



Strategia Näkövammaisten terveys ja hyvinvointi ry:lle

Katri Suomalainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä Katri Suomalainen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Strategia Näkövammaisten terveys ja hyvinvointi ry:lle
Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 3
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia strategia Näkövammaisten terveys ja hyvinvointi ry:lle (Näte ry), joka on näkövammaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen keskittyvä valtakunnallinen yhdistys. Aiemmin yhdistys toimi Fysioterapia-alan Näkövammaiset ry:nä, jolloin toiminta kohdistui näkövammaisiin fysioterapia-alan ammattilaisiin. Muutoksen taustalla vaikuttivat rahoituksen loppuminen, kohderyhmän pieneneminen sekä tarve näkövammaisten terveyden edistämiseksi.</p> <p>Yhdistyksessä tapahtuneen toiminnan ja nimenmuutoksen myötä oli ajankohtaista päivittää yhdistyksen arvot, missio, visio sekä strategiset valinnat, joista tämä opinnäytetyön tuotos koostuu. Strategiatyötä tehtiin yhdessä yhdistyksen hallituksen jäsenten sekä toimihenkilöiden kanssa neljässä strategiatyöpajassa, jotka ajoittuivat maaliskuu- elokuulle 2025.</p> <p>Työpajojen pohjalle kartoitettiin yhdistyksen nykytilaa ja toimintaympäristöä sekä asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeita haastattelujen ja eri analyysien avulla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu strategiaprosessin eri vaiheista, arvojen, mission ja vision sekä strategisten valintojen ja strategian toimeenpanon kuvaamisesta.</p> <p>Tuotoksena syntynyt Näte ry:n strategia sisältää yhdistyksen uudet arvot, mission, vision sekä strategiset painopistealueet seuraaville vuosille. Strategian toimeenpano on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Strategiatyö vahvisti yhteistä arvopohjaa, selkeytti toiminnan painopisteitä ja nosti esiin kehittämistarpeita, kuten resurssien riittävän huomioimisen strategian toimeenpanossa. Strategiatyössä havaittiin, että onnistunut strategia vaatii sitoutunutta työskentelyotetta sekä ajallisia resursseja niin yhdistyksen hallituksen jäseniltä kuin toimihenkilöiltäkin.</p>
Asiasanat Strategia, strategiaprosessi, yhdistys

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet, tehtävänasettelu ja rajaukset	3
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Strategiaprosessi yhdistyksessä.....	4
2.1	Analyysit strategiatyön pohjalle	5
2.2	Strategia yhdistystoiminnan kehittämisessä	6
2.2.1	Arvoperustan merkitys yhdistyksessä	8
2.2.2	Mission merkitys yhdistystyössä	8
2.2.3	Vision kautta toiminnan kehittämiseen	9
2.3	Strategiset valinnat ja toimenpiteet.....	10
2.4	Strategian toimeenpano	10
3	Näte ry:n strategiaprosessin kuvaus.....	12
3.1	Toimeksiantajan esittely	12
3.2	Tavoite ja kehittämistehtävä	12
3.3	Analyysit.....	13
3.3.1	Trendianalyysi.....	13
3.3.2	PESTEL-analyysi.....	15
3.3.3	Sidosryhmäanalyysi	16
3.3.4	Asiakkaan tarpeiden analyysi.....	17
3.3.5	SWOT-analyysi.....	18
3.4	Strategiatyöpajojen kuvaus	18
3.5	Strategiatyöpajojen analysointi	21
3.6	Valmis tuotos.....	23
3.6.1	Arvot.....	23
3.6.2	Missio ja visio.....	24
3.6.3	Strategiset valinnat	24
4	Pohdinta.....	26
	Lähteet.....	29
	Liitteet.....	33
	Liite 1. PowerPoint esitys Näte ry:n strategiasta	33

1 Johdanto

Monet sosiaali- ja terveysalan järjestöt ovat tällä hetkellä tiukassa tilanteessa. Rahoituksia on leikattu viime vuosina merkittävästi, mikä johtaa haasteisiin toiminnan toteuttamisessa sekä lisää kilpailua rahoituksesta eri järjestöjen välille. Ilman toimivaa strategiaa järjestöjen toiminta on pitkälti asiasta toiseen juoksemista ja tulipalojen sammuttamista. Strategian avulla varmistetaan toiminnan jatkuvuus pitkällä aikavälillä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Heikkala 9.9.2020.)

Näkövammaisten terveys ja hyvinvointi ry (Näte ry) on yhdistys, joka edistää näkövammaisten terveyttä ja hyvinvointia. Näkövammaisen henkilö voi olla heikkonäköinen tai sokea. Näkövammaisten määrä Suomessa on arviolta 55 000, joista suurin osa on ikääntyviä ja heikkonäköisiä. (Näkövammaisten liitto 22.05.2025.) Silmänpohjan rappeuma kuuluu yleisimpiin näkövamma aiheuttajiin Suomessa. Myös diabeteksen aiheuttamat silmänpohjanmuutokset, glaukooma eli silmänpaine tauti sekä muut perinnölliset silmänpohjan rappeumat voivat johtaa näkövammaan aikuisiällä. Yleisimmät näkövamma aiheuttamat käytännön haasteet ilmenevät liikkumisessa, asioimisessa ja ympäristön hahmottamisessa. (Näkövammaisten liitto 8.9.2025.)

Tutkimusten mukaan näkövammaisten terveydentila on huonompi kuin muulla väestöllä. Heillä todetaan merkittävästi enemmän kroonisia sairauksia – kuten kohonnutta verenpainetta, diabetesta ja sepelvaltimotautia – sekä yleisempiä oireita, esimerkiksi selkä- ja niskakipuja, verrattuna muuhun väestöön. Näkövammaisten terveyden edistämiseen ja terveyseroihin puuttumiseen tulisi siis panostaa. (Summanen, Ståhl, Winell & Kannas 2002.) Tuoreen väitöskirjatutkimuksen mukaan näkökyvyn heikkeneminen kustantaa Suomelle jopa kolme miljardia euroa vuodessa. Näkökyvyn heikkenemisen kustannukset muodostuvat hoidon ja terveydenhuollon suorista menoista sekä laajemmista yhteiskunnallisista epäsuorista menetyksistä, kuten esimerkiksi työkyvyn alenemisesta, ennenaikaisista eläkkeistä sekä tuottavuuden laskusta. (STT-info 21.10.2025.)

Näte ry:n toiminnan tavoitteena on edistää näkövammaisten terveyttä ja hyvinvointia sekä terveyden tasavertaisuutta yhteiskunnassa. Yhdistys tuottaa näkövammaisille saavutettavaa terveys- ja hyvinvointitietoa, toimintaa ja tukea sekä tarjoaa alan ammattilaisille tietoa näkövammaisten kanssa toimimisesta. Lisäksi se edistää näkövammaisten koulutusmahdollisuuksia, vahvistaa vertaistukea, osallistuu yhteiskunnalliseen keskusteluun asiantuntijana ja toteuttaa etsivää työtä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Nätery 22.08.2024.)

Yhdistys on aiemmin toiminut Fysioterapia-alan Näkövammaiset ry:nä (FAN ry) keskittyen mm. fysioterapia-alalla toimivien näkövammaisten ammattilaisten ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Yhdistys perustettiin vuonna 1927 ja se toimi alkujaan nimellä Suomen Sokeain Hierojain Yhdistys ry. Vuonna 1978 yhdistyksen nimi muutettiin Näkövammaiset hierojat ja kuntohoitajat

ry:ksi ja Fysioterapia-alan Näkövammaiset ry nimeä yhdistys kantoi vuodesta 1991 aina syksyyn 2024 asti, jolloin nimen lisäksi myös yhdistyksen toiminta-alueita muutettiin koskettamaan kaikkia näkövammaisia. (Schleifer 11.11.2025.)

Yhdistys on aiemmin saanut rahoitusta toiminnalleen mm. Raha-automaattiyhdistykseltä (RAY) sekä Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus STEA:lta. Yleisavustus loppui vuonna 2020, jonka jälkeen yhdistys on rahoittanut toimintaansa omalla varainhankinnalla ja rahoituksella. STEA:n rahoituksen loppumisen perusteluna oli se, että yksittäisen ammatillisen kohderyhmän toimintaa ei enää rahoiteta. Rahoituksen loppuminen sekä näkövammaisten fysioterapia-alan ammatilaisten määrän väheneminen johti siihen, että yhdistyksessä alettiin keskustelemaan toiminnan laajentamisesta. (Schleifer 11.11.2025.)

Yhdistys käynnisti STEA-rahoitteisen kolmevuotisen näkövammaisten terveyden edistämiseen tähtäävän VISUS-hankkeen vuonna 2023. Hankkeessa on kokeiltu valtakunnallisesti uusia toimintatapoja, esimerkiksi näkövammaisten vertaistukeen perustuvia TerveysVerstas-ryhmiä sekä etsivän näkövammaistyön mallia. (Visusterveyteen 13.8.2024.) Hankkeen hyvä vastaanotto on toiminut pohjana yhdistyksen toiminnan ja nimenmuutokselle, joka toteutettiin syksyllä 2024. Tämän myötä tarve uuden yhdistyksen strategian luomiseen konkretisoitui. Yhdistys tarvitsi uudet arvot, vision ja mission sekä strategian toimintansa toteuttamiseen.

Yhdistyksen toimintaperiaatteet eroavat yrityksen toiminnasta. Kun yrityksen pääasiallinen tavoite on tuottaa voittoa omistajilleen, toimii yhdistys jonkin tarkoituksen tai aatteen edistäjänä ilman motiivina taloudellisen voiton tavoittelusta. (Yrityksen-perustaminen.net s.a.) Yrityksissä hallitus valitsee toimitusjohtajan, joka kokoaa johtoryhmän yrityksen avainhenkilöistä. Yhdistyksessä vuosikokous valitsee yhdistyksen puheenjohtajan sekä hallituksen jäsenet. Pienissä yhdistyksissä hallitus usein muodostaa koko yhdistyksen aktiivisten toimijoiden joukon eli toimeenpanee omia päätöksiään hyvin konkreettisella tasolla. Hallituksen kokoonpanon vaihtuvuus, jonka syy voi olla yhdistyksen säännöissä, saattaa aiheuttaa haasteita toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Myllymäki & Hinkka 2016, 31–33.)

Hallituksen työskentely on avainasemassa uuden strategian laatimisessa ja jalkauttamisessa. Näte ry:n hallituksessa on tällä hetkellä puheenjohtajan lisäksi neljä varsinaista jäsentä ja yksi varajäsen. Hallitus valitaan vuosikokouksessa kahden vuoden toimikaudeksi, ja puolet jäsenistä on ero- vuorossa vuosittain, varajäsenen toimikausi on yksi vuosi. Varapuheenjohtaja valitaan hallituksen keskuudesta kalenterivuodeksi. (Nately 22.08.2024.) Vaikka hallituksen rooli yhdistyksen arjen päätöksenteossa on keskeinen, ylintä päätösvaltaa käyttävät kuitenkin yhdistyksen jäsenet sääntömääräisissä kokouksissa (Yhdistyslaki 26.5.1989). Strategiset linjaukset ovat viime kädessä yhdistyksen jäsenistön päätettävissä.

1.1 Tavoitteet, tehtävänasettelu ja rajaukset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on luoda Näte ry:lle uusi strategia, joka ohjaa sen toimintaa ja päätöksentekoa tulevina vuosina. Strategian avulla pyritään varmistamaan, että yhdistyksen toiminta vastaa jäsenistön arvoja, tarpeita ja odotuksia sekä tukee kohderyhmän hyvinvointia, osallisuutta ja yhdenvertaisuutta. Työssä on keskeistä luoda osallistava strategiaprosessi, jossa yhdistyksen hallituksen jäsenet ja toimihenkilöt voivat yhdessä suunnitella strategian suuntaviivat ja prioriteetit.

Tehtävänasetteluun kuuluu yhdistyksen nykytilan ja toimintaympäristön kuvaaminen, jäsenistön ja sidosryhmien näkemyksien kartoittaminen sekä strategisen viitekehyksen laatiminen. Strateginen viitekehys sisältää arvot, mission, vision sekä keskeiset strategiset painopisteet.

Työn rajaukset määrittävät, että tarkastelu keskittyy strategiaprosessiin ja sen suunnitteluun, ei strategian toteutukseen ja jalkauttamiseen yksityiskohtaisesti. Työn tuotoksena syntyvä strategia esitellään yhdistyksen jäsenistölle sääntömääräisessä syyskokouksessa joulukuussa 2025, jolloin se myös vahvistetaan jäsenistön toimesta. Strategiaprosessi kohdistuu pääasiassa yhdistyksen sisäisiin toimijoihin, kuten luottamus- ja toimihenkilöihin. Työ tarjoaa selkeän ja käytännönläheisen pohjan strategian laatimiselle ja sen avulla voidaan kehittää yhdistyksen toimintaa tulevaisuudessa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Strategia on yhdistyksen tietoisesti laadittu ja määritelty pitkän aikavälin suunnitelma, jonka tavoitteena on ohjata toimintaa siten, että yhdistys voi tehokkaasti toteuttaa tavoitteitaan ja sopeutua muutuvaan toimintaympäristöön tulevaisuudessa. Strategia tarjoaa raamit päätöksenteolle, resursien kohdentamiselle ja toiminnan kehittämiseksi, jotta yhdistys voi saavuttaa asetetut päämäärät ja pysyä merkittävänä toimijana omalla alallaan. (Heikkala 2005, 22.)

Arvot ovat yhdistyksen periaatteita ja toimintaa ohjaavia ohjenuoria, joiden mukaan yhdistyksen päätökset, toiminta ja kulttuuri linjautuvat. **Missio** kertoo, miksi yhdistys on olemassa ja mitä sen toiminnalla halutaan saavuttaa. Se kuvaa yhdistyksen tehtävää ja roolia yhteiskunnassa sekä omassa toimintaympäristössään. Toisin kuin **visio**, joka suuntaa tulevaisuuteen ja kuvaa, missä yhdistys haluaa olla pitkällä aikavälillä, missio keskittyy nykytilaan ja yhdistyksen olemassaolon syyhyn. (Yrityksen-perustaminen.net s.a.)

2 Strategiaproessi yhdistyksessä

Strategian laatiminen ei ole projekti vaan prosessi. Siinä asiaan paneudutaan kokonaisvaltaisesti ja riittävän pitkäjänteisesti. Prosessin huolellinen suunnittelu käynnistää hyvän strategiaproessin, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 115.) Vuorinen & Huikkola (2023, 39) jakavat strategiatyön viiteen vaiheeseen, joita ovat vision ja mission määrittely, tavoitteiden asettaminen, strategian laatiminen tavoitteiden saavuttamiseksi, strategian käyttöönotto ja toteutus sekä mittaaminen, arviointi ja tarvittavien korjaustoimenpiteiden tekeminen. Tämä lineaarinen prosessi on saanut kritisointia osakseen muun muassa sen kankeudesta ja rajoittuneisuudesta nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Nykyaikaisempi jatkuva strategisen johtamisen prosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen, joita ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. (Vuorinen & Huikkola 2023, 38–41.)

Strategisen aseman analyysi pitää sisällään kattavat analyysit, jotka liittyvät muun muassa organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja tavoitetilaan, ympärillä oleviin tekijöihin, kilpailijoihin sekä käytettävissä oleviin resursseihin. Strateginen valinta -vaihe koostuu vaihtoehtojen kartoittamisesta, niiden arvioinnista ja valinnasta. Tavoitteena on määrittää, millä liiketoiminta-alueella organisaatio toimii, mitä tuotteita ja palveluita se tarjoaa, mikä muodostaa sen kilpailukyvyyn sekä mihin suuntaan ja miten sitä tulee kehittää. Kolmantena vaiheena strategian toimeenpano pitää sisällään valittujen toimien toteuttamista käytännössä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 41–42.)

Yhdistyksen strategiaoppaassa Heikkala ja kumppanit ovat jakaneet strategiaproessin niin ikään kolmeen vaiheeseen. Vaiheet on kiteytetty sanoihin: näe, koe ja tee. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan yhdistyksen ympärillä olevaa maailmaa erilaisten avainkysymysten kautta. Kysymykset liittyvät toimintaympäristön keskeisiin muutoksiin, sidosryhmiin ja niiden vaikutukseen sekä toimintaympäristön ilmiöiden, muutosten ja trendien vaikutukseen yhdistyksen toimintaan. Toisessa vaiheessa avainkysymykset liittyvät muun muassa yhdistyksen olemassaolon tarkoitukseen, valintoihin, joilla haluttu tulevaisuus luodaan, sekä yhdistyksen unelmaan. Vaiheen tarkoituksena on kirjata yhdistyksen visio. Kolmannessa vaiheessa määritellään käytännön työvälineet, joilla yhdistyksen unelma toteutetaan. Avainkysymykset liittyvät unelman toteuttamisen työvaiheisiin, vastuun jakautumiseen sekä johtamiseen. (Heikkala, Krook, Pekkarinen & Förbom 2014, 12–37.)

Strategia ei ole staattinen suunnitelma, jossa toimenpiteet lyödään lukkoon vuosiksi eteenpäin. Se on elävä kokonaisuus, joka muokkautuu jatkuvasti tekemisen ja tilanteen kautta. Se on jatkuva sykli, jossa samaan aikaan ennakoidaan tulevaisuutta, tehdään strategisia valintoja ja toteutetaan valittua strategiaa. (Toikkanen 2025, 12.)

2.1 Analyysit strategiatyön pohjalle

Analyysityö luo perustan strategian luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle. Se parantaa nykytilan tuntemusta organisaation toimintaympäristöstä, itse organisaatiosta sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta. Lisäksi analyysityö luo pohjaa yhteisen strategisen näkemyksen rakentumiselle. (Kamensky 2014, 120.) Oman tilan ja toimintaympäristön analyysi on ensimmäinen askel strategiatyössä. Rehellinen analyysi omasta toiminnasta pitää sisällään järjestön omien vahvuuksien, heikkouksien ja kehittämiskohteiden tuntemisen. Toimintaympäristön havainnointi auttaa ymmärtämään miten ympäröivän todellisuuden muutokset vaikuttavat järjestön toimintaan, jäsenkehitykseen ja toiminnan mahdollisuuksiin sekä talouteen. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 117.)

Jokaisen organisaation olisi hyvä pohtia megatrendien ja heikkojen signaalien vaikutusta omaan toimintaansa ja miettiä, löytyykö niiden kautta uusia mahdollisuuksia tai uhkia organisaation toimintaan (Tuomi & Sumkin 2010, 43). Megatrendit ovat usein samansuuntaisina jatkuvia kehityssuuntia, jotka koostuvat useista ilmiöistä ja jotka kuvaavat muutoksen laajoja kaaria. Ne tuovat esiin tällä hetkellä korostuvia ilmiöitä ympärillämme ja ne tapahtuvat usein globaalilla tasolla. (Sitra 1.1.2023.) Trendit puolestaan kuvaavat nähtävissä olevaa muutosta. Hiljainen tai heikko signaali on varhainen vihje siitä, että jokin ilmiö tai muutos on ehkä vasta muotoutumassa, mutta voi myöhemmin kasvaa tärkeäksi. Se on kuin pieni ensioire tulevasta kehityksestä. (Sitra 7.5.2018.) Villit kortit ovat täysin odottamattomia muutostekijöitä, jotka voivat äkillisesti muuttaa tapahtumien kulun epävarmaksi (Rubin s.a.).

PESTEL-analyysia käytetään ympäristön poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten ja lainsäädännöllisten vaikutusten tarkastelussa organisaation toimintaan. Nämä makroympäristön muutoksiin vaikuttavat tekijät ovat yleensä organisaation hallinnan ulkopuolella, mutta niitä on pidettävä kilpailuedun lähteinä eli mahdollisuuksina ja mahdollisena kilpailuedun heikentämisen lähteenä eli uhkina. (Clegg ym. 2020, 54.) PESTEL-analyysi antaa hyvän pohjan organisaation strategiatyöskentelylle, erityisesti yhdistettynä muihin toimintaympäristöä tarkasteleviin työkaluihin (Vuorinen & Huikkola 2023, 265).

PESTEL-analyysissa poliittisiin tekijöihin kuuluvat mm. puolueiden linjaukset, lainsäädäntö ja sääntely, eri valtaa pitävien toimijoiden intressit, yleinen verolinja, tullit, sodat ja konfliktit sekä poliittisten puolueiden keskinäiset voimasuhteet. Ekonomisiin eli taloudellisiin tekijöihin liittyvät mm. kansantalouden kehityssuunta ja vakaus, yritysten kilpailukyky, kuluttajien ostovoima, työttömyys, toimialan trendit, alueelliset erot, rahoituksen saatavuus, korkotasot ja investointimahdollisuudet. Sosiaaliisiin tekijöihin puolestaan kuuluvat väestörakenne, tulojakauma, kansanterveys, kuluttajien tavat ja mieltymykset, koulutustaso, yleiset asenteet, etniset ja maailmankatsomukselliset tekijät. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261; Dufva 2022, 107.)

Teknologisten tekijöiden osalta PESTEL-analyysi tarkastelee esimerkiksi teknologisen kehityksen suuntaa ja teknologian saavutettavuutta, uusien teknologioiden käyttöönottoa, yhteiskunnan tukitoimintoja ja patentteja. Ekologisiin tekijöihin kuuluvat mm. luonnon monimuotoisuus, ilmastoon liittyvät tekijät, luonnonvarojen hyödyntäminen ja niiden riittävyys, rakennetun ympäristön ja infrastruktuurin tilanne, jätehuolto ja energian kulutus. Lainsäädännölliset tekijät koostuvat mm. kilpailulainsäädännöstä, työvoimalainsäädännöstä, tuoteturvallisuudesta, lisensseistä ja aineettomista oikeuksista sekä kansainvälisistä linjauksista. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261; Dufva 2022, 107.)

SWOT-analyysissa tarkastellaan organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ympäristöstä tulevia ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysissa tulisi nousta esiin pari ydintee-mää, johon organisaation johdon tulisi keskittyä. Analyysi on yhteen vetävä ja sitä ennen olisi hyvä tehdä muita analyyseja esimerkiksi toimialasta, toimintaympäristöstä ja omista resursseista. (Vuorinen & Huikkola 2023, 97–103.) SWOT-analyysissa vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat organisaation nykytilaa ja mahdollisuudet ja uhat tulevaisuutta (Kamensky 2014, 197).

SWOT-analyysi on periaatteessa helppo tehdä, mutta todellisuudessa syvälinen analyysi vaatii sen laatijoilta todellista toimintaympäristön ja organisaation tuntemusta, todellisen kilpailutilanteen käyttämistä vertailuperustana, monien vaihtoehtojen oikeaa priorisointia, kriittistä tarkastelua sekä ydinkohtien tarkkaa tiivistämistä. On tärkeää, että SWOT-analyysin laatimiseen osallistuu ihmisiä organisaation eri tasoilta ja mahdollisesti myös eri sidosryhmien edustajia organisaation ulkopuolelta. (Kamensky 2014, 198.)

Sidosryhmät eli ne tahot, joilla on jotain saatavaa järjestöstä tai jotain annettavaa sille, ovat tärkeä linkki yhdistystoiminnassa. Sidosryhmillä on vaatimuksia, odotuksia ja toiveita järjestön toiminnan suhteen, ja on tärkeää tunnistaa sidosryhmien arvot, intressit ja tarpeet strategisen suunnittelun pohjalle. Sidosryhmäanalyysissa selvitetään edellä mainittuja tekijöitä esimerkiksi sidosryhmän edustajan haastattelun kautta. (Heikkala 2005, 158–161.) Sidosryhmien lisäksi asiakkaiden kuuntelu on keskeinen osa strategiaprosessia (Ritakallio & Vuori 2018, 141). Jäsen on järjestön toiminnan ytimessä, ja avainkysymyksenä on jäsenen tarpeiden, toiveiden ja odotusten vastaavuus järjestön toteuttamien palveluiden ja toimintojen kanssa (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 61).

2.2 Strategia yhdistystoiminnan kehittämisessä

Strategia on joukko päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka mahdollistavat organisaation menestyksen tulevaisuudessa (Vuorinen & Huikkola 2023, 14). Se on tieto yhdistettynä kyvykkyyteen saada asioita aikaiseksi (Clegg, Pitelis, Schweitzer & Whittle 2020, 2). Mika Kamenskyn mukaan strategia tarkoittaa sitä, että yritys tietoisesti valitsee keskeiset tavoitteensa ja toimintansa suuntaviivat muuttuvassa ympäristössä (Kamensky 2014, 18). Hyvä strategia vastaa kysymyksiin, minne

teemme matkaa, miksi sinne pitäisi päästä, ja miten pääsemme perille. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa strategian onnistumista ei välttämättä mitata rahassa, vain muiden tavoitteiden täyttymisessä, kuten esimerkiksi kansalaisten terveyden lisäämisessä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 15.) Järjestössä strategian tavoitteena on luoda itselleen sopiva tulevaisuuden suunnitelma, sen sijaan että pyrittäisiin kilpailemaan muiden kanssa (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 114).

Strategia toimii työkaluna järjestön toiminnan kehittämiseksi ja suuntaamiseksi. Sen tekeminen ei ole itsetarkoitus, vaan sen avulla pyritään vaikuttamaan järjestön tulevaisuuteen tietoisesti ja tavoitteellisesti. Strategialla ennakoidaan tulevaisuuden kehityspiirteitä ja vaikutetaan niihin proaktiivisesti. Strategialla on järjestön toiminnan sujuvuuden kannalta kolme tehtävää; määrittellä identiteetti, paikka ja suunta järjestölle. (Heikkala 2005, 24.)

Identiteetti kuvaa järjestön toimintaa, valintoja ja tavoitteita suhteessa järjestön toimijoihin keskenään sekä suhteessa muihin järjestöihin ja tahoihin. Paikantaminen kertoo mistä olemme tulleet ja missä olemme, ja se tehdään suhteessa järjestön olemassa oleviin tavoitteisiin, toiminta-ajatuksiin ja toimintakenttään. Suunta kertoo mihin olemme menossa, mikä on seurausta tehdyistä valinnoista, jotka ovat syntyneet toimijoiden ja sidosryhmien tahdon sekä toimintaympäristön ilmiöiden vaikutuksesta. (Heikkala 2005, 24.) Järjestön strategiassa tulee aina tarkastella sitä kokonaisuutta, missä järjestö toimii, niitä tavoitteita, joihin se pyrkii ja niitä resursseja, joita sillä on käytettävissään (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 111–112).

Parhaimmillaan strategia toimii organisaation arjessa työkaluna päivittäisen johtamisen ja priorisoinnin välineenä. Strategian arvoa ei mitata sen määrittelyssä, vaan sen toteutuksessa. Sen tehtävänä on ohjata työssä päivittäin ja tunneittain tehtäviä valintoja ja fokusoida tekemistä niin, että aikaa käytetään olennaisimpaan. Strategia on valinta toimenpiteistä, jotka parantavat organisaation kilpailuasetelmaa ja johtavat sitä kohtia haluttua suuntaa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 40–43.)

Järjestöjen strategiassa on erityisiä piirteitä, jotka on hyvä ottaa huomioon strategiaprosessissa. Järjestöillä on perustavanlaatuinen tarkoitus, jolloin tärkeintä on sen toiminnan vaikuttavuus jäsenistön, kohderyhmän, oman tarkoituksen ja yhteiskunnan kannalta. Järjestö on usein uniikki ja ainutlaatuaan, jolloin suoraa kilpailua samoista markkinoista on vähänlaisesti. Strategiasta päättävät jäsenet, joilla on myös omistajuus järjestöstä yhteisesti. Järjestöjen strategiat eroavat siis yritysten strategioista monella tavalla. Niissä korostuvat yhteiskunnallinen merkitys, jäsenlähtöisyys, vapaaehtoisuus ja ainutlaatuisuus, eikä toimintaa ohjaa voiton maksimointi vaan vaikuttavuus. (Toikkanen 2025, 22.)

2.2.1 Arvoperustan merkitys yhdistyksessä

Arvojen luominen ja niihin liittyvä pohdinta ovat kiinteä osa strategiaprosessia. Arvot kertovat organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet, sillä ne ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden tapaa toimia. (Tuomi & Sumkin 2010, 50–51.) Arvot siis vastaavat kysymykseen, *miten* organisaatiossa tulee toimia, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin ja toteutetaan organisaation olemassaolon tarkoitusta. Arvot ovat yksi organisaatiokulttuurin kulmakivistä. (Luukka 2019, 202.) Se, mitä pidämme tärkeänä, ja mikä on mielestämme oikein tai väärin, perustuu arvoihin (Heikkala ym. 2014, 24).

Arvojen määrittämisessä järjestölle on hyvä olla rehellinen ja realisti. Arvojen tulee kuvastaa todellisuutta ja niiden tulee näkyä käytännön toiminnassa. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 112.) Arvot tukevat yhdistyksen ajattelu- ja toimintatapaa ja toimivat ohjenuorana käytännön toiminnasta sopimiseen. Arvot luovat perustan yhdistyksen toiminta-ajatukselle ja visiolle. (Kuokkanen, Myllyviita, Rosengren, Törrönen & Iso-Markku 2018, 8–9.) Arvojen kautta yhdistys luo muille toimijoille mielikuvan itsestään. Arvojen on tärkeää kuvata kohderyhmälleen ja kumppaneilleen lupaamaansa lisäarvoa. (Heikkala ym. 2014, 27.)

Yleensä arvot ilmaistaan yhdellä sanalla, mutta ne kannattaa myös avata muutamalla virkkeellä, jotta arvo ymmärretään paremmin. Arvon avaamiseen voi käyttää apukysymyksiä, kuten: miksi tämä arvo on meille tarpeellinen, mihin sen tulisi vaikuttaa, missä sitä tulisi soveltaa ja mihin toiminnan osaan arvo liittyy. Kirjattuja sanoja oleellisempaa on kuitenkin se, näkyykö tarkoitus yleiseen hyvään kiinteänä osana järjestön toimintaa. (Toikkanen 2025, 47–29.)

Yhdistyksessä arvovalinnat syntyvät toimintaympäristön ristipaineissa, joissa tasapainoillaan jäsenlähtöisen, aatteellisen perustehtävän ja ulkoisten rahoittajien sekä palvelujärjestelmän tehokkuus- ja tulosvaatimusten välillä. Arvojen valinta tarkoittaa käytännössä sen määrittämistä, mitä pidetään tärkeimpänä yhdistyksen päätöksenteossa ja toiminnassa: korostetaanko ensisijaisesti jäsenten tarpeita, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä vai osallistutaanko laajemmin julkisiin palvelutehtäviin ja kilpailullisille markkinoille. (Heikkala 2005, 109.)

2.2.2 Mission merkitys yhdistystyössä

Missio perusteleo organisaation olemassaolon syyn. Se luo pohjaa organisaation kulttuurille kertomalla, mikä organisaatiolle on tärkeää. Missio on organisaation ydintehtävä ja sen tulee olla aina totta ja läsnä organisaation arjessa. (Luukka 2019, 227–232.) Kamensky puhuu toiminta-ajatuksesta, joka yhdessä vision ja arvojen kanssa muodostaa organisaation elämäntehtävän (engl. mission). Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen ”miksi organisaatio on olemassa?”. Se on toiminnan kivijalka – niin vahva ja selkeä, että sen varaan voi suunnata ja rakentaa tekemisen suuntaa.

Lisäksi se on mahdollisimman pysyvä osa organisaation strategista kokonaisuutta. (Kamensky 2014, 69.)

Jokaisella järjestöllä tulee olla menestyäkseen puhutteleva ja tarpeellinen perustarkoitus eli missio. Hyvä missio on lyhyt, ytimekäs ja ajaton, ei kuitenkaan ikuisesti kestävä, sillä elämme jatkuvassa muutosten maailmassa. Järjestön mission tulee olla innostava, kannatettava ja perusteltu, jolloin se puhuttelee ihmisiä ja saa heidät innostumaan järjestön toiminnasta. Mission on oltava selkeä ja varsin rajattu, jotta järjestö saavuttaa sen kautta parhaiten tavoitteensa. Lisäksi sen tulisi olla joustava ja tulevaisuuslähtöinen sekä lukijaansa koskettava luoden positiivisen tekemisen vireen. Selkeä missio edesauttaa järjestön johtamista. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 117–119; Sumkin ym. 2010, 53.)

Missio toimii järjestön sisäisen kommunikaation ja ulkoisen viestinnän välineenä yhdessä vision kanssa. Se antaa järjestölle yhteisen tavoitteellisen pohjan. Ulkoisessa viestinnässä missio näkyy tehtyjen arvovalintojen näkyvänä puolustamisena ja sanoittamisena. Se tarkoittaa selkeitä, tunnistettavia tavoitteita sekä niiden mukaisesti oman roolin ja aseman määrittämistä yhteiskunnassa. Mission kautta yhdistys viestii, mihin se sitoutuu, millaista toimintatilaa se tavoittelee ja millaisten periaatteiden pohjalta se toimii ja vaikuttaa. (Heikkala 2005, 185–186.)

2.2.3 Vision kautta toiminnan kehittämiseen

Visio kuvaa organisaation tulevaisuuden strategista tahtotilaa. Selkeä ja voimakas visio on organisaation tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä. Parhaimmillaan visio on kirkas tulevaisuuden näky, joka sisältää rohkeita tavoitteita, mutta on samalla todellinen ja selkeä suunnannäyttävä. (Kamensky 2014, 85.) Järjestön toiminnassa visio luo kuvauksen siitä, millainen järjestö on tulevaisuudessa, esimerkiksi viiden vuoden päästä. Vision saavuttaminen edellyttää strategisten tavoitteiden toteutumista. Visio on sanallisena kiteytyksenä ytimekäs ja helppo kommunikoida, ymmärrettävä läpi organisaation, pitkällä aikavälillä kestävä ja järjestön erityispiirteet jäsentävä. (Heikkala 2005, 184–186.)

Vision tulee olla saavutettavissa oleva, riittävän selkeä ja rajattu, jotta se antaa suunnan prosesseille ja päätöksille. Sen tulee olla toteutettavissa oleva ja sen pitää vedota niin järjestön jäseniin kuin työntekijöihinkin. Visiosta voidaan puhua myös päämääränä ja keskeisinä tavoitteina. Ne tulee asettaa missiosta käsin, jotta toiminta rakentuu ydintarkoituksen varaan. Päämäärän asettamisessa voi kysyä itseltään: Mitä oikeasti haluamme ja tavoittelemme? Millainen haluamme olla ja mitä aiomme saada aikaiseksi? (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 122–123.)

Hyvä visio on riittävän lyhyt, jotta sen muistaa, ja ilmaistu sopivassa muodossa, jotta se kertoo tarinan. Se on tekijöidensä näköinen ja syventää sidosryhmien kumppanuutta ja on kohderyhmälle

merkityksellinen. Vision on oltava myös haastava, jotta se auttaa organisaatiota kehittymään. Parhailaan visio on tarina tulevaisuudesta. (Sumkin ym. 2010, 48–49.)

2.3 Strategiset valinnat ja toimenpiteet

Kun yhdistyksen visio on selvillä, on tärkeää määrittää suuntaviivat, joiden mukaan tavoitteisiin pyritään. Strategian on oltava innostava, mutta realistinen, ja strategiset valinnat eli suuntaviivat tulevat olla konkreettisia askelmerkkejä tavoitteisiin pääsemiseksi. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 124.) Strategiassa tehdään valintoja siitä, mihin yhdistys keskittyy ja miten se käyttää ihmisten aika- ja osaamisresursseja sekä rahaa (Heikkala ym. 2014, 29).

Järjestön valintoja määrittävät tietyt reunaehdot, kuten rajalliset resurssit rahan, ajan, osaamisen ja tekijöiden suhteen (Heikkala 2005, 176). Jotta järjestön toiminta olisi kestävä ja vaikuttavaa, tarvitsee se riittäviä taloudellisia resursseja. Se, mistä rahoitusta saadaan, ohjaa järjestön toimintaa ja siten myös strategisia valintoja. Julkisilla rahoittajilla on yleensä etukäteen määritetyt, selkeät tavoitteet ja ehdot rahoitukselle, jota järjestöille myönnetään. Avustusten käytöstä raportoidaan yksityiskohtaisesti ja niiden käyttöä seurataan tarkasti. Viime vuosina julkiset rahoitustahot ovat siirtyneet yleisavustuksista hankerahoitukseen, jolloin rahoitusta kohdennetaan tarkasti rajattuun toimintaan. Tämä vaikuttaa järjestön strategisiin valintoihin kaventamalla strategista liikkumavaraa. (Toikkanen 2025, 23.)

Strategiset valinnat sanoittavat, mitä tekemällä järjestö uskoo menestyvän. Ne sanallistavat yleisellä tasolla miten strateginen haaste ratkaistaan. Sopiva määrä strategisia valintoja on 1–5, jotta strategia pysyy kirkkana. Sanoituksessa on hyvä käyttää selkeää virkettä, jossa ilmenee mitä tekemällä tapahtuu mitään. Sanoituksen ei kuitenkaan tarvitse olla täysin tarkka tai yksiselitteinen, sillä sitä tarkentavat mm. strategian mittarit. (Toikkanen 2025, 66.)

Strategiset tavoitteet konkretisoivat strategian keskeiset painopisteet, jotka ohjaavat yhdistystä kohti visiota. Ne ovat pitkän aikavälin valintoja, jotka edellyttävät uudenlaista ajattelutapaa, resursointia ja muutoshalukkuutta. Strategiset valinnat näkyvät myös rakenteissa: tavoitteiden saavuttaminen edellyttää toimivia toimintamalleja, selkeitä rooleja, osaamista ja riittäviä resursseja. Käytännössä strategia tarkoittaa sitä, että yhdistys tunnistaa, mihin asioihin sen on panostettava, mitä muutoksia on tehtävä ja missä sen on ehdottomasti onnistuttava, jotta haluttu tulevaisuus voidaan saavuttaa. (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 26.)

2.4 Strategian toimeenpano

Järjestöillä on erityispiirteensä, jotka on hyvä ottaa huomioon strategian toimeenpanossa. Järjestön henkilökohtainen merkitys sen jäsenille on toiminnan perustana. Usein järjestöjen

toimintakenttä on varsin laaja verrattuna käytettävissä oleviin resursseihin. Järjestöissä on maailmanparantamisen henkeä, mikä saattaa aiheuttaa tarttumista kaikkeen mahdolliseen ja tuoden mukanaan tavoitteiden sekavuutta ja hämmennystä. Tämä johtaa strategisen fokuksen katoamiseen. Järjestöissä päätöksentekoon osallistetaan laaja joukko ihmisiä, mikä auttaa esimerkiksi strategiaan sitoutumista. Toisaalta kaikkien kuuleminen ja osallistaminen voi johtaa myös linjattomaan ja poukkoilevaan johtamiseen tai päätöksenteon hitauteen. (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 54–55.)

Strategian sisältö ei ole yhtä olennaista, kuin järjestön kyky toteuttaa strategiaa. Strategian tulee olla olennaisena osana järjestön arkitoimintaa, ja se vaatii pitkäjänteistä työtä ja johdonmukaisuutta. Strategian toimeenpanossa korostuvat koko järjestön sitoutuminen strategiaan ja erityisesti johdon, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden sitoutuminen toimimaan strategian mukaisesti. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 126–127.) Strategian toimeenpanossa on kyse yksinkertaisesti siitä, kuka tekee mitään, kenen kanssa, miten ja milloin. Toiminta- ja taloussuunnitelmaan voidaan kirjata vuosittaiset tavoitteet ja toimenpiteet, jotka ovat johdettu pitkän aikavälin tavoitteista. Strategian toimeenpanossa tärkeää on myös aktiivinen seuranta, joka nostaa esiin paitsi virheitä, myös onnistumisia. (Heikkala ym. 2014, 38.)

Strategian toimeenpano edellyttää sen aktiivista johtamista ja jatkuvaa läsnäoloa järjestön arjessa. Strategia ohjaa päätöksentekoa, resurssien kohdentamista ja toimenkuvien määrittelyä sekä yksilöiden vastuuta tavoitteiden saavuttamisessa. Toimintakulttuurin tulee tukea strategian toteuttamista, ja sen vaikutusta on seurattava ja arvioitava säännöllisesti. Parhaimmillaan strategia toimii koko järjestöä yhdistävänä voimavarana, ei vain dokumenttina, ja sen tulee olla rullaava eli joustavasti päivittyvä vastaamaan toimintaympäristön muutoksia. (Heikkala & Pelto-Huikko 2019, 29–30.)

3 Näte ry:n strategiaproessin kuvaus

3.1 Toimeksiantajan esittely

Näkövammaisten terveys ja hyvinvointi ry on valtakunnallinen yhdistys, joka keskittyy näkövammaisten terveyden edistämiseen. Yhdistyksen jäseniksi ovat tervetulleita kaikki näkövammaiset terveydestä ja hyvinvoinnista kiinnostuneet sekä sosiaali- ja terveysalalla opiskelevat näkövammaiset. (Fanry 10.01.2025.)

Näkövammaisten terveys ja hyvinvointi ry oli aiemmin Fysioterapia-alan näkövammaiset ry, joka otti jäsenikseen vain fysioterapia-alalla työskenteleviä näkövammaisia eli mm. hierojia, fysioterapeutteja ja osteopaatteja. Yhdistys on muuttanut nimensä ja toimintamuotonsa syksyllä 2024, jolloin toiminta laajentunut koskettamaan kaikkia näkövammaisia. Toiminnan ja nimenmuutoksen taustalla vaikuttivat rahoituksen loppuminen, kohderyhmän pieneneminen sekä tarve näkövammaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. (Schleifer 11.11.2025.)

Yhdistyksen toimiala on tärkeä ja ajankohtainen, sillä näkövammaisilla esiintyy huomattavasti enemmän erilaisia sairauksia ja oireita kuin muulla väestöllä (Summanen ym. 2002). Näkövammaisten terveyden edistämiseksi on siis tarvetta, minkä on todistanut myös Näte ry:n 3-vuotinen STEA:n rahoittama VISUS-hanke, jossa on pilotoitu erilaisia näkövammaisten terveyden edistämisen malleja (Visusterveyteen 13.8.2024).

Yhdistyksen toiminnan tavoitteina näkövammaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen lisäksi on vahvistaa jäsenten keskinäistä ammatillista ja terveyteen liittyvää vertaistukea, edistää näkövammaisten terveyden tasavertaisuutta yhteiskunnassa sekä mahdollistaa näkövammaisten työskentely terveys- ja hyvinvointialalla tasavertaisena muiden alan ammattilaisten kanssa. Tällä hetkellä yhdistyksen ydintoimintaa on muun muassa tuottaa terveyteen ja hyvinvointiin liittyvää sisältöä saavutettavassa muodossa, järjestää erilaisia terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä koulutuksia sekä terveyteen liittyviä vertaistapaamisia näkövammaisille. Lisäksi yhdistys tuottaa tietoa terveyden- ja hyvinvoinnin parissa työskenteleville ammattilaisille näkövammaisten kanssa toimimisesta. (Fanry 22.08.2024.)

3.2 Tavoite ja kehittämistehtävä

Yhdistyksessä tapahtuneen toiminnan ja nimen muutoksen myötä, on ajankohtaista päivittää yhdistyksen olemassaolon tarkoitus eli missio, tulevaisuuden suunta eli visio sekä valinnat, miten visioon päästään eli määrittää strategia. Lisäksi yhdistys tarvitsee arvot, eli kuvauksen siitä, miten yhdistyksessä toimitaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia yhdistykselle uusi strategia, joka ohjaa sen toimintaa ja päätöksentekoa tulevana vuosina. Strategian avulla pyritään varmistamaan,

että yhdistyksen toiminta on suunnitelmallista, arvojen mukaista ja linjassa yhdistyksen pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Lisäksi tavoitteena on luoda osallistava prosessi, jossa hallituksen jäsenet ja tarvittaessa muut toimijat voivat vaikuttaa strategian sisältöön ja painopisteisiin.

Työn kehittämistehtäviin kuului yhdistyksen toimintaympäristön ja kehitystrendien analysointi sekä eri analyysimenetelmien, kuten PESTELin, SWOT-analyysin, sidosryhmäanalyysin ja asiakkaiden tarpeiden analyysin laatiminen. Nämä analyysit muodostivat pohjan strategiatyöpajojen suunnittelulle ja toteutukselle, joissa hallitus ja toimihenkilöt osallistuivat aktiivisesti strategian sisällön määrittämiseen ja painopisteiden valintaan. Analyysien avulla pyritään siihen, että työpajakeskustelut perustuvat tietoon yhdistyksen toimintaympäristöstä, resursseista ja mahdollisuuksista, ja että strategia voidaan laatia realistisesti ja osallistavasti.

3.3 Analyysit

3.3.1 Trendianalyysi

Strategiaprosessin tueksi tehtiin katsaus Näte ry:n toimintaan vaikuttavista megatrendeistä, trendeistä, heikoista signaaleista sekä villeistä korteista. Sitran 2023 julkaistuista megatrendeistä etenkin ”hyvinvoinnin haasteet kasvavat” sekä ”talouden perusta rakoilee” vaikuttavat yhdistyksen toimintaan.

Ihmisten hyvinvointia haastavat monet muutokset maailmalla ja suomalaisessa yhteiskunnassa. Väestö vanhenee, muuttuu monimuotoisemmaksi ja asettuu yhä enemmän kaupunkien ja kasvukeskusten alueille. Epävarmuudet työelämässä ja toimeentulossa, ekologinen kestävyyskriisi ja pandemia vahvistavat mielenterveyteen liittyviä ongelmia. Seuraavien 20 vuoden aikana työikäisten määrä vähenee 76000 henkilöllä. Fyysinen terveys on suomalaisten keskuudessa kohentunut ja Suomi on 8. vuotta peräkkäin maailman onnellisin kansa. Kuitenkin mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet, ja yli puolet työkyvyttömyyseläkkeistä on mielenterveysperusteisia. Etenkin nuorten mielenterveyden haasteet ovat kasvaneet, mihin vaikuttavat mm. yksilökeskeinen ajattelutapa, yhteiskunnan luomat paineet, sosiaalisen median rooli ja laaja-alainen epävarmuus tulevaisuudesta. Väestö ikääntyy, liikkuminen vähenee ja elintavat ovat epäterveellisiä, mikä näkyy sairauksien kasvuna. On mahdollista, että tulevaisuudessa tarttumattomat taudit, kuten sydän- ja verisuonitaudit, syöpä, diabetes, astma ja allergia, sekä tartuntataudit lisääntyvät entisestään. (Sitra 1.1.2023.) Väestön ikääntyminen ja terveyshaasteiden kasvaminen liittyvät läheisesti myös näkövammaisten kohderyhmään, sillä näkövammaisia ikääntyneitä tulee jatkossa olemaan enemmän.

Hyvinvointi ei ole vain yksilön asia, vaan se nähdään yhteen kietoutuneena ympäristön ja yhteisöjen hyvinvoinnin kanssa. Hyvinvointivaltion rahoitus on keskeinen yhteiskunnallinen haaste. Ongelmien ennaltaehkäisyyn panostamalla voidaan saada pitkän aikavälin investointi kannattavaksi.

Teknologiaa voidaan hyödyntää myös ongelmien ennaltaehkäisyssä. Monet yhteiskunnalliset visiot tähtäävät saavutettujen etujen säilyttämiseen. Hyvinvointivaltio voidaan nähdä saavutettuna etuna, mutta siihen vaikuttavat niin talouden kuin ympäristönkin tuomat haasteet: rahoitusperusta heikkipäkö työkäisen väestön vanhetessa ja nykyinen hyvinvointi on paljolti syntynyt ympäristön kustannuksella. Tulevaisuudessa huomiota on kiinnitettävä materiaalisen elintason lisäksi myös muihin tekijöihin, kuten osallisuuteen, sosiaalisiin suhteisiin ja oman vastuullisen toimijuuden lisäämiseksi. (Sitra 1.1.2023.) Tämä tarjoilee näkövammaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen keskittyvälle yhdistykselle myös mahdollisuuksia lisätä näkövammaisten osallisuutta ja yhteisöllisyyttä yhdistyksen toiminnan kautta.

Viime vuosina on korostunut talouden yhteys muihin muutoksiin. Koronapandemia vaikutti merkittävästi moneen toimialaan ja Ukrainan sodan myötä varsinkin energiamarkkinoiden epävarmuus kasvoi ja energian tarjonta väheni, mikä nosti hintoja merkittävästi. Yhdistettynä kasvaviin tuotantokustannuksiin nämä tekijät ovat vauhdittaneet inflaatiota, mikä heijastuu niin yritysten kuin kotitalouksien talouteen. Yrityksiltä odotetaan nykyään yhä vahvempaa vastuullisuutta, ja sen painopiste on siirtynyt pelkästä haittojen rajoittamisesta kohti aktiivista hyvän tuottamista – eli jalanjäljen pienentämisestä kädenjäljen kasvattamiseen. Luonto, hyvinvointi ja oikeudenmukaisuus ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, ja niitä tulee edistää yhtenäisinä. Ympäristötoimien on oltava reiluja ja samalla pyrittävä vähentämään yhteiskunnallista eriarvoisuutta. Korjaavassa ja kestävässä kehitystä tukevassa taloudessa ei vahvisteta ainoastaan luonnonvaroja, vaan myös sosiaalista pääomaa, kuten osaamista, sivistystä, yhteisiä arvoja ja normeja, sosiaalisia verkostoja, elinvoimaisia yhteisöjä sekä yhteiskunnallista luottamusta. (Sitra 1.1.2023.)

Trendeistä yhdistyksen toimintaan vaikuttavat etenkin se, että ymmärrys luonnon itseisarvosta vahvistuu, jolloin hyvinvoiva luonto ymmärretään arvokkaana itsessään, ja sen varaan myös ihmisen hyvinvointi rakentuu. Väestön ikääntymisen myötä ikääntyville suunnattujen palveluiden tarve lisääntyy. Tulevaisuudessa ihmisen toimintakyky voi määrittää ikää paremmin ja ikääntymisen hidastamiseen tähtäviä hoitomuotoja voi tulla yhä enemmän. Terveysteen liittyvät ajattelumallit muuttuvat ja ihmisten terveyden ymmärretään paremmin liittyvän luonnon ja ympäristön hyvinvointiin. Ennaltaehkäisy, kuten luonnon monimuotoisuuden lisääminen sekä ilman- ja melusaasteiden vähentäminen, korostuvat sairauksien hoidon ohella. Hyvinvointikäsitys laajenee siten, että sen lähteenä pidetään muun muassa kestäviä elämäntapoja, sosiaalisia verkostoja, merkityksellisyyden kokemuksia ja mahdollisuutta osallistua yhteisen hyvän edistämiseen. (Sitra 1.1.2023.)

Trendeissä näkyvissä on myös kansalaisjärjestöihin sitoutumisen väheneminen sekä toive vaikuttaa nopeilla ja suorilla tavoilla. Myös teknologian luoma eriarvoisuus korostuu, sillä teknologiaa käytetään eri lailla eri ikä- ja väestöryhmissä. Kun digitaaliset palvelut yleistyvät, on riskinä, että

ihmisten mahdollisuudet osallistua yhteiskuntaan eriytyvät. Välttämättä kaikilla ei ole varaa teknologian käytön edellyttämien uusien laitteiden hankintaan tai taitoja niiden käyttöön. Siksi saavutettavuuden varmistaminen palveluiden kehittämisessä on tärkeää sen ohella, kun huolehditaan siitä, että teknologinen kehitys palvelee ihmisiä eikä ohjaa yhteiskunnan suuntaa yksinään. (Sitra 1.1.2023.)

Hiljaisista signaaleista yhdistyksen toiminnan kannalta olennaisia ovat live-kohtaamisten merkityksen kasvu digitaalisen maailman vastapainoksi. Sen lisäksi mahdollisuuksia voivat tuoda esimerkiksi uudet teknologiset ratkaisut, jotka voivat parantaa näkövammaisten itsenäistä arkea ja virtuaalitodellisuus voi tuoda uusia kuntoutumismahdollisuuksia. Toisaalta digitaalisten terveyspalveluiden yleistyminen voi vaikeuttaa hoitoon pääsyä, jos saavutettavuus ei kehity samassa tahdissa.

Villejä kortteja voisi olla esimerkiksi suuri, yhtäkkinen talousromahdus, jonka myötä vammaispalvelut päätetään lopettaa välittömästi. Villiksi kortiksi voidaan lukea myös uusi virus, joka aiheuttaa massanäkövammoja, jolloin näkövammaisille suunnattujen palveluiden tarve kasvaa äkillisesti. Myös internetiin kohdistuva kyberhyökkäys tai suuri tekninen vika voi kaataa digitaaliset palvelut ja vaikuttaa näin näkövammaisten käyttämiin apuvälineisiin ja kommunikointivälineisiin.

3.3.2 PESTEL-analyysi

Poliittiset tekijät, jotka vaikuttavat yhdistyksen toimintaan liittyvät erityisesti säästötoimenpiteisiin, jotka kohdistuvat sosiaali- ja terveysalan järjestöihin. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen valtionavustuksista eli STEA-avustuksista leikattiin osana valtiontalouden sopeutustoimia noin 80 miljoonalla vuoteen 2024 verrattuna. (Sosiaali- ja terveysministeriö 7.2.2025.) Vuonna 2027 avustuksia maksetaan kolmannes vähemmän kuin vuonna 2024 (STEA 18.4.2024).

Osana hallituksen säästötoimenpiteitä, vammaispalveluista leikataan 20 miljoonaa euroa (Sosiaali- ja terveysministeriö 27.3.2025). Tämä tehdään osana vammaispalvelulakiuudistusta, jossa rajataan vammaispalveluiden piiristä pois vanhukset, joiden välttämätön avun tarpeensa johtuu tavanomaisesta vanhenemisesta. Tämä tarkoittaa näkövammaisten kohdalla sitä, että iäkkäät näkövammaiset kuuluvat vammaispalvelujen piiriin. (Airut 2025.)

Taloudellisiin tekijöihin liittyvät edellä mainitut leikkaukset yhdistyksen potentiaaliin valtionavustuksiin sekä vammaispalveluihin. Kilpailu rahoituksesta kiristyy eri yhdistysten välillä, kun rahaa on vähemmän jaossa. Myös inflaatio ja kustannusten nousu vaikuttavat taloudellisiin tekijöihin. Esimerkiksi yhdistyksen ydintoiminnoissa oleva koulutusten järjestäminen voi kallistua, kun asiantuntijoiden ja kouluttajien hinnat sekä tilavuokrat nousevat. Samalla jäsenistön taloudellinen tilanne voi kiristyä hintojen nousun myötä, ja mahdollisuus osallistua koulutuksiin voi pienentyä.

Sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat yhdistyksen toimintaan ovat muun muassa väestön ikääntyminen, ja sitä kautta myös näkövammaisten määrän kasvu, sillä suurin osa näkövammaisista on ikääntyneitä (Näkövammaisten liitto 18.01.2024). Osallisuuden, yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet korostuvat. Näkövammaisten liiton toteuttaman näkövammaisbarometrin mukaan iso osa näkövammaisista kokee elämänlaatunsa heikoksi ja jopa 42–53 % näkövammaisista kokee, että heidän arkensa tulee muuttamaan huonompaan suuntaan lähivuosina (Näkövammaisten liitto 23.4.2025).

Teknologiset tekijät liittyvät mm. saavutettavuuteen sekä teknologian ja apuvälineiden kehitykseen. Yhä useammat palvelut ovat siirtyneet verkkoon, mikä lisää tarvetta digitaalisten palveluiden saavutettavuudelle. Teknologia voi luoda myös eriarvoisuutta, sillä kaikilla ei ole välttämättä mahdollisuutta ja osaamista käyttää teknologiaa (Sitra s.a.). Samaan aikaan teknologia tarjoaa mahdollisuuksia, esimerkiksi tekoälyn ja digitaalisten palveluiden hyödyntämisessä terveyden edistämässä.

Ekologisiin tekijöihin liittyvät muun muassa ympäristövastuu ja kestävä kehityksen vaatimukset, joka yhdistyksessä huomioidaan esimerkiksi ympäristöystävällisenä liikkumisena, printtimateriaalin vähentämisenä sekä etäkokousten suosimisena, kun se on perusteltua. Lisäksi luonnon hyvinvointivaikutusten tiedostaminen ja sen huomioiminen esimerkiksi palveluiden suunnittelussa on osa yhdistyksen toimintaa.

Lainsäädännöllisiin tekijöihin kuuluvat mahdolliset lainsäädännön muutokset. Digipalvelulaki edistää digitaalisten palvelujen yhdenvertaista käyttöä parantamalla niiden saatavuutta, laadun tasoa, tietoturvaa sekä sisältöjen saavutettavuutta (Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 15.03.2019, 1 §). Yhdenvertaisuuslaki vaikuttaa kaiken pohjalla edistäen syrjimättömyyttä ja saavutettavuutta kaikessa toiminnassa (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014, 1 §). Nämä lait vahvistavat näkövammaisten mahdollisuuksia käyttää terveys- ja hyvinvointipalveluja ja antavat yhdistykselle lainsäädännöllisen perustan vaikuttamiselle, kouluttamiselle ja saavutettavuuden edistämiseksi.

3.3.3 Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmähaastattelut tehtiin kolmelle sidosryhmälle. Haastatteluissa selvitettiin sidosryhmän tulevaisuuden tavoitteita, toiminnan vastaavuutta kohderyhmän tarpeisiin, haasteita ja mahdollisuuksia sekä näkymiä Näte ry:n kanssa tehtävään yhteistyöhön. Kaikilla sidosryhmillä haastekohtina oli rahoituksen turvaaminen jatkossa. Julkisen rahoituksen kavetessa, on varauduttava rahoituksen riittävyyteen muilla toimilla. Haasteena nähtiin myös jäsenkannan iäkkyys, ja sen myötä iäkkäiden jäsenten toimintaan mukaan saaminen. Toisessa sidosryhmässä tämä nähtiin myös mahdollisuutena, sillä väestön ikääntyessä myös näkövammaisten määrä kasvaa. Mahdollisuudeksi koettiin

yhteistyö muiden järjestöjen kanssa, esimerkiksi tilojen ja resurssien jakamisessa. Yhteistyöksi mainittiin myös koulutuksellinen yhteistyö esimerkiksi vapaaehtoisten kouluttamisessa.

Yhteistyötä Näte ry:n kanssa toivottiin hyvinvointiin ja terveyteen liittyvän tiedon jakamisessa ja toiminnan järjestämisessä. Yksi sidosryhmä ei kokenut tällä hetkellä yhteistyötä tarpeelliseksi, sillä heillä oli kattavat terveyden ja hyvinvoinnin palvelut omasta takaa. Kaksi sidosryhmää koki, että yhteistyötä voisi syventää pitämällä säännöllisiä palaverieja, joissa käydään läpi mitä kullakin hetkellä on menneillään ja mitä tapahtumia ja toimintoja on suunnitteilla. Sidossryhmissä kaivattiin selkeyttä siitä, mikä on Näte ry:n paikka ja missä kohdin se tukee sidosryhmän toimintaa ja missä kohdin toiminnat menevät päällekkäin. Päällekkäisyyttä Näte ry:n ja sidosryhmien toiminnan sisälöissä on pyrittävä välttämään.

Yhteenvedon voidaan todeta, että sidosryhmät näkevät yhteistyössä Näte ry:n kanssa merkittäviä mahdollisuuksia, erityisesti tiedonjaossa ja resurssien hyödyntämisessä. Samalla korostuu tarve selkeyttää järjestön roolia ja varmistaa, että toiminta tukee sidosryhmiä ilman päällekkäisyyksiä.

3.3.4 Asiakkaan tarpeiden analyysi

Asiakashaastatteluja toteutettiin Näte ry:n kolmelle jäsenelle tai potentiaaliselle jäsenelle. Haastattelussa kartoitettiin asiakkaille tärkeitä asioita, arjen haasteita ja kipupisteitä sekä toiveita ja tarpeita terveyteen ja hyvinvointiin liittyville palveluille. Haastattelujen perusteella asiakkaille merkityksellisiä asioita elämässä ovat terveys, liikkumiskyky ja läheiset ihmissuhteet. Terveys tarkoittaa muun muassa kansansairauksien puuttumista ja mahdollisuutta liikkua aktiivisesti. Tulevaisuuden toiveita ovat terveyden ja toimintakyvyn säilyminen, matkustaminen ja taloudellinen vakaus. Arjen haasteina koettiin itsenäisen liikkumisen vaikeus, vuorovaikutuksen esteet sekä toive monipuolisemmista sosiaalisista suhteista – ei vain näkövammaisten kesken. Myös harrastusten korkeamat kustannukset, kuten yksityistunnit, koettiin rajoittavina.

Palveluista toivottiin erityisesti painonhallintaan, itsepuolustukseen ja lihaskunnan kotiharjoitteluun liittyviä vaihtoehtoja. Vaikka terveydenhuollon peruspalvelut toimivat, esiin nousi tarve näkövammaisille suunnatulle ohjeistukselle sekä lääkärikäynneille mukaan otettavalle materiaalille. Näte ry:n toiminta nähtiin pääosin laadukkaana ja ammattitaitoisena, mutta yhteisöllisyyden koettiin heikentyneen, erityisesti Fysioterapia-alan näkövammaiset ry:n toiminnan päättymisen jälkeen. Potentiaalia muutoksessa kuitenkin nähtiin, ja haastateltavat olisivat valmiita maksamaan lisämaksuja laadukkaista kursseista ja tapahtumista.

3.3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi kokoaa yhteen Näte ry:n toimintaan liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, joita nousi esiin edellä kuvatuissa analyysissä. Analyysin tarkoituksena on jäsentää keskeisiä kehittämiskohteita ja tulevaisuuden näkymiä. Näte ry:n SWOT-analyysi on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1: SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Osaava henkilöstö Hyvin järjestetyt tapahtumat Kehittämismyönteisyys	Ikääntyvä jäsenkunta ja uusien osallistujien tavoittaminen Heikko yhteisöllisyys jäsenkunnan kesken
Mahdollisuudet	Uhat
Yhteistyö muiden järjestöjen kanssa (esim. tilat, resurssit, koulutus) Kasvava kohderyhmä väestön ikääntyessä Mahdolliset uudet rahoituskanavat Luonnon terveysvaikutusten hyödyntäminen Osallisuuden ja yhteisöllisyyden tarve kasvaa Teknologian tuomat mahdollisuudet toiminnan järjestämisessä	Rahoituksen epävarmuus Sitoutumisen väheneminen (esim. vapaaehtoiset) Talousvaikeuksien kasvu, osallistumisen mahdollisuus voi kaventua Päällekkäisyydet muiden toimijoiden kanssa Teknologian saavutettavuus ja eriarvoisuuden kasvu

Yhteenvedon SWOT-analyysistä voidaan todeta, että Näte ry:n toiminnalla on useita selkeitä vahvuuksia, kuten osaava henkilöstö ja ammattimaisesti toteutetut tapahtumat. Kehittämismyönteinen asenne luo hyvän perustan toiminnan jatkokehittämiselle. Samanaikaisesti toiminnassa tunnustetaan haasteita, kuten jäsenkunnan ikääntyminen ja yhteisöllisyyden heikkous, jotka voivat vaikuttaa osallistumiseen ja toiminnan jatkuvuuteen.

Tulevaisuudessa korostuvat yhteistyömahdollisuudet muiden toimijoiden kanssa, teknologian hyödyntäminen ja kasvava tarve osallisuudelle. Näihin tarttumalla voidaan vastata myös uhkakuviin, kuten rahoituksen epävarmuuteen ja eriarvoisuuden kasvuun. SWOT-analyysi osoittaa, että Näte ry:llä on hyvät edellytykset vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin, kunhan strategisia mahdollisuuksia hyödynnetään ennakoivasti ja toiminnan vaikuttavuutta kehitetään jatkuvasti.

3.4 Strategiatyöpajojen kuvaus

Järjestimme strategiaproessin aikana neljä varsinaista strategiatyöpajaa, johon osallistuivat yhdistyksen toimihenkilöt sekä hallituksen jäsenet. Ensimmäinen strategiatyöpaja pidettiin 24.3.2025 teemalla yhdistyksen arvopohjan määrittäminen. Työpajassa kävimme ensin läpi katsausta

yhdistykseen vaikuttavista megatrendeistä, trendeistä, hiljaisista signaaleista ja villeistä korteista. Sen lisäksi toimimme katsauksen järjestökentällä tapahtuvista trendeistä ja signaaleista. Tämän jälkeen syvennyimme pienryhmätyöskentelyyn, jossa jaoin kolmelle pienryhmälle erilaiset skenaariot yhdistyksen tilasta viiden vuoden kuluttua.

Yksi ryhmä tarkasteli tilannetta, jossa tasavallan presidentti on myöntänyt yhdistykselle kunniamaininnan edistyksellisestä työstä näkövammaisten terveyden edistämiseksi. Toinen ryhmä keskittyi skenaarioon, jossa yhdistyksen tilanne ei ole muuttunut suuntaan eikä toiseen viiden vuoden kuluessa. Kolmas ryhmä sai tehtäväkseen tarkastella skenaariota, jossa yhdistyksen toiminta on loppunut viiden vuoden kuluttua. Jokaisen ryhmän tehtävänä oli miettiä, mitä yhdistys on tehnyt tai jättänyt tekemättä, jotta tilanteeseen on päädytty. Lisäksi ohjasin osallistujat pohtimaan, mitkä arvot ovat vaikuttaneet toiminnan taustalla.

Pienryhmätyöskentelyn jälkeen kävimme läpi havaintoja koko ryhmän kesken, ja poimimme eri skenaarioissa vaikuttaneet arvot talteen myöhempää työskentelyä varten. Varsinainen arvotyöskentely toteutettiin poimimalla ensin yhdistykselle sopivia arvoja fläppitaululle. Arvoja kertyi yhteensä 20 kappaletta, joista valittiin pienemmissä ryhmissä jatkoon seitsemän arvoa. Näistä valikoiduista arvoista käytiin yhteistä keskustelua, ja päädyttiin lopulta äänestyksen kautta valitsemaan neljä arvoa yhdistyksen arvoiksi.

Toinen strategiatyöpaja pidettiin 28.4.2025. Työpajaan osallistuivat toimihenkilöt sekä hallituksen jäsenet. Työpajaa edeltävästi olin laatinut analyysit sidosryhmistä, asiakkaan tarpeista sekä toimialasta, jotka käytiin läpi työpajan alussa. Työpajan tavoitteena oli laatia pohja yhdistyksen missiolle ja visiolle. Työskentely aloitettiin jakautumalla kolmeen pienryhmään Teamsissa. Ryhmät työskentelivät Learning Cafe periaatteella kiertäen jokaisella kolmella pisteellä eri teemojen parissa. Teemoja käsiteltiin muutokartta-työskentelyn avulla tarkastellen tilannetta ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Teemoina olivat yhdistyksen rooli, toiminta-ajatus ja kohderyhmä. Yhdistyksen roolin suhteen tarkasteltiin roolia suhteessa muihin toimijoihin ja järjestöihin. Toiminta-ajatuksen osalta käytiin läpi toiminta-ajatusta aikaisemmin sekä nyt ja tulevaisuudessa. Kohderyhmän tarkastelussa mietittiin jäsenyyden merkitystä ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Työskentelyn pohjalta kerättiin havainnot mission työstämistä varten.

Toinen osio strategiapäivässä toteutettiin me-we-us -fasilitointimenetelmää hyödyntäen. Tehtävänantona oli miettiä ensin itsekseen, miltä yhdistyksen toiminta näyttää viiden vuoden kuluttua, kun toiminnan pohjana on ollut nykyiset arvot eli arvot, jotka määriteltiin ensimmäisessä strategiatyöpajassa. Itsenäisen pohdinnan jälkeen siirryttiin parityöskentelyyn, jolloin parin kanssa purettiin ajatukset ja muodostettiin niistä yhteinen ajatus muille jaettavaksi. Kolmannessa vaiheessa jaettiin ajatukset koko ryhmän kesken. Näistä syntyi pohja visiolle.

Kolmas strategiapäivä pidettiin 6.6.2025. Tavoitteena oli vahvistaa yhdistyksen arvot ja kiteyttää visio ja missio konkreettisiksi lauseiksi. Pohjana käytettiin edellisen strategiatyöpajan tuotoksia, joista olimme valmistelleet aiheita jatkotyöstettäväksi. Strategiapäivään osallistui toimihenkilöt sekä hallituksen jäsenet. Päivä toteutettiin hybridimallina, ja noin puolet osallistujista oli etänä. Työskentely aloitettiin kertaamalla ensimmäisessä strategiapäivässä määritellyt arvot. Sen jälkeen jaettiin osallistujat kahteen ryhmään; etä- ja lähiryhmiin. Molemmat ryhmät saivat kaksi arvoa sekä apukysymyksiä, joita peilaten ryhmät perehtyivät arvoihin. Tavoitteena oli muodostaa jokaiselle arvolle tiivis parin lauseen kuvaus, joka konkretisoi arvon merkitystä yhdistyksen toiminnassa. Kuvaukset jokaisesta neljästä arvosta jaettiin yhteisesti molempien ryhmien ollessa paikalla.

Arvojen työstämisen jälkeen siirryttiin vision konkretisoimiseen. Olimme laatineet valmiita aiheita visiolle, joista osallistujat saivat pienryhmissä esittää näkemyksiään ja työstää visiota oman näköiseksi. Yhteisen purun kautta saimme luotua vision, joka vielä hiotaan sananmuodoiltaan tarkemmaksi. Käytimme samanlaista tekniikkaa myös mission sanoittamiseen. Olimme laatineet valmiita pohjia missioksi, joista osallistujat jälleen poimivat parhaiten yhdistystä kuvaavat lauseet yhdistellen ja muokaten niitä konkreettiseksi versioksi. Näin saimme mission sanoitettua ja seuraavaksi vaiheeksi jäi sanamuotojen hiominen lopulliseksi yhdistyksen missioksi.

Neljäs strategiapäivä pidettiin 12.8.2025. Arvot, visio ja missio hyväksyttiin hallituksen toimesta, ja seuraavaksi siirryttiin strategisten painopistealueiden ja valintojen pariin. Työpaja alkoi kirkastamalla osallistujille strategian tavoitetta. Sen tavoitteena on selkeyttää suuntaa, varmistaa vaikuttavuus ja tukea käytännön tekemistä. Strategisten valintojen määrittämiseksi lähdimme liikkeelle yhdistyksessä aiemmissa strategiatyöpajoissa tunnistetuista haasteista, jotka olimme ennen työpajaa ryhmitelleet viiteen eri kategoriaan. Hallituksen jäsenet äänestivät haasteista ne tärkeimmät ja kriittisimmät, joita lähdimme jatkotyöstämään kahdessa pienryhmässä. Molemmille ryhmille annettiin äänestyksen kautta valikoitunut haaste, josta muodostettiin strateginen painopiste otsikkona ja parin lauseen kuvauksena. Pienryhmien tuotokset esiteltiin koko ryhmälle, ja yhdessä mietittiin konkreettisia toimenpiteitä ja tavoitteita kullekin painopisteelle.

Kaikkien neljän strategiapäivän yhteenveto on koottu taulukkoon 2. Taulukossa on esitetty strategiapäivän ajankohta, ennakkovalmistelut kuhunkin strategiapäivään, päivän tavoite sekä strategiapäivässä käytetyt menetelmät.

Taulukko 2: Yhteenveto strategiapäivistä

Strategiapäivä	24.3.2025	28.4.2025	6.6.2026	12.8.2025
Ennakkovalmistelu	Trendianalyysi ja katsaus	Sidosryhmäanalyysi, asiakkaan tarpeiden	Edellisen kerran tuotosten jatkotyöstäminen eli vision ja mission	Yhdistyksessä aiemmissa työpajoissa tunnistettujen

	järjestökentän trendeihin ja signaaleihin	analyysi sekä katsaus toimialaan	sanoittaminen erilaisiksi versioiksi	haasteiden auki kirjoittaminen ja ryhmittely
Päivän tavoite	Arvopohjan luominen	Vision ja mission pohjan luominen	Arvojen vahvistaminen ja vision ja mission kiteyttäminen	Strategisten valintojen tekeminen
Menetelmät	Pienryhmätyöskentely eri tulevaisuuden skenaarioiden kautta. Arvojen äänestäminen.	Pienryhmätyöskentely muutokartan avulla. Me-we-us -menetelmällä tulevaisuuden kuvan visiointi uusia arvoja käyttäen.	Arvojen kuvausten luonti pienryhmätyöskentelyn kautta. Vision ja mission valitseminen etukäteen valmisteltujen pohjien kautta.	Haasteista tärkeimpien ja kriittisimpien äänestäminen ja niiden jatkotyöstäminen pienryhmissä

3.5 Strategiatyöpajojen analysointi

Strategiatyö eteni neljän työpajan kautta. Jokaisella työpajalla oli oma tavoitteensa ja roolinsa strategisen kokonaisuuden rakentumisessa. Analyysin tavoitteena on tarkastella, miten työpajojen sisältö ja osallistujien työskentely kehittyivät prosessin aikana — eli miten yhdistyksen yhteinen ymmärrys arvoista, perustehtävästä ja tulevaisuuden suunnasta vahvistui vaihe vaiheelta.

Ensimmäisessä strategiatyöpajassa lähdettiin liikkeelle arvojen laatimisella, sillä arvot luovat perustan yhdistyksen toiminta-ajatukselle ja visiolle (Kuokkanen ym. 2018, 9). Arvojen valitseminen ja sanoittaminen voi olla vaikeaa ilman pohjustusta ja osallistujien lämmittelyä aiheen pariin. Työpajassa onnistuttiin luomaan rento ja avoin tunnelma, jossa on mahdollista esittää omia ajatuksia ilman pelkoa siitä, että ne tyrmätään. Työskentelyssä keskityttiin siihen, millaisilla arvovalinnoilla päästään toivottuun lopputulokseen, ja mitkä arvovalinnat vievät kauemmaksi siitä. Arvoja nousi karsintavaiheeseen 20 kappaletta, mikä kertoo siitä, että osallistujien kesken oli hajontaa ja näkemyseroja, millaiset arvot olisivat yhdistykselle sopivat.

Näistä päästiin kuitenkin yhteisymmärryksessä valitsemaan ne arvot, jotka menivät jatkoon, ja joista äänestettiin lopulliset arvot. Arvojen valinnassa huomasin, että eri ihmisille erilaiset asiat ovat tärkeitä. Esimerkiksi sinnikkyys oli yhdelle hallituksen jäsenelle henkilökohtaisesti tärkeä, mutta se ei noussut yhteisesti valittavien arvojen joukkoon. Osallistujien keskuudessa yksimielisesti valittiin mm. yhdenvertaisuus ja luotettavuus. Työskentelyssä pyrittiin kääntämään katseet yksilöllisistä arvovalinnoista yhdistyksen tulevaisuutta määrittäviksi arvoiksi, missä onnistuttiin hyvin työpajan aikana. Arvotyöpajaan olisi voinut käyttää pidemmänkin aikaa tai jakaa se useammalle päivälle. Nyt arvot valittiin melko nopeatempoisen työskentelyn tuloksena, toki sillä ajatuksella, että niihin palataan vielä myöhemmissä strategiatyöpajoissa.

Toisessa strategiatyöpajassa työskenneltiin vision ja mission parissa. Niitä on niin ikään haastava sanoittaa ilman hyvää pohjustusta aiheeseen. Työpaja toi yhteen sekä analyyttisen että osallistavan työtteen: ensin kartoitettiin toimintaympäristön ja toiminnan muutosta, sitten rakennettiin yhteinen tulevaisuuskuva. Strategiatyöskentely alkoi olla osallistujille jo tutumpaa ja onnistuimme fasilitoimaan työpajan niin, että saimme tuloksena pohjan visiolle ja missiolle. Kokonaisuutena työpaja vahvisti yhteistä ymmärrystä yhdistyksen perustehtävästä ja suunnasta sekä loi perustan arvoihin pohjautuvalle visiolle ja missiolle. Samalla osallistujien sitoutuminen ja yhteinen strateginen kieli vahvistuivat.

Ennen kolmatta strategiatyöpajaa teimme merkittävän työn vision ja mission pohjien jatkokehittelyssä. Tämä mahdollisti sujuvan työskentelyn aloittamisen vision ja mission kiteyttämiseksi konkreettisiksi lauseiksi. Kolmannessa työpajassa työskentelytapa oli jäsentävä ja yhdistävä eli tavoitteena oli yhdistää aiemmat tulokset ja kiteyttää ne konkreettisiksi lauseiksi. Esivalmistelusta oli selkeästi hyötyä, sillä pienryhmät pääsivät hyvin kiinni missio- ja visiolauseiden sanoittamiseen.

Neljännessä eli viimeisessä työpajassa pääsimme työskentelyssä hyvin konkretian tasolle ja linjamaan päätöksiä, joiden pohjalta rakennetaan strategian sisältöä. Työskentely ei jäänyt liian yleiselle tasolle, vaan pystyttiin yhdessä hallitusten jäsenten ja toimihenkilöiden kanssa sitoutumaan strategiseen päätöksentekoon. Työskentelytavassa etenimme yhdistyksessä tunnistettujen haasteiden kautta kohti strategisia valintoja. Äänestys haasteista toi esiin erilaisia näkemyksiä, mutta lopulta hallituksen jäsenet olivat pitkälti yhtä mieltä siitä, mitkä olivat juuri ne kriittisimmät haasteet, joihin strategisilla valinnoilla halutaan vaikuttaa. Äänestyksen kautta valitut haasteet perustuivat osallistujien subjektiivisiin arvioihin, mikä saattoi kaventaa strategista näkökulmaa tai ohjata päätöksiä tuttuihin teemoihin. Lisäksi painopisteiden määrittely jäi vielä melko yleiselle tasolle, ja työpajan yhteydessä ehdittiin tarkentaa niiden mittareita tai resursointia vain pintapuoleisesti. Strategiaprosessin kannalta kriittistä onkin, että seuraavassa vaiheessa nämä strategiset valinnat konkretisoidaan mitattaviksi tavoitteiksi ja toimeenpanosuunnitelmiksi, jotta strategian suunta todella muuttuu käytännön teoiksi.

Työpajoissa työskentelyn konsepti pysyi melko samana, mikä mahdollisti hallituksen jäsenille hallituksen kokouksista poikkeavan tavan työskennellä luovammin ja ideoida enemmän sen sijaan, että vain linjattaisiin päätöksiä yksi toisensa jälkeen. Tämä johti osallistavampaan työskentelyyn ja mahdollisti strategisen ajattelun syntymisen. Osallistujien sitoutuminen oli hyvällä tasolla läpi prosessin ja osallistumisen aktiivisuus oli hyvällä tasolla. Vaikka mielipiteissä oli eroavaisuuksia, niin pääsimme kuitenkin lopulta yksimieliseen lopputulokseen, mikä osoitti sen, että hallituksen jäsenillä oli yhteinen tulevaisuuden suunta.

Haastekohtana strategiatyöskentelylle on työn jatkumo, sillä vain osalla hallituksen jäsenistä hallituspesti jatkuu seuraavalle vuodelle. Strategian toimeenpanon jatkuvuus on siis vaakalaudalla, kun luottamushenkilöstö vaihtuu. Myös toimihenkilöiden työpanoksen resursointi seuraaville vuosille on merkittävässä asemassa strategian toimeenpanossa.

3.6 Valmis tuotos

3.6.1 Arvot

Valmis tuotos sisältää yhdistyksen uudet arvot, mission, vision sekä strategiset valinnat. Tuotos on hallituksen ehdotus yhdistyksen strategiaksi, joka vahvistetaan yhdistyksen sääntömääräisessä syyskokouksessa joulukuussa 2025. Lopullinen muotoilu strategiasta saattaa siis vielä poiketa hie- man tässä opinnäytetyössä esitetystä tuotoksesta, sillä sitä ei ole vielä tällaisenaan vahvistettu yh- distyksen jäsenistön toimesta.

Yhdistyksen ensimmäisessä strategiatyöpajassa määriteltiin yhdistyksen uudet arvot. Arvoiksi nou- sivat luotettavuus, rohkeus, suunnitelmallisuus ja yhdenvertaisuus. Luotettavuus koskee kaikkea toimintaa, materiaalien tuottamista ja tapahtumien ja tilaisuuksien järjestämistä sekä jäsenien pal- velemista. Rohkeus pitää sisällään uskalluksen uudistaa toimintaa ja toimia edelläkävijänä näkö- vammaisten terveyden edistämisen kentällä. Suunnitelmallisuus kuvastaa tapaa toimia niin toimi- henkilöiden päivittäisessä työssä kuin hallituksen jäsentenkin työskentelyssä. Yhdenvertaisuus pi- tää sisällään tasa-arvon, saatavuuden ja saavutettavuuden, joka on perustana kaikelle toiminnalle. Arvot sanoitettiin yhdessä hallituksen jäsenten kanssa muutaman lauseen mittaisiksi toteamiksi.

Luotettavuus

Luotettavuus on yhdistyksemme perusta. Se luo pohjan turvalliselle, avoimelle ja yhteisölliselle toi- minnalle. Toimintamme on ajantasaista, selkeää ja läpinäkyvää. Pidämme kiinni sovitusta asioista ja lupaamamme palvelut toteutetaan sovitusti. Kaikki sisältömme perustuvat tutkittuun tietoon, mikä rakentaa luottamusta.

Rohkeus

Uskallamme uudistua, kokeilla uusia ideoita ja kohdata haasteita. Teemme harkittuja mutta roh- keita päätöksiä, vaikutamme aktiivisesti yhteiskunnassa ja tuomme näkövammaisten ääntä esiin näkyvästi. Rohkeus on kykyä kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja tehdä pitkäjänteisiä päätök- siä, jotka palvelevat kohderyhmämme etua – myös silloin, kun se vaatii epämukavuusalueelle astu- mista.

Suunnitelmallisuus

Meillä on selkeä päämäärä. Olemme aina askeleen edellä tunnistamassa toimintaympäristömme muutoksia ja vastaamassa kohderyhmämme tarpeisiin ajoissa ja tarkoituksenmukaisesti. Asettamme selkeät tavoitteet, suunnittelemme toimintaamme yksityiskohtaisesti ja seuraamme edistymistämme säännöllisesti. Suunnitelmallisuus varmistaa tavoitteidemme saavuttamisen järjestelmällisesti ja tehokkaasti.

Yhdenvertaisuus

Meillä jokainen tulee kohdatuksi tasavertaisesti, oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. Toimintamme on esteetöntä ja saavutettavaa. Edistämme aktiivisesti tasa-arvoa ja suvaitsevaisuutta. Meille yhdenvertaisuus tarkoittaa myös toistemme tukemista sekä innostavaa ilmapiiriä, joka houkuttelee osallistumaan ja kehittymään yhdessä.

3.6.2 Missio ja visio

Strategiapäivien tuotoksena syntyivät myös yhdistyksen missio ja visio. Yhdistyksen missio sanoitettiin seuraavasti: Edistämme näkövammaisten kokonaisvaltaista terveyttä tiedolla, tuella ja vaikuttamisella – jotta jokaisella on mahdollisuus osallisuuteen ja hyvinvointiin.

Visio sanoitettiin strategiatyöpajojen kautta seuraavasti: Rakennamme maailmaa, jossa jokaisella on yhdenvertainen oikeus terveyteen – näköön katsomatta. Näkövammaiset elävät hyvinvoivaa elämää ja heillä on taitoa, työkaluja ja rohkeutta huolehtia itsestään ja vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa. Kaikki saavat tarvitsemansa tuen, ja yhteiskunta edistää terveyttä saavutettavasti ja oikeudenmukaisesti kaikille.

Missiosta ja visiosta muodostui myös yhdistyksen slogan: "Terveys kuuluu kaikille – näköön katsomatta."

3.6.3 Strategiset valinnat

Neljännessä strategiatyöpajassa tehdyt strategiset valinnat koskevat seuraavien 1–3 vuoden painopistealueita. Äänestyksen kautta valittiin strategisiksi painopisteiksi rahoitus ja palvelut sekä tiedonhallinta ja osaaminen. Rahoitukseen ja palveluihin liittyy tavoitteet yhdistyksen rahoituksen uudistamisesta sekä yhdistyksen tarjoamien palveluiden muotoilemisesta. Tiedonhallintaan ja osaamiseen liittyy tavoitteet koulutuksien ja saavutettavan viestinnän kehittämisestä.

Rahoituksen uudistamiseen liittyy syksyn 2025 aikana tehtävä konkreettinen suunnitelma rahoituksen hakemisesta, jossa määritetään eri potentiaalisia rahoitustahoja, ja tehdään hakemukset niihin, jotka ovat mahdollisia Näte ry:n rahoituskanavia. Rahoituksen uudistaminen on toimenpiteenä

jatkuva, mutta strategisena valintana päätettiin, että siihen panostetaan erityisesti syksyn 2025 aikana rahoitussuunnitelman muodossa.

Yhdistyksen tarjoamien palveluiden muotoilu aloitetaan myös syksyn 2025 aikana ensin olemassa olevien palvelujen kehittämisellä. Strategisena painopisteenä palveluiden muotoilu on useamman vuoden prosessi, joka muotoutuu toiminnan kehittymisen mukana. Kehitystyö kuitenkin aloitetaan jo 2025 aikana ja sitä jatketaan keväälle 2026. Tavoitteena on luoda palvelutarjotin, joka vastaa tarpeeseen ja tukee yhdistyksen missiota ja visiota näkövammaisten terveyden edistämisessä.

Koulutuksien kehittämiseen liittyy olemassa olevien koulutuksien parhaiden käytäntöjen sekä kehitystarpeiden tunnistaminen. Uusien koulutusaiheiden suunnittelu sekä koulutuksien muotoilu kohderyhmän tarpeisiin ja toiveisiin sopivaksi liittyy koulutuksien kehittämisen tavoitteeseen ja lähivuosien strategiseen painopistealueeseen.

Saavutettavan viestinnän kehittäminen valittiin strategiseksi painopistealueeksi, mutta sen tarve ei ole akuutti, vaan riippuu myös rahoituksen uudistamisen onnistumisesta. Siihen liittyy jäsenjulkaisujen kehittäminen sekä yhdistyksen kautta jaetun tiedon saavutettavuuden varmistaminen kohderyhmälle sopivassa muodossa. Saavutettavan viestinnän kehittämiseen liittyy myös uusien lähestymistapojen kokeileminen, kuten podcastit viestinnän muotona.

4 Pohdinta

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntynyt strategia Näte ry:lle esitellään yhdistyksen jäsenistölle syyskokouksessa joulukuussa 2025, jolloin strategia vahvistetaan jäsenistön toimesta. Lopputulos edustaa hallituksen näkemystä yhdistyksen arvopohjasta, nykyisestä missiosta sekä tulevaisuuden visiosta, ja toimenpiteistä, joilla visioon päästään. Prosessi eteni sulavasti vaihe vaiheelta ja tehdyn työn jalkauttaminen alkaa toden teolla vasta strategian julkaisemisen ja vahvistamisen jälkeen. Opinnäytetyön tekijänä ja yhdistyksen työntekijänä toiveenani on, että uutta strategiaa käytetään työvälineenä yhdistyksen johtamisessa ja päätöksenteossa.

Strategian laatimisen yhteydessä kävi ilmi, että resurssien riittävyys on keskeinen tekijä sekä strategian laadinnassa että sen toimeenpanossa. Olisi voitu päästä vielä syvällisempään ja viimeistelympään strategiaan, jos aikaa olisi ollut enemmän ja työskentelyä ei olisi häirinneet muut rinnakkaiset tehtävät. Lisäksi prosessi herätti pohdintaa siitä, miten yhdistyksen arvot toteutuvat aidosti arjessa – niin yhdistyksen sisäisessä toiminnassa kuin luottamushenkilöiden ja toimihenkilöiden välisessä yhteistyössä. Tämä korostaa, että strategia ei ole vain dokumentti, vaan sen onnistuminen edellyttää arvojen mukaista toimintaa käytännössä ja jatkuvaa sitoutumista kaikilta osapuolilta.

Strategiaprosessissa korostuivat toimihenkilöiden asiantuntemus pohjatöiden tekemisessä ennen strategiatyöpajoja ja koko prosessin läpiviemisessä. Hallituksen jäsenillä tai yhdistyksen jäsenistöllä ei välttämättä ole syvällistä osaamista tai kokemusta strategiatyöskentelystä, joten tuloksellisen työskentelyn pohjalle tarvittiin osaamista strategiaprosessin kuljettamisesta lähtötilanteesta maaliin. Osaaminen kehittyi prosessin aikana ja samalla myös luottamushenkilöiden taidot ja ymmärrys strategiaprosessista kehittyivät.

Hallituksen laatimat arvot muodostavat uuden strategian perustan ja ohjaavat yhdistyksen päätöksentekoa, toimintaa sekä yhteistyötä. Ne konkretisoivat, mitä yhdistys pitää tärkeänä kohderyhmän hyvinvoinnin ja osallisuuden edistämiseksi, ja tarjoavat yhteisen viitekehyksen luottamushenkilöille ja toimihenkilöille. Hallituksen jäsenissä oli sekä uusia että pitkäaikaisia yhdistyksen jäseniä, ja heidän ajattelutavoissaan korostuivat erilaiset painopisteet ja näkökulmat yhdistyksen toimintaan ja kehittämiseen. Tämä monimuotoisuus toi keskusteluihin arvokasta syvyyttä, mutta samalla se asetti haasteen yhteisen näkemyksen löytämiselle. Strategiaprosessin aikana onnistuttiin kuitenkin luomaan avoin keskusteluilmapiiri, jossa erilaiset näkemykset huomioitiin ja arvostettiin, ja lopulta löydettiin yhtenäinen linja. Tämän pohjalta hallitus pystyi tekemään strategiset valinnat yhdessä, mikä vahvisti sitoutumista ja osoitti, että osallistava työskentely voi tuottaa selkeät ja yhteisesti hyväksytyt päätökset, vaikka lähtökohdat olisivat moninaisia.

Strategiaprosessin aikana päästiin etukäteen asetettuihin tavoitteisiin osallistavan prosessin luomisessa sekä lopputuloksena syntyneiden arvojen, mission, vision ja strategisten valintojen sanoittamisessa. Strategisten valintojen osalta tarkempi kuvaus tulevista toimenpiteistä ja mittareista jää toimeksiantajan tietoon, eikä niitä avata tässä opinnäytetyöraportissa. Tarkemmat toimenpidesuunnitelmat on laadittu yhdessä toimihenkilöiden ja yhdistyksen puheenjohtajan kanssa. Tässä raportissa kuvatut strategiset valinnat ovat laajoja suuntaviivoja, mihin tulevina vuosina panostetaan. Tarkemmat toimenpidesuunnitelmat ohjaavat käytännön toimintaa kohti strategisia tavoitteita. Tämä edesauttaa sitä, että strategia ei jää liian yleisluontoiseksi, vaan ohjaa käytännön toimintaa arjessa.

Strategian toimeenpano, joka rajautuu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, jää yhdistyksen toimihenkilöiden sekä hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan vastuulle. Strategian jalkauttaminen aloitetaan yhdistyksen vuoden 2025 syyskokouksessa, jossa vahvistetaan uudet arvot, missio, visio sekä strategiset valinnat. Viestintää jatketaan yhdistyksen jäsenjulkaisuissa sekä jäsenten sähköposti-alueilla. Strategia pidetään mukana myös yhdistyksen järjestämässä jäsentapahtumissa sekä etätilaisuuksissa.

Strategiaa tulee seurata ja päivittää aktiivisesti tehtyjen toimenpiteiden ja saavutettujen tulosten mukaan esimerkiksi hallituksen työskentelyn yhteydessä. Jos esimerkiksi rahoitukseen liittyvissä strategisissa toimenpiteissä onnistutaan, antaa se paremman mahdollisuuden muihin strategiaan painopistealueisiin panostamiseen. Toimenpiteiden ja painopisteiden päivittäminen muuttuvien tarpeiden ja toimintaympäristön mukaan on tärkeää, jotta strategiaprosessista muodostuu jatkuva sykli. Strategiatyöstä yhdistyksen käyttöön jää PowerPoint-dokumentti, joka on tämän työn liitteenä.

Kokemuksemme perusteella suosittelisin yhdistyksille, jotka suunnittelevat strategian laatimista, varaamaan prosessille riittävästi aikaa. Riittävä aikavara mahdollistaa osallistavan työskentelyn, erilaisten analyysien hyödyntämisen ja sen, että strategia voidaan laatia huolellisesti ilman, että muut tehtävät vievät liikaa resursseja. Lisäksi on tärkeää luoda työskentelylle ilmapiiri, jossa jokainen osallistuja tulee kuulluksi, mikä mahdollistaa erilaisten näkemysten syntymisen.

Opinnäytetyöprosessin kautta opin uusia taitoja. Strategiatyöskentelyn aikana opin fasilitoimaan näkövammaisia sekä etäyhteyksin että paikan päällä, mikä kehitti erityisesti osallistamisen ja vuorovaikutuksen taitojani. Lisäksi strategiaprosessin suunnitteluvaihe vahvisti projektinhallinta- ja suunnittelutaitojani, kun jouduin ottamaan huomioon osallistujien tarpeet, aikataulut ja resurssit. Työskentely opetti minulle konkreettisesti, miten strategiaprosessi etenee ja miten se voidaan toteuttaa pienessä yhdistyksessä. Opin, millaisia vaiheita prosessiin kuuluu, miten osallistaminen

järjestetään käytännössä ja millaisia ratkaisuja tarvitaan, jotta strategia voidaan viedä läpi tehokkaasti ja osallistavasti.

Työskentelyn aikana opin käyttämään erilaisia strategiatyökaluja analysointiin, mutta huomasin, että niiden yhdistäminen konkreettisesti työpajojen analysointiin ja osallistujien antaman tiedon hyödyntämiseen vaati vielä harjoittelua. Tämä kokemus korosti, että työkalujen soveltaminen käytäntöön on oma taitonsa, joka kehittyy kokemuksen myötä. Strategiatyöpajoissa kerätty tieto hyödynnettiin hyvin, mutta alkukartoituksen kautta tehty toimiala-analyysi sekä sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeiden analyysi eivät välttämättä tulleet yhtä selkeästi hyödynnetyiksi työpajojen keskusteluissa. Tämä osoitti, että eri analyysivaiheiden yhdistäminen osallistavaan työskentelyyn vaatii tarkempaa suunnittelua ja selkeämpää linkitystä, jotta kaikki kerätty tieto voidaan ottaa täysimääräisesti huomioon strategian muodostamisessa.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi eteni pääasiassa suunnitelman mukaisesti. Kaikkea ei kuitenkaan voinut suunnitella etukäteen, sillä strategiatyöpajoissa tehty työskentely ohjasi seuraavien strategiatyöpajojen suunnitelmia. Aikataulullisesti prosessi venyi hieman alkuperäisen suunnitelman takia kesän tauosta työskentelyssä. Lopputulos kuitenkin valmistui hyvissä ajoin ennen yhdistyksen syyskokousta, jossa oli alun perin tarkoitus tuoda yhdistyksen uusi strategia jäsenistölle.

Lähteet

Airut 2025. Uusi vammaispalvelulaki on nyt voimassa. Luettavissa: <https://www.airutlehti.fi/2025/airut-1-2025/uusi-vammaispalvelulaki-on-nyt-voimassa/>. Luettu: 7.4.2025.

Clegg, S. R., Pitelis, C., Schweitzer, J., & Whittle, A. 2020. Strategy: theory and practice (3rd edition). SAGE Publishing Ltd.

Dufva, M. 2022. Toimintaympäristön analyysi: peste ja sen variaatiot. Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä. s. 105–122. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/wp-content/uploads/2025/07/tva-1-2022-dufva-pest.pdf>. Luettu: 7.4.2025.

Fanry 22.08.2024. Yhdistyksen säännöt. Luettavissa: <https://www.fanry.fi/fi/saannot>. Luettu: 7.4.2025.

Fanry 10.01.2025. Tietoa yhdistyksestä. Luettavissa: https://fanry.fi/fi/tietoa_yhdistyksesta. Luettu: 21.3.2025.

Harju, A., & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa: Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry. Eura.

Heikkala, J. 9.9.2020. Strategia tarvitaan takaamaan toiminnan jatkuvuus. Luettavissa: <https://www.soste.fi/strategia-tarvitaan-takaamaan-toiminnan-jatkuvuus/>. Luettu: 15.10.2025.

Heikkala, J. 2005. Järjestön strategia. Tampere University Press. Tampere.

Heikkala, J. & Peltö-Huikko, A. 2019. Järjestöjen strateginen johtaminen. PK-paino Oy. Tampere. Luettavissa: <https://moniosaajat.humak.fi/wp-content/uploads/sites/106/2024/06/Jarjestojen-strateginen-johtaminen.pdf>. Luettu: 9.5.2025.

Heikkala, J., Krook, P., Pekkarinen, H. & Förbom, J. 2014. Näe, koe, tee. Yhdistysten strategia-opas. Luettavissa: <https://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/strategiaopas.pdf>. Luettu: 31.3.2025.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kuokkanen, M., Myllyviita, A., Rosengren, P., Törrönen, A. & Iso-Markku, P. 2018. Yhdistystoiminnan kehittämisen opas. KSL opintokeskus. Helsinki. Luettavissa: [https://www.hengitysliitto.fi/yhdistysnetti/wp-content/uploads/sites/2/2022/02/Yhdistystoiminnan-kehittämisen-opas-verkkoversio.pdf](https://www.hengitysliitto.fi/yhdistysnetti/wp-content/uploads/sites/2/2022/02/Yhdistystoiminnan-kehittamisen-opas-verkkoversio.pdf). Luettu: 9.5.2025.

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 15.03.2019. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2019/306>. Luettu: 7.4.2025.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas – mikä, miksi ja miten? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.3.2025.

Myllymäki, R. & Hinkka, T. 2016. Yhdistysjohtamisen opas: Yhdistys ei ole yritys. Ketterät Kirjat Oy. Vantaa.

Natery 22.08.2024. Yhdistyksen säännöt. Luettavissa: <https://natery.fi/fi/saannot>. Luettu: 31.10.2025.

Näkövammaisten liitto 18.01.2024. Näkövammaisuus Suomessa. Luettavissa: <https://www.nakovammaistenliitto.fi/fi/nakovammaisuus-suomessa>. Luettu: 7.4.2025.

Näkövammaisten liitto 23.04.2025. Näkövammaisbarometri. Luettavissa: <https://www.nakovammaistenliitto.fi/fi/nakovammaisbarometri>. Luettu: 2.6.2025.

Näkövammaisten liitto 22.05.2025. Näkövammaisuus Suomessa. Luettavissa: <https://www.nakovammaistenliitto.fi/fi/nakovammaisuus-suomessa>. Luettu: 22.10.2025.

Näkövammaisten liitto 8.9.2025. Näkövammaisuus. Luettavissa: <https://www.nakovammaistenliitto.fi/fi/nakovammaisuus>. Luettu: 22.10.2025.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent. Helsinki.

Rubin, A s.a. Villit kortit. Topi -tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali. Luettavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/villit-kortit/>. Luettu: 9.4.2025.

Schleifer, J. 11.11.2025. Puheenjohtaja. Näkövammaisten terveys ja hyvinvointi ry. Haastattelu. Helsinki.

Sitra 7.5.2018. Aloita tästä: Trendit ja signaalit. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/caset/aloita-tasta-trendit-signaalit/>. Luettu: 9.4.2025.

Sitra 1.1.2023. Megatrendit 2023. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>. Luettu: 9.4.2025.

- Sitra s.a. Teknologia luo eriarvoisuutta. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/megatrendi/teknologia-luo-eriarvoisuutta/>. Luettu: 24.11.2025.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 7.2.2025. Sosiaali ja terveysalan järjestöjen toimintaan 304 miljoonaa euroa vuonna 2025. Luettavissa: <https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveysalan-jarjestojen-toimintaan-304-miljoonaa-euroa-vuonna-2025->. Luettu: 7.4.2025.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 27.3.2025. Hallitus linjasi korvaavista säästöistä sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Luettavissa: <https://vm.fi/-/hallitus-linjasi-korvaavista-saastoista-sosiaali-ja-terveydenhuoltoon>. Luettu: 7.4.2025.
- Summanen, A-M., Ståhl, T., Winell, K., & Kannas, L. 1.11.2002. Miten näkövammaiset voivat? Sairauksien ja koettujen oireiden yleisyys. Lääkärilehti. Luettavissa: <https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/miten-nakovammaiset-voivat-sairauksien-ja-koettujen-oireiden-yleisyys/>. Luettu: 21.3.2025.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia. Alma Talent. Helsinki.
- STEA 18.4.2024. Mitä leikataan ja keneltä? Luettavissa: <https://www.stea.fi/tietoa-steasta/ajankohitaiset-koontisivu/blogit/mita-leikataan-ja-kenelta/>. Luettu 7.4.2025.
- STT-info 21.10.2025. Väitös: Näkökyvyn heikkeneminen maksaa Suomelle jopa kolme miljardia euroa vuodessa. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/71530407/vaitos-nakokyvyn-heikkeminen-maksaa-suomelle-jopa-kolme-miljardia-euroa-vuodessa?publisherId=69818730&lang=fi>. Luettu: 31.10.2025.
- Toikkanen, P. 2025. Yhteiseen suuntaan – Opas järjestöjen ja säätiöiden strategiseen johtamiseen. Strategoi Oy.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOY Pro Oy. Helsinki.
- Visusterveyteen 13.8.2024. Uusi yhdistys perustettu näkövammaisten terveyden edistämiseen. Luettavissa: <https://www.visusterveyteen.fi/2024/08/13/uusi-yhdistys/>. Luettu: 21.3.2025.
- Vuorinen, T., & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja – 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki.
- Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/1325>. Luettu: 24.11.2025.

Yhdistyslaki 26.5.1989. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1989/503>. Luettu: 13.11.2025.

Yrityksen-perustaminen.net s.a. Yhdistyksen perustaminen mielessä? Ainakin nämä asiat on hyvä tietää ensin. Luettavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/yhdistyksen-perustaminen/>. Luettu: 31.10.2025.

Yrityksen-perustaminen.net s.a. Yrityksen arvot, missio ja visio. Luettavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>. Luettu: 31.10.2025.

Liitteet

Liite 1. PowerPoint esitys Näte ry:n strategiasta



Näkövammaisten terveys ja hyvinvointi

Ehdotus Näte ry:n strategiaksi

Joulukuu 2025

”Terveys kuuluu kaikille – näköön katsomatta”

Missio:

Edistämme näkövammaisten kokonaisvaltaista terveyttä tiedolla, tuella ja vaikuttamisella – jotta jokaisella on mahdollisuus osallisuuteen ja hyvinvointiin.

Visio:

Rakennamme maailmaa, jossa jokaisella on yhdenvertainen oikeus terveyteen – näköön katsomatta. Näkövammaiset elävät hyvinvoivaa elämää ja heillä on taitoa, työkaluja ja rohkeutta huolehtia itsestään ja vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa. Kaikki saavat tarvitsemansa tuen, ja yhteiskunta edistää terveyttä saavutettavasti ja oikeudenmukaisesti kaikille.

Arvot

Luotettavuus

- Luotettavuus on yhdistyksemme perusta. Se luo pohjan turvalliselle, avoimelle ja yhteisölliselle toiminnalle. Toimintamme on ajantasaista, selkeää ja läpinäkyvää. Pidämme kiinni sovituista asioista ja lupaamamme palvelut toteutetaan sovitusti. Kaikki sisältömme perustuvat tutkittuun tietoon, mikä rakentaa luottamusta.

Rohkeus

- Uskallamme uudistua, kokeilla uusia ideoita ja kohdata haasteita. Teemme harkittuja mutta rohkeita päätöksiä, vaikutamme aktiivisesti yhteiskunnassa ja tuomme näkövammaisten ääntä esiin näkyvästi. Rohkeus on kykyä kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja tehdä pitkäjänteisiä päätöksiä, jotka palvelevat kohderyhmämme etua – myös silloin, kun se vaatii epämurkuvuusalueelle astumista.

Arvot

Suunnitelmallisuus

- Meillä on selkeä päämäärä. Olemme aina askeleen edellä tunnistamassa toimintaympäristömme muutoksia ja vastaamassa kohderyhmämme tarpeisiin ajoissa ja tarkoituksenmukaisesti. Asetamme selkeät tavoitteet, suunnittelemme toimintaamme yksityiskohtaisesti ja seuraamme edistymistämme säännöllisesti. Suunnitelmallisuus varmistaa tavoitteidemme saavuttamisen järjestelmällisesti ja tehokkaasti.

Yhdenvertaisuus

- Meillä jokainen tulee kohdatuksi tasavertaisesti, oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. Toimintamme on esteetöntä ja saavutettavaa. Edistämme aktiivisesti tasa-arvoa ja suvaitsevaisuutta. Meille yhdenvertaisuus tarkoittaa myös toistemme tukemista sekä innostavaa ilmapiiriä, joka houkuttelee osallistumaan ja kehittymään yhdessä.

Strategiset valinnat

Rahoitus ja palvelut

- Rahoituksen uudistaminen → rahoitussuunnitelma syksyllä 2025
- Palvelujen muotoilu → palvelutarjottimen luominen alkaen syksyllä 2025 ja jatkuen keväälle 2026

Tiedonhallinta ja osaaminen

- Koulutuksien kehittäminen → kehitystarpeiden tunnistaminen ja koulutuksien muotoilu kohderyhmän tarpeisiin (2026-2028)
- Saavutettavan viestinnän kehittäminen → jäsenjulkaisujen kehittäminen ja uusien lähestymistapojen kokeileminen (2027-2028)

”Terveys kuuluu kaikille – näköön katsomatta”



**Näkövammaisten
terveys ja hyvinvointi**