



運動組織之良善治理

- ⌘ 林振煌律師
- ⌘ 臺大法律系、法律研究所碩士
- ⌘ 中華奧林匹克委員會法律顧問
- ⌘ 中原大學財經法律學系兼任副教授
- ⌘ 中華人權協會理事
- ⌘ 律師公會全國聯合會監事
- ⌘ 台北律師公會常務理事



良善治理之性質

⌘ 性質

⌘ 奧林匹克主義基本原則(Fundamental Principles of Olympism)之一部分



良善治理之發展

⌘發展

⌘1999年倫理委員會

⌘2008年2月研討會公布

⌘2013年11月奧林匹克峰會(Olympic Summit)確認應持續努力推動遵守良善治理原則

⌘2016年12月23日公布「各國奧會關於執行良善治理基本原則之統一最低要求」(Consolidated Minimum Requirements for the Implementation of the Basic Principles of Good Governance for Nocs)



良善治理之發展

⌘發展

- ⌘ IOC 2020 Agenda建議28(Recommendation 28)關於支持自治，提議「一份原則及要素清單」(a list of principles and elements)，計劃創建一個模組，以促進各國主管體育部門與運動組織之間的合作
- ⌘ 第4.點提及：運動組織的自治是奧林匹克運動的一項基本原則，它源於運動的特殊性質。自治本身不是目的，而是確保運動普遍性、價值觀、規則及運動競賽之誠信的必要手段
- ⌘ 在第10.點提及：運動組織之章程、內規必須包含並遵守良善管理、透明及倫理之基本原則



良善治理之發展

⌘發展

- ⌘2020+5改革議題(Olympic Agenda 2020+5) 第14項議題
「透過良善治理強化奧林匹克活動」
- ⌘IOC將以是否遵守《良善治理的基本普遍原則 (Basic Universal Principles of Good Governance)》作為核准加入奧林匹克計劃及提供贊助的條件
- ⌘運動組織應依上述普遍原則進行自我評估
- ⌘IOC將擴大稽核NOCs對於上述普遍原則的遵守



良善治理之目標

⌘ 負責任的自治(responsible autonomy)

⌘ 藉由系統性的、有條理的方法評估及改善風險管理、控制治理流程的有效性，以改善組織的運作，幫助運動組織實現其目標，並提昇其價值



良善治理之方式

⌘ 法遵及監管(Compliance & Monitoring)

⌘ 對運動組織的運作和管理進行評估

- ⌘ 是否遵循公認的方針和程序？
- ⌘ 是否符合規定和標準？
- ⌘ 是否有效利用資源？
- ⌘ 是否實現組織目標？



良善治理之模式

⌘ 三道防線模式(three lines of defence model)

⌘ **第一道防線是擁有和管理風險的營運職能**。這些都嵌入到國際奧委會的日常活動中。IOC部門確保及時識別、報告、評估和響應風險

⌘ 執行層次：如何教育各部門人員具有辨識風險的知識？



良善治理之模式

⌘ 三道防線模式(three lines of defence model)

⌘ **第二道防線是幫助建立和/或監控第一道防線控制的管理職能**。這是國際奧委會**管理部門**內的一項監督職能，確保建立控制、框架、政策和程序，與國際奧委會的目標保持一致，並在整個管理部門實施

⌘ 管理層次：管理部門如何建立風險管理機制？



良善治理之模式

⌘ 三道防線模式(three lines of defence model)

⌘ 第三道防線是獨立職能，向組織的理事會和秘書長保證組織如何有效地評估和管理其風險，包括第一道和第二道防線的運作方式。這些職能的獨立性對於保證其客觀性至關重要。國際奧委會治理的第三道防線由主席、道德委員會和審計委員會負責。它包括倫理與法遵辦公室和審計職能

⌘ 內稽層次：獨立的內部風險監督機制



基本內涵-體制

⌘ 體制上的基本內涵

- ⌘ 運動組織應為具有法人資格的非政府組織，依照會員大會通過的章程進行自我管理
- ⌘ 運動組織有權依照內部規章、運作程序、會議召開、決策機制、選舉規則等決定內部治理
- ⌘ 設置獨立的調解或仲裁機制，處理與運動相關的爭議或內部的爭議。
- ⌘ 遵守並執行世界運動禁藥管制規範(WADA Code)
- ⌘ 運動組織的內部規章承認國際運動仲裁院 (CAS) 的最終管轄權



基本內涵-體制

⌘ 合法的組織結構

⌘ 奧林匹克活動中的所有運動組織，其成員之概念(the concept of membership)都應符合各自所適用之法律中有關實體(entity)之規定

⌘ 明確的內部規定

⌘ 運動組織之法規，包括章程和其他規定，應清楚、透明、揭露、公開並易於取得

⌘ 法規應明白清晰可以理解、可預測並有助於良好管理

⌘ 修改法規的程序應清晰透明



基本內涵-運作

⌘ 運作上的主要內涵

⌘ 規則的透明度

⌘ 財務透明度

⌘ 規則的透明度（議程 - 文件）

⌘ 管理人員的透明度（職位描述-招聘的客觀標準）

⌘ 風險管理的透明度



基本內涵-運作

⌘ 運作上的主要內涵

⌘ 高效率的內部溝通

⌘ 責任分擔：有關各自責任的清晰文字（政治/管理決策）

⌘ 職責控管：由當選及任命的部門負責人進行清晰，定期的報告

⌘ 定期合法選舉

⌘ 得對各種懲戒措施提出申訴的權利

⌘ 尊重少數群體：尊重表達權（言論自由）



基本內涵-運作

⌘財務透明

- ⌘財務應逐步以適當的形式向成員，利益相關者和公眾披露
- ⌘每年公布一次財務狀況
- ⌘財務報表應以一致的方式呈現，便於理解
- ⌘財政承諾、招標程序、財務資料的披露，按照公認會計原則進行的賬目，由合格的獨立實體進行的審計



基本內涵-運作

⌘ 民主程序

⌘ 選舉應遵守明確，透明和公平的規則

⌘ 制衡原則

⌘ 運動組織之管理、監督、控制機構之間，應保持權力平衡



CAS 案例-2011/A/2561

- Federation Romana de Box (FRB) v. International Boxing Association (AIBA), award of 10 January 2012
 - FRB主席被停權後，AIBA要求FRB在2011年8月31日之前進行新的選舉，並在警告後，因為FRB沒有舉行選舉，嚴重違反AIBA章程第13(E)條，而取消其會員資格。FRB主張已對停權案向CAS提起仲裁正在審理中。
 - **CAS**：AIBI 要求會員進行選舉的最後期間，與會員的章程規定不符合，這確實不是良善治理的表現



CAS 案例-2011/A/2670

- Masar Omeragik v. Macedonian Football Federation (FFM), award of 25 January 2013
 - 申請人是前足球運動員，參加過 300 多場比賽，曾擔任被馬其頓足球協會(FFM)理事，2011年10月30日被懲處禁止在國內及國際上參加任何與足球有關的活動，導致其無法在馬其頓或國外擔任教練或體育行政職務。
 - CAS：廢棄FFM的決定



CAS 案例-2011/A/2670

- 合法性原則(Principle of legality)
 - 單項運動協會對屬於「體育家族」的成員進行紀律處分時，必須該成員違反現存的法律，並具有法律依據
 - 違規行為及懲處必須事先由法律明確界定
 - 如立法者並無明確的懲處意思時，不得經由「調整」現存規定而適用於目前的情節或行為



CAS 案例-2011/A/2670

- 懲處之可預測性(predictability of sanctions)
 - 運動組織的懲處必須是可預測的
 - 懲處的合法性和可預測性原則要求在被指控的行為和懲處之間建立明確的聯繫，並要求對各自的規定進行狹義的解釋
- 不利益解釋原則 (Contra proferentem)
 - 運動組織的規則間，如有彼此不一致時，將會對運動組織做不利的解釋



CAS 案例-2011/A/2670

- 比例原則(principle of proportionality)
 - 除非已經沒有其他較輕的懲處，否則不得施加最極端的懲處
 - 最後手段性原則



CAS 案例-2016/A/4501

- Joseph S. Blatter v. Fédération Internationale de Football Association (FIFA), award of 5 December 2016
 - 不溯及既往原則(principle of tempus regit actum or non-retroactivity)
 - 證明標準：「個人確信(**personal conviction**)」，高於民事程序的證明標準「蓋然性平衡(**balance of probability**)」，但低於刑事程序的證明標準「絕無合理懷疑(**beyond a reasonable doubt**)」



CAS 案例-2016/A/4501

■ 解釋原則

- 國際足總道德準則 (FCE) 禁止賄賂的規定，不僅包括國際足總官員向外部第三人提供不當贈與，也包括國際足總人員彼此間的贈與在內。如認為國際足總人員可以在沒有任何理由的情況下彼此為無限的贈與，並非對該條款的合理解釋
- 違反該等規定不需要「犯意(culpable intent)」



CAS 案例-2016/A/4501

- 利益衝突(conflict of interest)
 - 如果在沒有任何契約基礎的情況下代表國際足總核准付款，並且未將付款情況充分告知國際足總財務委員會，國際足總人員會在他自己和國際足總組織之間造成利益衝突，違反了FCE的規定



我國法制面之改進

- 國民體育法第**32**條(民主程序)
 - 特定體育團體會員組成應以開放人民參與為原則
- 國民體育法第**30**條(明確的規定)
 - 特定體育團體應加強推動下列全部或部分業務，並訂定計畫及建立標準作業流程
- 國民體育法第**42**條第**2**項(合法組織)
 - 特定體育團體受國際規範者，應依該組織之章程及其相關規定辦理



我國法制面之改進

- 國民體育法第36條(利益迴避)
 - 特定體育團體不得聘僱現任理事長（會長）、秘書長之配偶及三親等以內血親、姻親為專任工作人員
- 國民體育法第34條(財務透明)
 - 特定體育團體就其財務及會計事項，不得有匿報或虛報情事
 - 實施內部財務監控制度
 - 公告年度預算、決算及政府機關補助之經費



我國法制面之改進

- 國民體育法第36條第2項(制衡原則)
 - 工作人員不得由理事、監事、常務理事、常務監事及理事長（會長）擔任
- 國民體育法第41條第1、2項(職責控管)
 - 特定體育團體應聘僱專任工作人員，處理會務。
 - 特定體育團體置秘書長、副秘書長者，應聘僱具有體育專業或經營管理經驗之人員擔任；其中至少一人並應具有體育專業



我國法制面之改進

- 國民體育法第33條
 - 中央主管機關應每年對特定體育團體輔導、訪視或考核
 - 訪視及考核結果，得作為中央主管機關經費補助之依據



我國法制面之改進

- 國民體育法第37條(申訴權利)
 - 選手、教練或地方性體育團體，因下列事務，不服特定體育團體之決定者，得向該團體提出申訴；對於申訴決定不服者，於一定期限內得向經中央主管機關認可之體育紛爭仲裁機構申請仲裁



結論

- ⌘ 國際奧會、運動仲裁法院中涉及運動組織之運動管理、自治之案例，強調自治是「良善治理」之結果、必須符合普遍性的法律原則、聽證權之保障、採納促進透明(transparency)之新規則
- ⌘ 國民體育法修正內容，符合國際奧會良善治理原則揭示的方向
- ⌘ 國民體育法第六章關於特定體育團體之規定，就組織原則、業務、財務、預算及決算、理事及監事資格、工作人員等事項，提供「良善治理」之法律規範架構