

# Toimijoiden näkemyksiä Venäjä-yhteistyöstä *Pohjois-Karjalassa*



Pohjois-Karjalan kauppakamari  
Kansainvälistymisvaliokunnan  
Venäjä-jaos 19.2.2015

**POHJOIS-KARJALAN  
KAUPPAKAMARI**

# Sisältö

Esipuhe	3
1 Johdanto	4
2 Tavoitteet ja toimenpiteet	5
3 Organisaatioiden näkemykset Venäjä-palveluista	9
4 Yhteenveto	17

## Liitteet

Liite 1	Visioryhmään osallistujat
Liite 2	Toimijoille lähetetty kysymysrunko

# Esipuhe

## Visiona Venäjä

Venäjän-markkinoita on totuttu pitämään merkittävänä kasvun mahdollisuutena suomalaisille yrityksille ja luonnollisena kaupallisen ja taloudellisen yhteistyön suuntana monille Suomen seuduille. Venäjän talouden ja politiikan ennustamisen epävarmuus on tuonut Venäjä-toimijoiden eteen uusia haasteita. Venäjän talouden kehitysnäkymät vaihtelevat muutaman vuoden aikajänteellä maltillisesta kasvusta taantumaa ja keskuspankin päätös päästää rupla kellumaan heiluttaa valuuttakurssia tavalla, johon ei ole totuttu. Ruplan hintaa painaa alas myös laskeva öljyn hinta. Ukrainan kriisin vuoksi asetetut pakotteet ja vastapakotteet vaikeuttavat kaupankäyntiä jo valmiiksi hankalissa olosuhteissa.

Suomalaiset yritykset ja Venäjä-toimijat suhtautuvat tilanteeseen pragmaattisesti etsimällä olosuhteisiin parhaiten soveltuvia toimintamalleja ja suojautumalla riskeiltä. Vaikka vienti Venäjälle on laskenut jopa kaksinumeroisia prosenttilukuja, monien Venäjällä paikallisesti toimivien yritysten liiketoiminta on sujunut lähes ongelmitta. Olemme havainneet, että monet pitkään vientiä harjoittaneet yritykset ovat päättäneet mennä lähemmäs markkinoita ja etabloitua paikallisiksi toimijoiksi. Markkinoille voi integroitua tiiviimmin myös hyödyntämällä kumppanuuksia.

Venäjän valtavat markkinat pysyvät naapurissa ja tarjoavat myös tulevaisuudessa uusia ja monipuolisia mahdollisuuksia suomalaiselle osaamiselle, tuotteille ja palveluille. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin syksyllä 2014 teettämässä barometrikyselyssä jopa yli 80 % vastanneista yrityksistä piti Venäjää erittäin potentiaalisena tai melko potentiaalisena markkina-alueena 2-3 vuoden aikajänteellä. Kriisi on jo näyttänyt, että pelkän öljyn varassa Venäjän kasvu hiipuu. Venäjän on pakko monipuolistaa talouttaan ja kehittää liiketoimintaympäristöään. Tämä on suomalaisten yritysten hyvä muistia. Markkinoilla tulee väistämättä tapahtumaan uusjakoa ja etulyöntiasema on niillä, jotka tuntevat markkinat, pysyvät markkinoilla vaikeinakin aikoina – ja valmistautuvat tulevaan.

Suomi on Venäjälle tärkeä teknologiakumppani. Venäjän tulevaisuudessa tarvitsemat modernin valmistavan teollisuuden investointihankkeet eivät onnistu ilman länsimaista korkeaa teknologiaa. Konepajateollisuus, energiatehokkuus, teollisuusautomaatio, arktinen osaaminen sekä palvelusektori ja vähittäiskauppa ovat esimerkkejä liiketoiminta-alueista, joilla suomalaiset ovat vahvoja Venäjällä.

Monipuolisilla ja kuluttajan kysyntään vastaavilla palveluilla säilytämme Suomen kiinnostavana kohteena venäläisille matkailijoille. Sijaintimme ja turvallisen toimintaympäristömme tuomaa verratonta kilpailuetua matkailijoiden ja investointien houkuttelemiseksi ei saa hukata.

**5.12.2014**

Jaana Rekolainen

Varatoimitusjohtaja

*Suomalais-Venäläinen kauppakamari*

# 1 Johdanto

## Elinkeinoelämän Venäjä-näkemykset ja tarpeet Pohjois-Karjalassa

Vuonna 2009 Pohjois-Karjalan elinkeinopoliittisen Venäjä-ohjelman yhteydessä laaditun Pohjois-Karjalan elinkeinopoliittisen Venäjä-strategian 2015 tavoitteena on ollut edistää ja lisätä maakunnan yritysten liiketoimintamahdollisuuksia ja yhteistyötä venäläisten kanssa. Strategian keskeisissä toimenpiteissä on onnistuttu kaikilla maakunnan tahoilla.

Venäjän muuttuvista poliittisista ja taloudellisista olosuhteista johtuen Pohjois-Karjalan kauppakamarin Venäjä-jaoksessa nähtiin syksyllä 2014 tarpeelliseksi tarkastella ja koota maakunnan yritysten ajankohtaisia tarpeita ja tahtotiloja uudelleen. Kartoitustyön ydinryhmä on koostanut Venäjä-jaoksen ja sidosryhmien näkemyksistä käsillä olevan tarjottimellisen Venäjä-visioita, konkreettisia tahtotiloja ja toimintatarpeita. Työllä ei ole tavoiteltu maakunnallista Venäjä-strategiaa, vaan tavoitteena on ollut kuvata eri toimijoiden tahtotilaa sekä koota näkemyksiä kehystämään yhteistä toimintaa.

Pohjois-Karjalan elinkeinoelämän Venäjä-näkemyksiä kartoitettiin kahdesta eri näkökulmasta. Yritysten näkökantaa selvitettiin kahden kyselyn avulla ja vastaavasti maakunnassa toimivien elinkeinoelämän ja yhteiskunnallisten toimijoiden sekä koulutusorganisaatioiden edellytyksiä ja tahtotilaa kartoitettiin muun muassa kysymysten, ryhmätöiden sekä yhteisten kokouksien kautta. Näiden kahden menetelmän tavoitteena oli selvittää yritysten tahtotiloja ja tavoitteita, sekä alueen eri toimijoiden resursseja näiden toteuttamiseksi.

Haluamme kiittää lämpimästi työhön aktiivisesti osallistuneita Venäjä-jaoksen jäseniä, TYÖRYHMIIN OSALLISTUNEITA TAHOJA sekä kyselyyn osallistuneita YRITYKSIÄ.

Pekka Nuutinen  
Puheenjohtaja  
*Pohjois-Karjalan kauppakamarin  
Kansainvälistymisvaliokunnan Venäjä-jaos*

Anne Vänskä  
Toimitusjohtaja  
*Pohjois-Karjalan kauppakamari*

## 2 Tavoitteet ja toimenpiteet

Pohjoiskarjalaisten yritysten kilpailukyvyyn kasvattaminen ja sitä kautta koko maakunnan houkuttelevuuden lisääminen katsotaan yhdeksi tärkeimmistä tavoitteista alueen Venäjä-toimintojen kehittämistyössä. Kilpailukyvyyn kasvulle on oleellista, että tuotteet ja palvelut suunnitellaan ja toteutetaan lähtökohtaisesti asiakastarpeiden mukaan. Tämän lisäksi myös venäjänkielisen väestöosan yrittäjyysvalmiuksien parantaminen sekä uusien yhteistyöverkoston muodostuminen ja sitä kautta yritysten tehokkaampi toimiminen lisääisivät maakunnan kilpailukykyä.

Organisaatioiden yhtenä perustavoitteena on toimia yhdessä maakuntana eli hyödyntää kontaktiverkostoja siten, että maakunnasta tulisi ylivoimainen Venäjä-osaaja sekä koulutuksen että elinkeinoelämän näkökulmasta. Myös yhteiskunnan rooli on erityisen tärkeä ja muun muassa infrastruktuurin kehittäminen sekä jo olemassa olevien verkostojen ylläpitäminen, esimerkiksi aktiivinen yhteydenpito Venäjän Karjalan alueen päättäjiin, ovat oleellisessa asemassa Venäjän tilanteen tasaantumista seurattaessa. Muun muassa Team Finlandin hyödyntämistä pitäisi tällaisina aikoina painottaa, koska taloustilanne on heikko ja yhteiskunnan tuelle, investointien kanavoimiselle sekä hanketyölle on tämä vuoksi alati kasvava tarve. Myös viisumivapauden kokeilu, erityistalousalueen perustaminen ja venäjänkielisen koulutuksen mahdollistaminen maakunnassa vaikuttaisivat positiivisesti koko Pohjois-Karjalan kilpailukykyyn. Venäjällä tarvitaan konkreettisia ammatillisia osaajia sekä koulutuksen kehittäjiä ja tällä saralla yritysten osaaminen nousee tärkeään asemaan. Muun muassa maanviljelyosaamisen tuotteistaminen vientiin sekä hoivapuolen ja esteettömyyden osaaminen katsotaan maakunnan voimavaraksi ja ensisijaisesti tulisikin selvittää, mistä Venäjällä ollaan tällä hetkellä kiinnostuneita.

Koulutusorganisaatioiden näkökulmasta olisi tärkeää panostaa Venäjällä suoritettaviin harjoitteluihin jatkossa entistä enemmän, jolloin koulut toimisivat linkkinä opiskelijoiden ja yritysten välillä. Tämän lisäksi Venäjä-tilaisuuksia tulisi järjestää yritysten lisäksi myös opiskelijoille, jolloin tietoisuuden lisääntyminen voisi lisätä heidän kiinnostustaan osallistua harjoitteluihin Venäjällä. Opiskelijoiden työelämään siirtymisen ja osaavan työvoiman turvaamisen kannalta yhteyttä elinkeinoelämän ja tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden välillä tulisi vahvistaa. Myös Venäjä-osaamisen vahvistamiseen niin perus- kuin täydennyskoulutuksenkin puolella on edelleen tarvetta.

Seuraavissa alaluvuissa on esitelty tarkemmin Pohjois-Karjalan alueen eri toimijoiden yhteisiä näkemyksiä parempien Venäjä-toimintojen aikaansaamiseksi. Tavoitteita ja toimenpiteitä on esitelty elinkeinoelämän, koulutuksen sekä yhteiskunnan näkökulmista.

# *Pohjois-Karjalan Venäjä-osaamisen kehittämistavoitteet*

**Kasvun hakeminen Venäjän markkinoilta**

**Niirala-Värtsilä -rajanylityspaikan kehittäminen**

**Investointien saaminen Venäjältä Suomeen**

**Yhteiset Venäjä-palvelut yrityksille ja muille toimijoille**

**Venäläisten matkailijoiden palveluiden parantaminen**

**Osaamisen vienti**

## **Kasvun hakeminen Venäjän markkinoilta**

Yksi maakunnan eri organisaatioiden yhteisistä tavoitteista on saada uusia yrityksiä mukaan hyödyntämään Venäjän mahdollisuuksia. Myös jo valmiiksi Venäjän kauppaa harjoittavat yritykset tulee huomioida ja pyrkiä lisäämään heidän kaupankäyntiään. Tätä varten tarvitaan uusi hanke, joka olisi jatkoa Lisää potkua Venäjän kaupan -hankkeelle. Tämän lisäksi toteutumassa on myös Karjalainen kauppamies kansainvälistyy -hanke, jonka tavoitteena on edesauttaa yritysten kasvua Venäjän markkinoilla. Erityisen tärkeää uusien yritysten saamisessa Venäjän markkinoille on tehdä yhteistyötä yli toteuttajatahojen ja sidosryhmien.

Venäjän markkinoille lähettäessä yrityksillä tulee olla riittävä Venäjän liiketoiminta-osaaminen sekä tarvittava tieto markkinoista ja mahdollisista tukipalveluista. Esimerkiksi yrityksille tarjottava mahdollisuus osallistua venäläisten delegaatioiden käynteihin Suomessa on tärkeä toimenpide tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Yritysvierailut ja yhteistyökumppaneiden kautta hankittavat tiedot ja kontaktit ovat keskeisiä asioita onnistuneille vientitoimenpiteille. Yrityksille tulee kehittää myös uusia toimintamalleja, joilla esimerkiksi vahvistetaan toimituskykyä suuremmille asiakkaille tai mahdollisuutta osallistua entistä suurempiin hankkeisiin. Konkreettiset toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi saadaan aikaan määrätietoisella projektityöllä.

## **Niirala-Värtsilä -rajanylityspaikan kehittäminen**

Tärkeänä tavoitteena on saada Niiralasta Suomen nopein ja joustavin rajanylityspaikka. Uudet kulkuväylät ja erityisesti logistinen väylä aina merikuljetuksista maantie- ja rautatiekuljetuksiin tulee huomioida. Konttiliikennestatuksen saamista Niiralaan tulee pitää aktiivisesti esillä ja tämän lisäksi etenkin Valtatie 9:n (Onkamo-Niirala) ja Niirala-Sortavala -välien kunnostamiseen on panostettava.

Toimenpidesuunnitelmana on hyödyntää rajanylityspaikan liikennejärjestelyihin ja teidenkunnostukseen määrätietoisesti kansallisia ja Karelia-CBC -ohjelman rahoituksia. On tärkeää panostaa kansallisen rahoituksen saamiseen ja pidettävä teidenkunnostuksen tarvetta tehokkaasti esillä edunvalvontatyötä tehdessä. Tämän lisäksi rajanylityspaikan kehittämisen tärkeyttä tulee nostaa esille myös keskusteluissa suomalaisten ja venäläisten päättäjien sekä venäläisten yhteistyötahojen kanssa, jotta esimerkiksi Värtsilä-Sortavala -tie saataisiin federaation tieksi. Tämä parantaisi tien kuntoa, koska rahoitusta kunnostukseen saataisiin federaatiolta. Olisi myös syytä selvittää, millä tavoin lähialueiden lentoasemia voisi jatkossa hyödyntää paremmin.

## **Investointien saaminen Venäjältä Pohjois-Karjalaan**

Investointien saaminen Venäjältä Pohjois-Karjalaan on yksi tavoite Venäjä-palveluiden kehittämisen kannalta. Tässä voisi hyödyntää Business Joensuu -projektia sekä Invest in Eastern Finland -jatkohanketta. Lisäksi useilla alueen toimijoilla on tarjolla venäjänkielistä yritysneuvontaa ja Pohjois-Karjalan seudun tarjonnasta ja myytävistä yrityksistä on tietoa saatavilla myös venäjän kielellä.

Tällä hetkellä toimivan yhteistyötahon Invest in Finlandin palvelut tarjoavat tukea investointien saamiseksi Suomeen. Uusi Invest in Eastern Finland keskittyisi aiempaa enemmän Venäjälle ja hankkeen sisältö määritettäisiin uudelleen esimerkiksi investointiseminaarien myötä.

## **Yhteiset Venäjä-palvelut yrityksille ja muille toimijoille**

Maakunnan eri toimijoiden yhteisenä tahtotilana on tiivistää yhteistyötä ja poistaa päällekkäisyyksiä organisaatioitasolla. Tiivis ja toimiva yhteistyö loisi myös paremmat edellytykset yrityksille löytää tietoa tehokkaammin. Luvussa 3 on esiteltyä organisaatioittain alueen tahtotila ja tavoitteet Venäjä-toimintojen kehittämiseksi. Teetetyistä yritys-kyselyistä selvisi, että yritykset kokevat erilaisia Venäjä-palveluita olevan kyllä saatavilla, mutta ne ovat tällä hetkellä hajanaisia ja toiveissa olisi palvelutarjonnan yhtenäistäminen. Muun muassa venäläisten opiskelijoiden saaminen Joensuun seudun kouluihin vaatisi yhteistä toimintaa Venäjän alueella eli käytännössä esimerkiksi yhteistä partneria rekrytointiasioissa.

Yrityksille tarjottavien Venäjä-palvelujen tulisi vastata tarpeita ja olla helposti hyödynnettävissä eli asiantuntijuus tulisi olla vaivatta saavutettavissa. Suomalaisen ja venäläisten yritysten liiketoimintayhteistyön lisääminen edellyttää kykyä monenlaisten tukipalvelujen tarjoamiseen yrityksille. Koska Venäjä on suuri maa ja sen alueet erilaisia, on palveluja kyettävä räätälöimään kuhunkin tapaukseen sopivaksi. Ilman Pohjois-Karjalan alueen toimijoiden koordinoitua yhteistyötä ja ilman kohdealueen hyviä yhteistyökumppaneita, ovat tukipalvelut käytännössä tehottomia ja pahimmassa tapauksessa jopa väärällä tavalla puutteellisia. Venäjä-yhteistyön alustan kehittämisen kannalta keskeisiä toimenpiteitä ovat:

- » Toimijoiden roolien selkeyttäminen Venäjä-toiminnoissa
- » Koordinaation ja tiedonvaihdon parantaminen
- » Yhteistyökumppaniverkoston rakentaminen Venäjälle mm. tiedepuisto- ja teknologiakeskisyhteistyön kautta
- » Yhteistoimintamallien kehittäminen ja käytännön soveltaminen kahdensuuntaiseen Venäjä-yhteistyöhön

Eri Venäjä-yhteistyöryhmiä on maakunnassa jo valmiina, mutta tiedonkulkuun olisi syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tämän lisäksi pitäisi muistaa yrittäjäedustuksen näkyminen työryhmissä, jotta tieto kulkisi tehokkaammin suoraan myös yrityskentälle.

## Venäläisten matkailijoiden palveluiden parantaminen

Venäläisten matkailijoiden määrän kasvattaminen on tärkeässä asemassa maakunnan Venäjä-toiminnoissa ja tavoitteena olisi saada matkailijoita tulemaan Pohjois-Karjalaan enemmän, pysymään kauemmin, käyttämään aiempaa enemmän rahaa sekä palaamaan uudelleen. Näin ollen tulisi kehittää venäläisille suunnattuja tuotteistettuja palvelu- ja tuotekonsepteja ja tämä resursoitaisiin esimerkiksi Matkailun kasvuohjelmasta. Lisäksi matkailijoita pitäisi saada hyödyntämään enemmän Joensuun lentokenttää.

## Osaamisen vienti

Osaamisen viennillä tarkoitetaan tässä yhteydessä laaja-alaista Pohjois-Karjalan eri alojen osaamisen viemistä Venäjän markkinoille. Koulutuksen lisäksi Pohjois-Karjalassa on useita muita korkean osaamisen aloja, joiden vientiin maakunta haluaa jatkossa panostaa. Muun muassa koulutusvientituotteista tulisi kehitellä yhteistä tarjontaa, jolloin suuremmalla volyyymilla on mahdollista saada vahvempi ote Venäjän markkinoilta.



# 3 Organisaatioiden näkemykset Venäjä-palveluista

## Itä-Suomen yliopisto

Itä-Suomen yliopiston mukaan verkostoituminen ja riittävä tiedonvaihto alueen eri toimijoiden kesken ovat oleellisia edellytyksiä Venäjä-toimintojen kehittymiselle. Venäjä muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, joten osaamisen kannalta vaaditaan pitkäjänteisyyttä, jatkuvuutta sekä ketteryyttä. Lähtökohtana Venäjä-toimintojen kehittymiselle on, että ymmärretään rajan ylittävässä kanssakäymisessä olevan omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Venäjä on Pohjois-Karjalan yksi tärkeimmistä ja potentiaalisimmista suunnitusean alan näkökulmasta. Tulee kuitenkin muistaa, että eri toimintojen ja osaamisen kehittämisessä kansainväliselle tasolle voi päästä pidemmälle myös suhteessa Venäjään, kun ei ajatella liian kapeasti pelkästään Venäjä-näkökulmasta.

Itä-Suomen yliopisto toivoo muilta alueen organisaatioilta yhteistyön tiivistämistä niillä osa-alueilla, missä käytännön toiminta tapahtuu. On tärkeää, että eri toimijat ovat halukkaita yhteistyöhön silloin, kun siihen on tarvetta. Yliopistossa valmistellaan parhailaan Venäjä-ohjelmaa, jossa kuvataan toimenpiteitä Venäjä-yhteistyön kehittämiseksi lähivuosina ja esimerkiksi perustutkinto- ja jatkokoulutuksessa yliopisto etsii aktiivisesti keinoja opiskelijaliikkuvuuden lisäämiseksi. Finland University Oy on Itä-Suomen yliopiston, Tampereen yliopiston ja Turun yliopiston yhteinen koulutusvientiyhtiö, jonka saaminen osaksi yhteistyöverkostoa nähdään tärkeänä asiana. Koulutusvientiyhtiöllä on kehitteillä muun muassa Venäjälle vietäviä täydennyskoulutustuotteita.

Itä-Suomen yliopiston tavoitteena on lähivuosina vahvistaa profiloitumista Venäjä-asiantuntijana ja heidän linjauksiaan ovat muun muassa opiskelija- ja tutkijaliikkuvuuden kehittäminen sekä Venäjän että Suomen suuntaan, näkyvyyden lisääminen Venäjällä, venäjän kielen säilyttäminen vahvana kieli- ja kulttuuriaineena, hanketoimintaan panostaminen ja koulutusviennin vahvistaminen. Uudelle strategiakaudelle yliopisto on määritellyt osittain myös Venäjä-tutkimukseen liittyvän ”Rajat, liikkuvuus ja kulttuurinen vuorovaikutus” yhdeksi kansainvälisen huipputason tutkimusalueeksi, mikä tarkoittaa sekä sisällöllistä että rahallista panostusta alan tutkimuksen kehittämiseen. Lähes kaikilla yliopiston laitoksilla sekä koulutus- ja kehittämiskeskus Aducatella on tutkimus- ja koulutusyhteistyötä venäläisten yhteistyökumppaneiden kanssa; yliopistolla on esimerkiksi 28 kahdenvälistä sopimusta venäläisten korkeakoulujen ja tutkimusinstituuttien kanssa. Yliopiston Venäjä- ja rajatutkimuskeskus VERA edistää ja tukee monitieteisen Venäjän ja Euroopan rajoja sekä raja-alueita käsittelevää opetusta. Aducate on hakenut rahoitusta hankkeeseen, jonka tavoitteena on työelämälähtöisen Venäjä-osaamisen vahvistaminen

Pohjois-Karjalassa. Hankkeessa on tarkoitus tuoteistaa yhteistyössä alueen yritysten ja ammattikorkeakoulujen kanssa Venäjä-liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen tähtääviä aikuiskoulutus- ja työelämäorientoituneita koulutusmoduuleja sekä tiivistää opiskelijoiden ja yritysten välistä kanssakäymistä.

## Joensuun kaupunki

Joensuun kaupungin mielestä maailmanpoliittisen tilanteen ratkeaminen on yksi oleellisimmista edellytyksistä alueen Venäjä-toimintojen kannalta. Tämän myötä epävarmuus vähenisi ja Venäjän talous ohjautuisi kasvuun. Myös liikenneyhteyksien ja rajan toimintojen kehittyminen, merkittävien investointien liikkeelle lähteminen matkailun ja kaupan aloilla, business-yhteyksien kehittyminen konkreettisiksi hankkeiksi, kielitaidon ja yhteistyöosaamisen lisääntyminen sekä oikeille toimijoille suunnatut asiantuntevat tukipalvelut ovat Joensuun kaupungin mainitsemia edellytyksiä kehitykselle.

Joensuun kaupungin oma panos Venäjä-toimintojen suhteen tulee esille edunvalvonnan kautta. Konkreettiset toimet liittyvät koulutukseen, yhteishankkeisiin ja ystävyyskaupunkitoimintaan Petroskoin kanssa. Joensuussa toimii muun muassa yksityinen venäjän kieleen painottuva Itä-Suomen koulu ja lisäksi kaupungin kouluissa on paljon venäläistaustaisia maahanmuuttajaopiskelijoita, joille järjestetään esimerkiksi valmistavaa opetusta sekä suomi toisena kielenä -opetusta. Kaupunki on mukana myös viidessä ENPI-hankkeessa, jotka ovat meneillään petroskoilaisten toimijoiden kanssa. Joensuun kaupunki pitää tärkeänä yhteistyön muotona alueen muiden organisaatioiden kanssa sitä, että hankeasioissa päästäisiin eteenpäin, koska ne saavat aikaan työtä ja toimeentuloa.

## Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö JOSEK Oy

JOSEK Oy näkee tärkeimpinä edellytyksinä Venäjä-toimintojen kehitykselle taloustilanteen ja poliittisen tilanteen vakauden, koska niillä on suora vaikutus yritysten toimintaedellytyksiin ja halukkuuteen panostaa Venäjän markkinoille. Pohjois-Karjalan julkisilla toimijoilla on oltava resurssit ja tahto panostaa Venäjä-toimintojen kehittämiseen ja tämän lisäksi myös kansainvälistä liiketoimintaosaamista etenkin myynnissä ja markkinoinnissa olisi syytä lisätä. Rajanylityspaikkojen kehittäminen alueen saavutettavuuden turvaamiseksi sekä tullauskäytäntöjen sujuvuuden turvaaminen vienti- ja tuontitoimintojen sekä ostosmatkailun tehostamiseksi ovat osaltaan tärkeitä edellytyksiä Venäjä-toimintojen kehitykselle. Myös alueen yritysten kilpailukyky, maakunnan mahdollisuuksista tiedottaminen potentiaalisille venäläisille sijoittajille, aktiivinen markkinointi ja yhteistyö Venäjällä paikallisten kumppaneiden kanssa sekä maakunnassa tarjottava venäjänkielinen palvelu venäläisille asiakkaille ovat Josekin mielestä tärkeässä asemassa.

Venäjä-toiminnot ovat Josekille yksi tärkeimmistä painopistealueista ja toimintoja on kehitetty esimerkiksi kehittämishankkeilla. Eri Venäjä-hankkeiden tavoitteita tällä hetkellä ovat yrittäjien ja yritysneuvojien osaamisen lisääminen Venäjän kaupassa sekä yhteistyöverkos-

tojen luominen kohdealueille, venäläisten investojien saaminen alueelle sekä tätä kautta liiketoiminnan aloittaminen Joensuun seudulla. Hankkeiden lisäksi Josek panostaa Venäjään yhteistyökumppaneiden (Karjalan tasavallan Business Incubator, SVKK, Barents-keskus) avulla. Venäjän merkitys on erittäin suuri kaupan, palvelualan ja matkailun näkökulmasta tarkasteltuna, koska se on ainoa asiakassegmentti, jossa on enää alueellista kasvupotentiaalia. Josek tavoittelee yhtenäisen palvelupolun rakentamista näille asiakkaille.

Tärkeintä Pohjois-Karjalan eri toimijoiden yhteistyössä olisi Josekin mielestä säännöllinen yhteydenpito ja yhdessä tekeminen päällekkäisten toimintojen välttämiseksi. Esimerkiksi tärkeän Venäjä-ryhmän saapuessa maakuntaan, tulisi eri toimijoille tiedottaa asiasta ja pohtia vierailun ohjelmaa yhdessä, jolloin vierailusta saataisiin parempi hyöty alueemme yrityksille. Josek toivoo myös muun muassa poikkeusaukiolojen lisäämistä ja tehokkaampaa mielikuvamarkkinointiin pohjautuvaa alue- ja matkailumarkkinointia.

Josekin tavoitteena Venäjän suhteen lähivuosina on saada niin sanottu täyden palvelun paketti venäläisille asiakkaille sekä kehittää pysyvä palvelu venäläisille investoijille ja onnistua tämän tiedottamisessa verkostoitumalla ja markkinoimalla. Lisäksi se pyrkii edelleen auttamaan yrityksiä Venäjän markkinoille ja aikoo panostaa uusiin hankkeisiin.

## Joensuun Tiedepuisto Oy

Joensuun Tiedepuisto Oy:lle Venäjä-toiminnot ovat strategisesti hyvin keskeisiä ja Tiedepuistolla toimii aktiivisesti useita henkilöitä Venäjän suuntaan. Toimintojen tavoitteena on lisätä suomalaisten ja venäläisten yritysten liiketoimintayhteistyötä parantamalla viennin edellytyksiä ja lisäämällä molemman suuntaista innovaatiovaihtoa. Lähivuosina Tiedepuiston Venäjän toiminnot ja palvelut tulevat lisääntymään ja terävöitymään.

Teknologiakeskukset ja tiedepuistot ovat yksi Venäjän keskeisimmistä keinoista vauhdittaa elinkeinoelämän uudistumista. Venäjällä tiedepuistoissa ja teknologiakeskuksissa sijaitsevien yritysten onkin oltava innovatiivisia ja uutta kehittäviä. Siksi tiedepuisto- ja teknologiakeskusyhteistyö on yksi parhaita keinoja innovaatiovaihdon ja sitä kautta liiketoimintayhteistyön lisäämiseksi. Joensuun seudulla on myös oltava valmiuksia ja resursseja avustaa Venäjältä Suomeen sijoittuvia korkean osaamisen yrityksiä (soft landing).

Henkilökohtaisten hyvien suhteiden merkitys Venäjällä sekä alueellisiin poliittisiin päättäjiin että muihin keskeisiin toimijoihin, kuten tiedepuistoihin ja teknologiakeskuksiin, on edellytys sille, että organisaatio kykenee käytännössä edistämään suomalaisten ja venäläisten yritysten liiketoimintayhteistyötä. Joensuun Tiedepuisto Oy:llä on jo erinomaiset suhteet ja edelleen mahdollisuudet laajentaa luottamuksellisia suhteitaan Venäjän teknologiakeskuksiin ja niiden kautta muihin alueellisiin päätöksentekijöihin. Venäläisten teknologiakeskusten ja tiedepuistojen sekä Joensuun Tiedepuisto Oy:n kesken tullaan luomaan monistettava yhteistyömalli, joka on keskeinen osa Joensuun seudun toimijoiden yhteistä Venäjä-yhteistyön alustaa. Tällaisen alustan syntyminen on jo alkanut muun muassa Stroginin, MSUn ja Skolkovan tiedepuistojen kanssa tehdyn yhteistyön

kautta. Käytännössä kuitenkin ainoastaan niin sanottu jalkatyö eli ihmisten tapaaminen ja molempia osapuolia hyödyntävä konkreettinen operatiivinen yhteistyö voi muodostaa pohjan toimivalle yhteistyön alustalle.

Seudullisesti kullakin toimijalla on oltava oma luontainen roolinsa Venäjä-toiminnoissa. Tällöin yhteistyöllä onnistutaan rakentamaan toimiva ja tehokas palvelukokonaisuus. Avoin keskustelu ja yhteinen koordinaatio alueen organisaatioiden välillä ovat avainasemassa Venäjä-yhteistyössä.

## **Karelia-ammattikorkeakoulu**

Karelia-ammattikorkeakoulun näkökulmasta tärkeimpiä edellytyksiä Venäjä-toimintojen kehityksen kannalta ovat vahva koulutustarjonta ja osaavat Venäjä-asiantuntijat. Myös poliittinen vakaus, rajan ylittämisen helppous ja infrastruktuuri, viranomaistoiminta sekä hanketoiminnan mahdollistaminen ovat oleellisessa asemassa. Karelia-ammattikorkeakoulun mukaan venäläisten kuluttajakäyttäytyminen on tunnettava ja heille on osattava tarjota kohdennettuja tuotteita ja palveluja. Esimerkiksi palvelujen kehittämisessä sekä uusien yritysten perustamisessa olisi hyvä hyödyntää venäläisten maahanmuuttajien osaamista.

Venäjä-osaaminen on yksi Karelia-ammattikorkeakoulun painoaloista. Ammattikorkeakoululla on yhteinen Venäjä-opintotarjonta Itä-Suomen yliopiston ja Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Karelia AMK:lla on myös yhteiset koulutusmoduulit venäläisten oppi- ja tutkimuslaitosten kanssa Petroskoissa ja Pietarissa. Karelia AMK:n painopisteitä ovat matkailu-, kulttuuri- sekä yritystoiminnan kehittäminen ja tuotekehityksen hankkeet, esteettömyys, yritys yhteistyö Venäjällä sekä sosiaali- ja terveysala.

Ammattikorkeakoulu toivoo yhteisiä foorumeita toiminnan läpinäkyvyyden turvaamiseksi ja päällekkäisyyksien karsimiseksi ja näin ollen olisi tärkeää luoda yhteistyöllä keskittetyt Venäjä-palvelut yrityksille, oppilaitoksille ja kolmannen sektorin toimijoille. Lähivuosina Karelia AMK aikoo muun muassa hyödyntää oppilaitosten sekä eri organisaatioiden osaamista. Koulutusorganisaatioiden osallistuminen maakunnassa meneillä oleviin Venäjä-toimintoihin nähdään Karelia-ammattikorkeakoulussa erittäin oleellisena asiana.

## Keski-Karjalan Kehitysyhtiö Oy KETI

KETIn mukaan kehittyvien Venäjä-toimintojen edellytyksenä on Venäjän poliittisen tilanteen normalisoituminen, ruplan arvon ja talouselämän kehittyminen suotuisammaksi sekä Niiralan rajan tiestön parantaminen. Mahdollinen viisumivapaus edesauttaisi yhteistyön sujuvuutta ja tämän lisäksi myös erityystalousaluekokeilua kannatetaan. Rautatieliikenteen konttiliikennestatuksen saaminen Niiralaan olisi logistiikan kehittämisen kannalta oleellista.

KETI panostaa omassa toiminnassaan erityisesti venäjänkieliseen yritysneuvontaan. Arkipäiväinen yhteistyö Venäjän lähialueiden kanssa lisääntyy koko ajan. Toiminnan painopisteinä ovat rajaliikenteen ja venäläisten ostovoiman hyödyntäminen, investointien houkuttelu, rajaliikenteen sujuvuus ja jatkuva kehittäminen. Myös seudulla asuvien venäläisten osaamisen ja verkostojen hyödyntäminen sekä hanketoiminta (etenkin Karelia CBC -yhteistyö) ovat tärkeitä.

Alueen muilta toimijoilta KETI toivoo muun muassa raja-alueen infran kehittämistä, investointien hankkimista sekä maakunnallista hankeyhteistyötä. Maakuntaliiton uudelta Venäjä-yhteyspäälliköltä odotetaan aktiivista yhteydenpitoa alueen eri toimijoiden välillä. Lisäksi Barents-keskuksen hyödyntäminen sekä säännöllisesti yhteistyössä tehtävät Venäjä-tutkimukset ovat tarpeen.

Lähivuosina KETI tulee panostamaan venäjänkieliseen yritysneuvontaan, hanke- ja ystävyyskaupunkitoimintaan sekä pitämään yhteyksiä jo olemassa oleviin kumppaneihin. Esimerkiksi vuosittain järjestettävä Rajafoorumi on ollut luonteva tapa vaihtaa kuulumisia rajan yli. Tavoitteena on myös matkailualan yrittäjien yhteistyön lisääminen molemmin puolin Karjalaa.

## Pielisen Karjalan Kehittämiskeskus Oy PIKES

PIKES pitää tärkeänä yritysten Venäjä-osaamisen kannalta muun muassa liiketoimintakulttuuri- ja markkinointiosaamisen kehittämistä. PIKESin tavoitteena on tuoda esille Venäjän liiketoimintamahdollisuuksia alueen yrityksille ja edesauttaa yritysten liiketoiminnan kasvamista. Toiminnan painopisteitä ovat venäläisille matkailijoille suunnattujen palvelujen kehittäminen, matkailutuotteiden yhteismarkkinointi ja teollisten yritysten myynti- ja markkinointiosaamisen lisääminen ja kansainvälistyminen. Konkreettisia toimenpiteitä suunnitellaan yhdessä yritysten kanssa, ne voivat olla esimerkiksi koulutustilaisuuksia, messuosallistumisia tai vierailuja yhteistyökumppaneiden ja potentiaalisten asiakkaiden luona Venäjällä.

PIKES tekee Venäjä-toiminnoissa tiivistä yhteistyötä maakunnan ja valtakunnallisten toimijoiden kanssa kuten SVKK ja hyödyntää erilaisten verkostojen kautta tulevaa tietoa ja osaamista kuten Barentsin alueen yhteistyöverkostot. Lähivuosina PIKES tulee panostamaan yhteistyöverkostojen vahvistamiseen sekä kotimaassa että Venäjällä.

## Pohjois-Karjalan ELY-keskus

Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen mukaan yritysten ja alueen toimijoiden Venäjään liittyvien tarpeiden tunteminen ja selvittäminen on yksi tärkeimmistä edellytyksistä Venäjä-toimintojen kehittämisessä. Edellytyksinä on myös raja-alueen toimiva infrastruktuuri, Venäjä-osaamisen kehittäminen sekä yritysten kilpailukykyiset tavarat ja palvelut. Näiden lisäksi sekä Suomen että Venäjän mahdollisimman hyvä taloudellinen ja poliittinen vakaus tukevat mahdollisuuksia Venäjään liittyvien toimintojen kehittämisessä.

Yksi keskeisimpiä painopisteitä Venäjä-toimintojen kannalta on ylläpitää hyviä pitkäaikaisia suhteita rajaviranomaisiin ja lähialueiden kaupunkeihin. ELY-keskus pyrkii toiminnallaan edistämään sinne suuntautuvaa liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti. ELY-keskus pitää matkailua tärkeänä toimialana ja tukee olemassa olevilla palveluilla maakunnassa venäläisten asiakkaiden lisäämistä maakunnan alueella toimivissa yrityksissä. Yritysten Venäjälle suuntautuvan liiketoiminnan kehittämiseen liittyen ELY-keskus voi tukea Venäjälle suuntautuvia haasteellisia rahoituskriteerit täyttäviä kansainvälistymishankkeita siinä mittakaavassa kuin yritysten kehittämiseen on käytössä myöntövaltuuksia.

ELY-keskus rakentaa entistä tiiviimpää yhteistyötä elinkeinoasioissa yritysten ja yrityspalvelutoimijoiden välillä. Yhteistyön kehittämisen kautta muotoutuu selkeämpi työnjako ja yhteinen tahtotila eri toimijoiden kesken. Tässä työssä hyödynnetään Team Finland toimintamallia, joka muokataan yhteistyössä alueelle sopivaksi. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa alueen eri organisaatiot voivat toimia entistä tehokkaammin myös Venäjälle hyödyntäen Team Finland -verkostoa ja sen palveluja. Myös yliopiston ja tutkimuslaitosten mukaan saaminen yhteistyöhön on tärkeää.

Lisäksi lähitulevaisuuden suunnitelmana on tehdä Karjalan tasavallan ja Kainuun ELY-keskuksen kanssa toimintasuunnitelma työvoiman liikkumista ja työllisyystoimia koskien. Tämän lisäksi suunnitelmissa on kumppanuudet uuden Karelia ENPI -ohjelman kanssa. Ympäristöpuolelta painopisteet ovat metsien ja luonnonvara-alan sekä ekologisten kokonaisuuksien tutkimus ja kehittäminen.

## Pohjois-Karjalan kauppakamari

Yksi Pohjois-Karjalan kauppakamarin tehtävistä on edesauttaa yritysten kansainvälistymistä ja Venäjä on läheisyytensä vuoksi suurin yksittäinen kohdealue ja siten sen painoarvo on oleellinen. Kauppakamarin mielestä on erityisen tärkeää, että yritysten Venäjän kaupan konkreettinen neuvontatyö säilyy maakunnan alueella. Parhaiten tämä onnistuu yhteistyöverkostojen ja hankkeiden kautta, jolloin resurssit saadaan yhdistettyä. Muita tärkeitä edellytyksiä ovat sujuvan rajaliikenteen turvaaminen sekä Joensuun lentokentän matkustajamäärien lisäämisen edistäminen. Niiralan rajanylityspaikan kehittäminen on avainasemassa sekä matkailun että kauppasuhteiden osalta.

Kauppakamarin oma panos on yhteistyön avulla auttaa yrityksiä Venäjän kaupassa. Kauppakamaristatus on tärkeässä asemassa Venäjä-yhteistyötä tehdessä ja kauppakamarilla on muun muassa yhteistyösopimukset Karjalan Tasavallan sekä Venäjän federaation kauppa- ja teollisuuskamarien kanssa. Venäjän kauppa- ja teollisuuskamariverkoston arvostus on korkealla tasolla sekä viranomaisten että yritysten keskuudessa ja tämän vuoksi yhteistyö niiden kanssa on keskeisellä sijalla toimittaessa Venäjällä. Lisäksi kauppakamari myöntää ja vahvistaa yrityksille ulkomaankaupan asiakirjoja.

Kauppakamari toivoo muilta organisaatioilta yhteistyötä, päällekkäisyyksien poistamista ja sitä, että eri toimijoiden tarjonta olisi selkeästi esillä. Kauppakamarin tavoitteena lähivuosina on panostaa vielä enemmän yritysten kansainvälistämiseen ja siihen, että Venäjä-projektien myötä syntyneitä yhteistyöverkostoja kyetään ylläpitämään. Se pyrkii myös madaltamaan kynnystä lähteä Venäjän markkinoille ja kokee, että uusille Venäjä-hankkeille on myös tulevaisuudessa tarvetta ja näihin hankkeisiin kauppakamari aikoo osallistua mahdollisuuksiensa mukaan aktiivisesti.

## **Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä**

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän mukaan tärkein edellytys Venäjä-toimintojen kehitykselle on sellaisten toimintojen löytyminen, että myös suomalainen osapuoli pysyisi niistä hyötymään. PKKY:n painopisteitä ovat muun muassa opiskelijavaihdot, joista on konkreettista hyötyä molemmille osapuolille. PKKY:llä on myös kattava yhteistyösopimus Karjalan tasavallan opetusministeriön kanssa sekä toimivat yhteistyösuhteet useaan eri oppilaitokseen sekä Pietarin että Karjalan tasavallan alueilla.

Muilta organisaatioilta PKKY toivoo, että Venäjältä tuleville opiskelijoille löytyisi työssäoppimispaikkoja. PKKY:lle tulisi saada opetus- ja kulttuuriministeriöltä lupa antaa ainakin tietyille aloille (esimerkiksi merkonomit ja tarjoilijat) opetusta myös venäjän kielellä. PKKY etsii aktiivisesti Venäjältä korkeatasoisia yhteistyökumppaneita sekä tavoittelee venäläisten rekrytointia opiskelijoiksi, minkä ehtona kuitenkin on, että opetuskieltä koskeva muutos saadaan voimaan.

## **Pohjois-Karjalan maakuntaliitto**

Pohjois-Karjalan maakuntaliitto pitää tärkeimpinä edellytyksinä Venäjä-toimintojen kehitykselle kielen ja kulttuurin osaamisen vahvistamista, ennakkoluulojen vähentämistä, infrastruktuurin parantamista sekä maakunnan toimijoiden yhteistyön vahvistamista. Näiden lisäksi maakuntaliitto mainitsee edellytyksinä kehitykselle neuvonnan ja rahoituksen tarjoamisen kansainvälisille yrityksille, yhteistyösuhteiden vahvistamisen yli rajojen sekä hankerahoituksen, jolla mahdollistetaan uusia avauksia.

Venäjä-yhteistyö on yksi maakuntaliiton painopisteistä ja se on huomioitu sekä maakuntasuunnitelmassa että maakuntaohjelmassa. Maakuntaliitto tekee viranomaisyhteistyötä ja edunvalvontaa keskushallinnon ja EU:n suuntaan rajan ylittäviin asioihin liittyen erityisesti Euregio Karelian avulla. Muita yhteistyöverkostoja, joissa maakuntaliitto on mukana, ovat Barents, NEEBOR ja AEBR. Maakunnan toimijoiden Venäjä-yhteistyötä edistetään ja rahoitetaan Karelia ENPI ja Karelia CBC -ohjelmilla. Myös rakennerahasto-ohjelmasta myönnetään rahoitusta Venäjä-yhteistyötä edistäviin hankkeisiin. Tärkeitä painopisteitä ovat esimerkiksi sujuvien liikenneyhteyksien kehittäminen, Venäjä-osaamisen vahvistaminen, venäläisten matkailun lisääminen, viisumivapauteen varautuminen, teknologiateollisuusyhteistyön edistäminen, luonnonvarojen kestävä käyttö ja jatkojalostus sekä Venäjän kysyntäpotentiaalin hyödyntäminen elintarvikemarkkinoilla. Näiden lisäksi monimuotoista rinnakkaiseloja ja maahanmuuttajien hyödyntämistä voimavarana on edistettävä. Euregio Karelian toimintaohjelmassa määritellyt yhteistyön painopisteet ovat yhteisen edunvalvonnan lisäksi infra, elinkeinoelämän yhteistyö ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen. Maakuntaliitto toivoo, että alueen muut toimijat edistäisivät omalta osaltaan maakuntaohjelman ja Euregio Karelia -toimintaohjelman painopisteitä.

Maakuntaliiton Venäjä-palvelut kehittyvät lähivuosina siten, että Karelia CBC -ohjelman myötä avautuu uusia rahoitusmahdollisuuksia maakunnan toimijoille. Lisäksi Euregio Karelia -yhteistyötä kehitetään uuden toimintaohjelman mukaisesti.

## **Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry**

Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n mielestä on oleellista, että rajan toiminnot säilyvät nykyisellä tasolla joustavuuden ja sujuvuuden näkökannalta, ja että liikenneyhteyksiä parannetaan ja pidetään kilpailukykyisinä. Näiden lisäksi edellytyksenä kehitykselle on, että rataliikenteen osalta tavaraliikenteen statusta nostettaisiin etelän ylityspaikkojen tasolle, ja että löydetäisiin jotain jalostettavaa, lisäarvoa tuottavaa tekemistä, jossa yhdistyisivät Jäämeri, rataverkko, Niirala ja suomalainen toimintakyky. Niiralan rajanylityspaikan aseman säilyttämiseksi yhtenä itärajan tärkeimmistä ylityspaikoista tulee ryhtyä toimeen myös Venäjän puolella rajaa. Tämän hetken tärkeimmäksi kohteeksi P-K:n Yrittäjät kokevat Helylän ja Värtsilän välisen tieosuuden kunnostamisen.

Pohjois-Karjalan Yrittäjille Venäjä-toiminnan vaikutus on välillinen ja he pyrkivät neuvontapalveluissaan tuottamaan perusesitteitä ja -palveluita venäjän kielellä. Muilta organisaatioilta Yrittäjät toivovat avointa yhteistyötä molemmin puolin rajaa. Lähivuosina Pohjois-Karjalan Yrittäjien tavoitteena on järjestää koulutusta ja antaa informaatiota Venäjän tilanteista ja mahdollisuuksista sekä avata Pohjois-Karjalan potentiaalia venäläisille.



# 4 Yhteenveto

Pohjois-Karjalan elinkeinoelämän ja koulutuksen organisaatiot sekä yhteiskunnalliset toimijat tavoittelevat jatkossa entistä tiiviimpää yhteistyötä maakunnan Venäjä-toimintojen parantamiseksi. Organisaatioiden omista näkemyksistä nousee esille toistuvasti samoja asioita ja tahtotila on näin ollen yhtenäinen. Venäjä-visioiden toteutumista voidaan jatkossa seurata maakunnan eri Venäjä-ryhmissä ja yhteistyöalustaa voidaan lähteä kehittämään eteenpäin organisaatioiden toimesta. Yhteen hiileen puhaltaminen korostuu entisestään vaikeina talouden aikoina ja tavoitteena on yhteistyöllä saada Pohjois-Karjalasta Venäjä-osaamisen huippuasiantuntija.

## Liite 1

### Visioryhmään osallistujat

Itä-Suomen yliopisto  
Joensuun kaupunki  
Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy  
Joensuun Tiedepuisto Oy  
Karelia-ammattikorkeakoulu  
Keski-Karjalan Kehitysyhtiö Oy KETI  
Pielisen Karjalan Kehittämiskeskus Oy PIKES  
Pohjois-Karjalan ELY-keskus  
Pohjois-Karjalan kauppakamari  
Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä  
Pohjois-Karjalan maakuntaliitto  
Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry

## Liite 2

### Toimijoille lähetetty kysymysrunko

1. Mitkä ovat tärkeimmät edellytykset Venäjä-toimintojen kehitykselle alueen tasolla?
2. Mikä merkitys Venäjä-toiminnoilla on organisaatioillesi? Keskeiset painopisteet, tavoitteet, tuotetut palvelut, yhteistyöverkostot, panostukset vuositasolla.
3. Mitä toimenpiteitä toivot muilta organisaatioilta? Miten Pohjois-Karjalan eri toimijoiden välistä Venäjä-yhteistyötä tulisi tiivistää? Konkreettisia esimerkkejä.
4. Miten organisaatiosi Venäjä-palvelut kehittyvät lähivuosina? Uudet avaukset, kumppanuudet, tavoitteet, toimenpiteet.

FROM BORDERS TO SHARED SPACE  
**BOSS** Raja-alueiden  
TKI-verkostojen  
vahvistaminen

**Josek**  
Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö Oy

KETI



**PIKES**

POHJOIS-KARJALAN  
KAUPPAKAMARI