

**TERVEYSALAN
KASVUSTRATEGIAN**

VÄLIARVIOINTI

RAPORTTI 17.1.2019

Sisällys

SISÄLLYS	2
1 JOHDANTO	3
1.1 TAUSTA JA ARVIOINNIN KOHDE	3
1.2 ARVIOINNIN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	6
2 VALMISTELU JA ORGANISOINTI	10
2.1 KASVUSTRATEGIAN VALMISTELU JA STRATEGISET VALINNAT	10
2.2 KASVUSTRATEGIAN TOIMEENPANON ORGANISOINTI	13
3 KASVUSTRATEGIAN TOIMEENPANO	15
3.1 KASVUSTRATEGIAN TOIMEENPANON ONNISTUMINEN	15
3.2 KASVUSTRATEGIATYÖN TULOKSET JA LISÄARVO ALAN TOIMIJOILLE	18
3.3 KASVUSTRATEGIAN MUKAISTEN ASIOIDEN EDISTÄMINEN TULEVAISUUDESSA	24
4 YHTEENVETO	25
4.1 KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET	25
4.2 SUOSITUKSET	26
LIITE 1 HAASTATELLUT HENKILÖT	27
LIITE 2 HAASTATELURUNKO	29
LIITE 3 KYSELYRUNKO	31
LIITE 4 LÄHTEET	36

1 Johdanto

1.1 Tausta ja arvioinnin kohde

Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategia on jatkoa työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2012 tilaamalle selvitykselle "Terveysteknologia ja lääketutkimus Suomen kasvun tukijal-
kana". Selvityksen keskeisenä johtopäätöksenä todettiin, että Suomessa on terveysalalla vahvaa osaamista, jota voitaisiin hyödyntää huomattavasti nykyistä tehokkaammin kasvun ja kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Selvityksen mukaan alan yksityinen tutkimustoiminta olisi kasvatettavissa 2,5-kertaiseksi vuoteen 2020 mennessä yhteistyötä tiivistämällä ja yhteisen toimintaohjelman luomisella.

Kolme ministeriötä (työ- ja elinkeinoministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö ja opetus- ja kulttuuri-
ministeriö), Tekes ja Suomen Akatemia valmistelivat yhteistyössä tutkimus- ja innovaatorahoitta-
jien sekä terveysalan toimijoiden kanssa Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustra-
tegian vuonna 2014. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun terveysalaa tarkasteltiin näin laajassa yh-
teistyössä innovaatiotoiminnan ja elinkeinoelämän kasvun näkökulmasta.

Strategia sisältää keskeiset toimenpidesuositukset tutkimus- ja innovaatiotoiminnan systemaat-
tiseksi kehittämiseksi sekä terveysalan investointien lisäämiseksi ja alan talouskasvun aikaansaa-
miseksi. Kilpailukyvyn keskiössä ovat yliopistollisten sairaaloiden ja niiden ympärille syntyneiden
osaamiskeskittymien kehittäminen tutkimuksen ja yritystoiminnan kumppanuuksien näkökulmasta.
Alueiden erikoistumisen ja kansallisesti yhtenäisten toimintamallien avulla pyritään parantamaan
kilpailukykyä. Suomella katsotaan olevan erityisen hyvä asema ns. henkilökohtaisen terveydenhoi-
don tutkimuksen kärkimaana. Tutkimus ja osaaminen ovat korkealla tasolla ja käytettävissä ovat
maailmanlaajuisesti ainutlaatuisen kattavat tietokannat kansalaisten terveydestä.

Strategian toimeenpanon vauhdittamiseksi laadittiin kolmen ministeriön yhteistyössä tiekartta
vuosille 2016-2018, joka täsmentää Sipilän hallituksen painotuksia ja investointeja. Tiekartta sisäl-
tää terveysalan kasvustrategian edistämiseksi konkreettisia toimenpiteitä. Valmistelutyöhön osal-
listuneet ministeriöt vastaavat yhdessä ja yhteistyötä tehden tiekartan toimeenpanosta.

Elinkeino- ja innovaatio-osasto
26.5.2014

Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategia

TEM raportteja 12/2014



Terveysalan
KASVUSTRATEGIA

Yhteistyötä ja työnjakoa

Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategia
Tiekartta 2016–2018



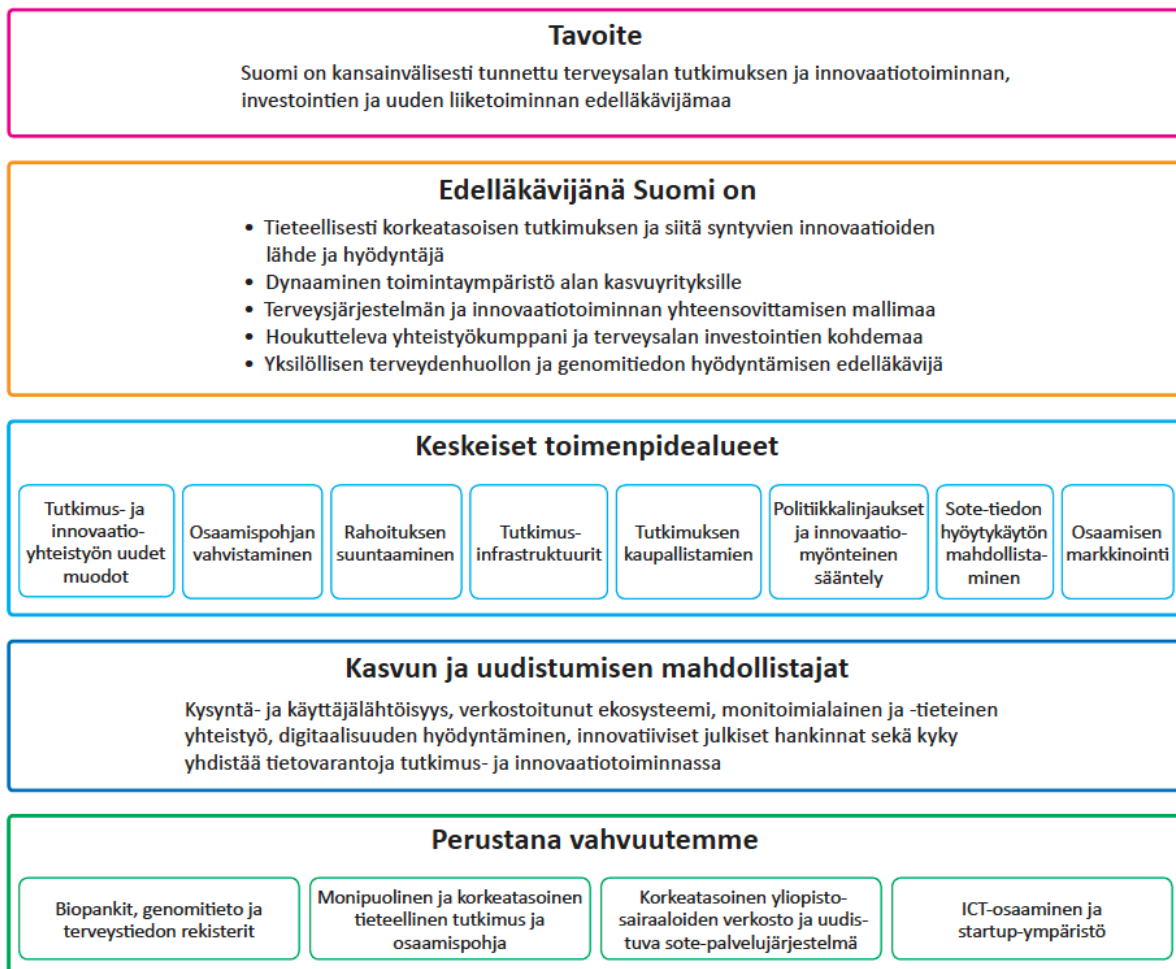
Kuva 1. Terveysalan kasvustrategia ja Tiekartta 2016–2018

OECD:n vuonna 2017 toteuttamassa, Suomen innovaatiopolitiikkaa koskevassa arvioinnissaan järjestö toi esiin tarpeen uudistaa tutkimus- ja innovaatiopolitiikan hallintotapaa systemisen kehittämisen suuntaan. Arvioinnin mukaan lähtökohdaksi tulisi ottaa koko hallinnon laajuinen näkökulma tutkimus- ja innovaatiopolitiikkaan, jossa kansalliset ja alueelliset toimijat toimivat koordinoitujen ja yhteistyössä. Tämä edellyttäisi uusien työkalujen hyödyntämistä eri toimijoiden yhteen saattamiseksi, muun muassa julkisen ja yksityisen sektorien kumppanuuksien (public-private partnerships PPP) edistämistä. (OECD 2017, 11)

Terveysalan kasvustrategiassa on otettu systeminen kehittäminen lähtökohdaksi. Kasvustrategia on luonteeltaan ekosysteemi-strategia, ja siinä on pyritty tunnistamaan ne terveysalan innovaatio-ekosysteemin kohdat, joita kehittämällä Suomelle saadaan luotua kilpailuetua terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kumppanina ja investointien kohdemaana. Kasvustrategia jakautuu kahdeksaan keskeiseen toimenpidealueeseen (ks. kuva 2):

1. Tutkimus- ja innovaatioyhteistyön uudet muodot
2. Osaamisohjan vahvistaminen
3. Rahoituksen suuntaaminen
4. Tutkimusinfrastruktuurit
5. Tutkimuksen kaupallistaminen

6. Poliittikalinaukset ja innovaatiomyönteinen sääntely
7. Sote-tiedon hyötykäytön mahdollistaminen
8. Osaamisen markkinointi



Kuva 2. Terveysalan kasvustrategian tavoitteet ja toimenpiteet (lähde: Tiekartta 2016-2018)

Terveysalan kasvustrategian toimeenpanossa toimintaympäristöä kehitetään systemaattisella kehittämisotalla poikkihallinnollisesti ja yhdessä alan toimijoiden kanssa. Toimeenpano perustuu ministeriöiden, eri rahoittajatahojen, korkeakoulujen, terveyspalvelujärjestelmän sekä elinkeinoelämän ja alueiden yhteistyöhön ja työnjakoon kansallisesti. Terveysalan kasvustrategian sidosryhmäverkostoa hahmotellaan kuvassa 3.



Kuva 3. Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategian sidosryhmäverkosto

Strategia sisältää keskeiset toimenpidesuosituksen tutkimus- ja innovaatiotoiminnan systemaattiseksi kehittämiseksi sekä terveysalan investointien lisäämiseksi ja alan talouskasvun aikaansaamiseksi. Kilpailukyvyssä keskeisessä ovat yliopistollisten sairaaloiden ja niiden ympärille syntyneiden osaamiskeskittymien kehittäminen tutkimuksen ja yritystoiminnan kumppanuuksien näkökulmasta. Alueiden erikoistumisen ja kansallisesti yhtenäisten toimintamallien avulla pyritään parantamaan kilpailukykyä. Suomella katsotaan olevan erityisen hyvä asema ns. henkilökohtaisen terveydenhoidon tutkimuksen kärkimaana. Tutkimus ja osaaminen ovat korkealla tasolla ja käytettävissä ovat maailmanlaajuisesti ainutlaatuisen kattavat tietokannat kansalaisten terveydestä. (TEM 2014, 1 & 7)

1.2 Arvioinnin tavoitteet ja toteutus

Toimeksiannon tehtävänä on ollut tuottaa väliarviointi terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategian toimintamallista. Tavoitteena on ollut tarkastella kasvustrategian toimeenpanon onnistuneisuutta systemaattisen kehittämisen ja kilpailukykyisen tutkimus- ja innovaatioympäristön sekä muiden kasvustrategialle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Systemaattisen kehittämisen näkökulmassa korostuu kasvustrategiaan liittyvän, eri osapuolten yhteisen ymmärryksen ja yhteisten päämäärien luominen.

Ensisijaisena tavoitteena on ollut kokonaiskuvan muodostaminen toimintamallista, sen tuloksellisuudesta ja kehittämiskohteista. Keskeisenä kysymyksenä on ollut, **onko yhdessä poikkihallinnollisesti ja rahoittajien kanssa sekä korkeakoulukentän ja terveydenhuoltojärjestelmän, yritysten ja**

tutkimuslaitosten kanssa vuoropuhelussa edenneellä toimeenpanolla saatu lisäarvo verrattuna toimijoiden perinteisiin toimintamalleihin. Lisäksi tavoitteena on ollut tunnistaa hyviä käytäntöjä ja toimintamalleja sekä tuottaa tietoa muutostarpeista ja uusista painopisteistä tulosten vaikuttavuuden varmistamiseksi.

Arvioinnin keskeiset näkökulmat on esitetty kuvassa 4. Arvioinnissa tarkastellaan niin terveysalan kasvustrategian tavoitteenasettelua, toimintamallia kuin sen tuomaa lisäarvoa. Toimintamallin osalta tarkastelun kohteena ovat johtaminen ja organisointi, prosessit ja toimintatavat sekä resurssit ja toimintaedellytykset. Toinen arviointiasetelmaa jäsentävä ulottuvuus koskee kasvustrategian toteutusprosessia strategian laadinnasta tiekartassa määriteltyjen toimenpiteiden toteutukseen. Arvioinnissa on tarkasteltu erikseen toimintamallia ja systeemistä kehittämistä kolmessa eri vaiheessa: kasvustrategian laadinnassa, toiminnan lanseerauksessa/käynnistämisessä ja varsinaisessa toteutusvaiheessa.



Kuva 4. Arvioinnin näkökulmat.

Arvioinnin vaiheistus ja menetelmät

Arviointi jäsentyy viiteen päävaiheeseen (ks. kuva 5):

1. Arvioinnin käynnistäminen ja tausta-analyysi
2. Terveysalan toimijoiden haastattelut
3. Täydentävä sähköinen kuuleminen

4. Kokonaisanalyysi
5. Arvioinnin raportointi

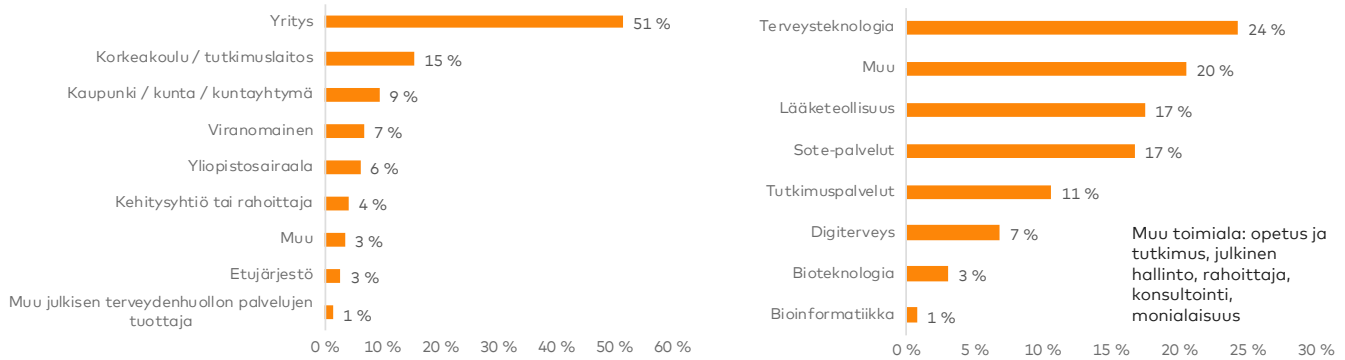
Arviointi käynnistyi elokuun lopulla ja arvioinnin aluksi arvioitsijat perehtyivät saamaansa kirjalliseen aineistoon. Alkuvaiheessa haastateltiin myös kolmen terveysalan kasvustrategiaa ohjaavan ministeriön edustajat ja syvennettiin tätä kautta arvioitsijoiden ymmärrystä kasvustrategiasta ja sen toimintamallista.

Seuraavassa vaiheessa toteutettiin laaja haastattelukierros terveysalan toimijoille (yritykset, viranomaiset, rahoittajat, korkeakoulut, julkinen terveydenhuolto ja etujärjestöt). Kokonaisuudessaan arvioinnissa haastateltiin 38 henkilöä. Haastatellut henkilöt on lueteltu arvioinnin liitteessä 1 ja haastattelurunko liitteessä 2. Haastatelluista henkilöistä neljätoista voisi luonnehtia edustavan tahoja, jotka ovat olleet terveysalan kasvustrategian tai tiekartan laadinnassa vastuutahoina tai jotka vastaavat nyt kasvustrategian toimeenpanosta ja haastatelluista 24 henkilöä on luonteeltaan sidosryhmien edustajia.

Haastatteluaineistoa täydennettiin sähköisellä kyselyllä, joka suunnattiin terveysalan toimijoille. Kyselyä levitettiin terveysalan kasvustrategian uutiskirjeen sekä työ- ja elinkeinoministeriön, Business Finlandin ja Suomen Akatemian sosiaalisen median tilien kautta. Kyselyyn saatiin määräaikaan mennessä 151 vastausta. Vastaajista puolet oli yrityksistä, 15 % korkeakouluista tai tutkimuslaitoksista ja 9 % kaupungista / kunnasta / kuntayhtymästä. Neljäsosa vastaajista oli terveysteknologian toimialalta, 17 % lääketeollisuuden toimialalta ja 17 % sote-palveluista (ks. kuva 6). Vastaajista puolet tunsu terveysalan kasvustrategian erittäin hyvin tai melko hyvin ja neljäsosa kohuullisesti. Kyselyrunko löytyy liitteestä 3.

	ELOKUU	SYYSKUU	LOKAKUU	MARRASKUU	JOULUKUU
1. Työn käynnistäminen ja tausta-analyysi Käynnistämiskokous, kirjallisen aineiston analyysi, alkuhaastattelut		■			
2. Terveysalan toimijoiden haastattelut Laajan haastattelukierroksen toteutus			■	■	
3. Täydentävä sähköinen kuuleminen Sähköisen kyselytutkimuksen toteutus terveysalan toimijoille			■		
4. Kokonaisanalyysi Tulostyöpaja terveysalan kasvustrategian ohjausryhmän kanssa, kerätyn aineiston kokonaisanalyysin tekeminen			■	■	
5. Arvioinnin raportointi Arviointiraportin laatiminen				■	

Kuva 5. Arvioinnin päävaiheet aikatauluineen



Kuva 6. Sähköiseen kyselyyn vastanneiden taustaorganisaatiot ja toimialat

2 Valmistelu ja organisointi

2.1 Kasvustrategian valmistelu ja strategiset valinnat

Arvioinnin keskeiset havainnot

- » Laajasti terveysalan toimijat osallistava valmisteluprosessi loi hyvät edellytykset kasvustrategian onnistumiselle.
- » Kasvustrategian rajoituksia ja valintoja pidetään pääsääntöisesti onnistuneina. Kaikki toimijat pitivät erityisesti osaamiskeskuksiin, soite-tietojen toisiokäyttöön, yliopistojen ja yritysten yhteistyöhön sekä innovatiivisiin hankintoihin liittyviä toimenpidealueita kasvustrategian ja tiekartan keskeisinä osa-alueina.
- » Kasvustrategiastrategian keskeiset toimenpiteet liittyvät hallinnon toimintaan ja rakenteisiin. Strategia koetaan jossain määrin julkishallintolähtöiseksi ja yritysten rooli strategian toteutuksessa on jäänyt ohuemmaksi.

Laajasti terveysalan toimijat osallistava valmisteluprosessi loi hyvät edellytykset kasvustrategian onnistumiselle. Terveysalan kasvustrategian valmistelu käynnistyi vuonna 2013 ja strategia julkaisiin vuonna 2014. Valmistelutyössä oli lähtökohtana, että strategiassa pyritään kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, jossa toimialaa tarkastellaan laaja-alaisesti ja pohjautuen ekosysteemiajatteluun. Valmistelutyö pohjautui a) kolmen keskeisen ministeriön (OKM, STM, TEM) sekä Tekesin (nyk. Business Finland) ja Suomen Akatemian muodostamaan valmisteluryhmään; b) Asiantuntijaryhmään sekä c) Keskeisten sidosryhmien kuulemiseen tapaamisissa, seminaareissa ja yhteistyön kautta. (Alkio 2014, 4 & 6). Kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun terveysalaa tarkasteltiin näin laajassa yhteistyössä eri hallinnonalojen ja toimialojen toimijoiden kanssa innovaatiotoiminnan ja elinkeinoelämän kasvun näkökulmasta.

Terveysalan ekosysteemin keskeiset toimijat olivat valmisteluvaiheessa hyvin edustettuina ja osallistajat kiittivät laajasti osallistavaa valmisteluprosessia. Haastatteluissa nostettiin valmistelun osalta keskeiseksi tekijäksi kolmen ministeriön välinen yhteistyö ja se, että valmistelutyöhön osallistettiin laaja toimijajoukko. Valmistelu tapahtui hyvässä yhteistyössä ja yhteinen ymmärrys terveysalasta ja sen strategisista kehittämistarpeista on vahvistunut kasvustrategiatyön edetessä. Terveysalan kasvustrategian tiekartan laatiminen tiivistä terveysalan kasvustrategian ohjausryhmän jäsenten kokemusten mukaan ministeriöiden ja rahoittajien yhteistyötä ja työnjakoa sekä valtion panostuksia strategian toimeenpanossa.

roolia sekä kasvustrategian toimeenpanossa että toiminnan fokuksessa tulisi lisätä.

Taulukko 1. Terveysalan kasvustrategian tiekartan tärkeimmät osa-alueet sidosryhmien näkökulmasta (lähde: arvioinnin sähköinen kysely).

Kasvustrategian tärkeimmät osa-alueet	Prosentti- osuus vas- taajista (n=101)
Osaamiskeskukset: Tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen tutkimusyhteisöä kootaan yhteen vaikuttavuuden vahvistamiseksi sekä päätöksentekoa ja yhteiskuntaa paremmin palvelevaksi kokonaisuudeksi	42 %
Sote-tietojen toisiokäyttö: Mahdollistetaan henkilökohtaisten terveystietojen ja potilasasiakirjojen sujuva yhteiskäyttö tutkimustarkoituksiin. Laaditaan genomitiedon hyödyntämistä koskeva kansallinen toimintaohjelma ja pelisäännöt.	40 %
Yliopistojen ja yritysten yhteistyö: Yliopistot ja yliopistosairaalakaupungit laativat toimintasuunnitelmat sairaalakeskittymien tutkimus- ja innovaatioekosysteemien sekä niihin liittyvän yritys-yhteistyön kehittämiseksi.	37 %
Innovatiiviset hankinnat: Innovatiivisten hyödykkeiden käyttöönottoa edistetään terveysteknologia- ja lääkelainsäädäntöä uudistettaessa, toimialan instituutioiden strategioissa sekä julkisissa hankinnoissa.	36 %
Osaamisen markkinointi: Aloitetaan systemaattinen toiminta alan ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi ja päätetään siihen liittyvästä työnjaosta. Laaditaan yhteistyössä toimialaliittojen ja osaamiskeskittymien kanssa vuotuinen alan markkinointisuunnitelma.	30 %
Korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja yliopistollisten sairaaloiden profiileja ja tutkimuksen painopisteitä vahvistetaan osaamiskeskittymien kansainvälistä kilpailukykyä kehitettäessä (esim. profilointi, infrastruktuurit)	29 %
Kehitetään edelleen Tekesin (nykyinen Business Finland) ja Suomen Akatemian yhteistyöllä rahoitusinstrumentteja alan erityispiirteet huomioiden tutkimuksen hyödyntämisen edistämiseksi.	26 %
Valtion pääomasijoitustoiminnassa (Tesi ja Tekes / Business Finland) otetaan huomioon terveysalan riskipääoman tarpeet.	20 %
Suomen Akatemia, Tekes / Business Finland ja muut julkiset toimijat huomioivat terveyssektorin kehityksen tiivistäessään strategisia ja operatiivisia yhteistyön toimintamallejaan.	17 %
Korkeakoulut ja tutkimuslaitokset tiivistävät keskeisillä korkeakoulupaikkakunnilla teknologian siirto- ja kaupallistamistoimintojaan kokoamalla niitä yhteen ja vahvistamalla erityisesti ala-kohtaista kansallista yhteistyötä.	16 %
Vahvistetaan terveysalan tuotteiden ja lääkkeiden tutkimus- ja kehittämistoimintaa koskevaa ennakoivaa valvontaa kehittämällä yritysten neuvontatoimintaa. Terveysalan tutkimusta koskevan lainsäädännön, regulaatioiden ja standardien koulutusta lisätään kansallisesti.	16 %
Perustetaan keskeisten ministeriöiden ja elinkeinoelämän EU:ssa tapahtuvaa vaikuttamistyötä tehostava yhteinen toimintamalli.	4 %

2.2 Kasvustrategian toimeenpanon organisointi

Arvioinnin keskeiset havainnot

- » Kasvustrategian toimeenpanon keskeisiä kulmakiviä ovat viestintä ja poikkihallinnollinen yhteistyö, sillä keskushallinnon toimivaltasuhteita ei ole muutettu. Jokainen organisaatio vastaa itsenäisesti toimenpiteidensä etenemisestä.
- » Pääosin kasvustrategiatyötä rahoitetaan kohdentamalla rahoitusta uudelleen. Poikkeuksen muodostavat genomikeskuksen ja kansallisen syöpäkeskuksen perustamiseen sekä biopankkien toimintojen yhtenäistämiseen varatut 17 miljoonaa euroa vuosille 2017-2019.
- » Kasvustrategian ohjausryhmä seuraa kokonaisuuden etenemistä. Toimenpiteitä toteuttavat toimijat vastaavat omien toimenpiteiden seurannasta.

Tiekartassa on määritelty kasvustrategian toimeenpanon painopisteet vuosille 2016-2018 ja eri toimenpidekokonaisuuksien alle kuuluvien toimenpiteiden vastuutahot. Kasvustrategiatyössä ajatuksena on kehittää toimintaympäristöä kokonaisuutena hyödyntäen valtionhallinnon laajaa väli-neistöä sääntelystä ja politiikkalinjauksista osaamisen ja infrastruktuurien kehittämiseen. Kasvustrategiassa ei ole muutettu keskushallinnon toimivaltasuhteita, vaan jokainen taho vastaa tavoitteiden mukaisesta toiminnasta omalla toimivalta-alueellaan. Lisäksi muut toimijat toimeenpanevat itsenäisesti omilla toimillaan strategiaa. Kasvustrategian toimeenpano perustuu siis laajasti yhteisymmärrykseen ja osapuolten haluun toimia yhteisesti sovittujen päämäärien mukaisesti.

Strategialla ja sen toimeenpanoa täsmentävällä tiekartalla ei ole näihin sidottua budjettia pois lukien genomikeskuksen ja kansallisen syöpäkeskuksen perustamiseen sekä biopankkien toimintojen yhtenäistämiseen varatut 17 miljoonaa euroa vuosille 2017-2019 hallituksen kehysriihipäätöksen mukaisesti. Jokainen toimija on vastannut itse kasvustrategian mukaisten toimenpiteiden rahoituksesta oman päätöksentekonsa mukaisesti. Rahoittajien yhteistyöllä ja rahoituksen suuntaamisella on ollut tavoitteena luoda kannusteita muutokselle ja tukea esimerkiksi tutkimus- ja innovaatioyhteistyön uusia muotoja. Kasvustrategian tavoitteiden toteutumiseen on kohdennettu rahoitusta mm. Suomen Akatemian ja Business Finlandin tutkimus- ja innovaatorahoituksen, korkeakoulujen perusrahoituksen sekä tutkimusinfrastruktuurirahoituksen kautta. Lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö ovat myöntäneet rahoitusta kansallisen neurokeskuksen valmisteluun.

Kasvustrategian toimeenpanon seuranta tehdään eri tasoilla. Jokainen organisaatio vastaa toimenpiteiden toteutuksesta ja näiden seurannasta itsenäisesti. Kasvustrategialle on asetettu ohjausryhmä, jonka tehtävänä on seurata strategiakokonaisuuden etenemistä. Ohjausryhmässä on edustus työ- ja elinkeinoministeriöstä, sosiaali- ja terveysministeriöstä, opetus- ja kulttuuriministeriöstä, Suomen Akatemiasta ja Business Finlandista. Ohjausryhmän puheenjohtajuus on työ- ja elinkeinoministeriössä. Sosiaali- ja terveysministeriöllä ja opetus- ja kulttuuriministeriöllä on ohjausryhmän varapuheenjohtajuus. Ohjausryhmä kokoontuu ja vaihtaa tietoa asioiden etenemisestä

7-8 kertaa vuodessa. Kasvustrategian toimeenpanoa linjaavat ja seuraavat myös kasvustrategialle keskeisten ministeriöiden (työ- ja elinkeinoministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö) ministerit muutaman kerran vuodessa järjestettävissä ministerikokouksissa. Työ- ja elinkeinoministeriössä on työskennellyt kasvustrategian parissa kaksi henkilöä päätoimisesti ja sosiaali- ja terveysministeriössä on ollut palkattuna ajankohdasta riippuen 1-3 henkilöä tiekartan toimeenpanoon liittyviin tehtäviin. Muilta osin kasvustrategiaan liittyvää työtä on tehty osana muuta virkatyötä.

Viestintä ja vuoropuhelu ovat kasvustrategiatyön keskeisiä toimintamuotoja. Koska kasvustrategia kokoaa yhteen eri toimijoiden tahoillaan edistämiä toimenpiteitä eikä strategialla ole välitöntä operatiivista toimintaa ohjaavaa roolia, nousee viestintä yhdeksi keskeisimmistä toimeenpanon funktioista. Viestinnän kautta voidaan välittää tietoa alalle ja sidosryhmille kasvustrategiatyön etenemisestä sekä sitouttaa alan toimijoita ja tuoda heitä yhteen ekosysteemistrategian ajatuksen mukaisesti. Kasvustrategiasta on järjestetty vuosittaisia seminaareja, joissa on terveysalan toimijoiden kanssa käsitelty strategiatyön etenemistä. Kasvustrategialla on oma uutiskirje, jossa käsitellään kasvustrategian kannalta ajankohtaisia aiheita ja kasvustrategian etenemistä. Lisäksi tiedottamista on tehty ministeriöiden sosiaalisen median kanavien sekä tiedotteiden kautta. Toimenpiteistä vastaavat tahot viestivät näihin liittyvistä asioista itse. Eri tahot ovat järjestäneet mm. sidosryhmätilaisuuksia ja koonneet tietopaketteja toimenpiteiden valmisteluihin liittyen.

3 Kasvustrategian toimeenpano

3.1 Kasvustrategian toimeenpanon onnistuminen

Arvioinnin keskeiset havainnot

- » Kasvustrategia on tiivistänyt ministeriöiden, erityisesti työ- ja elinkeinoministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön, välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua. Opetus- ja kulttuuriministeriön rooli ja asema on jäänyt toimeenpanossa etäisemmäksi.
- » Kasvustrategia on muodostanut hallinnolle yhteisen, ministeriörajat ylittävän agendan. Strategia on tarjonnut yhteisen selkänöjan, johon päätöksenteossa ja asioiden eteenpäin viemisessä on voitu nojata ja se on parantanut osapuolten yhteisymmärrystä. Erityisesti sosiaali- ja terveysministeriön parantunutta kykyä ymmärtää alan liiketoiminnan näkökulmia kiitetään laajasti.
- » Kasvustrategia on mahdollistanut yhdenmukaisen ja yhteisen viestinnän ja vuoropuhelun terveysalan kansallisesta tahtotilasta. Monet keskeiset sidosryhmät kuitenkin katsoivat, ettei heillä ole riittävästi tietoa kasvustrategiaan kuuluvien keskeisimpien toimenpidekokonaisuuksien etenemisestä.
- » Strategian toteuttamiseen sidotun oman rahoituksen puuttuminen ja kasvustrategian koordinointiin sidottujen resurssien vähyys koettiin tavoitteiden saavuttamista haittaavaksi tekijäksi.

Kasvustrategia on tiivistänyt erityisesti ministeriöiden välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua. Haastatteluissa poikkihallinnollinen yhteistyö nostettiin poikkeuksetta keskeiseksi tekijäksi terveysalan kasvustrategian toimeenpanossa ja sitä pidettiin malliesimerkkinä siitä, miten Suomessa sektorirajoja voidaan ylittää. Myös kasvustrategiaan keskeisesti liittyvien lakien valmistelun katsottiin tapahtuneen selvästi aiempaa laajemmassa yhteistyössä alan toimijoiden kanssa, ja mukaan on osallistettu laaja joukko toimijoita alusta alkaen.

Kasvustrategia on muodostanut hallinnolle yhteisen, ministeriörajat ylittävän agendan, mutta kukin ministeriö on vastannut strategian toimeenpanosta itsenäisesti. Yhteistyö

Malliesimerkki yhteistyöstä. Sektorirajoja ylittetty."

"Lakeja on tehty eri tavoilla kuin ennen, laaja stakeholderiporukka on ollut miettimässä hyviä ja huonoja puolia alusta asti. [--] Toisiolaki, biopankkilaki, genomikeskuslaki. Valmistelu on ollut hyvin huolellista. Yhteistyötä on viritelty aivan eri tavoilla kuin ennen [--] ja on alettu ymmärtää toisten osapuolten merkitystä."

"Tarvitaan enemmän läpinäkyvyyttä sen suhteen, että kenen vastuulla mikäkin alue on. Miten näihin ryhmiin pääsee mukaan ja miten voi olla vaikuttamassa?"

kasvustrategian toimeenpanossa on ollut luonteeltaan ensisijaisesti tiedonvaihtoa. Jokainen ministeriön ja organisaatiolta on vastannut omalta osaltaan toimenpiteiden eteenpäinviennistä. Strategian merkitys käytännön toimeenpanossa on ollut lähinnä yhteinen selkänöja johon päätöksenteossa ja asioiden eteenpäin viemisessä on voitu nojata sekä parempi yhteinen ymmärrys eri osapuolten eteenpäin viemistä toimenpiteistä.

Keskeistä yhteistyössä on ollut työ- ja elinkeinoministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön yhteinen näkemyksen muodostus ja toisten näkökulmien aikaisempaa parempi ymmärtäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö on jossain määrin jäänyt "kolmanneksi pyöräksi" ja on integroitunut heikommin kasvustrategiatyöhön. Tähän vaikuttaa se, että opetus- ja kulttuuriministeriöllä ei ole toimialakohtaista strategiaa. Yrityksissä lähes poikkeuksetta merkittävimpänä kasvustrategiatyön saavutuksena nostettiin esiin sosiaali- ja terveysministeriön uudenlainen ja avoimempi suhtautuminen alan yrityksiin ja ministeriön parantunut kyky ymmärtää myös alan liiketoiminnan näkökulmia ja tarpeita. Muutosta kuvattiin jopa "dramaattiseksi" aikaisempaan asenneilmastoon nähden.

Jossain määrin haastatteluissa nousi esille se, että vaikka kasvustrategiayhteistyöhön osallistuttiin laajasti, olisi eri toimialojen välinen vuoropuhelu olisi voinut olla intensiivisempää ja keskustelu nähtiin käydyksi eri toimialojen ja organisaatioiden sisällä. Monet keskeisistäkin sidosryhmistä niin yrityksissä, hallinnossa kuin tutkimustoiminnassa katsoi, että tieto kasvustrategian etenemisestä ja toiminnasta ei välity riittävästi eteenpäin. Esimerkiksi erittäin keskeisenä nähdyn toisilain ja sen valmiiksi saattamiseen liittyvät toimet eivät näyttäneet riittävän avoimena kaikille toimijoille.

Näistä kriittisistä tienkulkuun liittyvistä huomioista huolimatta kasvustrategian katsottiin kokonaisuudessaan parantaneen viestintää ja yhdenmukaista viestiä Suomen linjasta ja tavoitteista kansainvälisesti.

Kasvustrategia on mahdollistanut yhdenmukaisen ja yhteisen viestinnän terveystalouden kansallisesta tahtotilasta. Tällä on ollut merkitystä hallinnon ja yritysten sisäisessä viestinnässä, yhteisen tahtotilan muodostamisessa ja Suomen yhtenäisen linjan viestimässä kansainvälisesti ulospäin. Viestinnän onnistuneisuus jakoi mielipiteitä. Yhtäältä viestintää kiiteltiin siitä, että kasvustrategia on saanut näkyvyyttä, strategiaa on tuotu esille monissa foorumeissa ja media on saatu kiinnostumaan ja tekemään nostoja. Toisaalta katsottiin, että kasvustrategian viestinnän tulisi olla strategisemmin suunniteltu pelkkien tiedotteiden ja alan uutisten jakamisen sijaan. Viestintä edellyttäisi riittävää resurssointia. Resurssipulan on nähty hidastavan kasvustrategian toimeenpanoa.

Strategian toteuttamiseen sidotun oman rahoituksen puuttuminen ja kasvustrategian koordinoitiin sidottujen resurssien vähäisyys koettiin osaksi tavoitteiden saavuttamista haittaavaksi tekijäksi siitä huolimatta, että Suomen Akatemia ja Business Finland ovat kohdentaneet alalle rahoitusta.

"[Toisilain] lopullinen muoto toistaiseksi myös hämärän peitossa. Kaikki uudet projektit nojaa uuden lain ympärille ja meillä ei ole tietoa miten laki implementoidaan. Kaikilla on kova halu päästä käyttämään rekisteritietoa ja dataa tutkimuksessa, mutta sen saatavuudesta ei vielä tietoa."

"Tieto ei kulje riittävästi. Keskinäiset suhteet eivät ole vielä selvät ihan käytännönkään työstä, kuka tekee ja mitä. Paljon tilaisuuksia, missä näkee ihmisiä kyllä, mutta ei silti kulje."

Suomen Akatemia on kohdentanut terveysalalle lisärahoitusta uusien rahoitusmuotojen kautta, jotka on perustettu vuoden 2014 jälkeen (tutkimusinfrastruktuurirahoitus, strategisen tutkimuksen rahoitus, yliopistojen profiloitumisen rahoitus ja kertaluonteinen kärkihankerahoitus). Yhteensä Suomen Akatemia on kohdentanut rahoitusta alalle yli 300 miljoonan euron edestä. Business Finland on käynnistänyt rahoitus- ja innovaatio-ohjelmia, kuten Terveyttä Biteistä (tällä rahoitettu hankkeita noin 60 miljoonalla eurolla) sekä suunnannut rahoitusta alalle esimerkiksi FinnGenn tutkimushankkeeseen. Lisäksi Business Finland on rahoittanut terveysalan kasvustrategian toimeenpanon aikana erillisiä strategisia tutkimushankkeita 25 miljoonan euron edestä ja uudistanut tutkimusrahoitusta tavoitteenaan vastata paremmin elinkeinoelämän tarpeita. Klusterirahoituksella Business Finland on tukenut kilpailukykyisten ekosysteemien kehittymistä. Yksilöllistetty terveys -ohjelma käynnistyi vuonna 2018 ja sen rahoitusvarauma neljälle vuodelle on yhteensä 80 miljoonaa euroa.

Osa arvioinnin aikana kuulluista yrityksistä, tutkimuslaitoksista ja etujärjestöistä nosti tästä huolimatta rahoituksen kehittämiskohdeksi. Kehittämistarpeet liittyivät etenkin rahoituksen kohdentamiseen tietyille ryhmille sekä uudentyypisten rahoitusinstrumenttien kehittämiseen. Toiveina esitettiin muun muassa korkeakoulujen, yliopistojen ja yliopistolisten sairaaloiden tutkimusresurssien vahvistamista sekä perustutkimuksen että sovellettavan tutkimuksen osalta. Ylipäätään peräänkuulutettiin tarvetta tutkimus- ja kehitystyön pitkäjänteiselle rahoittamiselle. Lisäksi mainittiin kansainvälisesti verkottuneiden rahoittajien vähyys, minkä nähtiin rajoittavan terveysalan yritysten syntyä ja kasvua. Ekosysteemiajattelua toivottiin ulotettavan myös rahoitukseen, esimerkiksi toivottiin instrumentteja, joilla suuret sijoittajat voisivat investoida terveysalalle kokonaisuutena yksittäisten yritysten sijaan. Business Finlandin myöntämiin tukiin liittyen toivottiin, että niiden sääntöjä tarkasteltaisiin kriittisesti. Tähän liittyen mainittiin mm, että niissä huomioitaisiin yritysten "tulevaisuusarvo" pelkän rahallisen kasvuprofiilin sijaan ja että terveysalan toimijoita, kuten sairaanhoitopiirejä, yliopistosairaaloita ja biopankkeja ei luokiteltaisi suuryrityksiksi. Public-private yhteistyöhön liittyvien yhtenäisten käytäntöjen puutteen nähtiin heikentävän public-private -yhteistyön syntymistä.

"Tekes/Business Finlandin ja Akatemian kautta kanavoitunut rahoitus ei ole kohdentunut riittävästi terveysalan huippututkimukseen, ja toisaalta huippututkimuksen rahoitustilanne on jatkuvasti vaikeutunut."

"Missään kohdassa ei mainita sitä olennainta tarvetta: luoda toteuttajatasolle lisätyllä perusrahoituksella YO-sairaaloille ja lääket. tiedekunnille uusia klinikko-tutkija virkapohjia ja tuoda aidosti yhteen sairaalan ja yliopiston organisaatiot byrokratian vähentämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi."

"Kasvustrategian toimenpiteissä ei ole yhteisiä käytäntöjä luotuna public-private yhteistyölle. Rahoittajat muuttavat jatkuvasti rahoitusinstrumentteja, jotka vaikeuttavat yhteistyön kehittämistä"

"On hyvä pitää painopistettä akateemisella puolella, mutta ei saa unohtaa että pienet innovatiiviset yritykset saattavat tehdä hyvin arvoista - ja välittömästi hyödyllistä - työtä. Business Finland:in tuki yrityspuolella pohjautuu pelkästään yritysten rahallisen kasvuprofiilin, eikä riittävästi yritysten ai-neettomaan "tulevaisuusarvon" pohjalta."

Myös toinen kriittinen huomio liittyi osittain resursseihin. Osa katsoi, että kasvustrategian resursointi on ollut liian ohutta, ja konkreettista koordinaatiota ja vastuunkantoa on ollut liian vähän. Toimeenpanon koettiin jääneen liiaksi tiedonvaihdoksi ja osa toimijoista toivoi yhteistyön syventämistä toimeenpanoon liittyen. Vaikka kasvustrategia on merkittävästi parantanut yhteistyötä ja tiedonvaihtoa, katsoivat monet, että tulevaisuudessa tarvittaisiin vahvempaa panostusta asioiden eteenpäin viemiseksi, jotta keskeiset toimenpidekokonaisuudet kuten osaamiskeskukset toteutuisivat tavoitteiden mukaisesti.

Case-tarkastelu: Business Finlandin ja Suomen Akatemian yhteistyö

Terveysalan kasvustrategian myötä niin Business Finland kuin Suomen Akatemia ovat kohdistaneet rahoitusta strategian mukaisesti. Yhteistyötä tehdään päivittäin ja jatkuvasti eri tasoilla ja sitä on tehty jo pitkään. Kumpikaan organisaatio ei tunnista, että kasvustrategialla itsessään olisi ollut vaikutuksia yhteistyöhön. Käytännössä yhteistyö ilmenee ohjelmayhteistyönä, tutkimusinfrajyhteistyönä, asiantuntijayhteistyönä hakemusten arvioinnissa, kärkihankkeiden yhteydessä, yhteistyönä lippulaivojen ja kasvumoottorien kehittämisessä, ennakkoinnissa sekä yhteistyönä kansainvälisissä asioissa, erityisesti EU:n puiteohjelman piirissä. Terveysalan kasvustrategia on tukenut yhteistyötä, kun organisaation ovat pohtineet ja valmistelleet terveysalaan liittyviä toimia.

3.2 Kasvustrategiatyön tulokset ja lisäarvo alan toimijoille

Arvioinnin keskeiset havainnot

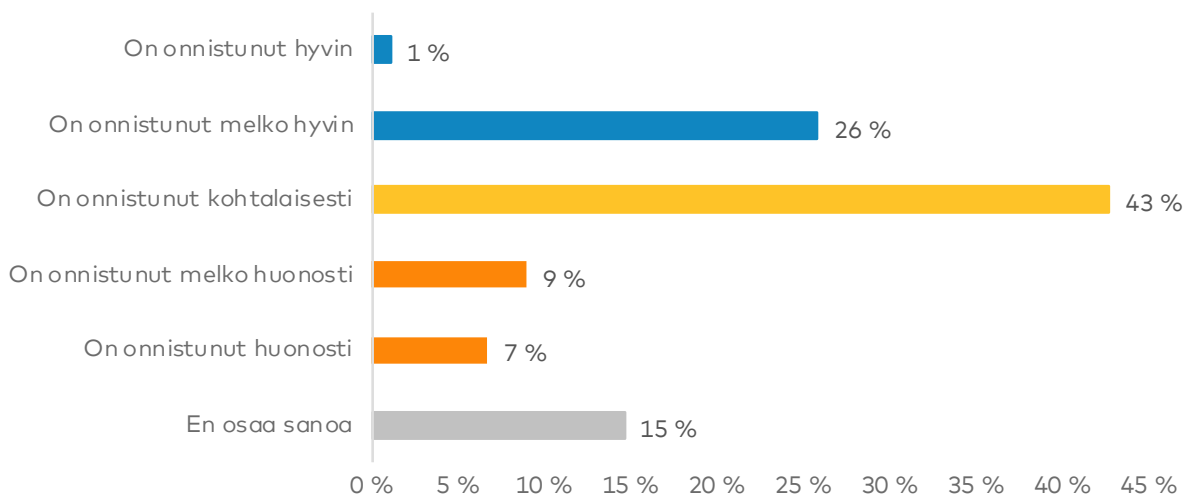
- » Kasvustrategian keskeisimpänä tuloksena nähdään uudenlaisen yhteistyön muodostuminen, poikkihallinnollinen yhteistyö ja yhteisen kansallisen tahtotilan muodostuminen.
- » Kasvustrategiatyöhön suhtaudutaan positiivisesti, vaikka konkreettiset tulokset ovat toistaiseksi vähäisiä ja työ on vielä kaikilla osa-alueilla kesken. Tavoitteet ovat kuitenkin edelleen relevantteja ja niiden toimeenpanoa tulee jatkaa.
- » Kasvustrategian tulosten seurantaan toivotaan yhteisiä mittareita ja selkeää ja säännöllistä viestintää sidosryhmille siitä, miten työ on edennyt suhteessa tavoitteisiin.

70 % arvioi kasvustrategian onnistuneen vähintään kohtalaisesti. Arvioinnin yhteydessä toteutetussa kyselyssä 70% arvioi kasvustrategian onnistuneen kokonaisuudessaan vähintään kohtalaisesti. Noin neljännes vastaajista arvioi kasvustrategiatyön kokonaisuudessaan onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin.

Kasvustrategian keskeisimpänä tuloksena nähdään uudenlaisen yhteistyön muodostuminen, poikkihallinnollinen yhteistyö ja yhteisen kansallisen tahtotilan muodostuminen. Monet haastateltavat

totesivat, että tärkein kasvustrategian tulos on kasvustrategia itse eli se että pystyttiin muodostamaan yhteinen kansallinen linjaus, johon alan toimijat ovat sitoutuneita. Tämä puolestaan on edesauttanut yhteistyötä ja vuoropuhelua ja yhteisen kielen löytymistä toimijoiden kesken.

Miten arvioit kokonaisuudessaan kasvustrategian, sen toimintamallin ja tulosten onnistuneisuutta suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja eri osapuolten odotuksiin? (n = 89)



Kuva 6. Kyselyyn vastanneiden arviot kasvustrategian onnistumisesta tähän mennessä

Strategia on lisännyt ymmärrystä terveysalan eri toimijoiden välillä ja alan potentiaali ymmärrettään paremmin ja laajemmin. Kasvustrategian luominen oli ensimmäinen kerta, kun terveysalaa alettiin julkisessa hallinnossa tarkastelemaan myös liiketoiminnan ja kasvun näkökulmasta. Terveysala on strategian seurauksena noussut myös vahvemmin yhteiskunnalliseen keskusteluun ja kasvustrategian nähtiin muokanneen yleisesti alan ilmapiiriä kehitysmuonteisemmäksi. Samalla strategian luomisella nähtiin yhteistä tahtotilaa kasvattava merkitys. Poikkihallinnollisen toimintamallin ja laajan asiantuntijajoukon osallistamisen seurauksena nähtiin, että "kentällä puhutaan nyt samaa kieltä" ja ymmärretään paremmin toisia toimialoja. Jo pelkästään kasvustrategian olemassaolo nähtiin merkittäväksi ja sen ansiosta koettiin, että strategian mukaisia toimenpiteitä (joita olisi edistetty muutenkin) on helpompi edistää omissa organisaatioissa ja omilla toimialoilla.

Konkreettiset tulokset ovat toistaiseksi vähäisiä. Vaikka kasvustrategian aikaansaamista kiitetään laajasti ja suhtautuminen kasvustrategiatyöhön on alan toimijoiden keskuudessa positiivista, ovat kasvustrategian tulokset jääneet toistaiseksi vähäiseksi ja monet ilmaisivatkin pettymyksensä siihen, kuinka hitaasti kaikkien tärkeinä pitämät asiat ovat kasvustrategiasta huolimatta edenneet:

- » Keskeiset lainsäädäntöhankkeet (genomilaki, toisiokäyttölaki) ovat edelleen valmistelussa
- » Osaamiskeskusten perustaminen ei ole edennyt toivotulla vauhdilla: työ on kaikilta osin kesken.
- » Biopankkitoiminta on pääosin edelleen vaatimatonta

Vaikka työ ei ole edennyt aivan yhtä vauhdikkaasti kuin mitä sidosryhmien odotukset ovat olleet, pidetään keskeisiä tavoitteita kuitenkin edelleen relevantteina ja niiden toimeenpanoa tulee jatkaa. Erityisen tärkeäksi kaikki nostivat toisiolain voimaan saattamisen.

" On epäselvää, että tuleeko se [toisiolaki] ulos. Jos ei tule, niin meidän näkökulmasta mitään ei ole tapahtunut. Myös genomikeskus venyy, joten ei tulosta siinäkään. Paljon on lumi pölyynnyt, mutta ei olla vielä edetty. "

"Olisi toivonut, että lainsäädännölliset asiat olisi jo ratkaistu. Jos ne olisi loppuun saatettu, olisi edistytty merkittävästi. Nämä ovat keskiössä ja mahdollistavat liiketoiminnan terveysalalla."

Case: Kansallinen syöpäkeskus

Kansallinen syöpäkeskus nostettiin ensimmäisen kerran esille vuonna 2007, kun 16 eurooppalaista syöpäkeskusta allekirjoitti strategian laaja-alaisten kansallisten syöpäkeskusten perustamiseksi (ccc). Syöpäkeskuksella pyritään edistämään syöpähoitojen laatua, mutta myös luomaan uudenlaista yhteistyötä yritysten, tutkimuksen ja terveydenhuollon kesken.

Kansallisen syöpäkeskuksen toimintamallia ja perustamismahdollisuuksia selvittänyt työryhmä luovutti loppuraporttinsa sosiaali- ja terveysministeriölle toukokuussa 2014. Raportin mukaan keskuksen perustaminen edistäisi syövän hoidon toteutumista yhdenvertaisesti. Kansallisesti määritellyt yhtenäiset hoitolinjat ja koordinoitu laite- ja lääkehankinta toisivat myös merkittäviä säästömahdollisuuksia. Suomella olisi paremmat mahdollisuudet kilpailla kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta. Kansainvälisten lääkeyritysten kannalta Suomen houkuttelevuus yhteistyömaana lääkkeiden kehittämisessä lisääntyisi. Suomalaisia innovaatioita syöpädiagnostiikassa ja -hoidossa voitaisiin kehittää itse pidemmälle. Se voisi johtaa merkittävään yritystoimintaan. Näiltä osin hankkeella on yhteys biopankkilain toimeenpanoon, valmisteilla olevaan biotalousstrategiaan sekä kansallisten ja EU:n yhteisten tutkimusinfrastruktuurien kehittämiseen.

Kansallisen syöpäkeskuksen perustaminen on ollut yksi keskeinen Terveysalan kasvustrategian tavoitteista. Hallitus päätti kevään 2016 kehysriihessään antaa kansallisen syöpäkeskuksen perustamiseen yhteensä 17 miljoonaa euroa, vuosille 2017–2020. Rahoitus jaetaan kansallisen genomikeskuksen ja syöpäkeskuksen kesken. Hallituksen myöntämän 17 miljoonan euron kehysrahan lisäksi HUS:n valtuusto on päättänyt tukea syöpäkeskuksen koordinoitua puolella miljoonalla ja Helsingin yliopisto rahoittaa vähintään samalla summalla. Syöpäkeskus oli myös edellisen hallituksen hallitusohjelmassa, mutta hanke ei tällöin vielä konkretisoitunut.

Kansallinen syöpäkeskuksen perustamiseen myönnetyn rahoituksen ohella kansallinen syöpäkeskus on myös konkreettinen esimerkki kasvustrategian mukaisesta kolmen ministeriön yhteistyöstä. Kansallinen syöpäkeskus ryhtyy koordinoimaan kansallista syöpätutkimusta ja syöpähoitoja ja syöpäkeskus toimii tiiviissä yhteistyössä niin genomikeskuksen, yliopistojen kuin yritystenkin kanssa.

Kansallisella syöpäkeskuksella pyritään myös saamaan aikaan myös uudenlaista yritysyhteistyötä. Yhteistyön koordinointi helpottuu, kun asiat hoidetaan yhden kansallisen yksikön kautta. Koordinointi tapahtuu kansallisen syöpäkeskuksen kautta eikä yritysteni tarvitse käydä neuvotteluja jokaisen yksikön kanssa erikseen.

Kuinka hyvin kasvustrategian eri toimenpidealueita on onnistuttu edistämään vuodesta 2014 (1=erittäin heikosti – 5=erittäin hyvin, n=93)	ka.
Tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen muodostamaa terveysalan tutkimusyhteisöä kootaan yhteen vaikuttavuuden vahvistamiseksi sekä päätöksentekoa ja yhteiskuntaa paremmin palvelevaksi kokonaisuudeksi (ml. yksityisen sektorin mukanaolo), esim. biopankit, kansallinen syöpäkeskus, kansallinen neurokeskus	3,5
Yliopistot ja yliopistosairaalakaupungit laativat toimintasuunnitelmat sairaalakeskittymien tutkimus- ja innovaatioekosysteemien sekä niihin liittyvän yritys yhteistyön kehittämiseksi.	3,0
Mahdollistetaan henkilökohtaisten terveystietojen ja potilasasiakirjojen sujuva yhteiskäyttö tutkimustarkoituksiin. Laaditaan genomitiedon hyödyntämistä koskeva kansallinen toimintaohjelma ja pelisäännöt.	3,0
Suomen Akatemia, Tekes / Business Finland ja muut julkiset toimijat huomioivat terveyssektorin kehityksen tiivistäessään strategisia ja operatiivisia yhteistyön toimintamallejaan.	2,9
Korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja yliopistollisten sairaaloiden profiileja ja tutkimuksen painopisteitä vahvistetaan osaamiskeskittymien kansainvälistä kilpailukykyä kehitettäessä (esim. profilointi, infrastruktuurit)	2,9
Vahvistetaan terveysalan tuotteiden ja lääkkeiden tutkimus- ja kehittämistoimintaa koskevaa ennakkoivaa valvontaa kehittämällä yritysten neuvontatoimintaa. Terveysalan tutkimusta koskevan lainsäädännön, regulaatioiden ja standardien koulutusta lisätään kansallisesti.	2,6
Kehitetään edelleen Tekesin (nykyinen Business Finland) ja Suomen Akatemian yhteistyöllä rahoitusinstrumentteja alan erityispiirteet huomioiden tutkimuksen hyödyntämisen edistämiseksi.	2,6
Korkeakoulut ja tutkimuslaitokset tiivistävät keskeisillä korkeakoulupaikkakunnilla teknologian siirto- ja kaupallistamistoimintojaan kokoamalla niitä yhteen ja vahvistamalla erityisesti alakohdista kansallista yhteistyötä.	2,5
Valtion pääomasijoitustoiminnassa (Tesi ja Tekes / Business Finland) otetaan huomioon terveysalan riskipääoman tarpeet.	2,5
Aloitetaan systemaattinen toiminta alan ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi ja päätetään siihen liittyvästä työnjaosta. Laaditaan yhteistyössä toimialaliittojen ja osaamiskeskittymien kanssa vuotuinen alan markkinointisuunnitelma.	2,5
Innovatiivisten hyödykkeiden käyttöönottoa edistetään terveysteknologia- ja lääkelainsäädäntöä uudistettaessa, toimialan instituutioiden strategioissa sekä julkisissa hankinnoissa.	2,4
Perustetaan keskeisten ministeriöiden ja elinkeinoelämän EU:ssa tapahtuvaa vaikuttamistyötä tehostava yhteinen toimintamalli.	2,4

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden arviot kasvustrategian keskeisten toimenpidealueiden etenemisestä

Kasvustrategian tulosten seurantaan toivotaan yhteisiä mittareita ja selkeää ja säännöllistä viestintää, miten työ on edennyt suhteessa tavoitteisiin. Monet totesivat, että kasvustrategian työn tulosten arviointi on vaikeaa, koska yhteisiä mittareita ei ole. Toisaalta monet myös totesivat, etteivät he tiedä miten asiat tällä hetkellä etenevät ja missä vaiheessa. Tämän osalta toivottiin selkeää ja aikataulutettua roadmapiä ja mittareita, joilla voidaan arvioida työn tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.

Moni haastateltava toi myös esiin, että on haastavaa arvioida tai eritellä, mikä nykyisestä terveysalan toiminnasta on kasvustrategian ansiota ja mikä olisi tapahtunut joka tapauksessa. Kasvustrategia on sateenvarjo, jonka alle on koottu toimenpiteitä, joista monet ovat olleet agendalla jo paljon ennen kasvustrategiaa. Kasvustrategian nähtiin kuitenkin vahvistaneen osaltaan näiden asioiden eteenpäin viemistä. Erityisesti kasvustrategian nähtiin onnistuneet luomaan verkostoja ja saattamaan toimijoita yhteen keskeisten teemojen ympärille. Esimerkiksi kansallisten osaamiskeskittymien, kuten syöpä-, genomi- ja neurokeskusten saaminen kansalliseksi yhteistyöksi, nähtiin keskeiseksi kasvustrategian aikaansaannokseksi.

Case-tarkastelu: Osaamisen markkinointi

Osaamisen markkinointi on yksi Terveysalan kasvustrategian toimenpidealueista. Tavoitteena on ollut aloittaa systemaattinen toiminta alan ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi ja päättää siihen liittyvästä työnjaosta. Tiekartassa toimenpiteet ovat jakautuneet kolmeen osioon – Team Finland Health -kasvuohjelman toteuttamiseen sekä sen alle kuuluviin alatoimenpiteisiin, julkisten toimijoiden ja elinkeinoelämän vuoropuhelun lisäämiseen sekä terveysalan kasvustrategian viestintään panostamisen yksittäisten hankkeiden sekä kokonaisuuden osalta. Arvioinnin kyselyssä osaamisen markkinointiin nähtiin edistyneen kohtalaisesti. Yrityksistä vajaa 40 % ja muista toimijoista noin 50 % näki, että osa-alueella on edistetty heikosti tai erittäin heikosti.

Osana osaamisen markkinointia on mm. perustettu finlandhealth-sivusto, mutta osa toimijoista kokee, että sen hyödyntäminen on jäänyt liian vähäiseksi johtuen siitä, että samanaikaisesti on ollut käynnissä Tekesin ja Finpron yhdistyminen BusinessFinlandiksi. Osaamisen markkinointia on tehty kohdistetusti esimerkiksi osana Business Finlandin (sekä Finpron ja Tekesin) ohjelmatoimintaa. Yksittäisinä onnistumisina arvioinnin aineistossa nousevatkin esimerkiksi Business Finlandin järjestämät delegaatiomatkat.

Ulkoministeriön toimesta suomalaista terveysalaa on tuotu esille muun muassa maakuvakommunikaatiossa ja Team Finland -työssä. Tietoa on levitetty kaksisuuntaisesti: ulkomaille on viestitty suomalaisen terveysalan osaamisesta, ja suomalaisille yrityksille on jaettu tietoa levittäytymiskelpoisista kansainvälisistä markkinoista. Markkinointi on ollut osaamislähtöistä, ja se on kohdistettu ensisijaisesti pienille ja melko tarkkaan valituille kohderyhmille. Markkinoinnin keinona on ollut muun muassa yhteistyö suomalaisten ja ulkomaisten yritysten välillä esimerkiksi seminaarien ja delegaatioiden muodossa. Toisena keinona on ollut suomalaisen osaamisen esittely eri tiedotusvälineissä.

Toimijoiden näkemysten mukaan Suomen osaamisen markkinointia tulisi tehdä vielä kokonaisvaltaisemmin ja koordinoitua eikä yksittäisten organisaatioiden kautta. Osaamisen markkinointiin toivotaan konkreettista toimenpidesuunnitelmaa, jossa määritellään vastuut ja johon sitoutetaan useita toimijoita sekä edistetään toimijoiden välistä yhteistyötä. Osaamisen markkinoinnin toimeenpano edellyttäisi resurssien varmistamista.

"Osaamisen markkinointiin olisin odottanut selkeämpää toimenpidekokonaisuutta ja -suunnitelmaa."

"Kansainvälisten yritysten investoinnit Suomeen tapahtuvat lähinnä jo muutenkin Suomeen etabloituneiden toimijoiden toimesta. Varsinaisiin pääomasijoituksiin ulkomailta ei ole saatu apua."

"Suomea on viety ulkomaille terveysdata edellä. Meillä on hyviä yrityksiä terveys- ja ict-aloilla, joiden poolaaminen yhteen ja yhteismarkkinointi olisi paikallaan."

"Tanskassa ja Ruotsissa on Medicon Valley -innovaatioklusteri, joka tuottaa vuosittain State of Medicon Valley -raportin. Tällainen pitäisi saada joko koko Suomesta tai joiltakin yliopistosairaalapaikkakunnilta, sillä tämä on ulkomaalaiselle yrittäjälle mahtavaa dataa alueen kehityksen dynaamisuudesta."

"Jos on vahvaa osaamista Helsingissä ja toista Oulussa, niin tulisi näkyä ulkomaille, että Suomen osaaminen on vahvaa. Tutkijaryhmät eivät ole hitsautuneet yhteen. - - Haluaisimme että otettaisiin vielä vahvemmin yrityskenttää mukaan"

3.3 Kasvustrategian mukaisten asioiden edistäminen tulevaisuudessa

Arvioinnin keskeiset havainnot

- » Kaikki sidosryhmät näkevät, että kasvustrategiatyötä tulee tavalla tai toisella jatkaa ja terveysalalla tarvitaan pitkäjänteistä hallituskaudet ylittävää yhteistyötä.
 - » Kasvustrategian keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet ovat edelleen relevantteja.
 - » Terveysalan kasvustrategian nähdään olevan malli tulevaisuudessa myös muille aloille hallinnonrajat ylittävän yhteistyön organisoimiseksi valtioneuvostotasolla.
-

Kaikki sidosryhmät näkevät, että kasvustrategiatyötä tulee tavalla tai toisella jatkaa ja että terveysalalla tarvitaan pitkäjänteistä hallituskaudet ylittävää yhteistyötä. Terveysalan haasteet ja mahdollisuudet pysyvät samanlaisina hallituskausista riippumatta. Arvioinnin aikana kuullut sidosryhmät toivat vahvasti esiin, että myös jatkossa tarvitaan hallituskaudet ylittävää toimenpideohjelmaa, johon kaikki osapuolet ovat yhteisesti sitoutuneet.

Kasvustrategian keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet ovat edelleen relevantteja. Erityisesti yritysten edustajat korostivat, että suunnitellut toimenpiteet ovat edelleen avainasioita alan kehittämisessä ja ne tulee saattaa loppuun.

Terveysalan kasvustrategian nähdään olevan malli tulevaisuudessa myös muille aloille hallinnonrajat ylittävän yhteistyön organisoimiseksi valtioneuvostotasolla. Terveysalan kasvustrategia nähtiin mallina, jolla tulevaisuudessa hallinnonalarajat ylittävää yhteistyötä voidaan tehdä myös muilla aloilla.

4 Yhteenveto

4.1 Keskeiset johtopäätökset

Strategiassa terveysala tunnistettiin ja tunnustettiin ensimmäistä kertaa keskeisenä kasvualana. Erityinen merkitys oli STM:n näkökulman laajenemisella - STM:ssä ymmärretään entistä paremmin terveysalaa myös liiketoiminnan näkökulmasta.

Kasvustrategia on muodostanut hallinnolle yhteisen ministeriörajat ylittävän agendan. Strategia on tarjonnut yhteisen selkänojan, johon päätöksenteossa ja asioiden eteenpäin viemisessä on voitu nojata ja se on parantanut osapuolten välistä vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä.

Kasvustrategia on mahdollistanut yhdenmukaisen ja yhteisen viestinnän terveysalan kansallisesta tahtotilasta. Tällä on ollut merkitystä, hallinnon ja yritysten sisäisessä viestinnässä, yhteisen tahtotilan muodostamisessa ja Suomen yhtenäisen linjan viestimässä kansainvälisesti ulospäin.

Kasvustrategia on tiivistänyt ministeriöiden - erityisesti TEM:n ja STM:n - välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua. OKM rooli ja asema on jäänyt toimeenpanossa etäisemmäksi. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että OKM:llä ei ole toimialakohtaista strategiaa.

Kasvustrategiassa ei ole muutettu siinä mukana olevien organisaatioiden toimivaltasuhteita. Jokainen organisaatio vastaa itsenäisesti omien toimenpiteidensä etenemisestä. Kasvustrategian rooli toimeenpanossa on tukea vuoropuhelua, tiedonvaihtoa ja viestiä toimenpiteiden etenemisestä.

Kasvustrategian rajauksia ja valintoja pidetään pääsääntöisesti onnistuneina. Kaikki toimijat pitivät erityisesti osaamiskeskukseen, soite-tietojen toisiokäyttöön, yliopistojen ja yritysten yhteistyöhön sekä innovatiivisiin hankintoihin liittyviä toimenpidealueita kasvustrategian keskeisinä osa-alueina.

Kasvustrategian keskeiset toimenpiteet liittyvät hallinnon toimintaan ja rakenteisiin. Strategia koetaan jossain määrin julkishallintolähtöiseksi ja yritysten rooli strategian toteutuksessa on jäänyt ohuemmaksi. Yritysten ja yritystoiminnan vahvempi integraatio strategiaan tukisi sen päämääriä. Yritykset ovat esimerkiksi toivoneet niiden tarpeiden syvällisempää huomioimista toimenpiteissä.

Kasvustrategian vaikutukset rahoittajayhteistyöhön ovat jääneet vähäiseksi, sillä esimerkiksi Business Finland ja Suomen Akatemia ovat tehneet tiivistä yhteistyötä jo ennen kasvustrategiaa. Nämä rahoittajat ovat kohdistaneet rahoitusta alalle, mutta useat alan toimijat näkivät, että rahoituksen kohdentamiseen ja sen riittävyteen tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Rahoituksen puuttuminen strategiasta on syönyt sen käytännön edellytyksiä viedä käytäntöön suunniteltuja toimenpiteitä. Rahoitukselliset panostukset strategian toteutukseen ovat kokonaisuudessaan olleet vähäisiä eikä esimerkiksi kansalliselle syöpäkeskukselle asetettuja tavoitteita ole mahdollista saavuttaa nykyisellä toimintamallilla ja rahoituksella.

Kasvustrategian konkreettiset tulokset ovat toistaiseksi vähäisiä ja työ on vielä kaikilla osa-alueilla kesken. Keskeisiä laite ovat edelleen valmistelussa ja osaamiskeskusten perustaminen ei ole

edennyt toivotulla vauhdilla. Kasvustrategiatyö on kuitenkin vahvistanut edellytyksiä niiden saavuttamiselle ja tavoitteet ovat edelleen relevantteja

Strategian toimeenpanolle ei ole organisoitu omaa vahvoja seurannan ja raportoinnin prosesseja. Ohjausryhmä seuraa strategiakokonaisuuden etenemistä ja vaihtaa tietoa asioiden etenemisestä. Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että sellaisilla sidosryhmillä, jotka eivät ole mukana strategian toimeenpanossa ei ole kovin hyvää käsitystä työn tilanteesta ja tuloksista.

4.2 Suositukset

Keskeiset asetetut tavoitteet ovat edelleen relevantteja ja työtä niiden saavuttamiseksi tulee jatkaa yli hallituskausien. Terveysalalla tarvitaan pitkäjänteistä, hallituskaudet ylittävää työtä kasvustrategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Uusien tavoitteiden sijaan tulisi varmistaa, että kasvustrategiassa edistetyt aloitteet saadaan valmiiksi.

Yhteistyötä eri toimijoiden välillä tulisi edelleen lisätä ja koordinaatiota toimijoiden välillä tulisi vahvistaa. Kasvustrategia on lisännyt vuoropuhelua ja tiedonvaihtoa, mutta yhteistyötä yhteisten päämäärien toteuttamiseksi tulisi edelleen lisätä. Esimerkiksi terveysalaan liittyvän osaamisen markkinoinnissa on toivottu entistä koordinoitumpaa lähestymistapaa. Koska kasvustrategiaan ei ole liittynyt rahoitusta eikä siinä ole muutettu olemassa olevia toimivaltasuhteita, on käytännön työ tavoitteiden saavuttamiseksi edelleen siiloutunutta. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttääkin todennäköisesti myös rakenteellisia ja rahoitukseen liittyviä muutoksia.

Yritysten vastuuta ja roolia sekä kasvustrategian toimeenpanossa että toiminnan fokuksessa tulisi lisätä. Yritysten vahvempi integraatio strategiaan tukisi kasvustrategian päämääriä ja tavoitteiden saavuttamista. Strategian keskeiset toimenpiteet liittyvät julkisiin toimijoihin ja julkisrahoitukseen toimintaan. Vaikka yhteistyö yritysten ja julkisen sektorin välillä on kehittynyt, nähtiin yritysten olevan monelta osin liian sivussa kasvustrategian toimeenpanosta ja työn fokuksesta. Yritykset toivovat vahvempaa osallistamista kasvustrategian toimeenpanoon ja sen etenemiseen liittyviin keskusteluihin sekä yritysten tarpeiden huomioimiseen toimeenpanossa.

Kasvustrategian tulosten seurantaan tarvitaan yhteisiä mittareita ja nykyistä selkeämpää viestintää sidosryhmille työn etenemisestä suhteessa tavoitteisiin. Vahvempi seuranta ja yhteiset mittarit tukevat strategian toimeenpanoa, vaikka strategiaan ei sisältyisi ohjausvaltaa. Selkeä tietä kartta tavoitteineen ja mittareineen vahvistaa myös edellytyksiä arvioida toimenpiteiden ja resurssien riittävyttä tavoitteiden saavuttamiseksi.

.

Liite 1 Haastatellut henkilöt

Organisaatio	Nimi
Aalto-Yliopisto	Markus Mäkelä
Avance Attorneys	Mikko Alkio
Bayer	Miriam Holstein
Biokeskus Suomi	Marja Makarow
Bioteollisuus Ry	Carmela Kantor-Aaltonen
Bioteollisuus Ry	Pekka Simula
Business Finland	Auli Pere
Business Finland	Minna Hendolin
Business Finland	Mirja Kaarlela
Business Finland	Pia Mörk
Business Oulu	Maritta Perälä-Heape
Docrates	Ilpo Tolonen
Fimea	Eija Pelkonen
HUS	Markku Mäkijärvi
KELA	Maritta Korhonen
Lääketeollisuus Ry	Mia Bengtström
Lääketeollisuus Ry	Sanna Lauslahti
Merck	Petri Lehto
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Erja Heikkinen
Opetus- ja kulttuuriministeriö	Riina Vuorento
Orion	Timo Lappalainen
Oulun ammattikorkeakoulu	Jouko Paaso
Oulun yliopisto	Anne Remes
Sitra	Antti Kivelä
Sitra	Hannu H Hämäläinen
Sosiaali- ja terveysministeriö	Liisa-Maria Voipio-Pulkki
Sosiaali- ja terveysministeriö	Saara Leppinen
Suomen Akatemia	Riitta Majjala
Teknoliogiateollisuus	Mervi Karikorpi
Terveysteknologia- Fihta	Saara Hassinen

THL	Marina Erhola
THL biopankki	Sirpa Soini
Turun Yliopisto	Kalervo Väänänen
TYKS	Päivi Rautava
Työ- ja elinkeinoministeriö	Asta Wallenius
Työ- ja elinkeinoministeriö	Kirsti Vilén
Ulkoministeriö	Antti Niemelä
Valvira	Jussi Holmalahti

Liite 2 Haastattelurunko

1. Haastateltavan taustatiedot

- a. Nimi ja organisaatio
- b. Millä tavalla olette olleet mukana kasvustrategian suunnittelussa tai toimeenpanossa?
- c. Kuinka hyvin tunnette kasvustrategiaan?

2. Mikä on ollut kasvustrategian lisäarvo oman organisaationne tai taustaryhmänne näkökulmasta?

- a. Miten oma organisaationne on edistänyt terveysalan kasvustrategian mukaisia asioita?
- b. Miten arvioit kasvustrategiatyön merkitystä siinä esitettyjen toimenpiteiden ja suositusten käytännön toimeenpanossa?
- c. Mitä lisäarvoa kasvustrategia on tuonut verrattuna aikaisempiin toimintamalleihin?
- d. Kenelle kasvustrategiasta on ollut erityisesti hyötyä ja minkälaista?

3. Kasvustrategian strategiset valinnat ja fokusalueet

- a. Mitkä asiat teidän organisaationne/taustaryhmänne näkökulmasta olivat kasvustrategiassa tärkeimpiä asioita.
- b. Ovatko strategiassa tehdyt valinnat ja rajaukset mielestäsi oikeita/perusteltuja?
- c. Onko strategian painopisteet asetettu oikein?

4. Kasvustrategian toimeenpanon onnistuneisuus

- a. Työskentelytavat
- b. Yhteistyö eri osapuolten välillä
- c. Päätöksenteko
- d. Viestintä

5. Kasvustrategian tulokset.

- a. Mitä asioita kasvustrategiatyössä on parhaiten onnistuttu edistämään? Miksi?
 - i. Tunnistatko kasvustrategialla olleen spin off -vaikutuksia?
- b. Missä kasvustrategiaan liittyviä asioissa on edistytty heikommin? Miksi?
- c. Onko työn painopiste ollut oikeissa asioissa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja odotuksiin?
- d. Miten arvioit kokonaisuudessaan kasvustrategian, sen toimeenpanon ja tulosten onnistuneisuutta suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja eri osapuolten odotuksiin?

6. Mitä kasvustrategian jälkeen?

- a. Kannattaako nykyistä toimintamallia jatkaa tulevaisuudessa?

- b. Miten uudistaisit kasvustrategiatyötä tulevaisuudessa?
- c. Miten kehittäisit suomalaista terveysalan osaamisen markkinointia kotimaassa ja ulkomailla?
- d. Onko mielessäsi vaihtoehtoisia ja parempia malleja kasvustrategian mukaisten. tavoitteiden edistämiseksi tulevaisuudessa?

7. Muut mahdolliset asiat, joita arvioinnissa tulisi huomioida

- a. Onko mielessäsi aineistoja joihin arvioitsijoiden olisi erityisesti hyvä tutustua?
- b. Ketä muista omassa organisaatiossanne meidän olisi syytä kuulla arviointiin liittyen?
- c. Mahdolliset muut asiat, jotka haluat nostaa esiin arviointiin liittyen.

Liite 3 Kyselyrunko

Sivu 1 – Taustatiedot

1. Mikä kuvaa parhaiten organisaatiotasi?
 - a. yritys
 - b. etujärjestö
 - c. Korkeakoulu / tutkimuslaitos
 - d. Viranomainen
 - e. Kaupunki / kunta / kuntayhtymä
 - f. Kehitysyhtiö tai rahoittaja
 - g. Yliopistosairaala
 - h. Muu julkisen terveydenhuollon palvelujen tuottaja,
 - i. Muu, mikä?

2. Mikä kuvaa parhaiten toimialaa, jolla organisaatiosi toimii?
 - a. bioinformatiikka
 - b. Bioteknologia
 - c. Digiterveys
 - d. Lääketeollisuus
 - e. Sote-palvelut
 - f. Terveysteknologia
 - g. Tutkimuspalvelut
 - h. Muu, mikä?

3. Kuinka hyvin tunnet terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategian?
 - a. Erittäin hyvin
 - b. Melko hyvin
 - c. Kohtuullisesti
 - d. Melko huonosti
 - e. Erittäin huonosti
 - f. En osaa sanoa

Sivu 2 – Suunnittelu ja toimeenpano

4. Valitse alta ne kasvustrategian toimenpidealueet (korkeintaan kolme), jotka organisaationne tai taustaryhmänne näkökulmasta ovat kasvustrategian tärkeimpiä osa-alueita.
 - a. Yliopistot ja yliopistosairaalakaupungit laativat toimintasuunnitelmat sairaalakeskittymien tutkimus- ja innovaatioekosysteemien sekä niihin liittyvän yritys yhteistyön kehittämiseksi.
 - b. Korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja yliopistollisten sairaaloiden profiileja ja tutkimuksen painopisteitä vahvistetaan osaamiskeskittymien kansainvälistä kilpailukykyä kehitettäessä (esim. profilointi, infrastruktuurit)

- c. Tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen muodostamaa terveysalan tutkimusyhteisöä kootaan yhteen vaikuttavuuden vahvistamiseksi sekä päätöksentekoa ja yhteiskuntaa paremmin palvelevaksi kokonaisuudeksi (ml. yksityisen sektorin mukanaolo), esim. biopankit, kansallinen syöpäkeskus, kansallinen neurokeskus
- d. Korkeakoulut ja tutkimuslaitokset tiivistävät keskeisillä korkeakoulupaikkakunnilla teknologian siirto- ja kaupallistamistoimintojaan kokoamalla niitä yhteen ja vahvistamalla erityisesti alakohtaista kansallista yhteistyötä.
- e. Kehitetään edelleen Tekesin (nykyinen Business Finland) ja Suomen Akatemian yhteistyöllä rahoitusinstrumentteja alan erityispiirteet huomioiden tutkimuksen hyödyntämisen edistämiseksi.
- f. Valtion pääomasijoitustoiminnassa (Tesi ja Tekes / Business Finland) otetaan huomioon terveysalan riskipääoman tarpeet.
- g. Suomen Akademia, Tekes / Business Finland ja muut julkiset toimijat huomioivat terveyssektorin kehityksen tiivistäessään strategisia ja operatiivisia yhteistyön toimintamallejaan.
- h. Mahdollistetaan henkilökohtaisten terveystietojen ja potilasasiakirjojen sujuva yhteiskäyttö tutkimustarkoituksiin. Laaditaan genomitiedon hyödyntämistä koskeva kansallinen toimintaohjelma ja pelisäännöt.
- i. Perustetaan keskeisten ministeriöiden ja elinkeinoelämän EU:ssa tapahtuvaa vaikuttamistyötä tehostava yhteinen toimintamalli.
- j. Innovatiivisten hyödykkeiden käyttöönottoa edistetään terveysteknologia- ja lääkelainsäädäntöä uudistettaessa, toimialan instituutioiden strategioissa sekä julkisissa hankinnoissa.
- k. Vahvistetaan terveysalan tuotteiden ja lääkkeiden tutkimus- ja kehittämistoimintaa koskevaa ennakoivaa valvontaa kehittämällä yritysten neuvontatoimintaa. Terveysalan tutkimusta koskevan lainsäädännön, regulaatioiden ja standardien koulutusta lisätään kansallisesti.
- l. Aloitetaan systemaattinen toiminta alan ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi ja päätetään siihen liittyvästä työnjaosta. Laaditaan yhteistyössä toimialaliittojen ja osaamiskeskittymien kanssa vuotuinen alan markkinointisuunnitelma.

Avoimet kommentit / perustelut:

- 5. Ovatko strategiassa tehdyt, edellisessä kysymyksessä luetellut tiekartan valinnat ja rajaukset perusteltuja?
 - a. Täysin oikeita
 - b. Melko oikeita
 - c. Ei oikeita eikä vääriä
 - d. Melko vääriä
 - e. Täysin vääriä
 - f. En osaa sanoa

Avoimet kommentit:

6. Arvioi seuraavaksi kasvustrategian toimeenpanon onnistumista seuraavilla osa-alueilla. (Ei ole onnistunut lainkaan – On onnistunut täysin, eos)
 - a. Työskentelytavat (public-private yhteistyö, eri toimijoiden osallistaminen jne.)
 - i. Miten työskentelytavat ovat esimerkiksi näkyneet organisaatiollenne?
 - b. Yhteistyö eri osapuolten välillä
 - i. Miten yhteistyö on esimerkiksi näkynyt organisaatiollenne?
 - c. Viestintä ja vuoropuhelu (esim. uutiskirjeet ja sidosryhmätilaisuudet)
 - i. Miten tämä on näkynyt organisaatiossanne?

Selvitykset (esim. tutkimus- ja innovaatiotoiminnan sääntely-ympäristö, kansallisen syöpäkeskuksen toimintamallit ja kartoitus osaamisesta, tutkimuksesta ja keskeisistä infrastruktuureista Suomessa).

7. Miten kasvustrategian tavoitteiden mukaisia asioita on edistetty tai toimeenpantu omissa organisaatiossasi (esimerkiksi omat hankkeet)? (avokysymys)

Sivu 3 – Tulokset

8. Arvioi seuraavaksi, kuinka hyvin kasvustrategian eri toimenpidealueita on onnistuttu edistämään? (Ei ole edistynyt lainkaan – On edistynyt merkittävästi, eos.)
 - a. Yliopistot ja yliopistosairaala-kaupungit laativat toimintasuunnitelmat sairaalakeskittymien tutkimus- ja innovaatioekosysteemien sekä niihin liittyvän yritys-yhteistyön kehittämiseksi.
 - b. Korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja yliopistollisten sairaaloiden profiileja ja tutkimuksen painopisteitä vahvistetaan osaamiskeskittymien kansainvälistä kilpailukykyä kehitettäessä (esim. profilointi, infrastruktuurit)
 - c. Tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen muodostamaa terveysalan tutkimusyhteisöä kootaan yhteen vaikuttavuuden vahvistamiseksi sekä päätöksentekoa ja yhteiskuntaa paremmin palvelevaksi kokonaisuudeksi (ml. yksityisen sektorin mukanaolo), esim. biopankit, kansallinen syöpäkeskus, kansallinen neurokeskus
 - d. Korkeakoulut ja tutkimuslaitokset tiivistävät keskeisillä korkeakoulupaikkakunnilla teknologian siirto- ja kaupallistamistoimintojaan kokoamalla niitä yhteen ja vahvistamalla erityisesti alakohtaista kansallista yhteistyötä.
 - e. Kehitetään edelleen Tekesin (nykyinen Business Finland) ja Suomen Akatemian yhteistyöllä, rahoitusinstrumentteja alan erityispiirteet huomioiden tutkimuksen hyödyntämisen edistämiseksi.
 - f. Valtion pääomasijoitustoiminnassa (Tesi ja Tekes / Business Finland) otetaan huomioon terveysalan riskipääoman tarpeet.
 - g. Suomen Akademia, Tekes / Business Finland ja muut julkiset toimijat huomioivat terveyssektorin kehityksen tiivistäessään strategiaa ja operatiivisia yhteistyön toimintamallejaan.
 - h. Mahdollistetaan henkilökohtaisten terveystietojen ja potilasasiakirjojen sujuva yhteiskäyttö tutkimustarkoituksiin. Laaditaan genomitiedon hyödyntämistä koskeva kansallinen toimintaohjelma ja pelisäännöt.

- i. Perustetaan keskeisten ministeriöiden ja elinkeinoelämän EU:ssa tapahtuvaa vaikuttamistyötä tehostava yhteinen toimintamalli.
- j. Innovatiivisten hyödykkeiden käyttöönottoa edistetään terveysteknologia- ja lääkelainsäädäntöä uudistettaessa, toimialan instituutioiden strategioissa sekä julkisissa hankinnoissa.
- k. Vahvistetaan terveysalan tuotteiden ja lääkkeiden tutkimus- ja kehittämistoimintaa koskevaa ennakoivaa valvontaa kehittämällä yritysten neuvontatoimintaa. Terveysalan tutkimusta koskevan lainsäädännön, regulaatioiden ja standardien koulutusta lisätään kansallisesti.
- l. Aloitetaan systemaattinen toiminta (Team Finland Health) alan ulkomaisten investointien houkuttelemiseksi ja päätetään siihen liittyvästä työnjaosta. Laaditaan yhteistyössä toimialaliittojen ja osaamiskeskittymien kanssa vuotuinen alan markkinointisuunnitelma.

Avoimet kommentit

- 9. Minkälaisia hyötyjä on kasvustrategian toimeenpanolla ollut oman organisaationne tavoitteiden edistämiseksi (avokysymys)
- 10. Mikä on ollut kasvustrategian tärkein saavutus? Miksi? (avokysymys)
- 11. Kenelle tai mille taholle koet kasvustrategiasta olleen eniten hyötyä? (avokysymys)
- 12. Minkälaista lisäarvoa kasvustrategia on tuottanut terveysalan tutkimus- ja innovaatioekosysteemin näkökulmasta? (avokysymys)
- 13. Miten arvioit kokonaisuudessaan kasvustrategian, sen toimintamallia ja tulosten onnistuneisuutta suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja eri osapuolten odotuksiin?
 - a. On onnistunut hyvin
 - b. On onnistunut melko hyvin
 - c. On onnistunut kohtalaisesti
 - d. On onnistunut melko huonosti
 - e. On onnistunut huonosti
 - f. En osaa sanoa

Avoimet kommentit:

- 14. Onko kasvustrategia tuonut jotain uutta organisaatiosi toimintaan? Jos, niin mitä (esimerkiksi muuttanut yhteistyön toimintamalleja) (avokysymys)

15. Terveysalan kasvustrategian tavoitteena on ollut kehittää terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöä kokonaisvaltaisesti sekä lisätä toimijoiden välistä yhteistyötä ja työnjakoa. Miten uudistaisit/kehittäisit terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöä tulevaisuudessa (esim. painopisteet, toimintamallit)? (avokysymys)
16. Miten oma organisaatiosi aikoo osallistua jatkossa terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan ekosysteemin kehittämiseen/yhteistyöhön? (avokysymys)

Kiitos vastauksistasi!

Liite 4 Lähteet

Alkio Mikko 2014. Terveysalan kasvustrategia. Taustatietoa prosessista ja sisällöstä.

<https://docplayer.fi/39514270-Terveysalan-kasvustrategia-taustatietoa-prosessista-ja-sisallosta-mikko-alkio.html>

OECD 2017. OECD Reviews of Innovation Policy: Finland 2017, OECD Reviews of Innovation Policy, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264276369-en>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Terveysteknologia- ja lääketutkimus Suomen kasvun tukijalkana. TEM raportteja 33/2012.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategia. TEM raportteja 12/2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Yhteistyötä ja työnjakoa. Terveysalan tutkimus- ja innovaatiotoiminnan kasvustrategia. Tiekartta 2016-2018.

owalggroup