

體育委員會

香港足球總會「五年策略計劃」－中期檢討

目的

本文件旨在告知成員有關香港足球總會(足總)「五年策略計劃」(「五年計劃」)中期檢討的結果和建議。

背景

2. 二零一一年十月，體育委員會(體委會)通過一項建議，由二零一一至一二年度起，直至二零一三至一四年度止，每年預留2,000萬元供足總落實「鳳凰計劃」報告內多項建議。在該三個年度期間，足總共獲撥款5,545萬元。二零一四年五月，足球專責小組(專責小組)在檢討「鳳凰計劃」時，認為足總在落實「鳳凰計劃」報告內所建議的改革方面，進展不錯，而足總亦已積極採取行動，以期進一步推動本地足球向前發展。有關該專責小組的成員名單載於**附件一**。

3. 足總在完成「鳳凰計劃」後，又提交了「五年計劃」，以期在「鳳凰計劃」所建立的基礎上，提供一個循序漸進的藍本以推動香港足球進一步發展，而該策略計劃的摘要載於**附件二**。專責小組認為「五年計劃」是一項全面的計劃，能照顧到所有年齡組別，而計劃的目的是要培育具天分的本地足球員，藉此提高本地足球運動的水平，以及提升本港球員在足球賽事中的表現。為協助足總推展「五年計劃」，專責小組認為應保留在「鳳凰計劃」下建立起來的行政和技術能力。為此，專責小組建議在「鳳凰計劃」完成後，政府應繼續提供有時限的撥款，以便足總可聘用主要的管理和技術人員負責落實「五年計劃」。專責小組又建議政府在與足總簽訂的撥款協議中，加入與「五年計劃」各項措施直接相關的表現指標和可量化

目標。其後，專責小組的建議於二零一四年九月十九日以傳閱方式獲得體委會通過。

4. 政府考慮過專責小組和體委會的意見後，與足總簽訂了一份為期五年的撥款協議，訂明向足總提供合共五年(由二零一五年四月一日起至二零二零年三月三十一日止)的有時限撥款，每年撥款額最多 2,500 萬元，以供足總推行「五年計劃」。有關該等表現指標和目標簡載於附件三。

「五年計劃」檢討結果

5. 專責小組曾根據撥款協議的規定，於二零一七年下半年就「五年計劃」進行中期檢討。專責小組與秘書處除了檢視足總提交的報告外，更透過以下途徑向相關人士收集意見：

- (a) 與足總董事局成員、足總受資助員工和球會／球隊代表面談；
- (b) 成立四個分別由教練、球員、球迷和媒體／評論員組成的關注小組，以聽取他們對足總表現和香港足球發展狀況的一些看法；以及
- (c) 向足球界人士包括各級教練、裁判員、行政人員和球員發出問卷，以收集他們對「五年計劃」所涵蓋事項的意見。

檢討結果顯示，足總在多個範疇的表現均有改善，但專責小組卻對足總在某些範疇的表現表示關注。有關該中期檢討報告的結論，現簡載於下文各段。

在達致指標和目標方面的表現

6. 專責小組檢視了足總在達致各項指標和目標方面的表現。截至二零一七年九月三十日止，足總已就「五年計劃」下過半數的預定項目展開工作，但部分項目未能達致中期表現指標(見下文)。足總有信心會在五年期結束前，完成大部分與目標相關的工作，並達致所訂的表現指標。有關足總在達致目標和表現指標的情況及工作進度(截至二零一七年九月三十日止)，簡載於**附件四**。

管治與架構發展

7. 足總在管治和管理機構方面的表現達致中期指標。二零一五年，足總為董事局增添了五名獨立董事以擴大獨立成員的數目，從而加強內部的誠信管理、監督內部運作和提高透明度。在架構發展方面，足總保留了「鳳凰計劃」下所開設的多個職位，包括公司管治總監、財務總監和人力資源經理，並在「五年計劃」下增加了市場推廣及傳訊部的人手，以應付日益繁重的公關和社交媒體工作。二零一五年，足總獲亞洲足球協會(亞洲足協)頒發「年度最佳發展成員獎」，以表揚和肯定足總的專業管治工作和在推動本地足球發展方面所付出的努力。

足球發展

8. 足總在推廣草根與青少年足球、女子足球和五人足球計劃方面，均表現出色。參與這些計劃的人數皆超越中期的表現指標。專責小組亦認為，足總曾積極採取措施以推廣上述各類足球計劃，並充分肯定足總所付出的努力。

草根與青少年足球

9. 參與青少年足球的人數由二零一五年九月的 11 180 人增至二零一七年九月的 15 931 人，增幅超過四成。足總透過舉辦「賽馬會青少年足球發展計劃」，致力推廣草根與青少年足球，並把參加者的年齡降至六歲以下，從而為全面推廣和整體發展香港足球的工作打下穩固的基礎。

女子足球

10. 一直以來，足總積極推動女子足球普及化，已採取的措施包括推行青少年發展計劃、進行地區選拔與培訓、在學校進行推廣，以及成立五支女子青少年代表隊，以便協助成年隊穩步發展。與此同時，參與女子足球計劃的人數由 1 818 人大幅增至 3 140 人，增幅超過七成。在這方面，足總已提前達到須有 3 000 名參與人數的表現指標，亦即「五年計劃」下的終極目標。

五人足球

11. 足總曾在二零一三年推出多項計劃，主要是透過為學校舉辦訓練班、同樂日和比賽，以引起學生參與五人足球運動的興趣。參加五人足球聯賽的隊伍由二零一六至一七球季的 11 隊增至二零一七至一八球季的 17 隊。截至二零一七年九月止，參與人數超過 19 000 人。在這方面，足總已提前達到須有 15 000 名參與人數的表現指標，亦即「五年計劃」下的終極目標。

足球課程

12. 「五年計劃」的其中一個主要目標，是要制訂一套「香港足球課程」，以指導和統一本港草根級別以至精英級別踢足球的方式／風格，並向教練提供大綱與方法，以便他們用作培育更優秀的球員。足總已於二零一五年編訂有關課程，並且不時更新課程內容。此外，該課程的內容亦已併入教練培訓課程內。

教練發展

13. 足總在培訓教練方面不遺餘力。自教練註冊制度於二零一四至一五年度設立以來，足總一直積極為各級教練開辦培訓課程。除理論課程和實習課堂外，足總還透過電子平台的教案提供訓練，又舉辦研討會和簡報會，藉此鼓勵和協助教練提升自身的能力以考取更高級別的資格。到二零一七年九月，足總在擁有教練人數方面的表現雖然未能達標，但二零一八年三月發表的進度報告卻顯示，在亞洲足協取得「C」級牌照和在足總取得「D」級牌照的教練的人數，卻貼近中期的表現指標。

裁判員發展

14. 足總裁判部自二零一三年設立以來，一直積極增加各級合資格裁判員的數目和提升裁判員的執法水平。現時已有七名裁判員獲得國際足球協會(國際足協)裁判員的資格，另有六名裁判員獲得亞洲足協精英裁判導師的資格。此外，新加入足總的裁判員數目亦遠超過目標人數。這證明足總曾積極吸納新人接受培訓，以便為足球比賽提供高質素的裁判。

足球設施

15. 為增加進行足球訓練的場地，足總於二零一六年在將軍澳動工興建足球訓練中心，以提供三個天然草地和三個人造草地的標準十一人足球場、一個硬地五人足球場及相關配套設施，供香港代表隊進行訓練之餘，亦可讓足總用以推行各項發展計劃和舉辦社區足球活動。我們預計足球訓練中心會於今年第三季啟用。

關注範疇

16. 從上文可見，雖然「五年計劃」推行至中期階段時，足總在某些主要範疇上進展良好，但專責小組認為仍有一些地方需要足總多加關注。

香港代表隊的表現

17. 在二零一五至一六年的世界盃外圍賽中，香港男子代表隊最終以四勝兩和兩負(共八場賽事)的成績在所屬組別中排名第三位；而在二零一七年亞洲盃外圍賽中，則以一勝兩和三負(共六場賽事)的成績，同樣在所屬組別中位列第三。雖然男子隊在兩次外圍賽中均未能出線，但都曾奮力拼搏到底。至於香港男、女子代表隊的排名，在過去三年均沒有顯著提升。直到現時為止，並無迹象顯示他們的排名可以在二零二零年三月或之前達到「五年計劃」所訂下的排名目標，即男子隊在國際足協和亞洲足協的排名須分別取得第 130 位和第 15 位，而女子隊在國際足協和亞洲足協的排名則須分別取得第 50 位和第 10 位。足總表示，港隊在備戰和接受培訓方面均有改善，但仍需更多時間方能達到預定的排名位置。有關男、女子代表隊的排名現載列如下：

	二零一 四年	二零一 五年	二零一 六年	二零一 七年	預定在二零二 零年三月或之 前達到的排名 位置
男子代表隊在國際 足協的排名	156	137	139	144	130
男子代表隊在亞洲 足協的排名	29	20	23	28	15
女子代表隊在國際 足協的排名	67	74	67	68	50
女子代表隊在亞洲 足協的排名	12	15	13	14	10

18. 鑑於政府投放了大量公帑以發展足球，市民自然更加期望能看見香港代表隊在球場上有更出色的表現。專責小組建議足總應檢討未能協助香港代表隊提升表現的原因，以及評估協助香港男、女子代表隊在未來兩年提升表現的方法。此外，專責小組亦建議足總應密切監察香港青年代表隊的表現，並為他們的表現訂立基準，以便長遠而言可為香港男、女子代表隊日後的表現提供一些指標。

香港超級聯賽

19. 「五年計劃」下其中一項策略性目標，是要透過推行新的「球會牌照制度」，促進香港超級聯賽(港超聯)的發展。訂立這些牌照規定，目的是要加強各球會的管治、管理、營運和專業水平，以期發展職業足球。港超聯自成立以來，至今已歷經四個球季，專責小組發現現時仍有不少球會未能符合港超聯的牌照規定。為了港超聯的長遠發展起見，專責小組建議足總應檢討「球會牌照制度」，並積極採取措施，協助球會發展，使球會能完全符合港超聯的規定。

20. 過去三個球季，港超聯每場賽事的觀眾平均入座率分別為：二零一五至一六球季有 1 019 人、二零一六至一七球季有 919 人和二零一七至一八球季有 954 人。在二零一七至一八球季的上半季，觀眾平均入座率較之前的六個月上升 28% 至 1 213 人，但仍距中期目標入座率的 1 500 人少 19%。因此，專責小組建議足總應審視其市場推廣策略的成效，並找出方法以提高公眾對港超聯的興趣。專

責小組又建議，康樂及文化事務署應與港超聯賽事的主場球隊商議，採取措施以加強比賽日的氣氛。

21. 我們留意到，近年有個別港超聯球會在本地賽事中表現出色，可直接獲得亞洲聯賽冠軍盃分組賽的參賽資格。不過，有些球會或已退出港超聯，或不願意從甲組聯賽晉級至港超聯。專責小組對港超聯能否持續發下去表示關注，並建議足總應採取措施以增強港超聯的吸引力。

與相關人士的溝通和聯繫

22. 專責小組認為足總在「五年計劃」下，應加強與有關各方的溝通，並建立更緊密的聯繫。舉例來說，如果在編訂足球課程的過程中，缺乏相關人士的參與，足總在培訓中要提出和採用的足球理論，便難以獲得球會、教練和球員全力支持。足總曾為青少年聯賽引入新賽制，但卻有球會和相關人士表達不滿。此外，由於很多相關人士並不知悉足總在「五年計劃」下取得進展，因此他們對足總表現的看法，或會跟足總實際取得的工作成效出現偏差。在這方面，專責小組建議足總應檢討其公關策略，加強與相關人士和機構(包括傳媒)的聯繫和改善溝通，從而建立共識，並獲取他們支持自己所推行的工作和新措施。

依賴公帑資助

23. 政府根據「五年計劃」提供的撥款承擔額設有時限，由二零一五年四月起至二零二零年三月止，為期五年。專責小組在二零一五年表示支持推行「五年計劃」時，曾建議足總應考慮為轄下各項措施訂下優次，使可供動用的資源能物盡其用，尤其應着重把資源投放在那些較能有效引起公眾和商界對足球產生興趣的措施。不過，專責小組發現自「五年計劃」推行以來，足總從贊助商、廣告和出售轉播權所獲得的收入未有任何增長。因此，專責小組建議足總應加緊努力賺取商業收入，並為「五年計劃」餘下的時間訂定合適的目標。

未來路向

24. 基於上文的分析，我們認為足總是次在中期階段確實已取得

一定的成績，包括令更多婦女和青少年參與足球活動、改善了行政和組織架構，以及加強了對教練和裁判員的培訓。儘管如此，足總在發展職業足球、提升足球表現水平和改善與相關人士溝通等方面仍須加倍努力。我們已向足總傳達我們的意見，並要求足總向專責小組提交書面回應，闡述其擬議跟進的行動，以期在未來兩年改善有關情況。

徵詢意見

25. 請成員備悉本文件的內容，並就香港足球發展的未來路向提出意見。

體育委員會秘書處

二零一八年八月