

## Liite 2: Katselmustuloksia ja -kannanottoja innovaatiostrategiaehdotuksen yksityiskohtiin

Havainnointia strategiaehdotustekstistä		Kommentteja, perusteluja, jne.	Toimenpide-ehdotuksia
Hyviä asioita	Heikkouksia		
<b>Yleistä strategiaehdotuksesta</b>			
	<p>Strategialuonnoksessa käytetyt peruskäsitteet, esim. systeemisyyden, eivät ole helposti ja yksikäsitteisesti ymmärrettäviä.</p> <p>Strategialuonnoksessa ei ole käytettyjen peruskäsitteiden määrittelyjä.</p> <p>Strategialuonnoksessa puhutaan sekä innovaatiostrategiasta että politiikasta. Jää epäselväksi näiden välinen suhde.</p> <p>Tarkoitetaanko politiikalla policyä vai poliittisia?</p>	<p>Tarkoittaako systeemisyyden järjestelmämäistä tarkastelutapaa, missä järjestelmä tarkoittaa "toisiinsa liittyvien tai vuorovaikutteisten tekijöiden yhdistelmä" (ISO 9000:2000)? Jos näin on, niin silloin kyseistä aihetta on tarkasteltu tekstissä vain suppeasti ja yleisellä tasolla, vaikka se on kuitenkin otettu yhdeksi toimenpideohjelman pääkohdaksi. Tarvitaanko kyseistä käsitettä ollenkaan asian käsittelyssä?</p> <p>Käsitteellisesti epätarkasti rinnastetaan kysyntälähtöisyys ja käyttäjälähtöisyys. Käyttäjän asema ja rooli jää pohtimatta / määrittämättä. Innovaatioiden ekosysteemitermi lanseerataan, mutta sitä ei työstetä pidemmälle.</p>	<p>Täydennetään strategialuonnosta käytettyjen peruskäsitteiden määrittelyillä.</p>
<p>Laaja-alainen innovaatiopolitiikka ja -strategia sekä monikulttuurisuus ja -arvoisuus edistävät innovaatioiden syntymistä.</p>	<p>Strategiaehdotuksen varsinainen strategiaääritelmä eli toiminnan "punainen lanka" on puutteellinen tai ainakin vaikeasti hahmotettava. Monin paikoin strategialuonnos hajaantuu kaikenlaiseen kehittämiseen, jolloin innovaatiotoiminnan kehittämisen fokus heikkenee.</p>	<p>Voidaan kysyä, johdetaanko strategiset toimenpiteet perusvalinnoista vai tavoitteista. Strategiaehdotuksessa on ilmeisesti päädytty edelliseen. Huomiota herättää, että strategiaehdotuksen mukaan ratkaisevaa Suomen menestyksen kannalta on EU:n tutkimus- ja innovaatiopolitiikan onnistuminen (eikä esimerkiksi käsillä oleva innovaatiostrategia ja sen tehokas täytäntöönpano).</p>	<p>Pitäisi tehdä yksikäsitteisen selväksi, miten "sisään tulevat virrat vaurastuttavat maamme enemmän kuin maasta ulos virtaavat investoinnit". Innovaatiopolitiikan onnistumista mitataan tekstin mukaan Suomeen tulevien investointien määrällä. Pitäisi ottaa huomioon myös monet muutkin vaikuttavat tekijät, kuten markkinoiden koko ja houkuttelevuus, investointimahdollisuudet, hinta jne. Strategisessa kehittämisessä tulisi keskittyä ei mahdollisimman moniin vaan oleellisiin aiheisiin, joiden toteuttaminen on vastuutettu ja aikataulutettu (vrt. Juran: "Vital few - trivial many")</p>
	<p>Strategiaehdotus ei tee eroa todellisen innovoinnin ja jatkuvan parantamisen välillä.</p>	<p>Työtehtäviin ja -prosesseihin sekä työhyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvä työ on monesti jatkuvaa parantamista.</p>	
<p>Väestön ikääntyminen on merkittävä muutoksen ajuri.</p>	<p>Ajurikäsitys on vaikea ymmärtää konkreettisella tasolla.</p>	<p>Väestön ikääntymiselle ei strategiaehdotuksessa ole esitetty loogista syy/seuraus -suhdetta innovaatiotoiminnan kanssa. Kestävä kehitys, ikääntyminen ja työelämän kehitys jäävät (ikään kuin välttämättöminä mainintoina) irrallisiksi kokonaisuudesta, eikä niistä johdeta mitään merkittäviä innovatiivisia linjauksia.</p>	<p>Muutosajureiden määrittelyssä voitaisiin käyttää esim. skenaariotyökaluja (tai muita vastaavia) proaktiivisemmin tulevaisuuteen katsovan näkemyksen saamiseksi.</p>
<p>Tuottavuuskehitys ja edelläkävijäyys ovat tärkeitä strategisia tavoitteita.</p>		<p>Tuottavuuskehitys ja edelläkävijäyys nähdään helposti yksinkertaisina itsestäänselvyyksinä. Edelläkävijäyys on hieno sana, mutta strategiatyössä pitäisi tuoda syvällisemmin esille, missä voimme olla edelläkävijöitä ja missä riittää, että olemme yhtä hyviä kuin muut, mitkä asiat eivät ole lainkaan tärkeitä jne. Myös konkreettisempaa ja vahvempaa näkemystä tarvitaan sille, mitkä ovat ne rakenteelliset tekijät ja vahvuudet, joille Suomen menestys jatkossa perustuu. Jos koululaitos on parempi kuin muilla, niin onko ratkaisu niin yksinkertainen kuin lahjakkuuksien esille nostaminen?</p>	

Havainnot strategiaehtotekstistä		Kommentteja, perusteluja, jne.	Toimenpideehdotuksia
Hyviä asioita	Heikkouksia		
Suomen kansallisen innovaatiostrategian internetsivusto on avoimesti kertonut, miten strategian tekeminen on edistynyt.	Internetsivuston mielipiteidenanto-osio ("avoin konsultaatio") ei ollut "läpinäkyvä" niin kuin sitä mainostettiin. Se nieli mielipiteet, muttei näyttänyt niitä. Se esti mielipiteistä keskustelun eli netissä syntyvät mielipidekeskusteluketjut.		
	Esitetyt muutoksen ajurit ovat tavanomaisia ja itsestään selviä yleiskannanottoja. Mitään uutta ei ole haettu, ja strategiaehtotus on tältä osin "reagoiva" eikä innovatiivinen. Näkemys teollisen valmistuksen sijoittumisesta tulevaisuudessa on kovin yksioikoinen.	Vrt. esimerkiksi "Tuottavuus ja T&K-strategia murroksessa", VTT Intelligence Forum 2007	
<b>Innovaatiotuotokset: Innovatiivisuus, innovaatiot ja innovaatioiden syntymistä tukevat tulokset</b>			
Strategialle asetetut tavoitteet olivat suuret ja haasteelliset: Edelläkävijyys, ylivoimaisuus, kilpailukykyisyys ja uudistuminen kilpailuetujen saamiseksi maailmanlaajuisissa toimintaympäristöissä, missä on valtavia taloutta ja yhteiskuntaan kohdistuvia muospaineita yhdistyvä ihmisten ja ympäristön hyvinvointiin.	Strategialuonnoksen esittämässä keskeisissä valinnoissa keskitytään vain yleisellä tasolla laaja-alaisen innovaatiopolitiikan ja sen toteuttamisen edellyttämiin muutoksiin ja uudistuksiin. Ei tuoda esille konkreettisia, vastuutettuja ja sitoutettuja tulostavoitteita, vaan puhutaan vain yleisesti "haasteista". Strategialuonnoksen esittämät tulokset eivät osoita innovatiivisuutta, vaan pikemminkin on tuotu esille tavanomaisia		
	Sosiaalisia innovaatioita ei ole käsitelty.		
<b>Innovaatioprosessit: Innovaatioita synnyttävien, toteuttavien ja tukevien prosessien toimivuus, vaikuttavuus ja tehokkuus</b>			
Strategialuonnoksessa on viitekehysten ytimeksi otettu innovaatioprosessi (kuva I-1).	Prosessiä on käsitelty strategialuonnoksessa vain muutamalla huomautuksella eikä prosessien hallinnan käytäntöjä ollenkaan eritoten nykyhetken innovaatiotoiminnan reaaliympäristössä, missä korostuu monien toimijoiden verkostomainen vuorovaikutus. Kuitenkin tuodaan esille, että on kysymyksessä "suuri haaste johtamiselle". Strategialuonnoksen tärkeimmässä toimenpideohjelmassa ja toimenpideohjelmassa ei prosessiä ole mitenkään esillä. Hämmäntävää on, että kuvassa II-2 on innovaatioprosessi muutettu osaamisperustaksi. Eivät prosessi ja osaamisperusta voi tarkoittaa samaa.	Kaikki innovaatiotoiminta - niinkuin se on tässä strategiassa määritelty - tapahtuu käytännössä prosessimaisesti ymmärrettynä nykyajan liiketoimintamaisen prosessien hallinnan puitteissa. Prosessit erityisesti esittävät, <i>miten</i> toiminta tosiasiallisesti toteutuu. Kysymyksessä ei ole kuitenkaan yksi yhtenäisesti hallittava prosessi vaan monien itsenäisten toimijoiden verkottunut prosessikokonaisuus, "Complex responsive processes of relating" (R. Stacey 2002). Realiteettina on, että innovaatiotoiminnan prosessit ovat "sirpaloituneet" moniin riippumattomiin osiin eikä niitä periaatteellisesti voi yhdistää yhdeksi hallittavaksi prosessiksi. Tällaisessa tilanteessa prosessien hallintaa ei voi toteuttaa perinteisillä keinoilla, esim. toimintaan ei ole mahdollista saada aikaan selkeää ja yksikäsitteistä työnjakoa eikä tilannetta voi hallita yhtenäisillä standardeilla. Esimerkiksi tietotekniikan alueella on tänään niin paljon erilaisia standardeja, että tilanne on kokonaisuudessaan toimijoille hämmäntävä.	Strategialuonnos pitäisi täydentää prosessinäköalalla ja tuoda esille, miten prosesseja konkreettisesti hallitaan erityisesti ottaen huomioon prosessien merkittävä parantaminen nykytilanteeseen verrattuna. Tässä on nykyaikaisen interaktiivisen tietotekniikan soveltamisella suuret mahdollisuudet. Kuitenkin todelliset ratkaisut tehdään itsenäisesti toimivien toimijoiden toimesta. Strategiassa pitäisi tuoda esille, miten hallituksen toimenpiteillä voidaan myönteisesti vaikuttaa toimijoiden innovaatioprosessien hallinnan tehostamiseksi ja vahvistamiseksi. Erityisesti tällöin nousee esille ns. avoin innovaatio ja organisaatioiden ulkopuoliset innovaatiomarkkinat (D. Tapscott ja A.D. Williams 2008). Hallituksen pitäisi pyrkiä staregisesti koordinoimaan ja vahvistamaan valtiokonsernin puitteissa tapahtuvaa innovaatiotoimintaa samanlaisilla periaatteilla ja olemaan esikuvana muille. Valtionhallinnon konserniohjauksen uudistuksessa tulisi ottaa prosessien

Havainnot strategiatekstitistä		Kommentteja, perusteluja, jne.	Toimenpideehdotuksia
Hyviä asioita	Heikkouksia		
	Innovaatioprosessin alku- ja loppupään käytännön ratkaisuja on strategiatekstitissä käsitelty tuskin ollenkaan.	Suuri ongelma käytännön innovaatiotoiminnassa on alkupäässä eli koskien ideoita, joista voisi tulla keksintöjä, ennen kuin idea on johtanut yritystoimintaan tai muuten tullut käyttöön. Tämä osa olisi suhteellisen pienellä lisäpanostuksella ja hyvillä käytännöillä saatavissa nopeasti hyvään kuntoon. Vaikea ja paljon sekä julkista että yksityistä panostusta vaativa alue on loppupää eli idean (keksinnön) vieminen markkinoille.	
	Eri prosesseissa ja niiden toiminnoissa tarvittavan yleisen tuen luonnosta ei ole määritetty. Strategiatekstitissä esitetty neuvonta- ja palvelujärjestelmän rooli innovaatiotoiminnan aktiivisena herättäjänä on arvioitu optimistisesti.	Käytännön kysymyksiä ovat, miten keksijä saisi paremmin tukea idealleen, miten yhteistyötä asiakkaan/käyttäjän kanssa voitaisiin tukea, miten asiakkaita koulutettaisiin käyttäjän edustajiksi, miten markkinointi käynnistyisi tehokkaimmin ym. Julkisen sektorin antamalla neuvonnalla ei saada innovaatiopotentiaalia esiin, mutta sillä voidaan ja sillä pitäisi antaa aktiivista tukea innovoijille.	
Strategiatekstit tuo esille monissa kohdin verkostomaisen toiminnan tärkeän merkityksen innovaatiotoiminnassa. Yhtenä strategiatekstitin "perusvalintana" innovaatio-toiminnan kehittämiseksi on globaali ja laaja-alainen verkostoituminen ja vuorovaikutus rajattomassa maailmassa. Kuluttajat ja asiakkaat tulee saada mukaan tuotekehitykseen. Erityistä huomiota halutaan kiinnittää uusien vuorovaikutus-ympäristöjen hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä "ruohonjuuritason" toiminnan edistämiseen. On asetettu tavoitteiksi luoda edellytykset avoimien innovaatio-ympäristöjen ja innovaatio-toiminnan ekosysteemien syntymiselle, missä kiinnitetään huomiota yhteistyön laatuun ja syvällisyyteen. Myös strategiatekstitin laadintaprosessissa on pyritty	Strategiatekstit ei esitä konkreettisia toimenpiteitä, miten ja kenen toimesta verkostomaisia toimintaa voitaisiin käytännössä merkittäväällä tavalla kehittää. Tärkeimmässä toimenpidekokonaisuuksissa ei verkostoaihe ole näkyvästi esillä. Toimenpideohjelmassa on esitetty vain perinteisiä ajatuksia pääasiassa nojautuen tiede- ja teknologia-aloille toimenpiteisiin julkisorganisaatioiden toimesta. Mitään todellisia uusia avauksia ei ole ehdotettu. Vaikka strategiatekstitin laadinnassa on pyritty hyödyntämään verkostomaisia toimintaa, on itse strategiatekstitistä laadittu ja ohjattu perinteisen virkamiesmäisesti. Ei tuoda esille eikä sovellettu uusia innovatiivisia keinoja strategian laadinnassa.	Monipuolinen verkostomainen toiminta on kautta maailman todettu yhdeksi vahvimista keinoista innovaatiotoiminnan tehostamiseksi (D. Tapscott ja A.D. Williams 2008). Käytännön nykyaikaisia keinoja, joista on saatu hyviä kokemuksia ovat mm. avoimien toimijayhteisöjen hyödyntäminen, joissa on mukana sekä asiantuntijoita että amatöörejä ("ProAms"), Open Source -periaatteen hyödyntäminen, avoimet innovaatio- ja IP-markkinaympäristöt (Ideagoras) ja ei-formaalinen innovaatiotoiminta (serendipity). Tällaiset verkostot eivät yleensä ole määrittäetöisesti suunniteltuja ta luotuja (emergenttisyys) ja niiden kehitymisessä toteutuu mittakaavattomien verkostojen periaatteet (Barabasi 2002)	Johtamisen kehittämisessä tulisi ottaa - ainakin valtiokonsernin puitteissa - huomioon laaja-alainen ja monipuolisesti nykyajan verkosto-keinoihin perustuvien strategisten vaihtoehtojen hyödyntäminen. Kansallisesti pitäisi luoda avoin innovaatioverkostoympäristö hyödyntämällä uusia sosiaalisia teknologioita (Web 2.0).
<b>Inhimilliset resurssit: Inhimillisten resurssien toiminta innovaatioita synnyttävissä, toteuttavissa ja tukevissa prosesseissa</b>			
Ihmisten ja yksilöiden osaaminen ja innovatiivisuus tiedostetaan ja sitä korostetaan. Yksilöiden ja yrittäjien innovaatiokyvykyys ja kannusteet ovat kriittisiä tulevaisuuden kilpailukeinoja. (s.5)	Tarvittavat uudet osaamiset on määritelty puutteellisesti tai pikemminkin niitä ei ole käsitelty.		

Havaintoja strategiaehdotustekstistä		Kommentteja, perusteluja, jne.	Toimenpide-ehdotuksia
Hyviä asioita	Heikkouksia		
<p>Koulutustoiminnan kehittäminen ja edistäminen tuodaan esillä merkittävänä aiheena innovaatiotoiminnan kehittämisessä. Lisätään kannusteita ja mahdollisuuksia ennakoivaan kouluttautumiseen ja jatkuvaan oppimiseen työelämässä. ( s.15) Vahvistetaan yliopistojen ja tutkimuslaitosten tutkimuskapasiteettia huomioon ottaen innovaatiostrategiaehdotuksen painopisteet. (s. 15) Uudistetaan yliopistojen rahoitusjärjestelmää tukemaan vuorovaikutusta elinkeinoelämän ja muun yhteiskunnan välillä. (s. 15). Tarjottava nykyistä parempi tuki huippulahjakkuuksien kehittymiselle. (s.</p>	<p>Strategiaehdotuksessa korostetaan vain formaalia koulutus ja opetustoimintaa, sensijaan ei-formaalit oppimiskeinot jäävät väiselle huomiolle.</p>	<p>Käytännön kokemukset osoittavat, että suuri osa (80%) oppimisesta nykyään tapahtuu ei-formaalisti erilaisissa verkostoissa ja todellisen tekemisen yhteydessä (Cross 2003, Siemens 2007). Tämä on myös nopein tapa oppia uutta tietoa ja sen hyödyntämistä. Ei-formaalista oppimista tukevat tehokkaimin sosiaaliset teknologiat (Web 2.0), jotka ovat nykyaikaisia interaktiivisia tietotekniikan keinoja laaja-alaisen yhteistoiminnan tukemiseksi. Sosiaaliset teknologiat ovat laajalle levinneitä ratkaisuja ja ovat yksinkertaisia, helppokäyttöisiä ja edullisia. Perustutkimuksen rooli ja tarve on harkittava erikseen. Sehän ei sinänsä sovi yhteen tämän strategiaehdotuksen strategisten perusvalintojen kanssa.</p>	
	<p>Eri inhimillisresurssien (keksijät ja muut innovaattorit, Keksintösäätiö, keksijäjärjestöt, patenti- ja rekisterihallitus, yliopistot, muu koululaitos, patenttiasiamiehet, muut keksinnön kehittämiseen liittyvät asiantuntijat ja palvelun tuottajat, teollisuus, pankit tai muut rahoittajat, kunnat, TE-keskukset jne.) roolit innovaatioprosessissa on määrittelemättä.</p>	<p>Vaikka jossain yhteydessä todetaan, että innovaation tekijä on aina ihminen, keksijää ei mainita missään. Keksintötoimintaa, ketjua, jonka keskeisessä toteuttajan roolissa keksijä toimii (idea, keksintö, innovaatio) ei ole integroitu mitenkään strategiaehdotukseen.</p>	
	<p>Kansalaisyhteiskuntaa ei ole tunnistettu resurssiksi.</p>		<p>Kansalaisten terveys, erityisesti mielenterveys korostuu tietoyhteiskunta- ja innovaatiokehityksessä, joten niiden turvaaminen pitäisi ottaa huomioon</p>
<p>Tavoitteeksi oli asetettu saada suomalaiset mukaan erilaisiin osaamis- ja tietämysverkostoihin. palvelevat rahoitustavat.(s.14) Huippuverkostoihin pääsemiseksi luotava osaamisvaihtopääomaa. (s.13)</p>		<p>Miten nämä toteutetaan konkreettisesti ja tehokkaasti?</p>	
<p>Tutkijoiden ja opetushenkilöstön kansainvälisen liikkuvuuden kannusteita yliopistoissa, korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa vahvistetaan. (s. 23) Vahvistetaan tutkijanvaihdon rahoitusmahdollisuuksia. (s. 23) Tutkijoiden ja opetushenkilöstön kansainvälisen liikkuvuuden kannusteita yliopistoissa, korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa vahvistetaan. (s. 23) Vahvistetaan tutkijanvaihdon</p>		<p>Miten yksittäisten keksijäin osalta voitaisiin toteuttaa samaa?</p>	
			<p>Osaamisten siirtoon vaikuttavat kannusteet pitäisi selkeästi esitellä tai ainakin ehdottaa, että niistä pitäisi käydä perusteellinen keskustelu.</p>
<p><b>Välineet: Välineet, keinot, menetelmät, jne. innovaatioita synnyttävissä, toteuttavissa ja tukevissa prosesseissa</b></p>			

Havainnot strategiaehtotekstistä		Kommentteja, perusteluja, jne.	Toimenpide-ehdotuksia
Hyviä asioita	Heikkouksia		
Teknologiaa, erityisesti tietoyhteiskunnan ratkaisuja on tuotu esille tärkeinä innovaatiotoiminnan mahdollistajina. Tavoitteena on nostaa Suomi tietoyhteiskuntakehityksen kärkimaiden joukkoon.	Ei esitetä uusia vahvoja tietoyhteiskunnan kehittämisen toimenpideratkaisuja eikä niiden konkreettisia yhteyksiä ja mahdollisuuksia innovaatiotoimintaan.	Aikaisemmasta johtoasemastaan Suomi on tietoyhteiskuntakehityksessä jäänyt jälkeen monien muiden maiden kehityksestä juuri julkishallinnon politiikan seurauksena. Kuitenkaan mitään uusia konkreettisia avauksia ei esitetä. Uudet interaktiiviset tietoteknologian ratkaisut, jotka ovat jo hyvin laajassa käytössä ympäri maailmaa, antavat käänteentekeviä mahdollisuuksia laaja-alaiselle innovaatiotoiminnalle. Tällaisia ratkaisuja usein kuvataan otsikoilla Social Software, Web 2.0, Yritys 2.0 (Enterprise 2.0), RTE (Real Time Economy). Ne kaikki ovat viimeisimpien maailmanlaajuisten innovaatioiden tuloksia ja jo nyt käytössä myös uusien monipuolisten innovaatioiden toteuttamisessa.	
Arviointimenettelyjä kehitetään.		Innovaatioympäristön toimintatapoihin, rakenteisiin ja resursointiin tehtävien periaattellisten uudistusten valmistelun lähtökohdaksi esitettävä kansainvälinen arviointi nykyisten politiikkapäätösten, toimintamallien, rakenteiden ja resurssin yhteensopivuudesta innovaatiostategiaehdotusten keskeisten teemojen ja tavoitteiden kanssa. (s. 47) tulisi vaatimaan käytännössä vähintään vuoden työn ja on vaarana, että sillä välin ei tapahdu mitään kehitystä. Tämä olisi pikaisten kehitystoimien tarpeen kannalta katastrofaalista.	
Immateriaalioikeudellisen osaamisen puute on nostettu esiin. Uudistetaan aineettoman omaisuuden suojaamis- ja hyödyntämiskäytäntöjä monimuotoistuvan innovaatiotoiminnan tarpeita vastaavalla tavalla. (s. 39) Edistetään pk-yritysten valmiuksia osaamisen aineettoman pääoman suojaamiseen ja hyödyntämiseen. (s. 39) Tehdään selvitys kansainvälisesti parhaiten toimivista innovaatiotoiminnan aloittamisen kannusteista. (s. 42)		Know how'n suojaamisen painottaminen on tarpeetonta, kun kysymys on kokonaisuudesta eli aineettoman pääoman hyödyntämisestä ja suojaamisesta. Immateriaalioikeudellinen strategiatyöryhmä tulee syksyllä 2008 ottamaan kantaa painotuskysymyksiin. Miten tulisi hyödyntää kansainvälisesti suuren merkityksen saaneita IP-markkinoita?	Immateriaalioikeudellinen strategiatyöryhmän tulokset pitäisi olla syötteenä kansalliselle innovaatiostategialle.
<b>Innovaatiosyötteet: Syötteet innovaatioita synnyttävälle, toteuttaville ja tukeville prosesseille</b>			
	Innovaatiosyötteitä ei tarkastella prosessikohtaisesti.	Oleellinen asia, jotta innovaatiotoiminnan prosessit tuottaisivat runsaasti toivottuja tuotoksia, on, että prosessit saavat runsaasti syötteitä.	Pitäisi ensin kartoittaa kaikki oleelliset eri organisaatioiden kansalliseen innovaatiotoimintaan osallistuvat prosessit, jonka jälkeen voidaan analysoida syötteiden aikaansaamista.
	Strategialuonnoksessa keskitytään pääasiallisesti "virallista" tietä syntyviin innovaatiolähteisiin. Laaja-alaisen lähteiden hyödyntäminen on jätetty vain muutaman yleisen maininnan tasolle.	Kysyntälähtöinen innovaatiopolitiikka on jälkijättöistä ja reagoivaa. Tarvittaisiin innovatiivisesti proaktiivista lähestymistapaa arvon tuottamiseksi yhteiskunnan tarpeisiin ja toimijoille ottaen huomioon myös piilevät tarpeet.	

Havainnot strategiaehtotekstistä		Kommentteja, perusteluja, jne.	Toimenpide-ehdotuksia
Hyviä asioita	Heikkouksia		
Innovaatiotoimintaan kannustavia kilpailu- ja markkinasyötteiden luomista ja kehittämistä korostetaan.		Strategiaehtotuksen perusvalinnat ovat varsin epämääräinen ohjenuora innovaatiostrategiaansa miettiville organisaatiolle. Etenkin systeemisyyden kysymyksiä herättävä termi, jota strategiaehtotuksessa viljellään runsaasti. Sen todellinen sisältö jää kuitenkin hämäräksi. Innovaatiotoiminnan laaja-alaisuutta lisääviä kannusteita olisi strategiaehtotuksen mukaan tutkittava. Ehdotetut vero- ja palkkauskannusteet ovat vanha keino eivätkä sinänsä tue peräänkuulutettua laaja-alaisuutta. Tässä strategiaehtotuksen olisi pitänyt tarjota jotakin uutta. Mitähän osaamisen siirtoon vaikuttavat kannusteet voisivat olla?	
<b>Rahoitus: Innovaatiotoiminnan edellyttämät rahoitus ja rahoitusjärjestelyt</b>			
	Strategiaehtotuksen rahoitukseen liittyviä aiheita on käsitelty pinnallisesti. Ehdotuksessa on tuskin lainkaan rahoituksen määrään liittyviä kannanottoja. Rahoituskysymysten tarkempi selvitys on jäänyt tekemättä esim. koskien tarpeellisuutta, toteuttamiskelpoisuutta, toteutusjärjestystä ja aikataulutusta suhteessa toivottuihin ja odotettavissa oleviin tuloksiin. Ei puututa rahoitusjärjestelmien siiloutumiseen.	Kuinka paljon eri rahoituskeinojen toteuttaminen ja millä aikataululla maksaa? Monitieteisyyden suuri este on, etteivät rahoitushakemukset "kuulu" kenellekään tai minnekään, tai raha pitää koota monista sirpaleista. Jos puhutaan innovaatioista rajavyöhykkeillä, pitäisi olla mekanismit niiden mahdollistamiseen.	
Strategian toimeenpanon ja onnistumisen edellytys on pitkäjänteinen julkisten voimavarojen kohdentaminen T&K&I-toimintaan. (s.12)		Kuinka paljon ja kenen toimesta?	
Alkaville yrityksille tarvitaan edelleen subventoituja tai ilmaisia palveluja. (s. 43)		Miten on asian toteuttaminen yksilötasolla?	
Strategiaehtotuksessa on ymmärretty riskipääoman puutteen merkitys. Aihe on nostettu esille monessa kohdassa.	Riskien hallintakeinoihin ei ole otettu kantaa.	Strategiaehtotuksessa samanaikaisesti vaaditaan henkilö- ja pääomaverotuksen selvää alentamista ja innovaatiotoiminnan rahoituksen lisäämistä yli talouskasvun. Voi olla poliittisesti vaikea yhtälö. Myös työeläkerahojen ohjaaminen itseisarvoisesti riskisijoittamiseen on hyvin laaja kysymys.	
<b>Toiminnan hallinta: Innovaatioita synnyttävien, toteuttavien ja tukevien prosessien suorituskyvyn hallinta (johtaminen)</b>			

Havainnot strategiaehtotekstistä		Kommentteja, perusteluja, jne.	Toimenpide-ehdotuksia
Hyviä asioita	Heikkouksia		
	Nimestään huolimatta strategiaehdotus ei käsittele koko laajaa kansallista innovaatioympäristöä, vaan siinä esitetään lähinnä strategisia ajatuksia innovaatiotoiminnan edistämiseksi valtiokonsernin puitteissa, ts. hallituksessa ja sen välittömässä ohjausalueessa olevissa organisaatioissa. Ei tarkastella kokonaisuutena koko kansallisen innovaatiotoiminnan ja erityisesti sen monivaihteisten prosessien hallinnan systematiikkaa tai kehittämistä.	Itse asiassa tällaisessa strategiaehtotuksessa ei ole periaatteellisestiakaan mahdollista esittää todellisesti koko kansallista innovaatiostrategiaa, koska merkittävä osa toimijoista on hallituksen suoran ohjauksen ulkopuolella. Ongelmakohtia ovat monesti juuri eri organisaatioiden väliset rajapinnat. Eri toimijoiden innovaatiopolitiikkoja ei ole mahdollista "mukauttaa" kansallisesti yhtenäisiin strategisiin perusvalintoihin, koska kukin toimija tekee päätöksensä itsenäisesti.	Tulisi tuoda esille, miten eri organisaatioiden välisiä innovaatiotoiminnan transaktiokustannuksia voitaisiin pienentää (vrt. Coase 1937).
Valtion konserniohjauksen uudistamisen ja kehittämisen tarve on nostettu esiin. Strategiaehtotuksessa on sanottu että "eri toimijoiden rooleja selkeyttävä kansallinen yhteistyöprosessi innovaatiotoiminnan arvioinnin, ennakkonin ja strategiatyön yhteensovittamiseen tuottaisi synergiaetuja toimintaan osallistuville organisaatioille."	Strategiaehtotuksessa keskitytään suljettuihin hierarkkisiin vertikaalirakenteisiin eikä esitetä edistämistoimenpiteitä avoimien horisontaalisten ja verkostomaisten prosessien suhteen uusien ideoiden ja uuden tiedon tuottamiseksi.	Kun "julkisen sektorin oma innovaatiotoiminta on sirpaloitunut vaikeasti hallittavaksi joukoksi hallinnonaloittaisia ja virastokohtaisia toimenpiteitä", niin voi kysyä, eikö strategian pitäisi peräänkuuluttaa vahvemmin julkisen sektorin oman toiminnan ja johtamisjärjestelmien kriittistä tarkastelua ja uudelleenorganisointia. Kaiken innovaatiotoiminnan ytimessä ovat kuitenkin yksilöt pienemmissä ja suuremmissa yrityksissä, eli julkisyhteisöt ovat verkoston osa, mutta ei päätoimijia.	Erityisesti tulisi ottaa huomioon organisaatioyksiköiden hallinta prosessimaisesti ja tässä ottaa huomioon innovaatioiden syntyminen. Prosessien avulla voidaan luonnollisella tavalla edistää valtioyksiköiden hierarkkisten rakenteiden avautumista vuorovaikutteiseen verkostokansakäymiseen.
Alueellisten osaamiskeskittymien kehittäminen ja innovatiivisuuden ottaminen perusteeksi julkisiin hankintoihin		Miten tämä saataisiin tosiasiallisesti toteutetuksi nopeasti käytännössä?	
Muodostetaan Suomeen uudistumiskykyisiä sisällöllisiä ja alueellisia osaamisen keskittymiä. (s. 27) (huippuosaamisen keskittymiä, alueellisia innovaatiokeskittymiä, joiden toimintaympäristöt maailmanluokkaa)		Mitä näillä käytännössä tarkoitetaan?	
	Patentti ja rekisterihallituksen rooliin suomalaisten keksijöiden ja pk-yritysten kannalta ei strategiaehtotuksessa ole otettu kantaa. Lainsäädännön ja etenkin oikeuslaitoksen kehittämiseen ei ole kiinnitetty huomiota		
	Strategiaan ja sen onnistumisen seurantaan sekä toiminnan ohjaamiseen oleellisena osana liittyvät tavoitteiden onnistumista kuvaavat tunnusluvut ja mittarit on unohdettu		
Strategiassa puhutaan suomalaisen johtamiskoulutuksen kehittämisestä kansainväliselle huipputasolle.		Suuri ongelma johtamisen alueella on pienyritysten hallitustyöskentelyn osaamisen puute.	
Brändin hallinnalla ja markkinoinnilla houkutellaan osaamis- ja investointivirtoja Suomeen. (s. 28)		Millä toimenpiteillä tämä käytännössä saadaan toteutumaan? Aihetta varten on olemassa arvostettuja lähteitä ja kokemusesimerkkejä.	
Rahoituskannusteita lisätään organisaatioympäristöjen uudistamista tukevalle T&K&I-toiminnalle. (s.31) Kasvuyrittäjyyttä edistävä rahoitus- ja palvelujärjestelmä uudistetaan yrittäjä- ja sijoittajalähtöisesti toimivaksi selkeäksi kokonaisuudeksi. (s. 33)			

Havainnot strategiaehtotekstistä		Kommentteja, perusteluja, jne.	Toimenpide-ehdotuksia
Hyviä asioita	Heikkouksia		
Innovointia edistävää kulttuuria ja toimintatapaa vahvistetaan innovatiivisilla julkisilla hankinnoilla. (s. 34) Kehitetään kasvuyrittäjyyskulttuuria vahvistavia toimia. (s. 30)		Mitä keinoja olisi innovaatiokulttuurin <i>laajamittaiseen</i> edistämiseen?	
Julkisin varoin rahoitettava välittäjäorgansatioiden verkosto selkeytetään ja kehitetään koordinoituna kokonaisuutena. (s. 43)		Mitä tämä tarkoittaa käytännön tasolla?	