份者所關注事項。下文載列部分主要關注事項和康文署的建議。
151. 就範疇甲而言，研究結果反映，很多新興體育項目的體育團體表示有意申請公帑資助和場地支援，以加強體育發展。我們建議預留資源推出先導計劃，推廣新興體育項目，以切合本地需要和緊貼全球趨勢。
152. 就範疇乙而言，對於體育總會建議提高資助水平一事，我們擬增加給予體育總會的資助，包括全面資助清貧的年青運動員參加國際賽事，為具潛質的年青運動員提供更多高水平的代表隊訓練，以及應付更多合資格開支項目的經常開支。我們亦建議檢討和重新訂定符合資助資格的開支項目，以更切合體育總會的需要。雖然提供儲備金並不常見於外國，但具鼓勵作用，可鼓勵體育總會更有效運用資助金。我們建議准許體育總會保留儲備金，讓它們享有更大彈性，把資源重新調度至最需要的事務。我們更建議簡化申請動用儲備金的程序，以及把有效運用儲備金納為評估體育總會表現的準則之一，以加強對體育總會的財務監控。
153. 就範疇丙而言，在被選取作海外研究的大部分國家中，體育總會在員工架構及薪酬福利方面均自主獨立。因應海外經驗，我們建議准許體育總會自行決定員工架構及薪酬福利。長遠而言，為應對體育總會對人手問題及高流失率的關注，我們亦建議提升受資助員工的薪酬福利，體育總會可各自制訂本身的人力資源計劃及員工政策。
154. 就範疇丁而言，雖然不同國家的管治守則在程度和形式上各異，但研究結果再次證實，界定和訂明體育總會的管治守則，實在十分重要。鑑於港協暨奧委會在統籌本港體育團體的發展方面擔當領導角色，我們建議加強港協暨奧委會在監察體育總會機構管治方面的職能，包括檢討各體育總會現有的管治架構及運作，以及制訂管治守則供各體育總會遵行，從而提升體育總會的機構管治及監察機制。我們會全力支持港協暨奧委會執行有關工作。

7.2 對建議的意見

155. 為順利有效落實建議及改善措施，康文署在二零一九年十月至十一月期間，就擬議的改善措施再與部分體育總會和主要持份者進行第二輪會面，合共21次。諮詢團體名單載於附錄IV。
156. 持份者對康文署的建議反應十分正面。就範疇甲的「體育資助計劃」資助原則及資格準則，所有受訪者均表支持並歡迎引入有效機制，以確保公帑運用得宜。受訪者普遍歡迎就新興運動推行先導計劃，但部分受訪者表示關注新興運動的安全性。部分受訪者進一步建議成立評審委員會審批申請，委員會成員由不同背景人士組成。少數受訪者建議嘗試讓一些發展成熟和實力較強的體育總會獲批跨年度資助金，以便制訂長遠的發展計劃。
157. 就範疇乙的資助事宜，持份者大力支持提高資助水平，容許合資格開支項目享有較大彈性，以及簡化申請保留或動用儲備金的程序，以減省體育總會及康文署的行政工作。
158. 就範疇丙為體育總會吸引和挽留人才的建議，所有受訪者均歡迎有關容許體育總會自主制訂員工架構及薪酬福利的建議措施。受訪者明白新的資助安排旨在吸引和挽留受資助員工。儘管如此，鑑於人事開支的資助金大增，部分受訪者建議康文署密切監察公帑是否妥善運用，並防止利益衝突。他們亦同意有必要為各級委員、幹事、受資助員工、義工等擬訂繼任計劃，實屬必需。對於加強委員會成員、教練和裁判的培訓支援，以拓展義工服務的建議，受訪者亦表示歡迎。
159. 至於監察和機構管治事宜，受訪者認同，港協暨奧委會是香港各體育總會的聯會組織，負責監察體育總會的機構管治，故此由港協暨奧委會為體育總會制訂管治守則和標準規定，屬恰當之舉。此外，受訪者均感謝康文署近年安排有關機構管治的培訓及座談會，並希望康文署為體育總會的委員會成員及受資助員工提供更多同類訓練。

7.3 結論

160. 許多研究顯示，體育運動在日常生活中非常重要，而且對社會、個人和經濟都大有裨益。國際體育賽事的得獎者會為國家／地區帶來榮譽與自豪感，提升公民身分的認同與凝

聚力。做運動可令人身心健康，在享受箇中樂趣之餘，更提升生活質素，並減少醫療開支。體育也是一門生意，市場日益增長，經濟價值龐大。各個被選取作海外研究的國家的投放在推廣和發展體育方面的資源日益增加。許多海外國家的體育產業市場都不斷增長。因此，我們認為有充分理由進一步促進本港體育發展。

161. 聯合國提出的《二零二零年可持續發展議程》，確認了體育在促進社會進步方面的作用：

「體育也是可持續發展的一個重要推動力。我們確認，體育對實現發展與和平的貢獻越來越大，因為體育促進容忍和尊重，增強婦女和青年、個人和社區的權能，有助於實現健康、教育和社會包容方面的目標。」

162. 政府認同體育的重要性，並在《二零一七年施政報告》公布，在未來五年動用200億元，增建或重建26個體育及康樂設施的項目。除了發展啓德體育園項目（預計於二零二三年竣工）外，未來幾年還會提供許多其他新建或優化的康體設施，包括運動場、足球場、體育館、游泳池場館、草地滾球場、單車場、網球場、戶外籃球場等。在這些新建的世界級標準體育設施支援下，體育界將能夠提供更多推廣活動供大眾參與，以及舉辦更多高水平的國際體育盛事，吸引更多本地和海外觀眾觀看。

7.4 對財政的影響

163. 繼二零一九至二零年度撥款落實第一階段檢討的改善措施後，政府已預留額外撥款落實第二階段的改善措施，以加強給予體育總會的支援。由二零二零至二一年度起，新資助金會由目前約三億元的水平逐漸增至由二零二三至二四年度起的五億多元，以落實建議的改善措施。

7.5 未來路向

164. 我們已於二零二零年三月二十六日的體育委員會會議上徵詢體育委員會的意見和建議，並會於二零二零年七月向立法會民政事務委員會匯報檢討結果。然後，康文署會舉行簡報會向體育總會介紹改善措施的詳情並就落實細節諮詢各體育總會。部分新訂改善措施將於二零二零至二一年度推出，包括提供額外資助，用作：

- (a) 為體育總會提供支援，以表揚在職受資助員工在同一體育總會持續多年服務的工作及貢獻；
- (b) 為需要額外人手處理經修訂會計程序及採購指引的體育總會提供支援；
- (c) 為四個綜合項目體育總會提供額外人手，以減輕繁重的工作量；以及
- (d) 提供訓練和支援，以提升機構行政與委員會成員、受資助員工和義工的能力，並進行機構穩健查核，以進一步提升體育總會的機構管治。

165. 考慮到擬議的推行時間表，康文署隨後會另行與各受資助體育總會舉行會議，以制訂年度活動計劃。初步工作計劃載於**附錄 VI**。與此同時，體育總會須制訂體育發展策略計劃，舉辦有系統的訓練計劃及重點活動，宣傳體育市場推廣與義工服務，制訂人力計劃和薪酬架構以配合改善措施。此外，港協暨奧委會應與專業團體合作，制訂一套新的管治守則，以提升體育總會的機構管治和內部監管。

166. 我們衷心希望，在各方齊心協力下，香港的體育發展能邁步向前，進入新紀元，為社會帶來各種裨益，既有助市民強身健體，也增添歡樂。

曾接受康文署資助訓練的
傑出運動員的訓練簡歷及成績舉隅

體育總會		運動員姓名	訓練簡歷及成績舉隅
編號	名稱		
1.	羽毛球	<ul style="list-style-type: none"> 伍家朗 	<ul style="list-style-type: none"> 參加培育系統計劃，接受培訓 參加二零零四年至零五年度區域羽毛球代表隊訓練計劃 在二零一三年天津東亞運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> 男子雙打銅牌
2.	單車	<ul style="list-style-type: none"> 李思穎 	<ul style="list-style-type: none"> 參加二零一四至一五年度單車體壇明日之星甄選計劃，接受培訓 在二零一九年亞洲場地單車錦標賽奪得： <ul style="list-style-type: none"> 女子青年捕捉賽金牌 女子青年記分賽金牌
		<ul style="list-style-type: none"> 梁峻榮 	<ul style="list-style-type: none"> 參加二零零六至零七年度單車體壇明日之星甄選計劃，接受培訓 在二零一七年亞洲室內暨武術運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> 男子全能賽金牌 男子團體追逐賽銀牌 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> 男子麥迪遜賽金牌 男子全能賽銀牌 男子團體追逐賽銀牌
3.	劍擊	<ul style="list-style-type: none"> 張家朗 	<ul style="list-style-type: none"> 參加分齡推廣計劃、中級劍擊訓練班及青苗劍擊培訓計劃，接受培訓 參加香港劍擊代表隊訓練計劃 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> 男子花劍團體銀牌
4.	攀登	<ul style="list-style-type: none"> 劉子翹 	<ul style="list-style-type: none"> 參加青苗運動攀登培訓計劃，接受培訓 參加二零一八年至一九年度香港運動攀登代表隊訓練計劃 在二零一九年全國青年運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> 男子攀岩難度賽銀牌

體育總會		運動員姓名	訓練簡歷及成績舉隅
編號	名稱		
5.	賽艇	<ul style="list-style-type: none"> • 李嘉文 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加學校體育推廣計劃，接受培訓 • 在二零零零年參加青苗體育培訓計劃 • 在二零零九年香港東亞運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 女子輕量級單人雙槳艇銀牌 - 女子公開組單人雙槳艇銅牌 • 在二零一四年仁川亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 女子輕量級單人雙槳艇銀牌 - 女子公開組單人雙槳艇銀牌 • 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 女子輕量級單人雙槳艇銅牌
		<ul style="list-style-type: none"> • 梁俊碩 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加學校體育推廣計劃，接受培訓 • 在二零零二年參加青苗體育培訓計劃 • 在二零一五年亞洲賽艇錦標賽奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 男子雙人艇銀牌 - 男子輕量級四人艇銀牌 • 在二零一七年第十八屆亞洲賽艇錦標賽奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 男子輕量級雙人艇金牌 • 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 男子輕量級八人艇銅牌
		<ul style="list-style-type: none"> • 鄧超萌 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加學校體育推廣計劃，接受培訓 • 在二零零五年參加青苗體育培訓計劃 • 在二零一四年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 男子輕量級四人艇銀牌 - 男子輕量級雙人艇銀牌 • 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 男子輕量級四人艇銅牌
6.	殘疾人士體育	<ul style="list-style-type: none"> • 何宛淇 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加培育系統計劃，接受培訓 • 在二零一八年亞洲殘疾人運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 硬地滾球 BC3 雙人賽金牌 - 硬地滾球 BC3 個人賽銅牌

體育總會		運動員姓名	訓練簡歷及成績舉隅
編號	名稱		
7.	壁球	<ul style="list-style-type: none"> • 歐詠芝 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加培育系統計劃，接受培訓 • 參加學校體育推廣計劃 • 參加二零零二年至零三年度區域壁球代表隊訓練計劃 • 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 女子團體金牌
8.	游泳	<ul style="list-style-type: none"> • 何南慧 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加二零一五年培育系統計劃，接受培訓 • 在二零一七年亞洲室內暨武術運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 女子 4x100 米自由泳接力銀牌 - 女子個人 200 米自由泳銅牌 • 在二零一八年亞洲運動會分別奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 女子 4x200 米自由泳接力銅牌 - 女子 4x100 米自由泳接力銅牌
		<ul style="list-style-type: none"> • 黃筠陶 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加二零一三年培育系統計劃，接受培訓 • 在二零一七年亞洲室內暨武術運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 女子個人 50 米背泳銀牌 • 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 女子 4x100 米混合泳接力銀牌
9.	乒乓球	<ul style="list-style-type: none"> • 杜凱綦 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加培育系統計劃，接受培訓 • 在二零零六年至二零零七年參加恆生精英隊 • 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 女子團體銅牌 • 在二零一八年世界巡迴賽總決賽奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 混合雙打冠軍
		<ul style="list-style-type: none"> • 黃鎮廷 	<ul style="list-style-type: none"> • 參加培育系統計劃，接受培訓 • 在二零零五年至二零零七年參加恆生精英隊 • 在二零一八年世界巡迴賽總決賽奪得： <ul style="list-style-type: none"> - 混合雙打冠軍

體育總會		運動員姓名	訓練簡歷及成績舉隅
編號	名稱		
10.	保齡球	<ul style="list-style-type: none"> 謝晉軒 	<ul style="list-style-type: none"> 參加培育系統計劃，接受培訓 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> 男子六人賽銀牌
11.	三項鐵人	<ul style="list-style-type: none"> 黃子圖 	<ul style="list-style-type: none"> 參加二零一四至一五年度青苗三項鐵人培訓計劃 在二零一八年亞洲運動會奪得： <ul style="list-style-type: none"> 混合接力銅牌
12.	滑浪風帆	<ul style="list-style-type: none"> 陳晞文 	<ul style="list-style-type: none"> 參加培育系統計劃，接受培訓 參加二零零一年至零二年度青年軍培訓計劃 在二零零九年東亞運動會奪得銀牌 在二零一零年亞洲運動會奪得銀牌 在二零一四年亞洲運動會奪得金牌 在二零一七年 RS:X 歐洲錦標賽奪得銅牌 在二零一七年亞洲滑浪風帆錦標賽奪得金牌 在二零一八年 ASAF 亞洲帆船錦標賽奪得銀牌 在二零一八年亞洲運動會奪得銀牌 在二零一九年蘇菲亞盃帆船賽奪得銀牌
		<ul style="list-style-type: none"> 鄭俊樑 	<ul style="list-style-type: none"> 參加培育系統計劃，接受培訓 參加二零零六年至零八年度青年軍培訓計劃 在二零一零年青年奧林匹克運動會奪得銀牌 在二零一八年 ASAF 亞洲帆船錦標賽奪得銀牌 在二零一八年亞洲運動會奪得銀牌 在二零一九年蘇菲亞盃帆船賽奪得金牌

體育總會本地研究問卷——康樂及文化事務署「體育資助計劃」檢討

康樂及文化事務署（康文署）自二零零四年起接管前香港康體發展局關乎體育資助的行政工作，並推行體育資助計劃（該計劃）。多年來，康文署一直與體育總會、體育團體和有關持份者緊密合作，在香港推廣體育。為了進一步促進香港的體育發展，康文署將全面檢討該計劃。

本問卷旨在就下列四個範疇收集受資助體育總會／體育團體的意見：該計劃的撥款原則、提供予體育總會／體育團體的資助、人力資源管理和監察、機構管治。請細閱以下問題，並在合適的空格劃上「✓」號。貴會提出的寶貴意見和建議，將會有助這次的檢討取得更佳成效。

問題		回應					
		效用 很大	有效	尚可	效用 不大	效用 極微	沒有 意見
1.	請就下列撥款原則提出整體意見：						
	a.	為下列各類活動提供的一筆過資助金：					
	i.	(AI) 在香港以外舉行的國際賽事	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ii.	(BI) 香港代表隊／青少年代表隊訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	iii.	(BII) 區域代表隊訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	iv.	(DI) 工作人員訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	v.	(DII) 會議及研討會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	為(C)類——體育發展計劃提供的非一筆過資助金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.	對現行撥款周期（即康文署每年評審體育總會／體育團體的申請和發放資助金）的意見	效用 很大 <input type="checkbox"/>	有效 <input type="checkbox"/>	尚可 <input type="checkbox"/>	效用 不大 <input type="checkbox"/>	效用 極微 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
3.	對計劃現時「可資助開支項目」涵蓋範圍的意見	非常 充分 <input type="checkbox"/>	大致 充分 <input type="checkbox"/>	尚可 <input type="checkbox"/>	未算 充分 <input type="checkbox"/>	嚴重 不足 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
4.	a.	你是否支持把撥款周期長度由一年延長至數年（即康文署評審為期兩年或以上的申請），以便體育總會制訂更長遠的發展計劃？			是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因。					
5.	a.	你是否支持設立可加可減機制，以推動體育總會／體育團體維持效率及／或提升管治和表現？舉例說，某體育總會／體育團體未能符合資助的申請資格或表現差劣，將會暫停獲得撥款；相反，有明顯改善的體育總會／體育團體可得到更多撥款。			是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因。					
6.	a.	你是否支持彈性接受非受資助體育總會／體育團體提出的資助申請，以參與高水平海外賽事（例如世界錦標賽或亞洲錦標賽等）？			是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因。					
7.	a.	你是否支持增加「A(I)類——在香港以外舉行的國際賽事」的資助金？			是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因。					

8.	a.	你是否支持增加來自基層社會的運動員的資助水平，以減輕其參與體育項目的經濟負擔？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因。			
9.	a.	在現行資歷及最低入職要求下，你在招聘受資助員工方面有否遇到困難？	有 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	如有，請加以闡述。			
10.	a.	在現有聘用條件下，你在挽留受資助員工方面有否遇上困難？	有 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	如有，請加以闡述。			
11.	a.	你是否同意放寬受資助員工最高受聘年齡，可有效地挽留體育總會內具豐富經驗的員工？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請提出其他方法挽留受資助的員工，協助體育總會持續發展和順暢運作。			
12.	a.	為切合不斷轉變的需求和回應市民對有效運用政府撥款的關注，你是否認為體育總會的財務管理及／或內部管治有進一步改善的空間？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因，並加以闡述。			
13.	a.	一般而言，你是否認為體育總會選拔運動員代表香港出外比賽的遴選機制有進一步改善的空間？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因，並加以闡述。			

14.	a.	一般而言，你是否同意體育總會在董事會／執行委員會的成員組合及選舉機制方面有進一步改善的空間？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>	
	b.	請說明原因，並加以闡述。				
15.	a.	一般而言，你是否同意體育總會在會員制度及取錄要求方面有進一步改善的空間？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>	
	b.	請說明原因，並加以闡述。				
16.	除現時「可資助開支項目」外，請提出你希望在以下活動類別增加其他的「可資助開支項目」(如有)：		首選	次選	第三選擇	沒有意見
	a.	在香港以外舉行的賽事				<input type="checkbox"/>
	b.	在本地舉行的賽事				<input type="checkbox"/>
	c.	在本地舉行的體育會議及講座				<input type="checkbox"/>
17.	在現有「可資助開支項目」中，如有任何項目你希望提高資助上限，請說明。					<input type="checkbox"/>
18.	除以上回應外，歡迎就體育資助計劃提出意見和建議：					

體育團體本地研究問卷——康樂及文化事務署「體育資助計劃」檢討

康樂及文化事務署（康文署）在二零零零年及二零零四年分別接管兩個前市政局及前香港康體發展局關乎體育資助的行政工作，並自二零零四年起推行體育資助計劃（該計劃）。多年來，康文署一直與體育總會、體育團體和有關持份者緊密合作，在香港推廣體育。為了進一步促進香港的體育發展，康文署將全面檢討該計劃。

本問卷旨在向體育團體就提供資助範疇收集意見。請細閱以下問題，並在合適的空格劃上「✓」號。貴會提出的寶貴意見和建議，將會有助這次的檢討取得更佳成效。

1.	對現行撥款周期（即康文署每年評審體育總會／體育團體的申請和發放資助金）的意見	效用 很大 <input type="checkbox"/>	有效 <input type="checkbox"/>	尚可 <input type="checkbox"/>	效用 不大 <input type="checkbox"/>	效用 極微 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
2.	對計劃現時「可資助開支項目」涵蓋範圍的意見	非常 充分 <input type="checkbox"/>	大致 充分 <input type="checkbox"/>	尚可 <input type="checkbox"/>	未算 充分 <input type="checkbox"/>	嚴重 不足 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
3.	a.	你是否支持設立可加可減機制，以推動體育總會／體育團體維持效率及／或提升管治和表現？舉例說，某體育總會／體育團體未能符合資助的申請資格或表現差劣，將會暫停獲得撥款；相反，有明顯改善的體育總會／體育團體可得到更多撥款。			是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因。					
4.	a.	你是否支持彈性接受非受資助體育總會／體育團體提出的資助申請，以參與高水平海外賽事（例如世界錦標賽或亞洲錦標賽等）？			是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有 意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因。					

5.	a.	你是否支持增加來自基層社會的運動員的資助水平，以減輕其參與體育項目的經濟負擔？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因。			
6.	a.	為切合不斷轉變的需求和回應市民對有效運用政府撥款的關注，你是否認為體育總會／體育團體的財務管理及／或內部管治有進一步改善的空間？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因，並加以闡述。			
7.	a.	一般而言，你是否認為體育總會選拔運動員代表香港出外比賽的遴選機制有進一步改善的空間？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因，並加以闡述。			
8.	a.	一般而言，你是否同意體育總會在董事會／執行委員會的成員組合及選舉機制方面有進一步改善的空間？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因，並加以闡述。			
9.	a.	一般而言，你是否同意體育總會在會員制度及取錄要求方面有進一步改善的空間？	是 <input type="checkbox"/>	否 <input type="checkbox"/>	沒有意見 <input type="checkbox"/>
	b.	請說明原因，並加以闡述。			
10.	除以上回應外，歡迎就體育資助計劃提出意見和建議：				
備註：本問卷共發予 24 個按個別項目接受資助的體育團體，當中九個體育團體交回問卷，佔總數 37.5%，只有一個體育團體就自由論述題提出意見。由於體育團體的回應並不踴躍，所提意見有欠全面，故不宜在本報告詳細闡述體育團體的意見。					

諮詢團體名單

體育總會／主要持份者名稱		會面記錄	
		第一輪	第二輪
1.	香港羽毛球總會有限公司	✓	
2.	香港棒球總會有限公司	✓	
3.	香港籃球總會有限公司		✓
4.	香港獨木舟總會有限公司	✓	
5.	香港中國國術龍獅總會有限公司		✓
6.	中國香港單車總會有限公司		✓
7.	香港體育舞蹈總會有限公司		✓
8.	中國香港龍舟總會	✓	
9.	香港劍擊總會		✓
10.	香港足球總會		✓
11.	中國香港體操總會		✓
12.	中國香港手球總會有限公司	✓	
13.	中國香港柔道總會	✓	
14.	中國香港空手道總會有限公司		✓
15.	中國香港合球總會有限公司	✓	
16.	中國香港賽艇協會		✓
17.	香港學界體育聯會	✓	✓
18.	香港智障人士體育協會	✓	✓
19.	香港殘疾人奧委會暨傷殘人士體育協會	✓	✓
20.	香港壁球總會	✓	
21.	香港乒乓總會有限公司	✓	
22.	香港保齡球總會有限公司		✓
23.	香港潛水總會有限公司	✓	
24.	中國香港大專體育協會有限公司	✓	✓
25.	香港排球總會有限公司	✓	
26.	香港武術聯會有限公司	✓	
27.	香港體育學院有限公司	✓	✓
28.	中國香港體育協會暨奧林匹克委員會	✓	✓

29.	康文署運動草地管理組總監	✓	
30.	香港康樂管理協會	✓	✓
31.	立法會	✓	
32.	大型體育活動事務委員會主席		✓
33.	精英體育事務委員會主席		✓
34.	社區體育事務委員會主席		✓
35.	香港體育記者協會		✓
總計		21	21

執行摘要

香港浸會大學就有關香港及其他海外城市 或國家的體育總會和體育會 資助模式的研究提交的報告

執行摘要

二零一八年十月，香港浸會大學體育及運動學系與全球運動與康樂研究中心（以下簡稱“浸大研究團隊”）為香港特區政府康樂及文化事務署（康文署）展開一項研究，為期六個月。

本研究選擇的八個海外國家是：澳洲、加拿大、新加坡、英國、日本、韓國、比利時和美國。報價文件原文規定，這些國家應選自亞洲、歐洲、北美洲和大洋洲，並必須包括新加坡、英國、澳洲和加拿大，以及至少兩個分別來自亞洲和歐洲的國家。該研究具有以下目標：

- 研究八個海外國家的體育總會和體育會的撥款機制；和
- 通過找出優點和缺點，並確定這些海外國家與香港相比在資助模式和水平上的差異，指出香港在體育總會和體育會的資助模式和水平方面，有何欠缺和需要改進之處。

為了實現這些目標，研究團隊專注於四個範圍：

- 甲．撥款原則、週期和機制、資格準則和指導原則
- 乙．資助水平
- 丙．吸引和挽留體育總會和體育會人才的方法
- 丁．監察制度、公司管治和最佳範例

本報告對從不同國家獲得的主要調查結果進行定性和比較概述，目的是協助康文署對香港體育資助進行內部評估。從不同來源獲得的網上文件（包括政府、體育總會和其他體育組織的網站）提供了數據，用於比較分析每個國家在精英運動和大眾參與運動的資助。由於語言隔閡以及各國政府向公眾發布和提供文件的多寡不一，研究期間遇到了一些限制。但是，通過與每個國家的業內專家（包括政府人員、體育總會的 대표和學者）進行磋商和頻繁溝通，困難得以克服。除了國際諮詢，還訪問了香港六個體育總會的高級行政人員，以提供補充證據，以便與其他國家進行比較。

關於本研究與“撥款原則”有關的範疇甲，我們發現每個國家都為體育總會設置了自己的成員資格標準，還提供了概述要求的指南和手冊。體育總會通常會提供年度計劃，並根據既定數目的計劃分配資金。大多數國家／地區還要求體育總會與該國管治機構簽訂資助協議。這些協議以及政府／資助機構的年度和策略遠景均用以訂立關鍵績效領域，供體育總會作為撥款的條件。

就範疇乙中指定的“資助水平”，我們的研究發現，許多國家正在擺脫對政府資金或體育資助的依賴。這包括向私營機構尋求更多贊助，以及建立一個監督慈善捐贈和投資的全國體育聯會。更大規模的全國籌集資金的方法（例如美國奧林匹克基金會採取的方法）可提供額外的收入，幫助體育總會。因此，為體育總會提供更多的協助，以獲得另外的資金來源，以及鼓勵贊助人資助體育總會，是對體育總會有益的。

如報告範疇丙所述，“人手編制”以及吸引和挽留人才的方法幾乎完全是該八個國家／地區中體育總會的角色和責任。體育總會通常保留自主權，以聘用、設定和調整薪金，培訓並提供他們認為適當的福利，而不受國家管治機構的干預。在所有國家／地區中，英國設立獨特的義務工作方式，通過向義務工作計劃提供資金來增加參與度，並鼓勵社區參與。

就範疇丁“監察制度”進行的研究發現，所有國家／地區的體育總會都制定了自己的成員資格標準。體育總會還必須經過質量保證和年度評估程序。每個體育總會都會制定關鍵績效領域，將其記錄在其年度計劃中並在評估中使用。董事會成員在大會上選舉產生，除日本外，選舉均通過投票程序進行。範疇丁的一個突出特點是，新加坡、英國和比利時等國家擁有一致的專業支持聯繫點。這些人員熟悉體育總會負責的特定運動的需求，並在幫助體育總會發展和維持良好管治和最佳實踐方面提供協助。

儘管每個國家在其本國和政府環境／結構方面對資助的處理方式都不同，但本研究強調「體育資助計劃」的重點與體育總會的授權無關。通過與政府建立夥伴關係，體育總會正在加大努力，發展和改善公司及管治結構，以獲得更大的自主權和財務獨立性。這項研究為康文署提供了更詳細的信息，說明了世界各地的不同地區如何實現這目標。

改善措施的擬議實施時間表

改善措施		實施時間表	研究範疇			
			甲	乙	丙	丁
1.	制訂進出機制，並且應用於「體育資助計劃」的新申請機構及未能符合規定的現有體育總會。	二零二零至二一年度	✓			
2.	在評核「體育資助計劃」申請時加入以下考慮因素： a. 從可持續性角度制訂的體育發展策略計劃； b. 具備成功舉辦初階以至比賽級別體育發展活動的經驗； c. 過去三年有廣大市民及支持或伙伴機構參與；以及 d. 具備穩健財政的記錄及良好機構管治做法。	二零二一至二二年度	✓			
3.	推行先導計劃，以支持新興體育項目，並制訂新的撥款機制，務求更切合新興體育項目的需要及發展情況，並於稍後檢討成效。	二零二一至二二年度	✓			
4.	推行先導計劃，為發展成熟及較具實力的體育總會提供跨年度撥款，以便制訂長遠發展計劃。	二零二二至二三年度	✓			
5.	制訂有效機制和加入清晰指引，以監察公帑的運用，並列明違規的後果，包括但不限於削減、暫停和終止資助。康文署會就新措施諮詢體育總會，並會在推行前預先通知它們。	二零二零至二一年度	✓			

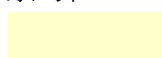
改善措施		實施時間表	研究範疇			
			甲	乙	丙	丁
6.	繼續為體育總會提供額外撥款，以持續推行在第一階段檢討實施的改善措施，包括： <ul style="list-style-type: none"> a. 在財政上全力支持清貧的年青運動員參加國際賽事； b. 為具有潛質的年青運動員提供更多高水平的代表隊培訓；以及 c. 提供更多合資格開支項目，例如體育器材，以及為體育總會支付差餉和租金等。 	二零二零至二一年度		✓		
7.	檢討不同活動的合資格開支項目的最高資助水平，務求更能切合體育總會的運作需要。	二零二零至二一年度		✓		
8.	根據年中檢討結果，為達到議定目標的體育總會繼續提供額外撥款。	二零二零至二一年度		✓		
9.	為體育總會提供額外資源，把體育服務擴展至各年齡層，包括為學生而設的學校體育推廣計劃，以至為不同年齡市民而設的社區體育會計劃，以期達致全民參與和普及運動的政策目標。	二零二一至二二年度		✓		
10.	為體育總會提供額外資源，以建立並加強體育發展階梯，包括初階的訓練活動以至技術水平較高的比賽培訓，例如幼苗體育培訓計劃、青苗體育培訓計劃和培育系統計劃等。	二零二一至二二年度		✓		
11.	為體育總會提供額外資源，在青少年體育交流計劃下舉辦更多的交流活動，藉以提升青少年的體育技術水平，擴闊視野，以及與其他國家／城市建立網絡。	二零二一至二二年度		✓		

改善措施		實施時間表	研究範疇			
			甲	乙	丙	丁
12.	精簡和重組現有合資格開支項目清單，以及提供額外撥款，提高與行政管理及活動開支有關的合資格開支項目的資助上限。	二零二一至二二年度		✓		
13.	精簡申請使用儲備金的程序，以及評估容許體育總會保留和更有彈性使用儲備金的可行性和使用範圍。	二零二一至二二年度		✓		
14.	把有效使用儲備金的情況列為評核體育總會管理表現的標準之一，藉以加強它們的財政管理。	二零二零至二一年度		✓		
15.	提供有關策略性體育推廣或籌款的培訓／工作坊等。	二零二一至二二年度		✓		
16.	研究設立一個網絡資訊平台讓體育總會分享取得贊助的經驗的可行性。	二零二一至二二年度		✓		
17.	制訂措施和提供誘因，以鼓勵體育總會尋求非政府資助。	二零二一至二二年度		✓		
18.	為體育總會提供更多支援，包括增加對薪酬方面的資助金，以提高受資助員工的士氣、鼓勵優秀員工留任，並就進一步發展體育提供支援。	二零二一至二二年度			✓	
19.	讓體育總會有更大彈性，籌劃人手架構、薪級表及員工獎勵計劃，包括採用一筆過撥款方式向體育總會提供人事方面的資助，讓它們聘請員工切合本身和未來機遇的需求。	二零二一至二二年度			✓	
20.	提供額外支援予體育總會，以便聘請全職員工協助推行自二零零九年《審計署署長第五十三號報告書》以來的建議和改善措施，包括採用經修訂的會計程序及採購指引。	二零二零至二一年度			✓	

改善措施		實施時間表	研究範疇			
			甲	乙	丙	丁
21.	為體育總會提供支援，以表揚現任受資助員工在同一體育總會持續多年服務的工作及貢獻。	二零二零至二一年度			✓	
22.	為四個綜合項目體育總會提供額外資源，以增加人手應付多年來因擴展服務而帶來的繁重工作。	二零二零至二一年度			✓	
23.	鼓勵體育總會制訂機制，在薪酬架構內加入獎勵措施以表揚員工及義工的貢獻，鼓勵他們學習和提升機構管治、體育行政管理，以及董事會成員及財務管理人員良好行為等方面的知識。	二零二一至二二年度			✓	
24.	為體育總會提供額外撥款，與專業機構及持份者合作加強支援，以提升委員會成員、教練、球證、裁判及義工等人員的能力。	二零二一至二二年度			✓	
25.	設立獎勵計劃，以挽留體育總會的經驗豐富及優秀人員及職員。	二零二二至二三年度			✓	
26.	鼓勵體育總會成立家長會及運動愛好者組職，以支持活動的長遠發展。	二零二一至二二年度			✓	
27.	為港協暨奧委會提供財政支援，透過以下方法提升該會在監督體育總會機構管治的角色： a. 檢視所有體育總會現有管治架構和運作；以及 b. 制訂一套各體育總會均須遵從的新管治守則。	二零二一至二二年度				✓
28.	提升體育總會的行政能力，並提供額外資助，就以下範疇委聘專業服務：	二零二零至二一年度				✓

改善措施		實施時間表	研究範疇			
			甲	乙	丙	丁
	a. 會計及／或審計服務；以及 b. 體育總會的機構管治和內部監管。					
29.	為委員會成員和受資助員工提供有系統的培訓計劃，以增進他們在機構管治和體育行政等方面的知識。	二零二二至二三年度				✓
30.	在康文署的體育組內增加和強化一組具有經驗的人員，為受資助的體育總會提供專業及行政支援，並加強康文署與體育總會的溝通。	二零二零至二一年度				✓

索引：

	二零二零至二一年度
	二零二一至二二年度
	二零二二至二三年度

範疇甲：撥款原則、周期及機制

範疇乙：資助的調配和資助水平

範疇丙：吸引和挽留人才的方法

範疇丁：機構管治和監察制度

「體育資助計劃」檢討督導委員會成員

主席

- 李美嫦女士，JP 康樂及文化事務署署長
(至2019年9月止)
- 劉明光先生，JP 康樂及文化事務署署長
(由2019年10月起)

委員會成員

- 李碧茜女士，JP 康樂及文化事務署副署長 (康樂事務)
- 鄭青雲先生 民政事務局首席助理秘書長 (康樂及體育)
- 羅慧儀女士 康樂及文化事務署助理署長 (康樂事務)
(至2019年6月止)
- 孔得泉先生 康樂及文化事務署助理署長 (康樂事務)
(由2019年6月起)
- 羅志偉先生 康樂及文化事務署助理署長 (財務)
- 梁景法先生 康樂及文化事務署總康樂事務經理 (體育資助)
(至2018年7月止)
- 黃有權先生 康樂及文化事務署總康樂事務經理 (體育資助)
(由2018年7月起)
- 李鳳鳴女士 康樂及文化事務署總康樂事務經理 (社區體育)
(至2019年9月止)
- 馮偉權先生 康樂及文化事務署總康樂事務經理 (社區體育)
(由2019年9月起)
- 傅麗珍女士 康樂及文化事務署總康樂事務經理 (大型活動)
(至2018年12月止)
- 李嘉美女士 康樂及文化事務署總康樂事務經理 (大型活動)
(由2019年1月起)
- 蕭有光先生 康樂及文化事務署總康樂事務經理 (體育發展)
(至2019年2月止)
- 馮嘉慧女士 康樂及文化事務署總康樂事務經理 (體育發展)
(由2019年2月起)

- 梁景法先生 康樂及文化事務署總康樂事務經理（專責事務）
（由2018年8月起）
- 鍾燕女士 康樂及文化事務署總行政主任（康樂事務）
（至2019年8月止）
- 梁志成先生 康樂及文化事務署總行政主任（康樂事務）
（由2019年8月起）
- 趙頌恩先生 康樂及文化事務署高級參事（總部）

致謝

以下人士、體育總會、體育團體和主要持份者接受會面及／或問卷調查，為檢討提供了寶貴意見：

個人

1. 陳炳祥博士
2. 陳毅宇先生
3. 陳瑞添先生
4. 鄭偉明先生
5. 張小燕教授，MH
6. 邱達根先生
7. 蔡玉坤先生，MH
8. 鍾志樂先生
9. 范駿華先生，JP
10. 朱鳳娟女士
11. 何仲浩先生
12. 甘浩勤先生
13. 江沛偉先生
14. 郭志樑博士，BBS, MH
15. 林俊英先生，MH
16. 劉靳麗娟女士，SBS, JP
17. 劉掌珠女士，BBS, JP
18. 梁鳳蓮博士
19. 梁鴻德先生
20. 梁為文先生
21. 李永權先生
22. 陸偉洪博士，MH
23. 馬逢國議員，SBS, JP
24. 貝均奇先生，SBS, BBS, MH
25. 鄧勵先生，MH
26. 湯偉掄先生，BBS, MH, JP
27. 尹慶源先生，BBS
28. 黃寶基先生，MH
29. 黃達明先生
30. 王敏超先生，BBS, JP
31. 胡偉民先生，BBS
32. 楊穎新先生
33. 葉永成先生，SBS, BBS, MH, JP
34. 葉賜偉先生
35. 余國樑先生，BBS, MH, JP

主要持份者

1. 香港浸會大學體育及運動學系全球運動與康樂研究中心（海外研究顧問）
2. 香港康樂管理協會
3. 香港體育學院
4. 香港體育記者協會
5. 立法會
6. 體育委員會
7. 中國香港體育協會暨奧林匹克委員會

體育總會及體育機構

1. 香港射箭總會
2. 香港業餘田徑總會有限公司
3. 香港羽毛球總會有限公司
4. 香港棒球總會有限公司
5. 香港籃球總會有限公司
6. 香港桌球總會有限公司
7. 中國香港健美總會
8. 香港拳擊總會有限公司
9. 香港獨木舟總會有限公司
10. 香港華人足球聯會有限公司
11. 香港中國國術龍獅總會有限公司
12. 公民體育會有限公司
13. 香港橋牌協會有限公司
14. 香港板球總會
15. 中國香港單車總會有限公司
16. 香港體育舞蹈總會有限公司
17. 中國香港龍舟總會
18. 香港馬術總會
19. 香港劍擊總會
20. 香港足球總會有限公司
21. 中國香港門球總會
22. 香港高爾夫球總會
23. 中國香港體操總會
24. 中國香港手球總會
25. 香港曲棍球總會
26. 香港冰球協會
27. 中國香港柔道總會
28. 中國香港空手道總會有限公司
29. 香港小型賽車會有限公司
30. 香港劍道協會有限公司
31. 中國香港合球總會有限公司
32. 香港棍網球總會有限公司
33. 香港草地滾球總會
34. 香港拯溺總會
35. 中國香港攀山及攀登總會有限公司

36. 中國香港泰拳理事會有限公司
37. 香港投球總會有限公司
38. 香港定向總會有限公司
39. 香港滾軸運動總會有限公司
40. 中國香港賽艇協會
41. 香港欖球總會
42. 香港帆船運動總會
43. 香港學界體育聯會
44. 香港聾人福利促進會
45. 香港射擊聯合總會
46. 香港足毬總會有限公司
47. 香港滑冰聯盟有限公司
48. 香港壘球總會
49. 香港聾人體育總會有限公司
50. 香港智障人士體育協會
51. 香港殘疾人奧委會暨傷殘人士體育協會
52. 南華體育會
53. 香港壁球總會
54. 香港業餘游泳總會
55. 香港太極總會
56. 香港乒乓總會有限公司
57. 香港跆拳道協會有限公司
58. 香港網球總會有限公司
59. 香港保齡球總會有限公司
60. 香港三項鐵人總會有限公司
61. 香港拔河運動總會
62. 香港潛水總會有限公司
63. 中國香港大專體育協會有限公司
64. 香港排球總會有限公司
65. 香港滑水總會有限公司
66. 香港舉重健力總會有限公司
67. 香港滑浪風帆會
68. 香港武術聯會有限公司

完