

## 體育總會的機構管治 體育總會政策制定研討會 - 制定體育機構防止性騷擾政策



主辦機構：康樂及文化事務署  
支持機構：中國香港體育協會暨奧林匹克委員會  
香港體育學院  
培訓機構：香港董事學會

**全**球 #MeToo運動隨著社交媒體興起，近年已打破大眾對此禁忌議題的緘默。公眾反應廣泛持久，加上持續有更多過去曾受性騷擾影響的人士站出來，更清楚證明無論我們討論與否，性騷擾確實正對我們的社會造成影響。

香港董事學會主席陶榮博士在近日的研討會上表示：「我注意到一旦有人觸及性騷擾問題，大家仍然傾向逃避。我們應該能夠正視這個重要議題。要實現此目標，我們必須從機構的董事會層面開始建立正確的文化和基調。」研討會上雲集香港體育總會的委員、董事會和管理層成員，一同商議體育總會可如何從企業管治的角度更妥善處理性騷擾風險。「我實在很高興看到康樂及文化事務署（康文署）支持各體育總會採取如此積極的方法處理此方面的風險，為各體育總會和香港運動員共建福祉和可持續發展。」

研討會是康文署持續舉辦的體育總會企業管治發展計劃的其中一環。大會邀請到不同領域的專家提出互補觀點，包括香港董事學會主席陶榮博士、中國香港體育協會暨奧林匹克委員會榮譽副秘書長何劍暉女士、香港體育學院院長李翠莎博士、香港田徑總會教練部主委鄧漢昇先生、精英運動員呂麗瑤女士，旨在引導體育總會在策略、結構且可持續發展的角度，考慮如何制定及推行反性騷擾政策。研討會於2020年9月舉行，吸引來自56個體育總會，共187位體育總會的委員和高級工作人員參加。

制定健全政策的不二法門，是針對持份者面對最棘手的挑戰、問題和痛點，尋求解決方案。

陶博士表示：「性騷擾案件的投訴人須在公開法庭上陳述其創傷經歷，面對最後敗訴的可能性，當中壓力有多大可想而知。」會上他引用了數個過往案例，闡明性騷擾在刑事法庭上舉證的難度，以及須排除所有合理疑點才能定罪的原則。引用陶博士所言，「預防勝於治療」，這在反性騷擾方面尤其正確。

陶博士表示：「固然不法分子會明知故犯，同時亦有一些人沒有意識到其行為已經構成性騷擾，屬違法行為。」

一個簡單測試足以揭示體育總會的反性騷擾政策是否足夠：就某些可識別、可預見的風險和不可接受的行為，體育總會是否留有灰色地帶，讓主要持份者可用「不知道該等行為存在風險甚或不可接受」為藉口？

## 了解風險如何形成，並加以管理

在國際體育組織代表香港體育界多年，何女士概括出體育發展可能涉及到性騷擾的主要風險。「性騷擾和虐待可源自機構既有的階級，例如教練或高層人員與運動員之間，亦可能源自權力差異或不平衡，例如兩位年齡或能力不同的運動員。此等風險影響不同性別、年齡、傷健的人士，更會對受影響人士帶來深遠的打擊。涉及風險的主要場所包括運動場、學校、海外旅行等，更日益蔓延到網上環境。」

有著多年培訓運動員和教練經驗的鄧教練進一步指出：「某些高風險行為對運動員和教練均不利，例如不必要地私下、一對一和閉門進行訓練。另外，雖然教練和運動員之間保持直接開放的溝通，對提升運動表現非常重要，但隨機、毫不相干的對話和轉發不相關的資訊可能會傳達混亂甚至錯誤的訊息。」

陶博士指出，有效的管治及風險管理系統應該積極識別、衡量、控制、監察、評估和報告此等風險。



▲ 香港田徑總會教練部主委 鄧漢昇先生



▲ 香港董事學會主席 陶榮博士

## 建立強大文化，阻止不當行為發生

另一方面，性騷擾屬嚴重指控，一向是難以啟齒的話題。強大的機構文化可有效抗衡這個議題的敏感度，因為機構的文化和約定俗成的規範，可為應有態度和行為塑造一個持續而強大的氣氛。企業文化往往定義了群體中鼓勵、不鼓勵、接受或拒絕的態度和行為。此外，文化與領導層的關係同樣是密不可分<sup>1</sup>。

陶博士表示：「從董事會成員的態度和行為，可看出該機構是否具備強大文化，保護其持份者免受性騷擾風險。你可問問董事會成員機構內有哪些反性騷擾政策。若此等政策的制定及更新是經由董事會慎重討論後才作出的決定，你必定能夠從董事會成員的回答之中洞悉一二。此外，如果機構上次更新反性騷擾政策、舉辦相關員工培訓或管理某項活動的性騷擾風險，已經是幾年或幾十年前的事，反性騷擾文化自然非常薄弱。」

下列關鍵要素綜合了陶博士、何女士和李翠莎博士提到的國際最佳做法，可為各體育總會建立強健的保障系統提供一個框架：

1. 完善的操守準則
2. 旨在將風險降到最低的招聘程序（透過題問篩選和背景調查）
3. 為員工和義工提供定期教育／提高意識的培訓
4. 明確性騷擾及兒童保護政策和程序
5. 與非體育合作夥伴（如執法部門和其他機構）建立聯繫網絡
6. 建立風險監察和評估機制，確保框架行之有效，並定期審視或更新

<sup>1</sup> 《領導者的企業文化指南（The Leader's Guide to Corporate Culture）》（[hbr.org](http://hbr.org)）

## 規定遵守及表現

致力研究體育界反性騷擾和虐待問題，並曾經於奧委會及聯合國兒童基金會工作的資深運動領袖李翠莎博士補充：「如果無人採用或知道系統如何運作，該系統可說是蕩然無存。因此，設計此等保障系統時，體育總會必須確保其易於理解及使用。」

體育總會制定的政策必須提供明確指引，闡明該做和不該做的事情，提供共同標準，支持管理層和成員阻止任何體育活動當中的不當行為。

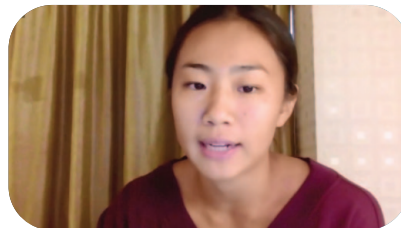
系統不僅旨在單純遵守規定（別選檢查清單），而是支持整個機構有力運作，確保在職和新入職員工、義工和運動員都了解並跟上機構最新的反性騷擾政策、規則和行為守則。李翠莎博士建議各體育總會與相關領域專家合作，協助制定及實施其政策，定期進行檢討，以及為員工和成年運動員提供有關防止性騷擾的培訓及教育。

為展示體育總會如何實行全面反性騷擾政策，以切合及滿足運動員的需求，何女士分享了國際賽艇聯會（FISA）推行最佳做法的案例。國際賽艇聯會是第一批制定相關政策的國際體育協會之一，將反性騷擾教育和防止性騷擾的考慮因素納入每項活動和賽事規劃。此外，聯會亦採用明智實際的方法關心運動員所關心的問題。

她表示：「理解到就性騷擾問題發聲往往令運動員倍感型壓力，國際賽艇聯會提出別具創意的解決方案：任命退役運動員為機構的安全體育專員。這些安全體育專員通常是運動員的榜樣，往往較其他專責人員更具親切感。他們會出席所有重大活動，譬如世界錦標賽和世界杯，對於支持運動員，特別是回答及跟進有關性騷擾的疑問方面發揮關鍵作用。」



▲ 港協暨奧委會義務副秘書長 何劍暉女士



▲ 精英運動員 呂麗瑤女士

## 保護投訴人，堵塞所有行政漏洞

雖然強大預防文化對減輕性騷擾風險必不可少，但機構亦需準備好在任何情況下保護投訴人，並堵塞所有可能損害投訴保密性和利益的行政漏洞。

陶博士直言：「所有可能接觸性騷擾投訴程序任何部分的員工均必須接受培訓。我們絕對不可接受因缺乏培訓或私隱保護措施不力，而令投訴人個案的保密程度受損。」

他強調處理性騷擾投訴有八個關鍵原則：

1. 保密性
2. 公平性——公開公正
3. 程序透明
4. 避免利益衝突
5. 處理匿名投訴
6. 避免延誤
7. 保護投訴人和證人
8. 保持同理心，避免讓投訴人陷入進一步的痛苦或羞辱之中

呂女士表示：「作為運動員，我知道我們可透過各種渠道表達疑慮。我們可以尋求教練或某些專責機構和部門的協助。然而，我們並不明確知道這些渠道有何不同，以及在不同情況下，哪一個渠道能給予最佳保障。因此，我希望體育總會能成立內部專責委員會，集合經過挑選且訓練有素的工作人員和相關外部專家。我亦希望委員會能主動教育運動員，讓他們了解與委員會互動的渠道和程序。最理想的情況是，委員會可為投訴人提供彈性服務，根據他們的具體個案、需求和心理需要，讓他們可透過不同的接觸點尋求協助。」

在設計處理投訴個案的接觸點及程序時，體育總會應以最有效地保護投訴人的私隱為原則，提供心理支援，並避免利益衝突。在某些情況下，投訴人可能希望向他們已經認識並信任的委員會人員尋求幫助。然而亦不難理解，在某些情況下，他們可能希望與委員會的獨立外部專家交談，以得到最高保密性及安全感。

平等機會委員會出版的《制定體育機構防止性騷擾政策》為各體育機構制定反性騷擾政策及建立透明的投訴處理機制提供了良好參考。康文署亦提醒各體育總會應在其網站有效地披露處理性騷擾的機制。一旦收到有關性騷擾的口頭或書面投訴，有關體育總會須在24小時內通知康文署。

康文署總康樂事務經理黃有權先生感謝所有演講嘉賓在研討會上的寶貴分享，並且總結道：「全球每個機構均正採取更積極的方法處理性騷擾風險，發展令人鼓舞。我們樂見體育總會承諾並準備採取更有力的政策和行動保護香港運動員，透過提供更多安全保障和安全感鼓勵更多人參與體育運動。我們希望在可見的將來，沒有任何持份者會再認為反性騷擾是敏感的議題，我們的體育總會將引領更強大的文化，向持份者發出更明確的訊息：體育界絕不容忍任何性騷擾發生。」



▲ 香港體育學院院長 李翠莎博士



## 了解自身權利：性騷擾的例子

《性別歧視條例》保障市民免受性騷擾。按照法例規定，性騷擾屬於民事違法行為。法例訂明，性騷擾是指一個人受到令人厭惡的性注意，包括觸碰事主、向其說出與性有關的事情和提出性要求。如果你身處的環境存在與性有關的敵意令你感到受威嚇，這也算是性騷擾。《性別歧視條例》為僱傭範疇及教育機構提供免受性騷擾的保障。另外，條例亦涵蓋顧客對提供貨品、設施或服務的人作出性騷擾，以及服務提供者對顧客的性騷擾。

下列為一些被某些人視作平常而不受歡迎或未受邀請的性舉動，例如：

- 不歡迎的身體接觸，如擁抱、親吻或觸摸
- 不懷好意的目光或注視
- 摩擦他人身體
- 對個人私生活提出與性相關的騷擾問題
- 性冒犯姿勢

某些性騷擾行為可能構成刑事犯罪，例如：

- 淫褻電話
- 猥褻暴露身體
- 性侵犯

性騷擾亦包括製造出在性方面有敵意或具威嚇性的環境，例如：

- 有性暗示的評論或笑話
- 有性暗示的圖片或海報
- 基於性別的侮辱或嘲弄
- 短促口哨聲



## 附錄

### 體育總會政策制定研討會 - 制定體育機構防止性騷擾政策

日期：2020年9月26日（星期六）  
主辦單位：康樂及文化事務署  
支持機構：中國香港體育協會暨奧林匹克委員會、中國香港體育學院  
培訓機構：香港董事學會

### 發言摘要和短文（非完整版本）

#### 一、與工作場所性騷擾相關的政策和管理考量——「為所有運動員創造安全運動環境」

陶榮博士

香港董事學會主席

##### 1. 性騷擾的法律定義

《性別歧視條例》

性騷擾 [第1部 第2(5)條]

- 根據《性別歧視條例》的法律定義，「性騷擾」於以下情況發生：
- 任何人
  - 對另一人提出不受歡迎的性要求，或提出不受歡迎的獲取性方面的好處的要求；或
  - 就另一人作出其他不受歡迎並涉及性的行徑，  
而在有關情況下，一名合理的人在顧及所有情況後，應會預期該人會感到受冒犯、侮辱或威嚇；或
- 如自行或聯同其他人作出涉及性的行徑，而該行徑造成對另一人屬有敵意或具威嚇性的環境。

##### 2. 性騷擾的形式

- 不受歡迎的行為
  - 任何人：
    - ▶ 向別人提出不受歡迎的性要求或獲取性方面好處的要求；或
    - ▶ 向另一人作出其他不受歡迎並涉及性的行徑，而一名合理的人在顧及所有情況後會預期該另一方會感到受冒犯、侮辱或威嚇。
- 營造在性方面具敵意的環境
  - 任何人：
    - ▶ 如自行或聯同其他人作出涉及性的行徑，而該行徑對另一人造成有敵意或具威嚇性的環境，例如說有關性的笑話或展示淫穢性的照片。

##### 3. 《性別歧視條例》

- 《性別歧視條例》保障你免受性騷擾。按照法例規定，性騷擾屬於**民事違法行為**。
- 姑勿論受到性騷擾的是女性抑或男性，而作出有關行為的人士屬何種性別，**性騷擾都是違法行為**。
- 《性別歧視條例》為僱傭範疇及教育機構**提供免受性騷擾的保障**。另外，條例亦涵蓋顧客對提供貨品、設施或服務的人作出性騷擾，以及服務提供者對顧客作出性騷擾。
- 根據《性別歧視條例》，**共同工作場所內的場所使用者，對亦屬場所使用者的人作出性騷擾，即使兩者沒有僱傭關係或類似僱傭關係，亦屬違法**。「場所使用者」指在同一工作場所工作的人，包括僱主、僱員、合約工作者、主事人、佣金經紀人、合夥人、實習學員及義工。

#### 4. 《聯合國教科文組織運動倫理守則》

- 表明體育機構有責任  
「確保在**支持及保護**兒童、青年和婦女的總體框架內**制訂保障措施**，既保護上述群體不受性騷擾和性虐待，亦防止剝削兒童，特別是表現出早熟能力的兒童。」

#### 5. 義務——一般

- 根據《性別歧視條例》，體育機構作為僱主和服務提供者，有義務為管理層、僱員、教練和（工作、接受培訓或參加體育活動的）成員**提供免受性騷擾的環境**。
- 2007年，**國際奧林匹克委員會（IOC）**發佈了《**體育界性騷擾及侵犯之共識聲明**》，倡議制定有效的預防措施，並且提高體育界人士對性騷擾和性虐待的認識，以加強保護運動員，使其免受性騷擾和性虐待。
  - 《共識聲明》的其中一個建議是**制訂性騷擾政策**。

#### 6. 義務——僱主

- 不論僱主是否知情或批准，亦須**為其僱員在就業過程中遇上的性騷擾行為負責**。
  - 然而，如果僱主能夠證明其已**採取合理可行的措施防止僱員的此等行為**，如透過實行工作場所性騷擾政策，則可以作為辯護理由。
- **僱主應向員工明確表示，所有人都有責任認識並認真對待此議題**，確保工作場所不存在性騷擾，所有員工都應尊重同事。

#### 7. 政策及程序

##### 無「萬靈」之策

- 政策及原則
- 本機構和所有成員單位的角色及責任
- 定義
  - 度身制定的定義
    - ▶ 實例
    - ▶ 投訴
    - ▶ 處理性騷擾投訴的原則
    - ▶ 處理非正式和正式性騷擾投訴的程序
  - ▶ 宣傳及預防措施
  - ▶ 反性騷擾委員會
    - 管治制度
    - 職責範圍
    - 性別多元
  - ▶ 保密性和私隱原則

#### 8. 管理層和董事會的監督

##### 機構投資者委員會《公司董事會如何打擊性騷擾》（2018年3月）第9.10段

- 董事會如何確立公司高層基調，以及基調如何影響公司文化。
- 全體董事會成員是否定期討論機構文化，是否有董事會委員會特別負責此領域。
- 有何機制讓董事會了解員工的性騷擾指控，以及董事會會否收到員工性騷擾投訴的直接舉報，包括針對高層人員的性騷擾投訴。
- 公司處理性騷擾投訴的程序為何，讓被指控人士行政休假，以及保護投訴人免遭報復。
- 董事會或董事會委員是否定期與人力資源部門負責人和其他負責工作環境問題的高層人員會面。
- 是否有足夠人力資源部門員工處理員工對性騷擾的潛在關注。

## 9. 預防勝於治療

- 制定及執行行為守則和政策，明確表明性騷擾不可接受。
  - 香港體育學院員工專業道德守則乙部第1.5至1.7段
    - <https://www.hksi.org.hk/hksi/hksi> 員工專業道德守則
- 在公司交流和培訓中傳達性騷擾不可接受的訊息。
- 制定申訴程序和保密匯報方法。
- 建立員工感到可自由報告關注的機構文化。
- 採取及時行動處理所有投訴。

## 10. 預防措施

- 制定防性騷擾和性虐待的政策和程序；
- 擬備及推行教練道德和行為守則，不論其工作對象是成人還是兒童；
- 監察此等政策和程序的實行；
- 評估政策對識別及減少性騷擾和性虐待的影響；
- 提供培訓，說明性騷擾和性關係如何負面影響教練與運動員的關係；
- 制定投訴程序，確保私隱；
- 保護運動員和教練的合法權利，並防止報復行為；
- 篩選所有教練和義工職位的申請人；
- 與父母/照顧者建立緊密夥伴關係，防止性騷擾和性虐待；
- 促進及支持對此議題的研究；
- 培養公開討論性騷擾和性虐待問題的氛圍，以便有相關問題的運動員有足夠信心發聲；及
- 盡可能建立運動員自主，包括採用給予運動員最佳自主度和責任感的執教方式。

## 11. 處理性騷擾投訴的原則

- 保密性
- 公平性——公開公正
- 程序透明
- 避免利益衝突
- 處理匿名投訴
- 避免延誤
- 保護投訴人和證人
- 保持同理心，避免讓投訴人陷入進一步的痛苦或羞辱之中



## 12. 管治及風險管理



包括：

- 業務操作風險管理
- 衡量風險
- 監察風險
- 匯報風險
- 辨識風險
- 評估風險
- 控制風險



包括：

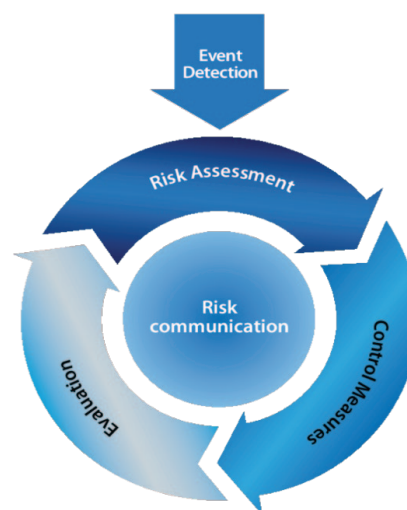
- 文化及管治
- 客戶系統及程序
- 品質保證
- 人事及表現管理
- 培訓
- 業務操作標準

## 13. 風險管理



包括：

- 風險管理
- 辨識
- 分析
- 計劃
- 監察
- 回應



包括：

- 風險溝通
- 風險管理
- 管制措施
- 評估
- 事件偵測

## 二、國際體育聯會推行國際奧林匹克委員會防止性騷擾政策的情況

何劍暉女士

奧林匹克委員會

### 1. 何謂騷擾和虐待？

騷擾和虐待有五大類別，每類都可單獨發生，亦可一個或多個類別同時發生：

- 1.1 心理虐待
- 1.2 身體虐待
- 1.3 疏忽
- 1.4 性騷擾
- 1.5 性虐待

### 2. 認識徵兆

騷擾和虐待可：

- 從權力差異或不平衡中所引致（如教練或高層人員與運動員）。
- 源自權力差異或不平衡（如兩位不同年齡或能力的運動員之間），這實際上比教練或高層人員的虐待更常見
- 同樣影響男女老幼、傷健人士，即所有人均有機會受影響！
- 在運動環境、學校、家裡、旅行期間，以及在網上發生。
- 可產生長遠影響

### 3. 制定政策

- 現今全球越來越多體育機構意識到需要解決此重要問題。
- 在香港，**體育協會暨奧林匹克委員會**一直以來與會員、相關政府部門和各非政府組織合作，確保制定全面的政策和計劃。
- 國際體育聯會亦與國際奧委會合作，為聯會、高層人員、教練、運動員和所有運動員隨行人員編寫詳細保障資料和教材。

### 4. 機構能做甚麼？

- 體育領導
- 改變體育文化
- 倡導與教育
- 運動員保護框架

### 5. 模範運動員協助促進保護工作

- 討論或舉報騷擾和虐待行為可能令人畏懼和難以實行。
- 遭受虐待的運動員往往難以發聲。
- 國際賽艇聯會意識到其由國際頂尖選手和新近退役運動員組成的運動員委員會可擔任體育安全人員和大使，發揮重要作用。
- 較年輕和經驗不足的運動員在與模範榜樣和競爭對手交談時，可能會比與年長的官方高層人員交談更感自在。
- 事實證明，頂尖運動員的參與非常成功。

### 6. 港協暨奧委會的角色

- 作為香港 奧林匹克委員會，港協暨奧委會有義務貫徹實踐《奧林匹克憲章》。
- 港協暨奧委會認同所有持份者都有權享受安全和互相支持的工作/運動環境。
- 港協暨奧委會確保所有高層人員和員工在工作、舉辦活動及處理體育事務時均遵守《性別歧視條例》（第480章）和其他相關法例規定。

### 三、香港體育學院制定反性騷擾政策經驗分享——香港體院如何保障運動員安全

李翠莎博士

香港體育學院院長

#### 重點：1

我們都熱愛運動，參與體育活動為所有人帶來巨大好處。

#### 重點：2

但運動是社會的一部分，我們無可避免會遇上社會問題。

#### 重點：3

例子之一是性騷擾和虐待兒童，因此我們需要建立良好的運動員保護（保障）系統。

#### 重點：4

保障系統必須易於理解和實施。

#### 1. 保障系統

從國際最佳做法中，可知良好的保障系統有四個關鍵要素：

- 1.1 完善的行為守則
- 1.2 招聘程序將風險降到最低（問題篩選和背景調查）
- 1.3 為員工和義工提供定期教育/提高意識的培訓  
（如平機會、防止虐待兒童會、國際培幼會和其他非政府組織的培訓）
- 1.4 訂立明確性騷擾及兒童保護政策和程序

#### 2. 香港體院兒童保護政策

- 關鍵在溝通
- 透過諮詢制定政策
- 花時間多次諮詢和完善政策
- 記錄及發佈常見問題

#### 3. 發現的兩個問題

- 3.1 所有人都同意不可虐待兒童  
但有時我們沒有留意某些高風險行為可能被錯誤解讀或誤解（因此我們列出了潛在高風險但不一定「錯誤」的行為，亦編寫了常見問題列表）。
- 3.2 所有人都擔心如果他們遇到懷疑個案，應如何應對（因此我們精簡了舉報流程）。

#### 4. 香港體院兒童保護政策

- 為何應有兒童保護政策？
  - 保護年輕運動員
  - 保護與年輕運動員工作的人士
  - 保護香港體院的聲譽
- 政策目的
  - 推廣最佳做法，為香港體院運動員提供適當的安全和保護。
  - 讓員工能夠對特定兒童保護問題作出知情和自信的應對。

#### 5. 兒童保護政策

- 形式——簡單為主
  - 5.1 政策聲明——表明香港體院對運動員安全與福利和員工教育與賦權的承諾。
  - 5.2 明確定義身、心（情感）、性虐待和疏忽。
  - 5.3 如有個案，必須確保程序明確。

## 6. 答覆紀錄報告

- 程序——簡單清晰  
基本原則：
  - 員工無責任調查或斷定是否發生了虐待兒童事件。
  - 然而，所有人都**有責任報告事件**。
  - 若員工不確定應如何應對，可致電防止虐待兒童會或社會福利署。
- **因此，員工/義工只需謹記一件事——向正確機關報告事件，即完成職責。**

## 7. 如果有人向機構匯報與員工相關的事件……

- 要處理的三個範疇
  - 兒童福利
  - 員工管理
  - 機構問題

## 8. 保密性

## IV. 結語

王偉昌 先生

高級康樂事務經理（體育資助）

康樂及文化事務署

### 1. 重新檢視現有的防止性騷擾政策

- 邀請不同年齡、性別及界別人士參與制定及檢討有關政策及守則
- 就不同運動項目的訓練及學習模式必須有的身體接觸行為清楚定義
- **建構安全運動環境**

### 2. 制定有效的行為守則

- 制定技術指導標準
- 結合守則的要求於日常訓練中
- 教導和實踐
- **普及安全運動文化**

### 3. 傳達政策並提供培訓

- 傳閱及提供文本
- 透過網頁專欄推廣及宣傳，增加透明度
- 舉辦培訓講解有關細則，以加強教育
- **培育安全運動意識**

### 4. 恆常檢討

- **設立專責委員會**或要求各專責委員會定期檢討及匯報

### 5. 有效的投訴程序

### 6. 體育資助計劃就防止性騷擾政策提要