



## SPOR YÖNETİMİNDE CİNSİYET EŞİTLİĞİ EYLEM HAVUZU

Sporda Eşit Liderliğe Ulaşmak İçin Rehberlik -Guidance to Achieve More Equal Leadership in Sport-  
(GAMES) Projesi

### KAPSAM

GAMES Projesi çerçevesinde geliştirilen Eylem Havuzu, Avrupa ulusal Olimpiyat komiteleri (NOC'ler) arasında liderlik ve karar alma pozisyonlarında cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için atılabilecek somut adımların bir kılavuzu olma amacını taşımaktadır. Bu doğrultuda, katılımcı ortak NOC'lerin Ulusal Eylem Planları, spor kuruluşlarının liderlik pozisyonlarında cinsiyet eşitliğine doğru ilerlemeleri için aktarılabilir ve değerli stratejiler belirlemede birbirlerinin tamamlayıcısı olmuştur. Dolayısıyla, Eylem Havuzu, cinsiyet eşitliğini güçlendirmek için NOC'leri, Avrupa ve Ulusal Spor Federasyonları ve yerel düzeydeki spor kuruluşlarını belirli eylemlerle yönlendirmekte, kuruluşun mevcut hazırlık durumunu ve var olan siyasi ve sosyo-kültürel engelleri dikkate almaktadır.

Eylem Havuzu, spor liderliğinde cinsiyet eşitliği ile ilgili temel konuları ele almak için üç ana sütun altında 9 başlıkta yapılandırılmıştır.

### SÜTUN I: YAPISAL ÖNLEMLER

- 1.1 Eşit temsil
- 1.2 Görev süre sınırları
- 1.3 Seçim ve aday gösterme prosedürleri
- 1.4 İşe alım süreçleri

### SÜTUN II: KADINLAR İÇİN YOLLAR

- 2.1 Kadınların gelişimi ve mentorluk programları
- 2.2 Paydaş kuruluşları etkileme

### SÜTUN III: KÜLTÜR

- 3.1 İletişim
- 3.2 Mevcut engellerin kaldırılması ve cinsiyetler arası ayırım yapmayan, kapsayıcı bir kültürün geliştirilmesi
- 3.3 Finansal unsurlar

Eylem Havuzu ayrıca, belirtilen eylemlerin uygulanması için gereken destekleri (ör. kaynaklar) almak için her ana sütun altında özel stratejileri de içermektedir. Her başlık altında, spor liderliğinde ve karar alma pozisyonlarında cinsiyet eşitliğini teşvik etmek Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) ve/veya Avrupa kurumlarının önerileriyle uyumlu bir dizi eylem yer almaktadır.

Eylemler, "Temel" ve "Ek" olarak ikiye ayrılmıştır. Bu bağlamda, spor yönetiminde cinsiyet eşitliğini sağlamak için temel oluşturmanın anahtarı olarak görülmelidir. Her "Temel" eylem altındaki bir dizi örnek, önerilen eylemlerin uygulanması ve spor kuruluşlarının daha önce karşılaştığı engeller veya zorluklar hakkında değerli bilgiler sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, "Ek" eylemler, kuruluş içinde ve dışında spor yönetiminde cinsiyet eşitliğini artırmaya yönelik tamamlayıcı eylemler olarak anlaşılmalıdır.

Eylem Havuzu, spor yönetiminde cinsiyet eşitliğini bütünsel olarak uygulamak adına tamamlayıcı örneklerle birlikte etkileşimli (transversal) konular yanında önerilen eylemlerin uygulanmasından kaynaklanan sonuçları değerlendirmek için izleme göstergelerini içermektedir.

"Liderlik" kelimesi, NOC'ler veya NF'ler bünyesinde aşağıdaki rollere sahip olan kişileri ifade etmektedir:

- Başkan, Başkan Yardımcısı/ları
- Yönetim/Yürütme Kurulu Üyeleri
- Genel Sekreter/CEO
- Komite Başkanları
- Kafile Başkanı
- Doğrudan faaliyet yönetimi sorumluluğu olan personel
- "Direktör" veya "Başkan" gibi bir iş unvanına sahip personel

Eylem Havuzu, cinsiyet farkını pekiştiren yapısal prosedürleri ve kültürel engelleri aşmak için bir yol haritası olarak tasarlanmıştır. Nihai amacı, NOC'lerde, NF'lerde ve tüm seviyelerdeki spor kuruluşlarında (ör. spor kulüpleri) liderlik ve karar alma pozisyonlarında cinsiyet eşitliğini güçlendirmektir.

### Sütun I: Yapısal Önlemler

Yapısal önlemler, spor organizasyonlarının örgütsel özellikleri, politikaları ve prosedürlerini (ör. tüzükler, seçim prosedürleri) ifade etmektedir. Yapısal önlemler açısından genel işleyiş tarzı (diğerlerinin yanı sıra) şunları içermektedir:

- Spor kuruluşlarında Yönetim Kurulu üyeliğinde sınırlı bir devir teslim söz konusudur.
- Spor kuruluşlarının işe alım süreçleri, normalleşmiş/kurumsallaşmış kişisel ağlar ve gayri resmi seçim prosedürleri tarafından şekillenmektedir.
- Yönetim Kurulu üyelerinin çoğu, kendileriyle benzer özelliklere sahip yeni liderleri seçme eğiliminde olan meslektaşları tarafından aday gösterilmekte ve seçilmektedir.

- Kadınlar genellikle aday gösterilmeyi ve/veya kendilerini seçime sunmayı hoş olmayan bir deneyim olarak tanımlamakta, benzer şekilde, kadınlara ayrılmış kota pozisyonlarına seçilen kadınlar bunu "sembolik" bir üyelik olarak deneyimlemekte ve algılamaktadırlar.

## 1.1 "EŞİT TEMSİL" İLE İLGİLİ EYLEMLER

### ÖNERİLER

#### **Avrupa Konseyi**

Tüm karar alma organlarında ve süreçlerinde cinsiyet eşitliği ilkesini tanıyan düzenlemelerin kabulü gerekmektedir. Spor kuruluşlarında liderlik ve karar alma pozisyonlarındaki kadın sayısını artırmaya yönelik önlemleri teşvik etmede spor politikalarından sorumlu hükümet organlarının da önemli rolü bulunmaktadır.

#### **Sporda Cinsiyet Eşitliği Üst Düzey Grubu (2022)**

Liderlik konusunu ana tema olarak benimseyen, iyi yönetim prensipleri dahilinde kadınların karar alma organlarında temsili için asgari hedefi içeren bir cinsiyet eşitliği stratejisinin benimsenmesi gereklidir.

#### **IOC Cinsiyet Eşitliği ve Dahil Etme Hedefleri 2021-2024**

IOC, iyi yönetişimin bir parçası olarak, Uluslararası Federasyonları ve ulusal Olimpiyat komitelerini karar alma organlarında cinsiyet dengesini sağlamaya teşvik etmekte ve bu organlarda kadın temsiline en az %30 olmasını önermektedir.

### TEMEL EYLEMLER

1.1.1 EYLEM: Kuruluş için, liderliği ana sütunlardan biri olarak kabul eden ve SMART hedeflerini içeren bir Cinsiyet Eşitliği Politikası/Stratejisi tasarlayın ve uygulayın.

1.1.2 EYLEM: Kuruluşların yönetim kurulları, komisyonları ve çalışma grupları ile genel kurul delegeleri arasında eşit cinsiyet temsili için önerilen oran %40-60 aralığında olmalıdır. Bu oranlarda cinsiyet temsili sağlanmasını garanti altına almak için, kuruluşun hazırlık seviyesine bağlı olarak, kademeli bir çerçevede ve belirlenmiş bir zaman çizelgesi içerisinde tüzük ve yönetmelikleri değiştirin.

### EK EYLEM

1.1.3 EYLEM: Yaş kotaları getirilmesi, karar alma süreçlerinde çeşitliliği sağlamaya destek olabilir.



## TEMEL EYLEM ÖRNEKLERİ

### ÖRNEK: Bir Cinsiyet Eşitliği politikası/stratejisi tasarlayın ve uygulayın.

Uluslararası Biatlon Birliği (IBU) 2021 yılında, kurum içinde ve üye federasyonlarının faaliyetlerinde cinsiyet eşitliğini teşvik etmek amacıyla iyi yönetim, cinsiyet duyarlılığı, karar alma süreçlerinde eşit ve çeşitli temsiliyeti hedefleyen "2021-2026 Cinsiyet Eşitliği Stratejisi"ni başlattı. Bu strateji her sütun için belirlenmiş hedefleri içermekte olup, "yönetişim sütunu" 2022 yılına kadar IBU Komiteleri ve Çalışma Gruplarına başvuruların %30'unun erkeklerden ve kadınlardan oluşacağını, Yönetim Kurulu ve Teknik Komite'de bir cinsiyetten minimum %30 temsil sağlanacağını açıkça belirtmektedir.

### ÖRNEK: Eşit temsil için oran belirleyin.

Dünya Atletizm Birliği (WA), 2016 Yönetim Yapısı Reformu doğrultusunda, liderlik ve karar alma pozisyonlarında cinsiyet eşitliğine ulaşmak için kademeli bir çerçeve uygulamaktadır. Bu çerçevede, belirlenmiş bir zaman dilimi içinde hedefler belirlemekte ve nihai hedefin 2027 seçimleriyle %50 - %50'ye ulaşmak olduğunu belirtilmektedir:

- 2019 seçimlerinde, toplam 26 Konsey üyesi arasından (1 Başkan Vekili ve 1 kadın ve 1 erkek atlet temsilcisi dahil) en az yedi erkek ve kadın seçilmesi hedeflenmişti. 2019 seçimlerinden sonra WA Konseyi'nde sekiz kadın (%30) yer aldı.
- 2023 seçimlerinde, toplam 26 Konsey üyesi arasından en az on erkek ve kadın seçilmesi, yani %40 hedeflenmişti.
- 2027 seçiminde Konsey'de (2 erkek ve 2 kadın Başkan Vekili dahil) 13 erkek ve 13 kadın bulunması, yani %50 hedeflenmektedir.

## 1.2 "GÖREV SÜRE SINIRLARI" İLE İLGİLİ EYLEMLER

### ÖNERİLER

#### Sporda Cinsiyet Eşitliği Üst Düzey Grubu (2022)

Aynı pozisyonda en fazla 3 dönem kuralı gibi iyi yönetim ilkelerini benimsenmesi ve tüm seçimle gelinen kilit pozisyonlar (ör. başkan, sayman, genel sekreter) için cinsiyet temsilde rotasyonun teşvik edilmesi gereklidir.

#### Spor ve Rekreasyon İttifakı

Yöneticilerin dönem sınırlarına sahip olmalarını önermektedir. Bu, yöneticilerin sadece belirli bir süre için seçilmesi veya atanması ve yalnızca belirli bir dönem için tekrar seçilme veya atanma hakkına sahip olabileceği anlamına gelmektedir.



## TEMEL EYLEM

1.2.1 EYLEM: Başkanlar, genel sekreterler, yönetim kurulu üyeleri ve direktörler gibi liderlik ve karar alma pozisyonları için önerilen yenilenebilir görev süreleri, en fazla dört yıllık üç dönemdir (toplam 12 yıl).

## EK EYLEM

1.2.2 EYLEM: Liderlik ve karar alma pozisyonları için belirli yaş sınırlarının belirlenmesi ve ayrıca kurumsal liderliğin bilgi, öncelik ve eylemlerinin sürekliliğini/mirasını teşvik etmek için halefiyet planlaması yapılması.

## TEMEL EYLEM ÖRNEK

### ÖRNEK: Görev süre sınırları

2017'de İrlanda Olimpik Federasyonu, Yönetim Kurulu üyeleri için görev süre sınırları getirdi. Her üye en fazla dört yıllık iki dönem hizmet edebilmektedir.

## 1.3 "SEÇİM VE ADAY GÖSTERME PROSEDÜRLERİ" İLE İLGİLİ EYLEMLER

### ÖNERİLER

#### Loughborough Raporu

Tüm NOC'ler ve IF'lerin kendi bünyeleri içerisinde yönetim kurulu üyelikleri ve diğer önemli pozisyonlar için her iki cinsten de adayları belirleme sorumluluğuna sahip Adaylık Komisyonları kurmaları önerilmektedir.

## TEMEL EYLEMLER

1.3.1 EYLEM: Tüm komiteler/komisyonlarda eşit cinsiyet temsiliyetini koruyun; bu doğrultuda, yönetim kurulu/komite üyeleri arasında rollerin ve görevlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlayarak, icracı rollerin (Başkan gibi) erkeklere, karar alma niteliği taşımayan pozisyonların kadınlara verilmesinden kaçının.

1.3.2 EYLEM: Cinsiyet eşitliği stratejisi/politikası ile uyumlu olarak, cinsiyet eşitliği hedeflerini tasarlamak, denetlemek ve izlemekten sorumlu bir komisyon/komite atayın. Komisyonunda eşit cinsiyet temsili olmalıdır.

1.3.3 EYLEM: Liderlik ve karar alma pozisyonları ile ilgili seçim/aday gösterme prosedürlerinin şeffaflığını ve tarafsızlığını korumak adına yeterli teknik beceri ve bilgiye sahip kişilerden oluşan bir seçim/aday gösterme komisyonu/komitesi kurun. Komisyonunda eşit cinsiyet temsili olmalıdır.



## TEMEL EYLEM ÖRNEKLERİ

### ÖRNEK: Komite/komisyonlarda eşit cinsiyet temsili

İrlanda Olimpik Federasyonu (OFI), hem kurum içinde ve üye Federasyonlarda, hem de Avrupa düzeyindeki tüm komite/komisyonlarda eşit cinsiyet temsili sağlamak için yoğun çalışmalarda bulunmuştur. OFI üyesi federasyonlar 2022 yılında, OFI Yönetim Kurulunda her iki cinsiyetin en az % 40 oranında temsil edilmesini onayladı, ardından, aynı mekanizmanın Sporcu Komisyonu tarafından da uygulanmasını sağladılar. OFI ayrıca Avrupa Olimpiyat Komitelerine (EOC) kendi komite/komisyonlarında eşit temsil mekanizmalarını uygulamasını desteklemiştir. Bu doğrultuda EOC, Yönetim Kurulu seçim prosedürlerinde değişiklikler yaparak, daha cinsiyet dengeli bir temsili garanti altına alan bir "Cinsiyet Eşitliği, Kapsayıcılık ve Çeşitlilik Stratejisi"ni uygulamaya koymuştur.

### ÖRNEK: Eşitlik komisyonu/komitesi

Belçika Olimpiyat Komitesi (BOA), "Kadınları Sporda Güçlendirme" platformu aracılığıyla kadın sporlarının görünürlüğünü artırmayı amaçlayan bir "Cinsiyet Eşitliği Komisyonu" kurdu. Komisyonun temel görevi, kadınların spora katılımının önündeki engelleri tespit etmek ve cinsiyet eşitliğini iyileştirmek için yenilikçi çözümler önermektir.

## 1.4 "İŞE ALIM SÜREÇLERİ" İLE İLGİLİ EYLEMLER

### ÖNERİLER

#### Sporda Cinsiyet Eşitliği Üst Düzey Grubu

İşe alım ve halefiyet planlaması için cinsiyete duyarlı ve şeffaf seçim süreçleri uygulayın.

#### Avrupa Konseyi

Sadece eril formları değil, kapsayıcı bir dil kullanmaya özen gösterin. Sporda çeşitliliği gösteren görseller kullanın.

Yeterince temsil edilmeyen cinsiyetten adaylarla proaktif olarak ulaşın. Açık bir pozisyon için başvuruları beklemek yerine doğrudan kadın adaylarla iletişime geçin. Bu bağlamda kadın ağlarından/STK'lardan/federasyonlardan yararlanın ve gereken beceriler için daha geniş bir alanda arayışa geçin.

İhtiyaç duyulan becerileri net bir şekilde tanımlayın, liderlik niteliklerini erkeklerde olumlu, kadınlarda olumsuz bir şekilde ilişkilendirilen cinsiyet kalıplarından kaçının.

Teknik yetenek ve gerekli olan sosyal beceriler üzerinde düşünün.



## TEMEL EYLEMLER

1.4.1 EYLEM: Açık pozisyonların iş tanımlarında cinsiyete duyarlı bir dil kullanmasını ve kuruluşun eşit temsile olan bağlılığının açıkça belirtilmesini sağlayın.

1.4.2 EYLEM: Cinsiyet eşitliği bilgisine sahip ve "bilinçsiz önyargı" konusunda eğitilmiş dış uzmanların yanı sıra, eşit cinsiyet temsiliyle kendi insan kaynakları personelinizden oluşan bir yapıyla, karma inceleme ve mülakat paneli prosedürleri dahil olmak üzere, net ve şeffaf bir işe alım süreci oluşturun.

1.4.3 EYLEM: Açık pozisyonlarla ilgili bilgilerin, çevrimiçi ve çevrimdışı kurumsal kanallar ve halka açık kanallardan ve kadın ağları aracılığıyla aktif bir şekilde duyurulmasını sağlayın.

1.4.4 EYLEM: İşe alımlarda, kısa listede kadın başvurularının bulunmaması halinde açık pozisyonların yeniden ilan edilmesini sağlayacak prosedürler belirleyin. Kadınları içermeyen işe alım ve terfi listeleri için yazılı gerekçeler talep ederek hesap verebilirliği teşvik edin.

## EK EYLEMLER

1.4.5 EYLEM: Aile dostu ve esnek çalışma yaklaşımını benimseyen çalışma politikaları uygulayın.

1.4.6 EYLEM: Kariyer araları veya geleneksel olmayan kariyer patikaları olan başvuru sahiplerine ayrımcılık yapmayan, çeşitliliği teşvik eden işe alım prosedürleri uygulayın.

1.4.7 EYLEM: Liderlik ve karar alma rollerini yerine getirebilecek adaylar için bir aday havuzu oluşturun. Bu havuzu, kurumunuz tarafından düzenlenen eğitim programları, kursları ve mentorluk girişimleri gibi etkinliklerle zenginleştirin.

## TEMEL EYLEM ÖRNEKLERİ

### ÖRNEK: Kurumun cinsiyet eşitliği taahhüdü

Uluslararası Hokey Federasyonu (FIH), Cinsiyet Eşitliği Politikasında açıkça şöyle belirtmektedir: *"FIH, cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratılmasının yalnızca kadın ve erkek temsilci sayılarıyla ilgili olmadığını, aynı zamanda işe alım süreçleriyle de ilgili olduğuna inanmaktadır. Buna bağlı olarak, FIH adına görev yürütürken veya başka bir şekilde FIH'yi temsil ederken yapılacak ayrımcılık, mağdur etmek veya zorbalık şeklinde bu politikayı ihlal eden herhangi bir davranış, disiplin soruşturmasıyla sonuçlanacaktır."*

#### ÖRNEK: Uzmanlar eşliğinde Şeffaf İşe Alma Süreci

Uluslararası Bisiklet Birliği (UCI), 2019 yılında cinsiyet eşitliği konusunda EDGE Move sertifikasını alan ilk spor yönetim kuruluşu oldu. EDGE cinsiyet eşitliği sertifikası, kurum içindeki hiyerarşik yapıda kadın temsili, eşit ücret, politika ve uygulamaların etkinliği ve kurum kültürünün kapsayıcılığı gibi alanlarda titiz bir üçüncü taraf değerlendirmesini içermektedir. Bu değerlendirmenin ayrılmaz bir parçası olarak, çalışanların işyerinde cinsiyet eşitliği algılarını saptayan kapsamlı incelemeye tabi tutuldular. Buna göre, UCI'nin işe alım ve eşit ücret gibi prosedürleri, kuruluşun taahhüdünün bağımsız doğrulaması ve belirlediği standarda (ör. yönetim pozisyonlarındaki kadın sayısının artırılması ve cinsiyet ön yargısını ortadan kaldırmak için uygulanan politika ve prosedürlerin değerlendirilmesinde üçüncü taraf uzmanlığından yararlanılması) ulaşmada kaydedilen ilerleme, düzenli olarak EDGE Değerlendirmesi'nden geçmektedir. Şu anda, UCI Yönetim Kurulu, Komisyonları ve Kıtasal Birliklerin yönetim kurullarında kadınlar, üyelerin dörtte biri ile üçte biri arasında temsil edilmektedir.

#### ÖRNEK: Cinsiyet duyarlılığını yaygınlaştırma

Hollanda Millî Olimpiyat Komitesi "Çeşitlilik Şartı" adında bir belge oluşturdu ve ulusal Federasyonları bu Şarta imza atmaya teşvik etti; sporda daha fazla çeşitliliği teşvik eden bu belgeyi 26 Ulusal Federasyon imzaladı.

#### ÖRNEK: Seçim listelerinde kadınların temsili prosedürü

İngiltere Futbol Federasyonu 2020'den bu yana üst düzey yönetici pozisyonları, takım operasyonları ve antrenörlük rollerindeki eşitsizlikleri gidermek için özel prosedürler belirlemiştir. Özellikle, mülakat aday listelerinin (işin gereklerini karşılayan başvurular yapıldığında) en az bir kadın ve bir erkek adayı içermeleri zorunlu kılınmış, cinsiyet eşitliği ve çeşitlilik açısından işe alım hedeflerinin karşılanmadığı sınırlayıcı faktörlerle ilgili daha fazla gerekçe elde etmek için prosedürler (ör. yıl sonu faaliyet raporunda) belirlenmiştir. Süreçten elde edilen verilerin gelecek yıllardaki işe alımlarını iyileştirmek için kullanılması beklenmektedir.

### LOBİ STRATEJİLERİ

- Cinsiyet eşitliği, spor kuruluşları için bir iş planı olarak sunulmalıdır. Dolayısıyla, çeşitliliğin kurumsal başarı üzerindeki etkisi hakkında mevcut kanıtları (nitel ve nicel veriler, vaka çalışmaları vb.) toplayın.
- Karar vericiler dahil olmak üzere, cinsiyet eşitliğiyle uyumlu olan paydaşların haritasını çıkarın; bu doğrultuda ittifaklar oluşturun ve paydaşları "kolaylaştırıcılar/elçiler" olmaya davet edin (yani, erkek müttefikler).



- Kamu finansmanı, cinsiyet eşitliği ve cinsiyet bütçelemesi gibi iyi yönetim prensipleriyle giderek daha fazla bağlantılı hale gelmekte; bu doğrultuda sponsorlar, Avrupa Komisyonu, Olimpik Dayanışma vb. kurumlardan mali destek alabilmek için cinsiyet eşitliği standartlarına uymanın önemini kanıtlayan veriler (nitel ve nicel veriler, vaka çalışmaları vb.) toplayın.
- Yapısal değişiklikler oluşturmayı amaçladığınızda, "Carpe diem –Anı yaşa-" temel bir prensiptir; bu doğrultuda, , tüzük tadilatı ve onayı ile ilgili zaman çizelgesini (ör. Genel Kurullar) hesaba katarak, müttefikleriniz iktidarda/karar alma pozisyonlarında olduğunda konuyu gündeme getirin.

## Sütun II: Kadınlar İçin Yollar

Bu bölümde, eğitim ve mentorluk yolları/programlarında eşit cinsiyet temsili sağlanmasına yönelik öneriler ve tavsiye edilen eylemler sunulmaktadır. Buna göre, kadınların yolları açısından bakıldığında, ortak uygulama alanı (diğerlerinin yanı sıra) genellikle şunları içermektedir:

- Spor yönetiminde kadınlar için sözde "labirent" ve "cam tavan"ın varlığı.
- Kuruluş tarafından sağlanan gelişim fırsatlarının veya programlarının eksikliği.

### 2.1. "KADINLARIN GELİŞİMİ VE MENTORLUK PROGRAMLARI" İLE İLGİLİ EYLEMLER

#### ÖNERİLER

##### **Sporda Cinsiyet Eşitliği Üst Düzey Grubu (2022)**

Seçim ve halefiyet planlaması için cinsiyet duyarlı ve şeffaf seçim süreçleri uygulayın. Kadınları karar alma pozisyonlarına başvurmaya teşvik etmek ve hazırlamak için liderlik programları geliştirin.

##### **Uluslararası Olimpiyat Komitesi (2018)**

Yönetim kurulu adaylığı potansiyeli olan kadınları kıdemli yönetim kurulu üyeleriyle eşleştiren bir eş-mentorluk programı başlatın. Bu program, halefiyet planlamasıyla ilgili mentorluk, ağ oluşturma ve eğitimleri içermelidir.

##### **Avrupa Konseyi (2019)**

Eski kadın sporcular için özel programlar da dahil olmak üzere, kadınların karar verici pozisyonlarda yeni görevler üstlenmelerini, eğitim veya diğer belirli eylemler aracılığıyla destekleyin.

#### TEMEL EYLEMLER

2.1.1 EYLEM: Karar alma ve liderlik rolleri için halefiyet planlaması yapabilmeleri için kurumunuzda çalışan kadınlara yönelik eğitimler, mentorluklar, burslar ve iş takip

programları tasarlayın. Bu programlar, kadınlara seçim/aday gösterilme süreçlerinde kendilerine güvenen adaylar olabilmeleri için gereken yetkinlikleri kazandırmalıdır.

2.1.2 EYLEM: Kuruluşunuzdaki yönetim ve liderlik rolleri için hem kadınları hem de erkekleri kapsayan farkındalık eğitimi ve atölye çalışmaları sağlayın. Bu eğitimler, cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcı liderliğin önemini, kadınların karar alma ve liderlik konusundaki karşılaştığı engelleri ve bilinçsiz önyargıları aşma gibi konuları içermelidir. Bu eğitimler/atölye çalışmaları, kurumunuzda görev alan tüm çalışanlar, seçilmiş ve atanmış üyeler dahil olmak üzere herkes için zorunlu liderlik kurslarına dahil edilmelidir.

2.1.3 EYLEM: Cinsiyetler arasında akran ağları ve bilgi/deneyim paylaşımını güçlendirmek için, eşit temsil sağlayarak mentorluk ve iş takip programlarının eğitimlerini, veya sadece kadınları, eğitin.

#### EK EYLEMLER

2.1.4 EYLEM: Faaliyeti yürüten kişiler (ör. işe alım/İK uzmanları, ilan verenler, mentorlar ve eğitimler) için geçici eğitimler sağlayın. Bu eğitimlerin tüm aşamalarında (ör. ilan/işe alım dili, ilanın/eğitimin iletim şekli), sözlü/vücut dili iletişimi ve örtük önyargıları gözden geçirin.

2.1.5 EYLEM: Her iki cinsiyetten personel ve yönetim kurulu üyelerine, cinsiyet eşitliği ile ilgili temel konularda bilgi seviyelerini güncelleyecek/geliştirecek mesleki gelişim eğitimi alma fırsatı sunan politikalar oluşturun.

2.1.6 EYLEM: Sporcu, antrenör, hakem ve idareci olarak kurumda görev yapan kadınların kurum liderliği ve yönetimine daha fazla ve istikrarlı bir şekilde katılımları için kariyer geçiş programları tasarlayın/uygulayın.

#### TEMEL EYLEM ÖRNEKLERİ

**ÖRNEK: Kurumda çalışan kadınlar için eğitim, mentorluk, burs ve iş takibi programları**

Fransa Ulusal Olimpiyat Komitesi, eşitlik ve çeşitlilik hedefini gerçekleştirmek için bir eylem planı olarak "Çeşitlilik yolunda 2024" girişimini başlattı. Tüm girişimler, mentorluk ve ağ oluşturmanın güçlendirilmesinin yanı sıra deneyim paylaşımının önemine dayanmaktadır:

- "Çeşitlilik Kulübü", federasyonlardaki cinsiyet eşitliğini ölçmek, teşvik etmek ve artırmaya yardımcı olmak için oluşturulmuştur;
- "300'ler Kulübü", sporun yüksek kademelerindeki kadınlara, ağdan faydalanarak hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmak için tasarlanmıştır;
- "Yöneticiler" programı, yüksek pozisyonlara ulaşan kadınların tanıklıklarını ve yolculuklarını içermektedir.



Bu girişimler ilerleme göstermekte olup, daha fazla sayıda federasyon ve kulüpler gibi paydaşlarına ulaşma amaçlı, devam eden bir süreçtir.

**ÖRNEK: Bilinçsiz önyargıları aşma konusunda farkındalık eğitimi ve atölye çalışmaları**  
Uluslararası Biatlon Birliği (IBU), önyargının ne olduğuna dair farkındalığı artırmak, spor liderliği, yönetimi ve sporla ilgili her türlü alanda kadın ve erkeklerin betimlenmesinde örtük önyargı ve klişeleri fark etmek ve bunları tekrarlamaktan kaçınmak için bilinçsiz önyargılara odaklanan bir eğitim kursu düzenledi.

**ÖRNEK: Bu programların mentorları ve eğitmenlerinde eşit cinsiyet temsili**  
Dünya Yelken Federasyonu (World Sailing), üst düzey yelkenciliğe mentorluk getirmek için "Magenta Projesi Mentorluk Programı"nı başlattı. Bu program, kadın yelkencileri, onların spor gelişim yol haritalarını çıkarmalarına, mümkün olan en yüksek seviyede başarılı olmaları için motive edilmelerine ve gelişimlerini engelleyebilecek hatta sporu erken bırakmalarına neden olabilecek sorunları ele almalarında yardımcı olacak mentorlarla bir araya getirmektedir. Birçok menti, tanınmış mentorlarıyla birlikte yüksek performanslı teknelerde yelken açma fırsatı yakalarken bazıları onlarla karada çalışma şansı bulmuştur. Azor Adaları Yarışında mentinin mentorunu yenmesi, programın başarısının bir örneğini teşkil etmiştir.

## 2.2. "PAYDAŞ KURULUŞLARI ETKİLEME" İLE İLGİLİ EYLEMLER

### ÖNERİLER

#### Uluslararası Olimpiyat Komitesi (2018)

Sporcu kadınlara özel fon ayrılması ve fonların kuruluşların cinsiyet eşitliği uygulamaları için teşvik olarak kullanılması.

#### Sporda Cinsiyet Eşitliği Üst Düzey Grubu (2022)

Kurum üyelerinin kadınlar için eşit çalışma koşulları gerekliliği konusunda eğitmeleri. Üyeler arasında cinsiyet eşitliği kapasitesi oluşturulmasının sağlanması.

### TEMEL EYLEMLER

2.2.1 EYLEM: Üye kuruluşların cinsiyet eşitliği konusundaki liderlik ve yönetim hedeflerini güçlendirmelerini/uygulamalarını teşvik etmek amacıyla politika ve tüzüklere entegre edin (ör. üye kuruluşları Genel Kurul/yıllık toplantı-seminerler gibi önemli karar alma etkinliklerine katılmaya teşvik etmek ve birden fazla temsilci gönderildiğinde cinsiyet dengesini sağlamak için bir teklif sunmak gibi).

2.2.2 EYLEM: Üye kuruluşlara cinsiyet eşitliği stratejileri/politikaları, kadınların gelişim yollarını uygulamaları ve bu alanda belirlenen hedeflere ulaşmaları için teşvikler sunun (ör. cinsiyet eşitliği ödülleri/etiketleri) ve uyumsuzluk durumlarında yaptırımlar (ör. finansal) uygulayarak hesap verebilirliği teşvik edin.

2.2.3 EYLEM: Üye kuruluşların temsilcilerinin katılacağı cinsiyet eşitliği üzerine eğitim, mentorluk programları, yuvarlak masa tartışmaları ve ağ oluşturma etkinlikleri tasarlayın (katılımcı kuruluşlar kendi temsilcileri arasında cinsiyet dengesini sağlamalıdır).

#### EK EYLEM

2.2.4 EYLEM: Kuruluşta sporcu, antrenör, hakem ve idareci olarak rol alan kadınların liderlik ve yönetimde daha fazla yer alabilmeleri için kariyer geçiş programları tasarlayın/uygulayın.

#### TEMEL EYLEM ÖRNEKLERİ

##### ÖRNEK: Politika değişiklikleri ve teşvikler

İsveç Spor Konfederasyonu 2021 yılında, ulusal spor federasyonlarında yönetim kurullarının cinsiyet dengesinin %40'ın altında olmamasını ve aday gösterme komitelerinde %50-50 olmasını sağlayan bir tüzük değişikliği yaptı. Spor federasyonları belirlenen hedeflere ulaşamazlarsa, bu durum tüzük hükümlerinin ihlali olarak değerlendirilecektir. İhlale karşı verilebilecek en yüksek ceza, İsveç Spor Konfederasyonu'ndan ihraçtır.

##### ÖRNEK: Paydaş kuruluşlara cinsiyet eşitliği strateji/politikaları uygulamaları için teşvikler

Türkiye Millî Olimpiyat Komitesi, ulusal spor federasyonlarına antrenörler, hakemler, doktorlar, fizyoterapistler, beslenme uzmanları ve teknik görevliler için teknik gelişim kursları ve sertifika programları düzenleme konusunda mali yardım sağlamaktadır. Ancak bu yardım, kadın katılımcı sayısının ya eşit ya da önemli ölçüde mevcut olması koşuluyla sağlamaktadır.

##### ÖRNEK: Cinsiyet eşitliği üzerine programlar/girişimler

Finlandiya NOC, 2017-2018 yıllarında beş adet iki günlük oturumdan oluşan "Kadın Gibi Liderlik Et" programını uyguladı. Pratik araçlar ve teknikler sunan eğitim, katılımcıları bir yandan eşitlik ve saygı gibi Olimpik değerler konusunda eğitirken aynı zamanda görevler ve mentorluk konulu atölye çalışmalarından yararlanmalarını sağlıyordu. Girişimin değerlendirmesi, daha eğitim sürecinde bile bazı katılımcıların spor kuruluşlarında üst düzey görev seçimlerine katıldığı, çoğunun ise bilahare kayda değer terfiler elde ettiklerini göstermiştir.



## LOBİ STRATEJİLERİ

- Kaynakların tahsisi, uygun ve kalıcı yol haritalarının uygulanmasını sağlamak için hayati öneme sahiptir; bu doğrultuda, kuruluşlar bu tür girişimlere kendi finansal ve personel kaynaklarını tahsis etmelidirler.
- Spor ve cinsiyet eşitliği alanında faaliyet gösteren profesyonel kadın ağlarına katılın ve/veya bu ağları oluşturun, kadınların liderlik ve karar alma süreçlerine/pozisyonlarına katılımını teşvik eden başkaca ağlara da katılım sağlayın.
- Cinsiyet eşitliğini daha da teşvik etmek için diğer paydaşların da dahiliyeti gereklidir. Bu bağlamda, cinsiyet eşitliğine ulaşmak için kaynak sağlama ve/veya yollar uygulama konusunda önemli rol oynayabilecek olan hükümet organları, NOC'ler, NF'ler ve onların üyeleriyle temasta olun.

## Sütun III: Kültür

Kültür, cinsiyet ile ilgili girişimlerin kurumsal ortam ve sosyo-politik duruma uyarlanabilmesi için yerel bağlamları içerisinde anlaşılması gereken inanç ve uygulamaları içerir. Bu bağlamda kültür, aynı zamanda yapısal cinsiyet eşitliği unsurlarını etkileyen gayri resmi kuralları ve yazılı olmayan normları ve uygulamaları içerir. Dolayısıyla, bu sütun, yapısal önlemler ve kadınların yolları ile doğrudan ilişkilendirilen kapsayıcı bir özellik olarak anlaşılmalıdır. Kültür açısından, yaygın ve ortak işleyiş biçimi, diğerlerinin yanı sıra genellikle şunları içerir:

- Toplumdaki cinsiyet rolleri kalıbı nedeniyle kadınların boş zaman eksikliği,
- Sürmekte olan ataerkil dil, cinsiyete dayalı klişeler ve kişi profillemesi,
- Baskın bir şekilde erilleştirilmiş bir spor ortamı ve cinsiyet rollerine dair klişeleşmiş görüşler mevcuttur.

## ÖNERİLER

### **Sporda Cinsiyet Eşitliği Üst Düzey Grubu (2022)**

Tüm kadın çalışanların çalışma koşullarının erkek çalışanlarına eşit olması gerektiğini belirten kuralları benimsemelidir.

### **Sporda Kadınlar (2017)**

Spor sektörü, başkanlık, genel müdür, performans direktörü ve üst yönetim ekibi üyeleri de dahil olmak üzere çeşitli üst düzey rollerde kadın rol modellerini tanıtmak için birlikte çalışmalıdır. Bu, hem kadınlara hem de erkeklere mümkün olanı göstermeye yardımcı olacaktır.

### **Avrupa Konseyi (2015)**

Medyanın dikkatini, editöryel bağımsızlıklarını göz önünde bulundurarak, aşağıdaki konularda önlem alma ihtiyacına çekmek:

- Cinsiyetçi içerik, dil ve tasvirlerden kaçınarak, spordaki kadın ve erkekler ile kadın sporunun sunumlarında cinsiyetçi olmayan bir imaj, rol ve görünürlüğün ve sporda cinsiyet eşitliği konusundaki gelişmelerin yansıtılması,
- Spor medyasının farkındalığını artırmak ve kapasitelerini güçlendirmek adına spor medyasına, demokratik bir toplumda cinsiyet eşitliğinin ve oynadığı kritik rolün derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak düzenli eğitim ve mesleki gelişim programları sunulması.

## **3.1. "İLETİŞİM" İLE İLGİLİ EYLEMLER**

### TEMEL EYLEMLER

**3.1.1 EYLEM:** Kurumsal yazılı belgeleri/yayınları aracılığıyla kurum yönetiminin toplumsal cinsiyet eşitliğine olan bağlılığının kamusal alanda gösterilmesi (ör. kurumun yıllık faaliyet raporunda yer alan cinsiyet eşitliği hedefi ve ilerleme raporu).

**3.1.2 EYLEM:** Kadınların rol modeller olarak Liderlik ve karar alma pozisyonlarında teşvik edilmesi, bunu yaparken çeşitliliği vurgulayan ve kadınları bu rollerde "istisna" olarak göstermeyen içerik kullanılması.

**3.1.3 EYLEM:** IOC Betimleme Kılavuzu ile uyumlu olarak, cinsiyet eşitliğine dayalı betimlemelerinizi ve ulusal medyanın da aynı şeyi yapmasının teşvik edilmesi. Buna göre, medya ve iletişim rolleri için cinsiyet eşitliğine dayalı betimlemeleri ve kadınların medyada karşılaştığı önyargılar hakkında medyaya eğitim sağlanması.

**3.1.4 EYLEM:** İç ve dış iletişim için toplumsal cinsiyete duyarlı bir dil benimseyin.

### EK EYLEM

**3.1.5 EYLEM:** Paydaşların cinsiyet eşitliğine katılımlarını prestij yoluyla (ör. ödüller) teşvik edin.

### TEMEL EYLEM ÖRNEKLERİ

#### **ÖRNEK: Kamuoyu Taahhüdü**

Avrupa Hokey Federasyonu, kendi Cinsiyet Dengesi Şartı belgesinin tanıtımına katılımı artırmak amacıyla "# AynıDerecedeHarika" etiketli bir içerik kampanyasına öncülük etti. Kampanya, toplumsal cinsiyet eşitliğini ilerletme ve sporda değişim yaratma hedefleriyle aynı idealleri



paylaşan sporcular, antrenörler, hakemler, genç panelistler ve yönetim kurulu üyeleri gibi sporun tüm yönlerinden destekçilere sahiptir.

**ÖRNEK: Kadınların Rol Model Olarak Tanıtılması:**

Çek Olimpiyat Komitesi, her yıl "Věra Čáslavská Ödülü" düzenlemektedir. Bu ödül, sporda kadın rol modellerini takdir ve tanıtmak amacıyla tasarlanmıştır. Buna göre, adaylar Çek Olimpiyat Komitesi'nin Sporda Eşit Fırsatlar Komisyonu tarafından önerilmekte ve her yıl bir kadın, sadece spordaki başarıları için değil, aynı zamanda Olimpik değerleri başkalarıyla paylaşma yeteneği nedeniyle ödülü almaktadır.

**ÖRNEK: IOC Betimleme Kılavuzu'nun Benimsenmesi:**

Uluslararası Masa Tenisi Federasyonu (ITTF), organizasyon içinde, cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık açığını kapatmak için somut adımlar atan 2025 GEDI Eylem Planı'nı onayladı. GEDI 2025 Eylem Planı, Birleşmiş Milletler Cinsiyete Duyarlı Spor Organizasyonları ilkeleri ve IOC rehberlerine uygun olarak hazırlanmıştır. Plan, yönetim modellerinde kadın liderliği ve cinsiyet eşitliğinin teşviki; sporda ve spor yoluyla kadınlara ve kızlara yönelik şiddeti önleme ve yanıt verme; kadın sporlarındaki yatırım açığını kapatma ve kadınlar ve kızlar için eşit ekonomik fırsatları teşvik etme; zararlı cinsiyet klişelerini ortadan kaldırmak ve olumlu rol modellerini teşvik etmek dahil, kadınların spor medyasına eşit katılımı ve önyargısız temsilini teşvik etmeyi; kızların spor, fiziksel aktivite ve fiziksel eğitimde fırsat eşitliğini desteklemeyi; ilerlemeyi yıllık olarak izleme ve kamuoyuna raporlama gibi 6 ana "Stratejik Hedef"i içermektedir.

**ÖRNEK: Nötr Dil Kullanımı**

"Cinsiyetçi Olmayan Dil Tavsiyelerini" kabul eden Alman Olimpik Sporlar Konfederasyonu (DOSB) Yönetim Kurulu, 2021'de DOSB'de cinsiyete duyarlı dil konusunda mevcut düzenlemeyi genişletmeyi ve DOSB'de tek düzen bir uygulamayı desteklemeyi kararlaştırdı. Bu düzenlemeler ayrıca üye kuruluşlara yardım ve yönlendirme sağlamayı amaçlamaktadır.

**3.2. "MEVCUT ENGELLERİN KALDIRILMASI VE CİNSİYETLER ARASI AYRIM YAPMAYAN, KAPSAYICI BİR KÜLTÜRÜN GELİŞTİRİLMESİ" İLE İLGİLİ EYLEMLER**

**ÖNERİLER**

**Avrupa Konseyi (2019)**

Kuruluşunuzda doğum, babalık ve ebeveyn iznini sağlayın ve bunlara değer verin. Bu, ebeveyn izni sırasında kazanılan tüm yetkinlikleri tanımayı da içerir. İzin kullanmanın, bireyin kuruluş içindeki gelecek beklentileri üzerinde olumsuz bir etkisi olmamasını sağlayın.

Çalışan her kes için iş-yaşam dengesi programları geliştirin.





Kuruluşunuzda nelerin şiddet, taciz, cinsiyetçilik ve başkaca diğer uygunsuz davranış anlamına geldiğini tanımlayın. Protokoller, yönergeler ve davranış kurallarını benimseyin, uygulayın ve bunları kamuya açık hale getirin.

Ayrımcılık, şiddet, taciz, cinsiyetçilik ve diğer uygunsuz davranışlarla ilgili herhangi bir sorun için dahili bir şikayet prosedürü oluşturun ve izleyin.

#### TEMEL EYLEMLER

**3.2.1 EYLEM:** Annelik, babalık ve ebeveyn izni politikaları geliştirin, ayrıca esnek çalışma imkanları sunun (ör. evden çalışma ve esnek başlangıç/bitiş saatleri, toplantı saatleri ve yöntemini uygun hale getirin - yüz yüze veya çevrimiçi toplantılar).

**3.2.2 EYLEM:** Taciz karşıtı politikalar tasarlayın/uygulayın; buna göre, politikaları ve herkesin buna uyma sorumluluğu hakkında personel, yönetim kurulu üyeleri ve tüm ilgili paydaşları bilgilendirin.

**3.2.3 EYLEM:** Yönetim, cinsiyet eşitliğini kurumun değerleri arasına dahil ederek bu konuya olan bağlılığını resmi olarak sergilemeli, kurumun cinsiyet eşitliğini sağlamak adına gerçek önlemler almakla ilgili sorumluluğu ve hedefleri belirleyin.

**3.2.4 EYLEM:** Kadın haklarını ve cinsiyet eşitliği ilkelerini desteklemek için tüm cinsiyetlerden kişilerin oybirliğiyle işbirliği yapmasını sağlayın. Personel, sporcular ve paydaşları arasından "cinsiyet çeşitliliği şampiyonları - elçileri" atayın.

#### EK EYLEMLER

**3.2.5 EYLEM:** Kuruluş içinde farklı cinsiyetler ve roller arasında uyumu ve işbirliğini teşvik etmek için yeni fikirler/programlar oluşturun.

**3.2.6 EYLEM:** Gayri resmi ağları/ittifakları güçlendiren ve spor kuruluşlarının liderliği ve karar alma süreçlerindeki eşitsiz temsiliyeti yeniden üreten faaliyetlerden kaçının.

**3.2.7 EYLEM:** Tüm cinsiyetlere eşit spor erişimini teşvik eden, spor yoluyla ve spor aracılığıyla spor kuruluşlarında liderlik ve karar alma pozisyonlarıyla ilgili eğitim verme fırsatı sunan altyapı projelerini teşvik edin ve uygulayın.





## TEMEL EYLEM ÖRNEKLERİ

### ÖRNEK: Ebeveyn izni

İngiltere'deki Rugby Futbol Federasyonu (RFU) ve Rugby Oyuncuları Derneği (RPA), sözleşmeli kadın oyuncular için "Doğum, Hamile Ebeveyn ve Evlat Edinme İzni Politikası"nı yürürlüğe koymuştur. Politikanın amacı, sporcuya hamilelik döneminde rehberlik sağlamak ve çocuk sahibi olduktan sonra destekleyici bir ortam yaratmaktır. Politika ayrıca, doğum izni alan oyunculara (26 hafta tam maaşlı) toplum koçu gibi rugby ağındaki diğer güvenli işlere geçiş imkânı sunmaktadır. Herhangi bir oyuncu hamile iken veya doğum iznindeyken sözleşmesi yeniden müzakere edilmesi veya uzatılması durumunda, oyuncu tüm görüşmelere dahil edilir ve sözleşmesi en az 12 ay uzatılmaktadır. Doğum izninden sonra takıma dönen, doğumdan veya evlat edinmeden sonraki 12 ay içinde programa katılmak üzere seçilen ve eğitim kamplarına gitmek için seyahat etmek zorunda olan herhangi bir oyuncu, çocuğun bakımı ve gözetimi için destek sağlayacak bir kişi ile birlikte çocuğunu da getirebilir.

### ÖRNEK: Taciz karşıtı politikalar

Dünya Triatlon Birliği, 2021 yılında kendi tasarladığı Güvenlik ve Taciz Karşıtı Politikasını tüm topluluğuna yayınlamış ve uygulamaya başlamıştır. Federasyon, "Tüm topluluğumuzla paylaşmak isteriz ki World Triathlon, bu tür bir durumda olan herkesin, her yerden yardım isteyebilmesi için bir Koruma ve Taciz Önleme Politikası ve mekanizmaları uygulamaktadır (...) Tüm bilgi ve raporlar kesinlikle gizli tutulacaktır" ifadesini içeren açıklamayı 10 farklı dilde yayınlamıştır. Anonim olarak doldurulacak Rapor Formu, ilgili kaynaklarla birlikte (Koruma ve Taciz Önleme Politikası ve Ulusal Federasyonlar İçin Rehber) açıklamada yer almıştır. World Triathlon ayrıca, yönetim kurulu üyeleri, çalışanları ve tüm ilgili paydaşları politika ve kaynakları hakkında bilgilendirmek için özel bir farkındalık kampanyası öngörmüştür.

### ÖRNEK: Yönetimin Kamu Taahhüdü

Uluslararası Tenis Federasyonu (ITF), 2022 Dünya Kadınlar Günü öncesinde "Ben Söz Veriyorum Kampanyası" ile taahhüdünü kamuoyuna açık bir şekilde sergilemiş, tüm ulusal ve kıtasal Birliklerin Başkanlarını desteklerini dile getirmeye ve kadınları savunmaya çağırarak bir mektup göndermiştir. Kampanya, kadınların seçimlere ve karar alma rollerine katılımını teşvik etmek, savunmak ve tanıtmak için tasarlanmış olmakla birlikte, yine de bu, ITF'nin "Advantage All" stratejisi ve "HeForShe" hareketine bağlılığı aracılığıyla da gösterilen cinsiyet eşitliğine yönelik ilave somut bir taahhüdüdür.

### ÖRNEK: Cinsiyet Eşitliği Şampiyonlarının Atanması

Uluslararası Biatlon Birliği (IBU), 2021 yılında Biatlonun sürdürülebilirlik, cinsiyet eşitliği ve bütüncülük olmak üzere üç ana gelişme alanında farkındalığı artırmaya, eğitim vermeye ve destek sağlamaya yardımcı olmak için 15 farklı ülkeyi temsil eden 18 biatleti içeren "Sporcu Elçi



Programı"nı başlattı. Buna göre, 5 ülkeden 6 sporcu Cinsiyet Eşitliği Şampiyonu olarak aday gösterildi ve cinsiyet eşitliğinde olumlu değişikliği teşvik etmek için seslerini kullanmayı ve seminerler, konferanslar, eğitim programları ve iletişim kampanyaları gibi çeşitli IBU etkinliklerinde aktif bir rol oynamayı taahhüt ettiler.

### 3.3."FİNANSAL UNSURLAR" İLE İLGİLİ EYLEMLER

#### ÖNERİLER

##### **Avrupa Konseyi**

Bütçenizin bir kısmını kadın ve kız çocuklarına yönelik özel programlara tahsis edin. Yıllık bütçenizi, harcamaların nihai yararlanıcılarının cinsiyetlerine göre oranını düzenli olarak gözden geçirerek denetleyin.

#### TEMEL EYLEM

**3.3.1 EYLEM: Cinsiyet eşitliği eylem planı/stratejisinin uygulanmasını destekleyen programların/faaliyetlerin düzenli olarak tanıtımını yapmak için kaynak ayırın.**

#### TEMEL EYLEM ÖRNEĞİ

**ÖRNEK: Cinsiyet eşitliği eylem/plan stratejisinin uygulanması için kaynak tahsisi**  
IBU'un 2021-2024 Cinsiyet Eşitliği Stratejisi, IBU'nun cinsiyet eşitliği nosyonunu " biatlonda cinsiyet ayrımcılığının olmamasını sağlamak için kaynakların, fırsatların ve hakların kadınlara ve erkeklere adil bir şekilde dağıtılması süreci" olarak belirtmektedir. Buna göre IBU, stratejinin düzgün bir şekilde uygulanması için "tüm mevcut kaynakların kullanılmasının zorunlu olduğunu" kabul etmektedir.

#### ETKİLEŞİMLİ (TRANSVERSAL) KONULAR

GAMES Eylemler Havuzu, Sporda Cinsiyet Eşitliği Üst Düzey Grubu'nun (2022) önerileri ve eylem planıyla uyumlu olarak, cinsiyet eşitliğinin bütüncül bir şekilde anlaşılması ve cinsiyet eşitliği stratejilerinin uygulanmasına yönelik reform ve politikaların oluşturulmasında aşağıdaki konuların önemli rolünü tanımaktadır.

#### CİNSİYET EŞİTLİĞİ KOORDİNATÖRLERİ

Tanım:

Cinsiyet eşitliği stratejileri/eylem planlarının yanı sıra ilgili girişimlerin en etkili ve düzenli şekilde uygulanması ve izlenmesini sağlamak için kurum içerisinde cinsiyet eşitliği koordinatörleri atanmalıdır. Cinsiyet eşitliği koordinatörleri, kuruluşu cinsiyet konularında stratejik olarak



yönlendirmek ve cinsiyet eşitliği stratejileri/planlarının uygulanmasını koordine etmek için uygun beceri setine ve teknik bilgiye sahip olmalıdır (Sporda Cinsiyet Eşitliği Üst Düzey Grubu (2022:13).

Örnek:

DOSB, üye federasyonlara profesyonel tavsiye ve destek aracılığıyla sistematik rehberlik sunan ve koçluk faaliyetleriyle kadınları daha da motive etmek ve liderlik ve karar alma pozisyonlarında yer almaları için kendilerine güven aşıl原因 bir Uzmanlar Ekibi oluşturdu.

### CİNSİYET BÜTÇELEMESİ

Tanım:

Cinsiyet bütçelemesi, organizasyon içindeki mevcut kaynak tahsis uygulamalarının analiz edilmesini ve kaynakların kadınlar ve erkekler arasında eşit şekilde fayda sağlayacak şekilde dağıtılmasını sağlamayı ifade eder (EIGE, 2019).

Örnek:

Türkiye Olimpiyat Komitesi, kaynak dağıtımlarında açık şart ve gereksinimler belirlemiştir. Herhangi bir mali onay/karar sürecinden önce, kaynak aktarım/tahsisi cinsiyet eşitliği etki değerlendirmesi ile birlikte sunulmaktadır.

### POLİTİKA İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Tanım:

Bilimsel araştırmalarla birlikte, cinsiyet eşitliği politikalarının izleme ve değerlendirmesi, tüm eylemlere entegre edilmelidir. Politikalar, belirli bağlamlardaki değişikliklere cevap verebilmek adına sürekli olarak derinleştirilmelidir. Kuruluşlar, kullanacakları izleme, değerlendirme ve veri toplama yöntemlerini net bir şekilde açıklamalıdır.

Örnek:

Norveç Olimpiyat ve Paralimpik Komitesi ve Spor Konfederasyonu (NIF), spor kulüplerinin yönetim kurulu başkanlarının cinsiyeti hakkında bilgi kaydetmeleri gereken özel bir raporlama sistemi geliştirmiştir. Kulüpler, her yeni yönetim kurulu seçtiklerinde başkanın cinsiyetini bildirmek zorundadır. NIF verileri toplamakta ve sonuçları her yıl sunmaktadır. NIF, 'Cinsiyet Anketi'nin eşitsizliği vurgulamasını ve Norveç spor federasyonlarının daha aktif olarak daha iyi bir cinsiyet dengesi için çalışmalarını sağlamayı ummaktadır.

### CİNSİYET EŞİTLİĞİNİN YAYGINLAŞTIRILMASI

Tanım:

Cinsiyet eşitliğinin yaygınlaştırılması, cinsiyet eşitliğini sağlamada uluslararası alanda benimsenmiş bir stratejidir. Kadınlar ve erkekler arasındaki eşitliği teşvik etmek ve ayrımcılıkla mücadele etmek için politika, düzenleyici tedbirler ve harcama programlarının hazırlanması,

tasarımı, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine cinsiyet perspektifinin entegre edilmesini içerir.

Örnek:

Dünya Kürek Federasyonu (World Rowing), Uluslararası Olimpik Yaz Sporları Federasyonları Birliği (ASOIF) değerlendirme raporu ve 2022 IF Cinsiyet Eşitliği Anketi tarafından cinsiyet eşitliği konularında öncü bir uluslararası federasyon olarak kabul edilmektedir. Bu başarı, World Rowing'in 2013 yılından bu yana, üye federasyonlarının ulusal ve elit düzeyde kadın katılımını detaylı bir şekilde inceleyen bir anket çalışmasını başlatarak cinsiyet eşitliğini yaygınlaştırma yaklaşımını benimsemesinden kaynaklanmaktadır. Sonuçlar, altyapıda kadın katılımının yaklaşık %40 olduğunu, ancak bu oranın Dünya Şampiyonası düzeyine yansımadığını göstermiştir. Bu açığı gidermek için, toplanan bilgiler kullanılarak, stratejik çerçeveleri ile uyumlu bir cinsiyet eşitliği eylem planı geliştirilmiş, yürütülen programlara cinsiyet eşitliği duyarlılığını bütünleştirme fırsatları ile hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak ek finansman ve yeni girişimler belirlenmiştir. Üye federasyonlarda ilerlemeyi düzenli olarak izlemek ve motivasyonu sürdürmek için bir sistem oluşturulmuştur. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak World Rowing, kurumu ve dünya çapındaki kürek ekosistemini cinsiyet eşitliğiyle başarılı bir şekilde bütünleştirmiş ve somut sonuçlar elde etmiştir.

#### EĞİTİM, KAPASİTE GELİŞTİRME VE GAYRİ RESMİ DESTEK

Tanım:

Eğitim, kapasite geliştirme ve gayri resmi destekler, cinsiyet eşitliği stratejileri/planlarının doğru bir şekilde hayata geçirilebilmesi için ayrılmaz araçlardır. Bunlar tüm stratejik paydaşlara yönelik olmalı, bilimsel bulguların yayılması, yeni uygulamaların öğrenilmesi, cinsiyet eşitliği politikalarının arkasındaki mantığın artırılması, paydaşlar arasında bilgi paylaşımı ve ağ kurma fırsatlarını desteklemek için uygun yöntem ve araçlarla tasarlanmış çeşitli programları içermelidir.

Örnek:

World Rowing, 2014 yılında ulusal federasyonların kadın yönetici/yönetim kurulu üyelerini desteklemek amacıyla bir "Kadın Liderler Programı" belirlemiştir. Program kapsamında, Kadın üyeler, gelecekteki katılımları ve yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğini artırmalarını teşvik amaçlı IOC kursları, eğitim kampları ve etkinlikleri deneyimlemeleri için desteklenmektedir.

#### İLETİŞİM

Tanım:

İletişim, yazılı ve sözlü dilde cinsiyet eşitliğini dikkate almayı ifade eder. Bu, kadınların, erkeklerin ve ikili cinsiyet sistemine uymayanların eşit değer, haysiyet ve doğrulukta saygıdeğer kişiler olarak görünür kılınması ve hitap edilmesiyle sağlanır.

Örnek:

Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), "Cinsiyet Eşitliği ve Dahil Etme Hedefleri 2021-2024 " ile uyumlu olarak, "Betimleme Kılavuzu"nun ikinci baskısını 2021 yılında yayınladı. NOC'ler ve IF'lerin "her türlü iletişimde cinsiyet eşitliği ve adil betimleme uygulamalarının" kullanılması için tasarlanmış bu rehberi benimsemeleri teşvik edilmektedir.

## KESİŞİMSELLİK

Tanım:

Kesişimsellik, cinsiyetin diğer kişisel özellik ve kimliklerle nasıl etkileşime girdiğini (kesiştğini) ve bu etkileşimlerin ayrımcılığa nasıl katkıda bulunduğunu incelemek, anlamak ve yanıtlamak için kullanılan bir analitik araçtır.

Örnek:

İngiltere Futbol Federasyonu, toplum genelinde giderek artan cinsiyet ve etnik çeşitliliği ile kurum arasındaki farkı kapatmak amacıyla 2020 yılından bu yana uyguladığı "Futbol Liderliği Çeşitlilik Kodu" ile üst düzey yönetim ekiplerinde, takım operasyonlarında ve antrenörlük düzenlemelerinde daha fazla çeşitliliği sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, İngiltere Futbol Federasyonu ve üyeleri (yani kulüpler), hem etnik köken hem de cinsiyet açısından çeşitliliği desteklemeyi taahhüt etmekte ve ayrıca üst düzey yönetim ve takım operasyonlarındaki çeşitliliğin yerel nüfusun çeşitliliği ile uyumlu olması gerektiğini kabul etmektedir. Hedefler arasında şunlar da bulunmaktadır:

- Yeni işe alımların %15'i (veya kulüp tarafından yerel demografik verilere göre belirlenen daha yüksek bir oran) siyahi, Asyalı veya karma ırklı olacaktır.
- Yeni işe alımların %30'u kadın olacaktır.

Ancak, kesişimsellik kavramını, kuruluşun bulunduğu ülke bağlamında anlamak çok önemlidir. Bu bakımdan, İngiliz Futbol Federasyonu üye kulüplere hedeflerini özelleştirme, başka bir deyişle, kulüplerin hedeflerini kendi yerel demografik yapıya uyarlama fırsatı sunmaktadır.

## ERKEKLERİN MÜTTEFİK OLARAK GÖRÜLMESİ

Tanım:

Erkeklerin müttefik olarak görülmesi terimi, cinsiyet eşitliği mücadelesine erkeklerin aktif olarak dahil edilmesinin önemini kabul eden bir kavramdır. Erkekler, politika ve statükodaki değişiklikleri teşvik etme konusunda genellikle daha fazla imkâna sahiptir; bu nedenle, erkek müttefikler, liderlik ve spor kararlarında cinsiyet eşitliğini savunan kritik bir paydaş ağı oluşturarak reform için bir hareket yaratmada hayati rol oynayabilir, cinsiyet eşitliği kaygılarını kamuoyuna taşırlar.



Örnek:

Birleşmiş Milletler, erkeklerin ve erkek çocuklarının cinsiyet eşitliği mücadelesinde değişimin temsilcileri haline geldiği sistematik bir yaklaşım ve hedefli bir platform sunan "#HeForShe" adlı bir sosyal hareket kampanyasını başlatmıştır.

## SONUÇ

GAMES Eylem Havuzu, Avrupa ulusal Olimpiyat komiteleri (NOC'ler) arasında liderlik pozisyonlarında cinsiyet eşitliğini teşvik etmek için yapılabilecek eylemleri içeren bir el kitabı mahiyetindedir. Kılavuz, NOC'lere, Avrupa spor federasyonlarına (EF'ler), ulusal spor federasyonlarına (NF'ler) ve altyapı spor organizasyonlarına, mevcut hazır olma durumu ile siyasi ve sosyo-kültürel engelleri dikkate alarak, kurumlarının liderlik pozisyonlarında cinsiyet eşitliğini güçlendirmek için gerekli eylemleri belirleme ve uygulamalarında rehberlik edecek stratejiler sunmaktadır. Bununla birlikte, GAMES Eylem Havuzunda önerilen eylemlerin tamamlayıcı olarak anlaşılması gerekmektedir. Spor kuruluşlarının yönetim kurullarında ve karar alma mekanizmalarında yapısal değişiklikleri teşvik eden eylemlerin uygulanması, spor yönetiminde cinsiyet eşitliğini ilerletmenin yalnızca ilk aşamasını teşkil etmektedir. Kurul kararlarında etkili bir şekilde cinsiyet eşitliğine doğru ilerlemek için bu eylemlerin, yönetim tarafından cinsiyet eşitliğinin bir kültür ve kurumsal ilke olarak benimsenmesi, kadınların karar alma ve liderlik pozisyonlarına ulaşması için yolların oluşturulması gibi başka girişimlerle birlikte uygulanması gerekmektedir. Dolayısıyla, spor yönetiminde cinsiyet eşitliğine ulaşmak için reformlarının savunulması ve önerilen eylemlerin uygulanması için bütüncül bir anlayış gerekmektedir.

Sporda Eşit Liderliğe Ulaşmak İçin Rehberlik -Guidance to Achieve More Equal Leadership in Sport- (GAMES) Projesi çıktısı olan "Spor Yönetiminde Cinsiyet Eşitliği Eylem Havuzu" belgesinin daha ayrıntılı İngilizce versiyonuna <https://www.euoffice.eurolympic.org/pool-of-actions/> adresinden ulaşabilirsiniz.