

A photograph of three female soccer players in navy blue and red uniforms celebrating on a green field. The player in the center is being lifted by two teammates, all smiling and looking upwards. A blue safety net is visible in the background.

Pași pentru integrarea perspectivei de gen în sectorul sportiv

**Un ghid pentru managementul organizațiilor
sportive**

Ghidul "Pași pentru integrarea perspectivei de gen în sectorul sportiv" a fost dezvoltat ca parte din proiectul "PROGRES - Promovarea egalității de gen în sport" și reprezintă colaborarea partenerilor: Federația de Fotbal a Maltei, Federația de Fotbal a Norvegiei, Federația de Fotbal a Macedoniei de Nord, Centrul FILIA (România), TREK Development SA (Grecia), Universitatea din Modena și Reggio Emilia (Italia) și Asociația Sportivă Universitară Europeană, Slovenia - EUSA (Slovenia).

Scopul principal al acestui ghid este de a oferi informații, sfaturi și recomandări concrete pentru a obține egalitatea între femei și bărbați în sectorul sportiv.

Autoare:

Ionela Băluță (coord.), Centrul FILIA

Adela Alexandru, cercetătoare, Centrul FILIA

© PROMoting Gender Equality in Sports – PROGRES, Septembrie, 2022

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație/comunicare reflectă numai punctul de vedere al autorului și Comisia nu este responsabilă pentru eventuala utilizare a informațiilor pe care le conține.

DESPRE PROIECT

Ghidul poate fi de interes pentru:

- Decidenți din mediul sportiv și organizații sportive (la nivel local, regional și național);
- Reprezentanți ai organizațiilor sportive;
- Traineri în egalitate de gen/integrare de gen în sport.

Obiective:

- Conștientizarea inegalităților și diferențelor de gen în lumea sportivă, mai ales a violenței pe bază de gen;
- Realizarea efectuării unui audit de gen astfel încât să se identifice diferențele de gen și lucrurile ce pot fi îmbunătățite;
- Integrarea perspectivei de gen în politicile, strategiile și inițiativele organizaționale;
- Recomandări pentru creșterea participării femeilor în luarea de decizii în cadrul organizațiilor sportive.

Obiectivul principal al proiectului PROGRES este de a promova egalitatea de gen, de a încuraja incluziunea socială și egalitatea de șanse în sectorul sportiv, particular în fotbal, prin promovarea integrării de gen în cadrul asociațiilor și federațiilor de fotbal.

Proiectul are la bază patru etape, care au scopul de a adresa și identifica integrarea femeilor în coordonarea federațiilor de fotbal, astfel încât să fie promovată egalitatea de șanse și incluziunea socială în sport: (1) identificare; (2) consolidarea capacității, metodologie și instrumente; (3) conștientizare; (4) sustenabilitate și durabilitate.

CUPRINS

- Egalitatea de gen în fotbal și organizații sportive
- Audit de gen, metodologii și instrumente relevante
 - Faza de planificare și analiză
 - Faza de monitorizare și evaluare
- Metodologii și instrumente pentru integrarea perspectivei de gen
 - Metodele și instrumentele Institutului European pentru Egalitate de Gen (IEEG)
 - Integrarea perspectivei de gen în cadrul proiectului PROGRES
- Provocări întâlnite de către organizațiile sportive în privința integrării perspectivei de gen
- Pași către integrarea perspectivei de gen în sectorul sportiv
 - Recomandări pentru îmbunătățirea integrării perspectivei de gen în organizațiile sportive: cum se integrează perspectiva de gen în politicile, strategiile și inițiativele organizaționale
 - Recomandări pentru creșterea participării femeilor în funcțiile de decizie ale organizațiilor sportive
- Concluzii

Egalitatea de gen în fotbal și organizații sportive

Inegalitățile de gen în sport apar sub diferite forme: de la posibilitatea de a fi decidenți, de a participa și avea responsabilități în corpurile de guvernare sportive; posibilitatea de a accesa resurse, salarii, stimulente financiare și facilități sportive; reprezentarea atletelor și a sporturilor feminine în media; până la integrarea acestora în piața muncii după terminarea carierelor atletice, și chiar violența pe bază de gen, mai precis agresiunea și abuzul.

Sporturile - în special cele de echipă - și activități sportive în masă cum sunt curent indentificate - care își au originea și/sau au fost formate ca urmare a transformărilor sociale, culturale, politice și economice ale erei moderne, în special secolul XIX. În general corelate cu igiena, educația, sau instruirea militară, activitățile sportive sunt o parte a procesului de civilizare care a transformat societățile vestice. Întrucât concepția genului ca fiind binar (feminin\masculin) a fost dominantă în opinia medicală, dar și politică, femeile au fost excluse din mare majoritatea a acestor activități sportive. "Acceptarea" lor în anumite sporturi a venit mult mai târziu, în secolul al XX-lea, de obicei cu prețul umilinței sau suferinței femeilor care au avut curajul să sfideze regulile. Spre exemplu, până în 1960, femeilor nu le era permis să alerge la maratoane din cauza unei viziuni sexiste care avea la bază ideea că alergatul poate afecta capacitatea reproductivă. A fost curajul atletei Kathrine Switzer (care după înscrierea ca și bărbat a reușit să termine Maratonul din Boston în anul 1967), care a reușit să contrazică această concepție patriarhală și sexistă.

Ideile sexiste, de obicei alături de explicații medicale sau biologice învechite, au contribuit sau contribuie la definirea feminității și masculinității, care sunt în esență un rezultat al normelor sociale și culturale. Aceste norme, în toate țările UE (referitor la societățile studiate, pentru care avem date comparative), încă sunt bazate pe reprezentări și structuri sexiste și discriminatorii, precum utilizarea de "teste de gen" sau alte metode de "măsurare" a "feminității" sau "masculinității", o practică discriminatoare care (re)produce și esențializează inegalitățile din sport.

Femeile încă sunt afectate de normele sociale și organizaționale ale contractului de gen patriarhal\tradițional, iar personale transgender, non-binare și intersex sunt discriminate și excluse. Alături de sexismul și stereotipurilor de gen este rasismul, fiind înțeles drept "criteriu" medical pentru "evaluare" și "testare".

În acest fel, accesul la competiții și performanța sportivă sunt adânc influențate de stereotipurile de gen și concepțiile esențialiste de feminitate și masculinitate. Acestea pot minimiza prezența, performanța și/ori recunoașterea (simbolică, materială) a femeilor într-o varietate de sporturi, fotbalul fiind un exemplu paradigmatic. Persoanele trans și cele non-binare sunt complet excluse.

Prezentarea media a sporturilor de performanță are un impact mare asupra alegerilor copiilor și tinerilor de a face sau nu sport sau de a alege "anumite" sporturi: genul influențează formarea și organizarea practicilor sportive, dar în schimb sporturile influențează rolurile de gen. Într-o formă mai sintetizată, genul influențează sporturile, dar și sporturile influențează genul.

O altă problemă importantă este managementul și guvernarea din sport: mai multe studii au arătat inegalități structurale și discriminare de gen în acest sector. Arhitectura instituțională (conducere, poziții de coordonare, accesul la poziții decizionale, etc.), nominalizările comitetelor (naționale și internaționale), segregarea profesională de pe piața muncii (una dintre principalele discriminări pe bază de gen este reprezentată de accesul femeilor la antrenament), inegalități economice (de la diferențele precum competițiile feminin\masculin și cluburile sportive, la venituri și atitudinea media față de atleții de gen feminin\masculin. Unul dintre cele mai critice sectoare este reprezentat de accesul femeilor la putere: în medie, la nivel european 14% din pozițiile decizionale în federațiile naționale sunt ocupate de femei, procentele fiind cuprinse între 3% în Polonia ajungând până la 43% în Suedia.

Mai pot fi adăugate și alte teme și chiar mai multe date și informații: în studiile recente referitoare la egalitatea de gen în sport au fost abordate

diverse teme și au fost oferite diferite explicații în legătură cu factorii și procesele care duc la producerea inegalităților. Una dintre concluziile majore ale acestor studii a arătat nevoia de a integra perspectiva de gen în sport pentru a preveni discriminarea și inegalitățile de gen, și participarea tuturor părților în schimbările structurale la nivel organizațional sau societal.

Pentru perspectiva publică, politică și legislativă, Comisia Europeană a atras atenția asupra necesității promovării egalității de gen în sport, încă din 2010. O primă strategie europeană a fost adoptată în anul 2014: Egalitate de gen în sport – Propunere pentru acțiuni strategice 2014-2020. Acesta a început un proces semnificativ de revizuire și/sau schimbare a normelor organizaționale, dar reformele trebuiau accelerate. Așadar, în 2020, Comisarul Gabriel a anunțat crearea unui grup de experți care aveau ca scop identificarea unor noi moduri de susținere și consolidarea egalității de gen în sport. Astfel, în 2021, Comisia Europeană a numit High Level Group (HLG) ori Grupul de Nivel Înalt (GNI) al egalității de gen în sport. HGL a avut datoria de a oferi recomandări și planuri de acțiune, pentru a ajuta la consolidare și accelerare procesului de stabilire a egalității de gen în sport. Formată din numeroși experți din diferite domenii, HGL a publicat în anul 2022 un raport important cu referire la 8 concepte, în care a fost prezentată o imagine de ansamblu a situației actuale, alături de propuneri de recomandări și planuri de acțiune. De la început, autorii pun în evidență faptul că: "Rămâne vital, în câmpul lor de expertiză, ca părțile implicate să acționeze pe termen lung, la un nivel cât mai înalt și mai accelerat. Toate aceste acțiuni trebuie să integreze politica referitoare la egalitatea de gen în sport ca un criteriu de bună guvernare, iar orice oferte de sprijin trebuie condiționate".

Raportul are la bază "șase domenii tematice de implicare", identificate în studii și analize precedente ca fiind "cele mai relevante pentru autoritățile publice și federațiile sportive": participarea, instruirea și îndeplinirea de funcții, îndrumarea, aspectele socio-economice în sport, reprezentarea media, violența pe bază de gen.

Cu atât mai mult, grupul de experți a identificat opt teme transversale, care merită a fi luate în considerare în cazul strategiilor și acțiunilor specifice fiecăreia dintre cele șase domenii tematice: “perspectiva de gen, intersecționalitate, bugetare de gen, politică de monitorizare, evaluare și analizare, educație, comunicare, coordonatoare pentru egalitate de gen, bărbați ca aliați”. Fiecare domeniu tematic începe cu o secție de “Bază” (statistici pe topic, perspective teoretice și explicarea inegalităților de gen în domeniu), continuă cu o secție de “Recomandări” și un plan de acțiune pentru fiecare domeniu – “Căi de urmat”, abordând patru niveluri de acțiune: Comisia Europeană, State Membre, Organizații sportive Internaționale și Naționale, Entități de bază. Întrucât acest raport este menit a sta la baza Planului European de Acțiune pentru Egalitate de Gen în Sport, noi îl vom cita în diferite secții ale acestui ghid, astfel încât să punem accent pe importanța și urgentarea recomandărilor noastre.

În februarie 2022 am publicat studiul “Analiza și adresarea diferențelor de gen în sport” – un studiu de explorare a inegalităților de gen în sport. Rezultatul acestui studiu pune în lumină diferențe semnificative pe bază de gen și subliniază din nou faptul că fotbalul este un sport dominat de bărbați. De exemplu datele arată:

- doar 58% din fete au avut un antrenor de gen feminin, în timp ce 88% dintre băieți au avut un antrenor de gen masculin;
- 66% dintre femeile care practică fotbal au întâmpinat o formă de discriminare lucrând în domeniu;
- multe dintre președintele femei se găsesc în sporturi precum: patinaj (20%), gimnastică (19%) și triatlon (12%).

Când vine vorba de repartizarea genurilor în federații:

- Grecia 97,1% angajați de gen masculin
- Slovenia 77,1% angajați de gen masculin
- Malta 66,7% angajați de gen masculin
- Macedonia de Nord 65% angajați de gen masculin
- Romania 61,7% angajați de gen masculin
- Italia 54,3% angajați de gen masculin
- Norvegia 50% angajați de gen masculin

Așa cum am menționat în această scurtă introducere, inegalitățile de gen în asociațiile și organizațiile de fotbal sunt atât un rezultat al culturii organizaționale dominate de bărbați (din cauza istoriei acestui sport, printre mulți alți factori), cât și al rolurilor sociale de gen și stereotipurilor de gen. Prin urmare, pentru a adresa problema inegalității de gen în sport, este necesară integrarea perspectivei de gen.

Obiectivele generale, care ar trebui să fie transformate în acțiuni, măsuri și indicații, ar trebui: să implice o schimbare structurală a culturii organizaționale; să opteze pentru o abordare eficientă și durabilă, în loc de "politică pe hârtie"; să ia în considerare provocările și nevoile specifice fiecărei organizații.

În momentul de față, luând în considerare studiile existente, dar și recomandările și acțiunile adoptate la nivel european, federațiile naționale și instituțiile locale joacă un rol important, prin abordarea schimbărilor necesare pentru obținerea eficientă a egalității de gen în sport. Rolul AF este foarte important: determinarea lor de a menține egalitatea de gen și acțiunile lor în această direcție, pot constitui un puternic exemplu în vederea susținerii schimbării structurale necesare pentru stabilirea egalității în sport. În următoarele capitole vom încerca să oferim unelte și recomandări concrete în vederea susținerii angajamentului asociațiilor de fotbal referitor la egalitatea de gen în sport.

Audit de gen, metodologii și instrumente relevante

Acțiunea politică – organizațiile sportive trebuie să aibă la bază cunoștințe semnificative în legătură cu problemele și nevoile pe care le adresează. Așadar, auditul de gen este un instrument esențial.

Auditul de gen = verifică și stabilește procesul de instituționalizare a egalității de gen în organizații (politici, programe proiecte, servicii, structuri, proceduri, bugete) și evaluează implementarea obiectivelor pentru egalitate de gen.

Un audit de gen are cel puțin doua stagii:

- Faza de planificare și analiză
- Faza de monitorizare și evaluare

Pentru o mai mare eficacitate a acestui proces, un audit participativ este recomandat: "Un audit participativ este o unealtă sau un proces ce se bazează pe o metodologia participativă venită în a susține procesul de învățare al indivizilor în organizații, la nivelul unității de lucru și a celui organizațional, despre cum perspectiva de gen poate fi introdusă într-un mod eficient".

Pentru un audit de gen participativ sunt necesare:

- Angajamentul politic față de conducerea AF pentru egalitate de gen;
- Formarea unui comitet de audit din voluntari ai diferitelor departamente ale AF; dacă sunt responsabile de probleme legate de egalitatea de gen, acestea trebuie să facă parte din comitet;
- Organizarea trainingurilor pentru egalitate de gen în sport pentru coordonatori și membri ai comitetului;
- Inițierea și menținerea unui dialog permanent și oferirea de informații în legătură cu problemele cu privire la egalitatea de gen în organizație.

Faza de planificare și analiză

Obiectivele principale:

- Să se identifice dacă există obiective bazate pe egalitate de gen și/ori introducere a perspectivei de gen în strategiile, regulile și organizarea AF;
- Să se identifice diferențele de gen, inegalitățile directe sau indirecte pe bază de gen și temele sensibile care ar trebui adresate (precum agresiunea sexuală);
- Să se definească obiectivele strategiei de audit.

Cum se analizează:

- Cercetare documentată: strategii naționale și de sector: strategia AF și alte politici și reguli, raporturi existente /audit în ceea ce privește resursele umane (HR), evaluări ale personalului, etc.
- Colectare de date: numărul femeilor și bărbaților; repartitia orizontală și verticală femei/bărbați (de exemplu, segregarea orizontală a genurilor= femeile sunt mai numeroase în sectoare/departamente precum resurse umane, comunicare, secretariat, iar sectoarele feminizate au un salariu mediu inferior domeniilor masculinizate; segregare verticală a genurilor= bărbații predomină în poziții de conducere și decizionale); indicatori ai progresiei profesionale pentru bărbați și femei (corelarea cu: nivelul de studii inițial, alte formări/ traininguri/ specializări; vârsta; situație familială); plângeri de discriminare, agresiune sexuală, agresiune psihologică, etc; diferențele salariale în funcție de gen; accesul la diferite facilități/ avantaje (ex. activități internaționale/naționale, suplimente salariale)
- Consultări: interviuri formale și informale, grupuri de interes, sondaje. Teme recomandate: Cum este percepută egalitatea de gen în organizație? Până în ce punct este prioritizată egalitatea de gen de către conducerea organizației? Există informare și conștientizare pe tema egalității de gen? Care sunt inegalitățile/problemele pe bază de gen identificate (există diferențe între răspunsurile femeilor și ale bărbaților, dar dintre răspunsurile persoanelor aflate poziții de conducere și cele executive)? Care sunt măsurile existente de promovare a egalității de gen? Sunt aceste măsuri considerate eficiente? Care sunt nevoile/așteptările personalului? Există programe, inițiative care promovează egalitatea de gen? Dacă da, aceste programe sau inițiative sunt accesibile tuturor membrilor organizației?
- Analiza datelor colectate: Puncte principale: percepția egalității de gen și culturii organizaționale în funcție de gen (este prezent sexismul instituționalizat?);

sunt indicațiile și colecțiile de date dezagregate? Cultura organizațională reușește să producă politici în favoarea egalității de gen și introducerii perspectivei de gen? Există indicații clare privind egalitatea de gen și schimbarea normelor instituționale? Există un buget alocat politicilor pentru egalitatea de gen? Există proceduri de evaluare a bugetului? Sunt organizate regulat traininguri și sesiuni informative cu privire la problemele legate de egalitatea de gen?

Rezultatele acestui stadiu de planificare și analiză:

- O diagnoză/ un raport al situației privind egalitatea de gen și cultura de gen organizațională;
- O strategie de stabilire a egalității de gen, cu obiective clare, sarcini exacte, activități și indicații. Este esențial ca obiectivele și sarcinile să fie rezonabile, dar în același timp să definească clar și comensurabil indicațiile.

Faza de evaluare și monitorizare

Într-o primă fază este foarte important să se definească procedurile de monitorizare a implementării strategiei privind egalitatea de gen.

Exemple: colectarea regulată de date; sondaje periodice privind problemele legate de egalitatea de gen; un buget permanent/periodic alocat evaluării de gen; furnizarea de informații despre egalitatea de gen prin acțiuni și activități.

Evaluarea strategiei: la finalul perioadei (2/4 ani) un nou raport de audit privind implementarea strategiei în ceea ce privește obiectivele, sarcinile și indicațiile setate.

Metodologii și instrumente de integrare a perspectivei de gen

Chiar și după ce s-au întreprins atât de multe activități de cercetare în domeniul egalității de gen, conceptul de integrare a perspectivei de gen rămâne unul destul de abstract.

În cele ce urmează, ne propunem să (I) aruncăm o scurtă privire de ansamblu asupra principalelor metode și instrumente de integrare a perspective de gen, metode și instrumente ce sunt incluse în platforma integrării perspectivei de gen, platformă dezvoltată în cadrul Institutului European pentru Egalitate de Gen (IEEG) și să (II) prezentăm un instrument dezvoltat în cadrul proiectului „PROGRES” care are scopul de a ajuta cu identificarea unui diagnostic cu privire la nivelul egalității de gen din cadrul organizațiilor sportive și de a formula o serie de recomandări, în funcție de punctajul obținut.

Integrarea perspectivei de gen nu se rezumă doar la (I) a include un paragraf introductiv într-un document prin care să se afirme că perspectiva egalității de gen va fi luată în considerare ori la (II) o simplă mențiune despre „bărbați și femei”, fără a se lua ține cont de nevoile și interesele lor diferite. Astfel, scopul este includerea perspectivei egalității de gen în cadrul măsurilor politice, documentelor și programelor. Este esențial atât să fie alese metode care se potrivesc procedurilor și modalităților de lucru ale fiecărei organizații în parte, cât și să fie dezvoltate instrumente personalizate pentru a se potrivi fiecărei cerințe.

Raportul HLG despre egalitatea de gen în sport statuează că integrarea perspectivei de gen este o temă transversală și subliniază faptul că „integrarea de gen în sport poate implica o abordare tridimensională: (i) genul ca temă transversală și integrarea genului în analiza, implementarea, monitorizarea și evaluarea tuturor proiectelor/programelor; (ii) programe specifice fiecărui gen și inițiative/bugete care abordează probleme specifice

fiecărui gen; (iii) crearea de organizații care să integreze genul în proceduri, competența personalului, bugete, parteneriate, cultura organizațională și în politici care să promoveze oportunități egale.” (p.10).

Metodele și instrumentele Institutului European pentru Egalitate de Gen (EIGE)

EIGE a creat Platforma Integrării de Gen în scopul de a ajuta instituțiile Uniunii Europene și organismele guvernamentale cu privire la integrarea unei perspective de gen în obiectul lor de activitate. Astfel, această platformă oferă informații și perspective în ceea ce privește relevanța genului în numeroase domenii de politică. De asemenea, ea ajută la înțelegerea modului de proiectare, planificare, implementare, monitorizare și evaluare a politicilor dintr-o perspectivă de gen.

Iată o scurtă privire de ansamblu asupra metodelor ce pot fi regăsite în mod detaliat în cadrul platformei:

- Analiza de gen – oferă datele și informațiile necesare pentru a integra perspectiva de gen în cadrul politicilor, programelor și proiectelor.
- Auditul de gen – face parte din categoria „auditori de calitate”, aceasta fiind diferența dintre acest tip de audit și auditul „financiar tradițional”.
- Creșterea conștientizării asupra importanței genului – un proces care ajută la facilitarea schimbului de idei, la îmbunătățirea înțelegerii reciproce și la crearea de competențe și abilități necesare în vederea îndeplinirii unor schimbări sociale.
- Integrarea perspectivei de gen în buget – o strategie creată în scopul obținerii egalității între femei și bărbați, prin concentrarea atenției asupra a cum sunt strânse și cheltuite resursele publice.
- Formarea egalității de gen – combină numeroase activități care își propun să consolideze competențele și cunoștințele oamenilor în ceea ce privește integrarea dimensiunii de gen.

- Evaluarea de gen – constă în evaluarea obiectivă a unui proiect, a unui program sau a unei politici în toate etapele acestuia/acesteia, cum ar fi: planificare, implementare și măsurare a rezultatelor integrării perspectivei de gen.
- Evaluarea impactului acțiunilor asupra genului – o evaluare ex-ante a legilor, politicilor și programelor, în scopul de a identifica într-un mod preventiv probabilitatea ca o anumită decizie să aibă consecințe negative pentru starea egalității dintre femei și bărbați și formularea acestei decizii pentru a promova, în mod proactiv, egalitatea de gen.
- Statistici și indicatori de gen – integrează o perspectivă de gen în colectarea, analiza și prezentarea de date statistice.
- Monitorizare de gen – verifică dacă planul stabilit este respectat și dacă obiectivele cu privire la integrarea perspectivei de gen sunt atinse. De asemenea, ajută la adresarea problemelor identificate și la introducerea de schimbări punctuale în scopul de a atinge o egalitate de gen.
- Planificare de gen – se referă la procesele planificării și proiectării fazei de implementare a politicilor, programelor sau proiectelor dintr-o perspectivă de gen.
- Realizarea de achiziții publice dintr-o perspectivă de gen – un instrument de integrare a perspectivei de gen menit să promoveze egalitatea de gen prin achiziții publice.
- Consultarea părților interesate dintr-o perspectivă de gen – promovează participarea deopotrivă a femeilor și a bărbaților în procesul de elaborare a politicilor, pentru a se asigura că vocile acestora sunt auzite și că prioritățile lor sunt reprezentate în mod corespunzător.
- Informarea instituțională – reprezintă un proces de schimbare organizațională care descrie felul în care integrarea perspectivei de gen poate să fie implementată într-o instituție publică și cum abordări deja existente pot fi promovate în continuare.
- Date dezagregate în funcție de sex – permit identificarea diferențelor dintre femei și bărbați în numeroase domenii sociale și economice și, de asemenea, sunt unele din cerințele necesare în vederea obținerii statisticilor de gen.

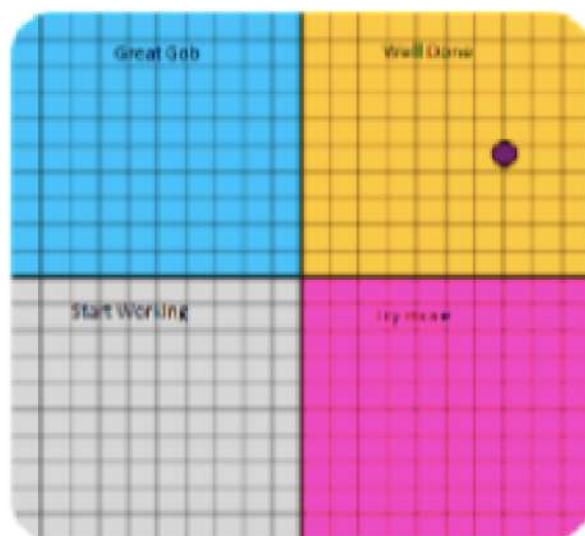
Integrarea perspectivei de gen nu poate să fie implementată prin utilizarea unui singur instrument. Ținând cont de faptul că vorbim despre un proces prin care perspectiva egalității de gen este integrată printr-o gamă variată de procese și sarcini, sunt utilizate o varietate de metode și instrumente care să susțină implementarea acestora în diferitele fluxuri de lucru dintr-un domeniu particular de activități. Scopul pe termen lung este ca metodele de integrare a perspectivei de gen să fie încorporate în mod direct în procesele deja existente, în fluxurile de lucru și în discipline de specialitate.

Integrarea perspectivei de gen în cadrul proiectului PROGRES

Instrumentul integrării perspectivei de gen a fost proiectat pentru a oferi federațiilor/asociațiilor de fotbal oportunitatea de a-și compara modul de operare cu bunele practici deja identificate și care prezintă relevanță, în scopul integrării perspectivei de gen în organizații sportive.

Instrumentul este prezent sub forma unui chestionar (Chestionarul evaluării de șanse) și conține 7 secțiuni (respectiv 30 de întrebări) menite să colecteze informații despre (i) organizare, (ii) structura asociativă, (iii) resurse umane, (iv) integrarea perspectivei de gen, (v) monitorizare și evaluare, training-uri despre egalitate de gen și bune practici.

Cel mai mare scor posibil este de 150 de puncte, pe când cel mai scăzut este de 0 puncte. Chestionarul va fi disponibil pe website-ul proiectului, astfel încât acesta va putea fi accesat online, în mod gratuit, de către toate persoanele interesate. De asemenea, fiecare persoană își va putea calcula rezultatul conform următoarei matrice:



- Cei care au obținut între 0 – 37,5 puncte trebuie să depună eforturi în vederea obținerii egalității de gen;
- Cei care au obținut între 37,5 – 75 puncte trebuie să încerce să depună mai mult efort pentru un mediu de lucru mai egal;
- Cei care au obținut între 75 – 112,5 puncte fac o treabă bună și au nevoie de motivație pentru a continua implementarea programelor și politicilor în vederea atingerii unei egalități de gen;
- Cei care au obținut între 112,5 – 150 puncte fac o treabă excelentă și pot fi considerați un exemplu pentru alte organizații în vederea integrării perspectivei de gen. În funcție de scorul obținut, fiecare federație sportivă/asociație sportivă va primi recomandări specifice.

Provocări întâlnite de către organizațiile sportive în privința integrării perspectivei de gen

Integrarea perspectivei de gen se află în legătură atât cu politica, precum și cu politicile unei organizații și necesită atât o dorință politică de a promova egalitatea de gen, cât și o expertiză și atribuirea de resurse în vederea planificării și implementării acestora. Mai mult, așa cum deja am evidențiat, integrarea perspectivei de gen țintește să producă schimbări structurale și culturale în toate sectoarele și prin raportare la întreaga echipă a unei organizații.

Așadar, pornind de la analiza existentă, provocările primordiale pe care le va întâmpina promovarea și implementarea integrării perspectivei de gen de către federațiile de fotbal sunt:

- Lipsa unei expertize de specialitate. Absența unui expert-coordonator în egalitatea de gen, cunoștințele limitate ale celor aflați în poziții de conducere, precum și ale membrilor personalului în ceea ce privește egalitatea de gen și integrarea perspectivei de gen. Sugestie: crearea unei poziții de expert/coordonator al egalității de gen (găsirea unei persoane care are expertiză în domeniu sau susținerea calificării unuia dintre angajații existenți în acest domeniu.
- Opoziția/respingerea subiectului la nivelul personalului managerial și la nivelul societății: există riscul ca această opoziție/respingere să conducă la o lipsă de angajament și/sau la apariția diverselor strategii de opoziție cu privire la subiect. Sugestie: identificarea rezistenței și a opoziției și adaptarea strategiei și a planului în contextul specific.
- O structură și cultură organizațională dominată de bărbați: originile masculine și istoria asociațiilor de fotbal au format norme organizaționale, practici și valori masculine. (de exemplu, o reprezentare preponderent masculină; programe și activități care ignoră nevoile unei vieți private/de familie). Sugestie: a se proceda la o schimbare structurală și sustenabilă din punct de vedere organizațional, prin facilitarea de activități permanente care să adreseze aspecte referitoare la stereotipuri de gen, norme de gen și roluri de gen.
- Compartimentarea strategiilor și măsurilor: uneori organizațiile promovează egalitatea de gen doar cu privire la anumite aspecte/domenii/departamente (de exemplu, echilibrul muncă-viața personală; femei în poziții de conducere); or principiul integrării perspectivei de gen statuează că trebuie adresate toate domeniile de activitate ale organizației. Sugestie: prioritizarea abordării integrării perspectivei de gen, în sensul în care egalitatea de gen ar trebui să aibă loc în toate domeniile de activitate ale asociațiilor de fotbal.

- Lipsa/absența unui buget: în anumite cazuri, activitățile legate de egalitatea de gen și strategiile aferente acestora nu beneficiază de un buget special. Astfel, o strategie referitoare la egalitatea de gen căreia îi lipsește ajutorul financiar necesar rămâne doar o simplă politică așternută pe hârtie, fără acoperire în realitatea faptică, mimând doar un interes referitor la egalitatea de gen. Sugestie: alocarea unui buget separat în ceea ce privește strategia/planul/activitățile referitoare la egalitatea de gen; introducerea unui indicator menit să evalueze impactul acțiunilor asupra egalității de gen în procesul de audit al asociațiilor de fotbal.
- Intervenții prea punctuale/limitate: acțiunile și măsurile întreprinse sunt fie nișate/sporadice, fie limitate doar la anumite grupuri/sectoare. Aceste tipuri de acțiuni nu pot să provoace schimbări structurale, iar lipsa de coordonare și de continuitate reduc considerabil impactul acestora. Sugestie: schițarea unei strategii clare și a unui plan de implementare concret, în scopul de a promova integrarea perspectivei de gen; toate activitățile și măsurile întreprinse trebuie să fie integrate într-o abordare strategică a inegalităților de gen din cadrul asociațiilor de fotbal.
- Lipsa implementării: toate provocările anterioare, dacă nu sunt adresate în mod corect, conduc la o implementare greșită a integrării perspectivei de gen. Așadar, la finalul zilei, pe lângă faptul că se revendică, în mod formal, susținerea unei „egalități de gen”, impactul real al eforturilor depuse este mai degrabă inexistent. Sugestie: acordarea unei atenții sporite la proiectarea de politici eficiente și sustenabile în ceea ce privește integrarea perspectivei de gen și alocarea resurselor corespunzătoare acestei activități (fie că este vorba despre resurse umane, financiare, materiale, etc.); de asemenea, monitorizarea și evaluarea perspectivei egalității de gen trebuie să fie obligatorie.

Pași pentru integrarea perspectivei de gen în sectorul sportive

Recomandări pentru îmbunătățirea integrării perspectivei de gen în organizațiile sportive: cum se integrează perspectiva de gen în politicile, strategiile și inițiativele organizaționale

Acest instrument evaluează și verifică instituționalizarea egalității de gen în organizații, inclusiv în politicile, programele, proiectele, serviciile, structurile, procedurile și bugetele acestora. Este important să rețineți că:

- Inegalitățile de gen în AF sunt rezultatul culturii și practicilor organizaționale: stereotipurile de gen sunt înrădăcinate în definirea profesională a rolurilor, activităților și responsabilităților; rolurile de gen sunt înrădăcinate în istoria organizației, care a fost în principal construită și definită de un model și norme masculine. Astfel, obiectivele, indicatorii și activitățile fixate pe politicile de integrare a perspectivei de gen trebuie să abordeze și aceste aspecte mai puțin evidente (indirecte, implicite);
- Inegalitățile de gen în AF sunt, de asemenea, direct legate și influențate de contractul de gen existent – și specific – în fiecare societate. Așadar, este obligatoriu ca FA să dezvolte acțiuni menite să schimbe reprezentările sociale ale fotbalului (adică este un sport masculin) și să susțină practicarea fotbalului de către fete și femei;
- Acționarea pentru egalitatea de gen prin integrarea dimensiunii de gen trebuie să acopere toate domeniile de activitate ale organizației, toate reglementările și politicile organizației și ar trebui să privească viața de zi cu zi a organizației.

Pentru îmbunătățirea și eficacitatea politicilor de integrare a perspectivei de gen, este obligatoriu să: a). fie construite pe instrumentele și metodologiile existente care le-au confirmat eficiența; b). fie adaptate la specificul și particularitățile fiecărei AF. Se recomandă o abordare participativă, încurajând un dialog extins și permanent în întreaga organizație.

Ciclul de integrare a perspectivei de gen



Definire

Câteva instrumente care pot fi utilizate pentru primul pas: evaluarea impactului de gen; auditul de gen și/sau analiza de gen.

Acțiuni importante de avut în vedere în această fază:

- Consultarea părților interesate (experți de gen, asociații profesionale, asociații sportive pentru femei);
- Elaborarea unui diagnostic exhaustiv și aplicativ al problemelor de gen ale organizațiilor sportive;
- Încurajarea colectării și analizei, atât cantitative, cât și calitative, a datelor pentru a identifica problemele și nevoile specifice în toate sectoarele de activitate și la toate nivelurile ierarhice;
- Fixarea obiectivelor principale ale politicii de integrare a perspectivei de gen, pentru o perioadă definită (2/4/5 ani): selecția ar trebui să ia în considerare atât situațiile de urgență (adică inegalitățile de gen identificate și problemele de violență și hărțuire împotriva femeilor), cât și voința politică a managementului organizației de a susține obiective specifice cu un impact durabil asupra egalității de gen (adică să susțină o finanțare mai echitabilă pentru fotbalul feminin).

Planificare

Planul de egalitate de gen (GEP/PEG) se referă la procesul de planificare și implementare a unei strategii privind egalitatea de gen. Designul și conținutul ar trebui adaptate la constatările și obiectivele definite în prima fază.

Există câteva aspecte obligatorii de luat în considerare:

- Susțineți angajarea sau specializarea unui angajat pe probleme de egalitate de gen, care ar trebui să coordoneze politicile de integrare a perspectivei de gen și elaborarea planului de egalitate de gen.
- Concepeți planul în logica unei strategii de politică, cu o legătură clară între scopuri/obiective → activități → resurse (resurse umane, buget, infrastructură etc) → indicatori (măsurabili).
- Includeți toate sectoarele de activitate ale AF și vizați întregul personal.
- Acordați o atenție deosebită bugetării de gen.
- Asistați și monitorizați implementarea planului de egalitate de gen.

Actiune

Principalele activități de promovare a egalității de gen sunt definite prin Planul de egalitate de gen (GEP/PEG) și ar trebui implementate cu seriozitate. Pe lângă aceste activități, acționarea pentru egalitatea de gen ar trebui, de asemenea, să oblige la:

- Traininguri regulate privind egalitatea de gen pentru management;
- Traininguri privind egalitatea de gen pentru tot personalul implicat în activitățile GEP/PEG;
- Înființarea de mobilități pentru experții de gen pentru participarea la conferințe internaționale, traininguri și schimburi de bune practici;
- Menținerea unui dialog permanent cu organizațiile și autoritățile naționale și internaționale care acționează în domeniul egalității de gen;
- Susținerea publică a angajamentului AF de a sprijini egalitatea de gen în fotbal și în sport;
- Răspândirea valorilor egalității de gen către toți partenerii.

Evaluare

Monitorizarea Planului de egalitate de gen (GEP/PEG) și a indicatorilor de egalitate de gen este esențială pentru eficacitatea politicilor de integrare a perspectivei de gen.

Acțiuni care ar trebui luate în considerare:

- rapoarte anuale (rapoarte de progres);
- sondaje periodice pentru măsurarea progresului, dar și pentru identificarea obstacolelor și disfuncționalităților în implementarea GEP/PEG;
- evaluarea Planului de egalitate de gen (PEG/GEP) după perioada de implementare;
- adaptarea strategiilor și politicilor de egalitate de gen în raport cu rezultatele evaluării;
- transparența în comunicarea acțiunilor și rezultatelor;
- dezvoltarea mecanismelor de responsabilitate/răspundere.

Recomandări pentru creșterea participării femeilor în funcțiile de decizie ale organizațiilor sportive

Instrumentele și bunele practici existente reprezintă un punct de plecare pentru a elabora acțiuni strategice în vederea creșterii participării femeilor în funcțiile de decizie ale organizațiilor sportive.

Raportul HLG rezumă foarte bine explicația complexă a accesului limitat al femeilor la posturile decizionale.

„La nivel macro, demografia organizațională (adică cine este văzut ca persoana potrivită pentru o anumită poziție), masculinitatea hegemonică (adică, forma de masculinitate în care trăsăturile și atributele stereotip masculine sunt prea accentuate), jocurile de putere, influența părților interesate și discriminarea instituționalizată sunt principalii factori din spatele lipsei femeilor în funcții de conducere.

La nivel mezo, operațiunile se bazează pe o percepție a bărbaților ca fiind puternici și a femeilor ca fiind supuse. În consecință, toate pozițiile semnificative sunt luate de bărbați. Cultura organizațională (de exemplu, perpetuarea comportamentelor care întăresc masculinitatea hegemonică), stereotipurile negative și discriminarea (adică, acordarea a mai puține resurse femeilor) joacă, de asemenea, un rol semnificativ.

La nivel micro, capitalul social (de exemplu, rețelele și mentorii) are o mare influență. Deoarece femeile nu au acces la capitalul social necesar, ele beneficiază de mult mai puține oportunități. Studiile au raportat, de asemenea, că femeile au aspirații mai scăzute decât bărbații ca urmare a masculinității hegemonice și a stereotipurilor negative asociate acesteia.” (pag. 22)

Pornind de la această sinteză foarte utilă, considerăm că este obligatoriu să avem o cunoaștere consistentă a situației specifice a fiecărei AF. Fiecare acțiune/strategie trebuie să răspundă problemelor specifice ale organizației și să propună intervenții adecvate nevoilor și așteptărilor, dar și rezistenței și opoziției față de problemele de egalitate de gen ale întregului personal.

Diagnoza

Primul pas este să înțelegem clar situația participării femeilor în pozițiile de luare a deciziilor la nivelul asociațiilor sportive:

- analiza cantitativă combinată cu o evaluare calitativă a structurilor de putere ale AF. De exemplu, datele privind prezența sau absența femeilor în structurile de direcție ar trebui completate cu analiza rolului structurilor respective în procesul decizional (o femeie care este coordonatoare/șefa/directoare a unui departament feminizat, dar care nu are nicio influență asupra deciziilor strategice și financiare ale AF nu ar trebui enumerată ca un bun exemplu privind egalitatea de gen în luarea deciziilor).

- Pentru posturile obținute prin concurs, analizați dacă: există o participare regulată a femeilor; numărul candidaților femei este similar cu cel al candidaților bărbați? Sunt femei în comitetul de selecție?
- Pentru posturile obținute prin numire, verificați dacă: există criterii de selecție obiective și publice; numirea este rezultatul unei proceduri reglementate sau este mai degrabă un proces subiectiv și informal, permițând o logică clientelară și fiind controlată de relații de putere.

Motivare

Este important să înțelegeți motivele și explicația subiectivă a diagnosticului.

- Interviuri calitative și informale sunt recomandate pentru:
- A înțelege de ce femeile sunt mai rezervate în a candida la o poziție superioară/de direcție: discutați motivele profesionale, dar și pe cele personale.
- A înțelege dacă bărbații aflați poziții de decizie sprijină egalitatea de gen și sunt conștienți de inegalitățile de gen directe și indirecte.
- A înțelege dacă sexismul organizațional este unul dintre factorii care descurajează femeile să aplice pentru poziții directoare.
- A înțelege relațiile de putere care stau la baza dominației masculine.

Exemple de acțiuni de sprijinire a accesului femeilor la posturi de decizie

- Consolidarea unei culturi organizaționale democratice, cu reguli, proceduri, criterii de evaluare și selecție transparente și publice;
- Construirea unei culturi organizaționale sensibile la gen: este un proces pe termen lung, dar trebuie început și urmărit serios;
- Susținerea puternică a prezenței femeilor în funcțiile de conducere și organele de conducere: cote de gen, condiționalitate financiară, alte stimulente;

- Revizuirea criteriilor și condițiilor de acces la posturile decizionale pentru a asigura egalitatea de gen;
- Campanii de comunicare care vizează promovarea unei imagini de gen neutre a posturilor decizionale;
- Impunerea prezenței a cel puțin unei femei în toate structurile comisiilor, comitetelor și altor structuri de selecție și evaluare;
- Promovarea succesului femeilor prin campanii de informare cu privire la performanțele și profesionalismul femeilor;
- Încurajarea femeilor: organizarea unor sesiuni de instruire despre pregătirea pentru concursurile de locuri de muncă, construirea unui plan de carieră; facilitarea rețelelor de femei încurajând solidaritatea și sprijinul între femei (senioare și junioare, femei cu funcție de conducere și femei cu funcție de execuție etc);
- Traininguri privind egalitatea de gen pentru personalul de conducere și personalul însărcinat cu evaluarea și selecția personalului;
- Dezvoltarea de măsuri și facilități de echilibrare a vieții profesionale cu viața privată: aranjamente flexibile de muncă (pentru ambii părinți), ajutoare pentru îngrijirea copiilor;
- Sensibilizarea față de roluri de gen mai echitabile în viața domestică: participarea atât a femeilor, cât și a bărbaților la munca casnică și îngrijirea copiilor;
- Încurajarea bărbaților să își ia concediu pentru creșterea copilului (sau cel puțin să-l împartă cu femeile).

Concluzii

Egalitatea de gen este o valoare fundamentală a democrației și un principiu fundamental al Uniunii Europene. Consacrată în tratatele UE, egalitatea de gen este o prioritate politică reflectată în legislația comunitară și în multe strategii și programe europene. Sportul joacă un rol important în promovarea sănătății. Sportul joacă un rol important în promovarea valorilor sociale precum toleranța, fair-play-ul și un stil de viață sănătos.

Fotbalul este unul dintre cele mai populare sporturi și în istoria sa a fost unul dintre sporturile care a contribuit la democratizarea sportului și a sportului de performanță.

După cum am subliniat în introducere, accesul femeilor la multe sporturi s-a confruntat cu numeroase obstacole, iar, printre sporturile profesionale, fotbalul este unul dintre sporturile care a întârziat să se deschidă femeilor. Chiar dacă în unele țări femeile au jucat fotbal de la sfârșitul secolului al XIX-lea, AF a interzis fotbalul feminin din cluburi până la sfârșitul anilor 1960. În Anglia, Women's FA (WFA) a fost înființată în 1969. FIFA Women's World Cup a avut loc pentru prima dată în China în 1991. În ultimii ani, fotbalul feminin a devenit mai popular și mai vizibil în mass-media. De exemplu, în 2019, un record de 1,12 miliarde de oameni au urmărit Cupa Mondială feminină FIFA.

Inegalitățile dintre femei și bărbați în fotbal rămân importante, legate atât de istoria sportului, cât și de stereotipurile sociale despre fotbal: „Femeile din fotbal devin din ce în ce mai vizibile nu numai ca jucătoare și fani, ci și ca experte, oficiali de meci, jurnaliste și lucrătoare ale cluburilor sportive. Dar asta nu înseamnă că sexismul și misoginia, care au fost caracteristicile de bază, de mulți ani, ale așa-zisului joc frumos, au dispărut.” AF poate juca, astfel, un rol cheie în promovarea egalității de gen și poate deveni un motor al schimbării sociale în acest sens.

Principalele obstacole în calea egalității de gen în fotbal sunt legate de: stereotipurile sexiste care exclud și/sau ridiculizează fetele și femeile care joacă fotbal; o organizare patriarhală a federațiilor de fotbal, care, chiar și atunci când includ femei la nivel de conducere, le atribuie locuri marginale și roluri periferice; subfinanțare majoră a cluburilor/echipelor feminine; acoperire media inegală; numeroase abuzuri și violențe împotriva femeilor.

Ținând cont de toate aceste aspecte, dar și de prioritățile și recomandările europene legate de promovarea egalității de gen în sport, organizațiile sportive trebuie să devină actori angajați în acest proces, demarând o

schimbare radicală și reală a propriei culturi organizaționale și contribuind efectiv la schimbarea stereotipurilor de gen în societate.

Prin acest ghid, am oferit câteva instrumente concrete, pe care am încercat să le adaptăm la specificul și nevoile organizațiilor sportive. Participarea a trei asociații de fotbal la proiectul PROGRESS - Asociația de Fotbal din Malta (Malta), Federația Norvegiană de Fotbal (Norvegia), Federația de Fotbal din Macedonia Skopje (Macedonia de Nord) este dovada că organizațiile sportive sunt interesate să înțeleagă importanța egalității de gen în fotbal și să implementeze unele schimbări care să o susțină.

După cum am subliniat de mai multe ori, găsirea de soluții eficiente și durabile necesită voința politică a organizațiilor/asociațiilor sportive, o analiză atentă a contextului specific al fiecărei organizații și adoptarea de planuri de acțiune în urma unui dialog între toate părțile interesate de promovarea egalității de gen în fotbal. Schimbarea structurală este întotdeauna dificilă, necesitând acțiuni pe termen mediu și lung: este nevoie de bani, resurse umane și răbdare. Dar rezultatele vor merita efortul.

Bibliografie

- Analyzing and Addressing Gender Gaps in Sport (PROGRES, 2022) - <https://centrulfilia.ro/new/wp-content/uploads/2022/01/Analysing-and-addressing-gender-gaps-in-sport.pdf>
- Block, Melissa, 2021, Olympic Runner Caster Semenya Wants to Compete, Not Defend Her Womanhood <https://www.npr.org/sections/tokyo-olympics-live-updates/2021/07/28/1021503989/women-runners-testosterone-olympics?t=1637065314122>
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165; Flake, C. R., Dufur, M. J., & Moore, E. L. (2013). Advantage men: The sex pay gap in professional tennis. *International review for the sociology of sport*, 48(3), 366-376; Norman, L., Rankin-Wright, A. J., & Allison, W. (2018). "It's a concrete ceiling; It's not even glass": Understanding tenets of organizational culture that supports the progression of women as coaches and coach developers. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(5), 393-414; Fink, J. S. (2015). Female athletes, women's sport, and the sport media commercial complex: Have we really "come a long way, baby"? *Sport management review*, 18(3), 331-342.
- Directorate-General for Research and Innovation Research and Innovation Infrastructures, 2020. Supporting the Transformative Impact of Research Infrastructures on European Research. Report of the High-Level Expert Group to Assess the Progress of ESFRI and Other World Class Research Infrastructures Towards Implementation and Long-Term Sustainability, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/documents/ec_rtd_transformative-impact-ris-on-euro-research.pdf
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Towards more gender equality in sport : recommendations and action plan from the High Level Group on Gender Equality in sport (2022), Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/10036>
- European Commission - High Level Group on Gender Equality in sport - <https://sport.ec.europa.eu/news/high-level-group-on-gender-equality-in-sport>
- European Institute for Gender Equality (EIGE) - Gender mainstreaming methods and tools: <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/methods-tools/gender-audit>
- Inger Eliasson (2011) Gendered socialization among girls and boys in children's football teams in Sweden, *Soccer & Society*, 12:6, 820-833, DOI: 10.1080/14660970.2011.609682; Robert Hoffmann, Lee Chew Ging, Victor Matheson & Bala Ramasamy (2006). International women's football and gender inequality, *Applied Economics Letters*, 13:15, 999-1001, DOI: 10.1080/13504850500425774

Bibliografie

- International Labour Organization - Participatory Gender Audit
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_101030.pdf
- Norbert Elias, Eric Dunning, Sports et civilisation. La violence maîtrisée, Fayard, Paris, 1994
- Stacey Pope, "Why football needs a gender revolution", The Conversation, 19 may 2022, <https://theconversation.com/why-football-needs-a-gender-revolution-182394>
- Stacey Pope, "Why football needs a gender revolution", The Conversation, 19 may 2022, <https://theconversation.com/why-football-needs-a-gender-revolution-182394>
- Switzer, Kathrine, 2017, The Real Story of Kathrine Switzer's 1967 Boston Marathon, available: <https://kathrineswitzer.com/1967-boston-marathon-the-real-story/>
- Sylvie Steinberg, « L'inégalité entre les sexes et l'égalité entre les hommes. Le tournant des Lumières », in Esprit, L'un et l'autre sexe, n° 273, mars-avril 2001, pp. 23-39

CONTACTEAZA-NE!

Malta Football Association (MFA)

fsr@mfa.com.mt

+356 21412656

www.mfa.com.mt

Football Association of Norway (NFF)

nff@fotball.no

+47 21029300

www.fotball.no

Football Federation of Macedonia (FFM)

irena.b.miloshevska@ffm.com.mk

+389 23129291

www.ffmpeg.mk

TREK Development SA

office@trek-development.eu

+30 2106179441

www.trek-development.eu

EUSA Institute

office@eusa.eu

+386 12560056

www.eusa.eu

Centrul FILIA

office@centrulfilia.ro

+021 3138024

www.centrulfilia.ro

Universita Degli Studi di Modena e Regio Emilia

urp@unimore.it

+39 0592056511

www.unimore.it

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație/comunicare reflectă numai punctul de vedere al autorului și Comisia nu este responsabilă pentru eventuala utilizare a informațiilor pe care le conține.