

體育資助計劃的管理

A. 引言

審計署就康樂及文化事務署("康文署")如何管理根據體育資助計劃向體育總會提供的資助進行了審查。審查工作集中於以下範疇：

- 資助金的分配；
- 監察各體育總會的表現；及
- 體育總會的內部管制。

2. **康樂及文化事務署署長馮程淑儀女士**在委員會2009年12月14日的公開聆訊上發表序辭。她的序辭全文載於**附錄9**。

B. 資助金的分配

3. 據審計署署長報告書第2.2段所述，每年7月至9月，康文署會邀請各體育總會就下一財政年度的資助提交申請。委員會詢問：

- 是否所有體育總會每年均獲邀請，以及按何準則決定哪些體育總會將獲邀請；及
- 未獲康文署邀請的體育團體能否同樣根據體育資助計劃申請資助；如能申請的話，自康文署於2004年4月從前香港康體發展局("康體局")接掌撥款資助的職責以來，有多少個這類團體成功獲批資助。

4. **康樂及文化事務署署長**在公開聆訊上及其2009年12月11日的函件(**附錄10**)中表示：

- 康文署每年都邀請已參加體育資助計劃的所有體育總會，按10類體育活動提交下一財政年度的資助申請，亦會邀請剛獲接納根據體育資助計劃申請資助的體育總會提交申請。根據該計劃獲得資助的體育總會數目，由2004-2005年度的57個增至2007-2008年度的58個；

體育資助計劃的管理

-
- 體育總會須符合以下6項準則，才具備申請整體撥款資助的資格：
 - (a) 獲中國香港體育協會暨奧林匹克委員會("港協暨奧委會")承認為參與該體育項目相關國際賽事的本地唯一正式代表；
 - (b) 為非牟利團體；
 - (c) 已根據《社團條例》或《公司條例》註冊，並有正式的會章；
 - (d) 成立運作並曾籌辦體育活動最少已有3年；
 - (e) 附屬於各相關體育項目的國際協會；及
 - (f) 所負責的體育項目有潛質成為大型國際賽事項目；
 - 如有體育團體不屬於港協暨奧委會的成員，但符合其餘5項準則，仍可按個別項目申請資助；及
 - 過往沒有接受資助的團體亦可向康文署提交申請，該署會按上述準則評審有關申請。舉例而言，香港體育舞蹈聯盟有限公司便曾向康文署提交申請，並獲批資助。

5. 應委員會的要求，**康樂及文化事務署署長**在其2009年12月11日的函件中，提供了目前正接受體育資助計劃經常資助的58個體育總會的名單，以及康文署由2004-2005年度至2009-2010年度撥予各體育總會的資助細目(請參閱**附錄10**的附件A及B)。

6. 鑒於自2004-2005年度以來，接受經常資助的體育總會幾乎沒有改變，委員會進一步詢問：

- 康文署曾否拒絕未經該署邀請而自行提交的資助申請；如有的話，有關體育團體的名稱及其申請被拒的理由為何；及
- 各體育總會是否抱有期望，以為一旦獲發資助，在下一年度只需提交申請便可繼續獲得資助。

體育資助計劃的管理

7. **康樂及文化事務署署長**在公開聆訊上及其2009年12月31日的函件(附錄11)中回應時表示：

- 康文署自從在2004年接手負責為體育總會提供資助後，只接獲一宗未經該署邀請而提交的資助申請。該宗申請由香港泰拳理事會("泰拳理事會")於2005年提出，由於該會代表香港泰拳運動的合法地位問題一直未能解決，故此其申請未獲接納。這是因為屬於港協暨奧委會成員的香港拳擊總會("香港拳總")過去一直獲前康體局資助發展本港的拳擊運動。香港拳總聲稱該會亦負責在本港發展其他拳擊比賽項目(包括泰拳)，而於2004年11月成為港協暨奧委會成員的泰拳理事會，亦聲稱該會負責在本港發展泰拳。在國際層面，香港拳總及泰拳理事會分別獲兩個不同的國際體育協會承認是在香港發展泰拳運動的機構；
- 由於泰拳在本港的合法代表問題一直未解決，故此康文署不能根據體育資助計劃批准泰拳理事會的資助申請。不過，該署會繼續與港協暨奧委會商討，以解決此事；及
- 除非體育總會有嚴重違反資助協議，致使康文署有理據停止有關資助，否則該署每年均會考慮所有體育總會提出的資助申請。

8. 據審計署署長報告書第2.10段所述，體育總會在提交資助申請時，須在全年計劃中就4個建議的主要成效範圍訂定工作表現目標。然而，就審計署所審查由6個體育總會提交的2008-2009年度全年計劃而言，有一個體育總會並無訂定任何工作表現目標，其他5個體育總會訂定的工作表現目標，有73%是有關質素的目標。此外，在6個體育總會中只有一個就"管理"這個主要成效範圍訂定一項有關提交報告和財務報表的工作表現目標。委員會詢問：

- 上述問題是否可歸咎於釐定向體育總會提供的資助金額，並沒有充分與體育總會的表現掛鉤；及
- 康文署會採取甚麼措施提醒體育總會訂定工作表現目標，並鼓勵他們訂定更多可以量化的工作表現目標，以便康文署衡量體育總會的表現。

體育資助計劃的管理

9. 康樂及文化事務署署長表示：

- 康文署一直有要求體育總會申請資助時在全年計劃中訂定可以量化的工作表現目標，例如舉辦活動的數目、參加人數和贏取獎牌的數目。然而，現行指引對體育總會來說可能不夠清晰，康文署亦未有嚴格執行訂定工作表現目標的規定。即使體育總會未向康文署提交有關報告或財務報表，仍會獲批資助；及
- 康文署同意審計署所指體育總會就"管理"此一範圍訂立工作表現目標(例如有關提交報告和財務報表的目標)，尤其相關和重要。康文署亦認為最重要的是將審計署的建議予以落實推行。故此，康文署將會成立工作小組，由她親自監督，負責檢討如何能改善體育資助制度，包括訂定與評審工作表現目標，以及工作表現目標與資助水平之間的關係。

10. 委員會察悉康樂及文化事務署署長的回應，並進一步詢問：

- 在康文署擬議進行的檢討中，會如何把向體育總會分配資助與體育總會的表現更緊密地掛鉤；及
- 上述工作小組進行工作的方向及主要範疇為何。

11. 康樂及文化事務署署長在公開聆訊上及其2009年12月31日的函件中表示：

- 現時，康文署在釐定體育總會下一年度的資助水平時，該體育總會在前一個財政年度達成所定工作表現目標的情況，是該署考慮的因素之一。在進行擬議檢討時，康文署會積極研究如何鼓勵體育總會訂定更多客觀／可以量化的工作表現目標，以及如何能把體育總會達成目標的表現與下次獲分配的資助更緊密地掛鉤。此外，該署亦會考慮就體育總會達成／未能達成工作表現目標訂定獎懲制度。例如有體育總會未有達成某項目標，康文署或會減少批出的資助金額，或暫停撥款，直至該體育總會達成目標時才再批出資助。康文署會在徵詢體育總會的意見後訂定有關細節；

體育資助計劃的管理

- 康文署會在2010年1月成立工作小組，全面檢討體育資助計劃。有關檢討的目標包括：
 - (a) 改善體育資助計劃的整體成效及效率；
 - (b) 參考相關的最佳做法，使監察制度更為精簡合理；
 - (c) 加強體育總會的內部管制和責任承擔；
 - (d) 促使體育總會加強遵守就體育資助計劃頒布的指引；及
 - (e) 加強康文署在該計劃下的監察角色及職能；
- 工作小組在進行檢討時，會設法在加強監管公務的使用和讓體育總會在策劃和推行活動方面維持合理彈性之間，取得平衡；及
- 上述檢討的主要範疇載於**附錄11**的附件A。康文署希望在徵詢體育總會的意見後，於2010年6月或之前制訂初步建議，並會適時向委員會匯報檢討的進度及結果。

12. 據審計署署長報告書第2.12及2.13段所述，各類體育活動的資助金額是按兩種不同方法釐定的，但康文署的紀錄並無明確指出採用不同方法的原因。委員會詢問採用兩種不同方法的理據何在，以及一如審計署署長報告書第2.17(b)段所述，康文署對有關方法是否適合所作出的檢討有何進展。

13. **康樂及文化事務署署長**在其2009年12月11日的函件中答稱：

- 現行的資助制度，包括釐訂資助金額的方法，大致源自康體局，康文署於2004年接掌體育資助計劃後繼續沿用；
- 第一個釐訂資助額的方法是以預算開支減去預算收入。這個方法適用於由體育總會舉辦的4類體育發展計劃，分別是體育發展活動、學校體育推廣計劃、本地賽事，以及社區體育會計劃。由於體育總會通常可從這些體育發展活動得到相對穩定的收入(例如報名費)，康文

體育資助計劃的管理

署會先以預算的合資格開支減去預算收入，才計算資助額。此外，資助額設有上限，上限的計算方法是以預算的合資格開支乘以最高資助百分比。舉例而言，假如某個體育發展活動的預算合資格開支是1,000元，而預算收入是200元，該署會提供的最高資助額是800元(1,000元減去200元)。不過，假如預算收入只得100元，康文署會提供的最高資助額則是850元而非900元(1,000元減去100元)，原因是這類活動的最高資助百分比是85%；

- 第二個釐訂資助額的方法是以預算的合資格開支乘以最高資助百分比。這個方法適用於其他6類活動，即在香港以外舉行的國際賽事、本地國際賽事、香港代表隊／青少年代表隊訓練計劃、區域代表隊訓練計劃、工作人員的訓練及會議。由於這些活動主要是賽事、會議及體育總會工作人員的訓練，可能不會有收入，所以計算這些活動類別資助額的方法，是以預算的合資格開支直接乘以相關的最高資助百分比。舉例而言，假如某個在香港以外舉行的國際賽事的預算合資格開支是1,000元，由於相關的最高資助百分比是85%，康文署會提供的最高資助額是850元；及
- 康文署在全面檢討現行的體育資助制度時，會檢討上述兩個不同方法。有關檢討會在2010年年初展開。

14. 委員會亦從審計署署長報告書第2.11段知悉，根據康文署的工作指引，每一類體育活動均有訂明最高資助百分比。委員會詢問各個最高資助百分比是如何釐定。

15. **康樂及文化事務署署長**在其2009年12月11日的函件中表示：

- 最高資助百分比由前康體局訂定，康文署接掌體育資助計劃後亦繼續沿用。每一類體育活動最高資助百分比的詳情載於**附錄10**的附件C；及
- 採用不同的最高資助百分比，是基於各種考慮因素，包括個別活動可得到的收入水平、活動性質、參加者的負擔能力，以及活動對推動有關運動的發展的重要性。舉例而言，在香港以外舉行的國際賽事、香港代表隊／

體育資助計劃的管理

青少年代表隊／區域代表隊的訓練，以及學校體育推廣計劃，最高資助百分比比較高(85%或以上)，而社區體育會計劃的活動，例如同樂日及成人體育訓練計劃，最高資助百分比則較低(約50%)。

16. 委員會提及審計署署長報告書第2.14段所述的個案二及個案三，並質疑康文署為何違反該署工作指引的規定，沒有參照兩項體育活動前一年度實際收支的資料，來評估該兩項體育活動2008-2009年度的預算是否合理。

17. **康樂及文化事務署署長**解釋：

- 關於個案二，康文署審核體育總會3舉辦區域代表隊訓練計劃2008-2009年度的預算時，由於該體育總會逾期提交周年帳目，該署尚未取得2006-2007年度實際開支的資料。因此，康文署便以預算交通津貼為216,000元(以運動員人數×訓練節數×每名運動員每節可獲津貼作計算)，據此向體育總會3批出資助金；
- 康文署其後從2006-2007年度的帳目中察覺，交通津貼實際開支只是9,800元，並非原先所估計的27,500元。康文署就上述差額向體育總會3查詢後，獲悉由於體育總會3規定有關運動員訓練出席率需達100%才可獲發交通津貼，故此未符合規定的運動員便不獲發交通津貼；及
- 康文署同意，若在審核預算時已取得周年帳目所載前一年度的資料，該署可有更好的基礎對預算開支作出更準確的評核。康文署會促請各體育總會準時提交周年帳目。

18. 為確定撥供推動香港體育發展的公帑是否用得其所，委員會詢問：

- 康文署在執行管理體育總會資助工作的職責時，如何能達成審計署署長報告書第1.2段所載政府為體育發展訂定的3項目標；及

體育資助計劃的管理

- 香港運動員有否因參與體育總會在體育資助計劃下舉辦的活動，而得以在國際水平上有更佳表現。

19. **康樂及文化事務署署長**在公開聆訊上及其2009年12月31日的函件中表示：

- 政府一直與體育總會緊密合作，協力推廣香港體育發展的3大目標：在社區建立熱愛體育運動的文化；協助精英運動員追求卓越；以及提升香港作為國際體壇盛事之都的地位。體育總會根據體育資助計劃每年獲得的資助，舉辦多種類型的活動，以達致該3大目標；
- 在第一項目標方面，獲政府資助的體育總會全年均會舉辦推廣活動及體育發展計劃，包括體育發展活動、學校體育推廣計劃、本地賽事及社區體育會計劃，以鼓勵各行各業的市民參與體育活動，藉此增強香港市民的體魄，以及在社區建立熱愛體育運動的文化；
- 在第二項目標方面，為培訓更多具潛質的年青人代表香港參加國際體育賽事，體育資助計劃資助體育總會為香港代表隊、青少年代表隊及區域代表隊的精英運動員舉辦訓練活動，以及資助這些運動員參加國際賽事。體育資助計劃亦為體育總會提供所需的資助，以加強其梯隊培育制度，藉此發掘和培養年青的後起之秀加入精英運動員的行列。近年本港運動員在多項國際體育賽事屢創佳績，證明梯隊培育制度行之有效。至於資助為體育總會工作人員／裁判籌辦的訓練活動和資助他們參與國際會議，均有助他們掌握國際賽事的最新規則和規例，這對本港體育事業的發展極為重要；
- 體育資助計劃亦資助體育總會舉辦本地國際賽事如世界盃馬拉松游泳賽 —— 香港及環南中國海國際自行車大賽等，提升了香港作為體壇盛事之都的地位，有助達成第三項目標；
- 據估計，在2009-2010年度，政府向民政事務局、香港體育學院及藝術及體育發展基金合共撥款逾5億元，用以支援香港體育發展；當中康文署所獲撥款為1億7,900萬元，主要用於促進體育活動的普及化及鼓勵大眾參與體

體育資助計劃的管理

育。因此，除資助代表隊訓練活動及參加賽事外，資助金有一大部分是用於推廣學校體育及社區體育，例如為年青人舉辦的足球和籃球訓練活動及比賽。為精英運動員提供的培訓則主要由香港體育學院負責，學院在2009-2010年度就此獲得的資助約有1億6,900萬元；及

- 投放資源於體育發展所獲的回報不易量化計算。不過，可察覺的是部分體育活動項目近年變得更受市民歡迎喜愛，某些運動項目的成績在國際間亦突飛猛進。

C. 監察各體育總會的表现

20. 委員會從審計署署長報告書第3.2段察悉，康文署設有機制，監察各體育總會在體育資助計劃下的表現。然而，一如審計署署長報告書第3.3至3.24段指出，監察工作存有多項不足之處，包括體育總會逾期提交報告及財務報表、處理體育總會提交的周年帳目需時甚長、提交資料有不足之處和不符合規定的情況，以及關於康文署採取跟進行動方面的各種問題。委員會詢問：

- 自2004年從康體局接掌有關工作以來，康文署有否採取任何措施改善監察機制；
- 康文署監察體育總會表現的工作為何缺乏成效及寬鬆不嚴；及
- 康文署將會採取甚麼措施，糾正各種問題與違規情況。

21. 康樂及文化事務署署長表示：

- 康文署從康體局接掌有關工作以來，不曾對資助模式作出檢討或對體育資助計劃作出重大修改。由於任何改動均會影響到58個接受經常資助的體育總會及26個按個別項目獲發資助的體育團體，若要提出作重大修改，將會需要很長時間與各團體進行討論。不過，康文署確實有對機制作出若干改善。舉例而言，該署引入資助協議安排，透過與各體育總會每年簽訂資助協議，建立正式的撥款資助關係。另外，亦規定各體育總會必須擬定其行為守則、採購指引及管理利益衝突情況的指引；

體育資助計劃的管理

- 康文署承認和接納該署監察體育總會表現的工作確有不足。關於審計署所發現的各種問題和不足之處，康文署應更密切跟進有關個案和更小心謹慎；
- 部分體育總會未能準時提交有關報告，是因為他們忙於籌備各項比賽或大型賽事。遇有這類情況，康文署會酌情容許體育總會有較多時間提交報告；
- 康文署亦需要時間向體育總會尋求澄清，或促請體育總會在有關報告中提交所需資料，特別是經審計的周年帳目。體育總會如能在財政年度終結後6個月內向康文署提交其周年帳目，該署即會以6個月內完成帳目處理工作為目標。康文署認為這是合理而必要的時間安排，因為該署需要參照經審計帳目內的資料，釐定下一年度的資助金額；
- 康文署會使用各種方法促請體育總會準時提交報告，並會考慮使用電腦系統以便向體育總會發出催辦通知書，跟進逾期未交的報告。康文署亦會考慮暫停向多次逾期提交報告／財務報表的體育總會發放資助金。康文署將在2010-2011年度的資助協議中新增一項條文，訂明如有需要，該署可對體育總會實施撤銷資助的制裁；及
- 在過去年5年，康文署職員一直忙於管理體育資助計劃，以致沒有太多時間對整個工作流程進行檢討。監察機制肯定存有空間可予以精簡和理順，從而減少康文署及體育總會雙方的行政負擔。康文署職員在分配資助及監察表現方面已累積相當經驗，並察覺到有一些可以改善的地方。故此，康文署認為現在是對資助制度展開全面檢討的合適時間。

22. 據審計署署長報告書第3.22段所載，康文署就某些類別的體育活動發放一筆過的資助金。委員會詢問該署按何準則決定哪些類別會獲發一筆過的資助金。

23. **康樂及文化事務署署長**在其2009年12月11日的函件中回應時表示：

體育資助計劃的管理

- 康文署為以下5類體育活動提供一筆過的資助：在香港以外舉行的國際賽事、香港代表隊／青少年代表隊訓練計劃、區域代表隊訓練計劃、工作人員的訓練及會議；
- 為了讓運動員有機會與海外／內地的頂尖運動員較量，以提升技術水平，並在國際排名中取得較高的名次，體育總會會安排運動員參加各項海外／國際賽事。在進行比賽前，體育總會或會為運動員度身設計海外訓練計劃，為他們作好賽前準備和提升他們的表現。此外，國際賽事的舉辦單位亦通常會在賽事舉行期間為體育總會的主要工作人員安排會議及訓練／研討會；
- 由於體育總會實際參與哪項國際賽事須視乎多個因素而定，包括運動員的表現、準備及訓練策略等，故此體育總會在年內參與的比賽經常有變。基於這些不明朗因素，體育總會在提交全年計劃時，實難以在差不多一年前就提供擬參與在香港以外舉行的國際賽事所需撥款的準確數額；康文署亦難以計算就個別比賽、代表隊訓練及工作人員訓練而為體育總會提供的資助額。採用一筆過的資助方式，體育總會既可確定有多少撥款可供用作參與海外比賽／訓練，亦可在有需要時調整參與海外比賽的策略，使其體育項目的發展得到最大的裨益，並使運動員在國際賽事中可取得最佳成績；及
- 至於其餘5類活動，即在香港舉行的國際賽事、體育發展活動、學校體育推廣計劃、本地賽事及社區體育會計劃，由於體育總會對籌辦這些本地活動及因而招致的開支能有較大的控制，故此這些類別的活動無須採用一筆過的資助方式，而是根據個別活動的預算開支計算資助額。

24. 審計署署長報告書第3.22段亦指出，體育總會可保留活動項目取消後未動用的資助金作為儲備。委員會詢問：

- 在甚麼情況下體育總會可獲准保留未動用的資助金作為儲備；以及在甚麼情況下體育總會須將資助金交還康文署；及

體育資助計劃的管理

- 康文署是否同意審計署的意見，即容許體育總會保留未動用的資助金，這做法未必有助於鼓勵體育總會舉辦獲一筆過資助金的全部活動。

25. **康樂及文化事務署署長**在公開聆訊上及其2009年12月31日的函件中答稱：

- 康文署與個別體育總會簽訂資助協議時，會夾附一份有關體育總會擬在年內舉辦的各類經核准活動一覽表，以作參考。如因節省資源或成功為所舉辦的經個別核准的活動取得贊助以致有未動用撥款，該筆節省款項可撥作體育總會的儲備金。然而，如任何經個別核准的活動取消，則指定供舉辦該活動之用的資助金便須退還給政府；
- 至於以一筆過方式資助的5類活動，經核准活動所涉及的總開支實際上往往超過政府給予體育總會的一筆過資助。鑒於這些活動性質特殊，是否能舉辦或參加該等活動不由體育總會全權控制，康文署因而容許彈性處理，讓體育總會可因應運動員的需要及為爭取最佳成績／效益以促進其體育項目發展的策略，酌情決定其運動員將會參與哪些國際賽事／訓練。體育總會通常都會用盡這筆活動資助。如體育總會不能用盡這筆活動資助，則可保留未動用的金額；
- 以審計署署長報告書第2.14段的個案二為例，康文署知悉有關體育總會在2008-2009年度並沒有作出如原先預算的運動員交通津貼此項開支，反而想把這方面的資助金用於其他用途。在此類情況下，康文署不准該體育總會保留有關餘款，並會從其下一季度資助金中扣除有關款額；及
- 雖然康文署就上述5類的活動提供一筆過資助，但該署仍會執行審核的職責，確保個別項目的開支符合申請資助的資格，並且不會超過有關開支項目的設定上限。此外，體育總會在動用儲備金之前，必須事先得到康文署批准。該署在檢討體育資助計劃時，會檢討現行有關儲備金的安排。

體育資助計劃的管理

26. 關於實地視察體育活動方面，委員會從審計署署長報告書第3.30段的表八知悉，在2007-2008及2008-2009年度，康文署曾就體育總會5舉辦的11項本地賽事作出6次視察，但對其他體育總會所舉辦賽事作出視察的次數則較少。委員會亦從審計署署長報告書第3.29段知悉，儘管大部分體育總會舉辦的受資助活動均在康文署場地舉行，但該署未有就視察在其場地舉行的活動訂定指引。委員會詢問：

- 按何準則決定對哪些活動進行視察；
- 康文署會否就視察在康文署場地舉行的活動制訂指引；
- 實地視察是由康文署職員還是體育界人士進行；及
- 體育總會所舉辦項目／活動的使用者／參加者，是否須要就有關項目／活動填寫評核表格。

27. **康樂及文化事務署署長**表示：

- 康文署採用風險為本的做法，對在康文署場地以外地方舉辦的活動進行視察。該署會優先視察新活動或大型活動；或轉往新場地舉行的經常項目。關於表八所載體育總會5的情況，由於那些本地賽事大部分是新項目，所以進行的視察次數較為頻密。至於其他定期活動，例如經常在同一場地舉行的羽毛球訓練班，康文署會每兩年進行一次視察；
- 康文署將採用風險為本的方法，就視察體育總會在康文署場地舉辦的受資助活動制訂指引；及
- 實地視察通常由康文署熟悉有關場地或運動項目的職員(但不一定是體育資助辦事處人員)進行。康文署職員進行視察時，或會訪問有關使用者或參加者，徵詢他們對所舉辦的活動有何意見和建議。不過，這類訪問並非以科學化的方式進行。康文署會考慮日後進行使用者意見調查。

體育資助計劃的管理

28. 為確定人手短缺是否導致在監察體育總會表現方面出現不足的原因之一，委員會詢問，康文署自2004年以來曾否要求增加人手以管理體育資助計劃，以及有關要求是否獲得批准。**康樂及文化事務署署長**在公開聆訊上及其2009年12月31日的函件中表示：

- 康文署於2004年從前康體局接掌管理體育資助計劃時，曾調配部門內的人力資源，以管理該計劃。至今，該署一直致力以部門內的可用資源應付有關工作及需求；
- 目前，體育資助辦事處有17名員工，負責處理58個體育總會就約1萬項體育活動提交的各類報告。由於這些員工須審核和跟進所有報告，工作極為繁重。人手短缺確是導致處理報告有所耽延，以及實地視察工作有不足之處的原因之一；及
- 由於資助金額及根據該計劃所管理的活動數目有所增加，以及監察機制日益複雜，康文署在全面檢討體育資助計劃時，會一併檢討為妥善及有效管理該計劃所需的人力資源。視乎檢討所得結果，康文署或需聘任具會計專業背景的職員或會計師，協助管理體育資助計劃。

D. 體育總會的內部管制

29. 委員會察悉，資助協議訂明各體育總會須實施適當的內部管制，確保以符合成本效益和負責任的方式運用資助金。然而，康文署監察體育總會有否遵守此項規定的安排，似乎並非十分有效，因為康文署服務質素檢定組與審計署均發現有內部管制不足之處和申報錯誤(請參閱審計署署長報告書第4.6、4.14、4.15及4.19至4.24段)。第4.9(a)段亦指出，康文署已超過兩年未有為各體育總會提供培訓，以協助它們改善內部管制。委員會詢問：

- 各體育總會是否具備足夠的行政人員或具會計知識的職員，確保施行適當的內部管制，因為很多體育總會的職員均為義務或兼職工作的人士；
- 康文署會否向體育總會提供更多培訓，以協助他們改善內部管制；及

體育資助計劃的管理

- 康文署會否利用資訊科技，例如研究合適的會計軟件，協助體育總會管理帳目和擬備提交康文署的財務報表。

30. 康樂及文化事務署署長表示：

- 康文署有向各體育總會撥款資助職員開支，他們可聘用活動幹事負責行政工作；
- 康文署計劃在2010年年初舉行工作坊，邀請審計／會計專業人士出席，就如何改善內部管制和在擬備帳目時遵守所訂規定，向體育總會提供意見。該署日後並會定期舉行同類型的工作坊。康文署亦會邀請廉政公署為體育總會舉辦講座，藉以加強體育總會的內部管制；及
- 康文署現正申請資源研發電腦系統，以提高運作效率。倘獲撥款，康文署會訂定系統的使用者要求及開始招標。預計在2010-2011年度會取得資源，而該系統亦可望在2011-2012年度完成研發。該署並希望體育總會在其工作上可使用這套系統，例如透過系統向康文署提交報告或資料。

31. 據審計署署長報告書第4.29段所載，自2008-2009年度開始，資助協議規定核數師就體育總會的周年帳目擬備報告時，須給予意見，指出有關的體育總會有否遵守資助協議的規定及政府訂立的一切規則和指示。然而，康文署未有參照新的審核規定，修訂《體育資助計劃手冊》內的核數師報告樣本。審計署署長報告書亦指出，體育總會並無向其核數師發出聘書，訂明受資助活動的帳目的審核範圍，因此未能保證體育總會的核數師清楚知悉康文署訂明的審核規定。委員會詢問康文署會否糾正這些問題。

32. 康樂及文化事務署署長表示，部分體育總會忽略了這些規定。康文署定會實施審計署的建議。

體育資助計劃的管理

E. 結論及建議

33. 委員會：

— 認為：

- (a) 審計署署長在本章內指出的各項問題，主要可歸咎於在體育資助計劃下釐定向體育總會提供的資助金額，並沒有充分與體育總會的表現掛鉤。體育資助計劃的管理不應令體育總會產生期望，以為一旦獲發資助，在下一年度不論其表現如何，只需提交申請便可繼續獲得資助；及
- (b) 自2004年4月從前香港康體發展局("康體局")接掌管理體育總會資助工作的職責以來，康樂及文化事務署("康文署")大致沿用康體局管理體育資助計劃的做法，未有審慎檢討該制度能否及如何能夠達致其促進本港體育發展的目標；

— 察悉康樂及文化事務署署長會在2010年1月成立工作小組，全面檢討現行資助制度，以改善制度的效率和成效，確保有關各方遵守規定，並就各體育總會運用公帑方面在監控和靈活行事兩者之間取得平衡；

— 促請康樂及文化事務署署長在進行全面檢討時：

- (a) 諮詢各體育總會及其他持份者；
- (b) 從速提出優化和理順資助制度的建議；及
- (c) 確保資助金額的釐定適當地與體育總會的表現掛鉤；

資助金的分配

— 對下述事宜表示關注：由於缺乏明確客觀的準則釐定體育總會獲撥的資助金額，資助金一直以機械化方式分配，少有參照體育總會的表現，這從以下事例可見：

- (a) 雖然體育總會在提交資助申請時，須在全年計劃中就4個建議的主要成效範圍訂定工作表現目標，但

體育資助計劃的管理

就審計署所審查由6個體育總會提交的2008-2009年度全年計劃而言，有一個體育總會並無訂定任何工作表現目標，其他5個體育總會訂定的工作表現目標，有73%是有關質素的目標。在6個體育總會中只有一個就"管理"這個主要成效範圍訂定一項有關提交報告和財務報表的工作表現目標；

- (b) 康文署主要遵循前康體局訂下的方法釐定體育總會的資助金額，未有審慎檢討為何要採用兩種不同方法和不同最高資助百分比，來釐定不同種類體育活動的資助金額；及
- (c) 康文署沒有參照兩項體育活動前一年度實際收支的資料，以評估該兩項體育活動2008-2009年度的預算是否合理，因為有關體育總會在康文署審核預算時，尚未提交這些資料。結果預算與實際收支出現重大差異，批出的資助金因而有餘款；

— 察悉康樂及文化事務署署長：

- (a) 會積極研究如何鼓勵體育總會訂定更多客觀／可以量化的工作表現目標，以及如何能把體育總會達成目標的表現與下次獲分配的資助更緊密地掛鉤；
- (b) 會考慮就體育總會達成／未能達成工作表現目標訂定獎懲制度；及
- (c) 已同意落實審計署署長報告書第2.17段所載的審計署建議；

— 促請康樂及文化事務署署長從速推行措施，藉以：

- (a) 確保體育總會遵守申請資助時須在其全年計劃中訂定工作表現目標的規定；
- (b) 鼓勵體育總會訂定更多客觀／可以量化的工作表現目標，以及確保會根據這些目標衡量體育總會的表現；及

體育資助計劃的管理

- (c) 訂立明確客觀、表現為本的準則，據以釐定批予體育總會的資助金額，藉此激勵體育總會改善工作表現；

監察各體育總會的表現

- 對康文署一直未能有效監察各體育總會的表現，而且未有積極檢討如何能夠改善該署監察工作的成效表示關注：

- (a) 6個體育總會逾期提交其2007-2008年度及2008-2009年度的部分報告和財務報表，而它們的報告均有不足之處，未有提供部分所需資料，儘管《體育資助計劃手冊》已載明有關規定；
- (b) 康文署職員未有就逾期提交報告及財務報表的情況，採取適時的跟進行動(例如儘管康文署的工作指引規定須發出催辦通知書，但該署向體育總會發出催辦通知書有所延誤)；
- (c) 康文署平均需時16.6個月處理6個體育總會在2006-2007年度受資助活動的帳目；
- (d) 康文署未有利用資訊科技，協助把行政工作自動化和精簡化(例如以電子方式編製及發出催辦通知書，以便與體育總會跟進逾期提交的報告)；
- (e) 康文署職員在計算6個體育總會其中4個的儲備金結餘時出錯；及
- (f) 康文署沒有遵照工作指引，對在康文署場地以外地方舉辦的體育活動進行視察；

- 對以下情況表示關注：

- (a) 儘管大部分體育總會的受資助活動均在康文署場地舉行，但該署未有就視察在其場地舉行的活動制訂指引；及
- (b) 康文署容許體育總會在獲一筆過資助金的活動有部分項目取消後，可保留未動用的資助金，這做法

體育資助計劃的管理

未必有助於鼓勵體育總會舉辦獲一筆過資助金的全部活動；

一 察悉康樂及文化事務署署長：

- (a) 已展開一項重整工作流程的研究，以理順和精簡管理體育資助計劃的工作流程；如獲得撥款，並會研發一個電腦系統，預期於2011-2012年度完成；
- (b) 將會在擬進行的全面檢討中，因應資助金額及所管理的活動數目有所增加，以及監察機制日益複雜的情況，檢討妥善及有效管理體育資助計劃所需的人力資源；及
- (c) 已同意落實審計署署長報告書第3.25及3.32段所載的審計署建議；

一 促請康樂及文化事務署署長在進行重整工作流程研究時：

- (a) 審慎檢討監察體育總會表現的現行方法，以及考慮採用風險為本的做法，按照各體育總會及體育活動的風險狀況來審核報告及進行實地視察；
- (b) 積極探討有何方法精簡監察程序，例如檢討體育總會須向康文署提交報告及財務報表的種類和次數，當中須顧及在確保公帑運用合乎問責原則的同時，不會對體育總會造成不必要的行政工作負擔；
- (c) 盡快利用資訊科技協助康文署進行監察工作，以及提高體育總會運作效率；
- (d) 從速檢討康文署為確保體育資助計劃管理工作具有效率和成效所需的人手，以及考慮在有需要時尋求會計專業人員的協助；及
- (e) 為康文署職員舉辦定期培訓，使他們熟習相關的工作指引；

體育資助計劃的管理

體育總會的内部管制

— 對以下情況表示關注：

- (a) 康文署的服務質素檢定組發現各體育總會在內部管制方面有常見的不足之處，以及在申報周年帳目時有常見的錯誤，但康文署高層管理人員未有確保服務質素檢定組所提建議獲得迅速跟進，亦無確保這些建議的落實情況受到有效監察；
- (b) 審計署曾審查6個體育總會落實服務質素檢定組所提建議的情況，結果顯示這些體育總會的内部管制仍有不足之處及申報帳目仍出錯，問題與服務質素檢定組所指出的類似；
- (c) 康文署已超過兩年未有為各體育總會提供培訓，以協助他們改善内部管制；及
- (d) 康文署沒有採取措施確保在2008-2009年度資助協議中訂立的新審核規定得到落實，例如沒有向體育總會提供經修訂的核數師報告樣本，以及體育總會沒有向其核數師發出聘書，列明受資助活動的帳目的審核範圍；

— 察悉康樂及文化事務署署長已同意實施審計署署長報告書第4.10、4.16及4.30段所載的審計署建議；

— 促請康樂及文化事務署署長：

- (a) 為體育總會提供更多培訓，協助其改善内部管制及遵守已訂立的規定；及
- (b) 研究合適的會計軟件供體育總會使用，以協助及加快其管理帳目和擬備提交康文署的財務報表；及

跟進行動

— 希望當局繼續向其報告：

- (a) 對資助制度進行全面檢討的進度及結果，包括優化和理順該制度的具體建議；

體育資助計劃的管理

- (b) 為確保體育總會遵從申請資助時在其全年計劃中訂定工作表現目標的規定而採取的措施；
- (c) 為鼓勵體育總會訂定更多客觀／可以量化的工作表現目標及確保體育總會的表現根據這些目標來衡量而採取的措施；
- (d) 為訂立明確客觀、表現為本的準則以釐定批予體育總會的資助金額而採取的措施；
- (e) 就監察體育總會表現的方法進行檢討的結果；
- (f) 為精簡監察程序而採取的措施；
- (g) 利用資訊科技協助康文署進行監察工作及提高體育總會運作效率的進展；
- (h) 就康文署為使體育資助計劃管理工作具有效率和成效所需的人手進行檢討所得的結果；
- (i) 研究合適的會計軟件供體育總會使用，以協助及加快其管理帳目和擬備提交康文署的財務報表所取得的進展；及
- (j) 實施各項審計署建議所取得的進展。