



OPETUS- JA  
KULTTUURIMINISTERIÖ

# Hyvä hallinto urheilussa

Urheilun eettisten asioiden neuvottelukunnan  
katsaus tutkimukseen ja käytäntöihin

Elina Hasanen

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2024:16

# Hyvä hallinto urheilussa

Urheilun eettisten asioiden neuvottelukunnan  
katsaus tutkimukseen ja käytäntöihin

Elina Hasanen

Opetus- ja kulttuuriministeriö Helsinki 2024

**Julkaisujen jakelu**

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston  
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-  
arkivet Valto

[julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

Opetus- ja kulttuuriministeriö  
CC BY-ND 4.0

ISBN pdf: 978-952-263-922-6  
ISSN pdf: 1799-0351

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2024

## Hyvä hallinto urheilussa

### Urheilun eettisten asioiden neuvottelukunnan katsaus tutkimukseen ja käytäntöihin

<b>Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2024:16</b>	<b>Teema</b>	Liikunta
<b>Julkaisija</b>	Opetus- ja kulttuuriministeriö	

<b>Tekijä/t</b>	Elina Hasanen		
<b>Kieli</b>	Suomi	<b>Sivumäärä</b>	74

#### Tiivistelmä

Selvityksessä tarkastellaan urheilun hyvän hallinnon ajankohtaisia kysymyksiä ja tiedon tarpeita. Aineisto tuotettiin kansainvälisellä tutkimuskatsauksella vuosille 2013–2023 sekä haastattelemalla urheilijoiden, urheiluseurojen ja -järjestöjen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön edustajia.

Tutkimusteemojen kirjo ulottui korruptiosta hyvän hallinnon periaatteisiin ja mittareihin sekä urheilun legitimeettiin ja sääntelyyn. Kansainvälisiä ja kansallisia organisaatioita on tutkittu enemmän kuin paikallisia. Lisää tutkimusta on kaivattu esimerkiksi käsitteistä, indikaattoreista ja suosituksista, yhdenvertaisuuden ja demokraattisuuden käytännöistä, ympäristövastuullisuudesta ja hyvän hallinnon kontekstisidonnaisuudesta. Haastatelluilla suomalaisilla urheilun toimijoilla keskeiset hyvän hallinnon lähtökohdat olivat lainsäädännön kehys, organisaation omat linjaukset ja päätöksenteon demokraattisuus. Kehityskohteita tunnistettiin paljon ja ne liittyivät etenkin läpinäkyvyyteen, demokraattisuuteen, osaamiseen ja lakien tulkintaan.

Hyvä hallinto on kehittyvä alue niin kansainvälisessä tutkimuksessa kuin suomalaisissa urheiluorganisaatioissakin. Tutkimuskirjallisuus vastaa vain osittain kuvaa käytännön ajankohtaisista kysymyksistä. Tarvitaan suomalaisia toimijoita koskevaa tutkimustietoa ja keskustelua esimerkiksi hyvän hallinnon määrittelystä, lakien tulkinnasta ja demokraattisuuden prosesseista.

<b>Asiasanat</b>	liikunta, urheilu, hyvä hallinto, tutkimus, organisaatiot, vastuullisuus
------------------	--

<b>ISBN PDF</b>	978-952-263-922-6	<b>ISSN PDF</b>	1799-0351
-----------------	-------------------	-----------------	-----------

<b>Julkaisun osoite</b>	<a href="https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-922-6">https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-922-6</a>
-------------------------	---

## God förvaltning inom idrotten

### Översikt över forskning och praxis från delegationen för idrottsetiska frågor

<b>Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2024:16</b>	<b>Tema</b>	Idrott
<b>Utgivare</b>	Undervisnings- och kulturministeriet	
<b>Författare</b>	Elina Hasanen	
<b>Språk</b>	Finska	<b>Sidantal</b> 74

#### Referat

I utredningen granskas aktuella frågor och informationsbehov när det gäller god förvaltning inom idrotten. Materialet består av en internationell forskningsöversikt om åren 2013–2023 och av intervjuer med representanter för idrottare, föreningar och förbund inom idrotten och undervisnings- och kulturministeriet.

Forskningsteman bestod av allt från korruption, principer för och mätare av god förvaltning till idrottens legitimitet och bestämmelser. Den tidigare forskningen har gällt mera internationella och nationella organisationer än lokala. Det har efterfrågats mer forskning om till exempel begreppen, indikatorerna, rekommendationerna, förfarandena för jämlikhet och demokrati, miljöansvaret och den goda förvaltningssedens kontextbundenhet. De finländska idrottsaktörer som intervjuades betonade lagstiftningsramarna, organisationernas egna riktlinjer och demokratin i beslutsfattandet som de viktigaste utgångspunkterna för god förvaltning. Utvecklingsbehoven var många, och gällde i synnerhet transparensen, demokratin, kompetensen och lagtolkningen.

Temat god förvaltning är aktuellt både inom internationell forskning och i de finländska idrottsorganisationerna. Forskningslitteraturen motsvarar endast delvis bilden av de frågor som är aktuella inom den praktiska verksamheten. Det behövs forskning om de finländska aktörerna och en aktiv diskussion till exempel om definitionen av god förvaltning, lagtolkningen och demokratiprocesserna.

**Nyckelord** idrott, god förvaltning, forskning, organisationer, ansvarsfullhet

**ISBN PDF** 978-952-263-922-6 **ISSN PDF** 1799-0351

**URN-adress** <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-922-6>

## Good Governance in Sports

### Report by the advisory board for sport-related ethical matters into research and practices

---

<b>Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2024:16</b>	<b>Subject</b>	Sport
<b>Publisher</b>	Ministry of Education and Culture	

---

<b>Author(s)</b>	Elina Hasanen		
<b>Language</b>	Finnish	<b>Pages</b>	74

---

#### Abstract

This report examines topical questions and information needs regarding good governance in sports. The study data consisted of an international research review for 2013–2023 and interviews with representatives of athletes, sports clubs and organisations, and the Ministry of Education and Culture.

The range of research themes extended from corruption to the principles and indicators of good governance and the legitimacy and regulation of sports. The focus in research has generally been on international and national organisations more than on local ones. We need more research on concepts, indicators and recommendations, equality and democracy practices, environmental responsibility and the contextuality of good governance. The interviewed Finnish sports operators primarily focused on the legislative framework, organisations' own policies and democracy in decision-making. Many areas of development were identified, in particular related to transparency, democracy, competence and interpretation of laws.

Good governance is an evolving field both in international research and in Finnish sports organisations. Research literature only partially sheds light on current practical issues. We need for more research on Finnish sports clubs and organisations as well as discussion on questions such as the definition of good governance, interpretation of legislation and processes of democracy.

---

<b>Keywords</b>	sports, good governance, research, organisations, responsibility		
-----------------	--	--	--

---

<b>ISBN PDF</b>	978-952-263-922-6	<b>ISSN PDF</b>	1799-0351
-----------------	-------------------	-----------------	-----------

---

<b>URN address</b>	<a href="https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-922-6">https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-922-6</a>		
--------------------	---	--	--

---

# Sisältö

Esipuhe.....	7
<b>1 Hankkeen tausta.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Hyvää hallintoa urheilussa käsittelevä tutkimus.....</b>	<b>12</b>
2.1 Tutkimuskatsauksen toteutus.....	12
2.1.1 Hyvän hallinnon rajaus.....	12
2.1.2 Menetelmä.....	13
2.2 Hyvä hallinto kokonaisuutena.....	15
2.3 Hyvän hallinnon periaatteet.....	17
2.3.1 Läpinäkyvyys ja tilivelvollisuus.....	17
2.3.2 Demokraattisuus.....	18
2.3.3 Yhdenvertaisuus.....	19
2.3.4 Sosiaalinen vastuullisuus ja kestävä kehitys.....	21
2.4 Korruptio ja integriteetin ongelmat.....	22
2.5 Legitimiteetti ja luottamus.....	24
2.6 Urheilun autonomia ja sääntely.....	25
2.6.1 Ihmisoikeudet.....	26
2.7 Yhteenvedo ja havainnot tutkimustarpeista.....	27
<b>3 Urheilun toimijoiden näkemykset hyvästä hallinnosta.....</b>	<b>34</b>
3.1 Haastatteluiden toteutus.....	34
3.2 Käytännöt.....	35
3.3 Määritelmä.....	39
3.4 Kehitystarpeet.....	40
3.5 Tietotarpeet.....	44
<b>4 Johtopäätökset.....</b>	<b>47</b>
4.1 Hyvän hallinnon tutkimuksen ja käytäntöjen nykytila.....	47
4.2 Suuntaviivoja tulevaan.....	50
<b>Lähteet.....</b>	<b>53</b>

## ESIPUHE

Hyvä hallinto urheilussa muodostaa laaja-alaisen kokonaisuuden. Hyvään hallintoon voidaan katsoa kuuluvan ainakin vaatimukset läpinäkyvyydestä, demokraattisuudesta, yhdenvertaisuudesta sekä sosiaalisesta vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä. Hyvän hallinnon vaatimukset koskevat niin urheilun paikallista, kansallista kuin kansainvälistäkin tasoa. Hyvän hallinnon vaatimusten merkitys korostuu urheilun pyramidirakenteessa, joka avaa urheilujärjestöille mahdollisuuden säännellä kollektiivisesti pyramidin alemmilla tasoilla olevien toimintaedellytyksiä. Urheilujärjestöjen säännöt, päätökset sekä määräykset asettavat puitteet urheilun organisoinnille ja toiminnan käytännön järjestämiselle.

Hyvää hallintoa urheilussa voidaan tutkia rinnakkaisin tavoin. Tutkimuksen lähtökohdat voivat olla esimerkiksi hallintotieteellisiä, liikuntatieteellisiä tai oikeustieteellisiä. Monesti kestävimmit tutkimustulokset saavutetaan rinnakkaisia tutkimustraditioita yhdistämällä. Kokonaisvaltaisessa tarkastelussa korostuvat osaltaan eri tasoilla olevien urheilun toimijoiden käsitykset hyvästä hallinnosta. Kantava perusta päätelmille saavutetaan, kun käytännön toimijoiden näkemyksiä jäsenetään aihepiiriä koskevan aiemman tutkimuksen suunnalta.

Hyvän hallinnon vaatimukset ovat urheilun eettisten kysymysten ytimessä. Urheilun eettisten asioiden neuvottelukunta on käsitellyt teemaa useasta näkökulmasta. Neuvottelukunta on todennut tarpeelliseksi arvioida systemaattisesti hyvän hallinnon kysymyksiä urheilussa. Tämä neuvottelukunnan ensimmäinen julkaisu vahvistaa tärkeällä tavalla aihepiirin tulevan tarkastelun edellytyksiä. Hyvästä hallinnosta tarvitaan jatkossa sekä urheilun sisäistä että yhteiskunnallista keskustelua. Tähän tarjoutuu mahdollisuus neuvottelukunnan vuosiseminaarissa keväällä 2024. Hyvän hallinnon kysymyksiä on arvioitava myös tieteellisessä tutkimuksessa. Aihepiirin tarkastelussa korostuvat monesti poikkitieteelliset kysymyksenasettelut.

Urheilun hyvän hallinnon jäsentäminen edellyttää kykyä laaja-alaisen kokonaisuuksien hallintaan ja samalla urheilun organisoinnin erityispiirteiden tuntemusta. Liikuntatieteiden tohtori Elina Hasanen on onnistunut tässä tehtävässä erinomaisesti. Hankkeen etenemistä on tukenut ohjausryhmä, jonka toimintaan ovat osallistuneet



professori Jari Stenvall (Tampereen yliopisto), apulaisprofessori Hannele Harjunen (Jyväskylän yliopisto), pääsihteeri Teemu Japisson (SUEK), tutkimuspäällikkö Marko Kananen (SUEK) sekä allekirjoittanut. Opetus- ja kulttuuriministeriön liikunnan vastuualue on tärkeällä tavalla ollut varmistamassa hankkeen edellytyksiä. Tässä yhteydessä on perusteltua lausua kiitokset kaikille hankkeen toteuttamista edistäneille tahoille.

Helsinki 15.2.2024

Antti Aine  
Puheenjohtaja

Urheilun eettisten asioiden  
neuvottelukunta

Urheilu oikeuden professori

Tiina Kivisaari  
Varapuheenjohtaja

Urheilun eettisten asioiden  
neuvottelukunta

Johtaja, opetus- ja kulttuuriministeriö,  
liikunnan vastuualue

# 1 Hankkeen tausta

Hyvä hallinto urheilussa on monitahoinen kokonaisuus. Julkisessa keskustelussa on noussut säännöllisesti esiin hyvän hallintotavan rikkomuksia urheilumaailmasta. Kansainvälisten järjestöjen korruptioskandaalit, dopingtapausten piilottelu, ihmisoikeuksien loukkaukset ja muut räikeät tapaukset ovat saaneet huomiota. Näkyvimpien tapausten taustalla hyvä hallinto ulottuu laajalle; se koskettaa toimijoita urheiluseuroissa liikkuvista lapsista valtionhallinnon viranomaisiin ja toimintaa ruohonjuuritasolta kansainvälisiin sopimuksiin saakka. Hyvään hallintoon kuuluu niin päätöksenteon läpinäkyvyyteen ja demokraattisuuteen kuin eriarvoisuuteen ja kesävään kehitykseenkin liittyviä teemoja. Urheilun hyvän hallinnon merkitys ei rajoitu urheilun piiriin vaan ulottuu laajemmin yhteiskuntaan.

Hyvä hallinto on käsitteenä laaja, eikä sille ole kaikkialla jaettua yhteistä määritelmää. Käsitteen käyttö on yleistynyt urheilumaailmassa kansainvälisesti melko nopeasti (Geeraert, 2022a). Sen käyttö sai pönttä vuonna 2008, kun Kansainvälinen Olympiakomitea esitteli koko olympia- ja urheiluliikkeelle suunnatut hyvän hallinnon peruseriaatteen ('Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement'). Niissä käsiteltiin visiota, rakenteita, demokraattisuutta, osaamista, eettisyyttä, vastuullisuutta, avoimuutta, solidaarisuutta, urheilijoiden osallistumista ja autonomiaa, muiden muassa. Tuolloin urheiluliikettä olivat jo pitkään nakertaneet monenlaiset ongelmat liittyen hallinnon läpinäkyvyyteen, demokraattisuuteen ja tilivelvollisuuteen sekä yleisesti urheilun eettisyyteen. Ongelmat ulottuivat yksittäisten henkilöiden käytöksestä toimimattomiin kansainvälisiin ja kansallisiin hallinnon rakenteisiin (Parent & Hoye, 2018). Lisääntynyt huomio hallintoon on ilmennyt monina tavoitteenasetteluina julkishallinnossa ja urheiluorganisaatioissa. Kansainvälisellä tasolla esimerkiksi Euroopan unionin toimielimet, Euroopan neuvosto ja UNESCO ovat kehottaneet urheiluorganisaatioita panemaan täytäntöön hyvän hallinnon periaatteet. (Geeraert, 2022a) Kansainvälinen Olympiakomitea sisällyttää nykyisin hyvän hallinnon edistämisen perusasiakirjassa lueteltuihin tehtäviinsä (Chappelet & Mrkonjic, 2019).

Urheiluorganisaatiot eri tasoilla ovat reagoineet kehitykseen asettamalla omia hyvän hallinnon tavoitteitaan ja kehittämällä toimintatapojaan. Esimerkiksi Suomen Olympiakomitea sitoutuu säännöissään "noudattamaan ja edistämään tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä hyvää hallintotapaa päätöksenteossa" (Suomen

Olympiakomitea, 2023). Järjestön eettiset periaatteet on koottu Reilun Pelin periaatteiksi, joiden todetaan olevan ”koko urheiluyhteisöä sitova eettinen ohjeisto ja vastuullisuustyön perusta” (Suomen Olympiakomitea, 2021). Asiakirjassa suositellaan, että jäsenjärjestöjen hallitukset käsittelevät periaatteita järjestönsä toiminnan kannalta ja laativat mallin niiden toteuttamiseksi käytännössä. Periaatteet pohjautuvat lainsäädäntöön sekä kansainvälisiin sopimuksiin ja säännöstöihin, kuten YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Hyvän hallinnon teeman alla käsitellään päätöksentekoa ja päätösten valmistelua, jäsenten äänen kuulumista, urheilijavalintoja, kilpailumanipulaation torjuntaa ja taloudenpitoa. Omina teemoinaan käsitellään turvallista toimintaympäristöä, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa, ympäristöä ja ilmastoa sekä antidopingia. Järjestö toteuttaa vastuullisuustyötä esimerkiksi koulutuksien ja julkaisujen, Tähtiseura-auditoinnein ja verkostoissa, kuten Urheilun ympäristövastuoverkostossa. Julkaisuihin lukeutuu esimerkiksi opas *Hyvä hallinto lajiliitoissa*. (Suomen Olympiakomitea, 2024)

Tutkimusten ja selvitysten mukaan suomalaisilla urheilun toimijoilla on myös kehittämisen varaa hyvän hallinnon erilaisilla osa-alueilla. Ojajärvi ja Valtonen (2016) tutkivat hyvän hallinnon periaatteita ja käytäntöjä järjestöissä, seuroissa, kunnissa ja valtionhallinnossa. He totesivat tuolloin muun muassa, että järjestöissä ”hyvän hallintotavan mukainen avoimuus, läpinäkyvyys ja osallistava hallintokulttuuri on vasta kehittymässä”. Seuroissa taas sitoutuminen hyvän hallinnon kysymyksiin vaihteli, ja ongelmia liittyi esimerkiksi yhdistystoiminnan sääntöjen tuntemiseen, vallanjakoon sekä menettelytapojen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Julkishallinnosta löytyi myös puutteita; esimerkiksi hyvää hallintotapaa noudatettiin vain osin, kuulemisen ja osallistamisen käytännöt olivat alikehittyneitä, ja oman toiminnan ohjausvaikutuksia ei tunnettu. Lämsä ja kumppanit (2021) havaitsivat epäkohtia urheilijoiden vaikutusmahdollisuuksissa. Osallistaminen urheiluorganisaatioiden päätöksentekoon vaihteli ja oli usein epävirallista, minkä vuoksi tarvittaisiin virallisia rakenteita ja käytäntöjä. Lehtonen (2017b) totesi valtionhallinnossa ja keskusjärjestöissä uudistumista heikentäviä eliittiverkostoja ja vaihtuvuuden puutetta. Lehtosen ja Stenvallin (2021) mukaan lajiliittojen hallitustyöskentelyssä on esiintynyt edunvalvontaa sen sijaan, että päätöksiä tehtäisiin liiton tai liikuntapolitiikan kokonaisuutta katsoen. Mikkonen (2023b) puolestaan tarkasteli naisten epätasa-arvoista asemaa jalkapallo-organisaatioiden johtotehtävissä ja lajiliittojen päätöksenteossa. Tasa-arvon tiimoilta riittää tehtävää myös liikunnan ja urheilun tasa-arvokatsauksen mukaan (Lehtonen ym., 2022). Kaikkiaan näistä havainnoista muodostuu kuva melko vaativasta aihealueesta, joka kuitenkin olisi tärkeää ottaa haltuun urheilutoiminnassa.

Hyvä hallinto urheilussa on viimeisen vuosikymmenen aikana kehittynyt myös erityiseksi tutkimusalueeksi (van Eekeren, 2022a). Alkuun käytännönläheisellä tutkimusalueella pohdittiin esimerkiksi urheiluorganisaatioissa käytännössä

sovellettavia periaatteita ja tuotettiin mittareita. Tästä alue on kasvanut ja kirjavoitunut, kun on tuotettu runsaasti lisää empiirisiä havaintoja sekä sovellettu useiden eri tieteenalojen näkökulmia. Hyvän hallinnon tutkimuksella on nykyisinkin erityisen paljon käytännön kytköksiä, vaikutuksia ja myös vastuuta suhteessa urheilun hallintoon (van Eekeren, 2022a). Kansainvälisesti tutkimustieto on nähty tarpeelliseksi, kun esimerkiksi pyritään lujittamaan hallinnon standardeja korruption ja integriteetin ongelmien vuoksi, löytämään kestävyuden tavoittelussa toimivia hallinnon malleja sekä edistämään yhdenvertaisia osallistumisen mahdollisuuksia (McLeod ym., 2022). Urheilun hyvästä hallinnosta on kuitenkin edelleen suhteellisen vähän tutkittua tietoa – etenkin siihen nähden, kuinka näkyvä aihe se on ollut ja kuinka laaja ilmiö on kyseessä (Geeraert, 2022a). Tutkimusta kokoavia katsauksia on myös tehty melko vähän (Dowling ym., 2018).

Tässä selvityksessä tarkasteltiin hyvää hallintoa urheilussa kansainvälisen tutkimuksen ja suomalaisten urheilun toimijoiden näkemysten pohjalta. Tavoitteena oli syventää ymmärrystä hyvän hallinnon ajankohtaisista kysymyksistä ja nostaa esiin keskeisiä tiedon tarpeita, jotta tutkimus voisi tukea hyvän hallinnon edellytyksiä urheilun eri tasoilla. Hankkeessa pyrittiin vastaamaan kysymyksiin siitä, mihin hyvää hallintoa urheilun yhteydessä liittyy, millaisilla käytännöillä sitä on pyritty toteuttamaan, millaisiin seikkoihin tulisi kiinnittää jatkossa huomiota, mihin näkökohtiin sisältyy tutkimuksellista potentiaalia sekä miten tieteellinen tutkimus voi osaltaan tukea urheilun hyvään hallintoon liittyvää käytännön päätöksentekoa. Selvitystyö kohdistui hyvän hallinnon ja urheilun välisiin suhteisiin laaja-alaisesti eri tieteenaloilla ja toimi osaltaan aloituspisteenä aiheen ympärille muodostuvan monitieteisen tutkijaverkoston työlle.

Selvityshanke toteutettiin elokuun 2023 ja helmikuun 2024 välisenä aikana. Ensiksi tehtiin tutkimuskatsaus, jossa kartoitettiin kansainvälisistä tutkimustietokannoista viimeisen vuosikymmenen ajan tutkimuksen kirjoja ja tutkimustarpeita. Toiseksi haastateltiin ryhmittäin yhteensä 18 henkilöä urheilun kansalaistoimintasektorilta ja valtionhallinnosta. Haastattelussa käsiteltiin hyvän hallinnon käytäntöjä, määritelmää, kehitystarpeita ja tietotarpeita. Tutkimuskatsauksen aineisto kerättiin elo–marraskuussa, ja haastattelut tehtiin joulutammikuussa.

Työn toteutti Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry:ssä tutkija Elina Hasanen yhteistyössä ohjausryhmän kanssa, johon kuuluivat professori Antti Aine Helsingin ja Turun yliopistoista (puheenjohtaja), apulaisprofessori Hannele Harjunen Jyväskylän yliopistosta, pääsihteeri Teemu Japissan SUEKista, tutkimuspäällikkö Marko Kananen SUEKista ja professori Jari Stenvall Tampereen yliopistosta. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana viisi kertaa. Hanketta rahoitti opetus- ja kulttuuriministeriö.

## 2 Hyvää hallintoa urheilussa käsittelevä tutkimus

### 2.1 Tutkimuskatsauksen toteutus

Tutkimuskatsauksen tavoitteena oli tuoda esiin hyvän hallinnon tutkimuksen teemojen ja kohteiden kirjo sekä tunnistaa ajankohtaisia, vähäisesti tutkittuja teemoja. Niin tutkijat kuin käytännön toimijatkin eri sektoreilla ovat soveltaneet erilaisia hyvän hallinnon määritelmiä, ja tässä luvussa esitetään katsauksessa sovellettu rajaus. Lisäksi esitellään katsauksen toteutustapa.

#### 2.1.1 Hyvän hallinnon rajaus

Yleisellä tasolla hyvä hallinto tarkoittaa normatiivista kehystä, jota käyttäen voi arvioida rakenteita, prosesseja sekä toimintatapojen ja tavoitteiden sisältöjä ja vaikutuksia. 'Hyvän' standardit puolestaan pohjautuvat erilaisiin abstrakteihin periaatteisiin, kuten toiminnan eettisyys, läpinäkyvyys ja tehokkuus. (Geeraert, 2022a) Euroopan komission määritelmän mukaan hyvä hallinto tarkoittaa kehystä sekä kulttuuria, jonka puitteissa urheiluorganisaatio asettaa strategiansa ja tavoitteensa, toimii suhteessa sidosryhmiinsä, arvioi suoriutumistaan, hallitsee riskejä ja raportoi toiminnastaan. Koko urheiluliikkeen tulisi noudattaa hyvää hallintotapaa kaikilla osa-alueilla. (Mrkonjic, 2016) Kyse on kuitenkin myös ideaalitalanteesta, jota on vaikea saavuttaa (Mäkinen ym., 2019).

Hyvää hallintoa voi myös tarkastella monista näkökulmista. Sitä voi katsoa rakenteiden, prosessien tai toimintapolitiikkojen sisältöjen näkökulmasta, tai sitä voi tarkastella organisatorisena, systeemisenä tai poliittisena ilmiönä (Henry & Lee, 2004). Urheilun korruption käsite on selvemmin määritelty kuin sen puuttumiseen ja torjuntaan viittaava hyvä hallinto (ks. Heikkinen & Kananen, 2022). Korruption voi jakaa kilpailulliseen ja hallinnolliseen toimintaan. Hallinnollinen taso viittaa päätöksiin esimerkiksi kilpailuisännyyksistä ja virkanimityksistä, kun taas kilpailullinen taso viittaa urheilun tuloksiin vaikuttavaan toimintaan. (Maennig, 2008) Lisäksi korruption on katsottu ulottuvan rikosoikeudellisesti rangaistavista teoista tilanteisiin, joissa esimerkiksi päätetään tai vaikutetaan muodollisesti lain mukaan mutta silti epäeettisesti (Heikkinen & Kananen, 2022, 4). Hyvään hallintoon kuuluvaa toimintaa säädellään useilla laeilla, kuten Suomen perustuslaki, hallintolaki, yhdistyslaki ja

liikuntalaki, mutta yhtä lailla sitä määrittävät urheilun ja liikunnan toimijoiden omat ohjeistukset, sovitut periaatteet ja vakiintuneet käytännöt (Ojajärvi & Valtonen, 2016). Tässä selvityksessä kartoitettiin hyvän hallinnon tutkimuksen kirjoa laaja-alaisesti, joten mitään edellä esitetyistä näkökulmista ja tasoista ei rajattu pois.

Hyvää hallintoa on määritelty myös kehittämällä erilaisia ohjaavien periaatteiden listoja. Periaatteiden skaala on laaja, sillä ne riippuvat kontekstista, kuten toimintaympäristöstä ja -logiikasta. Maailmanlaajuisesti erilaisia periaatelistoja on reilusti yli 30 (Chappelet, 2018) ja yksittäisiä periaatteita jopa yli 250 (Thompson ym., 2022). Urheilun hallintoa ja sen sääntelyä monimutkaistaa sen sijoittuminen yhdistystoiminnan, julkisen toiminnan ja liiketoiminnan erilaisten logiikoiden piiriin (Mikkonen ym., 2022). Tässä selvityksessä tarkastellut periaatteet rajattiin perustuen tieteellisiin artikkeleihin (Chappelet & Mrkonjic, 2019; Geeraert, 2019a; Henry & Lee, 2004; McLeod ym., 2020; Mrkonjic, 2016; Parent & Hoye, 2018), suomalaiseen liikunnan ja urheilun hyvän hallintotavan selvitykseen (Ojajärvi & Valtonen, 2016), kansainvälisiin ja suomalaisiin suosituksiin julkissektorilta, järjestöistä ja verkostoista (European Parliament, 2017; IPACS, 2023; Play the Game, 2024; Suomen Olympiakomitea, 2021) sekä SUEKin aiempaan hyvän hallinnon tutkimuksen kartoitukseen (Mäkinen ym., 2019, 18–21). Näiden lähteiden pohjalta keskeisimpien periaatteiden lista rajattiin läpinäkyvyyteen, tilivelvollisuuteen, demokraattisuuteen, yhdenvertaisuuteen sekä vastuullisuuteen, johon kuuluvat ympäristövastuullisuus ja sosiaalinen vastuullisuus. Selvityksessä keskityttiin eettisyyteen liittyviin periaatteisiin, jolloin pois rajattiin toiminnan tehokkuuteen liittyvät periaatteet.

Tutkimuskatsauksen edetessä tehdyistä muista rajauksista kerrotaan seuraavassa Menetelmä-luvussa.

## 2.1.2 Menetelmä

Tutkimuskatsaus toteutettiin narratiivisena katsauksena scoping-katsauksen menetelmää soveltaen (Arksey & O'Malley, 2005; Dowling ym., 2020; Grant & Booth, 2009). Scoping-katsaus soveltuu eri tieteenaloilla tehdyn, urheilun hallinnon aiheita käsittelevän tutkimuksen tarkasteluun ja aihealueen tutkimustarpeiden tunnistamiseen (Dowling ym., 2018). Tässä katsauksessa ei systemaattisesti tehdä synteisiä tutkimustuloksista tai arvioida tutkimusten laatua. Käytettyä menetelmää voi myös kutsua state-of-the-art-katsaukseksi (Grant & Booth, 2009) sikäli, että päähuomio on viimeaikaisen tutkimuksen ja ajankohtaisten tutkimustarpeiden kartoittamisessa.

Kartoitusta ohjaava tutkimuskysymys oli selvittää, mitä aiheita ja kohteita on tutkittu viimeisen vuosikymmenen aikana urheilun hyvään hallintoon liittyen. Tutkimusten kriteereinä olivat julkaisu kansainvälisessä tieteellisessä lehdessä tai kokoomateoksessa vuosina 2013–2023 sekä englanninkielinen abstrakti. Haut tehtiin ensinnäkin elo–syyskuussa neljässä tietokannassa: Web of Science, Scopus, ProQuest ja Ebscohost.

Haku kohdistettiin otsikkoon, abstraktiin ja avainsanoihin. Tutkimuksen tuli sisältää termi 'sport', ja lisäksi sen tuli sisältää joko käsite 'good governance' tai sekä termin 'governance' että hyvän hallinnon ulottuvuuteen tai periaatteeseen viittaava termi (esim. 'transparency', 'accountability', 'democra\*', 'inclusi\*', 'athletes' involvement', 'sustainab\*', 'legitimacy', 'corrupt\*', 'doping', 'match-fixing'). Hakutulokset käytiin läpi tarkistaen sopivuus otsikon, abstraktin ja avainsanojen sekä tarvittaessa kokotekstin perusteella sekä poistaen duplikaatit. Sisällöllisenä kriteerinä oli urheilun hallinnon käsittely eettisestä näkökulmasta. Monissa tapauksissa käsiteltiin ilmiötä, jota tulee tai voi hallita, kuten doping tai eriarvoisuus. Tällöin rajausta tehtiin ensisijaisesti sen perusteella, ilmenikö otsikosta, abstraktista tai asiasanoista, että hallinto oli yksi artikkelin pääteemoista. Johdannot ja oppikirjat rajattiin pois, jollei niissä esiteltyä empiiristä tai teoreettista uutta antia. Pois rajautuivat myös lääketieteellinen, yritystaloudellinen ja journalismin tutkimus sekä johtajuuteen ja tapahtumakaupunkien kehitykseen keskittyvät tutkimukset. Näin esimerkiksi Web of Sciencen 373 osu-  
masta jäi jäljelle 233 artikkelia ja Scopuksen 594:stä 344. Kaikki tietokantahakujen tulokset siirrettiin viitteidenhallintaohjelmaan, jossa poistettiin duplikaatit. Muiden tietokantojen kokeilu ei tuottanut olennaisia uusia tuloksia; Google Scholaria käytettiin täydentävänä lähteenä.

Tässä vaiheessa löydetty 514 artikkelia taulukoitiin ja luokiteltiin tutkimuskysymyksen kannalta olennaisimpiin luokkiin: teemat / viitekehys tai näkökulma / hyvän hallinnon periaate tai käytäntö / kohdeorganisaatio / kohdeorganisaation taso tai tyyppi / kohdealue. Lisäksi erotettiin katsausartikkelit. Luokitellessa karsiutui joitakin kymmeniä artikkeleita.

Loka–marraskuussa selattiin vielä viimeisen viiden vuoden ajalta lehdet, joita tietokantahakujen perusteella voi pitää aihealueen pääjulkaisukanavina: Journal of Sport Management, International Journal of Sport Policy and Politics, European Sport Management Quarterly, Sport in Society, Sport Management Review, International Sports Law Journal ja Journal of Sport and Social Issues. Näistä kertyi 68 tutkimusta lisää. Lisäksi hakua täydennettiin, kun artikkeleista ja niiden lähdeluettelosta hahmottui teemoja, jotka vaikuttivat jääneen paitsioon aiemmissa tietokantahauissa. Lisähaku tietokannoista tehtiin urheilun autonomiaan ja sääntelyyn,

ihmisoikeuksiin ja lapsen oikeuksiin liittyvillä hakusanoilla. Lisäksi tutkimusten lähdeluetteloita käytiin läpi epäsystemaattisesti, lähinnä silloin, jos tietokantahaku oli tuottanut aiheesta vähäisesti osumia.

Kaikkiaan katsaukseen valikoitui mukaan 580 artikkelia. Tutkimuksia on todennäköisesti lukumääräisesti vielä enemmän, mutta aineisto riittää selvityksen tavoitteisiin eli kuvaamaan tutkimusten kirjoa ja painopisteitä. Tutkimukset luokiteltiin teemoitain hyvään hallintoon kokonaisuutena kohdistuneisiin, hyvän hallinnon eettisiin periaatteisiin kohdistuneisiin, korruptiota ja integriteetin ongelmia käsitteleviin, legitimitettä ja luottamusta käsitteleviin sekä urheilun autonomiaan, itsesääntelyyn ja sääntelyyn keskittyviin tutkimuksiin. Näkemystä tutkimuksen painopisteistä saatiin myös katsausartikkeleista, joita hyvän hallinnon aiheista on viimeisen kymmenen vuoden aikana laadittu hieman yli kymmenen.

Tutkimustarpeiden tunnistamisessa olivat suuressa roolissa artikkeleissa ja kokoomateoksissa esitetyt tutkimustarpeet, joista tehtiin asiantuntemukseen perustuvaa valintaa. Aiheen laajuuden vuoksi systemaattisempi scoping-katsauksen kaltainen koonti tutkimustarpeista ei sopinut selvityksen aikaraamiin. Valittujen tutkimustarpeiden koonti esitetään ensinnä tutkimuskatsauksen lopussa (luku 2.7). Haastatteluiden jälkeen tutkimustarpeet yhdistettiin havaintoihin suomalaisten toimijoiden käytännöistä ja kehitys- ja tietotarpeista (luku 4.2).

Seuraavassa esitetään tutkimuskatsaus teemoittain. Sama tutkimus voi sijoittua useampaan teemaan.

## 2.2 Hyvä hallinto kokonaisuutena

Haussa löytyi viitisenkymmentä artikkelia, joissa käsitellään hyvää hallintoa kokonaisuutena tai yleisellä tasolla. Pääteemoja näissä artikkeleissa ovat hyvän hallinnon mittarit ja mallit sekä organisaatioiden hallinnon arvioinnit. Näkökulmia ja tutkimuskohteita on monenlaisia.

Katsausartikkeleissa kootaan yhteen teemaan liittyviä tutkimuksia ja niiden havainnot. Systemaattisissa katsauksissa on tarkasteltu hallinnon periaatteita yleisesti (Thompson ym., 2022) ja periaatteiden vaikutuksia organisaatioiden käytäntöihin (Parent & Hoyer, 2018). Hyvän hallinnon tutkimusta on käsitelty myös yleisessä urheilun hallinnon tutkimuskatsauksessa (Dowling ym., 2018) sekä hyvän hallinnon käsitettä, periaatteita, tutkimusta ja tutkimustarpeita kriittisesti arvioivassa kokoomateoksessa (Geeraert, 2022a; van Eekeren, 2022a). Lisäksi on tehty kartoittava katsaus nuorisoon kohdistuvasta liikunta- ja urheilupolitiikan tutkimuksesta ja esitetty



muun muassa päätöksentekoon liittyviä huomioita (Lindsey ym., 2023). Jalkapallon hallinnon tutkimuksesta 2000-luvulla on myös toteutettu katsaus, jossa eritellään organisatoriseen, systeemiseen ja poliittiseen tasoon sekä kansainväliseen tai kansalliseen hallintoon kohdistuneet tutkimukset (Gammelsæter & Senaux, 2013).

Monissa yksittäisissä tutkimuksissa on tarkasteltu hyvän hallinnon mittareita ja indikaattoreita (esim. Chappelet & Mrkonjic, 2019; Geeraert, 2019a) ja niiden omaksumista (esim. Walters & Tacon, 2018). On tutkittu myös esimerkiksi ulkoisen sääntelyn tarvetta ja sen vaikutuksia käytäntöihin (esim. Chappelet, 2018; De Dycker, 2019). EU:n rooliin on myös paneuduttu useissa tutkimuksissa (esim. Geeraert, 2014; Geeraert & Drieskens, 2017). Tutkimuksissa on tarkasteltu myös hyvän hallinnon käsitteitä ja niihin liittyviä epäselvyyksiä (esim. Dowling & Harris, 2022). Aihetta on käsitelty myös erilaisista urheilun integriteetin näkökulmista, tarkastellen integriteetin määrittelyä (Gardiner ym., 2017), kansallisia järjestelmiä (Kihl, 2023) ja uudistusagendan omaksumista eri maissa (Sam ym., 2023).

Useissa tutkimuksissa on arvioitu hyvän hallinnon toteutumista kansallisissa organisaatioissa (esim. De Bosscher & Sotiriadou, 2019; Pielke ym., 2020) ja kansainvälisissä organisaatioissa (esim. Cabello-Manrique & Puga-González, 2021; Geeraert ym., 2014). On tarkasteltu myös hyvän hallinnon kehittämistä ja muutosta, esimerkiksi kansallisissa organisaatioissa (Čingiene ym., 2015; Dawbin ym., 2021; Parent ym., 2018). Eniten tutkittuja yksittäisiä organisaatioita ovat maailmanlaajuiset järjestöt FIFA ja IOC, joita on käsitelty useimmiten korruption näkökulmasta mutta myös esimerkiksi hallinnon mekanismeihin ja uudistuksiin liittyen (esim. Bragg, 2016; Heaston ym., 2020; Kruessmann, 2019).

Tutkimuksissa on myös kehitetty käytännön malleja ja viitekehyksiä esimerkiksi ruohonjuuritason organisaatioille (Digennaro ym., 2015) ja korruption ehkäisyyn (Kruessmann, 2019). Eri toimijoiden näkemyksiä hyvästä hallinnosta kokonaisuutena on myös tutkittu jonkin verran (esim. Boya, 2016; Kartakoullis ym., 2015). Muutamassa tutkimuksessa on keskitytty hyvän hallinnon kulttuurisidonnaisuuteen (Ghadami & Henry, 2015; Girginov, 2019).

## 2.3 Hyvän hallinnon periaatteet

### 2.3.1 Läpinäkyvyys ja tilivelvollisuus

Toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyys sekä toimijoiden tilivelvollisuus ovat keskeisimpiä hyvän hallinnon periaatteita. Läpinäkyvyyteen (engl. transparency) kuuluvat säännöt ja käytännöt, jotka varmistavat toimien asianmukaisen raportoinnin ja valvonnan. Tilivelvollisuus (engl. accountability) puolestaan tarkoittaa toimijoiden velvollisuutta selittää ja oikeuttaa toimensa sekä vastata toimintansa seurauksista. Tilivelvollisuus liittyy siis toimi-, sääntely- ja valvontavallan jakoon. (Geeraert, 2022b) Läpinäkyvyyteen tai tilivelvollisuuteen tai molempiin näistä periaatteista on paneuduttu 40 artikkelissa. Artikkeleissa pääteemana on usein ollut hyvän hallinnon tai korruption tarkastelu kokonaisuutena jossakin organisaatiossa.

Useissa tutkimuksissa on tarkasteltu sekä läpinäkyvyyttä että tilivelvollisuutta (esim. Verschuuren & Ohl, 2023), tai niitä on tarkasteltu osana laajempaa näkökulmaa jonkin organisaation tai systeemin hallintoon (Cabello-Manrique & Puga-González, 2021; Chappelet, 2018; Parent ym., 2018; Stenling & Sam, 2020a). Vallankäytön kontrolloimista on erikseen tutkittu esimerkiksi osana kansainvälisten liittojen hallinnon arviointia (Cabello-Manrique & Puga-González, 2021).

Useat tutkimukset kohdistuivat kansainväliseen organisaatioon, kuten FIFA tai IOC (Nelson & Cottrell, 2016; Pielke, 2013) tai kansainväliseen urheiluun tai hallinnan systeemiin yleisesti (Henne, 2015). Tutkimuskohteita ovat olleet myös kansallisen tason organisaatiot tai systeemit. Muun muassa Tšekissä on tutkittu kansallisten liittojen läpinäkyvyyteen liittyviä rakenteellisia tekijöitä (Kral & Cuskelly, 2018), Australiassa kansallisen urheilujärjestön tilivelvollisuutta (Freeburn, 2019) ja Isossa-Britanniassa tilivelvollisuutta prosessinäkökulmasta (Tacon ym., 2017).

Paikalliselle tasolle kohdistuneita tutkimuksia löytyi kolme. Ruotsissa on tutkittu aluejärjestöjen päätöksenteon tarkastelun yhteydessä järjestöjen tilivelvollisuutta jäsenseuroilleen (Stenling & Sam, 2020a). Isossa-Britanniassa on tutkittu tilivelvollisuuden ulottuvuuksia jalkapalloseuran toiminnassa (Torchia ym., 2023) sekä yleisurheiluseurojen suhdetta kansallisiin järjestöihin ja sen mukanaan tuomia ideologisia, poliittisia ja käytännön rajoitteita (Renfree & Kohe, 2019).

Läpinäkyvyyttä on myös tutkittu liittyen kilpailujärjestäjän valintaan (A. Beissel ym., 2023) ja yleisesti urheilun uskottavuuteen (Verschuuren & Ohl, 2023).

## 2.3.2 Demokraattisuus

Haussa löytyi yli 80 artikkelia, joissa demokraattisuus oli pääteemana tai yhtenä pääteemoista. Tutkimuksissa on useimmiten käsitelty eri sidosryhmien ja väestöryhmien edustusta päätöksenteossa, hallitusten nimeämistä ja urheilun laajempien kehityskulkujen yhteyksiä demokraattisuuteen. Naisten asemaa käsittelee yli puolet teeman tutkimuksista.

Organisaatioiden hallitusten nimeämisprosessia on tutkittu esimerkiksi Ruotsissa (Stenling ym., 2020, 2023a). Sidosryhmien edustusta päätöksenteossa on tarkasteltu eri näkökulmista, esimerkiksi lainsäädännöllisenä (esim. Cattaneo, 2018), sosiologisena (Adams, 2014; Donnelly, 2015), hallinnollisena (esim. Finnegan ym., 2018), eettisenä (esim. Næss, 2020) ja historiallisena (Seltmann, 2021) kysymyksenä. Stenling kumppaneineen (2023b) on eritellyt neljää erilaista edustuksellisuuden määritelmää ruotsalaisissa lajiliitoissa. Demokraattisuutta on tutkittu myös esimerkiksi yhteydessä urheilun autonomiaan ja sääntelyyn (esim. Meier & García, 2013; Minikin, 2015) sekä urheilun ammattimaistumiseen (Stenling & Sam, 2020b). Lisäksi on tutkittu vallanjakoa poliittisen filosofian viitekehyksessä (Kreft, 2017) ja urheilijoiden sananvallan kehittymistä viime vuosikymmeninä (Chappelet, 2020).

Tutkimusten kohdeorganisaatioita ovat useimmiten kansallisen tason organisaatiot sekä kansainväliset tahot, kuten EU ja FIFA. Kansallisia organisaatioita on tutkittu viime aikoina esimerkiksi useissa ruotsalaisissa tutkimuksissa. Suomessa Lehtosen tutkimus kansallisen urheilujärjestelmän rakenteista ja verkostoista käsittelee esimerkiksi eliittiverkostojen kapeuden ja vaihtuvuuden puutteen vaikutuksia uudistumiseen (Lehtonen, 2017b). Vain joitakin tutkimuksia on tehty paikallisella tasolla, esimerkiksi jalkapalloseuroista. Myös suurtahtumien hallintoa on tarkasteltu demokraattisuuden näkökulmasta (esim. Parent, 2016).

Monissa tutkimuksissa demokraattisuutta tarkastellaan yhdenvertaisuus- tai tasa-arvokysymyksenä, jolloin fokus on jonkin väestöryhmän aliedustuksessa hallinnossa. Tutkimusten kohderyhmiin ovat kuuluneet esimerkiksi naiset ja urheilijat.

Naisten asemaa urheilun hallinnossa käsitellään lähes 50 artikkelissa. Katsausartikkeleita löytyi kaksi: systemaattinen katsaus naisten asemasta urheilujohtamisessa (Evans & Pfister, 2021) sekä kartoittava katsaus tutkimukseen naisten asemasta paikallistason organisaatioissa (Baxter ym., 2023). Tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi naisten aseman yhteyksiä erilaisiin tekijöihin organisaatioissa ja valtion politiikassa (esim. Lesch ym., 2022, 2023), tasa-arvon esteitä (Drakou ym., 2022; Organista, 2021) ja hallinnon diskursiivisia käytäntöjä (Knoppers ym., 2021). On tutkittu myös hallitusten sukupuolikiintiöitä (esim. Adriaanse & Schofield, 2014; Caprais ym., 2020; Sisjord ym., 2017), hallitusten sukupuolijakaumia (McKeag ym., 2022;

McLeod ym., 2021; Wicker ym., 2020) ja hallitusten valintaprosesseja (Mikkonen ym., 2021; Piggott, 2022). Aihetta on lähestytty myös urheilujohtamisen ja johtajuuden näkökulmasta (Booth, 2022; Mikkonen, 2023b; Piggott & Matthews, 2021).

Naisten asemaa on useimmiten tutkittu kansallisen tason organisaatioissa, esimerkiksi lajiliitoissa. Maakohtaisia analyysejä on tehty etenkin Euroopan maissa (esim. Alsarve, 2022; Hartmann-Tews, 2018; Piggott & Matthews, 2021), myös Suomessa (esim. Mikkonen, 2023a), sekä Pohjois-Amerikassa (Gaston ym., 2020) ja Australiassa (Adriaanse & Schofield, 2013). Vähemmän on tutkimuksia, jotka kohdistuvat paikallisiin organisaatioihin (Eime ym., 2021) tai kansainvälisiin organisaatioihin (Krech, 2020), kansainväliseen systeemiin tai globaaliin tilanteeseen (Adriaanse, 2016). Urheilulajeista naisten asemaa on tutkittu eniten jalkapallo-organisaatioissa (esim. Ahn & Cunningham, 2020; Clarkson ym., 2022; Mikkonen, 2023b; Strittmatter & Skirstad, 2017). Lisäksi on yksittäisiä tutkimuksia tasa-arvosta muiden lajien hallinnossa (esim. Clayton-Hathway, 2022; Pape & Schoch, 2022).

Urheilijoiden asemaa on myös tutkittu jonkin verran, esimerkiksi olympialiikkeen, ammattiliittojen ja edustuksellisuuden näkökulmista (esim. Chappelet, 2020; Harvey, 2020; Kihl & Schull, 2020; Seltsmann, 2021). Suomessa aihetta ovat tutkineet Lämsä ja kumppanit (2021). Heidän selvityksensä tuottaa tietoa urheilijoiden vaikutusmahdollisuuksista suomalaisissa urheiluorganisaatioissa, kuten lajiliitoissa, sekä sisältää katsauksen urheilijoiden asemaa käsittelevään tutkimukseen.

Lapsen oikeuksiin kuuluu lasten kuuleminen heitä koskevassa päätöksenteossa, ja siihen liittyvää tutkimusta esitellään luvussa 2.6.1. Nuorten inklusiosta heitä koskevaan liikuntapoliittiseen päätöksentekoon on laadittu tutkimuskatsaus (Lindsey ym., 2023).

### 2.3.3 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuuden teemaan sijoittuvissa tutkimuksissa tarkastellaan hallintoa ja päätöksentekoa siitä näkökulmasta, kuinka ne vaikuttavat väestöryhmien asemaan laajemmin kuin urheilun hallinnon sisällä. Yhdenvertaisuus on näissä tutkimuksissa siis ilmiö, jota hyvällä hallinnolla voi edistää. Useat demokraattisuuden tutkimukset voisivat sijoittua myös yhdenvertaisuuden teemaan, ja päällekkäisyyttä on myös ihmisoikeuksien teeman kanssa. Yhdenvertaisuuden tutkimuksissa on käsitelty etenkin inklusion ja syrjinnän kokemuksia, politiikkoja sekä kilpailuoikeuksia oikeustieteen näkökulmista. Tutkimusten pääkohderyhmiä ovat olleet sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt, naiset, vammaiset ja etniset vähemmistöt.

Katsausartikkeleissa on tarkasteltu urheilujohtamisen keinoja parantaa vammaisten sosioekonomista asemaa (Di Palma ym., 2016) ja seksuaalivähemmistöjen kokemuksia käsitellyttä urheiluhallinnon ja -johtamisen tutkimusta (Shaw & Cunningham, 2021).

Sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöihin liittyvässä urheilun hallinnon tutkimuksessa on Shaw'n ja Cunninghamin (2021) katsauksen mukaan käsitelty esimerkiksi sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen inklusion pyrkimyksiä, moninaisuuteen liittyvää koulutusta ja vaikuttamispyrkimyksiä. Tämän selvityksen haku tuotti sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöihin liittyen osuvia etenkin kilpailuoikeutta käsittelevistä, oikeustieteellisistä tutkimuksista (esim. Cooper, 2023; Duval, 2016; Ryall ym., 2020). Lisäksi löytyi esimerkiksi tutkimuksia, joissa käsitellään laajemmin urheilupolitiikkaa sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen yhdenvertaisuuden näkökulmasta (esim. Sharrow, 2023; Shaw, 2019) ja tarkastellaan inklusiota (Cunningham & Nite, 2020; Storr, 2021).

Naisten yhdenvertaisuuteen liittyen on tarkasteltu kansainvälisten lajiliittojen strategioita ja toimintaa (esim. Krech, 2020) sekä ohjelmien arvioinnin monimutkaisuutta (Kerwin & Leberman, 2022). Naisten näkymätöntä työtä on myös käsitelty yhdenvertaisuuskysymyksenä (Sveinson ym., 2022). Lajeista on tarkasteltu esimerkiksi rollerderbyä sosiaalisen innovaation näkökulmasta (Pavlidis, 2021) sekä jalkapallosarjoihin liittyviä päätöksiä koronapandemian aikana (Clarkson ym., 2022).

Muihin väestöryhmiin liittyvää syrjintää tai inklusiota hallinnon näkökulmasta käsitteleviä tutkimuksia löytyi yli kaksikymmentä. Tutkimusten kohderyhmiä ovat etniset vähemmistöt, vammaiset ja maaseudun asukkaat. Aiheita ovat esimerkiksi institutionaalinen rasismi jalkapallossa (Bradbury, 2013), syrjivä politiikka jääkiekossa (Noce-Saporito, 2021), alkuperäisväestöihin kohdistuva hallinta (esim. Hurl, 2016), vammaisten asemaan liittyvät kysymykset (esim. Bouttet, 2016; Misener ym., 2019) sekä moninaisuus urheilun vapaaehtoistyössä (Legg & Karner, 2021). Lasten ja nuorten asemaan liittyvää tutkimusta esitellään tämän katsauksen ihmisoikeuksia käsittelevässä luvussa.

Pohjois-Amerikassa on myös tarkasteltu kriittisesti kansallisten järjestöjen yhdenvertaisuuspolitiikkaa. Tutkimuksista toisessa luodaan malli, joka havainnollistaa, kuinka politiikat voivat vahvistaa syrjintää (Peers ym., 2023). Toisessa tehdään kriittisiä huomioita syrjinnän rakenteellisten syiden, kuten rakenteellisen rasismien ja seksismien, huomiotta jättämisestä huippu-urheiluorganisaatioissa (Gardner ym., 2023). Jonkin verran löytyi myös taloudellisen eriarvoisuuden tutkimusta; niihin

lukeutuvat esimerkiksi jo mainittu katsaus vaikutuksiin vammaisten sosioekonomiseen asemaan (Di Palma ym., 2016) sekä tutkimus ammattilaisjalkapallon rahoitukseen liittyvistä kysymyksistä (Herberger ym., 2019).

### 2.3.4 Sosiaalinen vastuullisuus ja kestävä kehitys

Sosiaalisen vastuullisuuden ja kestävä kehityksen teemaan kuuluvissa tutkimuksissa käsitellään urheiluorganisaatioiden ohjaamista siten, että toiminnalla olisi myönteisiä vaikutuksia sidosryhmiin, yhteiskuntaan tai ympäristöön. Urheiluhallinnon sosiaalisen vastuullisuuden tutkimuksissa käsitellään etenkin yritys vastuuta ja tapahtumien vaikutuksia. Ympäristövastuullisuutta on tutkittu jonkin verran globaaleissa, kansallisissa, lajien sekä tapahtumien kehyksissä.

Systemaattisissa katsauksissa on tarkasteltu ympäristövastuullisuutta (Cury ym., 2023) sekä suur tapahtumien yhteiskunnallisia vaikutuksia (Mair ym., 2023). Lisäksi on kartoitettu sosiaalista vastuullisuutta urheiluhallinnossa (Breitbarth ym., 2015), jalkapallon hallinnon tutkimusta (Gammelsæter & Senaux, 2013) ja sosiaalista vastuullisuutta erityisesti markkinointiin liittyen (Douvis & Kyriakis, 2022).

Sosiaalisen vastuullisuuden ja sosiaalisen kestävyden aihepiiriä on käsitelty usein yritysten yhteiskuntavastuun eli 'corporate social responsibility'n (CSR) näkökulmasta. Dowling, Leopkey ja Smith (2018) ovat katsausartikkelissaan todenneet, että urheilun yritysten yhteiskuntavastuuta käsittelevässä kirjallisuudessa on yleensä ollut organisatorinen näkökulma hallintoon ja käsitelty esimerkiksi organisaation hyvää hallintoa tai liiketoimintaetiikkaa. CSR-aihetta käsiteltiin 16 artikkelissa, joista kaksi on katsausartikkeliä (Breitbarth ym., 2015; Douvis & Kyriakis, 2022). Tutkimuksissa on tarkasteltu ammattuurheiluorganisaatioita etenkin jalkapallossa (esim. Kolyperas ym., 2015; Reiche, 2014), FIFAa (Kulczycki ym., 2020; Woods & Stokes, 2019) ja suur tapahtumia (esim. Lienhard & Preuss, 2014). Näistä Kolyperasin ja kumppaneiden (2015) tutkimus käsitteli jalkapalloseurojen syitä CSR-toiminnan kehittämiseen sekä kehittämisprosessin vaiheita. Zeimersin ja kumppaneiden (2021) tutkimuksessa poikkeuksellisesti tarkasteltiin lajiliiton CSR-toimintaan yhteydessä olevia organisatorisia tekijöitä. Suomessa on myös tehty hieman CSR-aiheista tutkimusta; Ahonen ja Persson (2020) ovat tarkastelleet sosiaalista yrittäjyyttä ja yhteiskuntavastuuta jalkapalloseuroissa Suomessa ja Ruotsissa.

Sosiaalinen vastuullisuus käsittää paljon muitakin teemoja. Breitbarth kumppaneiden (2019) on tarkastellut aiheen tutkimusta ja esittänyt, että on tärkeää selvittää sosiaalisen vastuullisuuden roolia eurooppalaisessa urheilussa monista eri näkökulmista, jotta voidaan tuottaa Euroopassa relevanttia tutkimustietoa. Viimeisen

kymmenen vuoden aikana monissa tutkimuksissa on tarkasteltu suurtaapahtumien, kuten olympialaisten ja jalkapalloturnausten, yhteiskunnallisten vaikutusten hallintaa (esim. Byers ym., 2020; Preuss, 2019), ja aiheesta on laadittu systemaattisia katsauksia (Mair ym., 2023; Zourgani & Ait-Bihi, 2023). *Sport in Society* -lehden erikoisnumerossa megatapahtumien vaikutuksista (Ludvigsen ym., 2022) tarkastellaan muun muassa Lontoon olympialaisten vaikutuksia etnisiin vähemmistöihin (Kokolakakis & Lera-López, 2022). On tarkasteltu myös laajemmin olympialiikettään sosiaalisen vastuullisuuden strategian näkökulmasta (Bayle, 2016) sekä alkuperäiskansojen kohtelun näkökulmasta (O'Bonsawin, 2019). Tutkimusta löytyy myös urheilun kehitysyhteistyöstä (esim. Lindsey, 2017) ja organisaatioiden, kuten eurooppalaisten urheiluseurojen, yhteiskunnallisen toiminnan edellytyksistä (Nowy & Breuer, 2019).

Ympäristövastuullisuutta ja ekologisesti kestävästä kehitystä urheilun hallinnon näkökulmasta tarkastelevia artikkeleita löytyi parisenkymmentä. Näistä kaksi on katsauksia aiheen tutkimukseen (Cury ym., 2023; Trendafilova & McCullough, 2018). Tutkimusta on koottu myös lehtien erikoisnumeroihin (ks. Breitbarth ym., 2023; Bunds & Casper, 2018). Tutkimukset ovat kohdistuneet esimerkiksi urheiluun globaalisti (Chatzigianni & Mallen, 2023), EU:n keinoihin (Geeraert, 2016) ja kansallisiin organisaatioihin muun muassa Belgiassa (Hugaerts ym., 2023). Olympialaisia (esim. Ross ym., 2019) ja ammattilaisjalkapalloa (esim. Daddi ym., 2021) on tutkittu ympäristöhallinnan ja -johtamisen tiimoilta, samoin kuin tarkastellen ekologisesti kestävien käytäntöjen omaksumista (Ross & Leopkey, 2017; Todaro ym., 2023). Lisäksi Suomessa valtioneuvosto on julkaissut arvioinnin kestävästä kehityksestä valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä (Roiha ym., 2022).

## 2.4 Korruptio ja integriteetin ongelmat

Haussa löytyi paljon tutkimusta, noin 170 artikkelia, urheilun korruptiosta, sen muodoista, taustoista tai torjunnasta. Keskeisin teema on ollut kansainvälisten organisaatioiden toiminta. Urheilun integriteetin ongelmien ehkäisyn ja torjunnan tutkimuksessa on tarkasteltu eniten antidopingtoimintaa. Muita aiheita ovat olleet kilpailumanipulaatio, väkivalta ja nimettömät ilmoituskanavat. Urheilun korruption muotoja ja aiheen tutkimusta käsitellään seikkaperäisesti Heikkisen ja Kanasen (2022) julkaisussa *Katsaus urheilun monimuotoiseen korruptioon*. Vanwerschin ja kumppaneiden kartoittavassa katsauksessa (2022) puolestaan tehdään synteesiä syistä ja seurauksista.

Korruptiota käsittelevissä tutkimuksissa on ollut kohteena usein kansainvälinen toimija kuten FIFA tai IOC ja tutkittu esimerkiksi kisajärjestäjän valintaan liittyvää korruptiota (Becker, 2013; Beissel & Ternes, 2022; Kirschner, 2019; Philippou, 2022). Jalkapallon korruptiota on tutkittu myös maakohtaisiin piirteisiin ja selityksiin keskittyen (esim. Carmi & Levy, 2020; Huang ym., 2018; Ronco & Lavorgna, 2015). Kilpailumanipulaatio eri muodoissaan kuuluu myös paljon tutkittuihin aiheisiin (esim. Chappelet, 2015; Giel ym., 2023; Moriconi & De Cima, 2021). Useissa tutkimuksissa on etsitty rakenteellisia, kulttuurisia ja muita tekijöitä, jotka ovat yhteydessä korruptioon urheiluorganisaatioissa (esim. Souvenir ym., 2023; Wicker ym., 2022). Aihetta on käsitelty myös esimerkiksi järjestäytyneen rikollisuuden näkökulmasta (ks. Antonopoulos, 2015). Dowling, Leopkey ja Smith (2018) toteavat tutkimuskatsauksessaan, että urheilun hallinnon tutkimuksessa on viimeisten vuosikymmenten aikana usein tarkasteltu esimerkiksi dopingia ja kilpailumanipulaatiota laajojen systeemisten epäkohtien synnyttämänä ongelmana.

Tutkimuksissa on keskitytty myös korruption ja integriteetin ongelmien ehkäisyyn ja torjuntaan hyvän hallinnon keinoin. On käsitelty myös esimerkiksi lahjustenvastaisuutta (esim. Philippou, 2023) sekä korruptiosta tunnettujen toimijoiden muutosta tai muutosyrityksiä (esim. Heaston ym., 2020). Kilpailumanipulaation ehkäisemisestä on tutkimuksia oikeustieteen (esim. Serby, 2015), sosiologian (esim. Moriconi & De Cima, 2021) sekä hallinnon ja politiikan (Manoli ym., 2021) aloilta. Tarkastelut ovat usein maakohtaisia; Suomessa Peurala (2013) on tutkinut ottelumanipulaation ongelmaa rikoslain näkökulmasta.

Antidopingaiheista tutkimusta on runsaasti. WADAA on tutkittu paljon ja näkökulmat ovat olleet moninaiset: WADA globaalina hybridinä toimijana (Chappelet & van Luijk, 2018), toiminnan legitimitietin arviointi (esim. Read ym., 2021), datanhallinta (Pinto ym., 2022), yhteistyö (Chappelet & van Luijk, 2018) ja niin edelleen. WADAlle on omistettu *International Journal of Sport Policy and Politics* -lehden erikoisnumero (Houlihan ym., 2019), jossa on tarkasteltu muun muassa organisaation tehokkuutta. Tutkijat eri maista ovat tarkastelleet myös antidopingtoiminnan ja oikeudellisten toimien rajapintaa (esim. Kustec Lipicer & McArdle, 2014; Nichol & Duffy, 2017), samoin kuin erilaisten sidosryhmien roolia ja näkemyksiä (esim. Mazanov, 2016; Toohey & Beaton, 2017) ja esimerkiksi lääkäreiden roolia ilmiön hallinnassa (Dikic ym., 2013). Tutkimusta on tehty myös muun muassa sosiaalisen kontrollin (Sefiha & Reichman, 2016) ja hyvinvointiyhteiskunnan ideologian (Tangen & Møller, 2019) rooleista dopingin torjunnassa. Pielke ja Boye (2019) ovat tarkastelleet tieteellistä integriteettiä antidopingtoiminnassa. He toteavat, että muun muassa antidopingpoliitikoiden arviointia koskeva tutkimustieto on puutteellista ja kaipaavat enemmän läpinäkyvyyttä dopingaiheiseen tutkimukseen.



Korruption torjuntaan liittyy 'whistleblowing' eli rikkomusten ja epäilyttävän toiminnan ilmoittamisen kanavat sekä epäkohtia esiin nostavien suojeleminen. Tutkimuskohteita ovat olleet kansainvälisten urheiluorganisaatioiden toimintatavat (esim. Verschuuren, 2021) sekä lainsäädäntö (Moriconi & de Cima, 2020). Lisäksi on tutkittu rasmin raportointia norjalaisessa jalkapallossa (Kristiansen & Houlihan, 2023) sekä urheilijoiden kokemuksia dopingin käytön esiin nostamisen prosessista (Erickson ym., 2019).

Urheilun integriteetin ongelmiin kuuluu väkivalta eri muodoissaan. Hyvään hallintoon liittyvissä tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi organisatorisia käytäntöjä, jotka voivat legitimoida väkivaltaa mm. (Nite & Nauright, 2020). Saksassa on tarkasteltu kansallisten liittojen kykyä kehittää seksuaaliväkivallan ehkäisyn poliitikoita (Hartmann-Tews ym., 2020) ja Kanadassa urheilujärjestöjen kehittämää, turvalliseen toimintaympäristöön tähtääviä Safe Sport -strategioita (esim. Gurgis ym., 2023). Tee-maa käsitellään myös tämän raportin ihmisoikeuksia koskevassa luvussa.

## 2.5 Legitimiteetti ja luottamus

Legitimiteetin muotoja ovat tuotoksiin, menettelytapoihin ja rakenteeseen liittyvät uskomukset: tuottaako organisaatio tehokkaasti toivottuja tuloksia, ovatko menettelytavat hyväksyttäviä sekä onko organisaatio oikea toimija tiettyyn tehtävään (Geeraert, 2015). Legitimiteettiä tarkasteleviin tutkimuksiin luokiteltiin hakutuloksista 27 artikkelia. Luottamusta pääasiallisesti tarkastelevia tutkimuksia löytyi haussa muutamia.

Legitimiteettiä on tarkasteltu usein yhteydessä johonkin hyvän hallinnon periaatteeseen, kuten demokraattisuuteen (Geeraert, 2014; Meier & García, 2013; Minikin, 2015; Næss, 2020). Sitä on tarkasteltu myös yhteydessä urheilun eettisen ongelman hallintaan, esimerkiksi tutkien antidopingtoiminnan ja WADAn legitimiteettiä (Efverström ym., 2016; Read ym., 2021; Toohey & Beaton, 2017). Monissa tutkimuksissa tarkastellaan yleisesti urheilun tai jonkin organisaation legitimiteettiä (esim. Anastasiadis & Spence, 2020; Geeraert, 2015). Lisäksi on pohdittu esimerkiksi kaupallistumisen (Clausen ym., 2018) ja hyvän hallinnon mittareiden käytön (Walters & Tacon, 2018) vaikutuksia legitimiteettiin.

Suomessa Szerovay (2021) on tarkastellut suomalaisten urheiluseurojen kokemuksia seurojen muuttuvista toimintalogiikoista ja eri sektoreille sijoittuvista rooleista. Hän havaitsi, että kun toimitaan totutusta poikkeavissa rooleissa, legitimiteetin säilyttämisessä koetaan haasteita. Lehtonen (2017a) tutki legitimiteetin rakentumista Valossa/Olympiakomiteassa ja havaitsi, että rakentumista heikensivät sisäinen

epävakaas ja ristiriita kahden ideologian, huippu-urheilun ja liikunnan, välillä. Lehtonen kumppaneineen on tutkinut myös saamelaista urheiluliikettä koskevien politiikan ja hallinnon käytäntöjen legitimoitua (Lehtonen ym., 2023).

Luottamusta vaikuttaa tutkitun urheilun hyvän hallinnon yhteydessä vähäisesti, vaikka se nähdään organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa tärkeänä organisaatioiden toimintaa kuvaavana tekijänä (Fahrner, 2023; Fahrner & Harris, 2021). Luottamus kytkeytyy hyvän hallinnon periaatteista esimerkiksi läpinäkyvyyteen (O'Boyle & Shilbury, 2016). Tutkimuksissa luottamusta on tarkasteltu hallitusten sisäisenä (esim. Fahrner, 2023), hallitusten ja toimihenkilöiden välisenä (Anagnostopoulos & Winand, 2019) sekä laajemmin toimijoiden verkostojen (O'Boyle & Shilbury, 2016) asiana. Suomessa Lehtonen, Kinder ja Stenvall (2022) ovat käsitelleet luottamuksen roolia huippu-urheilun hallinnossa verkostohallinnan näkökulmasta. Ruotsissa Fahlén (2017) on tutkinut urheiluseurojen kokemuksia toiminnan mittareiden käytön legitimitetistä ja todennut mittareiden käytön heikentävän luottamusta seurojen ja mittareita asettavan julkisen sektorin välillä.

## 2.6 Urheilun autonomia ja sääntely

Urheilun autonomia ja itsesääntely sekä ulkopuolinen sääntely liittyvät keskeisesti hyvään hallintoon, korruption torjuntaan ja urheilun integriteetin ongelmiin. Aiheeseen keskittyviä tutkimuksia löytyi yli 80. Tutkimuksissa käsitellään etenkin rikkomusten ehkäisyä lainsäädännöllä, hyvän hallinnon edistämisen ohjausmekanismeja sekä autonomian ja itsesääntelyn rajoja.

Useissa tutkimuksissa on pohdittu urheilun autonomian ja itsesääntelyn rajoja (esim. Di Marco, 2019; Geeraert, 2019b). On tarkasteltu tiukemman sääntelyn tarvetta ja mahdollisuuksia torjua esimerkiksi kilpailumanipulaatiota, dopingia ja väkivaltaa (esim. Greenhow & Raj, 2020). Oikeustieteellistä tutkimusta on tehty myös rikkomusten kriminalisoinnista (esim. Cordero, 2023; Sumner, 2017). On myös eritelty urheilijoiden rikkomusten käsittelyn systeemin monimutkaisuutta ja sen epätoivottuja vaikutuksia (esim. Serby, 2017). UEFA:n Financial Fair Play -säännösten epäkohdista on tehty useita tutkimuksia (esim. Dunbar & Middleton, 2022; Serby, 2016).

Tutkimuksissa on myös tarkasteltu EU:ta sääntelijänä (Geeraert & Drieskens, 2015; Meier & García, 2013). Erikseen on tutkittu esimerkiksi kilpailuoikeutta koskevia päätöksiä ja niiden suhdetta EU:n kilpailulainsäädäntöön (esim. Glos & Stehlík, 2021). Monissa tutkimuksissa on käsitelty urheilussa tyypillisiä eturistiriitoja ja niiden ratkaisua (esim. Di Marco, 2020). Riidanratkaisun prosesseja on myös tarkasteltu

monissa artikkeleissa (esim. Kamenecka-Usova, 2022; Ryall ym., 2020). Useita tutkimuksia on kohdistunut myös urheilun kansainvälisen vetoomustuomioistuimen (CAS) toimintaan (esim. Duval, 2016).

Hieman eri näkökulmasta ovat autonomiaa käsitelleet Meier ja García (2021). He ovat tarkastelleet kriittisesti urheilun autonomian käsitettä ja sen käyttökelpoisuutta kuvaamaan eri sektoreiden suhteita erilaisissa poliittisissa ja kulttuurisissa konteksteissa. Tutkijat ehdottavat, että yhteistoiminnallinen hallinta viitekehyksenä kuvaisi ja selittäisi paremmin urheiluorganisaatioiden ja julkishallinnon suhdetta.

## 2.6.1 Ihmisoikeudet

Katsaukseen tehtiin lisähakuja ihmisoikeuksiin ja lapsen oikeuksiin liittyvillä hakusanoilla. Tutkimusta, jossa käsitellään ihmisoikeuksien toteutumiseen ja loukkauksiin liittyvää hallintoa, on kohtalaisen paljon, sillä artikkeleita löytyi yli 60. Suuressa osassa tutkimusta on lähtökohtana lainsäädäntö tai itsesääntely, kuten urheilun toimijoiden kehittämät säännöt. Pääteemoja ovat urheilijoiden kohtelu, suur- tapahtumien ihmisoikeusvaikutukset sekä lasten kohtelu ja lapsen oikeuksien tunteminen ja toteutuminen.

Urheilijoihin liittyen on käsitelty ensinnäkin ihmisoikeuksia olympialiikkeessä ja urheilun autonomian kehityksessä (esim. Coleman, 2020; Schwab, 2018). Lisäksi on tutkittu urheiluliikkeen pyrkimyksiä luoda omia, itsesääntelyyn perustuvia mekanismejaan epäasiallisen kohtelun kitkemiseen (Donnelly ym., 2022). Osassa tutkimusta on käsitelty toimintamalleja paitsi urheilijoiden myös muiden urheilun parissa työtä tekevien oikeuksien toteutumiseksi (esim. Gurgis ym., 2022). Lisäksi monissa tutkimuksissa on tarkasteltu urheilijoiden kilpailuoikeuksiin liittyvää päätöksentekoa, etenkin sukupuoleen liittyvän syrjinnän näkökulmasta (esim. Cooper, 2023; Devine, 2022). Sukupuolten tasa-arvoon liittyvät puutteet on yhdistetty urheilun sääntelyn puutteisiin ja tilivelvollisuuden ongelmiin (Patel, 2021).

Suur- tapahtumien ihmisoikeusvaikutusten hallintaa on myös tutkittu kohtalaisen paljon. Tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi olympialaisia, jalkapalloturnauksia ja yleisesti olympialiikettä ja näiden vaikutusta esimerkiksi paikallisväestöön (esim. Byrne & Lee Ludvigsen, 2023; O'Bonsawin, 2019; ks. Sant ym., 2023). Tapahtumien järjestäjän valintaan liittyvää ihmisoikeusvaikutusten arviointia on myös käsitelty useissa tutkimuksissa (esim. McGillivray ym., 2019)

Lapsen oikeuksia käsittelevä tutkimus on lisääntynyt viime vuosina. YK:n lapsen oikeuksien sopimuksen tavoitteet liittyvät muun muassa urheilun turvalliseen toimintaympäristöön ja demokraattisuuteen. Suomalaiset tutkijat ovat tarkastelleet lapsen oikeuksien sopimuksen sisältämien tavoitteiden toteutumista ja toteuttamisvastuuta lasten urheilussa oikeustieteen ja psykologian näkökulmista (Aine ym., 2022). Ruotsissa on tutkittu urheiluseurojen lapsen oikeuksien linjauksia ja toteutumista sekä suunnitelmia käytäntöjen kehittämiseksi (Eliasson, 2017; Eliasson ym., 2017). Sosiologian näkökulmista on tarkasteltu esimerkiksi nuorten osallisuutta urheiluorganisaation päätöksentekoon Iossa-Britanniassa (White ym., 2019) ja lasten osallisuutta ja toimijuutta valmennustilanteissa sekä urheilussa yleisesti (Lang, 2022). FIFA:n toimintaakin on tutkittu lasten oikeuksien näkökulmasta, tarkastellen ongelmia alaikäisten pelaajien rekrytointiprosesseissa (Yilmaz ym., 2020). Lisäksi on esimerkiksi tarkasteltu jääkiekkoa nuorten ihmisoikeuksien kannalta, pohtien etenkin epäasiallisen kohtelun ehkäisemisen haastetta (Rhind ym., 2013).

## 2.7 Yhteenveto ja havainnot tutkimustarpeista

Tutkimuskatsaus tuo esiin urheilun hyvää hallintoa käsittelevien tutkimusten kirjjon ja painotuksia viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Katsauksen aineistona olivat kansainvälisistä tietokannoista ja tieteellisistä lehdistä löytyneet lehti- ja kirja-artikkelit, joissa on raportoitu tutkimustuloksia hyvän hallinnon eri teemoista. Taulukossa 1 on yhteenveto teemoista ja yleisimmistä tutkimuskohteista.

**Taulukko 1.** Urheilun hyvän hallinnon tutkimuksen teemat.

Pääteema	Osateema	Esimerkkikohteita	Julkaisuja (noin)
Hyvä hallinto kokonaisuutena		Mittarit ja indikaattorit Organisaatioiden arvioinnit	50
Hyvän hallinnon periaatteet	Läpinäkyvyys ja tilivelvollisuus	Organisaatioiden tarkastelut Vallankäytön kontrollointi Rakenteelliset tekijät Järjestöjen tilivelvollisuus jäseneseuroille	40
	Demokraattisuus	Sidosryhmien ja väestöryhmien edustus päätöksenteossa Hallitusten nimeäminen	80
	Yhdenvertaisuus	Inklusion ja syrjinnän kokemukset Inklusion ja syrjinnän politiikat Kilpailuoikeudet	60
	Sosiaalinen vastuullisuus tai kestävyys	Yritysten yhteiskuntavastuu, CSR Tapahtumien vaikutukset	35
	Ympäristövastuullisuus, ekologisesti kestävä kehitys	Ympäristöhallinta ja -johtaminen organisaatioissa Lajien ja tapahtumien ympäristövastuullisuus Kestävien käytäntöjen omaksuminen organisaatioissa	20
Korruptio ja integriteetin ongelmat		Organisaatio- ja maakohtaiset piirteet ja selitykset Torjunnan käytännöt; doping, kilpailumanipulaatio, väkivalta Antidopingtoiminta Whistleblowing	170
Legitimiteetti ja luottamus		Mittareiden käyttö Eettisen ongelman hallinta Hallitusten toiminta	35
Urheilun autonomia ja sääntely		Autonomian rajat ja seuraukset Rikkomusten ehkäisy lainsäädännöllä Hyvän hallinnon ohjausmekanismit	80
	Ihmisoikeudet; lapsen oikeudet	Urheilijoiden kohtelu Suurtapahtumien ihmisoikeusvaikutukset Lapsen oikeuksien tunteminen ja toteutuminen	60
Muut	Politiikka, eettisyys, sektorit ym.	Tapahtumien poliittisuus Sektorien kumppanuuksien vaikutukset	15

Hyvää hallintoa on tarkasteltu kokonaisuutena esimerkiksi arvioiden organisaatioiden hallinnon tilaa sekä tutkien hyvän hallinnon mittareita ja malleja. Hyvän hallinnon periaatteiden osalta eniten tutkimusta on löydettävissä demokraattisuudesta; paljon tutkittuja aiheita ovat esimerkiksi naisten asema päätöksenteossa ja hallitusten nimeäminen. Läpinäkyvyyttä ja tilivelvollisuutta hallinnossa on tarkasteltu usein, myös osana korruption käsittelyä. Yhdenvertaisuuden tutkimuksissa on käsitelty etenkin eri väestöryhmien inklusion ja syrjinnän kokemuksia ja politiikkoja sekä kilpailuoikeuksia oikeustieteen näkökulmista. Sosiaalisen vastuullisuuden osalta on käsitelty etenkin yritysten yhteiskuntavastuuta ja tapahtumien vaikutuksia. Ympäristö vastuullisuutta on tutkittu jonkin verran liittyen hallintoon globaalisti, kansallisesti, eri lajeissa sekä tapahtumissa. Korruption muodoista ja syistä sekä integriteetin ongelmien hallinnasta oli lukumääräisesti eniten tutkimuksia. Niiden joukossa esimerkiksi antidopingtoiminta on ollut keskeinen tutkimusteema. Legitiimiteettiä on tarkasteltu lähinnä yhteydessä tiettyyn hyvän hallinnon periaatteen, eettisen ongelman hallintaan tai hyvän hallinnon mittaamiseen. Luottamusta on tarkasteltu muutamissa tutkimuksissa. Urheilun autonomiaa, itsesääntelyä ja ulkopuolista sääntelyä on käsitelty etenkin keskittyen itsesääntelyn rajoihin ja rikkomusten ehkäisyyn lainsäädännöllisiin keinoihin sekä hyvän hallinnon edistämisen ohjausmekanismeihin.

Tutkimuskohteina korostuvat kansainvälisen ja kansallisen tason organisaatiot. Tutkimuksissa on usein tarkasteltu hyvän hallinnon tai sen osa-alueiden toteutumista kansallisissa organisaatioissa tai kansainvälisten julkisten tai urheiluorganisaatioiden roolia urheilussa laajemmin. Paikallistason organisaatioista on julkaistu huomattavasti vähemmän tutkimusartikkeleita. Urheilulajeista korostuu jalkapallo ja lajin kansainvälisten organisaatioiden sekä ammattilaisseurojen tutkimus. Etenkin FIFA:n korruption tutkimusta on paljon.

Lisäksi urheilun hallintoa on tutkittu huomattavasti enemmän organisaatioiden ja systeemien tasolla kuin poliittisena ilmiönä (McLeod ym., 2022). Poliittisuutta tarkastelleissa tutkimuksissa ovat kohteina olleet esimerkiksi urheilun autonomia ja neutraalius (Meeuwssen & Kreft, 2023; Næss, 2018), ihmisoikeuskysymykset (esim. Næss, 2020) ja suurtapahtumien järjestämisen poliittisuus (esim. Hassan, 2018). Muita harvinaisempia hyvän hallinnon tutkimuksen teemoja ja näkökulmia ovat esimerkiksi yleisemmät eettiset pohdinnat (Lopez Frias, 2021; Murray, 2019) ja eri sektorien välisten kumppanuuksien heijastuminen hyvään hallintoon (esim. Gobikas & Čingienė, 2021).

## Tutkimustarpeet kirjallisuuden pohjalta

Tutkimusjulkaisuissa, katsauksissa ja kokoomateoksissa esitetään paljon tarpeita hyvän hallinnon tutkimuksen kehittämiseksi. Osa koskee yleisellä tasolla tutkimusten kehystämistä ja menetelmiä, osa taas tiettyjen aiheiden tutkimista. Tarpeet liittyvät 1) käsitteisiin, 2) tutkimuksen lähtöoletuksiin, 3) kontekstien ja prosessien huomiointiin, 4) indikaattoreihin ja suosituksiin, 5) demokraattisuuteen ja yhdenvertaisuuteen ja 6) ympäristövastuullisuuteen.

**Ensinnäkin** kehittämisen tarvetta on hyvän hallinnon käsitteiden määrittelyssä ja niiden käytössä. Käsitteistöä kaivataan etenkin hyvän hallinnon periaatteiden käytännön vaikutusten tutkimiseen, sillä ilmiötä on tutkittu kirjavissa viitekehyksissä, ja tutkimukset ovat jääneet toisistaan irrallisiksi (Parent & Hoyer, 2018). Käsitteiden käytössä tarvitaan tarkkuutta myös silloin, kun vaikutuksilla perustellaan erilaisia tapoja soveltaa hyvän hallinnon periaatteita käytäntöön (Geeraert, 2022a).

Käsitteiden tarkempi määrittely on tärkeää myös hallinnon systemisen luonteen ja moniulotteisuuden vuoksi; hyvää hallintoa tulee voida tutkia sekä rakenteiden, prosessien, tulosten että kontekstien näkökulmista (Thompson ym., 2022). Ajankohtainen tarve on esimerkiksi huomioida urheiluorganisaatioiden toimintalogiikoiden moninaistuminen. Sen vuoksi tulee mahdollisesti ottaa käyttöön eri sektoreilta soveltuvia käsitteitä, kuten yhteistoiminnallinen hallinta (collaborative governance). (Dowling ym., 2018)

**Toiseksi** on suositettu kriittistä katsetta tutkimusten ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin perustoihin ja näiden lähtöoletusten esittämistä täsmällisemmin (van Eekeren, 2022a). Lähtökohtien monimuotoisuutta sinänsä ei ole syytä rajoittaa, sillä hyvää hallintoa tarvitsee jatkossakin tutkia lukuisista näkökulmista. Lähtöoletusten esittäminen ja niiden rajoitusten pohdinta on tärkeää sekä tieteellisesti että tulosten soveltamista pohtivien käytännön toimijoiden kannalta.

Esimerkiksi hyvän hallinnon periaatteet perustuvat usein oletuksiin rationaalisia valintoja tekevistä yksilöistä. Tutkimuksissa vastaavasti keskitytään silloin muodollisiin sääntöihin ja jätetään huomiotta ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, kuten sosiaalinen vuorovaikutus. Hyvä esimerkki on, että korruptio nähtäisiin yksinkertaisesti yksilön valintana olla noudattamatta hyvän hallinnon periaatteita henkilökohtaisen etunsa vuoksi, ja ratkaisuja etsittäisiin vain sääntelyn kehittämisestä. Onkin suositettu lisää empiiristä tutkimusta siitä, millaisia vaikutuksia tällä yleisellä oletuksella on urheilun organisaatioihin. (Geeraert, 2022b)

**Kolmanneksi** tutkimukseen on kaivattu lisää hyvän hallinnon käsittelyä kontekstisidonnaisena ilmiönä ja prosessina. Tutkimuksen lähtöoletukset perustuvat silloin pitkälti sosiaaliseen konstruktionismiin. On kyseenalaistettu universaalien hyvän hallinnon periaatteiden ja mittareiden käyttö ja korostettu, että 'hyvän' määritelmät vaihtelevat (esim. Stenling ym., 2023b; van Eekeren, 2022a). On kritisoitu, että hyvän hallinnon tutkimuksessa usein keskitytään organisaatioiden sisäisiin ominaisuuksiin ja jätetään huomiotta yhteiskunnallinen konteksti ja valtasuhteet organisaatioiden välillä. Myös hallinnon käytäntöjä tarkastellaan usein tutkimalla vain niiden seurauksia ja huomioimatta, millaiset sosiaaliset ja yhteiskunnalliset tekijät ja prosessit ovat käytäntöjen taustalla. Tällöin jäädään vaille ymmärrystä siitä, mikä aiheuttaa hallinnon epäonnistumisia. (van Bottenburg, 2022)

Kulttuurisen kontekstin huomioiminen tarkoittaa tutkimuksessa esimerkiksi sitä, että tunnistetaan organisaatioilla olevan omat ideologiansa, uskomuksensa ja arvonsa sekä omia tulkintoja todellisuudesta, kuten hyvän hallinnon periaatteista (Girginov, 2022). Kontekstin huomioivassa tutkimuksessa on esimerkiksi kehitetty islamilaiseen kulttuuriin sopivia hyvän hallinnon arvioinnin työkaluja (Ghadami & Henry, 2015) sekä tutkittu, miten hollantilaisessa nuorten jalkapallotoiminnassa määrittyy, millaiset tapahtumat ovat integriteetin ongelmia (Loyens ym., 2022). Esimerkiksi sosiaalisen vastuullisuuden tiimoilta on kaivattu tutkimusta siitä, millainen merkitys ja millaisia vaikutuksia kulttuurisella ja alueellisella kontekstilla on (Breitbarth ym., 2015).

Prosessinäkökulma puolestaan tarkoittaa, että hyvän hallinnon toimeenpano nähdään jatkuvana neuvotteluna. Neuvottelussa luovitaan monien sidosryhmien erilaisten näkemysten kanssa, ja toimijoiden väliset valtasuhteet ovat keskeisessä roolissa. Hallintoa on siksi hyvä tutkia systeemisellä, verkostoissa tapahtuvana, tai poliittisena ilmiönä eikä niinkään organisaation sisäisenä ilmiönä. (van Bottenburg, 2022; van Eekeren, 2022b) Prosessinäkökulma on ollut hyödyllinen esimerkiksi tutkittaessa, kuinka tilivelvollisuuden muodot rakentuvat ja kuinka niitä toimeenpannaan hallitustyöskentelyssä (Tacon ym., 2017).

**Neljänneksi** kaivataan hyvän hallinnon indikaattorien ja suositusten kehittämistä erilaiset kontekstit huomioiden. Nykyisten indikaattoreiden, suositusten ja periaatteiden vaikutuksista urheiluorganisaatioiden hallintoon käytännössä ei ole riittävästi empiiristä tutkimusta. Urheiluorganisaatiot eroavat toisistaan esimerkiksi lainsäädännön kehyksen ja resurssien osalta, minkä vuoksi universaalit ohjeistukset ovat ongelmallisia. (Parent ym., 2022). Kehittämisen pohjaksi tarvitaan lisää ymmärrystä siitä, miten ja miksi olemassa olevat suositusten ja periaatteiden listat eroavat toisistaan. Tarvitaan tutkimusta suositusten vaikuttavuudesta, myös siitä, kuinka hallintoa on mahdollista mitata objektiivisesti ja millaiset tekijät vaikuttavat



suositusten käyttöönottoon. (Parent & Hoyer, 2018; Walters & Tacon, 2018) On esitetty myös, että ehdottomien hyvän hallinnon periaatteiden sijasta tulisi pyrkiä sopimaan prosesseista, joissa periaatteista päätetään (Henry, 2022).

**Viidenneksi** tärkeisiin tutkittaviin aiheisiin kuuluvat eri väestöryhmien osallisuus demokraattiseen päätöksentekoon sekä yhdenvertaisuuteen liittyvät käytännöt ja prosessit. Esimerkiksi lasten ja nuorten, sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen ja etnisten vähemmistöjen sekä yleisesti urheilijoiden asemasta tarvitaan tutkimustietoa, jonka pohjalta on mahdollista kehittää demokraattisuutta, ihmisoikeuksien kunnioittamista sekä ongelmien ja rikkomusten käsittelyä urheilun hallinnossa.

Lasten ja nuorten osallisuus päätöksenteossa, oikeudet ja heihin kohdistuvien rikkomusten käsittely ovat haun perusteella nousevia mutta vielä vähäisesti tutkittuja teemoja siihen nähden, kuinka merkittävä kohderyhmä on kyseessä. Tarvitaan lisää ymmärrystä lapsen oikeudet huomioivasta hallinnosta ja sen arvioinnista sekä lasten käsityksistä oikeuksiensa toteutumisesta (Eliasson ym., 2017). Tarvitaan tietoa siitä, millaisella prosessilla lapsen oikeuksiin liittyviä linjauksia saadaan siirtymään käytäntöön. Tätä tietoa voisi tuottaa esimerkiksi vertailevalla tutkimuksella eri maista ja urheilulajeista. (Eliasson, 2017) Urheiluorganisaatioille suositellaan yhteistyötä lapsuuden tutkijoiden kanssa (Lang, 2022) ja tutkijoille puolestaan yhteistyötä esimerkiksi sosiaalialan ammattilaisten ja ihmisoikeusaktivistien kanssa tiedon tuottamiseksi ja jalkauttamiseksi (Brackenridge & Rhind, 2014). Tutkimuksissa ja käytännöissä on hyvä huomioida ikäryhmän lisäksi muutkin asemaan vaikuttavat tekijät, kuten sukupuoli, etninen tausta, sosioekonominen asema, vammaisuus ja seksuaalinen suuntautuminen (White ym., 2019). Lisäksi tutkimuskatsauksessa on esitetty, että tarvitaan lisää kansainvälistä tutkimusta nuoria koskevan liikuntapolitiikan prosessien demokraattisuudesta ja nuorten inklusiosta prosesseihin (Lindsey ym., 2023).

Sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen asemaa on viime aikoina tutkittu jonkin verran, mutta tutkimus on yhä painottunut naisten ja miesten välisen tasa-arvon tutkimukseen (vrt. Mäkinen ym., 2019). Tutkimukselta kaivattaisiin sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen olemassa olevien syrjinnän vastaisten ohjelmien ja koulutusten arviointia, lisää ymmärrystä syrjinnän prosesseista sekä tietoa syrjinnän vastaisen toiminnan esteistä esimerkiksi kansallisissa liitoissa (Hartmann-Tews, 2022). Aiheen tutkijat ovat tunnistaneeet tarpeen myös paneutua tarkemmin urheilun ruohonjuuritason tilanteeseen ja todellisuuteen (Shaw & Cunningham, 2021). Tutkimuksissa tulisi myös tähdätä tunnistamaan hyödyllisiä, käytännössä toimivia tapoja syrjivän käytöksen lopettamiseksi (Denison ym., 2021). Sukupuolten tasa-arvoa naisten osalta on paljon tutkittu, mutta tiedon tarpeita on siinäkin teemassa; kaivataan esimerkiksi ymmärrystä epävirallisista prosesseista nimitysten takana

(Evans & Pfister, 2021) sekä tietoa paikallistason naispuolisten toimijoiden kokemuksista (Baxter ym., 2023). Ajankohtainen teema on myös etnisiin vähemmistöihin kohdistuva syrjintä ja rasismi sekä moninaisuuden edistäminen urheilun monilla tasoilla (esim. Legg & Karner, 2021).

Urheilijoiden asemaa on hyvä tarkastella yhteydessä globalisaation, institutionalisoitumisen, kaupallistumisen ja ammattimaistumisen prosesseihin, jotka ovat vaikuttaneet urheilijoiden demokraattiseen osallistumiseen (Donnelly, 2015; Lämsä ym., 2021). Demokraattisuuteen liittyen tarvitaan tutkimusta esimerkiksi edustuksellisuuden tuottamisesta erilaisissa organisaatioissa ja eri tasoilla sekä eri konteksteihin sopivan koulutuksen kehittämisestä (Kihl & Schull, 2020). Urheilijoiden asemaa valtarakenteissa voi tutkia esimerkiksi verkostoaalyysin välinein, kiinnittäen huomiota sekä virallisiin että epävirallisiin suhteisiin toimijoiden välillä (Seltmann, 2021). Antidopingtoiminta on yksi urheilijoita koskevan hallinnan alueista, jossa tulisi syventyä tarkemmin urheilijoiden näkemyksiin heidän oikeuksiensa huomioimisesta sekä käytäntöjen legitimiudesta (Efverström ym., 2016; ks. Gleaves & Christiansen, 2019).

**Kuudes** ajankohtainen hyvän hallinnon tutkimusalue on urheilun ympäristöjalanjäljen pienentämistä ja vihreää siirtymää tukevan tiedon tuottaminen. Ympäristövastuullisuuden ja kestävyuden tavoitteiden edistämiseksi tarvitaan nopeasti uudistusohjelmia sekä tietoon perustuvia, tehokkaita toimenpiteitä niin urheiluorganisaatioissa ja -teollisuudessa kuin julkissektorillakin (Gammelsæter & Loland, 2023). Ympäristökysymysten kiireellisyys ja moniulotteisuus edellyttää tutkimukselta uudenlaisten teoreettisten kehysten käyttöönottoa sekä yhteistyötä ja dialogia käytännön toimijoiden kanssa (Cury ym., 2023; Trendafilova & McCullough, 2018). Tarvitaan tietoa, jonka pohjalta voi kehittää aiheen koulutusta urheilutoimijoille. Tutkimus tulisi ulottaa kansainväliseltä tasolta kansallisiin ja paikallisiin toimintaympäristöihin. (Cury ym., 2023) On esimerkiksi tutkittu kansainvälisten urheiluorganisaatioiden päätöksentekijöiden näkemyksiä ja esitetty, että tulisi selvittää laajemmin eri urheilutoimijoiden, kuten valmentajien ja seurajohtajien, näkemyksiä. Ilmastomuutos ja luontokato ovat ilmiöitä, jotka ulottuvat yli sektorien ja valtioiden rajojen sekä vaativat yhteistoimintaa ja korkean tason päätöksiä ja sääntelyä. Sen vuoksi tulee tutkia hallinnon käytäntöjä ja käytäntöjen muutosta myös systemien ja politiikan prosessien näkökulmasta. (Glibo & Koenigstorfer, 2023) Rajojen yli ulottuminen tarkoittaa myös, että tarvitaan lisää tutkimustietoa urheiluorganisaatioiden erilaisista kumppanuuksista ja kansainvälisestä yhteistyöstä (Trendafilova & McCullough, 2018).

## 3 Urheilun toimijoiden näkemykset hyvästä hallinnosta

### 3.1 Haastatteluiden toteutus

Haastatteluiden tarkoitus oli kartoittaa keskeisten urheilun toimijoiden käsityksiä hyvän hallinnon ajankohtaisista kysymyksistä: käytännön toteuttamistavoista, määrittelystä, urheilussa esiintyvistä ongelmista ja kehitystarpeista sekä tiedon tarpeista. Selvityshankkeessa haastateltiin kansalaistoimintasektorilta urheilijoiden edustajia, urheiluseurojen toiminnanjohtajia, aluejärjestön seurakehittäjää, lajiliittojen toiminnanjohtajia sekä Paralympiakomitean ja Olympiakomitean edustajia ja julkiselta sektorilta opetus- ja kulttuuriministeriön edustajia.

Haastattelut tehtiin joulukuussa 2023 ja tammikuussa 2024 tutkimuskirjallisuuden kartoituksen jälkeen. Kohderyhmää tavoiteltiin SUEKin kontaktien kautta, aiheesta kiinnostuneista ja siihen paneutuneista henkilöistä. Haastatteluja tehtiin kuusi ja niihin osallistui yhteensä 18 henkilöä. Osallistujat olivat haastatteluittain: neljä lajiliittojen toiminnanjohtajaa, aluejärjestön seurakehittäjä, kolme seurojen toiminnanjohtajaa, neljä urheilijoiden edustajaa, kaksi Olympiakomitean ja yksi Paralympiakomitean edustajaa, kolme opetus- ja kulttuuriministeriön edustajaa. Neljä haastatteluista tehtiin etäyhteydellä ja kaksi läsnä samassa tilassa. Haastattelut kestivät 1–2 tuntia (suurin osa 1,5 h).

Ryhmähaastattelut toteutettiin fokusryhmähaastattelun menetelmällä ja yksilöhaastattelu teemahaastattelun menetelmällä. Pääteemat ja -kysymykset oli valittu ennalta, mutta keskustelun kulku ja sisältö vaihteli haastatteluittain. Haastattelut pohjustettiin esittelemällä lyhyesti hyvän hallinnon aiheiden kirjoa tutkimuskirjallisuudessa. Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin esittämään näkemyksensä ja keskustelemaan hyvän hallinnon teemoista: käytännöistä, määrittelystä, kehitystarpeista ja ongelmista sekä tiedon tarpeista. Haastatteluiden aikana koottiin teemakohtaisille tekstidiodioille näkyviin kunkin puheenvuoron ja keskustelun pääasiat, lukuun ottamatta ministeriön edustajien haastatteluja. Haastattelut tallennettiin ääni- tai videotallenteina ja litteroitiin tekstitiedostoiksi.

Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisesti luokittelemalla ryhmäkohtaisesti tekstidiodiojen sisältöä sekä vertailemalla ryhmiä. Pääluokat perustuivat tutkimuskatsauksen luokitteluun (esimerkiksi hyvän hallinnon periaatteet), ja alaluokat muodostuivat

pääosin aineistolähtöisesti (esimerkiksi toiminnan osa-alueet joihin periaatteet liitettiin). Haastattelutallenteista ja litteraateista tarkistettiin tekstidiojen kirjaukset ja etsittiin luokkiin sopivia esimerkkejä. Tässä luvussa esitetään keskeiset havainnot haastatteluteemoittain ryhmäkohtaisesti ja ryhmiä vertaillen.

## 3.2 Käytännöt

Haastatteluissa tiedusteltiin, miten osallistujien organisaatioissa käytännössä toteutetaan hyvää hallintoa. Urheilijoiden edustajien haastattelussa kysyttiin myös yleisemmin urheilijoihin kohdistuvista käytännöistä, joissa haastatellut olivat olleet mukana urheilijana tai urheilijoiden edustajana. Ministeriön edustajien haastattelussa kysyttiin myös ohjauseinoista. Haastatteluissa listatut käytännöt ovat pääosin keskeisimpinä pidettyjä, ajankohtaisia ja muutoksessa olevia käytäntöjä, eivät kattavia luetteloita.

Lajiliittojen toiminnanjohtajat kertoivat etenkin päätöksenteon läpinäkyvyyden ja demokraattisuuden käytännöistä. Organisaation toiminnassa hyvä hallinto paikannettiin pääosin hallitustyöskentelyyn, päätöksenteon rooleihin sekä työnjakoon hallituksen ja toimihenkilöiden välillä. Läpinäkyvyyttä tuovat esimerkiksi hallituksen kokousten pöytäkirjojen julkisuus ja jäävyksien kysyminen hallitusta asetettaessa. Ajankohtaisia demokraattisuuteen kuuluvia aiheita olivat esimerkiksi hallituksen sukupuolikiintiöt ja urheilijoiden edustus. Nämä olivat osalla tuoreita käytäntöjä ja osalla pohdinnassa. Tärkeinä tavoitteina pidettiin esimerkiksi henkilöiden vaihtuvuutta hallituksessa, valiokunnissa ja työryhmissä. Osalla hallituskausien enimmäismäärä oli rajattu. Vallan keskittymistä ehkäistiin rajoittamalla saman henkilön osallistumista useisiin valiokuntiin tai työryhmiin ja päätöksentekoon sekä hallituksessa että valiokunnassa. Tavoitteena pidettiin, että päätökset tehtäisiin lajin edun eikä oman seuran edun näkökulmasta. Tässä nähtiin myös kehitettävää. Hyvää hallintoa toteutettiin käytännössä etenkin viestinnällä, sääntöjen mukaisella dokumentoinnilla sekä koulutuksella, kuten hallituksen ja liittovaltuuston koulutuksilla. Koulutuksissa pidettiin tärkeänä käsitellä esimerkiksi hallituksen roolia, myös suhteessa toiminnanjohtajaan. Itsesääntelyyn liittyen nostettiin esiin sisäinen kurinpitoprosessi ja organisaation henkilöstöhallinnon rooli esimerkiksi häirinnän ehkäisyssä ja tapausten käsittelyssä.

Myös aluejärjestön seurakehittäjä toi esiin läpinäkyvyyteen ja demokraattisuuteen liittyviä käytäntöjä. Lisäksi puheena olivat arvot, ulkopuolinen ja itsesääntely sekä keinot ohjata henkilöstöä ja jäseniä kohti hyvää hallintoa. Keskeistä on, että kaikessa toiminnassa noudatetaan organisaation asettamia arvoja, sääntöjä, toimintakäsikirjaa sekä kulloistakin toimintasuunnitelmaa ja talousarviota. Nämä asiakirjat

ohjaavat kaikkea päätöksentekoa ja ovat julkisia. Demokraattisuudessa olennaista on, että toimijat jokaisella tasolla tulevat kuulluiksi. Perustana on yleinen ihmisyyden kunnioittaminen ja asioiden käsittely siten, että etsitään ratkaisuja eikä syyllisiä. Vallan vaihtumista varten on rakenne: hallituksessa työskentelyn aikaraja. Ulkopuolinen sääntely edellyttää Suomen lainsäädäntöön ja EU-direktiiveihin perehtymistä. Aluejärjestön periaatteena on toimia jäseniään varten, mutta se ei ole jäsentensä rahoittama. Järjestö voi ohjata jäseniään kohti hyvää hallintoa, ja ohjaamisen lisäksi voidaan hyvää hallintoa velvoittaa ehtona jäsenyydelle (esimerkiksi arvoja ja läpinäkyvyyttä) tai rahoitukselle (yhdenvertaisuuden edistäminen). Hyvä hallinto vaatii johtamista, jossa olennaista on viestintä. Olennaista on myös säännöllinen vuorovaikutus henkilöstön kesken.

Seurojen toiminnanjohtajat tulivat kokoluokaltaan 500–2000 jäsenen seuroista. Myös heidän haastattelussaan käsiteltiin demokraattisuuden ja läpinäkyvyyden periaatteisiin liittyviä käytäntöjä, ja lisäksi puhuttiin mittareista ja suosituksista. Demokraattisuudessa korostettiin jäsenten osallisuutta. Seuran arvojen, vision, toimintasuunnitelman ja strategian tulee lähteä jäsenten näkemyksistä ja olla avoimesti saatavilla. Dokumentointiin on työkalut, joilla hoidetaan esimerkiksi jäsenrekisteri ja taloushallinto; myös uusi tiedolla johtamisen verkkopohjainen työkalu oli eräässä seurassa käytössä. Hyvän hallinnon mittareista ja suosituksista nostettiin esiin Reilun Pelin periaatteet ja Tähtiseura-auditointi, joka oli tehty osalla. Viestintä nähtiin hyvän hallinnon kannalta erityisen tärkeänä mutta myös vaikeana toiminnan osa-alueena. Viestinnän ja vuorovaikutuksen avoimuutta ja tasapuolisuutta pyritään mahdollistamaan säännöllisin jäsenkyselyin ja muulla monikanavaisella vuorovaikutuksella. Tärkeää on myös tulevan ennakointi, kuten toimintaympäristön muutosten käsittely yhteistyössä esimerkiksi kunnan kanssa. Toiminnanjohtajan vastuu niin hyvän hallinnon käytäntöjen toteutumisessa kuin muussakin seuran toiminnassa korostui.

Urheilijoiden edustajien haastattelussa läpinäkyvyys ja demokraattisuus olivat myös keskeisiä teemoja. Urheilijoiden omissa organisaatioissa läpinäkyvyyttä tuottavia käytäntöjä olivat ensinnäkin hallituksen jäsenten sidonnaisuuksien julkisuus ja ristikkäisten sidonnaisuuksien välttely. Toiseksi läpinäkyvyyteen liittyen tärkeää oli yleisesti urheiluorganisaatioiden kokousten, päätösten ja toimintatapojen dokumentointi sekä päätöksentekoa ohjaavien kriteerien kirjoittaminen auki. Dokumentointi ja auki kirjoittaminen mahdollistavat päätöksenteon arvioinnin ja tarvittaessa epäkohtiin puuttumisen, kuten oikaisut urheilijoiden rahoituksiin. Demokraattisuuden liittyvät myös yleinen inklusiivisuuden periaate sekä monia urheilijoiden edustuksen kannalta tärkeitä seikkoja. Ne toteutuvat joissakin organisaatioissa. Keskeistä on mahdollisuus asettua ehdolle päättäviin elimiin sekä demokraattinen valintaprosessi. Lisäksi todettiin, että urheilijoiden edustajan tulee olla urheilijoiden nimeämä

henkilö, jolla on tarvittava osaaminen, mutta jonka ei itse tarvitse olla urheilija. Hyvistä käytännöistä esimerkkinä kerrottiin, että Hollannissa kaikissa kansallisissa lajiliitoissa on urheilijoiden edustus. Henkilöiden vaihtuvuus nähtiin isossa kuvassa hyvänä asiana. Esimerkki tästä on Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön positioiden määräaikaisuus. Hyvää hallintoa ovat myös EU:n social dialogue -tapaamiset, joita toteutetaan jo ammattilaisjalkapalloilun tiimoilta. Tutkimuksen puolelta hyvänä esimerkkinä mainittiin SAPIS-tutkimushanke, jossa selvitettiin urheilijoiden äänen kuulumista ja sitä mahdollistavia käytäntöjä (ks. McNamee ym., 2023, ss. 11–12). Lisäksi hyvää hallintoa jäsenistöä kohtaan on proaktiivinen ohjaaminen toimintaan.

Olympiakomitean ja Paralympiakomitean edustajat lähtivät keskustelussaan ulkopuolisesta sääntelystä: hyvän hallinnon ydin on yhdistyslaki, johon pohjautuvat organisaation omat toimintasäännöt ja arjen toimintatapoja ohjaavat käsikirjat. Käytäntöjä sanelevat myös työaikalainsäädäntö ja rahan liikettä säätelevät lait. Urheilun itsesääntelyyn liittyen tuotiin esiin vastikään kehitetty vakavien eettisten rikkomusten kurinpitojärjestelmä. Hyvää hallintoa on myös vastuun ottaminen, mikä tarkoittaa etenkin johtavien toimihenkilöiden vastuuta asioiden selvittämisestä, päätösten toimeenpanosta hyvän hallinnon mukaisesti sekä puuttumista epäkohtiin ja sovitujen sääntöjen vastaiseen toimintaan. Puheenjohtajan tulee huolehtia päätösten riittävästä valmistelusta. Viime vuosina on organisaatioissa omaksuttu käytäntö, jonka mukaan kaikki asiat otetaan lähtökohtaisesti vakavasti ja selvitetään objektiivisesti. Organisaation jäsenten hyvää hallintoa edistetään jatkuvalla neuvonnalla ja vastaamalla hallintoa koskeviin kysymyksiin. Kysymyksiä tulee runsaasti. Lisäksi urheiluorganisaatioiden kesken on tärkeitä verkostoja, kuten työnantajana toimimiseen liittyviä kysymyksiä varten perustettu urheilutyönantajien yhdistys.

Opetus- ja kulttuuriministeriön edustajat keskustelivat ensin keinoista, joilla voivat pyrkiä vaikuttamaan urheilujärjestöihin, ja toiseksi järjestöjen autonomiasta. Hyvä hallinto on avustusehtojen kriteereissä esillä monella tavoin. Esimerkiksi lajiliittojen järjestöavustusten arvioinnissa se on yksi viidestä vastuullisuuden kriteeristä, eli ministeriön konkreettinen ohjauskeino. Ohjausvaikutuksen suuruuteen toki vaikuttaa, että vastuullisuuskriteerien osio vaikuttaa 15 prosenttiin kokonaisavustuksesta ja avustuksen osuus lajiliiton kokonaisbudjetista on enintään noin viidennes. Arvioinnissa pyritään painottamaan hyvän hallinnon keskeisimpiin periaatteisiin liittyviä konkreettisia asioita, joiden tulee olla kunnossa, jotta toimintaa voidaan tukea julkisilla varoilla. Näihin kuuluu esimerkiksi pöytäkirjojen julkisuus. Periaatteiden toteutusta ja toteutuksen seuranta pyritään myös arvioimaan. Lajiliittojen hallinnon arvioitiin olevan yleisesti ottaen varsin hyvällä tasolla. Ministeriön edustajat korostivat kuitenkin urheilun kansalaistoimijoiden autonomiaa. Järjestöt ja seuramat ovat autonomisia, yhdistyslain alla toimivia yksiköitä, joiden ohjaaminen ylhäältä päin on

vaikeaa. Lisäksi toivotaan, että esimerkiksi lajiliitot kokevat olevansa vapaita toteuttamaan omia intressejään ja tekevät itsenäisesti päätöksensä ja linjauksensa. Ministeriö voi auttaa ja keskustella, mutta moniin hyvään hallintoon liittyviin kysymyksiin ei ole annettavaksi selkeää vastausta.

Kaikissa haastatteluissa sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden kysymykset jäivät pääosin sivuosaan. Olympiakomitean edustajat näkivät vastuullisuuden ja eettisten kysymysten kokonaisuuksien, kuten yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon, sijoittuvan hyvän hallinnon ytimen eli lakien ja sääntöjen noudattamisen ulkopuolelle. Ne ovat osa urheiluyhteisön vastuullisuusohjelmaa ja tärkeitä osia organisaation toiminnassa, mutta niiden kuuluminen hyvään hallintoon riippuu määrittelyn laajuudesta. Lajiliittojen haastattelussa todettiin, että hyvää hallintoa tällä hetkellä kuvaa termi 'compliance' eli määräysten noudattaminen, ja muut vastuullisuusteemat näkyvät pääosin vasta tavoitteissa. Seurojen haastattelussa ilmeni, että vastuullisuusohjelma on ajankohtainen asia. Kolmesta haastattelusta seurasta yhdellä ei ollut ohjelmaa, toinen valmisteli ohjelmaa yhteistyössä useiden seurojen kanssa ja kolmannella oli olemassa kirjattu ohjelma, joka sisälsi turvallisen toimintaympäristön, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon, ympäristö- ja ilmastoteemat sekä antidopingin ja johon voitiin vedota ongelmatilanteissa.

Kaikkiaan haastateltujen keskusteluissa korostuivat käytännöt, joissa tavoitellaan läpinäkyvyyttä ja demokraattisuutta. Osa korosti lähtökohtana ulkoista sääntelyä, etenkin kansallista lainsäädäntöä, osa taas käsitteli enemmän organisaation omia sääntöjä ja arjen toimintaa ohjaavia periaatteita sekä niiden asettamista demokraattisesti. Kaikissa haastatteluissa tuotiin jollain lailla esiin, että tärkeä osa hyvää hallintoa on vuorovaikutus organisaation sisällä ja jäsenten kanssa. Vuorovaikutus turvasi periaatteiden ja sääntöjen noudattamista, toi avoimuutta ja demokraattisuutta tai oli tietouden välittämistä. Vallan keskittymisen ja vaihtuvuuden teemoja käsiteltiin osassa keskusteluja. Lajiliittojen ja seurojen ryhmien sisällä ilmeni jonkin verran eroja käytännöissä. Erot voivat kertoa toimintaympäristöjen ja -kulttuurien eroista, mutta todennäköisesti myös osoittavat hyvän hallinnon olevan urheiluorganisaatioissa kehittyvä ja muuttuva alue. Osallistujat vaikuttivat olevan kiinnostuneita muiden organisaatioiden käytännöistä sekä kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamisesta.

### 3.3 Määritelmä

Haastatelluilta tiedusteltiin hyvän hallinnon määritelmää. Näin saatiin lisävalaisua siihen, mitä hyvä hallinto eri tahoilla sisältää ja tarkoittaa.

Urheilijoiden edustajat määrittivät hyvän hallinnon olevan avointa, saavutettavaa, vastuullista ja objektiivista toimintaa, jossa on selkeästi kirjatut tavoitteet, joihin kaikki toimijat sitoutuvat. Hyvä hallinto on johdonmukaista, strukturoitua ja kompetenttia. Se on myös tarkoituksenmukaista, eli tunnustetaan asiat, joita ei tarvitse hallita, toisin sanoen erotetaan toimijoiden tukeminen ja valvominen. Hyvässä hallinnossa keskeistä on myös avainsidosryhmien kuunteleminen ja päätöksentekoon mukaan ottaminen.

Olympiakomitean ja Paralympiakomitean edustajien keskustelussa todettiin, että lähtökohdiana on yhdistyksen hyvä hallinto: yhdistyksen säännöistä ja laeista tulevat vähimmäisvaatimukset, ja hyvä hallinto on sitä, että tehdään enemmän kuin tuo minimi. Määritelmänä suositetaan Hyvä hallinto lajiliitossa -asiakirjaan kirjattua määritelmää. Sitä mukaillen hyvä hallinto on ”yhdistyksen tarkoituksen toteuttamista lakia, yhdistyksen sääntöjä ja määräyksiä, hyviä tapoja ja käytänteitä noudattaen siten, että yhdistyksen jäsenet ja muut sidosryhmät ovat tyytyväisiä ja yhdistyksen toiminnan jatkuvuus taataan myös pitkällä aikavälillä”.

Seurat määrittivät hyvän hallinnon olevan avointa, läpinäkyvää, tasapuolista, yhdenvertaista ja eettisesti kestävä. Visio ja strategia on määritelty, ja ne ohjaavat toimintaa. Johtaminen on isossa roolissa vapaaehtoisten sitouttamiseksi; roolien ja vastuunjaon on oltava selkeät ja kirjatut, ja johdon on käytävä vuoropuhelua seuran toimijoiden ja jäsenten kanssa. Hyvä hallinto määrittyy myös eri lailla eri toimijoille. Urheilussa erityistä on vapaaehtois pohjalta toimiminen, jolloin ei muodostu työsuhdetta ja siihen kuuluvia vaatimuksia. Taloushallinto sen sijaan on syytä ulkoistaa ammattilaisille.

Aluejärjestön seurakehittäjä totesi, että hyvän hallinnon tulee olla urheilussa samaa kuin muuallakin. Toiminnan tulee olla aidosti ihmistä kunnioittavaa ja demokraattista. Kaikki oikein toimiminen voi olla hyvää hallintoa. Hyvän hallinnon määritelmä myös riippuu kunkin toimijan moraalikäsityksestä, joka puolestaan riippuu kulttuurista. Hyvä hallinto myös käsitetään aiempaa laajemmin, mikä näkyy seurojen hyvän hallinnon koulutuksen sisältöjen muutoksena. Mukaan tulee uusia yhteiskunnallisesti merkityksellisiä kokonaisuuksia, kuten ympäristöasiat.



Lajiliitot määrittivät tiiviisti, että hyvä hallinto on avointa toimintaa, jossa päätökset tehdään liiton lajin tai lajien parhaaksi ja ketään suosimatta ja jossa toteutuvat heidän aiemmin luettelemansa käytännöt ja periaatteet.

Opetus- ja kulttuuriministeriön edustajille hyvään hallintoon kuuluu olennaisesti, että viestintä on ajantasaista ja läpinäkyvää. Siihen kuuluu myös, että päätöksenteko on perusteltua ja koko päätöksentekoketju läpinäkyvä. Myös esteellisyyssasiat nousevat ajoittain esille. Hyvää hallintoa on myös oikeudenmukaisuus ja yhdenvertainen kohtelu sekä vuorovaikutteisuus eli niiden tahojen kuuleminen, joita päätökset koskevat. Laki ja sen noudattaminen säätelevät paljon hyvää hallintoa.

Kaikkien määritelmien ja edellä käsiteltyjen käytäntöjen perusteella toimijoilla on hyvälle hallinnolle hiukan erilaisia määritelmiä tai vähintään vivahde-eroja siinä, mitä korostetaan milläkin taholla. Käsite on yhteiskunnan tasolla laajentunut, mutta keskeisimmät sisällöt ja tavoitteet vaihtelevat hieman toimijatyypeittäin.

### 3.4 Kehitystarpeet

Haastateltuja pyydettiin kertomaan havaitsemistaan hyvän hallinnon kehitystarpeista, ongelmista ja puutteista omassa organisaatiossaan ja urheilussa laajemmin. Lisäksi kysyttiin, mitä asialle tulisi tehdä tai ollaan tekemässä, sekä vastuutahoja. Tässä kohden haastatellut esittivät myös tietoon liittyviä tarpeita, ja niitä raportoidaan sekä tässä että seuraavana teemana.

Vapaaehtois pohjalta toimimisesta kumpuavat ongelmat ja kehitystarpeet olivat keskeinen teema seurojen, lajiliittojen ja aluejärjestön edustajien haastatteluissa. Ongelmana on yhtäältä vapaaehtoisten löytäminen. Toisaalta ongelmana on löytää ja osoittaa vapaaehtoisille sellaiset roolit, joissa voidaan hyödyntää kunkin asiantuntemusta ja ammattiosaamista. Näihin ongelmiin liittyivät esimerkiksi vallan keskittyminen ja päättäjien vaihtuvuuden puute, joka haittaa esimerkiksi uudistumista. Vapaaehtois pohjalta toimimiseen liitettiin myös sääntelyn vaikeuksia: henkilöitä on vaikea velvoittaa tiettyihin toimintatapoihin ja virheisiin on vaikea puuttua.

Haastatteluissa ilmeni tarve lisätä osaamista eri aloilta. Seuroissa osaamista kaivataan etenkin talous- ja yhdistysasioissa. Tarvetta on päätöksentekijöiden, seurafohtajien ja vapaaehtoistoimijoiden jatkuvalla kouluttamiselle. Nykyisellään tieto seurojen hallinnosta ja organisaation toimintatavoista ei välttämättä välity riittäväällä tasolla ja riittävän laajalle. Ymmärrystä yhdistystoiminnan perusteista tulisi lisätä sekä organisaatioissa että yleisesti kansalaisten keskuudessa. Kaikkien olisi tarpeellista hahmottaa esimerkiksi, kuinka kolmannen sektorin toimintaperiaatteet

ja jäsenten velvoitteet eroavat julkisen ja yrityssektorin toimintalogiikoista. Lajiliit-tojen haastattelussa ilmeni tarve yleisille ohjeistuksille, kuten hyvän hallinnon ohjel-malle ja sen auditoinnille, sovellettuna eri tasoille. Joitakin itsearviointityökaluja on kansainvälisesti jo olemassa.

Viestintään ja tiedonhallintaan liittyviä kehitystarpeita käsiteltiin kaikissa kansa-laistoimijoiden haastatteluissa. Suuri osa koski tietoisuutta hyvästä hallintotavasta. Keskusjärjestö kokee, että suomalaisella urheiluyhteisöllä on tahto tehdä oikein ja neuvoa kysytään, jos tiedon tarve tiedostetaan. Seurojen ja järjestöjen edustajien haastatteluiden perusteella viestien ja tiedon välittymisessä henkilöiden välillä on ongelmia. Nämä ongelmat vaikeuttavat toimintakulttuurin rakentumista, hyviksi havaittujen toimintatapojen säilymistä ja hyvien käytäntöjen välittymistä. Henkilö-vaihdokset haittaavat, jos uusien toimijoiden hallinnollinen osaaminen on puutteel-lista. Yhdessä seuroista tilannetta parannettiin systemaattisesti dokumentoimalla vapaaehtoisten työnkuvia. Viestintään liittyy myös tarve kehittää vuorovaikutusta kaikkien kansalaistoimintaan osallistuvien välillä. Seurakehittäjä piti vapaassa kan-salaistoiminnassa tärkeänä ihmisten arvojen ja toiminnan motiivien selvittämistä. Sen kautta toteutuisi myös ihmisten sitoutuminen dokumentteihin ja toiminta-tapoihin. Yhteiskunnan rikastuminen kulttuurisesti ja kielellisesti lisää tarvetta kehittää viestintää toimintatavoista, arvoista ja lainsäädännöstä. Viestintä urheiluor-ganisaatioiden ja -toimijoiden verkostoissa koettiin tärkeäksi ja ajateltiin, että toi-minta verkostoissa voisi olla systemaattisempaakin.

Kehitystarpeita nähtiin myös päätösten, kokousten ja toimintatapojen dokumen-toinnissa. Tämä toisi läpinäkyvyyttä ja asianosaisille mahdollisuuden puuttua päätöksiin ajoissa. Urheilijoiden edustajat näkivät tässä paljon kehitettävää. Keskus-järjestössä pohdittiin myös tarvetta kirjata organisaation toimintatapoja ja keskinäi-siä sopimuksia nykyistä tarkemmin yleisiksi ohjeiksi hallinto(-ohje)sääntöön. Tällä tavoin ennaltaehkäistäisiin ongelmien syntymistä.

Päätöksenteon demokraattisuuteen liittyviin kehitystarpeisiin kuuluu urheilijoiden äänen vahvistaminen. Urheilijoiden edustajien mukaan tulisi muun muassa kehit-tää päättäviin elimiin valitsemisen prosesseja sekä säännönmukaistaa urheilijoiden kuulemista. Kuulemisen lisäämiseksi tulisi kehittää lainsäädäntöä ja urheilujärjestö-jen sääntöjä sekä suhteisiin perustuvaa konsultointia. Myös ministeriön edustajat näkivät, että urheilijoiden ääni ei varmaankaan kuulu riittävästi. Äänen kuuleminen käytännössä ei kuitenkaan ole helppoa. Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi, kuinka varmistetaan riittävä edustuksellisuus ja millä mandaatilla urheilijat edustavat toi-siaan. Hyvä kysymys on myös, ohjaisiko urheilijoiden tiukemmin mukaan ottaminen toimintaa liiaksi huippu-urheilun suuntaan, sillä lajiliitoilla ja seuroilla on muitakin tehtäviä.

Päätöksenteossa ja hallitustyöskentelyssä nähtiin erilaisia muitakin ongelmia. Olympiakomitean ja Paralympiakomitean edustajat keskustelivat päättäjien taustan moninaistamisen tavoitteesta. Tasa-arvon ja inklusion tuli läpikäydä koko urheilun, mutta päätöksenteko on korostuneesti keski-ikäisten, kantasuomalaisten miesten toimintakenttää. Esimerkiksi nuorten aikuisten mukaan saaminen on osoittautunut hankalaksi. Lajiliittojen päätöksenteossa on joskus haasteena saada hallituksen jäsenet ajamaan organisaation etua kapeamman ryhmän edunvalvonnan sijasta. Lisäksi aluejärjestön edustaja totesi kehittämistarpeita kilpailutoimintaa koskevassa päätöksenteossa; toiminnassa mukana olevat eri alueiden seurat olisi hyvä osallistaa, sillä päätökset vaikuttavat esimerkiksi harrastamisen hintoihin.

Urheilijoiden edustajat toivat esiin lukuisia epäkohtia urheilijoiden rahoituksista, kuten urheilija-apurahoista ja jääkiekon maajoukkueiden päättämisestä, ja esittivät myös kehitysehdotuksia. Rahoituspäätösten periaatteet ja perustelut tulisi julkistaa; nykyisellään päätökset eivät ole läpinäkyviä ja urheilijoiden oikeusturva on heikko. Kriteereitä pidettiin lajeja eriarvoistavina. Urheilija-apuraha nähtiin myös vanha-kantaisena systeeminä, jonka uudistaminen on ollut hidasta urheilun rakenteiden ja keskustelun puutteen takia. Päätöksentekoprosessissa nähtiin ongelmia ja ehdotettiin lajiliittojen osaamisen parempaa hyödyntämistä sekä ministeriölle selvempää vastuuta selvittää ristiriidat lajiliiton ja huippu-urheiluyksikön esitysten välillä. Apurahasyhteimiä tulisi tarkastella säännönmukaisesti, kuten kahden olympiadin välein. Lisäksi tärkeä huomio oli urheilijan uran lyhyys, minkä vuoksi yksittäiset päätökset, kuten arvokisavalinnat, vaikuttavat koko uraan.

Lainsäädännön muutoksien ja säädösten tulkitsemisen ongelmista puhuttiin kaikissa järjestöjen ja seurojen edustajien haastatteluissa. Esimerkiksi tietosuoja ja siihen liittyvät työkalut olivat ajankohtainen asia seuroissa. Lisäksi mainittiin työnantajana toimimisen kysymykset yleisellä tasolla sekä työaikaan liittyen. Esimerkkinä urheilijoiden edustajien keskustelussa mainittiin pitkään jatkuneet määräaikaiset pelaajasopimukset jääkiekossa. Lakien tulkinnan hankaluus liittyy seurakehittäjän mukaan esimerkiksi lakien valmisteluun, sillä valmistelussa on hallitsevana elinkeino- ja julkisen toiminnan näkökulma, ei yhdistystoiminnan näkökulma. Kriittisin huomio lainsäädännöstä esitettiin urheilijoiden edustajien keskustelussa: tulevaisuuden isona haasteena nähtiin yleisesti lainsäädännön mukaan toimimisen lisääminen urheilussa. Lisäksi aluejärjestön edustaja toi esiin, että lajien säännöissä legitimoitua väkivaltaa voisi katsoa nykyistä kriittisemmin.

Vastuun ottamisen, velvollisuuksien ymmärtämisen ja asioihin puuttumisen vaikeuksista puhuttiin myös. Urheilijoiden edustaja käytti termiä hyssyttelykulttuuri. Seurakehittäjän kokemuksen mukaan hankaliin asioihin saatetaan jättää tarttumatta, ja tieto asioista ei välity päättävälle henkilölle asti. Silloin tärkeiden päätösten

tekeminen viivästyy. Monessa haastattelussa tuotiin esiin, että tavoitteena on sovittella ja ratkaista epäkohtia organisaation sisällä. Tämä hallitaan joissakin organisaatioissa, ja se vaatii esimerkiksi hyvää henkilöstöhallintoa. Kuitenkin keskusteltiin myös siitä, olisiko tarve erityiselle hallinnon rikkeiden ilmoittamiskanavalle.

Kehitystarpeita liittyi myös lapsen oikeuksien ja ihmisoikeussopimusten noudattamiseen. Aluejärjestön edustaja toi esiin puutteita lasten kuulemisessa. Urheiluseuratoiminnassa korostuu aikuisten valta lapsiin nähden, ja lapsen oikeuksia olisi syytä käsitellä esimerkiksi ohjaaja-, valmentaja- ja tuomarikoulutuksissa. Lajiliiton edustaja pohti seurojen vastuuta viedä eteenpäin vastuullisuusohjelmien linjauksia. Esimerkiksi viesti omista oikeuksista ei nykyisellään välttämättä kulje lapsille ja nuorille asti. Paralympiakomitean edustaja puolestaan toi esiin epäkohtia paraurheilun erityispiirteessä, urheilijoiden kansainvälisesti säädellyssä luokittelussa. Yhtäältä luokittelun tarkoitus on tuottaa tasapuolisia olosuhteita kansainvälisiin kilpailuihin, mutta toisaalta sillä suljetaan ihmisiä pois kansainvälisestä toiminnasta. Jälkimmäinen on ristiriidassa järjestön inklusion edistämisen tavoitteiden kanssa. Järjestö pyrkiikin vaikuttamaan luokittelun kehittämiseen kansainvälisessä järjestössä ja tekee kansallisesti yhteistyötä Ihmisoikeusliiton kanssa viedäkseen eteenpäin luokitteluun liittyvää ihmisoikeusasiasiaa. Luokittelussa on kehitettävää myös siksi, että vilppiä tapahtuu monissa maissa. Lisäksi urheilijoiden edustaja toi esiin, että pelaajien myymisen joukkueesta toiseen voi nähdä ihmiskauppana.

Haastatteluissa siis käsiteltiin lukuisia erilaisia ongelmia mutta myös meneillään olevaa kehittämistoimintaa. Monista asioista eri urheiluorganisaatioissa oli samankaltaiset näkemykset. Vapaaehtoisuuteen pohjaavassa kansalaistoiminnassa on esimerkiksi vallan, tiedon ja osaamisen keskittymistä, sääntelyn vaikeuksia sekä päättäjien vaihtuvuuden puutteesta johtuvaa uudistumisen hitautta. Toistuvia teemoja olivat myös lainsäädännön muutoksiin ja säädösten tulkitsemiseen liittyvät ongelmat. Viestintään ja tiedonhallintaan liittyi monia kehitystarpeita. Erilaisia ongelmia oli havaittu myös hallitustyöskentelyssä, päätöksenteon prosesseissa ja käytettyjen kriteerien dokumentoinnissa. Haastatellut toivat esiin myös erityisiä omiin viiteryhmiinsä liittyviä asioita. Esimerkiksi urheilijoiden edustajat tunsivat epäkohtia urheilijoiden äänen kuulemisessa ja rahoitusten jaossa. Lisäksi osassa haastatteluista keskusteltiin puutteista lapsen oikeuksien ja ihmisoikeussopimusten huomioinnissa.

### 3.5 Tietotarpeet

Osallistujia pyydettiin kertomaan ensinnäkin, millaisia tiedon tarpeita ja epäselvyyksiä heillä on urheilun hyvään hallintoon ja sen toteuttamiseen liittyen. Toiseksi pyydettiin kertomaan, millaiset hyvään hallintoon liittyvät aiheet pohdituttavat heitä henkilökohtaisesti tällä hetkellä.

Olympiakomitean ja Paralympiakomitean edustajat kertoivat lainsäädäntöön ja lakien tulkintaan liittyvistä tietotarpeista. Olympiakomitean edustaja peräänkuulutti kansalaistoimijoiden edustajille ajoissa signaaleja lainvalmistelusta – ei vain selvästi alaa koskettavista laeista, kuten yhdistyslaki, vaan laajemmin toimintaan mahdollisesti vaikuttavista laeista. Pohdittiin myös valtion viranomaisen vastuuta kertoa näkemyksiään lakien tulkinnasta urheilun hallinnossa. Ajankohtainen esimerkki on translaki, jonka soveltamiseen urheilussa kaivattaisiin ohjausta. Todettiin, että monessa asiassa arvioidaan vasta jälkikäteen, mutta tarvetta olisi ohjaamiselle ennakkoon. Olympiakomitean jatkuvaa toimintaa on neuvoa jäseniä sekä selvittää epäselviä asioita tiedonhaun ja vertaistuen avulla. Mahdollisesti myös systemaattisempi yhteistyö järjestöjen kesken olisi paikallaan. Paralympiakomitean edustaja toi esiin esimerkin siitä, kuinka yhteiskunnan rakenteissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat urheilijoiden arkeen ja tuovat tietotarpeita. Hyvinvointialueisiin siirtymisen vuoksi on parhaillaan epäselvyyksiä joissakin aiemmin kunnille kuuluneissa vammaisten henkilöiden asioissa, kuten kilpailumatkojen avustajia koskevissa linjauksissa.

Keskusjärjestöjen edustajat mainitsivat lopuksi pohdituttavia asioita, joita mahdollisesti tutkimus voisi valaista. Kaikkiaan hyvää hallintoa ei tule tutkia irrallisena asiana, vaan tulee pyrkiä lisäämään ymmärrystä liikunta- ja urheilutoiminnasta kokonaisuutena ja tarkastella koko toimintaympäristöä. Tulisi tarkastella seuratoiminnan nykytilannetta, sillä tunnetaan heikosti, mitä seuroissa tapahtuu. Tulisi selvittää luottamustoimisten päätöksentekijöiden moninaisuutta ja mahdollisuuksia moninaisuuden edistämiseksi. Esimerkiksi voisi etsiä selityksiä sille, miksi nuoret eivät osallistu päätöksentekoon. Kaivattiin myös laaja-alaista tutkimustietoa toiminnanjohtajien ja hallitusten työskentelystä suhteessa toisiinsa. Ajankohtaista olisi myös tutkia, kuinka paljon yhdistystoiminnassa halutaan suoraa demokratiaa. Lisäksi olisi tärkeää tietää, millaista tietoutta hyvästä hallinnosta tarjotaan liikunta-alan eri asteiden koulutuksessa.

Lajiliittojen toiminnanjohtajilla oli ensinnäkin tarvetta tietää lisää hyvän hallinnon kriteereistä, niiden perusteluista ja vertailtavuudesta. Esitettiin, että Olympiakomitean rooli ohjeistuksessa, auditoinnissa ja itsearviointityökalujen tarjoamisessa voisi olla isompi, jotta jokainen lajiliitto ei pohtisi asioita erikseen. Esimerkiksi kaivattiin

yleisiä minimikriteerejä sekä kriteerejä asioiden jäsenistöön jalkauttamiselle. Lajiliittojen edustajia kiinnosti, mikä on heidän toimintansa vaikuttavuus ja kuinka voidaan luoda toimintakulttuuria seuratasolle mahdollisimman laajalle. Lajikulttuuriin vaikutetaan, mutta muutos koetaan hitaana ja tarvitaan jatkuvaa koulutusta ja viestintää. Pohdintaa herätti epätietoisuus omien toimien riittävydestä ja muutoksessa mukana pysymisestä. Todettiin myös, että rima hyvässä hallinnossa on noussut, mutta resurssit pysyneet samoina.

Aluejärjestön edustaja kertoi myös lakien tulkintaan liittyvistä tietotarpeista. Lakien muuttuessa olisi ihanteellista, jos kansalaistoimijoille viestittäisiin kootusti, mitä muutokset tulevat tarkoittamaan urheiluorganisaatioille. Seurat tarvitsivat tukea esimerkiksi työlainsäädäntöön, yhdenvertaisuuteen ja verotukseen liittyviin käytännön tulkintoihin. Seurakehittäjä käytti omia verkostojaan ratkaisuvaihtoehtojen selvittämiseksi ja teki niiden pohjalta omia valintoja. Urheilua yleisesti haastaa myös sukupuolten moninaisuuden huomiointi. Asia hämmentää seuroissa, ja ilmiön mitasuhteet ovat paisuneet. Viesti valtionhallinnon puolelta on ristiriitaista: asia tulisi huomioida, mutta esimerkiksi julkaisuissa on yhä jako kahteen sukupuoleen. Haastateltua pohdituttavat vapaaehtoisorganisaatioissa vastuunkantajiksi lupautuneiden päätöksentekijöiden kuormittuneisuus ja vastuun jakamisen keinot. Toinen pohdituttava teema on, mikä olisi hyvän hallinnon toteutumiseksi optimaalinen seuran koko vapaaehtoistoimintana ja milloin tarvitaan jo palkattu työntekijä.

Seurojen toiminnanjohtajien keskustelussa nousi ensin esiin Tähtiseura-auditointi, joka oli sisältänyt kattavasti tietoa hyvästä hallinnosta. Seuraavaksi todettiin seurojen hallituksilla olevan paljon puutteita tiedoissa, ja toiminnanjohtajan vastuulla on kouluttaa hallitusta. Tähän liittyen ongelmana on jatkuvuus ja tiedon jakaminen riittävän laajalle. Kokonaisuudet eivät saisi olla yhden henkilön takana, sillä silloin aktiivisen avainhenkilön pois jääminen voi tuottaa isoja ongelmia. Tieto tulisi dokumentoida ajoissa ja seuraväki pyrkiä pitämään aktiivisesti mukana antamalla vahvoja suosituksia velvollisuuksista. Talousasioihin liittyy tarve tietää lisää siitä, kuinka arvonlisäverovelvollisuus vaikuttaa yhdistystoimintaan. Keskustelussa pohdittiin lisäksi seuran sisäisen vuoropuhelun merkitystä: toiminnanjohtajan roolissa tärkeää on ihmisten kohtelemisen arvostavasti ja vuoropuhelun synnyttäminen, jotta seurassa toimiminen on motivoivaa.

Urheilijoiden edustajat puhuivat osittain samoista tietotarpeista ja osittain erityisistä urheilijoiden asemaan liittyvistä tarpeista. Haastattelussa olivat esillä lakiosaaamisen tarve sekä henkilökeskeisen osaamisen ongelma, joista puhuttiin muissakin ryhmissä. Lainsäädäntöön liittyen kaivattiin tietopakettia, josta selviäisi kootusti hyvän hallinnon lainsäädännön viitekehys ja normatiivinen puoli, kuten ohjeistus yhdistyslain puitteista sekä jääviyden määrittely. Hyvien käytäntöjen jakamiseen

liittyen ehdotettiin urheiluorganisaatioiden ristiriitatilanteiden ratkaisupankkia. Urheilijoiden asemasta kaivattiin tietoa. Kaivattiin esimerkiksi päivitettyä listaa urheilijoiden edustajista eri hallituksissa, tietoa edustajien valintaperusteista ja rooleista suhteessa lajiliittoihin sekä kansainvälistä vertailutietoa urheilijoiden sosiaaliturvasta Euroopassa. Tulisi hankkia käytännön toimijoilta tietoa siitä, miten urheilijan ääni todellisuudessa toteutuu. Tarpeen olisi myös Suomen urheilujärjestelmän sidosryhmäkartta, josta selviäisivät urheilujärjestöjen väliset suhteet ja rahavirrat. Rahoituspäätösten läpinäkyvyyteen liittyvänä tietotarpeena on tarkentaa, miten urheilija määritellään. Pohdittiin lisäksi, kuinka voisi lisätä urheilijoiden tietoutta urheilun rakenteista, kuten Olympiakomitean toiminnasta. Mielenpitemuutosta käytiin esimerkiksi urheilijan ammattitutkinnon mahdollisuudesta.

Opetus- ja kulttuuriministeriön edustajien keskustelussa pohdittiin ensinnäkin kansainvälistä ulottuvuutta. Puuttuu iso kuva ja vertailtavuutta, kuinka eri maissa kehitetään hyvää hallintoa urheilussa. Vertailua kaivataan, sillä suomalainen viitekehys ei ole välttämättä kaikkein paras. Toiseksi nähtiin, että urheilun toimijoiden olisi hyvä lisätä yhteistä keskustelua vastuullisuuskysymyksistä ja pohtia ratkaisuja yhdessä. Esimerkiksi Olympiakomitean vastuullisuusklinikoita pidettiin hyvänä toimintatapana.

Yhteenvetona voi todeta, että paljon tietotarpeita liittyy hyvän hallinnon normien tuntemiseen ja tulkintaan sekä niiden muutokseen. Verkostot vertaisiin ja keskusjärjestöihin ovat tärkeitä, sillä tapauksiin etsitään ja löydetään ratkaisuja omien verkostojen avulla. Toisaalta kuitenkin kaivataan yleisiä linjauksia ja ohjeiden koontia. Organisaatioiden toimintaympäristön muutokset tuottavat uusia tietotarpeita. Kaikissa ryhmissä tuotiin esiin myös tiedon jakamiseen liittyviä puutteita. Tiedon ja osaamisen keskittyminen harvoille henkilöille on ongelma, dokumentointia ja hyvien käytäntöjen jakamista tarvitsisi kehittää ja koulutuksen tarve on jatkuva. Tilannetta kuvaa hyvin myös Olympiakomitean edustajan havainto, että hyvän hallinnon teemoja on runsaasti (myös tutkimuskatsauksessa) ja niissä on jäsentymättömyyttä. Tarvitaan kokonaisymmärrys, jotta on mahdollista viedä hyvää hallintoa systemaattisesti eteenpäin. Ytimen eli yhdistyslain lisäksi on iso määrä oksia, kuten vastuullisuus, ja on epäselvyyttä siinä, mihin tulee keskittyä.

Haastatteluista saa kaikkiaan sen vaikutelman, että toimijat tiedostavat ongelma-kohtia omalla toimintakentällään ja pyrkivät kehittämään hallintoa sekä organisaatioissaan että urheilussa kokonaisuutena. Hyväksi yhteenvedoksi kentän tilanteesta ja tarpeista sopii Paralympiakomitean edustajan ajatus ketjusta. Toimijoiden eri tasoilla – kansainvälisestä kansalliseen, keskusjärjestöistä jäsenjärjestöihin ja järjestöistä seuroihin – tulisi olla osa katkeamatonta ketjua, jossa hyvä hallinto ymmärretään samalla tavalla, ei ole harmaita alueita ja kuljetaan valtion viranomaisen eli opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa samaan suuntaan.

## 4 Johtopäätökset

Tässä selvityksessä tarkasteltiin hyvää hallintoa urheilussa kansainvälisen tutkimuksen ja suomalaisten urheilun toimijoiden näkemysten pohjalta. Tavoitteena oli syventää ymmärrystä hyvän hallinnon ajankohtaisista kysymyksistä ja nostaa esiin keskeisiä tiedon tarpeita, jotta tutkimus voisi tukea hyvän hallinnon edellytyksiä urheilun eri tasoilla. Hankkeessa tehtiin ensiksi tutkimuskatsaus, jossa selvitettiin tutkimustietokannoista viimeisen vuosikymmenen ajan tutkimuksen kirjoja ja tutkimustarpeita. Toiseksi haastateltiin ryhmittäin 18:aa henkilöä, jotka toimivat urheilun parissa kansalaistoimintasektorilla ja valtionhallinnossa. Haastatteluissa käsiteltiin hyvän hallinnon käytäntöjä, määritelmää, kehitystarpeita ja tietotarpeita. Tässä luvussa hahmotetaan tilannekuvaa sekä suuntaviivoja tulevaan yhdistäen ja verratien havaintoja tutkimuskatsauksesta ja haastatteluista.

### 4.1 Hyvän hallinnon tutkimuksen ja käytäntöjen nykytila

Tutkimuskatsauksessa hyvää hallintoa tarkasteltiin 580 tutkimusartikkelin perusteella. Niissä hallitsevia teemoja olivat korruptio monissa muodoissaan, hyvän hallinnon suositukset, mittarit ja organisaatioiden arvioinnit, päätöksenteon läpinäkyvyys, tilivelvollisuus ja demokraattisuus sekä vastuullisuuteen kuuluvat teemat yhdenvertaisuus, sosiaalinen vastuullisuus ja ympäristövastuullisuus. Demokraattisuuden keskeisiä teemoja olivat hallitusten nimeäminen ja eri ryhmien edustus päätöksenteossa. Hyvää hallintoa on käsitelty myös legitimitetin ja luottamuksen näkökulmista sekä tarkasteltu urheilun sääntelyä, etenkin itsesääntelyn rajoja, rikkomusten ehkäisyn lainsäädännöllisiä keinoja ja hyvän hallinnon ohjausmekanismeja. Useimmat tutkimukset ovat kohdistuneet kansainvälisen ja kansallisen tason organisaatioihin, ja paikallistasoa on tutkittu huomattavasti vähemmän. Kirjallisuuden pohjalta lisää tutkimusta kaivattaisiin hyvän hallinnon käsitteiden määrittelystä ja käytöstä, indikaattoreista ja suosituksista, yhdenvertaisuuteen ja osallisuuteen liittyvistä käytännöistä ja prosesseista sekä ympäristövastuullisuudesta. Tulisi myös tarkastella kriittisesti tutkimusten lähtöoletuksia ja huomioida hyvän hallinnon kontekstisidonnaisuus ja prosessiluonne.



Haastatteluiden perusteella hyvän hallinnon määritelmä on yhteiskunnan tasolla laajentunut. Käytännössä keskeisimmät sisällöt ja tavoitteet vaihtelevat hiukan toimijatyypeittäin. Keskeistä oli läpinäkyvyyden ja demokraattisuuden tavoittelu. Osassa ryhmiä korostui lähtökohtana lainsäädäntö, osassa keskustelu lähti enemmän organisaatioiden omista toimintaperiaatteista ja niiden asettamisesta demokraattisesti. Lakien tulkittamiseen ja lainsäädännön muutoksiin liittyi myös tietotarpeita. Jotta normeja noudatettaisiin ja muutoksissa pysyttäisiin mukana, tarvitaan jatkuvaa asioiden selvittämistä sekä päättäjien ja toimihenkilöiden kouluttamista. Yhtäältä kaivataan ohjeita ja linjauksia, mutta toisaalta moniin hyvän hallinnon kysymyksiin ei ole yleistä ratkaisua. Neuvonnan ja verkostojen merkitys oli esillä kaikissa haastatteluissa. Tärkeä osa hyvää hallintoa on vuorovaikutus organisaation henkilöstön kesken ja jäsenten kanssa. Viestintään ja tiedonhallintaan liittyi myös monia kehitystarpeita, kuten toimintatapojen ja hyvien käytäntöjen jakaminen ja seurojen jäsenten osallisuuden lisääminen. Ongelmia oli havaittu myös hallitustyöskentelyssä, päätöksenteon prosesseissa ja päätöksenteon kriteerien dokumentoinnissa. Kehitystarpeista suuri osa liittyy vapaaehtois pohjalta toimimiseen. Se yhdistyi esimerkiksi vallan, tiedon ja osaamisen keskittymiseen, sääntelyn vaikeuksiin sekä päättäjien vaihtuvuuden puutteesta johtuvaan uudistumisen hitauteen. Osassa haastatteluista keskusteltiin myös lasten kuulemisesta ja ihmisoi-keussopimusten huomioinnista. Hyvän hallinnon työkaluja, kuten mittareita, suosituksia ja arviointikriteerejä, kaipasi osa haastatteluista. Haastatteluissa siis esitettiin paljon hyvän hallinnon kehitys- ja tietotarpeita, mutta niissä myös kerrottiin jatkuvasta asioiden kehittämistä organisaation arjessa ja verkostoissa.

Haastatteluiden ja tutkimuskatsauksen havainnot vastaavat toisiaan monilta osin. Hyvän hallinnon määrittelyn tarve tuli esiin sekä tutkimuksissa että haastatteluissa. Kriteerien ja suositusten kehittämisen tarve todettiin myös molemmissa. Tosin haastatteluissa korostui erityisesti tarve hallita lainsäädännön kehys. Demokraattisuus ja läpinäkyvyys ovat sekä keskeisiä tutkimusaiheita että käytännön toiminnassa keskeisiä periaatteita ja kehittämiskohteita. Hyvän hallinnon mukaisen päätöksenteon turvaaminen eri toimijatasoilla yleensäkin on ajankohtainen asia. Tutkimuskirjallisuudesta havaittiin tarve paneutua esimerkiksi lasten ja nuorten sekä urheilijoiden äänen kuulemiseen, ja tämä tarve toistui haastatteluaineistossa. Lisäksi kulttuurien ja ihmisten moninaisuus oli esillä molemmissa aineistoissa. Haastatteluissa käsiteltiin tarvetta kehittää viestintää ja huomioida erot arvolähtökohdissa, motiiveissa ja toimintatavoissa. Tutkimuksen puolella asia ilmaistiin siten, että hyvää hallintoa tulee tutkia kontekstisidonnaisena ilmiönä ja huomioiden ihmisen toiminnan erilaiset lähtökohdat.

Osin haastatteluista ja tutkimuskirjallisuudesta saa kuitenkin erilaisen kuvan siitä, mitkä hyvän hallinnon teemat ovat keskeisiä ja ajankohtaisia. Vastuullisuuden teemat saivat huomattavasti pienemmän osan suomalaisen kansalaistoimintasektorin haastatteluissa kuin kansainvälisessä tutkimuskatsauksessa. Puolentoista tunnin haastatteluissa ehdittiin käydä läpi haastatelluille keskeisimpiä asioita, ja vastuullisuuden teemat jäivät sivuosaan. Yhdenvertaisuutta käsiteltiin jonkin verran, esimerkiksi lasten kuulemiseen, ihmisoikeuksiin ja urheilun inklusioon liittyen. Ympäristö- ja sosiaalisen vastuullisuuden teemat taas jäivät haastatteluissa lähes kokonaan käsittelemättä. Tietotarpeita ympäristöasioihin liittyen ei esitetty, vaikka kirjallisuuden perusteella tarvittaisiin pikaisesti ympäristövastuullisuutta tukevaa tutkimusta. Haastatteluiden perusteella vastuullisuus mahdollisesti jää sivuosaan vapaaehtoisessa kansalaistoiminnassa, jossa toiminnan ydin on urheilutoiminta ja resurssit muuhun ovat niukat. Tutkimuksessa taas vapaaehtoisuus ei näkynyt kehyksenä siten kuin se käytännössä kehystää organisaatioiden toimintaa. Tutkimuksessa näkyvät vahvemmin laajemmat yhteiskunnalliset teemat, niiden itseisarvo ja edistämisen tarve. Sosiaalinen vastuullisuus, kuten yritysten yhteiskuntavastuu, ei noussut esiin haastatteluissa. Tämä voi johtua osittain siitä, että urheiluyritysten edustajia ei ollut mukana.

Lisäksi haastatteluissa keskeinen teema oli toimijoiden verkostojen ja toimijoiden välisen viestinnän merkitys, mutta tämä asia ei noussut esiin tutkimuksen pääteemoissa ja -kohteissa. Esimerkiksi neuvonta ja ohjaus, suhteet jäsenistöön ja viestinnän prosessit olivat tärkeitä kehittämiskohteita ja arjen hyvää hallintoa edistävää toimintaa. Ne liittyivät esimerkiksi lainsäädännön noudattamiseen ja demokraattisuuteen. Haastatteluiden pohjalta hyvän hallinnon prosesseihin kuuluvat tapauskohtaiset tulkinnat, joita pohditaan myös omien verkostojen avulla, mutta toisaalta kaivataan yleisiä linjauksia ja ohjeiden koontia. Tutkimuskatsauksessa taas huomio ei kohdistunut tämänkaltaisiin prosesseihin. Lisäksi aineistojen välillä oli se huomattava ero, että korruptio korostuu kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa mutta ei suomalaisten organisaatioiden puheesta hyvästä hallinnosta. Kansallisella ja paikallisella tasolla ongelmia liittyi esimerkiksi edunvalvontaan, rahoituspäätösten läpinäkyvyyteen ja vastuunottoon epäkohtia havaittaessa, kun taas kansainvälisissä organisaatioissa toimittaessa oli havaittu räikeitäkin sääntörikkaita.

Kaikkiaan sekä tutkimuskatsaus että haastattelut osoittavat, että hyvä hallinto on urheiluorganisaatioissa kehittyvä ja muuttuva alue. Siitä kertovat paitsi lukuisat kehitys- ja tietotarpeet myös erot organisaatioiden välillä ja kiinnostus vastaavien organisaatioiden käytäntöihin haastattelutilanteessa. Suomalaiset toimijat tiedostavat ongelmakohtia omalla toimintakentällään, ja heillä on halua edistää hyvää hallintoa sekä organisaatioissaan että urheilussa kokonaisuutena. Vaikutelma on, että tämän hetken tutkimus ei täysin vastaa käytännön toiminnan todellisuutta ja

tarpeita. Hyvä hallinto jäsentyy hiukan eri lailla eri toimijoilla, ja tutkimuksessa tulee lähtökohtaisesti huomioida toimintakenttä kokonaisuudessaan. Organisaatioiden toimintaympäristön muutokset tuottavat uusia tietotarpeita.

## 4.2 Suuntaviivoja tulevaan

Tulosten pohjalta voi tehdä huomioita ajankohtaisista keskustelun ja pohdinnan paikoista. Millaisiin seikkoihin suomalaisten urheilun toimijoiden olisi hyvä kiinnittää jatkossa huomiota hyvän hallinnon toteutumiseksi ja kehittämiseksi? Miten tieteellinen tutkimus voisi osaltaan tukea urheilun hyvään hallintoon liittyvää käytännön päätöksentekoa?

Ensiksi, ajankohtaisia kysymyksiä liittyy hyvän hallinnon määrittelyyn. Laajemmin katsoen määrittely liittyy keskusteluun urheilun autonomiasta ja siitä, mitä erilaisilta kansalaistoimijoilta on kohtuullista edellyttää. Hyvän hallinnon käytännöt, prosessit, resurssit ja ongelmat vaihtelevat jonkin verran sen mukaan, millainen toimija ja toimintaympäristö on kyseessä. Yhtäältä vaikuttaa siltä, että kaivataan tarkempia suosituksia ja kriteereitä, joissa linjataan, mitä hyvä hallinto sisältää ja mihin tulisi keskittyä. Toisaalta moniin kysymyksiin ei ole yleispätevää ratkaisua, eivätkä yleiset määritelmät ja suositukset välttämättä istu toimijoiden arkeen. Etenkin urheiluseurojen todellisuutta on syytä tutkia, sillä kansainvälinen tutkimustieto koskettaa vain osin suomalaisten paikallistason toimijoiden tilanteita. Myös tutkimuskirjallisuudessa suositellaan, että hyvän hallinnon periaatteita tulee kehittää ja tutkia erilaisissa konteksteissa, kuten juuri paikallisella tasolla (esim. Parent ym., 2022). Lisäksi tutkimukset periaatteiden ja mittareiden käytön vaikutuksista osoittavat, että yleiset periaatteet ja mittarit eivät yksioikoisesti edistä hyvää hallintoa, vaan niillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia (esim. De Waegeneer & Willem, 2019; Fahlén, 2017; Geeraert, 2022b). Tutkimuksissa olisi hyvä arvioida myös suositusten omaksumista. Järjestöt neuvovat ja voivat pyrkiä sitouttamaan jäseniään hyvään hallintoon, mutta esimerkiksi lajiliitoilta puuttuu tietoa siitä, kuinka jalkauttamisessa seuroihin on onnistuttu. Asia ei vaikuta olennaisesti muuttuneen vuoden 2016 selvityksen jälkeen (ks. Ojajarvi & Valtonen, 2016). Järjestöille ja seuroille kuuluu päätösvalta omiin linjauksiinsa, ja vapaaehtoistoiminnan ohjaaminen ylhäältä päin on vaikeaa. Yhden ja saman ”hyvän hallinnon” mittaamisen sijasta tavoitteeksi voikin nähdä myös ohjaamisen kohti jokaisen organisaation ”parempaa hallintoa” (Chappelet, 2018).

Toinen tärkeä kokonaisuus on lainsäädäntö ja sen tulkitseminen urheilun hallinnossa. Myös tähän teemaan liittyy kysymys siitä, kuinka pitkälle ja missä voidaan tehdä urheilun kansalaistoimintaa koskevia linjauksia. Lainsäädännön muutokset ja lakien tulkinta yhdistystoiminnassa aiheuttavat päänvaivaa urheiluorganisaatioissa,

neuvontaa tarvitaan, ja ratkaisuja pohdittaessa hyödynnetään omia verkostoja. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että moni toivoisi laajempaa yhteistyötä toiminnan oikeudellisten vaikutusten etukäteen arvioinnissa. Lisäksi vaikuttaa puuttuvan selkeyttä siitä, mikä taho linjaa lakeihin liittyen ja kuinka ongelmatapauksissa toimitaan. Lakien valmisteluprosessin tarkastelu yhdistystoiminnan näkökulmasta vaikuttaa oleelliselta. Oleellinen kysymys on myös, kuinka urheilujärjestöt pystyvät vastaamaan lainsäädäntöön liittyviin tarpeisiin. Voidaan esimerkiksi pohtia, tulisiko julkisen vallan ohjata lainsäädäntöön liittyvää resurssia kolmannelle sektorille vai kolmannen sektorin ohjata lisää omia resurssejaan tälle hallinnon osa-alueelle, esimerkiksi verkostojen kehittämiseen.

Kolmanneksi, keskeisiä kehityskohteita liittyy osaamiseen ja tiedon välittymiseen. Vapaaehtoistoimijoiden osaamisalueet ja tietoisuus hyvästä hallinnosta vaihtelevat, ja uusien toimijoiden jatkuvat koulutukset ovat tarpeen. Toimijoille on välityttävä ymmärrys sekä lainsäädännön kehyksestä että organisaation omista säännöistä ja toimintakulttuurista. Vaikuttaa siltä, että ruohonjuuritasolla on vaihtelevasti pystytty dokumentoimaan työnkuvia, toimintakulttuuria ja hyviä käytäntöjä. Tiedon välittämisen tarvetta lisäävät myös kansalaisten puutteelliset perustiedot yhdistystoiminnan periaatteista; usein eri sektoreiden periaatteita sekoitetaan ja yhdistystoimijan velvollisuuksia ei välttämättä tunneta. Hyvän hallinnon määritelmän ja toimintaympäristön muutokset tuovat luonnollisesti uusia koulutustarpeita. Nämä voivat liittyä esimerkiksi demokraattisuuteen ja vastuullisuuteen. Eri maiden tutkimuksissa on havaittu, että urheilutoimijoilta puuttuu tietoa lapsen oikeuksista (Eliasson, 2017), ihmisoikeuksista ja syrjinnänvastaisuudesta (Gurgis ym., 2022) sekä ympäristövastuullisuudesta (Cury ym., 2023). Tutkimustietoa on myös, että pelkkä tietous ei riitä, vaan lisäksi tarvitaan tukea linjausten toteuttamiseen käytännössä (esim. Eliasson ym., 2017; Todaro ym., 2023).

Neljäs keskeinen teema on demokraattisuuden prosessien vahvistaminen. Tämän selvityksen aineistojen perusteella on tärkeää kiinnittää huomiota esimerkiksi urheilijoiden ja lasten kuulemiseen sekä päättäjien moninaisuuteen yleisestikin. On hyvä tarkastella demokraattisuutta kaikilla tasoilla, harrastamista koskevista päätöksistä keskusjärjestöjen päätöksentekoon asti. Urheilijoiden asemaa päätöksenteossa voi tutkia kiinnittäen huomiota sekä virallisiin että epävirallisiin suhteisiin toimijoiden välillä (ks. Seltsmann, 2021). Epäviralliset vaikutuskanavat ovat korostuneet esimerkiksi lajiliittojen asioissa, ja virallisten rakenteiden ja käytäntöjen kehittäminen tukisi urheilijoiden äänen kuulumista (Lämsä ym., 2021). Lapsen oikeuksien toimeenpanon osalta on suositeltu, että vapaaehtoistoimijoiden tueksi tarjottaisiin ammatitiosaamista ja että kunkin toimijan vastuut erilaisista linjauksista selvennettäisiin (Eliasson ym., 2017). Sukupuolten tasa-arvoa on naisten osalta pystytty parantamaan johto- ja päätöksentekotehtävissä joillakin tasoilla (Lehtonen ym., 2022).

Tehtävää kuitenkin vaikeuttaa yhteiskunnan instituutioihin juurtunut epätasa-arvo; muutoksia tarvittaisiin siis muillakin kuin urheilun areenoilla (Mikkonen, 2023a, 102–104). Tärkeisiin kysymyksiin kuuluu, kuinka voitaisiin lisätä tasa-arvoa päätöksenteossa myös muiden sukupuolten, iän, sosioekonomisen ja etnisen taustan, vammaisuuden sekä alueellisuuden näkökulmasta. Esimerkiksi harrastuskustannusten ja ympäristövaikutusten vuoksi on yhä tärkeämpää, että urheilua koskevat päätökset tehtäisiin laajasti moninaiset näkökulmat ja vaikutukset huomioiden. Vallan keskittymisen ja vaihtuvuuden puutteen vuoksi vaikuttaisi tärkeältä tarkastella prosesseja, kuinka esimerkiksi seurojen jäseniä osallistetaan ja saisi paremmin osallistettua (ks. myös Ojajärvi & Valtonen, 2016, 40–42). Urheiluorganisaatioissa on halua lisätä moninaisuutta ja vaihtuvuutta päätöksenteossa, ja on hyvä pohtia, kuinka tätä pyrkimystä voidaan tukea tutkimuksin, koulutuksin ja linjauksin.

Viidenneksi, on tärkeää edesauttaa hyvää hallintoa koskevaa keskustelua ja toimintatapojen tarkastelua niin organisaatioiden sisällä kuin kansallisellakin tasolla. Aineiston perusteella olisi hyvä lisätä avointa keskustelua monista epäkohdista ja kehittämistarpeista. Vaikuttaa siltä, että toimintaa kehitetään jatkuvasti, resurssien puitteissa. Muutokselle on kuitenkin jarruja, ja havaittuja epäkohtia on joskus vaikeaa tuoda esiin. Kaikkiaan hyvän hallinnon prosesseissa tarvitaan dialogisuutta, jotta asioiden valmistelussa voidaan huomioida eri näkökulmat ja arvolähtökohdat. Keskustelua tarvitaan myös siksi, että moniin hyvään hallintoon liittyviin asioihin ei ole yhtä oikeaa ratkaisua, vaan asiat vaativat yhteistä pohdintaa ja tulkintaa.

Hyvä hallinto on kehittyvä alue niin kansainvälisessä tutkimuksessa kuin suomalaisissa urheiluorganisaatioissakin. Ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset lisäävät tarvetta tarkastella tavoitteita ja toimintatapoja yhä uudestaan. Siksi tarvitaan jatkuvaa keskustelua ja kriittistä tarkastelua. Tutkijoiden on tärkeää osallistua tähän keskusteluun, jotta tutkimusta voidaan suunnata suomalaisille urheiluorganisaatioille käytännössä merkityksellisiin teemoihin ja yhdessä pohtia tiedon soveltamista käytäntöön. Hyvän hallinnon laajalla aihealueella keskustelu on tärkeää myös tieteenalojen välillä. Tämä selvitystyö toimi osaltaan aloituspisteenä monitieteisen tutkijaverkoston työlle, jonka tavoitteena on tukea käytännön hyvää hallintoa urheilussa.

## LÄHTEET

- Adams, A. (2014). Social capital, network governance and the strategic delivery of grassroots sport in England. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(5), 550–574. <https://doi.org/10.1177/1012690212462833>
- Adriaanse, J. (2016). Gender Diversity in the Governance of Sport Associations: The Sydney Scoreboard Global Index of Participation. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 149–160. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2550-3>
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport Management Review*, 16(4), 498–513. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.01.006>
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485–497. <https://doi.org/10.1123/jism.2013-0108>
- Ahn, N., & Cunningham, G. (2020). Standing on a glass cliff?: A case study of FIFA's gender initiatives. *Managing Sport and Leisure*, 25(1–2), 114–137. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1727357>
- Ahonen, A., & Persson, H. T. R. (2020). Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility in Team Sport Clubs. *Teoksessa V. Ratten (toim.), Sport Entrepreneurship and Public Policy: Building a New Approach to Policy-making for Sport*. Cham: Springer, 7–21. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29458-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29458-8_2)
- Aine, A., Muhonen, J., & Toivonen, V. (2022). Children's right to play sports in a safe and healthy environment. *The International Sports Law Journal*, 22(2), 93–104. <https://doi.org/10.1007/s40318-022-00217-2>
- Alsarve, D. (2022). Achieving gender equity: Barriers and possibilities at board level in Swedish sport. *European Sport Management Quarterly*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2112256>
- Anagnostopoulos, C., & Winand, M. (2019). The board–executive relationship in team sport charitable foundations: Unpacking trust building through 'exchange currencies'. *Teoksessa Research Handbook on Sport Governance*. Edward Elgar Publishing Ltd, 236–255. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00023>
- Anastasiadis, S., & Spence, L. J. (2020). An Olympic-sized Challenge: Effect of Organizational Pathology on Maintaining and Repairing Organizational Legitimacy in Sports Governing Bodies. *British Journal of Management*, 31(1), 24–41. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12345>

- Antonopoulos, G. A. (2015). 'Eyes on the ball, head on the game (...and hands in the honey pot)': An introduction to the special issue on 'sports, corruption and organized crime'. *Trends in Organized Crime*, 18(3), 169–175. <https://doi.org/10.1007/s12117-015-9245-0>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Baxter, H., Kappelides, P., & Hoye, R. (2023). Female volunteer community sport officials: A scoping review and research agenda. *European Sport Management Quarterly*, 23(2), 429–446. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1877322>
- Bayle, E. (2016). Olympic social responsibility: A challenge for the future. *Sport in Society*, 19(6), 752–766. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1108646>
- Becker, R. (2013). World cup 2026 now accepting bribes: A fundamental transformation of FIFA's world cup bid process. *International Sports Law Journal*, 13(1–2), 132–147.
- Beissel, A., Postlethwaite, V., Grainger, A., & Brice, J. E. (2023). FIFA 2.0, FIFA Women's Football Strategy, and the bid process for the 2023 FIFA Women's World Cup: A new hope. *Teoksessa The 2023 FIFA Women's World Cup: Politics, Representation, and Management*. Taylor and Francis, 85–99. <https://doi.org/10.4324/9781003379201-8>
- Beissel, A. S., & Ternes, N. (2022). The Empire Strikes Back: FIFA 2.0, Global Peacemaking, and the 2026 FIFA Men's World Cup. *Journal of Global Sport Management*. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2116589>
- Booth, J. (2022). Authentic leadership and everyday leadership as a model for gender equity in sport governance and leadership. *Teoksessa Gender Equity in UK Sport Leadership and Governance*. Emerald Group Publishing Ltd., 169–196. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-206-220221011>
- Bouttet, F. (2016). Inclusion as a norm. Multi-scalar influences on the recognition of people with disabilities in French national sports organizations. *Loisir et Societe*, 39(2), 274–289. <https://doi.org/10.1080/07053436.2016.1198590>
- Boya, K. S. (2016). Governance and social responsibility perceptions of the SAFA affiliated football clubs executives. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 12(1CONT1), 75–83. <https://doi.org/10.22495/cbv12i1c1art1>
- Brackenridge, C. H., & Rhind, D. (2014). Child Protection in Sport: Reflections on Thirty Years of Science and Activism. *Social Sciences*, 3(3), 326–340. <https://doi.org/10.3390/socsci3030326>
- Bradbury, S. (2013). Institutional racism, whiteness and the under-representation of minorities in leadership positions in football in Europe. *Soccer and Society*, 14(3), 296–314.

- Bragg, T. (2016). Sports governance reform: Analysis of FIFA's review process and the response to the threat of corruption and reforms. *Company and Securities Law Journal*, 34(6), 455–482.
- Breitbarth, T., McCullough, B. P., Collins, A., Gerke, A., & Herold, D. M. (2023). Environmental matters in sport: Sustainable research in the academy. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 5–12. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2159482>
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & Van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance (Bingley)*, 15(2), 254–273. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025>
- Breitbarth, T., Walzel, S., & van Eekeren, F. (2019). 'European-ness' in social responsibility and sport management research: Anchors and avenues. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1566931>
- Bunds, K., & Casper, J. (2018). Sport, Physical Culture, and the Environment: An Introduction. *Sociology of Sport Journal*, 35(1), 1–7. <https://doi.org/10.1123/ssj.2018-0007>
- Byers, T., Hayday, E., & Pappous, A. (Sakis). (2020). A new conceptualization of mega sports event legacy delivery: Wicked problems and critical realist solution. *Sport Management Review*, 23(2), 171–182. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.04.001>
- Byrne, S., & Lee Ludvigsen, J. A. (2023). Sport mega-event governance and human rights: The 'Ruggie Principles', responsibility and directions. *Leisure Studies*, 42(2), 156–171. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094998>
- Cabello-Manrique, D., & Puga-González, E. (2021). A review of the level of good governance in international sport federations. *Journal of Human Sport and Exercise*, 18(1), 180–193. <https://doi.org/10.14198/JHSE.2023.181.15>
- Caprais, A., Sabatier, F., & Rubi, S. (2020). Electoral competition and gender quotas: Dearth of female applicants or structural resistance? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 349–364. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1782966>
- Carmi, U., & Levy, M. (2020). Corruption among sport officials in early Israeli football. *Israel Affairs*, 26(4), 589–609.
- Cattaneo, A. (2018). Social Dialogue and the regulatory power of governing bodies. *International Sports Law Journal*, 17(3–4), 119–127. <https://doi.org/10.1007/s40318-018-0122-2>
- Chappelet, J.-L. (2015). The Olympic fight against match-fixing. *Sport in Society*, 18(10), 1260–1272.
- Chappelet, J.-L. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21(5), 724–734. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>



- Chappelet, J.-L. (2020). The unstoppable rise of athlete power in the Olympic system. *Sport in Society*, 23(5), 795–809. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1748817>
- Chappelet, J.-L., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. *Teoksessa Research Handbook on Sport Governance*. Edward Elgar Publishing Ltd., 10–28. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00008>
- Chappelet, J.-L., & van Luijk, N. (2018). The institutional governance of global hybrid bodies: The case of the world anti-doping agency. *Teoksessa Studies in Public and Non-Profit Governance*. Emerald Group Publishing Ltd., 167–191. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020180000007005>
- Chatzigianni, E., & Mallen, C. (2023). Exploring Congruence in Global Sport Governance between Environmental Policy and Practice. *Sustainability*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021462>
- Čingiene, V., Laskiene, S., & Raipa, A. (2015). Implementation of good governance principles: A case of Lithuanian strategic sport federations. *Public Policy and Administration*, 14(4), 501–514. <https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-4-01>
- Clarkson, B. G., Parry, K. D., Culvin, A., & Pope, S. (2022). An institutional analysis of gender (in)equalities, COVID-19 and governance of elite women's football in Australia, England and the USA. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(4), 459–478. <https://doi.org/10.1108/SBM-01-2021-0004>
- Clausen, J., Bayle, E., Giauque, D., Ruoranen, K., Lang, G., Schlesinger, T., Klenk, C., & Nagel, S. (2018). International sport federations' commercialisation: A qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 18(3), 373–392.
- Clayton-Hathway, K. (2022). Governance and leadership in british horseracing: A gender perspective. *Teoksessa Gender Equity in UK Sport Leadership and Governance*. Emerald Group Publishing Ltd., 153–178. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-206-220221010>
- Coleman, D. L. (2020). The Olympic Movement in International Law. *AJIL Unbound*, 385–390. <https://doi.org/10.1017/aju.2020.75>
- Cooper, J. (2023). Protecting human rights in sport: Is the Court of Arbitration for Sport up to the task? A review of the decision in Semenya v IAAF. *International Sports Law Journal*. <https://doi.org/10.1007/s40318-023-00239-4>
- Cordero, J. M. (2023). The case against the criminalization of doping. *The International Sports Law Journal*, 23(1), 64–84. <https://doi.org/10.1007/s40318-022-00223-4>
- Cunningham, G. B., & Nite, C. (2020). LGBT Diversity and Inclusion, Community Characteristics, and Success. *Journal of Sport Management*, 34(6), 533–541. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0338>
- Cury, R., Kennelly, M., & Howes, M. (2023). Environmental sustainability in sport: A systematic literature review. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 13–37. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511>

- Daddi, T., Rizzi, F., Pretner, G., Todaro, N., Annunziata, E., Frey, M., & Iraldo, F. (2021). Environmental management of sport events: A focus on European professional football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(2), 208–232. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2020-0046>
- Dawbin, T., Sam, M., & Stenling, C. (2021). National sport organisation responses to independent reviews. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(1), 29–43. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1877168>
- De Bosscher, V., & Sotiriadou, P. (2019). The governance of the board of national governing bodies in high performance sport. *Teoksessa Research Handbook on Sport Governance*. Edward Elgar Publishing Ltd., 412–425. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00036>
- De Dycker, S. (2019). Good governance in Sport: Comparative law aspects. *International Sports Law Journal*, 19(1–2), 116–128.
- De Waegeneer, E., & Willem, A. (2019). Embedding good governance principles in sport governing bodies through a code of ethics: Opportunities, pitfalls and good practices. *Teoksessa Research Handbook on Sport Governance*. Edward Elgar Publishing Ltd., 102–117. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00013>
- Denison, E., Bevan, N., & Jeanes, R. (2021). Reviewing evidence of LGBTQ+ discrimination and exclusion in sport. *Sport Management Review*, 24(3), 389–409. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.09.003>
- Devine, C. (2022). Female Olympians' voices: Female sports categories and International Olympic Committee transgender guidelines. *International Review for the Sociology of Sport*, 57(3), 335–361. <https://doi.org/10.1177/10126902211021559>
- Di Marco, A. (2019). The internal governance of sporting organisations: International convergences on an idea of democracy. *International Sports Law Journal*, 19(3–4), 171–183. <https://doi.org/10.1007/s40318-019-00144-9>
- Di Marco, A. (2020). Conflicts of Interest in Sport: A Comparative Analysis of International and European Remedies. *European Journal of Comparative Law and Governance*, 7(2), 201–224. <https://doi.org/10.1163/22134514-bja10001>
- Di Palma, D., Raiola, G., & Tafuri, D. (2016). Disability and sport management: A systematic review of the literature. *Journal of Physical Education and Sport*, 16(3), 785–793. <https://doi.org/10.7752/jpes.2016.03125>
- Digennaro, S., Lowther, M., & Borgogni, A. (2015). The SATSport framework for effective governance in grassroots sports organisations. *Public Policy and Administration*, 14(4), 515–528. <https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-4-02>
- Dikic, N., McNamee, M., Gunter, H., Markovic, S., & Vajgic, B. (2013). Sports physicians, ethics and antidoping governance: Between assistance and negligence. *British Journal of Sports Medicine*, 47(11), 701–704. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2012-091838>

- Donnelly, P. (2015). What if the players controlled the game? Dealing with the consequences of the crisis of governance in sports. *European Journal for Sport and Society*, 12(1), 11–30. <https://doi.org/10.1080/16138171.2015.11687954>
- Donnelly, P., Kerr, G., & Kidd, B. (2022). Contesting the autonomy of sport to realize the right to safe sport: A Canadian case study. *The International Sports Law Journal*, 22(2), 165–170. <https://doi.org/10.1007/s40318-022-00225-2>
- Douvis, J., & Kyriakis, V. (2022). Corporate Social Responsibility, Governance, and Sport Marketing: An International Review. *Teoksessa Corporate Social Responsibility and Governance: Stakeholders, Management and Organizational Performance in the European Union*. Taylor and Francis, 224–249. <https://doi.org/10.4324/9781003152750-15>
- Dowling, M., & Harris, S. (2022). Apples and oranges? Establishing equivalence in comparative sport policy research. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(2), 191–206.
- Dowling, M., Leopkey, B., Inoue, Y., Berg, B. K., & Smith, L. (2020). Scoping reviews and structured research synthesis in sport: Methods, protocol and lessons learnt. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(4), 765–774. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1817126>
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
- Drakou, A., Sotiriadou, P., & Gargalianos, D. (2022). Gender Participation in Decision Making Positions of Sport Federations. *Teoksessa The Routledge Handbook of Gender Politics in Sport and Physical Activity*. Taylor and Francis, 323–333. <https://doi.org/10.4324/9781003093862-34>
- Dunbar, N., & Middleton, T. (2022). UEFA'S financial fair play regulations: A good example of best practice governance by a sporting body? *International Sports Law Journal*, 22(4), 272–287.
- Duval, A. (2016). Getting to the games: The Olympic selection drama(s) at the court of arbitration for sport. *International Sports Law Journal*, 16(1–2), 52–66. <https://doi.org/10.1007/s40318-016-0089-9>
- Efverström, A., Ahmadi, N., Hoff, D., & Bäckström, Å. (2016). Anti-doping and legitimacy: An international survey of elite athletes' perceptions. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(3), 491–514. <https://doi.org/10.1080/19406940.2016.1170716>
- Eime, R., Charity, M., Foley, B. C., Fowlie, J., & Reece, L. J. (2021). Gender inclusive sporting environments: The proportion of women in non-player roles over recent years. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13102-021-00290-4>

- Eliasson, I. (2017). The gap between formalised children's rights and children's real lives in sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 52(4), 470–496. <https://doi.org/10.1177/1012690215608516>
- Eliasson, I., Karp, S., & Wickman, K. (2017). Developing sports with a children's rights perspective? Intentions, methods, and priorities of development projects in local Swedish sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, 14(3), 244–264. <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1349056>
- Erickson, K., Patterson, L. B., & Backhouse, S. H. (2019). "The process isn't a case of report it and stop": Athletes' lived experience of whistleblowing on doping in sport. *Sport Management Review*, 22(5), 724–735. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.12.001>
- European Parliament. (2017). Good governance in sport. European Parliamentary Research Service. Briefing. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595904/EPRS\\_BRI\(2017\)595904\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/595904/EPRS_BRI(2017)595904_EN.pdf). Viitattu 13.11.2023.
- Evans, A. B., & Pfister, G. U. (2021). Women in sports leadership: A systematic narrative review. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(3), 317–342. <https://doi.org/10.1177/1012690220911842>
- Fahlén, J. (2017). The trust–mistrust dynamic in the public governance of sport: Exploring the legitimacy of performance measurement systems through end-users' perceptions. *International Journal of Sport Policy*, 9(4), 707–722. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1348965>
- Fahrner, M. (2023). Conditions and mechanisms of trust within boards of voluntary sport governing bodies. *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2247652>
- Fahrner, M., & Harris, S. (2021). Trust within sport NGB boards: Association with board structure and board member characteristics. *European Sport Management Quarterly*, 21(4), 524–543.
- Finnegan, L., McArdle, J., Littlewood, M., & Richardson, D. (2018). Somewhat united: Primary stakeholder perspectives of the governance of schoolboy football in Ireland. *Managing Sport and Leisure*, 23(1–2), 48–69. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1513342>
- Freeburn, L. (2019). Sport Australia's Governance Principles for National Sporting Organisations: The Triumph of Managerialism over Accountability and Representation in Australian Sport. *Company and Securities Law Journal*, 37(3), 181–199.
- Gammelsæter, H., & Loland, S. (2023). Code Red for Elite Sport. A critique of sustainability in elite sport and a tentative reform programme. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 104–124. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2096661>
- Gammelsæter, H., & Senaux, B. (2013). The governance of the game: A review of the research on football's governance. *Teoksessa Handbook of Research on Sport and Business*. Edward Elgar Publishing Ltd., 142–160. <https://doi.org/10.4337/9781781005866.00015>

- Gardiner, S., Parry, J., & Robinson, S. (2017). Integrity and the corruption debate in sport: Where is the integrity? *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 6–23. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1259246>
- Gardner, A., Love, A., & Waller, S. (2023). How do elite sport organizations frame diversity and inclusion? A critical race analysis. *Sport Management Review*, 26(3), 339–360. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2062975>
- Gaston, L., Blundell, M., & Fletcher, T. (2020). Gender diversity in sport leadership: An investigation of United States of America National Governing Bodies of Sport. *Managing Sport and Leisure*, 25(6), 402–417. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1719189>
- Geeraert, A. (2014). New EU governance modes in professional sport: Enhancing throughput legitimacy. *Journal of Contemporary European Research*, 10(3), 302–321.
- Geeraert, A. (2015). Sports governance observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance. *Play the Game*. [https://www.playthegame.org/media/jhpcm2ng/sgo\\_report\\_editjune2020.pdf](https://www.playthegame.org/media/jhpcm2ng/sgo_report_editjune2020.pdf). Viitattu 15.1.2024.
- Geeraert, A. (2016). It's Not That Easy Being Green. *Journal of Sport & Social Issues*, 40(1), 62–81.
- Geeraert, A. (2019a). Measuring governance: The Sports Governance Observer. *Teoksessa Research Handbook on Sport Governance*. Edward Elgar Publishing Ltd., 29–52. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00009>
- Geeraert, A. (2019b). The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations' compliance with good governance standards. *European Sport Management Quarterly*, 19(4), 520–538.
- Geeraert, A. (2022a). Introduction: The need for critical reflection on good governance in sport. *Teoksessa A. Geeraert & F. van Eekeren (toim.), Good Governance in Sport: Critical Reflections*. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis, 1–12. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- Geeraert, A. (2022b). A rational choice perspective on good governance in sport: The necessity of rules of the game. *Teoksessa A. Geeraert & F. van Eekeren (toim.), Good Governance in Sport: Critical Reflections*. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis, 15–29. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306.
- Geeraert, A., & Drieskens, E. (2015). The EU controls FIFA and UEFA: A principal–agent perspective. *Journal of European Public Policy*, 22(10), 1448–1466. <https://doi.org/10.1080/13501763.2015.1022206>
- Geeraert, A., & Drieskens, E. (2017). Normative Market Europe: The EU as a force for good in international sports governance? *Journal of European Integration*, 39(1), 79–94.

- Ghadami, M., & Henry, I. (2015). Developing Culturally Specific Tools for the Evaluation of Good Governance in Diverse National Contexts: A Case Study of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. *International Journal of the History of Sport*, 32(8), 986–1000.
- Giel, T., Dallmeyer, S., Memmert, D., & Breuer, C. (2023). Corruption and Self-Sabotage in Sporting Competitions – An Experimental Approach to Match-Fixing Behavior and the Influence of Deterrence Factors. *Journal of Sports Economics*, 24(4), 497–525.
- Girginov, V. (2019). A cultural perspective on good governance in sport. *Teoksessa Research Handbook on Sport Governance*. Edward Elgar Publishing Ltd., 89–101. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00012>
- Girginov, V. (2022). A relationship perspective on organisational culture and good governance in sport. *Teoksessa A. Geeraert & F. van Eekeren (toim.), Good Governance in Sport: Critical Reflections*. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis, 86–98. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- Gleaves, J., & Christiansen, A. V. (2019). Athletes' perspectives on WADA and the code: A review and analysis. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(2), 341–353. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1577901>
- Glibo, I., & Koenigstorfer, J. (2023). Understanding the nexus of sustainable development and sport: The systems thinking perspective. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2240664>
- Glos, P., & Stehlík, V. (2021). The exclusion of sports clubs from the junior hockey league: The case of the Czech Republic from the perspective of EU competition law. *International Sports Law Journal*, 21(4), 206–222.
- Gobikas, M., & Čingienė, V. (2021). Public-private partnership in youth sport delivery: Local government perspective. *Journal of Physical Education and Sport*, 21, 1185–1190. <https://doi.org/10.7752/jpes.2021.s2150>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Greenhow, A., & Raj, M. (2020). Regulating unsanctioned violence in Australian sport: Time for Vamplew 2.0? *Sport in Society*, 23(6), 1063–1079. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1673736>
- Gurgis, J. J., Kerr, G., & Battaglia, A. (2023). Exploring Stakeholders' Interpretations of Safe Sport. *Journal of Sport and Social Issues*, 47(1), 75–97. <https://doi.org/10.1177/01937235221134610>
- Gurgis, J. J., Kerr, G., & Darnell, S. (2022). 'Safe Sport Is Not for Everyone': Equity-Deserving Athletes' Perspectives of, Experiences and Recommendations for Safe Sport. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.832560>

- Hartmann-Tews, I. (2018). Germany: A long way to gender equity and equality in sport governance. Teoksessa A. Elling ym. (toim.), *Gender Diversity in European Sport Governance*. Abingdon: Routledge, 83–93.
- Hartmann-Tews, I. (2022). Conclusion. Teoksessa I. Hartmann-Tews (toim.), *Sport, Identity and Inclusion in Europe*. Abingdon: Routledge, 206–208.
- Hartmann-Tews, I., Bartsch, F., Wagner, I., & Rulofs, B. (2020). Managing prevention of sexual violence and the role of commissioners in national sport federations in Germany. *Sport Management Review*, 23(1), 155–169. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.09.006>
- Harvey, A. (2020). Fixing it for PFA Scotland: Building union influence out of a transnational project to tackle match-fixing in football. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(3), 423–438. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1801797>
- Hassan, D. (2018). Sport and politics in a complex age. *Sport in Society*, 21(5), 735–744. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1400782>
- Heaston, W. R., Mitchell, M. C., & Kappen, J. A. (2020). Institutional Reflections on Organizational Corruption Control: The Case of FIFA. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 26(3), 403–427. <https://doi.org/10.1163/19426720-02603007>
- Heikkinen, A., & Kananen, M. (2022). Katsaus urheilun monimuotoiseen korrup-tioon. Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry. <https://suek.fi/wp-content/uploads/2022/12/Katsaus-urheilun-monimuotoiseen-korrup-tioon.pdf> Viitattu 15.1.2024.
- Henne, K. (2015). Reforming Global Sport: Hybridity and the Challenges of Pursuing Transparency. *Law and Policy*, 37(4), 324–349. <https://doi.org/10.1111/lapo.12044>
- Henry, I. (2022). The transferability of western principles and values in the gover-nance of sport. Teoksessa A. Geeraert & F. van Eekeren (toim.), *Good Governance in Sport: Critical Reflections*. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis, 195–209. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and Ethics. Teoksessa S. Chadwick & J. Beech (toim.), *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson, 25–42.
- Herberger, T. A., Oehler, A., & Wedlich, F. (2019). Third party ownership arrange-ments: Is a ban in football really appropriate? *Journal of Governance and Regula-tion*, 8(3), 47–57. [https://doi.org/10.22495/jgr\\_v8\\_i3\\_p4](https://doi.org/10.22495/jgr_v8_i3_p4)
- Houlihan, B., Vidar Hanstad, D., Loland, S., & Waddington, I. (2019). The World Anti-Doping Agency at 20: Progress and challenges. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(2), 193–201. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1617765>

- Huang, F., Xiao, W., & Zhang, H. (2018). Not all 'the evils of capitalism': Match-fixing and the governance of Chinese professional football, 1994–2016. *International Journal of the History of Sport*, 35(2–3), 277–292. <https://doi.org/10.1080/09523367.2018.1501028>
- Hugaerts, I., Scheerder, J., Zeimers, G., Corthouts, J., Van de Sype, C., & Könecke, T. (2023). Are sport organisations environmentally sustainable? – A website analysis of sport federations in Belgium. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 38–58.
- Hurl, C. (2016). Governing indigenous sports and recreation, 1972–2008: Citizenship regimes, nation-building, and the politics of ambivalence. *Journal of Canadian Studies*, 50(3), 727–755. <https://doi.org/10.3138/jcs.50.3.727>
- IPACS. (2023). IPACS Sport Governance Benchmark and Guidelines. <https://indd.adobe.com/view/b06877dc-5ee0-4cbc-a8a9-8dc6234dcdd2> Viitattu 15.1.2024.
- Kamenecka-Usova, M. (2022). Good governance in national sports organizations: The need for the internal dispute resolution procedures. *International Sports Law Review Pandektis*, 14(1/2), 140–150.
- Kartakoullis, N., Karlis, G., Walker, T., & Locke, M. C. (2015). Good Governance and Management Practices: The Perspectives of Cyprus National Sport Federations Administrators. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 19, 62–74.
- Kerwin, S., & Leberman, S. (2022). Exploring the complicated and complex factors of evaluating a structured gender equity programme. *European Sport Management Quarterly*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2067207>
- Kihl, L. A. (2023). Development of a national sport integrity system. *Sport Management Review*, 26(1), 24–47.
- Kihl, L., & Schull, V. (2020). Understanding the Meaning of Representation in a Deliberative Democratic Governance System. *Journal of Sport Management*, 34(2), 173–184. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0056>
- Kirschner, F. (2019). Breakthrough or much ado about nothing? FIFA's new bidding process in the light of best practice examples of human rights assessments under UNGP Framework. *International Sports Law Journal*, 19(3–4), 133–153.
- Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). Discursive resistance to gender diversity in sport governance: Sport as a unique field? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 517–529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>
- Kokolakakis, T., & Lera-López, F. (2022). Sport legacy impact on ethnic minority groups: The case of London 2012. *Sport in Society*, 25(4), 730–747. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.2011229>
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance (Bingley)*, 15(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062>



- Kral, P., & Cuskelly, G. (2018). A model of transparency: Determinants and implications of transparency for national sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 237–262. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1376340>
- Krech, M. (2020). Towards equal rights in the global game? FIFA's strategy for women's football as a tightly bounded institutional innovation. *Tilburg Law Review*, 25(1), 12–26. <https://doi.org/10.5334/TILR.190>
- Kreft, L. (2017). The Governance of Sport. *Sport, Ethics and Philosophy*, 11(1), 119–131. <https://doi.org/10.1080/17511321.2017.1294196>
- Kristiansen, E., & Houlihan, B. (2023). Accusations of racist language in Norwegian football: Stakeholder management of whistleblowing. *Sport in Society*, 26(12), 2055–2072. <https://doi.org/10.1080/17430437.2023.2228711>
- Krussmann, T. (2019). Extending integrity to third parties: In search of a new model for anti-corruption in sports. *International Sports Law Journal*, 18(3–4), 136–149.
- Kulczycki, W., Pfister, B., & Koenigstorfer, J. (2020). Adverse Effects When Partnering for Corporate Social Responsibility in the Context of FIFA World Cup Sponsorship. *Journal of Global Sport Management*, 5(4), 367–386.
- Kustec Lipicer, S., & McArdle, D. (2014). National law, domestic governance and global policy: A case study of anti-doping policy in Slovenia. *International Journal of Sport Policy*, 6(1), 71–87. <https://doi.org/10.1080/19406940.2012.662692>
- Lang, M. (2022). Advancing children's rights in sport: Coaching, childhood agency and the participatory agenda. *Sports Coaching Review*, 11(1), 41–63. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1990655>
- Legg, E., & Karner, E. (2021). Development of a model of diversity, equity and inclusion for sport volunteers: An examination of the experiences of diverse volunteers for a national sport governing body. *Sport, Education & Society*, 26(9), 966–981.
- Lehtonen, K. (2017a). Building of the legitimacy of a sports organization in a hybridized operating environment: Case Finland. *European Journal for Sport and Society*, 14(2), 166–181. <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1318199>
- Lehtonen, K. (2017b). Muuttuvat rakenteet – staattiset verkostot. Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. LIKES-tutkimuskeskus. <https://www.jamk.fi/sites/default/files/2023-01/Muuttuvat-rakenteet.pdf> Viitattu 15.1.2024.
- Lehtonen, K., Kinder, T., & Stenvall, J. (2022). To trust or not to trust? Governance of multidimensional elite sport reality. *Sport in Society*, 25(11), 2250–2267. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1932820>
- Lehtonen, K., Oja, S., & Hakamäki, M. (2022). Liikunnan ja urheilun tasa-arvo Suomessa 2021. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2022:5. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163828>

- Lehtonen, K., Skille, E. Å., & Fahlén, J. (2023). The art of balance: Indigenous sport governance between traditional government and self-governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 10126902231217185. <https://doi.org/10.1177/10126902231217185>
- Lehtonen, K., & Stenvall, J. (2021). Hallitustyöskentely urheilun lajiliitoissa. Likes. <https://www.jamk.fi/sites/default/files/2022-11/Hallitusty%C3%B6skentely-urheilun-lajiliitoissa.pdf> Viitattu 13.11.2023.
- Lesch, L., Kerwin, S., & Wicker, P. (2022). State politics and gender diversity in sport governance. *Economics of Governance*, 23(3–4), 385–409. <https://doi.org/10.1007/s10101-022-00275-0>
- Lesch, L., Kerwin, S., & Wicker, P. (2023). Women representation and organisational characteristics in sport governance: Implications for gender policy and practice. *International Journal of Sport Policy and Politics*. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2215788>
- Lienhard, P., & Preuss, H. (2014). Legacy, sustainability and CSR at mega sport events: An analysis of the UEFA EURO 2008 in Switzerland. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06470-9>
- Lindsey, I. (2017). Governance in sport-for-development: Problems and possibilities of (not) learning from international development. *International Review for the Sociology of Sport*, 52(7), 801–818. <https://doi.org/10.1177/1012690215623460>
- Lindsey, I., Strittmatter, A.-M., Hayton, J., & O’Gorman, J. (2023). Two decades of youth sport policy research: An augmented scoping review and synthesis. *European Sport Management Quarterly*, 0(0), 1–25. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2233553>
- Lopez Frias, F. J. (2021). Beyond Habermas, with Habermas: Adjudicating Ethical Issues in Sport through a Discourse Ethics-based Normative Theory of Sport. *Sport, Ethics and Philosophy*, 15(1), 43–58. <https://doi.org/10.1080/17511321.2019.1637367>
- Loyens, K., Claringbould, I., Rossem, L. H.- van, & van Eekeren, F. (2022). The social construction of integrity: A qualitative case study in Dutch Football. *Sport in Society*, 25(9), 1714–1733. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1877661>
- Ludvigsen, J. A. L., Rookwood, J., & Parnell, D. (2022). The sport mega-events of the 2020s: Governance, impacts and controversies. *Sport in Society*, 25(4), 705–711. <https://doi.org/10.1080/17430437.2022.2026086>
- Lämsä, J., Holopainen, A., & Nieminen, M. (2021). Urheilijoiden ääni: Selvitys urheilijoiden vaikutusmahdollisuuksista Suomessa. Jyväskylä: Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. [https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2021\\_lms\\_urheilijoi\\_sel93\\_29624.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2021_lms_urheilijoi_sel93_29624.pdf) Viitattu 8.12.2023.
- Maennig, W. (2008). Corruption in international sports and how it may be combated. IASE/NAASE Working Paper Series, Paper No. 08-13. [https://college.holy-cross.edu/hcs/RePEc/spe/Maennig\\_Corruption.pdf](https://college.holy-cross.edu/hcs/RePEc/spe/Maennig_Corruption.pdf) Viitattu 16.1.2024.

- Mair, J., Chien, P. M., Kelly, S. J., & Derrington, S. (2023). Social impacts of mega-events: A systematic narrative review and research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(2), 538–560. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1870989>
- Manoli, A. E., Yilmaz, S., & Antonopoulos, G. A. (2021). Match-fixing in Greece and Turkey and UEFA's policy responses to it: A comparative study. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(1), 143–158. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1877172>
- Mazanov, J. (2016). Beyond antidoping and harm minimisation: A stakeholder-corporate social responsibility approach to drug control for sport. *Journal of Medical Ethics*, 42(4), 220–223. <https://doi.org/10.1136/medethics-2015-102661>
- McGillivray, D., Edwards, M. B., Bocarro, J., Brittain, I., & Koenigstorfer, J. (2019). A conceptual model and research agenda for bidding, planning and delivering Major sport events that lever human rights. *Leisure Studies*, 38(2), 175–190.
- McKeag, J., McLead, J., Star, S., Altukhov, S., Yuan, G., & Shilbury, D. (2022). Board Composition in National Sport Federations: An Examination of BRICS Countries. *Journal of Global Sport Management*. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2155982>
- McLeod, J., Ferkins, L., & O'Boyle, I. (2022). Reflecting, prioritising, and energising for a new generation of sport governance research. Teoksessa D. Shilbury (toim.), *A research agenda for sport management*. Glos: Elgar, 77–94.
- McLeod, J., Shilbury, D., & Zeimers, G. (2020). An Institutional Framework for Governance Convergence in Sport: The Case of India. *Journal of Sport Management*, 35(2), 144–157. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0035>
- McLeod, J., Star, S., & Shilbury, D. (2021). Board composition in national sport federations: A cross-country comparative analysis of diversity and board size. *Managing Sport & Leisure*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1970614>
- McNamee, M., Harvey, A., van Bottenburg, M., Geeraert, A., Semenova, A., Carrio Sampedro, A., ym. (2023). Strengthening Athlete Power in Sport – Final report. Play the Game. <https://www.playthegame.org/media/zd3hly0p/sapis-final-report.pdf> Viitattu 8.12.2023.
- Meeuwssen, S., & Kreft, L. (2023). Sport and Politics in the Twenty-First Century. *Sport, Ethics and Philosophy*, 17(3), 342–355. <https://doi.org/10.1080/17511321.2022.2152480>
- Meier, H. E., & García, B. (2013). Abandoning hopes for veto power: Institutional options for sport governing bodies in the European Union. *International Journal of Sport Policy*, 5(3), 421–443. <https://doi.org/10.1080/19406940.2012.656678>
- Meier, H. E., & García, B. (2021). Beyond sports autonomy: A case for collaborative sport governance approaches. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 501–516. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1905035>

- Mikkonen, M. (2023a). Understanding Gender (In)Equality in Leadership Positions in Sport: A Multilevel Perspective. Tampere University Dissertations 819. Tampere: Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2946-4>
- Mikkonen, M. (2023b). 'We are going to the right direction... but we are not in ideal world yet': Understanding gender (in)equality within leadership positions in Nordic football governance. *Sport in Society*, 26(6), 1003–1023. <https://doi.org/10.1080/17430437.2022.2088358>
- Mikkonen, M., Korsberg, M., Lehtonen, K., & Stenvall, J. (2022). Sport policy in Finland. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 0(0), 1–14. <https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2127837>
- Mikkonen, M., Stenvall, J., & Lehtonen, K. (2021). The paradox of gender diversity, organizational outcomes, and recruitment in the boards of national governing bodies of sport. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040141>
- Minikin, B. (2015). Legitimacy and democracy: Implications for governance in sport. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(5), 435–450. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2015-0010>
- Misener, L., Bodin, K., & Kay, M. (2019). Governing Integration in Sport Systems: A Case Study of Swimming Canada. *Case Studies Sport Management* (2167-2458), 8, S39–S44.
- Moriconi, M., & de Cima, C. (2020). To report, or not to report? From code of silence suppositions within sport to public secrecy realities. *Crime, Law and Social Change*, 74(1), 55–76.
- Moriconi, M., & De Cima, C. (2021). Why some football referees engage in match-fixing? A sociological explanation of the influence of social structures. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(4), 545–563. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1928731>
- Mrkonjic, M. (2016). A review of good governance principles and indicators in sport. Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS). <https://www.icsspe.org/system/files/EPAS%20-%20Review%20of%20Good%20Governance%20principles%20and%20indicators%20in%20sport.pdf> Viitattu 17.8.2023.
- Murray, T. H. (2019). What's the point of sport? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(2), 355–364. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1581647>
- Mäkinen, J., Kyllönen, M., & Laakso, N. (2019). Tutkimuskartoitus urheilun eettisistä kysymyksistä: Katsaus kansainvälisiin tietokantoihin. Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry. <https://suek.fi/wp-content/uploads/2020/06/Tutkimuskartoitus-urheilun-eettisista%CC%88-kysymyksista%CC%88-Katsaus-kansainva%CC%88-lisiin-tietokantoihin.pdf> Viitattu 28.11.2023.

- Nelson, T., & Cottrell, M. P. (2016). Sport without referees? The power of the International Olympic Committee and the social politics of accountability. *European Journal of International Relations*, 22(2), 437–458. <https://doi.org/10.1177/1354066115589386>
- Nichol, M., & Duffy, M. (2017). Performance-enhancing drugs, sport and corporate governance—Lessons from an Australian football club. *Common Law World Review*, 46(2), 83–111.
- Nite, C., & Nauright, J. (2020). Examining institutional work that perpetuates abuse in sport organizations. *Sport Management Review*, 23(1), 117–118. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.06.002>
- Noce-Saporito, M. (2021). Beyond the rink: Anti-indigenous discrimination policies in hockey. *Canadian Ethnic Studies*, 53(3), 71–85.
- Nowy, T., & Breuer, C. (2019). Facilitators and constraints for a wider societal role of voluntary sports clubs – evidence from European grassroots football. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(4), 727–746. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1630469>
- Næss, H. E. (2018). The neutrality myth: Why international sporting associations and politics cannot be separated. *Journal of the Philosophy of Sport*, 45(2), 144–160. <https://doi.org/10.1080/00948705.2018.1479190>
- Næss, H. E. (2020). The Normative Legitimacy Gap: International Sports Associations, Human Rights and Stakeholder Democracy. *Sport, Ethics and Philosophy*, 14(2), 129–145. <https://doi.org/10.1080/17511321.2019.1566272>
- O'Bonsawin, C. (2019). Free, prior, and informed consent: The Olympic movement's international responsibilities to indigenous peoples in Canada and across the globe. *Journal of Sport History*, 46(2), 224–241. <https://doi.org/10.5406/jsporthistory.46.2.0224>
- O'Boyle, I., & Shilbury, D. (2016). Exploring Issues of Trust in Collaborative Sport Governance. *Journal of Sport Management*, 30(1), 52–69. <https://doi.org/10.1123/JSM.2015-0175>
- Ojajärvi, S., & Valtonen, S. (2016). Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. Liikuntatieteellinen Seura ry. [https://www.lts.fi/media/lts\\_julkaisut/lts\\_selvityksia/hyva-cc-88-hallintotapa-liikunta-alalla.pdf](https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/hyva-cc-88-hallintotapa-liikunta-alalla.pdf) Viitattu 1.9.2023.
- Organista, N. (2021). Gendering of recruitment and selection processes to boards in Polish sports federations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(2), 259–280. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1859587>
- Pape, M., & Schoch, L. (2022). Gendering strategic action fields in sports governance. *International Review for the Sociology of Sport*. <https://doi.org/10.1177/10126902221136084>
- Parent, M. M. (2016). Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. *Sport Management Review*, 19(4), 402–416. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.11.003>

- Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1503578. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>
- Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Naraine, M. L., & Séguin, B. (2022). Good sport governance and design archetype. One size doesn't fit all. Teoksessa A. Geeraert & F. van Eekeren (toim.), *Good Governance in Sport: Critical Reflections*. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis, 180–194. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555–566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Patel, S. (2021). Gaps in the protection of athletes gender rights in sport—A regulatory riddle. *The International Sports Law Journal*, 21(4), 257–275. <https://doi.org/10.1007/s40318-021-00182-2>
- Pavlidis, A. (2021). "Introducing" roller derby: An old sport made new and innovations in gender policies. *Teoksessa Social Innovation in Sport*. Springer International Publishing, 227–243. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-63765-1\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-63765-1_12)
- Peers, D., Joseph, J., Chen, C., McGuire-Adams, T., Fawaz, N. V., Tink, L., Eales, L., Bridel, W., Hamdon, E., Carey, A., & Hall, L. (2023). An intersectional Foucauldian analysis of Canadian national sport organisations' 'equity, diversity, and inclusion' (EDI) policies and the reinscribing of injustice. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(2), 193–209. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2183975>
- Peurala, J. (2013). Match-manipulation in football—The challenges faced in Finland. *The International Sports Law Journal*, 13(3), 268–286. <https://doi.org/10.1007/s40318-013-0027-z>
- Philippou, C. (2022). Anti-bribery and corruption in sport mega-events: Stakeholder perspectives. *Sport in Society*, 25(4), 819–836. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1957836>
- Philippou, C. (2023). Expert Perceptions on Anti-bribery and Corruption Policies in Sports Governing Bodies: Implications for Ethical Climate Theory. *Journal of Business Ethics*, Preprints, 1–14.
- Pielke, R. (2013). How can FIFA be held accountable? *Sport Management Review*, 16(3), 255–267. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.007>
- Pielke, R., & Boye, E. (2019). Scientific integrity and anti-doping regulation. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(2), 295–313. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1596968>
- Pielke, R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & McCabe, J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 480–499. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1632913>

- Piggott, L., & Matthews, J. (2021). Gender, Leadership, and Governance in English National Governing Bodies of Sport: Formal Structures, Rules, and Processes. *Journal of Sport Management*, 35(4), 338–351. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0173>
- Piggott, L. V. (2022). “You only go from what you know”: The reproduction, resistance and evolution of gendered recruitment and selection processes in English sport governance. *European Journal for Sport and Society*, 19(3), 250–269. <https://doi.org/10.1080/16138171.2021.1941613>
- Pinto, F., Rahulamathavan, Y., & Skinner, J. (2022). Blockchain for Doping Control Applications in Sports: A Conceptual Approach. *Future Internet*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/fi14070210>
- Play the Game. (2024). Play the Game. Verkkosivut. <https://www.playthegame.org/> Viitattu 15.1.2024.
- Preuss, H. (2019). Event legacy framework and measurement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(1), 103–118. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1490336>
- Read, D., Skinner, J., Lock, D., & Smith, A. C. T. (2021). Wada, the world anti-doping agency a multi-level legitimacy analysis. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003084297>
- Reiche, D. (2014). Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: A case study of the German Bundesliga. *Soccer and Society*, 15(4), 472–502.
- Renfree, G., & Kohe, G. Z. (2019). Running the club for love: Challenges for identity, accountability and governance relationships. *European Journal for Sport and Society*, 16(3), 210–228. <https://doi.org/10.1080/16138171.2019.1623987>
- Rhind, D., Cook, E., & Dorsch, K. D. (2013). Looking at youth hockey from a human rights perspective. *Sport in Society*, 16(3), 254–266. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.779857>
- Roiha, U., Järvelin, A.-M., & Haila, K. (2022). Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2022/01/Kestava-kehitys-valtion-liikuntaa-ja-urheilua-edistavissa-toimenpiteissa-loppuraportti.pdf> Viitattu 1.9.2023.
- Ronco, A., & Lavorgna, A. (2015). Fair play? Not so much: Corruption in the Italian football. *Trends in Organized Crime*, 18(3), 176–195.
- Ross, W. J., & Leopkey, B. (2017). The adoption and evolution of environmental practices in the Olympic Games. *Managing Sport and Leisure*, 22(1), 1–18.
- Ross, W. J., Leopkey, B., & Mercado, H. U. (2019). Governance of Olympic Environmental Stakeholders. *Journal of Global Sport Management*, 4(4), 331–350. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1477524>

- Ryall, E., Cooper, J., & Ellis, L. (2020). Dispute resolution, legal reasoning and good governance: Learning lessons from appeals on selection in sport. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 560–576.
- Sam, M., Stenling, C., & Tak, M. (2023). Integrity governance: A new reform agenda for sport? *International Review for the Sociology of Sport*, 58(5), 829–849. <https://doi.org/10.1177/10126902221125600>
- Sant, S.-L., Maleske, C., & Vanderboll, K. (2023). Research on human rights and large-scale sport events from 1990 to 2022: A scoping review. *Sport Management Review*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2231315>
- Schwab, B. (2018). Embedding the human rights of players in world sport. *International Sports Law Journal*, 17(3–4), 214–232. <https://doi.org/10.1007/s40318-018-0128-9>
- Sefiha, O., & Reichman, N. (2016). When Every Test Is a Winner: Clean Cycling, Surveillance, and the New Preemptive Governance. *Journal of Sport and Social Issues*, 40(3), 197–217. <https://doi.org/10.1177/0193723516632045>
- Seltmann, M. (2021). The Institutional Position of Athletes in the Governance Networks of the Olympic Movement in Canada, Germany and the United Kingdom. *International Journal of the History of Sport*, 38(10–11), 1165–1188. <https://doi.org/10.1080/09523367.2021.1978428>
- Serby, T. (2015). The Council of Europe Convention on Manipulation of Sports Competitions: The best bet for the global fight against match-fixing? *The International Sports Law Journal*, 15(1), 83–100. <https://doi.org/10.1007/s40318-015-0069-5>
- Serby, T. (2016). The state of EU sports law: Lessons from UEFA's 'Financial Fair Play' regulations. *The International Sports Law Journal*, 16(1), 37–51. <https://doi.org/10.1007/s40318-016-0091-2>
- Serby, T. (2017). Sports Corruption: Sporting Autonomy, Lex Sportiva and the Rule of Law. *Entertainment & Sports Law Journal*, 15(1), 1–9.
- Sharrow, E. (2023). Public Policy as Trans Harm: Troubling Administrative Governance through Transfeminist Sports Studies. *Transgender Studies Quarterly*, 10(2), 100–155. <https://doi.org/10.1215/23289252-10440748>
- Shaw, S. (2019). The chaos of inclusion? Examining anti-homophobia policy development in New Zealand sport. *Sport Management Review*, 22(2), 247–262. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.001>
- Shaw, S., & Cunningham, G. B. (2021). The rainbow connection: A scoping review and introduction of a scholarly exchange on LGBTQ+ experiences in sport management. *Sport Management Review*, 24(3), 365–388. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1880746>
- Sisjord, M. K., Fasting, K., & Sand, T. S. (2017). The impact of gender quotas in leadership in Norwegian organised sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(3), 505–519. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1287761>



- Souvenir, G., Schyvinck, C., Kihl, L. A., Hardyns, W., Vermeersch, A., & Willem, A. (2023). Fraud vulnerabilities in sport federations: The role of culture, leadership, and control. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2189923>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A.-M., & Skille, E. (2020). Hierarchies of criteria in NSO board-nomination processes: Insights from nomination committees' work. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 636–654.
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A.-M., & Skille, E. Å. (2023a). The gatekeepers of sport governance – nomination committees' shaping potential in national sport organizations' board composition processes. *European Sport Management Quarterly*, 23(2), 586–603.
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A.-M., & Skille, E. Å. (2023b). The meaning of democracy in an era of good governance: Views of representation and their implications for board composition. *International Review for the Sociology of Sport*, 58(1), 108–125.
- Stenling, C., & Sam, M. (2020a). Can sport clubs be represented? Pre-packed policy advocacy and the trade-offs for democratic responsiveness. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(4), 583–598. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1821079>
- Stenling, C., & Sam, M. (2020b). Professionalization and its consequences: How active advocacy may undermine democracy. *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 577–597. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1637915>
- Storr, R. (2021). "The poor cousin of inclusion": Australian Sporting Organisations and LGBT+ diversity and inclusion. *Sport Management Review*, 24(3), 410–420. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.05.001>
- Strittmatter, A.-M., & Skirstad, B. (2017). Managing football organizations: A man's world? Comparing women in decision-making positions in Germany and Norway and their international influence: A contextual approach. *Soccer and Society*, 18(1), 81–101.
- Sumner, C. (2017). The spirit of sport: The case for criminalisation of doping in the UK. *International Sports Law Journal*, 16(3–4), 217–227. <https://doi.org/10.1007/s40318-016-0103-2>
- Suomen Olympiakomitea. (2021). Reilu Peli – urheiluyhteisön eettiset periaatteet. Olympiakomitean syyskokous 20.11.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2021/11/a49b971c-reilu-peli-2021.pdf> Viitattu 15.1.2024.
- Suomen Olympiakomitea. (2023). Suomen Olympiakomitea ry:n sääntöt. Hyväksytty 30.5.2023. <https://www.olympiakomitea.fi/uploads/sites/1/2023/06/8d8616f1-liite-3.-olympiakomitean-toimintasaannot-hyvaksyty-olympiakomitean-kevatkokouksessa-30.5.2023.pdf> Viitattu 15.1.2024.
- Suomen Olympiakomitea. (2024). Vastuullisuus. Verkkosivu. <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/vastuullisuus/> Viitattu 15.1.2024.

- Sveinson, K., Taylor, E., Keaton, A. C. I., Burton, L., Pegoraro, A., & Toffoletti, K. (2022). Addressing Gender Inequity in Sport Through Women's Invisible Labor. *Journal of Sport Management*, 36(3), 240–250. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0229>
- Szerovay, M. (2021). Shifting dominant logics? The organisational field of Finnish sport clubs in the 2010s. *Sport in Society*, 25(1), 70–85. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1772235>
- Tacon, R., Walters, G., & Cornforth, C. (2017). Accountability in Nonprofit Governance: A Process-Based Study. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(4), 685–704. <https://doi.org/10.1177/0899764017691637>
- Tangen, J. O., & Møller, V. (2019). Scandinavian exceptionalism in anti-doping within sport: Rooted in ideologies of social welfare and paternalism? *Sport in Society*, 22(4), 639–653. <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1389067>
- Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>
- Todaro, N. M., McCullough, B., & Daddi, T. (2023). Stimulating the adoption of green practices by professional football organisations: A focus on stakeholders' pressures and expected benefits. *Sport Management Review*, 26(1), 156–180. <https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2046971>
- Toohey, K., & Beaton, A. (2017). International cross-sector social partnerships between sport and governments: The World Anti-Doping Agency. *Sport Management Review*, 20(5), 483–496. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.12.004>
- Torchia, D., Scagnelli, S., & Corazza, L. (2023). Breaking boundaries and creating inclusion-based organization through critical performativity and dialogical accountability: The case of FC United Manchester. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2022-5645>
- Trendafilova, S., & McCullough, B. P. (2018). Environmental sustainability scholarship and the efforts of the sport sector: A rapid review of literature. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1467256. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1467256>
- van Bottenburg, M. (2022). A relational and processual perspective on good governance in sport: Tackling the deeper problem. Teoksessa A. Geeraert & F. van Eekeren (toim.), *Good Governance in Sport: Critical Reflections*. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis, 30–41. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- van Eekeren, F. (2022a). Research on good governance in sport: From puberty to adulthood. Teoksessa A. Geeraert & F. van Eekeren (toim.), *Good Governance in Sport: Critical Reflections*. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis, 250–261. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- van Eekeren, F. (2022b). The value of a public value perspective on good governance in sport. Teoksessa A. Geeraert & F. van Eekeren (toim.), *Good Governance in Sport: Critical Reflections*. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis, 42–55. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>

- Vanwersch, L., Willem, A., Constandt, B., & Hardyns, W. (2022). A Scoping Review of the Causes and Consequences of Fraud in Sport. *Journal of Sport and Social Issues*, 46(6), 546–584. <https://doi.org/10.1177/01937235221119811>
- Verschuuren, P. (2021). Assessing the whistleblowing policies of international sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 11(4), 405–429.
- Verschuuren, P., & Ohi, F. (2023). Can the credibility of global sport organizations be restored? A case study of the athletics integrity unit. *International Review for the Sociology of Sport*. <https://doi.org/10.1177/10126902231154095>
- Walters, G., & Tacon, R. (2018). The ‘codification’ of governance in the non-profit sport sector in the UK. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 482–500. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1418405>
- White, A. J., Robinson, S., Anderson, E., Bullingham, R., Pollock, A., & Scoats, R. (2019). The Lack of Age Representation in the Governance of Rugby Union in England. *Sociology of Sport Journal*, 36(4), 300–310.
- Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2020). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1777453>
- Wicker, P., Misener, K., Kihl, L., & Cuskelly, G. (2022). Vulnerability to Fraud in Community Sport Organizations: A Multicountry Study on the Role of Organizational Capacity. *Journal of Sport Management*. <https://doi.org/10.1123/jsm.2022-0022>
- Woods, C. L., & Stokes, A. Q. (2019). ‘For the game, for the world’: An analysis of FIFA’s CSR initiatives. *Public Relations Inquiry*, 8(1), 49–85. <https://doi.org/10.1177/2046147X18804286>
- Yilmaz, S., Esson, J., Darby, P., Drywood, E., & Mason, C. (2020). Children’s rights and the regulations on the transfer of young players in football. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(1), 115–124. <https://doi.org/10.1177/1012690218786665>
- Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2021). Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: A qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 173–193. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1731838>
- Zourgani, A., & Ait-Bihi, A. (2023). A systematic literature review: Assessing the impact of sports events between 2010 and 2022. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(2), 347–365. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2206397>

OPETUS- JA  
KULTTUURIMINISTERIÖ

Meritullinkatu 10  
PL 29, 00023 Valtioneuvosto  
p. 0295 16001  
minedu.fi

ISSN 1799-0351 PDF  
ISBN 978-952-263-922-6 PDF