



Raportti

LAHDEN
ELINKEINO-
POLITIIKAN JA
SEN TOTEUTUKSEN
ARVIOINTI

2025



Sisällysluettelo

JOHDANTO	03
TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTTAA ELINKEINOPOLITIIKKAN SISÄLTÖJÄ	05
LAHDEN ELINKEINOPOLITIIKAN JA ELINKEINOTOIMINNAN NYKYTILA	12
KEHITYSEHDOTUKSET	38
TOIMEENPANOSUUNNITELMA: KEHITTÄMISTYÖN MAJAKAT JA ANKKURIT	55
LÄHTEET	59
LIITTEET	60



Johdanto

Viimeisten vuosikymmenten aikana suomalainen elinkeinopolitiikka on perustunut markkinapuutteen korjaamiseen. Geopoliittiset jännitteet ja muiden maiden harjoittamat geotalouden toimet ovat tuoneet elinkeinopolitiikkaan Euroopassa, Suomessa ja myös kuntatasolla uuden vahvan teollisuuspoliittisen ulottuvuuden.

Tässä arvioinnissa on tarkasteltu Lahden kaupungin elinkeinopolitiikan tuloksellisuutta muuttuneessa toimintaympäristössä ja haettu keinoja sen vaikuttavuuden parantamiseksi. Arvioinnin tavoitteena oli tarkastella, kuinka hyvin Lahden kaupunkikonsernin elinvoimatoimijat tukevat kaupungin elinkeinopolitiikan ja kasvun tavoitteita.

Arviointi kohdennettiin kestäväää ja kiihtyvää kasvua tukeviin elinkeinopolitiikan toimiin ja palveluketjuihin. Tarkastelun kohteena olivat Lahden investoin -työ, yritysten kansainvälistymisen tukeminen, kehittämisrahoituksen hyödyntäminen, yrityspalvelut, ekosysteemikehitys, yritysten TKI-toiminta ja korkeakouluysteistyö sekä osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen. Selvityksen tuloksena syntyi kasvun vauhdittamiseen tähtäävät suositukset sekä toimeenpanosuunnitelma. Molemmat pitävät sisällään konkreettisia ehdotuksia elinkeinopolitiikan toteutuksen, resursoinnin ja ohjauksen kehittämiseen.

Selvitys ja arviointi toteutettiin kolmivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin aineistoanalyysin ja haastattelujen perusteella toimintaympäristön muutoksesta tulevat elinkeinotoimen kehitystarpeet. Tarkastelu kohdentui keskeisiin kansainvälisiin ja kotimaisiin elinkeinopolitiikkaa muuttaviin trendeihin ja kehityssuuntiin. Analyysin perusteella tunnistettiin kehitystarpeet Lahden elinkeinopolitiikalle ja sen toteutukselle.

Toisessa vaiheessa kartoitettiin haastattelujen ja aineistoanalyysin avulla Lahden elinkeinopolitiikan ja elinkeinotoiminnan nykytila edellä mainittujen 7 prosessin osalta. Tarkastelun tavoitteina oli muodostaa selkeä kokonaiskuva Lahden elinkeinopolitiikan suunnasta, painopisteistä, prosesseista ja toteutuksesta. Arviointi ei kohdistunut yksittäisten palveluiden asiakastytyväisyyteen tai prosessivaiheiden arviointiin, vaan kokonaistarkasteluun siitä, tuottaako prosessi kokonaisuudessaan kasvun kannalta haluttuja tuloksia.

Arvioinnin kolmas vaihe koostui vaikuttavimpien elinkeinopolitiittisten työkalujen tunnistamisesta sekä kehittämissuositusten ja toimeenpanosuunnitelman laadinnasta Lahden kaupungille. Tunnistimme yhdessä Lahden kaupungin toimijoiden kanssa ne elinkeinopolitiittiset keinot, joilla on suurin vaikutus kestävään kasvuun Lahden alueella. Selvityksen tulokset on tiivistetty konkreettisiksi suosituksiksi, jonka avulla Lahden kaupunki voi vahvistaa elinkeinopolitiikkansa toteutusta, kehittää toimijoiden ohjausta sen toteutuksessa sekä suunnata resursseja vaikuttavuuden parantamiseksi.

Arviointi toteutettiin kesä-elokuussa 2025 ja siihen haastateltiin yhteensä 26 henkilöä Lahden kaupungin ja kaupunkikonsernin organisaatioista sekä arvioinnin kannalta relevanteista verrokkikaupungeista sekä kumppaniorganisaatioista. Lisäksi selvitystyössä hyödynnettiin erilaisia tausta-aineistoja, tutkimuskirjallisuutta ja työpajatyöskentelyä. Selvityksen toteutus on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.



Elinkeinopolitiikan ja elinkeinoasioiden toteutuksen arvioinnissa hyödynnettiin soveltuvin osin OECD:n arviointivitekehystä. Erityisesti keskityttiin arvioimaan seuraavia kysymyksiä: ovatko toimijat keskittyneet oikeanlaiseen toimintaan (relevanssi), miten hyvin eri toimijoiden eri toimet tukevat toisiaan (koherenssi) sekä ovatko toimet tuottaneet odotettuja tuloksia (tuloksellisuus huomioiden myös hitaasti rakentuvat vaikutukset).



Toimintaympäristö muuttaa elinkeinopolitiikan sisältöjä

Viimeisten vuosikymmenten aikana suomalainen elinkeinopolitiikka niin valtion tasolla kuin paikallisesti kuntien toteuttamana on pohjautunut pitkälti markkinapuutteiden paikkaamiseen. Julkisen sektorin tehtävänä on täydentää palveluja yrityksille siltä osin, kuin markkinat eivät niitä tuota. Samalla elinkeinopolitiikka on toteuttanut vahvaa edistämistehtävää. On edistetty kasvua, kansainvälistymistä, uusien yritysten perustamista, elinkeinorakenteen uudistumista, innovaatioita, osaamisen kaupallistamista ja rahoituksen saatavuutta. Edistämistehtävän avulla on saavutettu merkittävääkin vaikuttavuutta, kansallisesti tällaisena esimerkkinä voidaan pitää startupeekosysteemin nousua ja kansallisen innovaatorahoituksen roolia siinä. Paikoin vaikuttavuuden tunnistaminen ja mittaaminen on ollut hyvin haastavaa laajoista vaikuttavuusarvioista huolimatta.

Viimeisten vuosien aikana toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut rajusti. Suurin elinkeinopolitiikan tavoitteisiin vaikuttava toimintaympäristön muutos on ollut geotaloudellisen toimintaympäristön sirpaloituminen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että taloudelliset ja poliittiset päätökset kytkeytyvät yhä tiiviimmin toisiinsa ja kansainvälisen yhteistyön ennakoitavuus on heikentynyt merkittävästi. Poliitiikka ohjaa globaalia taloutta vahvasti ja on nostanut esiin protektionismin aallon.

Geopoliittiset jännitteet, kuten Venäjän hyökkäyssota Ukrainaa vastaan, Israelin laajamittaiset sotatoimet Gazassa Hamasin hyökkäysten jälkeen, epävarmuus Yhdysvaltojen poliittisesta suunnasta sekä Kiinan määrätietoinen asemoituminen geopoliittiseksi vastavoimaksi, vaikuttavat talouteen ja yritysten toimintaympäristöön. Vanha markkinapuutteen korjaamiseen ja hyvien tavoitteiden pehmeään edistämiseen pohjaava elinkeinopolitiikka näyttäytyy tässä toimintaympäristössä riittämättömänä ja hampaattomana.

Erityisesti suurvaltojen harjoittamat geotalouden toimet ovat tuoneet elinkeinopolitiikan perusperiaatteeseen uuden ulottuvuuden. Elinkeinopolitiikasta on tullut strategista, valtioventoista, yritystukikilpailua lietsovaa ja myös uudella tavalla riskikästä, vaikka sillä tähdätään erityisesti geotaloudellisten riskien mitigointiin, arvoketjujen hallintaan, strategiseen autonomiaan ja huoltovarmuuteen.

Seuraavassa tarkastellaan keskeisiä toimintaympäristön muutostekijöitä, jotka vaikuttavat elinkeinopoliittisiin tavoitteisiin, painopisteisiin ja käytännön toimeenpanoon Euroopassa, kansallisesti ja kuntatasolla. Analyysin lähteenä on käytetty laaja aineistoa elinkeinopolitiikkaa, kilpailuympäristöä, investointeja, työn tulevaisuutta ja kilpailukykyä käsitteleviä raportteja ja katsauksia. Näistä tärkeimmät ovat Mario Draghin valmisteleva EU:n kilpailukyvyyn parantamista koskeva raportti The future of European competitiveness, WEF:n Future of Jobs Report 2025, OECD Economic Survey: Finland 2025, UNCTAD:n World Investment Report 2025 sekä Suomen teollisuuspoliittinen strategia.



GEOTALOUDEN MUUTOKSET NÄKYVÄT MYÖS KUNNISSA

Elinkeinopolitiikasta on tullut strategista, valtioventoista, yritystukikilpailua lietsovaa ja myös uudella tavalla riskikästä, vaikka sillä tähdätään erityisesti geotalouden riskien hallintaan.

Sama kehitys heijastuu myös kuntien elinkeinopolitiikkaan ja edellyttää muutosta toimintatavoissa.

Turvattomampi maailma haastaa valtiot ja alueet rakentamaan uutta vakautta

- Turvallisuudesta on tullut kasvun ja investointien perusedellytys
- Geopoliittiset jännitteet (Venäjä, Kiina, Lähi-itä) vaikuttavat yritysten päätöksiin
- Taloudellinen järjestelmä on murroksessa: fragmentaatio ja blokkien välinen kilpailu lisääntyvät, mikä tuottaa kauppasotia
- Investoinnit ja arvoketjut siirtyvät kohti vakaampia ja ennustettavampia alueita ja erityisesti sinne, missä tuilla ja veroinsentiiveillä luodaan tehokkaat kannusteet investoinneille

Maailmanpoliittinen tilanne on nostanut turvallisuuden keskeiseksi kasvun ja investointien edellytykseksi. Lisääntyvä suurvaltakilpailu erityisesti Kiinan ja Yhdysvaltojen välillä sekä Euroopan reaktiot tähän ovat johtaneet geotaloudelliseen sirpaloitumiseen, jossa kansainvälisen yhteistyön ja kaupan pelisäännöt eivät ole enää itsestäänselvyksiä. Protektionismi on lisääntynyt ja kauppasodat ovat uutta maailmankaupan arkipäivää.

Eurooppa on vastannut geopolitiikan muutoksiin vahvistamalla strategista autonomiaansa ja resilienssiään niin turvallisuus-, energia- kuin teknologia-aloilla. EU on tukenut jäsenvaltioita tekemään investointeja vihreään ja digitaaliseen siirtymään sekä kriittisiin raaka-aineisiin vähentääkseen riippuvuutta epävakaisista toimittajamaista. Venäjän hyökkäyssota on vauhdittanut EU:n energiapolitiikan murrosta, kun fossiilisten polttoaineiden tuontia Venäjältä on vähennetty ja Euroopan energiahuollossa on siirrytty uusiutuviin energialähteisiin sekä vaihtoehtoihin hankintakohteisiin ja kumppaneihin.

Samaan aikaan EU on ottanut aktiivisen roolin kriittisten teknologioiden turvaamisessa ja kehittänyt uusia sääntelykehyksiä muun muassa tekoälylle, digitaalitaloudelle ja kriittisille mineraaleille. Myös puolustus- ja ilmailuteollisuudessa on tapahtunut uudenlaista konsolidoitumista ja syntynyt yhteiseurooppalaisia hankkeita, jotka pyrkivät vahvistamaan EU:n omaa kyvykkyyttä.

Muutokset ovat tuoneet Eurooppaan erittäin vahvan teollisuuspolitiikan paluun. Tämä näkyy myös Suomessa mm. uudessa teollisuuspoliittisessa strategiassa, mineraalistrategiassa, tekoälysääntelyn kansallisessa toimeenpanossa sekä valtion eri riskirahoittajien rahoituksen



vahvassa ohjaamisessa vauhdittamaan teollisia ja teknologisesti strategisia investointeja aloille, joilla geopoliittinen tilanne on erityisesti vaikuttanut ja kansainväliset haasteet ovat kasvaneet. Näitä ovat erityisesti energia-, puolustus- ja syväteknologia-alat.

Geotalouden muutoksilla on merkittäviä vaikutuksia suoraan suomalaisiin yrityksiin. Suomen asema osana EU:ta ja läntisiä turvallisuusrakenteita, mukaan lukien Nato-jäsenyys, on korostunut ja avaa merkittäviä markkinamahdollisuuksia suomalaisille yrityksille tällä sektorilla. Turvallisuuteen, kyberturvaan, energiansaantiin ja huoltovarmuuteen liittyvät investoinnit ovat kasvaneet nopeasti. Samalla eurooppalaiset rahoitus- ja tukimekanismit, kuten EU:n elpymisväline ja vihreän siirtymän investointituet, tarjoavat suomalaisille yrityksille uusia mahdollisuuksia kehittää teknologioita ja kasvattaa kansainvälistä kilpailukykyä.

Toisaalta maailmankaupan sirpaloituminen ja sääntelyn kiristyminen vaativat suomalaisyrityksiltä poliittisten riskien ymmärrystä, toimitusketjujen monipuolistamista sekä varautumista sääntelyn muutoksiin. Lisäksi strategiset kumppanuudet ja eurooppalaisten arvoketjujen rakentaminen korostuvat.

Uudistuvat arvoketjut avaavat kasvun paikkoja

- Yritykset siirtävät tuotantoa lähemmäs markkinoita ja vakaampia alueita
- Arvoketjujen resilienssi, vihreys ja jäljitettävyys ovat kilpailutekijöitä
- Aktiivinen teollisuuspolitiikka hyödyntää alueellista potentiaalia
- Euroopalla on mahdollisuus houkuttaa investointeja hajautettuun ja vastuulliseen tuotantoon useissa arvoketjuissa

Geotalouden ja -politiikan kehityskulut muovaavat kansainvälisen työnjaon perusteita, mikä vaikuttaa suoraan tuotannon sijoittumiseen. Arvoketjut ovat murroksessa, kun investointien sijaintiin vaikuttavat yhä enemmän kansainvälisen kaupan esteet sekä teollisuuspoliittiset toimenpiteet ja tuontiriippuvuuksien vähentäminen.

Yritykset arvostavat toimitusvarmuutta, sääntelyn ennakoitavuutta sekä poliittista vakautta. Tässä kontekstissa alueet, jotka kykenevät tarjoamaan turvallisen, toimintavarmen ja kestävästi liiketoimintaympäristön, muodostuvat erityisen houkutteleviksi investointien ja yritystoiminnan kannalta. Kansainväliset yritykset hajauttavat tuotantoaan, siirtävät sitä lähemmäs markkinoita ja etsivät stabiileja sijoittumiskohteita. Tässä pelissä myös erilaisilla valtiontuilla on keskeinen rooli. Niin USA:n IRA-lainsäädäntö kuin siihen vastauksena eurooppalainen valtiontukisääntöjen höllentyminen ovat luoneet epätervettä valtiontukikilpailua, johon Suomen on vaikea vastata. Kiinan vahva ja pitkäjänteinen teollisuus- ja teknologiapolitiikka on tuottanut kilpailukykyä ja uutta teknologiaosaamista, johon on syntynyt globaaleja riippuvuuksia ja joista paraikaa pyritään irti niin Euroopassa kuin USAssa. Arvoketjujen uudelleenjärjestyminen avaa kuitenkin mahdollisuuksia alueille, jotka kykenevät tarjoamaan osaamista, infraa ja pääsyn Euroopan markkinoille.

Myös Suomi hakee merkittävää hyötyä arvoketjujen uudelleenjärjestymisen avaamista mahdollisuuksista houkuttaa investointihankkeita Suomeen. Suomi on investoinut strategisesti erityisesti puhtaaseen energiaan, akkuarvoketjun kehittämiseen ja vetyhankkeisiin. Arvoketjuihin on myös kohdennettu valtiontukia ja valtion omistamilla erityistehtävayhtiöillä on keskeinen rooli investointien houkuttelussa ja rahoituksessa.



Teknologinen murros edellyttää rohkeaa panostamista osaamiseen ja skaalausrahoitukseen

- Digitaaliset alustat, tekoäly, kvanttiteknologiat ja muut murrosteknologiat muokkaavat toimialoja
- EU ja Suomi panostavat strategiseen teknologiaomavaraisuuteen, mutta eurooppalainen pääomamarkkina on alikehittynyt erityisesti skaalausrahoituksen osalta
- Osaajapula on keskeinen kasvun este, mikä korostaa koulutus- ja osaajien houkuttelutoimia
- Elinkeinopolitiikka tarvitsee ennakoivaa osaamistarpeiden analyysia

Teknologinen kehitys etenee massiivisten panostusten ansiosta nopeasti ja muuttaa useita toimialoja samanaikaisesti. Geopolitiikka ja teollisuuspoliittinen ajattelu läpileikkaavat vahvasti myös teknologiapolitiikkaa ja teknologiakilpajuoksuun osallistumista: globaali kilpailu on ajanut suuret valtiot panostamaan teknologiatekniikkaan ennen näkemättömällä volyymilla, jota vastaan on vaikea kilpailla. Euroopassa systemaattinen strategiseen teknologiaomavaraisuuteen panostaminen on niin ikään vahvassa kasvussa erityisesti kriittisten teknologioiden kuten tekoälyn, kvanttiteknologian ja puhtaan energian alueilla.

Teknologisen murroksen edistämiseksi tullaan elinkeinopolitiikassa lähelle korkeakoulu- ja innovaatiopolitiikkaa ja tehokkaimmat keinot edistää edelläkävijyyttä löytyvät TKI-toiminnan edistämisen työkalupakista. Korkeakoulukampukset pitävät edelleen ykköspaikkaa kaikkein tärkeimpinä uuden osaamisen ja teknologisten läpimurtojen kotina, vaikka rinnalla yritysten tekemät kehityspanostukset erityisesti datataloudessa ja tekoälyn kehityksessä ovat kasvaneet valtavaan kokoluokkaan.

Tutkimuksen, korkeakoulujen yritysten tekemän teknologiatekniikan päälle rakennetaan toimenpiteitä, jotka kiihdyttävät teknologioiden skaalausta ja käyttöönottoa. Strategiset investoinnit käyttöönottoon tehdään miljardiluokassa ja niiden vaikutus on kaikkein näkyvin syväteknologia-aloilla. Käyttöönottoa edistävällä infrastruktuurilla on suuri merkitys teknologioiden kypsymiselle ja niiden hyödyntämiseen liittyvän osaamisen edistämiseksi. Esimerkiksi testialustojen, pilottilinjojen ja darpa-tyyppisten haastekilpailujen rooli merkittävä ja osoittaa julkisen riskinjakamisen tärkeän roolin uusien teknologioiden kehittämisessä.

Syväteknologioiden skaalauttamisen suurimmat panostukset nähdään tällä hetkellä siruteollisuuden tuotantokapasiteetin kasvattamisessa, puhtaan energian läpimurroissa kuten vihreän vedyn skaalaushankkeissa, akkuarvoketjun investoinneissa sekä AI-mallien ja datakeskusinfra massiivisessa käyttöönotossa. Nämä hankkeet ovat pääosin kehitys + käyttöönotto -tyyppisiä ja hankkeet myös kytkeytyvät toisiinsa. Tekoälyn laajentuvasta käytöstä johtuva datakeskusten kysyntä vauhdittaa tällä hetkellä sekä siru- että puhtaan energian investointeja. Uuden tyyppiset rahoitusmallit ja julkinen tuki mahdollistavat monen miljardin hankkeet.

Skaalausrahoituksen saatavuuden niukkuus onkin tunnistettu pullonkaulaksi teknologioiden käyttöönotolle ja erityisesti teknologiayritysten kasvulle Euroopassa. Skaalausrahoitus on ratkaiseva edellytys sille, että teknologiset innovaatiot siirtyvät laboratorioista ja kokeiluista teolliseen mittakaavaan ja globaaleille markkinoille. Euroopassa rahoitusjärjestelmä on pitkään ollut pirstaleinen ja varovainen, mikä on johtanut siihen, että monet lupaavat yritykset hakevat



kasvunsa Yhdysvalloista, jossa syvät pääomamarkkinat, suuret venture capital- ja private equity -rahastot sekä institutionaalisten sijoittajien aktiivisuus mahdollistavat miljardiluokan panostukset nopeasti skaalautuviin ratkaisuihin. Euroopan on kyettävä vastaamaan tähän luomalla kunnianhimoisia rahoitusinstrumentteja ja vahvistamalla pääomien liikkuvuutta yli rajojen, jotta eurooppalaiset huippuyritykset eivät valu muualle.

Suomessa tähän haasteeseen on vastattu uudistamalla Tesin sijoitusstrategiaa. Sen tavoitteena on kuroa umpeen skaalausrahoituksen aukkoa tarjoamalla merkittävämpiä kasvupääomasijoituksia ja rakentamalla vahvempaa pääomasijoitusmarkkinaa, joka kykenee tukemaan kansainvälisen tason teknologiayrityksiä niiden kaikkein kriittisimmässä kehitysvaiheessa.

Teknologiakilpailuun liittyy saumattomasti kilpailu osajista. Globaalissa mittakaavassa teknologiayritykset kilpailevat yhä kiivaammin syväteknologian hallitsevista huippuosajista, ja tämä näkyy jo nyt Suomessakin erityisesti tekoälyn, kvanttiteknologian, energiaratkaisujen ja bioteknologian kaltaisilla aloilla. Kysyntä kasvaa nopeammin kuin koulutusjärjestelmä ja kotimainen työvoima voivat siihen vastata. Tämä tekee Suomesta haavoittuvan tilanteessa, jossa kansainväliset huippulaboratoriot ja teknologiajätit houkuttelevat osajia mittavilla palkkioilla, optiohjelmillä, tutkimusresursseilla ja -infrastruktuureilla. Tilannetta vaikeuttaa entisestään nykyisen hallituksen ajama työperäisen maahanmuuton tiukentuminen, joka heikentää Suomen kykyä houkutella ja pitää kiinni kansainvälisistä osajista. Jos Suomi haluaa olla uskottava toimija joillain valituilla aloilla globaalissa teknologiakilpailussa, sen on panostettava yhtä aikaa koulutuksen ja tutkimuksen vahvistamiseen, työmarkkinoiden joustavuuteen sekä kansainvälisten osajien houkutteluun. Ilman riittävää osaamispohjaa Suomessa kehitetyt teknologiat eivät skaalaudu.

Kansallisella tasolla tehdään paljon osaamisen ennakointia, mutta paikallisella tasolla osaamistarpeet konkretisoituvat ja niihin voidaan reagoida ketterästi. Kun koulutustoimijat, yritykset, korkeakoulut ja työllisyystoimijat yhdistävät näkemyksensä, voidaan tunnistaa kasvualojen kriittiset osaajatarpeet ja rakentaa niihin kohdennettuja ratkaisuja, kuten uusia koulutusohjelmia, tiiviimpää työelämäyhteistyötä ja kansainvälisten osajien houkuttelua. Ennakoiva paikallinen yhteistyö varmistaa, että teknologisiin investointeihin sidottu potentiaali realisoituu osajien kautta uusiksi työpaikoiksi ja vahvistaa alueen kilpailukykyä.

Vihreä siirtymä strategisen autonomian ja kilpailukyvyn ajurina

- Euroopan strategista autonomiaa vahvistetaan vihreän siirtymän avulla
- Suomen hiilineutraaliustavoite kytkeytyy EU:n omavaraisuuden ja resilienssin vahvistamiseen
- Teolliset vihreän siirtymän investoinnit vaativat mittavia tonttivarantoja ja tuovat esiin ristiriitoja maankäytössä ja luonnon monimuotoisuudessa
- Yritysten kyky hyödyntää sääntelyn avaamia markkinoita ja rakentaa globaaleja arvoverkostoja ratkaisee



Energiaomavaraisuus, raaka-aineiden saatavuus ja resurssiviisaus ovat nousseet keskeisiksi kysymyksiksi Euroopan unionin strategisen autonomian ja suvereniteetin vahvistamisessa. Vihreä siirtymä toimii paitsi ilmastotavoitteiden välineenä myös geopolittisena ratkaisuna, jolla vähennetään riippuvuutta fossiilisia polttoaineita vievistä maista ja haavoittuvuutta globaaleille toimitusketjuille. Suomelle tämä kehitys tarjoaa mahdollisuuden kytkeä kunnianhimoinen vähähiilisyystavoite olla hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä, laajempaan eurooppalaiseen strategiaan. Samalla se vaikuttaa suoraan maankäyttöön, energiapolitiikkaan ja teollisuuden sijoittumispäätöksiin.

Teolliset vihreän siirtymän investoinnit, kuten akkutehtaat, vetylaitokset ja uusiutuvan energian tuotantokapasiteetti vaativat usein huomattavia maa-alueita, joiden kokoluokka liikkuu sadoissa hehtaareissa. Tämä asettaa uusia vaatimuksia maankäytön suunnittelulle ja edellyttää kunnianhimoista otetta kaavoituksessa, infrastruktuurin rakentamisessa ja alueiden kehittämisessä. Kilpailu suurista teollisuusinvestoinneista käy kuumana Euroopassa, ja ne alueet, jotka pystyvät tarjoamaan yhdellä kertaa energiaa, logistiikkaratkaisuja ja raaka-aineita, nousevat investointien kärkikohteiksi.

Vihreän siirtymän investoinnit tuovat väistämättä mukanaan myös ristiriitoja maankäyttökysymyksissä. Liikenteen sähköistyminen ja vähäpäästöinen liikenne edellyttävät akkuratkaisuja, jotka edellyttävät osaltaan kaivosinvestointeja myös Euroopassa, mikäli arvoketjusta halutaan aidosti eurooppalainen. Kaivokset sijaitsevat usein alueilla, joilla on herkkiä luontotyyppejä ja lähellä vesistöjä. Syntyvä jännite taloudellisen kehityksen, ilmastotavoitteiden ja luonnon monimuotoisuuden välillä haastaa päätöksentekijät löytämään ratkaisuja, jotka turvaavat sekä kestävä kasvun että ympäristöarvot. Ilman kykyä hallita tätä tasapainoa Suomi ja Eurooppa voivat menettää strategisen autonomian kriittisissä arvoketjuissa, kilpailukykyänsä että luonnonvaraisen ympäristönsä elinvoiman.

Edullisen ja puhtaan energian saatavuus on nousemassa yhdeksi ratkaisevimmista kilpailutekijöistä. Euroopan energiakriisi on osoittanut, että energian hinta vaikuttaa suoraan investointien sijaintiin: ne alueet, joilla on vakaa, vähäpäästöinen ja kustannuksiltaan kilpailukykyinen energiantuotanto, houkuttelevat investointeja. Tämä korostaa alueellisten vahvuustekijöiden merkitystä. Suomessa esimerkiksi vahva logistiikkainfrastruktuuri, metsäteollisuuden sivuvirrat ja mineraalivarannot muodostavat perustan, jonka varaan vihreän siirtymän ratkaisuja voidaan rakentaa.

Yritysten rooli vihreässä siirtymässä on ratkaiseva. Kansainvälinen ilmastopolitiikka ja EU:n sisäinen sääntely, kuten Fit for 55 -paketti ja kriittisten raaka-aineiden asetus, muovaavat markkinoita, mutta niiden todellinen vaikutus riippuu yritysten kyvystä tarttua avautuviin mahdollisuuksiin. Edelläkävijyyden saavuttaminen edellyttää globaalin tasan toimijuutta yrityksille: kykyä rakentaa arvoverkostoja, varmistaa riittävät osaamiset ja hyödyntää uutta kysyntää esimerkiksi vetyteknologiassa ja kiertotalouden ratkaisuisa.

PERINTEISELLÄ ELINKEINOPOLITIIKALLA ON EDELLEEN ROOLINSA KUNNISSA

Vaikka kuntien uudessa elinkeinopolitiikassa korostuvat strategiset valinnat ja resurssien keskittäminen , myös horisontaalisella politiikalla on edelleen paikkansa erityisesti aloilla, joilla yleinen toimintaympäristön vahvistaminen tuottaa tuloksia.



Toimintaympäristön muutosten vaikutus kuntien elinkeinopolitiikkaan

Toimintaympäristö on siirtynyt aikakauteen, jossa geotalouden jännitteet, teknologinen murros, vihreä siirtymä ja kilpailu osaajista määrittävät alueiden mahdollisuuksia. Kilpailu investoinneista ja asemasta uudelleenjärjestyvissä arvoketjuissa kiihtyy, ja se muuttaa vääjäämättä myös kaupunkien ja alueiden elinkeinopolitiikan luonnetta.

Elinkeinopolitiikka on siirtymässä horisontaalisesta lähestymistavasta teollisuuspolitiikkavetoiseen malliin, jossa korostuvat strategiset valinnat, resurssien keskittäminen ja aktiivinen julkisen vallan rooli. Horisontaalisella politiikalla on edelleen paikkansa erityisesti aloilla, joilla markkinapuutteet ovat vähäisiä ja yleinen toimintaympäristön vahvistaminen tuottaa tuloksia. Kaupunkien on tämän lisäksi tunnistettava omat vahvuutensa, rakennettava niille kirkas profiili ja kytkeydyttävä kansallisiin ja eurooppalaisiin tavoitteisiin.

Teknologinen ja osaamiskilpailu muovaavat alueiden profiilia

Teknologinen murros ja kiihtyvä kilpailu syväteknologian hallitsevista osaajista vaikuttavat suoraan alueiden vetovoimaan ja elinvoimaan. Kaupunkien rooli on varmistaa, että paikalliset korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja yritykset muodostavat riittävän vahvan osaamiskosysteemin houkutellessaan sekä investointeja että kansainvälisiä osaajia. Työperäisen maahanmuuton rooli korostuu osana vetovoiman TKI-kyvykkyyksien rakentamista. Alueiden elinkeinopolitiikan tehtävä on varmistaa jatkuvan oppimisen ja osaamisen uudistumisen edellytykset sekä rakentaa kumppanuuksia, jotka sitouttavat osaajat pitkäjänteisesti.

Vihreä siirtymä ja strateginen autonomia ohjaavat teollisia investointeja

Energiaomavaraisuus, raaka-aineiden saatavuus ja resurssiviisaus ovat nousseet keskeisiksi eurooppalaisen strategisen autonomian kysymyksiksi. Vihreä siirtymä on samalla sekä ilmastopolitiikan että geopolitiittisen resilienssin väline: fossiiliriippuvuudesta irtautuminen vähentää haavoittuvuutta ja avaa uusia kasvumahdollisuuksia. Suomi on asettanut kunnianhimoisen tavoitteen olla hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä, mikä vaikuttaa suoraan maankäyttöön, energiapolitiikkaan ja teollisuuden sijoittumispäätöksiin.

Teolliset vihreän siirtymän investoinnit edellyttävät suuria tonttivarantoja, mittavaa infrastruktuuria ja sujuvaa kaavoitusta. Tämä luo kunnille ja kaupungeille uusia haasteita maankäytön suunnittelussa, mutta samalla mittavia mahdollisuuksia investointien edistämisen näkökulmasta. Tasapainon löytäminen taloudellisen kehityksen, ilmastotavoitteiden ja luonnon monimuotoisuuden välillä on yksi kuntapäätäjien pöydälle tulevista haasteista.

Uusi elinkeinopolitiikan toimintatapa

Toimintaympäristön muutos pakottaa kaupungit uudistamaan elinkeinopolitiikkaansa entistä strategisemmaksi, ennakoivammaksi ja kumppanuuksiin perustuvaksi. Elinkeinopolitiikka ei ole yksittäinen toimenpidekokonaisuus, vaan koko kaupungin strateginen kyvykkyys vastata muutokseen ja samalla hyötyä siitä. Tämä tarkoittaa käytännössä aktiivista roolia investointien houkuttelemisessa, osaajien ja yritysten sitouttamisessa sekä infrastruktuurin ja maankäytön suunnittelussa tavalla, joka tukee teollisuuden uudistuvia tarpeita ja lisää alueen kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.



Lahden elinkeinopolitiikan ja elinkeinotoiminnan nykytila

Elinkeinopolitiikan päätöksenteon ja toimeenpanon rakenteet

Lahden kaupunginvaltuusto asettaa kaupungin yleiset poliittiset tavoitteet hyväksymällä kaupunkistrategian, joka ohjaa koko kaupungin toimintaa. Lisäksi kaupunginvaltuusto hyväksyy pidemmän tähtäimen taloussuunnitelman sekä vuosittaisen talousarvion, joka sisältää palvelualueille ja taseyksiköille toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä niiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot.

Kaupunginhallituksen tehtävänä on valmistella kaupungin strategiset linjaukset, mukaan lukien elinkeinopolitiikka, sekä seurata ja tukea kaupunginvaltuuston päättämän strategian toteutumista. Lisäksi kaupunginhallitus sekä tietyistä toiminnoista vastaavat lautakunnat hyväksyvät omalta osaltaan talousarvioon perustuvat käyttösuunnitelmat.

Kaupunginjohtaja sekä eri palvelualueista vastaavat johtajat toimeenpanevat strategiaa ja tehtyjä päätöksiä, elinkeinopolitiikan kuulussa elinvoimapalvelujen palvelualueeseen ja näin elinvoimajohtajan vastuulle.

Elinvoiman palvelualue on yksi kaupungin kolmesta palvelualueesta kaupunkiympäristön ja sivistyksen palvelualueiden ohella. Elinvoiman palvelualueen tehtävänä on edistää ja kehittää Lahden elinvoimaa, pito- ja vetovoimaa, elävää kaupunkikulttuuria, korkeaa osaamista sekä kestävää kasvua. Elinvoiman palvelualue vastaa elinkeino- ja ympäristökehityspalveluista, työllisyydestä ja maahanmuutosta, toisen asteen koulutuksesta, korkeakoulujen yhteistyöstä ja innovaatiopolitiikasta, tapahtumista, kulttuurista ja liikunnasta Lahdessa.

Elinvoiman palvelualueen toimielimet ovat kaupunginhallitus ja sen rinnalla toimiva elinvoima- ja hyvinvointilautakunta. Kaupunginhallitus vastaa kaupungin elinkeinopolitiikan ja korkeakoulupolitiikan valmistelusta ja seurata sen toteutumista, kun taas elinvoima- ja hyvinvointilautakunta vastaa elinkeinopalveluista ja kansainvälisestä toiminnasta. Näiden toimielinten kautta poliittinen johto määrittelee strategiset elinkeinopoliittiset tavoitteet ja varmistaa, että ne ohjaavat kaupungin toimintaa.

Kaupungin elinkeinopolitiikan yleiset linjaukset tehdään kaupunginvaltuuston hyväksymässä kaupunkistrategiassa, jota toteutetaan käytännössä erilaisten kärkihankkeiden ja vuosittaisessa talousarviossa asetettujen tavoitteiden kautta. Kaupunkistrategian lisäksi kaupungilla voi olla muita elinkeinopolitiikan suuntaa ja toteutusta määrittäviä strategioita, kuten yhdessä naapurikuntien kanssa tehty Lahden kaupunkiseudun kilpailukykystrategia. Tällainen on myös keväällä 2025 Lahden kaupunginvaltuustossa edustettuina olevien puolueiden yhteinen valtuustosopimus, joka on kaupunginvaltuuston poliittinen tahdonilmaisu kaupungin suunnasta ja strategisista päämääristä.



Poliittisen johdon hyväksymät elinkeinopoliittiset tavoitteet jalkautuvat kaupungin organisaatioon ja konserniin tulohajauksen ja omistajaohjauksen kautta. Elinvoiman palvelualue on vastuussa strategian toimeenpanosta elinkeinopolitiikan osalta. Strategiset tavoitteet välittyvät palvelualueen tulossopimuksiin ja edelleen sen alaisten vastuualuiden (kasvupalvelut, työllisyyspalvelut, kaupunkikulttuuripalvelut) tavoitteisiin. Kaupunkikonsernin osalta tavoitteiden jalkautumisesta huolehditaan konserniohjauksella: kaupunginvaltuuston hyväksymä konserniohje edellyttää, että tytäryhteisöt toimivat kaupunkistrategian mukaisesti.

Kaupunginhallitus hoitaa konserniohjeen mukaiset konserniohjaukseen ja valvontaan liittyvät tehtävät sekä päättää yhteisöjen ja säätiöiden valvontavastuun jakamisesta kaupunginjohtajalle, palvelualuejohtajille ja erikseen päättämälleen muulle viranhaltijalle. Kaupunginjohtaja, palvelualuejohtajat sekä muut viranhaltijat valvovat siis valvontavastuulleen kuuluvien yhteisöjen ja säätiöiden toimintaa, tekevät kaupunginhallitukselle niitä koskevia tarpeelliseksi katsomiaan esityksiä sekä kaupunginhallituksen mahdollisen päätöksen mukaan tekevät myös yhteisöjen ja säätiöiden omistajaohjausta koskevia operatiivisia päätöksiä.

Lahden elinkeinotoiminnan lyhyt tilannekuva

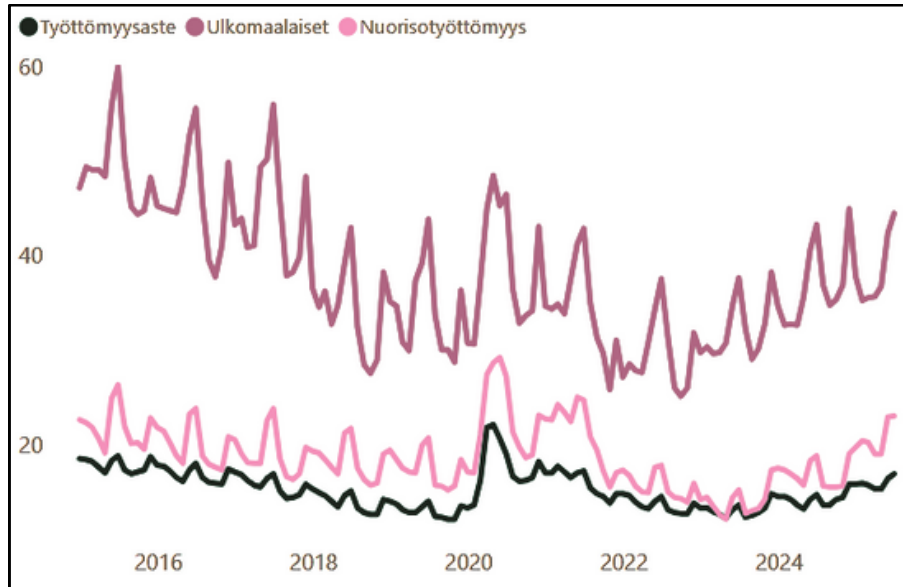
Lahden elinkeinotoiminnan nykytilaa ja elinkeinopolitiikan vaikuttavuutta voidaan arvioida erilaisten tilastollisten mittareiden avulla. Ne antavat kokonaiskuvan siitä, miten kaupungin työmarkkinat toimivat, millainen dynamiikka vallitsee yritystoiminnassa ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa sekä missä määrin alue onnistuu houkuttelemaan investointeja. Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti Lahden elinkeinotoiminnan tilaa kolmen keskeisen ulottuvuuden kautta:

- Työllisyys, työttömyys ja työpaikkojen määrä
- Yritysten määrä, kasvupaluutus ja T&K-toiminta
- Investoinnit

Näiden mittareiden pohjalta voidaan muodostaa yleiskuvaa Lahden taloudellisesta elinvoimasta ja arvioida, missä määrin kaupungin elinkeinopolitiikka edistää alueen yritysten ja sitä kautta talouden kasvua. Koska toimenpiteet vaikuttavat elinkeinotoimintaan ja sitä kautta talouteen pidemmällä aikavälillä, kertovat nämäkin mittarit ennen kaikkea pidemmän aikavälin politiikan vaikuttavuudesta, ei niinkään yksittäisten tai viimeaikaisten toimien suorista vaikutuksista. Lisäksi on huomioitava, että osa tilastoista koskee koko Päijät-Hämeen maakuntaa, ei pelkästään Lahtea.

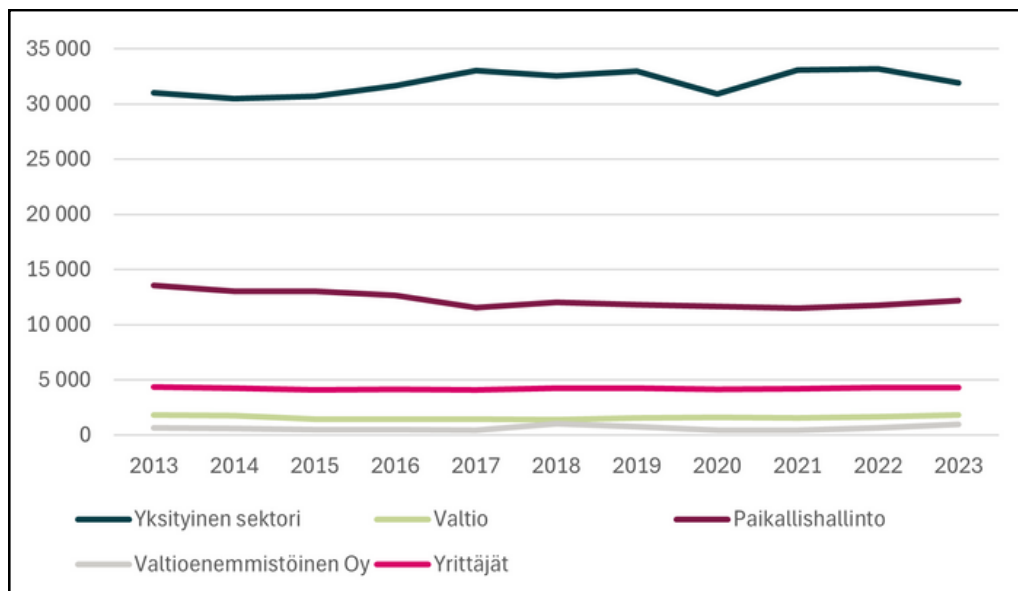
Työllisyys, työttömyys ja työpaikkojen määrä

Lahden seudun työllisyystilanne on ollut pitkään huono. Työttömien osuus työvoimasta (eli työttömyysprosentti) on ollut Lahdessa pitkään huonoin Suomen suurista kaupungeista. Vuoden 2025 heinäkuussa Lahden yleinen työttömyysaste oli 17,0 %, ulkomaalaisten työttömyysaste 44,5 % ja nuorisotyöttömyysaste 23,1 %. Taloudellinen huoltosuhde Lahdessa on vuosina 2013-2023 vaihdellut noin 150 - 160 välillä, kun koko maan keskiarvo on vaihdellut noin 130 - 140 välillä.

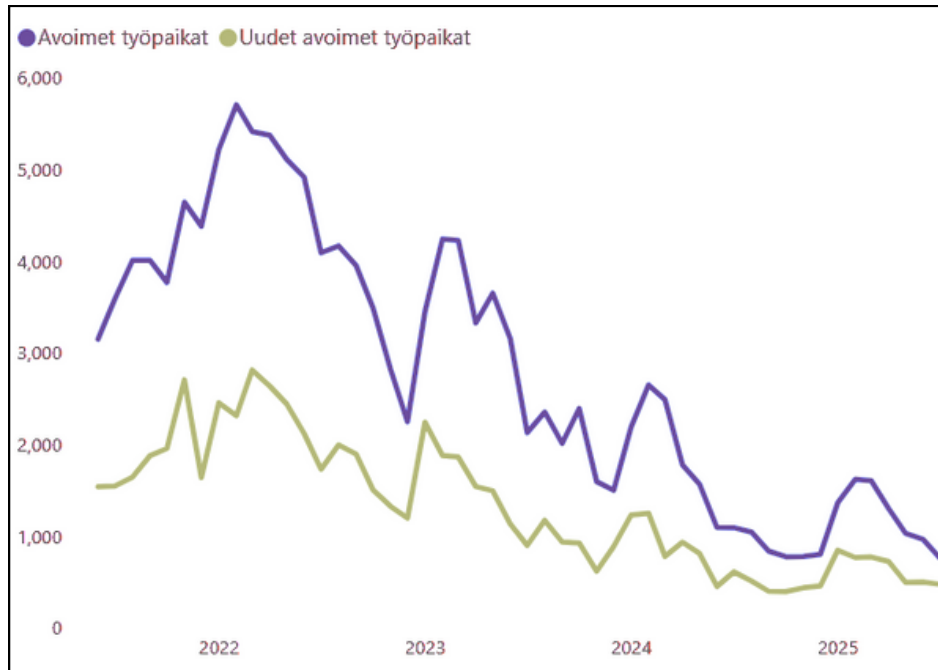


Kuva 1. Työttömyysasteen kehittyminen Lahdessa 01/2015 - 07/2025, lähde: Lahden kaupunki.

Elinkeinopolitiikan vaikuttavuudesta kertoo paljon yksityisen sektorin työpaikkojen määrän kehitys. Tilastokeskuksen alueella työssäkäyviä kartoittavan tilaston mukaan yksityisen sektorin työpaikkojen määrä Lahdessa on vuosien 2013-2023 välillä pysynyt noin 31.000 - 33.000 tuntumassa, minkä lisäksi kaupungissa on noin 4.000 yrittäjää. Avoimien työpaikkojen määrä on ollut viime vuosina laskussa, mikä kertoo taloudellisen tilanteen huonontumisesta.



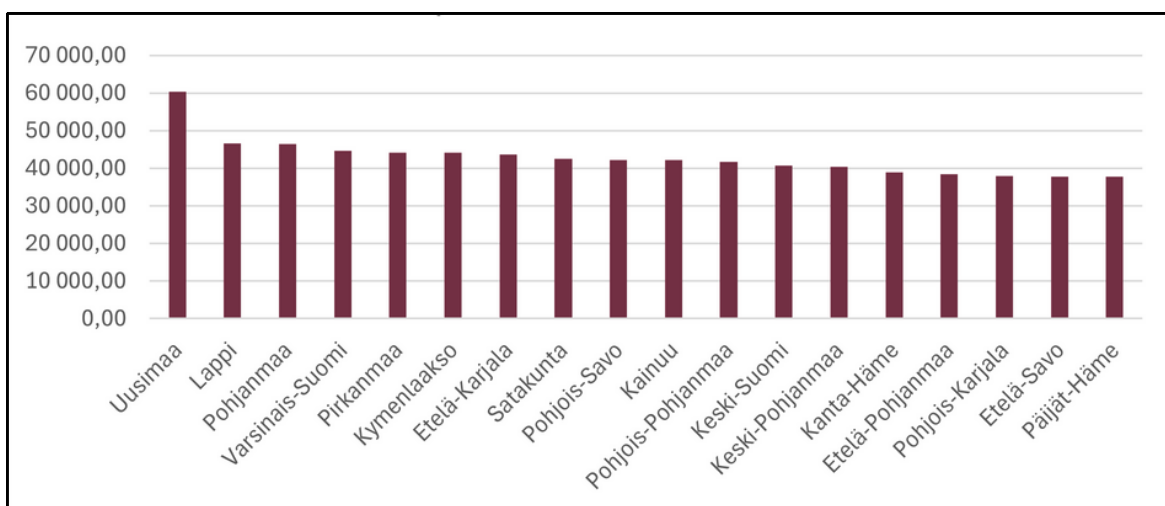
Kuva 2. Lahdessa työssäkäyvät työnantajasektorin mukaan 2013-2023. lähde: Lahden kaupunki.



Kuva 3. Avoimet työpaikat Lahdessa 06/2021 - 07/2025, lähde: Lahden kaupunki.

Yritysten määrä, kasvuhaluukkuus ja T&K-toiminta

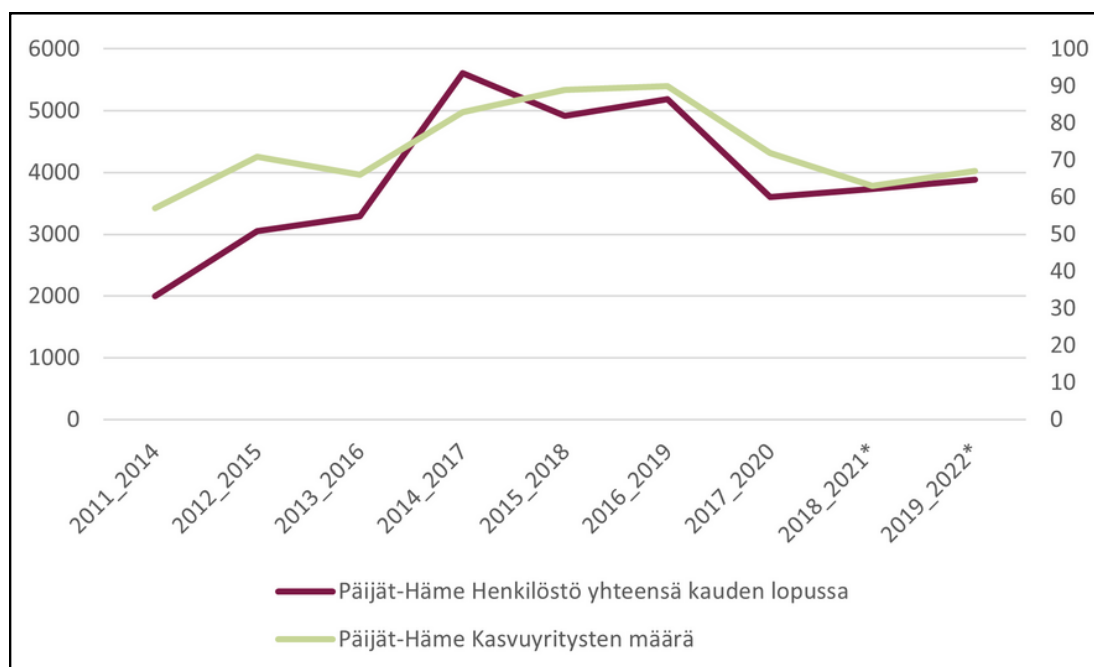
Uusia yrityksiä perustetaan Lahdessa enemmän kuin yrityksiä kirjataan lopettaneeksi, joten Lahden yrityskanta kasvaa vuosi vuodelta. Koska toimintansa käytännössä lopettaneita yrityksiä ei kuitenkaan useinkaan poisteta rekistereistä, eivät tilastot välttämättä kerro olennaista yrittäjyyden lisääntymisestä. Maakunnan bruttokansantuote per asukas kuvaa ennen kaikkea alueen taloudellista volyymia, mutta koska suurin osa BKT:stä syntyy yrityksissä, se antaa myös viitteitä yritystoiminnan laajuudesta. Päijät-Häme sijoittui vuonna 2022 tässä maakunnista viimeiseksi.



Kuva 4. Bruttokansantuote per asukas Suomen maakunnissa vuonna 2022, lähde: Tilastokeskus.

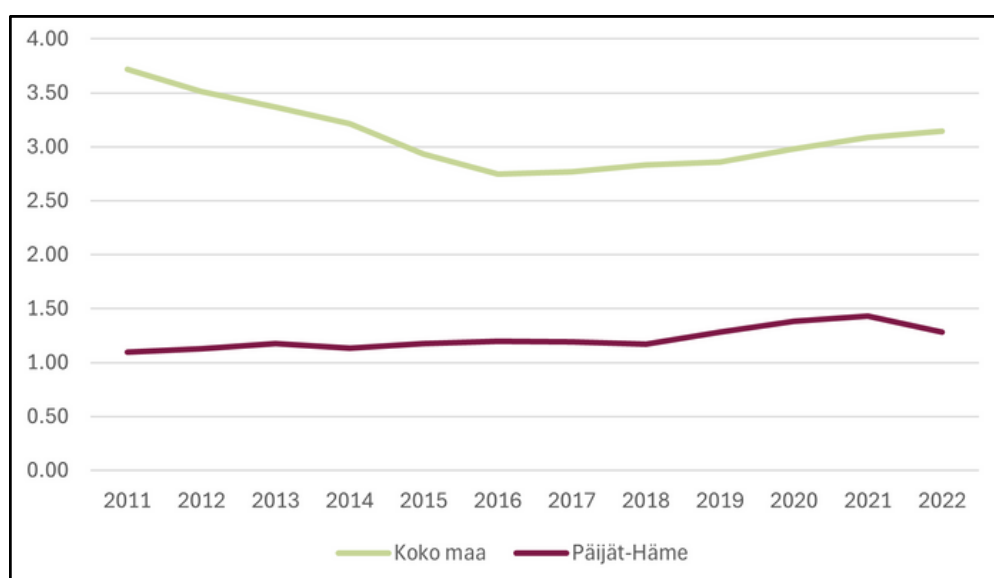


Kasvuyritysten määrä ja työllistävyys on laskenut viime vuosina maakunnassa selkeästi. Tosin sama ilmiö on havaittavissa koko Suomessa. Kasvuyritysten määrä ja näiden työllistämä henkilöstön määrä on laskenut huippuvuosista 2015–2019. Kesäkuussa 2024 tehdyn Lahden startup-selvityksen mukaan alueella toimii n. 50 startup-yritystä, joista puolella ei ollut käytännössä ollenkaan liikevaihtoa ja vain 25 %:lla yli 50 000 euroa.

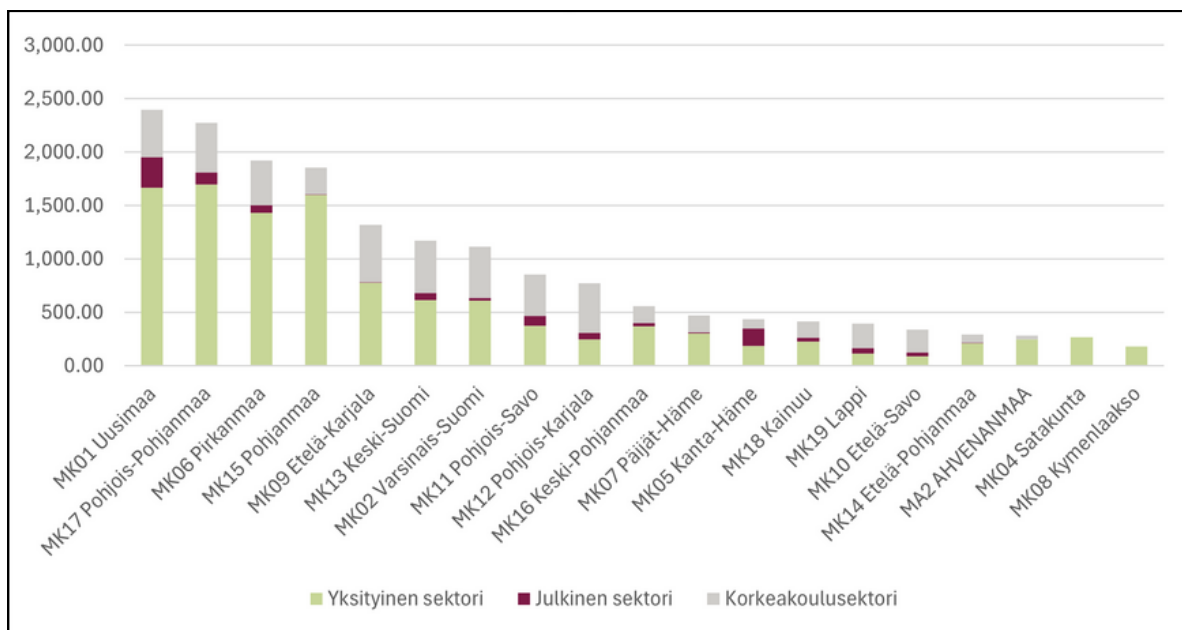


Kuva 5. Kasvuyritysten määrä ja työllistävyys Päijät-Hämeessä (kolmivuotinen tarkastelujakso), tilastolähde: Tilastokeskus, TEM.

Myös tutkimus- ja kehittämistoiminnan suhteen maakunta on heikossa lähtötilanteessa. Päijät-Hämeen T&K-menojen osuus alueen BKT:sta on reilusti maan keskiarvoa huonompi ja T&K-menot per asukas jää reilusti parhaista maakunnista. Maakunnan korkeakoulusektori on viime vuosina lisännyt T&K-menojaan, kun sen sijaan yrityssektorin T&K-menot ovat jopa pienentyneet viime vuosina.



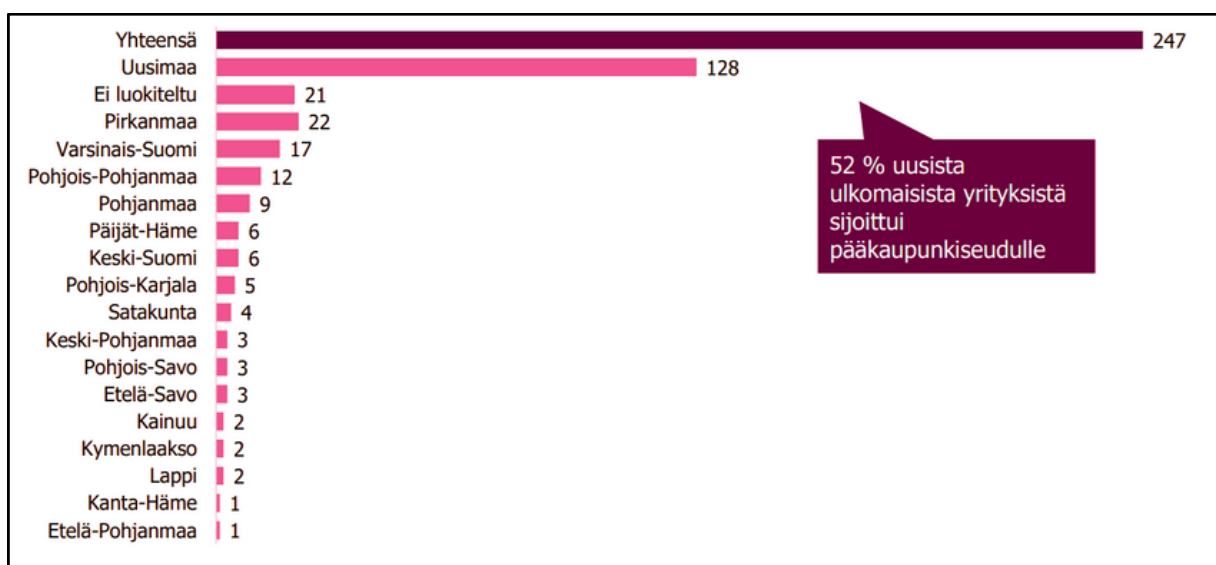
Kuva 6. T&K-menojen osuus alueen BKT:sta Päijät-Hämeessä ja koko Suomessa 2021-2022, lähde: Tilastokeskus.



Kuva 7. T&K-menot asukasta kohden vuonna 2023 Suomen maakunnissa, lähde: Tilastokeskus.

Investoinnit

Ulkomailta Suomeen tehtyjen suorien sijoitusten arvo oli Invest in Finlandin mukaan vuosina 2018-2022 vuositasolla yli 70 mrd. euroa. Vaikka vain 1% yrityksistä Suomessa on ulkomaalaisomisteisia, ne muodostavat 23 % kaikkien yritysten liikevaihdosta, niissä on 16% työvoimasta ja 27% T&K:sta. Päijät-Hämeen osuus uusista ulkomaisten yritysten yrityskauppa- ja greenfield-investoinneista Suomeen vuonna 2023 oli vain 2,5%. Verrattuna Päijät-Hämeen osuuteen koko Suomen bruttokansantuotteesta, joka oli vuonna 2022 2,9 % prosenttia, potentiaalia kasvuun näyttäisi olevan.



Kuva 8. Uudet ulkomaiset yritykset Suomessa 2023, lähde: Business Finland, Invest in Finland.



Yhteenveto

Tässä käsiteltyjen keskeisten elinkeinotoimintaa kuvaavien tilastollisten mittarien valossa Lahden ja Päijät-Hämeen tilanne on monilta osin vaikea: työttömyystilanne on huono, alueen taloudellinen toiminta ja TKI-toiminta verrattain vähäistä, eikä alue ole pystynyt houkuttelemaan merkittävästi ulkomaisia investointeja. Noin 10 vuoden tarkastelujaksolla voidaan havaita, että tietyissä luvuissa, kuten yksityisen sektorin työpaikkojen määrässä, kasvuyritysten määrässä ja alueen T&K-menojen määrässä on aiempina vuosina nähty kasvua, mutta aivan viime vuosina myös laskua. Merkittävää kasvua ei kokonaisuudessaan siis ole tapahtunut näillä mittareilla tarkastellen.

Elinkeinopolitiikan toteutuksen keinot

Tämän selvityksen tavoitteena on arvioida, kuinka hyvin Lahden kaupunkikonsernin elinvoimatoimijat tukevat kaupungin elinkeinopolitiikan ja kasvun tavoitteita. Seuraavassa tarkastelun kohteena ovat elinkeinopolitiikan toteutuksen keinot, joiden katsottiin lähtökohtaisesti olevan keskeisiä kestäväen ja kiihtyvän kasvun tukemisessa: invest in -toiminta, kärkiekosysteemien kehittäminen, kehitysrahoituksen hyödyntäminen, yritysten TKI-toiminta ja korkeakouluyhteistyö, yritysten perustamis-, kehittämis- ja kasvupalvelut, yritysten kansainvälistymisen tukeminen sekä osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen.

Elinkeinopolitiikan toteutuksen keinoja arvioidaan suhteessa siihen, saavuttaako prosessi kokonaisuudessaan Lahden kaupungin elinkeinopoliittisia asettamia päämääriä ja tavoitteena olevaa kestävää kasvua. Ensin kuvataan kuhunkin keinoon liittyvät kaupungin asettamat tavoitteet. Sen jälkeen arvioidaan, ovatko toimet tuottaneet odotettuja tuloksia (tuloksellisuus huomioiden myös hitaasti rakentuvat vaikutukset), miten hyvin eri toimijoiden eri toimet tukevat toisiaan (koherenssi) sekä ovatko toimijat keskittyneet oikeanlaiseen toimintaan (relevanssi).

Arviointi perustuu kesä-syyskuussa tehtyihin haastatteluihin sekä aineistoanalyysiin. Haastattelimme yhteensä 26 avainhenkilöä Lahden kaupunkikonsernista, verrokkialueilta sekä alueellisista ja kansallisista toimijoista, analysoimme Lahden elinkeinopolitiikan tavoitetilaa ja toteutusta kuvaavia dokumentteja sekä arvioimme kuinka hyvin elinkeinopolitiikan toteutuksen keinot tukevat kasvuhakuista elinkeinopolitiikkaa.

Invest in -toiminta

Tavoitteenasetanta kunnossa: invest in -palveluista maan parhaita

Invest in -toiminta eli uusien yritysten sijoittumisen houkuttelu Lahden seudulle on kaupungin keskeinen elinkeinopoliittinen ja myös Lahden kaupungin talouteen suoraan vaikuttava tavoite.

Edellisellä valtuustokaudella asetetussa talouden tasapaino-ohjelmassa vuosille 2025-2027 verotulojen kasvutavoitteeksi asetettiin 15,9 milj. euroa, josta elinvoimatoimenpiteille asetettu ja yritysten sijoittumispäätöksiä edellyttävä tavoite on 5,0 milj. euroa uusia verotuloja kolmen vuoden aikana. Tehdyn kaupunkistrategian mukaan uusia yrityksiä houkutellaan alueelle ketterällä ja monipuolisella kaavoituksella, lupapalveluja sujuvoittamalla sekä seudullisella



yhteistyöllä. Mitattavaksi tavoitteeksi strategiassa asetettiin, yleisemmän yritysten ja työpaikkojen määrän kasvun lisäksi, että yritysten investoinnit lisääntyvät Lahden alueella. Vuoden 2025 talousarviossa tarkennettiin yritystonttitarjontaan liittyviä tavoitteita siten, että tavoitteeksi asetettiin elinkeinoelämän alueiden asemakaavoitetun kokonaispinta-alan kasvuksi minimissään 10 ha sekä Nastola-Uusikylä radanvarren yritysalueen ja Jokimaan yritysalueen edistäminen selvityksin ja kaavoituksin.

Uutta valtuustokautta pohjustavassa valtuustosopimuksessa korostetaan, että yrityksiä ja työpaikkoja houkutellaan tonttitarjonnan lisäksi korkeakoulujen toimintaan tukeutuen sekä koulutus-, innovaatio- ja kasvupalveluiden tarjonnalla. Tahtotilana on tavoitella erityisesti vihreän siirtymän investointeja, osaamista ja työpaikkoja. Lisäksi asetetaan kunnianhimoinen tavoite kehittää invest-in-palveluista maan parhaita ja lupapalveluista yhden luukun periaatteella toimivia.

Tuloksellisuus: isoja sijoittumisia, mutta tonttivaranto on loppumassa

Invest in -toimintaan on haastatteluiden mukaan panostettu viime vuosina aiempaa enemmän ja myös tuloksia on syntynyt. LADEC raportoi, että sen myötävaikutuksella seudulle on saatu vuosina 2019-2023 keskimäärin kymmenen uutta yritystä vuosittain, ja näiden myötä alueelle on saatu noin 100 uutta työpaikka vuositason tasolla, mikä tekee yli 500 uutta työpaikkaa viiden vuoden aikana. Vaikka sijoittuvien yritysten määrä ei olekaan kasvanut suuresti, on sijoittuvien yritysten tuomien työpaikkojen määrä ollut lievässä kasvussa tarkasteluajanjaksolla.

Lahti on vuoden 2025 aikana uutisoinut myös kahdesta merkittävästä investointipäätöksestä: Fazerin 400 milj. euron suklaatehdasinvestoinnista, jonka on arvioitu tuovan Lahteen merkittävästi uusia työpaikkoja sekä kaupungille vuosittain noin 2 milj. euron verotulot sekä aasialaisen DayOne-yhtiön päätöksestä rakentaa Lahteen jopa 1,2 mrd:n euron datakeskus, jonka työpaikka- tai verotulovaikutuksia ei ole vielä arvioitu. On kuitenkin selvää, että näiden investointien toteutuessa Lahti on ottanut merkittäviä askeleita kohti asettamia tavoitteita verotulojen lisäämisestä.

Vihreiden investointien houkuttelussa Lahti on myös saanut tuloksia aikaan. Haastatteluista selvisi, että Lahden seudun ympäristöalan osaaminen on ollut merkittävä tekijä useissa yritysten sijoittumispäätöksissä edellisten vuosien aikana. Kaupungin ympäristöprofiililla on rooli myös Fazerin ja DayOnen investoinneissa.

Kaavoituksen, tonttitarjonnan sekä lupapalveluiden sujuvuuden suhteen Lahden kaupungin toiminta ei kuitenkaan täyttä kaikkia tavoitteita. Vaikka Lahti on pystynyt tarjoamaan tontteja mm. Fazerin ja DayOnen investoinneille, on kaupungin tonttitarjonta rajallista, sillä sen on arvioitu riittävän vain parin vuoden tarpeisiin. Haastatteluissa todettiin, että sijoittumisesta kiinnostuneille yrityksille ei ole aina pystytty tarjoamaan sopivia tontteja. Erityisesti vihreän siirtymän kannalta oleellisia teollisuustontteja on Lahdessa rajallisesti ja seutuyhteistyössä raportoitiin olevan haasteita yhteisen tonttitarjooman ja ratkaisujen aikaansaamiseksi. Samoin haastatteluissa raportoitiin haasteita kaupungin lupapalvelujen ratkaisuhallukkuudessa sekä toiminnan nopeudessa.



Koherenssi: koordinaatiossa puutteita ja roolit epäselviä

Lahden kaupunkikonsernissa invest in -toimintaan osallistuu laajasti monia eri tahoja:

Kaupungin elinvoiman palvelualue on invest in -toiminnan keskeinen pelinrakentaja, jonka roolina on erityisesti toiminnan kehittäminen ja koordinoiminen. Lisäksi elinvoiman palvelualue osallistuu erityisesti isompien sijoittumiskeissien prosessointiin tarjoamalla arvovaltapalveluita ja johtamalla kaupunginjohtajan tuella mm. maankäyttöön, liikenneratkaisuihin, työvoiman saatavuuteen ja rahoitusjärjestelyihin liittyviä neuvotteluita.

Lahden kaupunkiympäristön palvelualue vastaa mm. tonttivarannon hallinnasta, kaavoituksesta, sekä rakennus- ja ympäristöluvista. Kaupunkiympäristön palvelualue voi hoitaa yrityksen sijoittumiskeissin hyvinkin itsenäisesti, mikäli yrityksen tarpeet rajoittuvat valmiin tontin hankintaan ja lupa-asioihin.

LADECilla on keskeinen rooli invest in -toiminnan alkuvaiheen markkinoinnissa ja asiakashankinnassa, tavoitteena houkutella yrityksiä kiinnostumaan Lahden seudulle sijoittumisesta. Koko maakunnan laajuista markkinointia tehdään Lahti Business Region -brändin alla ja proaktiivinen myynti tapahtuu erityisesti yritysekosysteemien toiminnan kautta. LADEC tarjoaa yrityksille myös tietoa rahoituksesta, alueen yrityksistä ja tonttitarjonnasta koko maakunnan alueella.

Spatium Toimitilat Oy on kaupungin omistama kiinteistöyhtiö, joka osallistuu invest-in-toimintaan erityisesti toimitilaratkaisujen kautta. Yhtiö toimii rakentajana, vuokranantajana ja tilojen kehittäjänä. Sijoittuvat yritykset voivat olla suoraan yhteydessä Spatiumiin, mikäli keskeinen tarve on oikeanlaisen toimitilan löytäminen.

Kaupunkikonsernissa invest in -toimintaan osallistuvat ajoittain myös Visit Lahti, Lahti Energia sekä Lahti Aqua. Visit Lahti markkinoi Lahtea matkailukohteena ja on keskeinen toimija matkailuinvestoinneissa, kuten hotelli- tai majoituspalveluhankkeissa. Lahti Energia ja Lahti Aqua tuottavat energia- ja vesiratkaisuja ja voivat joskus olla sijoittumisliidien lähde.

Päijät-Hämeen liitto toimii maakunnallisella tasolla ja osallistuu erityisesti suuriin hankkeisiin, joissa on laajempi aluerakenteellinen merkitys tai aluekaavallinen ulottuvuus. Se toimii myös alueen edunvalvojana ja voi osaltaan tuottaa sijoittumisliidejä.

Alueen korkeakoulut, erityisesti LAB ja LUT, eivät ole invest in -toimijoita sinänsä, mutta niillä on suuri merkitys alueen vetovoiman näkökulmasta, sillä ne osallistuvat ekosysteemien kehittämiseen ja myös sijoittumisasiakkaiden tapaamisiin erityisesti isompien TKI-painotteisten yritysten tapauksessa. Osaamisen saatavuuden kannalta LABin ja LUTin rooli on strateginen.

Haastatteluiden perusteella kaupunkikonsernin toimijoilla ja tärkeimmillä yhteistyökumppaneilla on periaatteessa yhteinen ymmärrys invest in -toiminnan tärkeydestä, mutta toiminnan koherenssissa raportoitiin haasteita.

Roolit, vastuut ja rajapinnat erityisesti LADECin, kaupunkiympäristön palvelualueen ja elinvoiman palvelualueen osalta ovat osin epäselviä. Lisäksi tiedonkulussa ja sisäisessä



koordinaatiossa on ollut puutteita. Haastateltavat raportoivat, että koordinaation puutteiden vuoksi merkittäviä sijoittumiskeisijä on jäänyt kokonaan huomaamatta tai niihin on reagoitu liian myöhään.

Kaupungin sisällä on käynnistetty yritysten sijoittumisprosessin organisoinnin kehittäminen, jossa pyritään selkeyttämään vastuita, luomaan erilliset prosessit eri kokoisille sijoittumiskeisijä sekä kehittämään koordinaatiota selkiyttämällä kaupungin sisäisen sijoittumistiimin että alueellisen sijoittumisryhmän rooleja. Kehittämistyö ja sen implementointi on kuitenkin vielä kesken.

Relevanssi: kilpailu on kovaa, mutta suunta on oikea

Invest-in-toiminnan merkitys on kaupungille kriittinen, sillä se on yksi tehokkaimmista keinoista edistää kaupungin keskeisiä tavoitteita, kuten yritysten ja työpaikkojen määrän kasvua sekä veropohjan vahvistamista. Invest in -toiminnan sisältö koostuu tällä hetkellä kaavoituksesta, tontti- ja toimitilatarjonnan hallinnasta, lupa-asioista, alueen markkinoinnista, asiakashankinnasta ja sijoittumistarjoustien valmistelusta, sekä liitännäisistä neuvotteluista kaupunkikonsernin ja muiden relevanttien tahojen kanssa. Alueen kasvuklusterit ja korkeakoulut ovat osa alueen tarjoomaa yrityksille. Invest in -toiminnassa pyritään tekemään alueellista yhteistyötä maakunnan muiden kuntien kanssa.

Invest in -toiminnallaan Lahti on ottanut hyviä askeleita kohti kunnianhimoisia verotuotto- ja työllisyystavoitteita. Positiivinen vaikutus näkyy myös vihreän siirtymän edistämisessä yritysten investointien kautta. Tekemistä näiden kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttamisessa kuitenkin vielä riittää. Mikäli Fazer ja DayOne jäävät ainoaksi tämän mittakaavan investoinniksi alueella, on todennäköistä, että kaupungin asettamiin työllisyys- ja verokertymätavoitteisiin ei vielä päästä. Tästä näkökulmasta invest in -toiminnan kehittämistoimenpiteet ovat kaupungille tältä osin strategisia.

LADECin toiminnassa vahvasti asiakkaiden tarpeisiin pohjaavan asiakaspalvelun merkitys korostuu positiivisesti ja yhtiön asiakastyytyväisyysluvut ovat erinomaisia. Haastatteluissa nostettiin kuitenkin esiin huoli siitä, että LADECin toiminta painottuu liikaa reaktiiviseen palveluun ja yleiseen yritysneuvontaan ja liian vähän proaktiiviseen sijoittumisiin tähtäävään myyntityöhön. Yhtiön omistajien erilaiset prioriteetit koetaan tästä näkökulmasta haasteeksi.

Lahden profiili erityisesti ulkomaisten investointien houkuttelussa ei ole riittävän kirkas. Invest in -kilpailussa lähtökohtaisesti Eurooppa on kotimarkkina, jolle investoinnin avulla tähdätään ja tässä sijoittumiskilpailussa Lahden tulisi pystyä olemaan Euroopan paras lokaatio päästä Euroopan markkinaan. Kilpailussa kansainvälistä investoinneista Lahden kyky tarjota ratkaisuja ei ole riittänyt useinkaan alkutarkasteluja pidemmälle. Hankkeissa pidemmälle pääseminen edellyttää paremmin organisoitua ja johdettua invest in -toimintaa, jossa paikallinen tarjoama on kirkas ja toimijat erittäin proaktiivisia.

Lahdessa on tunnistettu kaikilla toiminnan tasoilla, että yksi menestyneen invest in -toiminnan pullonkaula nykyisessä toimintaympäristössä on tonttitarjonta ja kaavoitettujen teollisuustonttien varannon pienuus. Vihreän siirtymän investointien houkuttelu ja teollisten toimintojen sijoittuminen Lahteen edellyttää kaupungilta aktiivista tontti- ja kaavapolitiikkaa.



Tonttivaranto riittää nykyisellään vain muutamaksi vuodeksi. Kehitettävä Nostavan logistiikka-alue on lupaava aihio oikeaan suuntaan, mutta riittämätön nykyisessä kilpailuympäristössä, jossa kilpailevat alueet kehittävät laajoja teollisuuspuistoalueita palveluineen ja teollisten toimintojen vaatimat investointivalmiit teollisuustontit voivat olla satojen hehtaarien kokoluokassa.

Kärkiekosysteemien kehittäminen

Tavoitteet: kasvuklustereihin paljon odotuksia, mutta tavoitteet ylätasolla

Edellisen valtuustokauden aikana hyväksytyssä kaupunkistrategiassa elinvoimapolitiikan tahtotilaksi asetettiin, että Lahti tarjoaa kansainvälisesti kiinnostavan toimintaympäristön älykkäiden ja kestävien ratkaisujen kehittämiseen ja liiketoimintaan. Lisäksi kaupunkistrategiassa päätettiin asettaa mitattavaksi tavoitteeksi erityisesti kiertotalousliiketoiminnan kasvun, jota on käytännössä mitattu yritysten resurssiviisauden ja vastuullisuuden parantumisella, joka ei kuitenkaan mittarina parhaiten kuvaa kiertotalouden ekosysteemin vahvistumista.

Uuden valtuustokauden valtuustosopimuksessa ympäristöosaamiseen perustuvaa liiketoimintaa katsotaan kiertotaloutta laajemmin ja kunnianhimoisemmin: tavoitteeksi otetaan kansainvälisesti kiinnostavien vihreän siirtymän kasvuklustereiden rakentaminen ja yritysten ja korkeakoulujen muodostamien klustereiden kasvu. Toimialoina valtuustosopimus mainitsee sähköisen liikenteen, rakennus- ja yhdyskuntasektorin, valmistavan teollisuuden, elintarviketeollisuuden, kiertotalouden sekä liikunnan ja hyvinvoinnin. Lisäksi halutaan kasvattaa ICT-alan osaamiskeskittymää.

Lahden kaupunki hyödyntääkin elikeinopolitiikan tavoitteenasetannassa vahvasti ekosysteemikehittämisen periaatteita. Myös nyt jo vanhentunut seudun kilpailukykystrategia on rakennettu tälle pohjalle samoin kuin nykyisen valtuustokauden ohjausdokumentit.

Tuloksellisuus: Lahti GEM menestyy, muut tulevat perässä

Ekosysteemisen kehittämisen kautta pyritään vastaamaan yritysten lukumäärän, työpaikkojen ja investointien kasvuun sekä viime kädessä verotulojen kasvattamiseen. Lahden kaupungin ohjausdokumenteissa on otettu tavoitteeksi rakentaa ja kasvattaa valittujen toimialojen klustereita, mutta varsinaisia tulostavoitteita näiden kasvuille ei ole kaupunkitasolla asetettu.

LADECin tulosohejauksessa ekosysteeminen kehittäminen näkyy selkeämpinä tavoitteina. Vuoden 2025 talousarviossa LADECin tavoitteeksi asetettiin hyödyntää entistä tehokkaammin alueen kasvukekosysteemit ja klusterit investointien houkuttelussa. Lisäksi LADECin ostopalvelusopimuksessa rahoitetun toiminnan tavoitteeksi vuoden 2025 osalta asetettiin klustereissa aktiivisesti mukana olevien yritysten määrän kasvu, korkeakoulujen kanssa tehtävä yhteistyö sekä pidemmällä tähtäimellä yritysten kansainvälistymisen tukeminen ja viennin kasvu.

LADEC:issa toimii tällä hetkellä sähköisen liikenteen Lahti GEM-klusteri, elintarvikealan Päijät-Hämeen Viljaklusteri, liikunnan ja hyvinvoinnin Lahti Sport Hub sekä valmistavaan teollisuuteen pitkälti nojautuvan Lahden seudun Meriklusteri. Lisäksi LADEC tekee yhteistyötä Lahden kaupungin kanssa ICT-alan sekä kiertotalousliiketoiminnan edistämässä.



LADEC ei ole toistaiseksi julkaissut numeerisia tuloksia ekosysteemien ja klustereiden kehittämiseen liittyen, mutta yleisellä tasolla voidaan todeta, että kehittämistyön tulokset eivät vielä näy selkeästi Lahden ja sen yritysten voimakkaana kasvuna. LADEC on kuitenkin käynnistämässä työtä klusteriyritysten mittaroinnin ja tilannekuvan parantamiseksi sekä toiminnan tuloksellisuuden arvioinnin mahdollistamiseksi.

Kymi Partnersin vuosien 2024-2025 vaihteessa laatimassa Lahden seudun innovaatiokyvykkyys-selvityksessä todettiin, että seudun klusterien ja tilanteet ovat hyvin erilaisia: osassa klustereissa on enemmän ja isompia yrityksiä sekä vahvempaa TKI-yhteistyötä korkeakoulujen kanssa, kun taas osassa profiili on enemmän viennin edistämiseen ja arvoketjun hallintaan orientoitunut. Näissä tapauksissa klusterin toimintalogiikka perustuu muulle, kuin TKI-yhteistyön lisäämiseen ja sitä kautta uusien ratkaisujen synnyttämiseen. Klustereiden keskinäinen erilaisuus on myös vahvuus, koska klustereiden toimintaan voi tällöin osallistua keskenään hyvin erilaisia yrityksiä.

Klustereiden rooli uusien toimijoiden houkuttelemisessa alueelle on kiinni siitä, millaista lisäarvoa klusteri voi uusille jäsenille tarjota. Kansainvälisesti kiinnostavaksi klusteriksi voidaan tällä hetkellä kutsua Lahti GEM-klusteria, jossa yliopiston ja alan veturiyrityksen muodostama kumppanuus toimii kasvun moottorina. Sähköisen liikenteen klusteritoimijat toimivat kansainvälisissä verkostoissa ja ovat onnistuneet saamaan merkittävää kehitysrahoitusta.

Koherenssi: LADECilla keskeinen rooli

Lahden kasvuklustereiden kehittämiseen osallistuu useita kaupunkikonsernin tahoja ja yhteistyökumppaneita, mutta toiminnan tuloksellisuuden johtamisen vastuu on kaupungin elinvoimapalveluilla. Kaupungin roolina on myös luoda edellytyksiä ekosysteemiselle kehittämiselle mm. rahoittamalla siihen liittyvää toimintaa. Kaupunki myös ostaa LADECilta tukea sen tärkeinä pitämien klustereiden kehittämiselle erillisen ostopalvelusopimuksen kautta. Lisäksi kaupunki osallistuu klusterikehittämiseen tarvittaessa myös käytännössä omilla toimillaan.

LADECilla on päävastuu sovittujen klustereiden kehittämisestä. LADEC fasilitoi ekosysteemien ja klusterien toimintaa esim. tuomalla yrityksiä, korkeakouluja ja muita toimijoita yhteen sekä tunnistamalla osaamis-, rahoitus- ja yhteistyötarpeita. Lisäksi LADECin tehtävänä on edistää investointeja ja kansainvälistä vientiä luomalla suhteita ja markkinoimalla klustereiden toimintaa kansallisille ja kansainvälisille toimijoille.

Lahti Region on keskeinen toimija matkailuklusterin toiminnan kehittämisessä. Kaupunkikonsernin ulkopuolelta alueen korkeakouluilla, erityisesti LABilla ja LUTilla on keskeinen rooli, sillä useissa tapauksissa ekosysteemien vahvuus perustuu korkeakoulujen tuottamaan osaamiseen, tutkimukseen ja innovaatiotoimintaan. Päijät-Hämeen liitto puolestaan määrittää alueellisia painopistevalintoja maakuntastrategiansa kautta ja voi myös tukea alueellisten ekosysteemien vahvistumista rahoittamalla niihin liittyvää toimintaa.

Haastatteluiden perusteella Lahden seudun toimijat näyttävät pääsääntöisesti puhaltavan hyvin yhteen hiileen klustereiden kehittämisessä. Kasvuklustereista vallitsee pääpiirteittäin hyvä yhteisymmärrys sekä kaupungin sisällä että maakunnassa. Roolijako ekosysteemien kehittämisessä on yleisellä tasolla selkeä, mutta esiin nousi tarve parempaan koordinaatioon



asiakastyön tasolla. Tällä hetkellä LADEC ja korkeakoulut lähestyvät samoja yrityksiä omilla tavoitteillaan ja ehdotuksillaan, jolloin kokonaisuus saattaa jäädä hajanaiseksi ja asiakkaan ohjaaminen toisen toimijan palvelujen äärelle voi unohtua.

Relevanssi: kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö riittämätöntä

Ekosysteemien kehittäminen on yksi tärkeimmistä alueellisen kasvun työkaluista, jossa keskeistä on nimenomaan painopistealuevalintojen tekeminen ja sen kautta tapahtuva kehittämistoiminnan fokusointi valittujen alueiden kehittämiseen ja kasvattamiseen sekä alueen profiloituminen myös kansainvälisten toimijoiden silmissä.

Lahti on tehnyt selkeän valinnan kehittyä ympäristöosaamisen ja -liiketoiminnan keskuksena ja uuden valtuustosopimuksen muodossa ottanut selkeästi kantaa myös siihen, mitkä ovat vihreän siirtymän kasvuklusterit ja muut kaupungin fokuksessa olevat klusterit. Näiden painopistealuevalintojen kautta tärkeä ensimmäinen askel on otettu, minkä jälkeen keskeistä on onnistua kehittämistoimissa kullakin painopistealueella. Ekosysteemien kehittäminen pitkäjänteistä toimintaa, sillä tuloksia saadaan harvoin hetkessä aikaan.

Lahdessa ekosysteeminen kehittäminen on käytännössä klusteritoimijoiden sisäistä ja ulkoista verkottamista, klusterin tarpeiden tunnistamista ja niihin vastaamista erilaisin keinoin, kuten rahoituksen, kansainvälistymistuen ja TKI-toiminnan kautta. Kasvun aikaansaaminen klustereissa edellyttää oikeanlaisten toimien onnistunutta tunnistamista ja näiden menestyksestä toteutusta.

Lahden klusteritoiminta näyttäytyy sekä tässä arvioinnissa että aiemmassa innovaatio selvityksessä ensisijaisesti alueen sisäisenä ja vasta toissijaisesti alueelta ulos kurottavana, kotimaisia ja kv-partneruuksia hyödyntävänä toimintana. Tässä suhteessa klustereiden kunnianhimon taso voisi olla merkittävästi korkeampi ja toiminnassa voitaisiin hakea vahvempia kumppanuuksia muiden alueiden, kansallisten toimijoiden ja kansainvälisten verrokkien kanssa.

Lahden valitsemat kasvuklusterit ovat kukin erilaisia ja tarvitsevat erilaisia toimenpiteitä kasvun aikaansaamiseksi. Osassa tämä voi tarkoittaa korkeakoulujen ja yritysten välisen TKI-yhteistyön tiivistämistä tai innovaatiotyön rahoittamisessa onnistumista, osassa klusterissa toimivan yritysjoukon laajentamista sijoittautumisten ja startup-toiminnan kautta.

GEM-klusteria voidaan pitää TKI-vetoisen klusteritoiminnan benchmarkkina Lahden seudulle. Siinä kunnianhimon taso on oikealla tasolla ja toiminta kansainvälisesti kiinnostavaa, yritysten ja korkeakoulujen välinen yhteistyö kiinteää, toiminta linkittynyt kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin. Klusteritoimijat ovat onnistuneet saamaan merkittävää rahoitusta sekä veturiyrityksen voimin ottamaan laajan kirjon yrityksiä mukaan veturiyrityksen kasvun imuun.

GEM-klusteri onkin hyvä esimerkki siitä, mihin muidenkin klustereiden pitäisi pyrkiä. Samalla on muistettava, että on myös klustereita, jotka eivät nojaa vahvaan TKI-toimintaan, kuten Lahti Sports Hub, jonka merkitys alueelle syntyy ennen kaikkea alueen vetovoiman vahvistumisen kautta. Klusteri- ja ekosysteemitoiminnan vaikuttavuuden seurannassa ja mittaroinnissa tulee ottaa huomioon nämä toiminnan luonteesta johtuvat erot.



Kehitysrahoituksen hyödyntäminen

Tavoitteenasetanta: tavoitteena TKI-rahoituksen kaksinkertaistaminen

Lahden elinkeinopolitiikan tavoitteistossa näkyy ulkopuolisen kehittämisrahoituksen hyödyntämiseen tärkeys. Erityisesti tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan rahoituksen ollaan kiinnitetty enemmän huomiota sitä mukaan, kun korkeakoulujen rooli seudulla kasvaa ja ymmärrys kehitysrahoituksen mahdollisuuksista alueen osaamiseen, TKI-toiminnan ja yritystoiminnan kehittämisessä kohoaa.

Edellisellä valtuustokaudella laaditussa kaupunkistrategiassa kehittämisrahoitus ei vielä näkynyt erillisenä tavoitteena, mutta yritysten investointihalukkuuden indikaattorina on seurattu seudun yrityksiin kanavoidun ELY-, Business Finland ja Finnvera-yritysrahoituksen määrää. Samaan aikaan maakuntaliiton vetämä TKI-ryhmä päätyi asettamaan tavoitteeksi kaksinkertaistamaan maakunnan TKI-menot viidessä vuodessa.

Uuden valtuustokauden valtuustosopimuksessa asiaan tartutaan kunnianhimoisemmin osana uuden ajan yliopistokaupungin kehittämisen päätavoitetta. Valtuustosopimuksessa asetetaan tavoitteeksi kaksinkertaistaa tutkimus-, kehitys- ja innovaatorahoitus Lahden seudulla valtuustokauden aikana.

Lahden kaupungin tavoitteistossa ei näy muun kehitysrahoituksen tai investointirahoituksen hyödyntämiseen liittyviä tavoitteita tai mittareita.

Tuloksellisuus: korkeakoulut kotiuttavat rahoitusta koko ajan enemmän

Kymi Partnersin vuodenvaihteessa 2024-2025 toteuttamassa innovaatiot selvityksessä todettiin, että seudun korkeakouluille ja yrityksille myönnetyn kansallisen TKI-rahoituksen määrä on ollut viime vuosina kasvussa. Syytä juhlaan ei toisaalta ole ollut, sillä maakunnan T&K-menojen osuus bruttokansantuotteesta on ollut selkeästi alle kansallisen keskitason, minkä lisäksi selvityksen tulokset viittaavat siihen, että TKI-intensiivisten ja rahoitusta hakevien yritysten määrä on alueella laskussa. Kasvusta saadaankin kiittää LUT-konsernin korkeakoulujen toiminnan lisääntymistä sekä muutamia yksittäisiä yrityksiä, kuten Kempoweria ja Oilonia.

Valtuustosopimuksessa asetettu tavoite TKI-rahoituksen tuplaamiseksi on siis ensiarvoisen tärkeä ja oikean mittakaavan tavoite. Tällä hetkellä tavoitetta ei ole purettu kaupunkikonsernin toimijoiden tulostavoitteiksi, joten jää epäselväksi, mitä kautta tavoitteet pyritään saavuttamaan. Haastatteluissa kuitenkin viitattiin esimerkiksi siihen, että korkeakoulujen toiminnan kasvattamisesta odotetaan saatavan hyötyjä irti lähitulevaisuudessa ja näin odotukset korkeakoulujen ja yritysten yhteistyölle myös rahoituksen hyödyntämisen suhteen lienevät korkeat.

Koherenssi: kaupunki kumppaneineen tukee tehokkaasti korkeakouluja

Yritysten ja korkeakoulujen TKI-toiminnan tukemiseksi löytyy paljon erilaista julkista rahoitusta, alkaen T&K-verokannustimesta ja alueellisesta rakennerahastorahoituksesta ja kunnianhimon tason noustessa kansallisesti kilpailtua Business Finland ja Suomen Akatemian rahoitusta sekä hyvin kilpailtua EU-rahoitusta merkittävän kokoisille hankkeille.



Viime kädessä kehitysrahoituksen hyödyntäminen on yritysten ja korkeakoulujen vastuulla ja omissa käsissä, mutta koska kehitysrahoituksen merkitys on suuri kasvun kannalta. Lahden kaupunki kumppaniverkostoineen edistää ja tukee rahoituksen hyödyntämistä.

Kaupungin roolin on asettaa tavoitteita, hyödyntää omistajaohjausta sekä koota verkostoja kehitysrahoituksen hyödyntämisen edistämiseksi. Kaupunki voi tietyissä tilanteissa myös hakea itse kehitysrahoitusta tai rahoittaa erityisesti alkuvaiheen toimintaa, missä kaupungin omapanostus voi toimia kriittisenä siemenrahoituksena ja sen avulla voidaan käytännössä synnyttää uusia kasvutoimenpiteitä. Myös korkeakoulujen toiminnan suora rahoittaminen tästä näkökulmasta on olennaista, sillä korkeakoulut ja niiden sisällä toimivat tutkimusryhmät toimivat katalysaattorina TKI-yhteistyössä yritysten suuntaan. Alueen korkeakoulut eli LUT, LAB ja Helsingin yliopisto ovat luonnollisesti kaikki erittäin keskeisiä toimijoita tästä näkökulmasta.

Useat toimijat neuvovat alueen organisaatioita rahoitusmahdollisuuksien hyödyntämisessä. Hämeen ELY-keskus jakaa tietoa kansainvälistymiseen liittyvistä rahoitusmahdollisuuksista, usein yhteistyössä LADECin kanssa. LADEC neuvoo seudun yrityksiä laajasti rahoitusasioissa, mukaan lukien julkinen rahoitus, pankkirahoitus ja yksityinen pääoma. Päijät-Hämeen liitto jakaa tietoa EU-rahoituksista, kuten Horizon Europe -hauista, sekä koordinoi maakunnan TKI-ryhmän toimintaa. Alueen korkeakoulut hakevat itse aktiivisesti TKI-rahoitusta ja samalla neuvovat yhteistyöstä kiinnostuneita yrityksiä aiheesta. Haastatteluiden mukaan rahoitusneuvonta toimii Lahdessa pääpiirteittäin hyvin, vaikka neuvontaa osallistuu useita eri tahoja.

Relevanssi: Lahti voisi hyödyntää itse tehokkaammin erityisesti EU-rahoitusta

Kehitysrahoituksen hyödyntäminen on Lahden kasvun näkökulmasta erittäin tärkeää, sillä muuten voimavarat alueelliseen kehittämiseen, TKI-toimintaan ja yritysten kasvun tukemiseen voivat jäädä riittämättömiksi. TKI-rahoituksen vaikuttavuus on hyvin tunnettua sillä on suora vaikutus yritysten kasvuun ja tuottavuuteen ja sitä kautta aluetalouden kasvuun. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että Lahden kaupunki on nostanut TKI-rahoituksen kaksinkertaistamisen selkeäksi tavoitteekseen. Tämän tavoitteen toteuttamisessa avainasemassa on paitsi korkeakoulujen ja yritysten kannustaminen rahoituksen hakemiseen yksin ja yhdessä, myös se, että rahoitusneuvonta on erinomaista. Neuvonnan toteutus on LADECin, Päijät-Hämeen liiton ja ELY-keskuksen sekä osittain myös korkeakoulujen oma tehtävä.

Lahdessa voitaisiin hyödyntää kansallista ja kansainvälistä kehittämisrahoitusta tehokkaammin kaupunkikonsernin oman kehittämiskapasiteetin parantamisessa. Hyvänä esimerkkinä toimii Tampere, missä kaupunki hakee esimerkiksi EU-rahoitusta ohjelmakokonaisuuksien kautta kehittämistoimille, joilla tuetaan alueellisia kärkiklustereita. Alueellisten kehittämisrahoitusten sijaan Lahdessakin olisi tärkeää kehittää toimintamalli merkittävämpien kansallisten ja EU-rahoitusten hyödyntämiseksi.

TKI-rahoituksen lisäksi kansallisella ja EU-tasolla on merkittävä määrä yritysten investointitukia, joilla tuetaan esimerkiksi elinkeinoelämän ja koko yhteiskunnan vihreää siirtymää. Investointituilla voidaan vaikuttaa erityisesti kehitetyn teknologian ja innovaatioiden käyttöönottoon. Investointitukien strateginen ja määrätietoinen hyödyntäminen voisi avata merkittäviä mahdollisuuksia Lahden seudun kasvun rahoittamiseksi.



Yritysten TKI-toiminta ja yliopisto- ja korkeakouluyhteistyö

Tavoitteenasetanta: uuden ajan yliopistokaupungin kunnianhimon taso hyvä

Lahti on yliopistokaupunkina uusi, eikä korkeakoulutoiminnalla ole seudulla pitkää perinnettä. LUT-konsernin vahva kasvu seudulla on osoittautunut toimivaksi strategiaksi, mikä tuo lisää mahdollisuuksia luoda kasvua korkeakoulujen ja yritysten TKI-yhteistyön kautta.

Jo edellisen valtuustokauden aikana tehdyssä kaupunkistrategiassa tavoitteeksi asetettiin kasvaa kehittyvänä yliopistokaupunkina ja tukea yritysten kasvua korkeakoulujen ja yritysten yhteistyöllä. Varsinaista seurantamittaria tämän tavoitteen edistymiseen ei asetettu

Uuden valtuustokauden valtuustosopimuksessa yliopistokaupunkina kehittyminen on nostettu yhdeksi kärkiteemaksi. Poliittisen johdon tavoitteena on mm. tukea yritysten ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä uudenlaisilla yhteistyömalleilla korkeakoulujen, LADECin, kaupungin ja muiden sidosryhmien välillä, rakentaa ja rahoittaa Lahteen Suomen parhaita tutkimus- ja kehitysympäristöjä ja laboratorioita sekä edistää LUT-yliopiston lisäksi myös muiden korkeakoulujen kehittymistä ja kasvua.

Tuloksellisuus: korkeakoulujen rooli kasvaa, mutta yritysten TKI:n määrä pienenee

Lahden seudun lähtötilanne yritysten TKI-toiminnan suhteen on alueen elinkeinorakenteen vuoksi heikko. Yritysten TKI-toiminnan laajuutta parhaiten kuvaava mittari on yritysten T&K-menojen määrä. Vuonna 2023 Päijät-Hämeen yritysten T&K-menot olivat asukaslukuun suhteutettuna n. 300 €, kun koko Suomen keskiarvo oli noin 1000 €. Yritysten T&K-menot eivät ole juuri kasvaneet kymmeneen vuoteen - luku on jopa kutistunut viime vuosina huippuluvuista. TKI-intensiivisten yritysten määrä alueella on ohut ja yritysten kasvuhaluus on ollut laskussa. Jotta yritykset voisivat uudistua ja kehittää kilpailukykyään kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla, yritysten halukkuus ja kyvykyys tehdä TKI-toimintaa tulisi saada kasvuun.

Lahden panostus korkeakoulujen kasvuun antaa toiveita myös yritysten TKI-toiminnan virkistämiseksi, sillä korkeakoulut tarjoavat yrityksille monenlaista tukea TKI-toimintaan. Koska korkeakoulujen toiminta seudulla on suhteellisen nuorta, myös korkeakoulujen ja yritysten yhteistyö on verrattain ohutta, mutta esimerkiksi alueen TKI-rahoituksen lisääntymisen perusteella yhteistyön määrä on kasvamaan päin.

Korkeakoulut voivat toimia yritystoiminnan kasvumoottorina myös tukemalla tutkimuksen kaupallistamista uuden yritystoiminnan muodossa sekä tukemalla opiskelijälähtöistä kasvuyrittäjyyttä. Haastatteluissa mainittiin, että tutkimuslähtöisten startupien syntyminen on ollut vähäistä, mutta opiskelijälähtöinen yrittäjyys yleisempää. Erityisesti heikommin työllistyville vieraskielisille opiskelijoille tämä on mahdollistanut itsensä työllistämisen. Varsinaisten kasvuyritysten syntymisestä Lahden korkeakoulukentästä ei vielä ole näyttöjä.



Koherenssi: kaikilla korkeakouluilla kehitettävää yritysysteistyössä

Yritysten ja korkeakoulujen välinen TKI-yhteistyö nojaa Lahden seudulla vahvasti LUT-yliopiston ja LAB-ammattikorkeakoulun vahvistuvaan rooliin, sillä molemmille yritysysteistyö on tärkeä päämäärä ja keino kasvattaa omaa vaikuttavuutta. LUTin ja LABin TKI-profiilit eroavat toisistaan: LUT keskittyy pitkän aikavälin tieteelliseen tutkimukseen, kun taas LABin toiminta on lähempänä soveltavaa kehittämistä. Sekä LUT-yliopistolla että LAB-ammattikorkeakoululla on yritysten hyödynnettäviä laboratorioita sekä oma startup-toimintaa edistävä yksikkönsä, joskin vain LAB:issa se toimii Lahdessa.

Kaupunki tukee LUT-yliopiston ja Helsingin yliopiston toimintaa Lahdessa sekä niiden kasvua mm. rahoittamalla LUT:in kauppakorkeakoulun toiminnan käynnistämistä sekä erilaisia professuureja molemmissa yliopistoissa. Lisäksi kaupunki rahoittaa LAB:issa startup-toimintaa ja tukee useiden laboratorioiden toimintaa.

Lahden kaupunkikonsernissa yritysten ja korkeakoulujen välisen TKI-yhteistyön käytännön edistämistä tehdään LADECissa, missä kasvuklusterit ovat tämän työn keskeinen työväline. Ekosysteemytyössään LADEC sparraa yritysten ja korkeakoulujen ryhmiä ja osallistuu isojen kokonaisuuksien suunnitteluun. Lisäksi LADEC neuvoo yleisemmin yrityksiä rahoitusasioissa ja ohjaa yrityksiä yhteistyöhön korkeakoulujen kanssa. Tätä työtä tekevät jossain määrin myös Päijät-Hämeen liitto sekä Hämeen ELY-keskus.

Haastatteluiden perusteella TKI-yhteistyön edistämiseen osallistuvien tahojen, Lahden kaupunkikonsernin, korkeakoulujen ja muiden kumppaneiden, välinen yhteistyö toimii pääasiassa hyvin. Toimijoilla on yhteisymmärrys siitä, että korkeakoulujen ja yritysten välinen yhteistyö on seudulle ja sen toimijoille keskeinen menestystekijöitä ja kukin pyrkii edistämään tätä omilla keinoillaan.

Arjen toiminnassa on kuitenkin haastatteluiden mukaan jonkin verran haasteita. LUT:in ja LAB:in toimintatavat yritysysteistyössä ovat erilaiset, eikä yhden luukun palveluperiaate toteudu edes korkeakoulutasoisesti. Sisäinen toiminnan koordinaatio on usein puutteellista ja samaa yritystä voidaan lähestyä samastakin korkeakoulusta usea eri taho. Ongelma korostuu, jos sama yritys on usean korkeakoulun ja esim. LADECin kontaktistoilla.

Relevanssi: korkeakoulujen ja yritysten määrätietoista verkottumista tarvitaan lisää

Yritysten TKI-toiminta on keskeinen osa pitkän tähtäimen kilpailukyvyn ja siihen perustuvan kasvun rakentamista. Yritysten oman kasvuhaluukkuuden ja TKI-rahoituksen saatavuuden lisäksi yritysten TKI-toiminta hyötyy yhteistyöstä korkeakoulujen kanssa, jotka voivat auttaa yrityksiä TKI-toiminnan tavoitteiden asettamisessa ja toteuttamisessa. Käytännössä yhteistyö alkaa usein pienimuotoisista opiskelijatöistä ja tilaustutkimuksista ja voi kehittyä laboratoriopalveluiden hyödyntämiseen sekä pidemmän tähtäimen kunnianhimoisempaan TKI-yhteistyöhön, jolle usein haetaan ulkopuolista kehitysrahoitusta ja josta syntyy merkittävin vaikutus yrityksen kilpailukyvyyn.

Lahden kaupunki on panostamassa merkittävästi korkeakoulujen kasvuun alueella ja tämä näkyy jo selvästi tulevaisuudessa valmistuvien opiskelijoiden määrässä. Odotukset ovat korkealla myös sen suhteen, että korkeakoulujen toiminnan kasvu johtaa yritysten ja korkeakoulujen väliseen TKI-yhteistyöhön ja sitä kautta yritysten kasvuun, mikä ei kuitenkaan



automaattisesti toteudu ilman korkeakoulujen ja yritysten määrätietoista verkottumista alueella. Korkeakouluja olisi nyt kannustettava paitsi vahvistamaan omaa TKI-toimintaansa, myös syventämään ja laventamaan yritysysteistyötään eri keinoin, esimerkiksi TKI-kärkien toimeenpanoa edistävien ohjelmien sekä TKI-kiihdyttämötoiminnan kautta.

Korkeakoulujen toiminnan rahoittajana kaupunki voi omalta osaltaan ohjata yliopistojen ja yritysten välisen TKI-yhteistyön sisältöjä ja suuntaa rahoitussopimuksen kautta. Samalla on kuitenkin muistettava, että korkeakoulut tuntevat itse parhaiten omat vahvuusalueensa ja TKI-toiminnan profiloituminen tulisi rakentaa aina ensisijaisesti näiden tutkimuksellisten vahvuuksien varaan. Samojen vahvuuksien varaan rakennetaan myös tuloksekas yritysysteistyökin.

LADECin fasilitoimien TKI-intensiivisten kasvuklustereiden tulee pyrkiä pitkäjänteisesti entistä kunnianhimoisempien TKI-yhteistyöhankkeiden toteutukseen, pitäen huolta myös siitä, että klusteritoimintaan saadaan uusia seudulla toimivia yrityksiä mukaan. Yritysten ja korkeakoulujen välisen yhteistyön malliesimerkkinä toimii Kempowerin ja LUT-yliopiston välinen tutkimuskeskusyhteistyö, joka on keskeinen osa sähköisen liikenteen GEM-klusterin vahvuuksia. Tätä yhteistyön mallia ja menestysreseptiä tulisi monistaa muihin klustereihin ja verkostoihin ja sitä kautta saada klustereissa jo mukana olevat yritykset vahvemmin TKI-toiminnan piiriin.

Yritysten perustamis-, kehittämis- ja kasvupalvelut

Tavoitteenasetanta: yrityspalveluilla kasvua ja työllisyyttä

Kuntien einkeinopalveluiden perinteiseen ytimeen kuuluvat erilaiset yritysten perustamiseen ja kasvuun liittyvät neuvontapalvelut. Näin on myös Lahdessa. Yritysten perustamis-, kehittämis- ja kasvupalveluilla pyritään vaikuttamaan tavoitteeseen yritysten ja työpaikkojen määrän kasvusta, joka on asetettu elinkeinotoiminnan tavoitteeksi jo edellisen valtuustokauden kaupunkistrategiassa. Lisäksi laadullisena tavoitteena on ollut kasvattaa yrittäjien tyytyväisyyttä kaupungin toteuttamaan elinkeinopolitiikkaan.

Uuden valtuustokauden valtuustosopimus tarkoittaa nykyisen poliittisen johdon tahtotilaa. Valtuustosopimuksessa asetetaan tavoitteeksi vahvistaa Lahden kaupungin kumppanuutta alueella jo toimivien yritysten kanssa, tukea erityisesti pienten yritysten toiminta- ja kasvuedellytyksiä, mutta edistää myös kaikkien yritysten mahdollisuuksia kasvaa ja työllistää alueella. Erityisinä toimenpiteinä mainitaan kansainvälisesti kiinnostavan yrityskiihdyttämötoiminnan käynnistäminen, sijoittajien ja kasvurahoituksen houkuttelevuus sekä rohkeat panostukset uusien startup-yritysten synnyttämiseen ja yritysten kasvun kiihdyttämiseen.

Tuloksellisuus: toimivilla yrityspalveluilla hyviä tuloksia

Yrityspalvelut toimivat Lahdessa monella tapaa erinomaisesti ja tuottavat hyviä tuloksia. LADEC on keskeinen toimija yrityspalveluiden tuottamisessa ja vuoden 2025 talousarviossa yhtiön tulostavoitteeksi asetettiin, että neuvonta- ja kehittämispalveluissa on vuosittain yli 1500 asiakasta. Luku on vuosina 2019-2023 ollut noin 1200-1600. LADEC seuraa asiakkaiden määrän lisäksi myös asiakastyytyväisyyttä, joka on poikkeuksellisen hyvä. Yhtiössä onkin panostettu merkittävästi asiakaspalvelun laatuun. Lisäksi LADECin raportoi, että se auttaa vuosittain perustamaan 200-250 yritystä ja Lahdessa toimivien yritysten määrä onkin kasvanut tasaisesti, perustettujen yritysten määrän ylittäessä lopettaneiden yritysten määrän.



Yritysten määrästä tai palvelutapahtumien määrästä ei voida tosin vielä päätellä sitä, mikä on toiminnan vaikutus esimerkiksi työpaikkojen ja verotulojen kasvuun. Lahden seudun kasvun näkökulmasta olisikin olennaista päästä tarkemmin seuraamaan yritysten kasvua, mikä osaltaan mahdollistaisi mahdollisimman vaikuttavien kasvupalveluiden suunnittelun.

Koherenssi: neuvonta pelaa ja yhteistyö on toimivaa

Lahden kaupunki järjestää yrityspalvelunsa maakunnan kehittämissyhtiö LADECin kautta. Tämä kuuluu LADECin perustoimintaan, jota kunnat rahoittavat yhdessä yhtiön perusrahoituksen kautta. Kaupungin rooliksi jää yrityspalveluiden suhteen toiminnan ohjaaminen, yritysten työvoimatarpeisiin vastaaminen työllisyyspalveluiden kautta sekä tarvittaessa erilaisten yhteistyökuvioiden organisoiminen. Lisäksi Lahti on päättänyt tarjota yrityspalveluseteleitä tukeakseen mikro- ja pienyritysten myynnin ja markkinoinnin, kestävän kasvun ja TKI-toiminnan hankintoja.

LADECissa yrityspalveluista vastaa oma neuvonta- ja kehittämisspalveluiden tiimi, joka tarjoaa tukea yritysten perustamiseen, rahoitus- ja talousneuvontaa sekä tukea esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen ja omistajavaihdoksiin. Yritysassiakkaita ohjataan myös hyödyntämään muiden toimijoiden palveluita, kuten oppilaitosten ja korkeakoulujen palveluita, kaupungin työllisyyspalveluita sekä rahoitus- ja kansainvälistymispalveluita. LADECin lisäksi myös Visit Lahti tukee yritysten kasvua ja kansainvälistymistä matkailualalla.

Yrityksen näkökulmasta yrityspalvelujen kenttä on monitoimijainen ja sisältää useita eri palveluntarjoajia. LADEC, korkeakoulut, Visit Lahti ja ELY-keskus sekä myös yrittäjäjärjestöt, kauppakamari ja muut kaupalliset palveluntarjoajat, tuottavat kukin osansa palvelukokonaisuudesta.

Yhteistyö on pääosin toimivaa, mutta koordinaatiossa on monitoimijaisessa kentässä aina väistämättä kehittämisen varaa. Haastateltavat toivat esiin, että yrityspalveluasiakkaita koskevassa tiedossa ja tiedonkulussa on kehityskohteita. Erityisesti tarvitaan ajantasaisia tietoa yritysasiakkuudesta eri organisaatioissa ja tietoa yritysten kehityksestä, jotta palvelut ja resurssit voidaan kohdentaa paremmin. Tämä liittyy myös klusteritoiminnan vaikuttavuuden arviointiin ja kehittämiseen, sillä yrityspalvelut ovat keskeinen kanava yritysten tavoittamiseen. Lisäksi haastatteluissa mainittiin, että erityisesti kansainvälistymisen ja kasvupalveluiden osalta on epäselvyyttä siitä, kuka vastaa palveluiden toteutuksesta ja kehittämisestä.

Relevanssi: perustamis- ja kehittämisspalvelut tavoittavat yritysasiakkaat laajasti

Yrityksille suunnatuilla perustamis-, kehittämis- ja kasvupalveluilla vastataan laajasti ja laadukkaasti Lahden keskeisiin elinkeinopoliittisiin tavoitteisiin yritysten ja työpaikkojen määrän kasvusta sekä yritysten kasvu- ja työllistämismahdollisuuksien edistämisestä. Yrityspalvelut sisältävät kattavasti uusien yritysten perustamiseen liittyvän neuvonnan sekä yrityksen toiminnan ja kasvun tukemista erilaisilla neuvontapalveluilla. Lisäksi Lahti on päättänyt tarjota yrityspalveluseteleitä tukeakseen mikro- ja pienyrittäjien myynnin ja markkinoinnin, kestävän kasvun ja TKI-toiminnan hankintoja.

Perustamis- ja kehittämisspalveluiden roolina on tavoittaa paljon yrityksiä ja tukea näiden kasvua ruohonjuuritasolla. Lahden yrityspalveluiden kokonaisuus vastaa hyvin asiakastarpeeseen ja sillä on vahva rooli erityisesti laajan palveluyrityskentän palvelun kannalta.



Erityisesti palvelusektorin mikro- ja pk-yritykset jäävät usein väliinputoajiksi niissä yrityspalveluissa, joiden kynnyksenä on suhteellisen merkittävä oma investointi kehittämiseen, ennen kuin julkinen tuki tai riskinjako tulee rinnalle. Näin on mm. kehitysrahotuksen kohdalla. Tästä syystä matalan kynnyksen helposti saatavilla olevat neuvonta- ja muut yrityspalvelut ovat vaikuttavia erityisesti tässä yritysjoukossa. Lahden päätös myöntää alueellaan yrityspalveluseteleitä on sekin tärkeä instrumentti osana tätä palvelukokonaisuutta erityisesti palvelusektorilla. Tällä ruohonjuuritason kasvun vauhdittamisella on tärkeä roolinsa seudun palvelutarjonnan kehittymisessä sekä työllisyyden hoidossa, minkä lisäksi näistä yrityksistä voi myös nousta varsinaisia kasvuyrityksiä, jotka aikaansaavat merkittävämpää kasvua.

Lahden kaupunkikonsernin tarjoamat yrityspalvelut näyttävät toimivan hyvin ja ovat vaikuttavia elinkeinopolitiikan kokonaisuudessa. Koska seudun yritysten kasvuhaluukkuus on ollut laskussa, tulisi yrityspalvelujen pyrkiä palvelemaan entistä paremmin juuri niitä yrityksiä, jotka sitä tavoittelevat sekä herättelemään nykyistä vahvemmin kasvuhalu siellä, missä se on hiipumassa. Yrityspalveluissa kasvuhaluukkaat yritykset tulee tunnistaa tehokkaasti ja ohjata relevanttien palvelujen ääreen. Suunniteltu yrityskehittämön rakentaminen sekä sijoittajien ja kasvurahoittajien houkuttelu täydentävät hyvin tämänhetkisiä puutteita.

Yritysten kansainvälistymisen tukeminen

Tavoitteenasetanta: kansainvälisyys on lähtökohta kaupungin toiminnassa

Yritysten kansainvälistyminen on keskeinen osa yritystoiminnan kasvun ja sitä mukaa työpaikkojen ja verotulojen kasvun edellytyksiä, sillä viennin kautta yritykselle avautuu paljon kotimaan markkinoita laajemmat mahdollisuudet.

Yritysten kansainvälistyminen ei ollut erillisenä mainittuna tavoitteena edellisen valtuustokauden kaupunkistrategiassa. Uudessa valtuustososopimuksessa puolestaan on korostettu, että kansainvälisyys on lähtökohta kaupungin toiminnassa ja tavoitteeksi asetetaan, että kaupunki hyödyntää kansainvälisiä verkostoja ja viennin toimijoita aktiivisesti yritysten kasvun tukena.

Tuloksellisuus: toiminta käytännössä kuitenkin valtaosin paikallista

Lahden seudulla toimii paljon erikokoisia ja -luonteisia yrityksiä, joista osa tekee jo kansainvälistä liiketoimintaa. Kansainvälisen liiketoiminnan määrästä on olemassa vähän kunnollista tilastotietoa, mutta esimerkiksi ulkomaan tavaraviennistä Päijät-Hämeen yritysten osuus asukaslukuun suhteutettuna on ollut koko maan keskiarvoa heikompaa (vuonna 2023 n. 10.500 €, kun koko maan keskiarvo oli n. 13.600 €).

Lahden kaupunkikonsernissa kansainvälistymistyötä tekee ennen kaikkea LADEC, jonka kansainvälistymistoiminnan kohdentumisesta, laajuudesta ja tuloksista ei ole julkaistu tarkkoja tietoja, joiden avulla voitaisiin arvioida sen tuloksellisuutta. Haastatteluiden mukaan LADECin tuki yritysten kansainvälistymiselle näkyy ensisijaisesti ulkomaisten kontaktien ja markkinasuhteiden rakentumisena. Kansainvälistymishankkeissa on luotu suhteita esimerkiksi Yhdysvaltoihin ja Arabiemiraatteihin, missä on ollut kiinnostusta sähköisen liikenteen ja hiilidioksidin sitomisen teknologioihin. Tavoitteena on ollut luoda pysyviä suhteita, joita yritykset voivat pidemmällä tähtäimellä itsenäisestikin hyödyntää.



Koherenssi: neuvonta ja yritysten ohjaus eteenpäin keskeistä

Yritysten kansainvälistymistyö Lahden alueella tarkoittaa käytännössä toimenpiteitä, joilla autetaan paikallisia yrityksiä pääsemään uusille markkinoille, kasvattamaan vientiään ja rakentamaan kansainvälisiä verkostoja. Kaupunkikonsernissa

kansainvälistymispalveluja tarjoavat LADEC ja matkailun osalta Visit Lahti, jotka käytännössä järjestävät esimerkiksi messumatkoja sekä tiettyihin kohdemaihin kohdistuvia delegaatioita. Lisäksi LADEC tarjoaa yleistä neuvontaa ja sparrausta mm. yrityksen valmistuksien arvioinnin, suunnittelmien laadinnan ja relevanttien yhteistyöverkostojen etsinnän kautta.

Lahden kaupungin roolina on hyödyntää arvovaltaansa ovien avaamiseen tietyille markkinoille ja osallistua tarvittaessa kv-delegaatioihin. Lisäksi kaupunki johtaa asettamiensa tavoitteiden pohjalta työtä kaupunkikonsernissa. Kaupunki ei yleensä rahoita suoraan LADEC:in kansainvälistymishankkeita, joihin pyritään hankkimaan erillinen ulkopuolinen hankerahoitus.

Kaupunkikonsernin ulkopuolelta Hämeen ELY-keskus tarjoaa yritysten kansainvälistymistä tukevaa yritysrahoitusta sekä toimii linkkinä kansallisiin, valtion rahoittamiin viennin ja kansainvälistymisen Team Finland -palveluihin, joita tarjoavat mm. ministeriöt, Business Finland, sekä Suomen edustustoverkosto ulkomailla.

Haastattelujen perusteella alueellinen työnjako on selkeää ja yhteistyö toimii pääpiirteittäin hyvin yritysten kansainvälistymisen tuen osalta. On kuitenkin tärkeä huomata, että kansainvälistymispalveluja tarjoavat myös muut toimijat. Kansallisiin kansainvälistymispalveluihin ohjaava neuvonta on toteutettava laadukkaasti, jotta ne saadaan täysimääräisesti alueen yritysten hyödyksi.

Relevanssi: kansainvälistymisessä invest in suurempaan rooliin

Yritysten kansainvälistyminen on olennainen osa yritysten ja laajemmin Lahden seudun kasvua, minkä vuoksi asia on myös nostettu tavoitteeksi myös uudessa valtuustosopimuksessa. Lahden kaupunki osallistuu tällä hetkellä yritysten kansainvälistymisen edistämiseen erityisesti LADECin kansainvälistymistä edistävien palvelujen kautta: LADEC tarjoaa neuvontapalveluja, auttaa yritysten suunnitelmien tekemisessä ja lisäksi toteuttaa erilaisia matkoja kohdemarkkinoille. Haastatteluissa toiminnan kerrottiin nivoutuvan ekosysteemien toimintaan: keskeiset klusterit, kuten sähköinen liikenne, hakevat aktiivisesti globaaleja kumppanuuksia ja samalla markkinoidaan Lahtea yhteistyötahona ja sijoittumispaikkana.

Vaikka kansainvälistyminen on tärkeää alueen kasvun kannalta, on tärkeä huomata myös, että kaikki yritysten kansainvälistymisen tukeminen ei ole tehokasta ja kasvua aikaansaavaa. Kansainvälistymisen ja viennin edistämisen vaikuttavuuden tarkastelu on haasteellista ja kaupunkitasolla panokset jäävät vääjäämättä suhteellisen pieniksi, koska käytössä olevat resurssit ovat rajalliset. Kansainvälisyyden ja viennin edistämisen kohdalla nouseekin esiin kysymys, saisiko samalla panostuksella enemmän vaikuttavuutta ohjaamalla ne johonkin muuhun toimintaan, kuten investointien houkutteluun.

Kaupungin keskeinen tehtävä on varmistaa, että kansainvälistymisestä kiinnostuneet yritykset löytävät oikeat palvelut, joita tarjotaan laajasti kansallisella tasolla. Aktiivisemmat toimet tulee



valita strategisesti ja kohdistaa huolella esim. investoinnin ja kasvuklustereiden kehityksen tueksi, mutta tällöinkin kansallista tukiverkostoa hyödyntäen.

Osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen

Tavoitteenasetanta: koulutustaso nousee

Lahdessa työvoimakysymykset ovat olleet kaupungin tavoitteiden keskiössä, sillä jo edellisen valtuustokauden kaupunkistrategiassa yhdeksi tavoitteeksi asetettiin työllisyydenhoidon haasteiden ratkaisu, osaavan työvoiman houkuttelu alueelle, sekä se, että Lahdessa tulisi olemaan korkeakouluopiskelijoita vuonna 2026 8 500 henkilöä ja vuonna 2030 10 000 henkilöä. Lisäksi seurattaviksi tavoitteiksi valittiin, että Lahden koulutustaso nousee, työllisyys kehittyy positiivisesti ja että yritysten kokemus osaavan työvoiman saatavuudesta paranee.

Uuden valtuustokauden valtuustosopimuksessa yhdenä keskeisenä teemana on Lahden kehittyminen uuden ajan yliopistokaupunkina sekä kaupungin vetovoiman kehittäminen. Tavoitteeksi valtuustosopimuksessa asetetaan kouluttaa korkeakoulujen ja koulutuskeskus Salpauksen kanssa osaajia, jotka vastaavat alueen yritysten tarpeisiin.

Vuoden 2025 alusta julkisten työvoima- ja elinkeinopalveluiden (TE-palveluiden) järjestämisvastuu siirtyi valtiolta kunnille ja kuntien muodostamille työllisyysalueille. Lainsäädännön tavoitteena on parantaa palvelujen saavutettavuutta, vaikuttavuutta, monipuolisuutta ja tuottavuutta sekä edistää erityisesti työntekijöiden nopeaa työllistymistä, yhdenvertaisuutta, kielellisten oikeuksien toteutumista ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien tukemista. Lahdessa kaupunki toimii omana työllisyysalueenaan, mikä mahdollistaa paikallisesti räätälöidyt ratkaisut ja palvelujen tuomisen lähemmäs asiakasta. Lahti on korostanut uudistuksessa muutosta työttömyyden hoidosta työllisyyden edistämiseen, palveluiden räätälöintiä paikallisiin tarpeisiin ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaamista.

Tuloksellisuus: työttömyystilanne huono, mutta korkeakouluopiskelijoiden määrä kasvaa

Työttömyystilanne Lahdessa on ajoittaisesta positiivisesta kehityksestä huolimatta edelleen vaikea ja pahentunut viime vuosina. Samaan aikaan yritykset ovat kokeneet ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden olevan ongelma. Työmarkkinoilla on siis työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaanto-ongelma, mikä hidastaa kasvua.

Elinkeinoelämän tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaamisessa Lahti on viime vuosina tehnyt merkittäviä ponnisteluja panostamalla korkeakoulujen kasvuun. Erityisesti LUT-yliopisto on vuosi vuodelta kasvattanut koulutustoimintaansa, uusimpina suunnitelmina rakennus- ja yhdyskuntatekniikan koulutusohjelman sekä kauppakorkeakoulun toiminnan käynnistäminen Lahdessa. Tämä tarkoittaa sitä, että Lahti on hyvässä juoksussa saavuttamassa aiemmin asetetut tavoitteensa korkeakouluopiskelijoiden määrän lisäämisen suhteen.

TE-uudistuksen toimeenpano on edennyt Lahdessa tavoitteiden mukaisesti.

Liikkeenluovutuksella valtiolta siirtyi merkittävä määrä henkilöstöä Lahden kaupungin palvelukseen. Muutos on tuonut työllisyyspalvelut kuntien agendalla elinvoimatyön keskiöön ja



määritellyt merkittävästi kunnan tehtäväkenttää uudelleen. Uudistuksen vaikutuksia ja sitä kautta kaupungin tuloksellisuutta työllisyyden hoidossa päästään tarkastelemaan laajemmin vasta siinä vaiheessa, kun toimintaa on takana hieman pidempään.

Koherenssi: osaamistarpeiden ennakointi monen toimijan yhteistyötä

Osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen Lahden alueella tarkoittaa käytännössä kahta toisiaan täydentävää kokonaisuutta. Ensinnäkin se on ennakkoivaa yhteistyötä koulutusorganisaatioiden ja elinkeinoelämän järjestöjen kanssa, missä yritysten osaajatarpeita pyritään kartoittamaan ja niiden pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan koulutuksia yhdessä esimerkiksi LUTin, LABin ja Salpauksen kanssa. Työhön nivoutuu olennaisesti myös opiskelijoiden ja jatkossa enenevissä määrin kansainvälisten opiskelijoiden harjoittelu- ja työllistymismahdollisuudet paikallisissa yrityksistä, jotta nämä jäisivät hyödyttämään alueen elinkeinoelämää opiskelujen jälkeen. Toiminnan keskiössä on kaupungin elinvoiman palvelualue, jolla ei kuitenkaan ole formaalia johtamisroolia ennakkoivassa toiminnassa, sillä toiminta on luonteeltaan monien toimijoiden yhteistyönä verkostossa tapahtuvaa. Kaupunki voi kuitenkin viestiä tunnistettuja tarpeita, käyttää omistajaohjausta työkalunaan sekä tarvittaessa rahoittaa ja sitä kautta synnyttää uutta koulutustoimintaa.

Toiseksi, osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen on myös käytännön työvoiman välitystä ja rekrytointipalveluja, jotka ovat korostuneet TE-palveluiden siirryttyä kunnille. Kaupungin työllisyyspalvelut tekevät työnantajäkäyntejä, vastaanottavat rekrytointi-ilmoituksia ja etsivät sopivia hakijoita avoimiin työpaikkoihin. Tämä tarkoittaa nopeaa reagointia yritysten akuutteihin tarpeisiin ja työnhakijoiden ohjaamista oikeisiin tehtäviin, usein täsmäkoulutuksen tai yhteishankintakoulutuksen kautta. Työllisyyspalveluissa suurin osa henkilöstöstä työskentelee työnhakijoiden parissa ja pienempi osa työnantaja- ja yrityspalveluissa. Keskeisiä yhteistyötahoja ovat LADEC, oppilaitokset, korkeakoulut, sekä muut toimijat, jotka tarjoavat koulutusta ja työllistymisen tukipalveluita.

Työllisyydenhoidon puolella roolitukset ja yhteistyöprosessit ovat TE-palvelu-uudistuksen vuoksi tällä hetkellä osin vasta kehittymässä. Osaamisen kehittämisessä voidaan katsoa, että koko koulutussektorin välinen vuoropuhelu ja keskustelu kaupungin kanssa on tuottanut hyviä tuloksia opiskelijamäärien suhteen, mutta tarkempien osaamistarpeiden tunnistamisessa voi olla kehitettävää, jotta ennakkoinnilla pystytään vastaamaan paremmin elinkeinoelämän tarpeisiin.

Työllisyydenhoidon puolella roolitukset ja yhteistyöprosessit ovat TE-palvelu-uudistuksen vuoksi tällä hetkellä osin vasta kehittymässä. Osaamisen kehittämisessä voidaan katsoa, että koko koulutussektorin välinen vuoropuhelu ja keskustelu kaupungin kanssa on tuottanut hyviä tuloksia opiskelijamäärien suhteen, mutta tarkempien osaamistarpeiden tunnistamisessa voi olla kehitettävää, jotta ennakkoinnilla pystytään vastaamaan paremmin elinkeinoelämän tarpeisiin.

Relevanssi: osaavan työvoiman saatavuudesta huolehdittu hyvin, mutta kilpailu osaajista kiihtyy

Osaavan työvoiman saatavuuden eteen on seudulla tehty paljon hyviä toimia, joista keskeinen on korkeakoulujen toiminnan kasvattaminen, millä voidaan vaikuttaa sekä aluetta vaivanneeseen koulutustason mataluuteen että kaupungin vetovoimaan osaavan työvoiman näkökulmasta. Erityisesti LUT-yliopiston kasvu tulee lisäämään merkittävästi



korkeakouluopiskelijoiden määrää. Tämän kehityksen myötä Lahden haasteet siirtyvät siihen, miten erityisesti vieraskieliset opiskelijat saadaan integroitumaan paikalliseen työelämään ja pysymään Lahdessa. Tämän varmistaminen edellyttää paitsi alueen vetovoimaisuuden kehittämistä yleisesti, myös konkreettista työtä korkeakoulujen ja yritysten välillä harjoittelupaikkojen ja työelämäyhteistyön tarjoamiseksi.

Työvoiman saatavuuteen vaikuttaa koulutuksen lisäksi myös työllisyyden hoidon onnistuminen. TE-palvelu-uudistus antaa kaupungille avaimet käteen työllisyshaasteiden ratkaisussa ja odotus on, että paikallisesti pystytään löytämään uusia keinoja myös kohtaantongelman ratkaisuun. Lienee realistista todeta, ettei ratkaisujen löytäminen tule olemaan kuntatasolla sen helpompaa kuin se oli valtion järjestämisvastuulla olleissa TE-palveluissa.

Tärkeää on myös huomata, että kilpailu huippuosaajista on kireää niin Suomessa kuin globaalistikin. Mikäli elinkeinopolitiikan toteutuksessa onnistutaan hyvin ja alueen klusterit saadaan kasvamaan, voi osaavan työvoiman saatavuuden haasteesta tulla nopeasti yritysten kasvun kriittinen pullonkaula. Tämä korostaa tarvetta riittävän kauas katsovalle osaamistarpeiden ennakoinnille, kaupungin veto- ja pitovoiman tuloksekkaalle kehittämiselle sekä spesifeille, tiettyjen osaajien alueelle saamiseksi tehtäville toimenpiteille.

Matkailu osana alueen elinkeinopolitiikkaa

Koska elinkeinopolitiikan painopiste on siirtynyt vahvasti teollisuuspolitiikkaan, palvelutoimialat ovat jäämässä samaan aikaan kasvuagendan asettamisessa reuna-alueille. Tämä ei kuitenkaan ole koko totuus kaupunkien ja alueiden elinvoiman rakentamisessa. Alueiden kasvu rakentuu myös niiden toimialojen varaan, jotka työllistävät ja rakentavat vetovoimaa, houkuttelevuutta ja imagoa pehmeämmin keinoin kuin mittavien laitosinvestointien avulla.

Matkailu on tästä keskeinen esimerkki. Se yhdistää kansainvälisen houkuttelevuuden, paikallisten palveluyritysten kasvun sekä kaupunkien elinvoimaa tukevan elämystalouden. Lisäksi matkailun kerrannaisvaikutukset näkyvät laajasti. Majoituksen ja ravintoloiden lisäksi matkailun vaikutukset näkyvät vähittäiskaupassa, tapahtumissa, hyvinvointipalveluissa ja kulttuurialalla.

Arvioinnin haastatteluissa matkailun merkitys nousi vahvasti esiin sekä elinkeinopoliittisena mahdollisuutena että alueellisen elinvoiman vahvistajana. Siksi matkailu on nostettu tässä arvioinnissa erikseen tarkasteluun: sen kasvupotentiaali ansaitsee strategista huomiota samalla tavoin kuin teolliset investoinnit.

Lahden matkailutoimijat ja niiden roolit

Lahti Region Oy, joka toimii Visit Lahti -brändin alla, kehittää ja markkinoi Lahden seudun matkailua. Organisaatio on osakeyhtiö, mikä mahdollistaa viestinnän ja yksittäisten yritysten esille tuomisen eri tavoin kuin kaupungin tai muiden omistajakuntien viranomaisviestinnässä. Yhtiön tarkoituksena on vastata maakunnan matkailullisen vetovoiman kasvattamisesta, tuoda alueelle lisää matkailijoita, ja näin kasvattaa alueen matkailutuloa ja verotuloja. Visit Lahti tekee matkailun markkinointia, matkailullisen imagon rakentamista, matkailupalveluiden myyntiä ja välittämistä, uusien tapahtumien hankintaa yhdessä omistajiensa kanssa sekä matkailun kehittämistä laajemmin.



Yhtiön palveluksessa on noin 20 työntekijää. Lahti Region Oy:ssä toimii Salpausselkä Geopark -yksikkö sekä opetus- ja kulttuuriministeriön, viiden urheilukaupungin (Helsinki, Turku, Tampere, Jyväskylä, Lahti) sekä urheiluopistosäätiön ja -yhdistyksen rahoittama Kansainvälisten suurtapahtumien yksikkö Sport Event Management Finland. Lisäksi yhtiö hallinnoi laaja-alaista Lakeland Finland -hanketta, joka kattaa viisi maakuntaa (Päijät-Häme, Kanta-Häme, Pirkanmaa, Keski-Suomi, Pohjois-Karjala), ja jonka tavoitteena on kehittää ylimaakunnallisia matkailupalvelukokonaisuuksia kansainvälisille markkinoille. Lisäksi Visit Lahdella on LFT Lakeland Finland Tours aputoiminimi, jonka kautta se harjoittaa matkailupalveluiden myynti- ja välitystoimintaa. LFT:n palvelut sisältävät mm. tapahtumien majoitusvaraukset, kuljetukset, oppaat, junaliput, kaupunkikiertoajelut, pääsyliput nähtävyyksiin sekä erilaisia teemaopastettuja kierroksia ja paketteja.

Matkailun ekosysteemi koostuu alueella noin 1000 yrityksestä, mukaan lukien HORECA-toimijat ja vähittäiskauppa. Visit Lahti toimii paikallisen ekosysteemin ytimenä ja osallistuu sen kehittämiseen kansallisella tasolla. Kansallinen matkailun ekosysteemi muodostaa viitekehyksen, jossa alueellisten toimijoiden odotetaan olevan aktiivisia.

Lahden matkailun edistämisen nykytila: toiminta esimerkillistä, mutta kunnianhimoa

Lahden matkailubrändityö ja strategiatyö ovat esimerkillisiä sen suhteen, että työ pohjautuu vahvasti kansalliseen matkailustrategiaan ja -brändiin ja kertoo siten yhteistä ja vahvaa Suomitarinaa.

Visit Lahti tekee yhteistyötä Visit Finlandin kanssa erityisesti vastuullisuusohjelmassa ja Datahubissa, jonne alueen yritysten palvelut viedään kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin pääsemiseksi. Kansainvälistymisessä tavoitteena on edistää yritysten vientiä maailmalle kansallisten verkostojen avulla. Lahti ja Päijät-Häme ovat kasvaneet kotimaan matkailussa, ja tavoitteena on nyt kansainvälinen kasvu. Visit Lahti toimii niin sanotussa "push-roolissa", edistäen yritysten pääsyä kansallisiin verkostoihin sekä edelleen kansainvälisille markkinoille. Visit Lahti painottaa toiminnassaan digitaalisen osaamisen kehittämisen tärkeyttä yrittäjien keskuudessa, mikä on myös kiinteä osa alueellista matkailustrategiaa. Vaikka yrittäjillä on usein vahvaa kansainvälistä matkailuosaamista, heidän olisi tärkeää hyödyntää digitaalisia ratkaisuja liiketoiminnassaan sekä laajentaa toimintaansa kansainvälisesti verkkonäkyvyyden avulla.

Urheilu- ja tapahtumamatkailuun liittyvät painotukset ovat Lahden kannalta hyviä ja perusteltuja strategisista valintoista, mutta näiltä osa-alueilta puuttuu jossain määrin valtakunnallinen tuki esimerkiksi Visit Finlandin ohjelmien muodossa. Vaikka suomalaiset urheilukaupungit tekevät teemassa yhteistyötä OKM:n tukemana Sport Event Management Finland brändin alla, tulokset ovat olleet jossain määrin vaatimattomia. Kansallisen tuen puute vähentää kv-markkinoinnin vaikuttavuutta. Valtakunnallisen urheilutapahtumien hakemisen strategiatyö on alkanut 1.8.2025 ja se tuo valmistuttuaan parhaimmillaan selkeämpää tahtotilaa ja resursseja tekemiseen myös kansallisella tasolla.

Lahden seudulla on yksittäisiä matkailullisia vahvuuksia, mutta kansainvälisen lomamatkailun näkökulmasta alueelta puuttuu selkeä vetovoimatekijä. Lisäksi Lahdessa ei ole järjestelmällisesti tunnistettu eikä nostettu esiin kärkitoimijoita, eikä näiden toimijoiden ympärilleen ole rakennettu matkailuekosysteemiä.



Myyntityö puuttuu: kansainvälisiin tapahtumiin osallistutaan, mutta tuloksia ei synny

Lahden alueen edustaja osallistuu aktiivisesti kansainvälisiin myyntitapahtumiin ja markkinoi Lahden seutua ja sen tarjontaa. Kansainväliset myyntitapahtumat on kuitenkin nimensä mukaisesti ensisijaisesti myyntiä varten, joten ilman alueen yritysten konkreettisten tuotteiden aktiivista myyntiä tulos jää erittäin laihaksi. Tämä on yleinen ongelma monilla alueilla: tapahtumista ei synny liidejä yrityksille ja tulosta syntyy niukasti. Esimerkiksi Kiinan kiertueelle Lahti on osallistunut yhdeksän kertaa, mutta vahvaa tulosta Kiinasta tulevan matkailuvirran kasvusta ei ole syntynyt.

Lahdella olisi tarvetta konkreettiselle myyntiorganisaatiolle tai Destination Management Company eli DMC-toiminnalle, jota Suomessa on kokonaisuudessaan vähän. Lahdessa DMC-toiminta on keskeytynyt henkilöstövaihdosten takia.

Myyntiorganisaation puute heikentää alueen yritysten mahdollisuuksia löytää uusia kansainvälisiä asiakkaita ja rakentaa pitkäaikaisia yhteistyösuhteita. Alueen toimijat ovat keskimäärin pieniä ja keskittyneet erityisesti kotimaanmatkailuun. Aktiivisen kansainvälisen myynnin puute johtuu todennäköisesti resurssien rajallisuudesta sekä kokemuksen puutteesta kansainvälisessä liiketoiminnassa. DMC-toiminta voisi tarjota ratkaisuja muun muassa räätälöidyn tuotetarjonnan ja kontaktiverkostojen rakentamisen ja hyödyntämisen kautta.

Lahti ei ole haasteensa kanssa yksin. Myös muualla Suomessa DMC-toiminta on ollut osittain hajanaista ja vähäistä, jolloin osa alueista jää ilman tehokasta myynnin tukea. Visit Finlandin resurssit ovat pienentyneet viime vuosina merkittävästi ja samaan aikaan matkailun strateginen rooli kansallisesti on heikentynyt. Tämä näkyy mm. työ- ja elinkeinoministeriön resursseissa. Muutamassa vuodessa Suomen matkailuministeriön resurssit ovat hupenneet vain murto-osaan siitä, mitä ne olivat aikaisemmin. Kehittämällä omaa myyntiorganisaatiota tai käynnistämällä uudelleen DMC-toiminnan Lahdessa voitaisiin parantaa näkyvyyttä ja liidien määrää erityisesti kansainvälisillä markkinoilla, josta kasvua tulisi ensisijaisesti saada.

Kansallinen benchmark matkailumarkkinoinnissa on Visit Rovaniemen toiminta. Vaikka kyseessä on kaupungin matkailuorganisaatio, siinä toimii jäsenenä ja omistajina laajasti koko Lapin alueen matkailutoimijat sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta.

Kansainvälisten investointien haasteet: vain harva alue kiinnostaa

Kansainväliset hotellioperaattorit keskittyvät pääosin alueille, joilla kysyntä on ympärivuotista, kuten Helsinkiin ja tällä hetkellä vahvasti nousevalle Tampereelle. Lapin matkailun kysyntä ei nykyisellään mahdollista kansainvälisten ketjujen jatkuvaa käyttöastetta, ja Lahdessa ympärivuotisuuden puuttuminen nähdään suorana investointien esteenä.

Matkailusektorin investointien edistämiseen pätee samat lainalaisuudet kuin invest-in-toimintaan laajemminkin. Mm. Visit Finland on aiemmin tehnyt tiivistä yhteistyötä Invest in Finlandin organisaation kanssa, mutta tällä hetkellä Business Finlandissa ei ole erikseen nimettyä resurssia matkailuinvestointien edistämiseen kummassakaan osassa sen organisaatiota. Investointien edistäminen jääkin näiltä osin täysin alueiden resurssien varaan ja kansallinen tuki ja koordinaatio puuttuu käytännössä täysin.



Kehitysehdotukset

Uudistuva teollisuus

Raaka-aineiden ja osaamisen saatavuus, tuotantokustannusten nousu sekä logistiset häiriöt ovat pakottaneet yritykset arvioimaan uudelleen toimintaansa ja uudelleenjärjestelemään arvoketjuja. Teollisten investointien sijoittumiseen vaikuttavat ratkaisevasti alueelliset lähtökohdat ja toimintaedellytykset. Monet teollisuudenalat ovat luonteeltaan vahvasti paikkasidonnaisia muun muassa logististen yhteyksien, raaka-aineiden saatavuuden, alihankintaverkostojen ja osaavan työvoiman perusteella. Investointien kohdentuminen eri alueille ei ole satunnaista, vaan seurausta alueiden strategisesta valmiudesta vastata yritysten nopeastikin muuttuviin tarpeisiin. Tämä edellyttää vahvaa proaktiivista työtä alueilta, jotka haluavat pärjätä kisassa investointien sijoittumisesta. Tällä hetkellä puhtaan siirtymän investoinnit ja investointiaikeet painottuvat voimakkaasti Länsi- ja Etelä-Suomeen sekä johtuen satamien läheisyyden tärkeydestä että osaavan työvoiman keskittymisestä näille seuduille.

Valmius houkutella investointeja ja luoda yritysten tarpeisiin sopivia tarjoomia ja lokaatioita korostuu nykyisessä kilpailuympäristössä. Kyky tarjota toimintavarmoja ja kestäviä ratkaisuja ja sijoittumisvaihtoehtoja investointia pohtiville yrityksille on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi.

Lahden seudun näkökulmasta tilanne tarjoaa sekä haasteita että mahdollisuuksia. Lahti on päättänyt profiloitua vihreän siirtymän, kiertotalouden ja korkean jalostusasteen teollisten investointien kohteena ja saavuttanut siinä viime aikoina menestystä. Jatkossa samankaltaisen menestyksen jatkuminen edellyttää aktiivisia ja ennakoivia toimia sekä nykyistä laajempaa ja paremmin profiloitua tonttitarjontaa. Lahdessa on tarve vahvistaa investoinnintöiden vaikuttavuutta, kehittää houkuttelevuutta ja aitoa alueellista valmiutta vastaanottaa uusia investointeja sekä parantaa sijoittumispäätösten edellytyksiä jo varhaisessa vaiheessa, jolloin itse investointipäätös siintää vasta kaukana tulevaisuudessa.

Uudistuva teollisuus edellyttää myös tehokasta toimialoja uudistavaa perustettavien yritysten aluskasvillisuutta. Erityisesti toimialojen nykyisiä toimintalogiikkoja haastavat teolliset startupit, joiden kasvu kuitenkin edellyttää riskipääomaa ja joustavia rahoitusinstrumentteja, joiden saatavuus on monin paikoin kapea erityisesti skaalausvaiheessa. Kansallisesti ja EU-tasolla on tunnustettu, että rahoitusmarkkinoiden kehittäminen on kriittistä vihreän siirtymän ja digitaalisen murroksen onnistumiselle ja sekä pääoman tehokas kohdentaminen että innovaatorahoituksen monipuolistaminen ovat kasvun ja kilpailukyvyn edellytyksiä. Ilman riittävää ja oikea-aikaista pääomaa hyvätkin innovaatiot jäävät usein hyödyntämättä, mikä hidastaa koko talouden uudistumista ja kykyä vastata globaaliin kilpailuun.

Strateginen tonttivaranto ja teollisuuspuisto

Tonttivarannon strateginen kehittäminen on edellytys sille, että kaupunki pystyy houkuttelemaan ja toteuttamaan vihreän siirtymän investointeja. Kilpailu suurista vähähiilisistä teollisuus- ja teknologiahankkeista on kovaa, ja kaupungin on kyettävä tarjoamaan riittävän suuria, nopeasti käyttöönotettavia ja tarkoitukseen soveltuvia alueita. Lahden näkökulmasta tämä tarkoittaa suunnitelmallista maapolitiikkaa, joka varmistaa, että



potentiaaliset investoijat näkevät kaupungin valmiina ja ennakoitavana kumppanina myös suurten hankkeiden osalta. Vihreän siirtymän investoinnit edellyttävät usein tonttivarantoja ja maa-alueita, joiden kokoluokka liikkuu pikemminkin sadoissa, kuin kymmenissä hehtaareissa.

Elinkeinoelämän keskusliiton ylläpitämän vihreän siirtymän investointien dataikkunan mukaan Suomessa on vireillä yli 1100 puhtaan siirtymän hanketta, joiden arvo on yhteensä yli 307 miljardia euroa. Usein teollisuuspuistot tarjoavat alustan näiden hankkeiden toteuttamiselle. Teollisuuspuistojen merkitys EU:n ja Suomen teollisuuspolitiikassa onkin keskeinen ja kasvava. Teollisuuspuistot nähdään kansallisesti keinona sujuvoittaa investointeja Suomeen ja ne tukevat vähähiilistä siirtymää, kilpailukyvyyn parantamista ja alueellista kehitystä tarjoamalla alustan investointien lisäksi myös innovaatioille ja synergialle. Myös EU:n nettonolla-asetuksen toimeenpanossa teollisuuspuistolla voi olla keskeinen rooli nettonollateollisuuden keskittymänä ja strategisten hankkeiden kotipesänä.

Teollisuuspuistot ovat suurten teollisten toimintojen keskittymiä, joissa useat itsenäiset yritykset ja toimijat hyödyntävät yhteistä infrastruktuuria, palveluita ja joiden toiminnasta syntyy synergisiä etuja. Teollisuuspuistot tukevat kiertotalouden ja puhtaan energian ratkaisuja, toimivat alustana tutkimus- ja kehitystoiminnalle sekä houkuttelevat investointeja toimintaympäristön ennakoitavuudella.

Nostavan alue on lupaava aihio teollisuuspuistomaisen toimintatavan edistämiseen Lahdessa. Nostava sijoittuu Hollolan kunnan alueelle ja sinne on tavoitteena luoda Green Logistics & Technology Park -kokonaiskonsepti ja palvelukokonaisuus vihreään logistiikkaan, teknologiaan ja teollisuuteen keskittyvälle yrityskeskittymälle. Alueella on käynnissä osayleiskaavan laatiminen ja LADEC toteuttaa hanketta alueen kehittämiseksi.

Strategisen tonttivarannon ja teollisuuspuistokonseptin kehittämissuosituks:

- Kehitetään strategista tonttivarantoa siten, että tarjolla on kilpailukykyisiä, kaavoitettuja ja infravalmiudeltaan korkeatasoisia sijoittumisalueita. Ennakoivuus ja aloitteellisuus aluekehittämisessä niin, että tontti- ja kaavapolitiikka on investointityötä mahdollistavaa ja tukevaa.
- Laadintaan Lahden teollisuuspuistokonsepti, joka yhdistää fyysiset sijoittumisedellytykset, yritysverkostot, tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä vihreän siirtymän tavoitteet yhdeksi houkuttelevaksi kokonaisuudeksi.

Suomen paras invest in -tiimi ja -tarjooma

Invest in -toiminnan vahvistaminen edellyttää selkeää ja kunnianhimoista strategiaa, joka kertoo, millä aloilla kaupunki haluaa olla vahva ja mihin paikallisiin vahvuuksiin se nojaa. Valittujen painopisteiden, kuten sähköisen liikenteen, datakeskusten ja matkailun arvoketjujen tueksi tarvitaan realistinen käsitys alueen infrastruktuurista sekä kumppanuuksista. Koska invest in -hankkeet ovat pitkäkestoisia, tarvitaan niiden taakse myös vahva poliittinen sitoutuminen yli vaalikausien, erityisesti maankäytön ja tonttivarantojen pitkäjänteisessä suunnittelussa.

Yhteistyö naapurikuntien kanssa vahvistaa tonttitarjontaa, osaamispohjaa ja teollisuuspuistoja. Kotkan ja Haminan akkukemian yhteistyö, Tampereen profiloidut teollisuusalueet ja Vaasan Gigavaasa-hanke ovat esimerkkejä onnistuneista ratkaisuista, joissa alueellinen yhteistyö



vahvistaa seudun profiilia ja tarjontaa. Vahvat paikalliset yritykset puolestaan toimivat ankkureina, joiden ympärille ekosysteemi rakentuu ja houkuttelee uusia toimijoita, tarjoten asiakkuuksia, alihankintaketjuja ja reitin Euroopan markkinoille.

Invest in -työn onnistuminen edellyttää selkeää johtovastuuta ja organisoitua toteutusta. Kaupungin tai elinkeinoyhtiön vetämä dedikoitu tiimi voi varmistaa, että mm. sijoittumissuunnittelu, energia- ja logistiikkaverkkojen kapasiteetti ja muut kriittiset edellytykset etenevät. Suurissa hankkeissa ratkaisevaa on lisäksi tiivis yhteistyö kansallisten toimijoiden, erityisesti Invest in Finlandin ja ministeriöiden kanssa, mitä kautta alue voi tarjota uskottavan ja kilpailukykyisen vaihtoehdon kansainvälisille yrityksille, jotka harkitsevat Suomea sijoittumisvaihtoehtonaan.

Invest in -toiminnan suositukset (ks. myös Invest in -toiminnan menestysresepti, liite 2):

- Vahvistetaan invest in -toimintoja, muodostetaan toiminnalle kirkas strategia, uudistetaan johtaminen ja huolehditaan sitoutumisesta valintoihin yli valtuustokausien.
- Määritellään ekosysteemivalintojen pohjalta nykyistä tarkemmin ne vahvuusalueet ja arvoketjut, joissa Lahti haluaa olla kilpailukykyinen Eurooppa-tasolla investointihankkeissa.
- Keskitetään kaupungin invest in -toimia erityisesti vientivetoisten ja skaalautuvien teollisten toimialojen suuntaan.
- Muodostetaan aktiivinen tarjooma kansalliseen invest in -työhön.

Yksityinen raha töihin: perustetaan uusi alueellinen pääomasijoitusrahasto tukemaan yritysten kasvua

Lahden seudun kasvuyritysten kehitys ja kilpailukyky ovat suoraan riippuvaisia pääoman saatavuudesta. Alueella on syntymässä uutta liiketoimintaa vuonna 2024 toteutetun startup-selvityksen perusteella erityisesti LUTin ja LABin tutkimus-, opiskelija- ja yritysekosysteemien ympärille, mutta monilla lupaavilla yhtiöillä on vaikeuksia löytää varhaisessa vaiheessa riittävää riskipääomaa.

Lahden seudun venture capital -rahaston perustaminen vahvistaisi alueen kykyä houkutella ja sitouttaa yksityistä pääomaa. Se mahdollistaisi nopeamman kasvun ja innovaatioiden kaupallistamisen alueelta käsin. Lisäksi rahaston ympärille syntyvä rahoittajien verkosto ja rahastomanagerien jatkuvasti kerryttämä tietopääoma tuovat merkittävää lisäarvoa: ne avaavat yrityksille ovia uusille kumppanuuksille, markkinoille ja osaamiselle, joita ei muuten olisi helposti saatavilla. Samalla se parantaisi Lahden houkuttelevuutta sijoittajien, osaajien ja uusien yritysten silmissä tukien seudun strategista tavoitetta kasvaa teollisten ja digitaalisten ratkaisujen, elintarviketeollisuuden sekä tutkimuslähtöisen yrittäjyyden keskuksena.

Rahaston tavoiteena olisi parantaa kasvuyritysten rahoituksen saatavuutta ja vahvistaa alueen yritysten mahdollisuuksia nopeaan kasvuun. Rahaston tavoite koko olisi miljoonaa euroa, josta vähintään puolet tulisi olla yksityistä pääomaa. Rahastossa ankkurisijoittajina voisi toimia Lahden kaupungin lisäksi paikalliset pankit, alueen säätiöt (mm. PHP-säätiö ja LTS-säätiöt) sekä alueen family officet.



Rahastolle tulisi kilpailuttaa hallinnointiyhtiö, jolla tulee olla vahvaa näyttöä menestyksekkästä sijoitustoiminnasta ja alueellisten pääomasijoitusrahastojen hallinnoinnista.

Rahasto täydentäisi Lahden seudun rahoitusmarkkinoilta puuttuvaa pääomaa, joka auttaa varhaisen vaiheen yrityksiä kasvuun. Rahaston painopisteiden tulisi sopia saumattomasti yhteen alueen vahvuuksien kanssa: puhtaat, digitaaliset valmistavan teollisuuden ratkaisut, kehittyvä elintarviketeollisuus ja LUT-yliopiston ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteydessä perustettavat tutkimus- ja opiskelijälähtöiset yritykset.

Kasvurahastosuositus:

- Selvitetään pikaisella aikataululla mahdollisuus perustaa Päijät-Hämeeseen alueellinen venture capital kasvurahasto, määritellään sille sijoitusstrategia, kerätään tarvittava pääoma ja kilpailutetaan sille hallinnointiyhtiö. Käynnistetään rahaston toiminta ja sijoituskohteiden tunnistaminen vuoden 2026 loppuun mennessä.

Julkisen kehitys- ja investointirahoituksen hyödyntäminen kilpailuedun lähteenä

Julkinen kehitys- ja investointirahoitus on keskeinen väline alueellisen elinvoiman ja kilpailukyyn vahvistamisessa ja sen merkitys on noussut vahvasti nykyisessä geotalouden toimintaympäristössä. Investointitukikilpailu on sitä suitsivista poliittisista puheista riippumatta vakiintunut osaksi työkalupakkia sekä Euroopassa että globaalisti. Julkisen rahoituksen logiikka perustuu siihen, että kansallinen ja EU-rahoitus toimii vipuvartena yksityiselle pääomalle ja mahdollistaa hankkeita, joita pelkkä markkinaehtoinen rahoitus ei välttämättä saisi toteutumaan. Julkisen rahoituksen vaikuttavuudesta käydään paljon keskustelua, mutta sillä on vähintäänkin hankkeiden toteutumista merkittävästi nopeuttava vaikutus.

Erilaiset tukimuodot, kuten suorat avustukset, takaukset ja lainajärjestelyt kohdistuvat tällä hetkellä vahvasti Euroopassa vihreään siirtymään, energiamurrokseen, kiertotalouteen ja teknologiseen uudistumiseen. Kun alueellisessa kehittämistyössä onnistutaan kytkemään alueen omat vahvuudet näihin painopisteisiin, voidaan rahoitusta hyödyntää paitsi yksittäisten investointien toteuttamiseen myös kokonaisvaltaisesti ekosysteemien ja uusien liiketoimintamallien synnyttämiseen.

Kehitys- ja investointirahoitus tukee parhaimmillaan pitkäjänteistä, uudistavaa elinkeinopolitiikkaa, jossa julkinen rahoitus vähentää riskiä suurissa hankkeissa ja samalla vahvistaen alueen asemaa houkuttelevana investointikohteena. Sen lisäksi, että elinkeinopolitiikan toimijoilla tulee kaupungissa olla kyky seurata rahoitusohjelmien painopisteitä ja hyödyntää jo olemassa olevia mahdollisuuksia, varsinainen vaikuttavuus syntyy kyvystä vaikuttaa niiden sisältöihin ennakolta. Rahoitusinstrumentit on mahdollista valjastaa alueellisesti tukemaan niin yksittäisten yritysten kasvua kuin elinkeinojen ja teollisuuden uudistumista.



Strategisten hankkeiden resurssointi

EU- ja kansallisen rahoituksen strateginen hyödyntäminen voi merkittävästi vauhdittaa kaupungin elinkeinopoliittisia tavoitteita ja luoda kasvua. Useat rahoitusinstrumentit toimivat kasvun vauhdittajina parhaiten silloin, kun ne sidotaan paikallisiin vahvuuksiin ja laajaan kumppanuusverkostoon.

Keskeistä on tunnistaa paikalliset osaamiskärjet ja kytkeä ne kansallisiin ja eurooppalaisiin tavoitteisiin, jolloin rahoitusinstrumentit toimivat vipuvartena uusien ekosysteemien ja investointien rakentamisessa. Hyvä esimerkki tästä toimii Siruja Tampereelta -ohjelma. EU:n digitaalisen kompassin kehikko toi EU:n tavoitteet ja rahoitusmahdollisuudet osaksi Tampereen alueellista strategiatyötä ja Tampere pystyi kytkemään siihen jo käynnissä olevat osaamis- ja kehityskärjet, kuten sirusuunnittelun, fotoniiikan ja TKI-yhteistyön.

Tampereen Siru-ohjelma on erinomainen esimerkki myös kansallisen pelinrakentamisen näkökulmasta, miten alueen kunnianhimoinen visio ja tehokas kumppanuuksien rakentaminen avaa mahdollisuuksia niin kansallisessa kuin EU-päätöksenteosta. Siruja Suomesta -aloite rakennettiin tiiviissä yhteistyössä Tampereen kaupungin, ministeriöiden, VTT:n, Business Finlandin, Nokian ja Tampereen yliopiston välillä, mikä mahdollisti vahvan poliittisen tuen ja näkyvyyden aina hallitusohjelmasta budjettipäätöksiin asti. Näiden toimien kautta on pystytty paitsi kehittämään alueellista osaamista myös asemoimaan Tampere houkuttelevaksi investointi- ja kumppanuuskohteeksi eurooppalaisessa mittakaavassa. Määrätietoinen ja verkostoitunut toiminta sekä julkisen rahoituksen hyödyntäminen voivat synnyttää kilpailukykyisiä ekosysteemejä ja avata ovia uusiin investointeihin ja kasvuun.

Kehittämisrahoituksen suositukset:

- Analysoidaan eurooppalaiset ja kansalliset politiikkatavoitteet ja kehitysteemat ja tunnistetaan niistä teemat, joissa Lahdella ja Päijät-Hämeellä on mahdollisuus profiloitua sekä hyötyä EU-rahoituksesta.
- Kohdennetaan rahoitusta valittuihin teemoihin ja rakennetaan niihin kehitysohjelmatyypinen toiminta- ja ohjausmalli tavoitteineen, mittareineen ja resursseineen.

Investointirahoituksen hyödyntäminen

Lahden kaupungilla on tuoreena voittona investointikilpailusta Fazerin makeistehtaan sijoittuminen kaupunkiin. Investointi on hyvä esimerkki myös kansallisten vihreän siirtymän investointikannusteiden hyödyntämisestä. Business Finland myönsi kesällä 2025 merkittävän, yhteensä 400 miljoonan euron investointituen suurille teollisille investoinneille, jotka tähtäävät tuotantoprosessien hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen tai energiankulutuksen tehostamiseen.

Vihreän siirtymän tukikehys sisältää suorien tukien lisäksi verokannustimia ja tarjoaa investoiville yrityksille konkreettisen mahdollisuuden edistää vihreää teollistumista edellyttäen, että investoinnit pienentävät hiilijalanjälkeä ja edistävät konkreettisesti puhtaampaa tuotantoa.



EU tarjoaa pitkäjänteistä tukea vihreän siirtymän toteuttamiseen. Just Transition Mechanism (JTM) on osa Euroopan vihreää sopimusta ja se mobilisoi vähintään 100 miljardia euroa julkista ja yksityistä pääomaa vuosina 2021–2027 tukien, takausten ja lainojen muodossa. Rahoitus kohdistuu alueille ja toimialoille, joilla vähähiilisyys aiheuttaa suurimmat muutos- ja sopeutumistarpeet.

EU:n puhtaan teollisuuden ohjelma (Clean Industrial Deal) vahvistaa teollisuuden kilpailukykyä ja vähentää päästöjä modernisoimalla energiaintensiivisiä aloja, kuten teräs- ja kemianteollisuutta. Tavoitteena on hiilineutraalit tuotantoprosessit, puhtaan energian käyttö ja kiertotalouden vahvistaminen. Ohjelma parantaa kierrätettyjen raaka-aineiden saatavuutta. Ohjelma pyrkii lisäämään EU-rahoituksen ja yksityisen rahoituksen saatavuutta ja sen puitteissa perustetaan teollisuuden hiilestä irtautumispankin yli 100 miljardin euron rahoituksen mobilisoimiseksi.

Vihreän siirtymän rahoitus on suunnattu yrityksille ja sen hyödyntämisen ensisijainen vastuu on investointia suunnittelevilla yrityksillä. Kuitenkin rahoituksen hyödyntämismahdollisuuksiin vaikuttaa myös kyvykkyys edunvalvontaan ja vaikuttamiseen, jonka avulla voidaan jossain määrin parantaa rahoitusmahdollisuuksien realisoitumisen todennäköisyyttä. Lahden toimijoiden tekemästä edunvalvonnasta ja vaikuttamisesta tulisi muodostaa toimintamalli, jota pystytään tehokkaasti käyttämään alueelle suuntautuvien investointihankkeiden edistämiseen.

Investointirahoituksen suositus:

- Tehostetaan kansallisen ja EU-lähteistä tulevan investointirahoituksen hakemista Lahden alueen tuleville investoinneille. Investointirahoitushaut eivät ole jatkuvasti auki, mutta mikäli niiden ajoitus sopii investointiin, niillä pystytään vauhdittamaan merkittävästi investoinnin toteutumisaikataulua (vrt. tänä kesänä päätetyt BF:n rahoitukset investointihankkeelle teollisuuden tuotantoprosessien vähähiilistämiseksi ja energiatehokkuuden parantamiseksi sekä investointien vauhdittamiseksi).

Korkeakouluyhteistyö, kärkiekosysteemit ja TKI uuden ajan yliopistokaupungissa

Vahva ja korkeatasoinen TKI-toiminta on yksi merkittävimmistä vetovoima- ja kasvutekijöistä kaupunkiseuduille, ja sen onnistuminen edellyttää kunnianhimoista korkeakoulujen, yritysten ja julkisen sektorin yhteistyötä. Lahden kasvu uuden ajan yliopistokaupungiksi on tuottanut tuloksia, jotka näkyvät erityisesti kaupungin vetovoimassa ja yritysten mahdollisuutena tehdä tiivistä TKI-yhteistyötä LUT-konsernin korkeakoulujen kanssa. Korkeakoulujen merkityksen kasvu Lahdessa heijastuu positiivisella tavalla myös Lahden imagoon.

Lahden kasvun ja elinkeinojen uudistumisen kannalta määrätietoinen ja eteenpäin katsova yhteistyö LUT-yliopiston ja LAB-ammattikorkeakoulun kanssa on erityisen keskeinen. Korkeakoulujen roolit ovat hyvät ja toisiaan tukevat: yliopisto tuo syvää tutkimusosaamista ja



kansainvälisiä verkostoja, kun taas ammattikorkeakoulu täydentää kokonaisuutta soveltavalla tutkimuksella ja työelämälähtöisellä koulutuksella. Molemmat ovat rinnan omilla profiileillaan vahvoja TKI-toimijoita. LUT-konserni muodostaakin Lahdessa kriittisen osaamisalustan, jonka avulla Lahden seutu voi paitsi vastata yritysten osaamistarpeisiin myös houkutella uusia osaamisinvestointeja ja vahvistaa kilpailukykyään suhteessa muihin kasvukeskuksiin. Keskeistä on myös verkottuminen ulospäin: yhteistyö muiden yliopistojen, kansainvälisten tutkimuslaitosten ja elinkeinoelämän toimijoiden kanssa luo Lahti-brändille uskottavuutta ja tarjoaa oppia maailmanluokan esimerkeistä.

Korkeakoulujen roolia ja niiden kautta syntyviä kasvun mahdollisuuksia on kuvattu laajasti LAB-ammattikorkeakoulun ja Lahden kaupungin tilaamassa Lahden seudun innovaatio selvityksessä. Selvitys sisältää kattavat suositukset, jotka koskevat korkeakoulujen ja yritysten yhteistyötä ja sen syventämistä. Korkeakoulujen aloitteellisuus on tässä avainasemassa.

Korkeakoulujen laajamittainen toiminta Lahden seudulla on vielä verrattain nuorta ja alueellinen yhteistyö yritysten ja korkeakoulujen välillä on paikoin ohutta. Vaikka korkeakoulukampus on tuttu sijainti usealle yritykselle uuden osaamisen ja TKI-kumppanuuden lähteenä, selvityksessä nousi esiin, että verkottuminen korkeakoulujen ja yritysten välillä ei ole riittävää laajuudeltaan. Tämä näkyy edelleen myös seudun TKI-rahoituslukuissa, jotka ovat kansallista keskiarvoa matalammat.

Tässä arvioinnissa ei edellisen selvityksen tulosten tuoreuden vuoksi pureuduttu sisällöllisesti TKI-teemoihin, vaan tarkasteltiin tutkimusta, kehittämistä ja innovaatiotoimintaa välineenä toteuttaa elinkeinopolitiikan tavoitteita. Innovaatiotoiminnan tavoitteiden toteuttamiseen innovaatio selvitykset tulokset ja suositukset ovat edelleen validit ja odottavat osin vielä toteutustaan.

Lahden yhteistyö alueen korkeakoulujen kanssa ja panostukset TKI-toimintaan tulevat joka tapauksessa tuottamaan tuloksia. Kehitystä voidaan vauhdittaa määrätietoisella TKI-rahoituksen hyödyntämisellä. TKI-vetoisen kasvun rakentamiseen tarvitaan myös kärsivällisyyttä ja kaupungin omat mahdollisuudet vauhdittaa sitä ovat jossain määrin rajalliset. Tästä näkökulmasta Lahden kaupungin paras strategia on jossain määrin myös nauttia matkasta ja antaa korkeakoulujen tehdä omaa vaikuttavaa kasvutyötään alueella.

Korkeakouluyhteistyö ja yritysten TKI

Euroopassa korostuva tavoite teknologiaomavaraisuudesta avaa uusia mahdollisuuksia niille alueille, jotka kykenevät yhdistämään tutkimuksen ja yritysten kehittämistarpeet saumattomasti. Teknologiapolitiikan nousun ytimessä on tutkimuksesta ponnistava osaaminen ja erityisesti syväteknologiat, jonka skaalaus Euroopassa vaatii osaamisen lisäksi rahoitusta. Teknologioiden roolin paluu elinkeinopolitiikan ytimeen nostaa myös korkeakoulut kasvualustoina merkittävään rooliin.

Lahden erityinen mahdollisuus liittyy energiateknologiaan, yhteiskunnan sähköistymiseen ja digitaalisaatioon. LUT-yliopiston tutkimusvoimavarat sekä LAB-ammattikorkeakoulun käytännönläheisyys ja yritysten kokeilualustat muodostavat yhdessä ketterän ja vaikuttavan ekosysteemin. Tämän potentiaalin hyödyntäminen edellyttää, että LUT-konsernia ohjataan



osaltaan jatkamaan ja toteuttamaan edellisten selvitysten suositukset täysimääräisesti. Ei vain korkeakoulun sisäisen kehittämisen vuoksi, vaan siksi, että alueen yritysten kasvun ja uudistumisen edellytykset rakentuvat vahvan TKI-infrastruktuurin varaan.

Korkeakouluyhteistyön ja yritysten TKI-toiminnan suositus:

- Teknologiaomavaraisuuteen panostaminen Euroopassa avaa mahdollisuuksia vahvistaa osaamisalueita ja korostaa edelleen korkeakoulujen asemaa teknologisten kyvykkyyksien lähteenä. Lahdella on mahdollisuus vahvistaa alueen osaamisprofiilia korkeakouluyhteistyön avulla erityisesti energiateknologian, yhteiskunnan sähköistymisen ja digitaalisaation teemoissa. Käytännön tekemiset tässä teemassa on avattu innovaatio selvityksen suosituksissa. Teknologiaomavaraisuuden näkökulmasta toimenpiteiden tulisi kohdentua erityisesti teemoihin, jotka ovat Lahden yritysten kasvun kannalta relevantteja, toisin sanoen teknologisten osaamisalueiden tulee tukea yritysten omien teknologiastrategioiden toteutusta. Ohjataan LUT-konsernia toteuttamaan edellisen selvityksen suositukset.

Ekosysteemityö

Lahti on tehnyt pitkäjänteisesti ekosysteemi- ja klusterityötä yritysten kanssa. Ekosysteemeihin osallistumisella on tutkitusti yhteys yritysten tuloksekkaaseen innovaatiotoimintaan ja sitä kautta uudistumiseen ja kasvuun. Tutkimuksessa on havaittu myös ekosysteemeihin osallistumisen ja työllisyyden ja palkkojen kasvun välisiä positiivisia vaikutuksia.

Erityisesti sähköisen liikenteen Lahti GEM -klusterin rakentaminen, tukeminen ja toiminta näyttäytyy menestyksekkäänä benchmarkina. Vahva veturiyritys ja tiivis yhteistyö LUT-yliopiston kanssa ovat Lahti GEMissä keskeisessä roolissa. Näistä elementeistä syntyy vetoapua monille klusterin toimijoille.

Ekosysteemityössä löytyy Lahdessa myös kehitettävää kun tarkastellaan ekosysteemi- ja klusterikenttää kokonaisuudessa ja verrataan Lahden klustereita muiden vahvojen suomalaisten ekosysteemien toimintamalleihin ja tuloksiin. Kehittämisen kohteita ovat erityisesti verkottuminen strategisesti sekä kotimaassa että erityisesti kansainvälisesti. Strategisten kumppanuuksien rakentaminen ekosysteemeissä edellyttää tavoitteiden asettamista, resurssien kohdentamista ja vahvaa päätöksentekokykyä. Näitä teemoja on käsitelty osin edellä strategista kehittämisrahoitusta käsittelevässä kohdassa.

Eurooppalaisiin verkostoihin osallistuminen ja kansainvälinen, tiivis yhteistyö ovat välttämättömiä, jotta ekosysteemi voi asettaa tavoitteensa riittävän kunnianhimoiselle tasolle ja vahvistaa asemaansa kansainvälisessä kilpailussa. TKI-toiminta ja ekosysteemien kehittäminen eivät tapahdu tyhjiössä, vaan vaativat jatkuvaa vuoropuhelua ja oppimista muilta johtavilta alueilta ja ekosysteemeiltä. Kansainväliset kumppanuudet tuovat paitsi uusia näkökulmia ja osaamista, myös avauksia rahoitukseen ja markkinoihin, joihin olisi muuten olisi vaikeampi päästä.



Jotta ekosysteemien ja kv-verkostojen mahdollisuudet voidaan hyödyntää, tarvitaan rakenteita ja foorumeita, joissa päätöksiä tehdään yhdessä ja tehokkaasti. Luottamus ja jaettu tilannekuva ovat tässä avainasemassa. Vain jos kaikki keskeiset toimijat voivat avoimesti vaihtaa tietoa ja sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, syntyy lisäarvoa ja sitä kautta ennen pitkää luottamuspääomaa, joka mahdollistaa pelinrakentamisen mm. eurooppalaisilla areenoilla. Luottamuksen rakentaminen ja tiiviiden kumppanuussuhteiden luominen on keskeistä myös kansallisten toimijoiden suuntaan.

Ekosysteemityön suositukset:

- Valituissa teemoissa rakennetaan strategisia kumppanuuksia muiden seutukuntien ja kansallisten toimijoiden kanssa, joiden avulla ja rinnalla Lahti pääsee vahvistamaan asemaansa valituissa arvoketjuissa. Strategiset kumppanuudet määritellään ja rakennetaan ainakin valmistavan teollisuuden, sähköisen liikenteen, elintarviketeollisuuden, kiertotalouden sekä liikunnan ja hyvinvoinnin teemoissa. Strategisten kumppanuuksien rakentamiseen asetetaan tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Strategisten kumppanuuksien rakentaminen edellyttää ymmärrystä siitä, että Team Finlandin on onnistuttava, että Team Lahti voi onnistua.
- Osallistutaan valituissa teemoissa eurooppalaisiin verkostoihin ja haetaan aktiivisia kumppanuuksia kansainvälisesti, että pystytään oppimaan kansainvälisistä benchmark caseista ja asettamaan rima omassa toiminnassa ja tavoitteissa riittävän korkealle.
- Muodostetaan tarvittavat päätöksentekoaareenat, joissa toiminta ja päätösten tekeminen perustuu jaettuun tilannekuvaan ja keskinäiseen luottamukseen. Huolehditaan, että kaikilla foorumin osallistujilla on mandaatti linjata asioita oman organisaationsa puolesta.

Osaava työvoima

Osaavan työvoiman saatavuus on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä alueen elinvoiman ja kilpailukyvyn kannalta tulevaisuudessa. Erittäin vahva teema arvioinnin toimintaympäristöanalyysissä oli tulevaisuuden kilpailu osaavasta työvoimasta. Kilpailu näkyy jo tällä hetkellä monilla teknologia-aloilla Suomessa ja se tulee tulevaisuudessa kiihtymään nykyisestä. Trendi on globaali, vaikuttaa yritysten strategioihin laajasti ja näkyy jo tällä hetkellä mm. siinä, mille alueille vihreän siirtymän investoinnit suuntautuvat.

Lahden kaltaisella kasvavalla ja uudistuvalla kaupunkiseudulla osaajien houkuttelu, sitouttaminen paikalliseen ekosysteemiin ja urapolkujen rakentaminen ovat ratkaisevia tekijöitä, jotta yritysten ja organisaatioiden osaajatarpeisiin voidaan vastata pitkällä aikavälillä. Työmarkkinat muuttuvat nopeasti, ja kilpailu osaajista käy yhä kovemmaksi niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Siksi tarvitaan selkeitä ja ennakoivia rakenteita, jotka yhdistävät koulutuksen, tutkimuksen ja työelämän vahvuudet paikalliseksi pitovoimaksi.



Lahden kaupungille ehdotetaan perustettavaksi osaajapolku-malli, joka kokoaa yhteen yritykset ja oppilaitokset rakentamaan joustavia ja konkreettisia väyliä opiskelijoiden työllistymiseen alueelle. Se tukee paitsi valmistuvien sijoittumista työmarkkinoille myös heidän pysyvyyttään Lahdessa, mikä on kriittistä alueen pitkän aikavälin kasvulle. Osaajapolun rakentamisen kriittinen menestystekijä on paikallisten yritysten omistajuus siihen, että osaajat saadaan tehokkaasti kiinnitettyä paikallisiin ekosysteemeihin ja yrityksiin syntyy juniorirooleista luontevat siirtymät seniorirooleihin ekosysteemin sisällä. Myös siirtymät tutkimuksen ja yksityissektorin välillä tulisi pystyä rakentamaan nykyistä tehokkaammiksi.

Talent Boost -ohjelman palvelut tarjoavat kansallisen tason vahvistuksen paikallisiin toimenpiteisiin. Ne avaavat uusia kanavia kansainvälisten osaajien houkutteluun ja lisäävät Lahden näkyvyyttä kilpailukykyisenä työ- ja opiskelupaikkana.

Samanaikaisesti työvoimatarpeiden ennakointiin on panostettava, jotta koulutus- ja osaamisinvestoinnit kohdistuvat oikeille aloille. Tämä tarkoittaa dynaamisen ja tietoon perustuvan mallin rakentamista, jossa huomioidaan alueen kasvuprofiili ja sen kärkialat, kuten valmistava teollisuus, kiertotalous ja ICT. Näin varmistetaan, että Lahden seudun yritykset ja organisaatiot voivat löytää tarvitsemansa osaajat.

Osaavan työvoiman suositukset:

- Vahvistetaan osaajien houkuttelua ja pysyvyyttä luomalla yrityksille ja oppilaitoksille yhteinen "osaajapolku"-malli, joka tukee opiskelijoiden työllistymistä alueelle. Osallistutaan laajasti Talent Boost -ohjelman toteutukseen ja hyödynnetään sen palveluja osaajien houkuttelussa.
- Rakennetaan alueellinen työvoimatarpeiden ennakointimalli ja kohdennetaan osaamisinvestoinnit kasvuprofiiliin sopiville aloille.

Matkailu

Matkailu on erittäin merkittävä alueellisen vetovoiman ja taloudellisen kasvun ajuri. Se vahvistaa aluetaloutta suoran matkailutulon lisäksi myös epäsuorasti lisäämällä kysyntää palveluille, kulttuurille ja tapahtumille sekä vahvistamalla kaupunkikulttuurin peruselementtejä. Kansainvälisen matkailun kasvu, urbaanin ja luontomatkailun yhdistelmät sekä vastuullisuuden ja ympäristökaupungin profiilin korostuminen luovat Lahdelle ainutlaatuisen mahdollisuuden nousta Suomen kiinnostavimpien matkailukohteiden joukkoon. Onnistuminen edellyttää kuitenkin sitä, että matkailua johdetaan kunnianhimoisesti, pitkäjänteisesti ja yhteistyöhön perustuen. Vain näin alue voi erottua kovassa kansainvälisessä kilpailussa.

Tavoitteena tulisi olla rakentaa matkailusta strateginen vahvuus, joka yhdistää alueen kärkituotteet ja vahvuudet selkeäksi, myytäväksi tarjoamaksi. Tämä edellyttää myyntiorganisaation tai Destination Management Company -toiminnan vahvistamista, jolloin alueen matkailutuotteet voidaan koota yhteen ja markkinoida tehokkaasti kansainvälisillä kanavilla. Samalla tulisi hyödyntää Helsingin kautta virtaavaa kansainvälistä matkailua ja luoda



konsepteja, kuten “Stay a Day More in Lahti”, jotka vahvistavat alueen mielikuvaa houkuttelevana lisäkohteen pääkaupunkiseudulle kohdistuvaan matkailuun. Panostamalla laadukkaisiin matkailutuotteisiin ja designiin, urheiluun, luontoon, hyvinvointiin ja tapahtumiin sekä kehittämällä yritysten digitaalista myyntiosaamista varmistetaan, että Lahti pystyy kasvattamaan matkailutuloja ja lisäämään yöpymisvuorokausien määrää. Ympärikuotisten vetovoimatekijöiden vahvistaminen, kansainvälisten sijoittajien kiinnostuksen herättäminen ja tapahtumaklusterin kehittäminen tekevät matkailusta paitsi merkittävän elinkeinon myös koko alueen kansainvälisen tunnettuuden ja kilpailukykyyn tukipilarin.

Matkailu toimii koko palvelusektorin kehityksen moottorina. Se synnyttää kysyntää majoitukselle, ravintoloille, kulttuuri- ja hyvinvointipalveluille sekä erilaisille vapaa-ajan aktiviteeteille, mikä vahvistaa paikallisten yritysten liiketoimintaedellytyksiä ja luo työpaikkoja. Matkailijoiden asiakasvirrat ulottuvat myös moniin arjen palveluihin, kuten hyvinvointi-, kauneushoito- ja terveyspalveluihin ja vahvistavat siten useiden pienyritysten kasvumahdollisuuksia. Tämä monipuolistaa paikallista palvelutarjontaa ja luo edellytyksiä palvelusektorin kasvulle kokonaisuudessaan. Palvelusektorin vahvistuminen ei hyödytä vain matkailijoita, vaan se parantaa myös alueen asukkaiden arkea ja houkuttelee osaajia, opiskelijoita ja yrityksiä Lahteen. Näin matkailun vahvistaminen tukee monipuolisesti koko kaupungin elinvoimaa ja kilpailukykyä.

Matkailun suositukset:

- Rakennetaan uudelleen Destination Management Company -toiminta tai perustetaan vastaava myyntiorganisaatio, joka kokoaa alueen matkailutuotteet yhteen, myy niitä aktiivisesti kansainvälisillä markkinoilla ja rakentaa pitkäaikaisia kumppanuuksia.
- Hyödynnetään Helsinkiin suuntautuvaa kansainvälistä matkailua ja luodaan “Stay a Day More in Lahti” -konsepti. Rakennetaan korkeatasoisia, kansainvälisille matkailijoille räätälöityjä kärkituotteita (mm. design, urheilu, luonto, hyvinvointi, tapahtumat), joita markkinoidaan Helsingissä ja lentoasemalla. Partneroidutaan Helsingin design-juhluvuoden tapahtumien kanssa ja laajennetaan tarjontaa Lahteen.
- Kehitetään alueen matkailuyritysten digitaalista myynti- ja markkinointiosaamista: verkkonäkyvyys, online-varauskanavat, kansainväliset markkinapaikat ja dataohjattu markkinointi nostetaan osaksi yritysten arkea.
- Panostetaan ympärivuotisiin vetovoimatekijöihin, jotka parantavat kansainvälisten hotellioperaattorien ja sijoittajien kiinnostusta.
- Hyödynnetään Sport Event Management Finland -verkostoa ja tulevaa valtakunnallista urheilutapahtumien strategiaa täysimääräisesti. Rakennetaan Lahteen kansainvälisesti kilpailukykyinen tapahtumaklusteri, joka yhdistää tapahtumajärjestäjät, majoituksen, ravintolat ja oheispalvelut.



Yritysten perustamis-, kehittämis- ja kasvupalvelut

Lahden yrityspalveluista perustamis-, kehittämis- ja kasvupalvelut muodostavat palveluketjun, joka toimii tällä kokonaisuudessaan tasapainoisesti. Ladec tarjoaa yhdessä kumppaneiden kanssa koko seudun kattavaa, kunnille keskitetysti järjestettyä ja yrittäjälle maksutonta neuvontaa yrityksen eri vaiheisiin (perustaminen, kasvu, omistajanvaihdokset, kansainvälistyminen), mikä tekee palveluista hyvin saavutettavia ja Ladecin omistajille kustannustehokkaita. Tämä malli on ankkuroitu kuntien yhteiseen rahoitusratkaisuun ja strategisen tason omistajaohjaukseen. Tämä vahvistaa palvelujen jatkuvuutta ja mittakaavaetuja.

Ulkopuoliset vertailut ja arvioinnit viittaavat yritysten toimintaympäristön parantumiseen yrityspalveluiden osalta. Lahti on viimeisimmässä Yrittäjien Kuntabarometrissa noussut suurten kaupunkien kärkisijoille ja yritysmuutosmyönteisyys sekä työvoiman saatavuus ovat kehittyneet myönteisesti Taloustutkimuksen Kuntien imago -tutkimuksen mukaan. Lisäksi palveluketju linkittyy luontevasti valtakunnallisiin kasvu- ja kansainvälistymispalveluihin (esim. Business Finland), jolloin yritykset voivat edetä paikallisesta neuvonnasta rahoitukseen ja markkinoillemenoon yhtenäisen polun kautta ilman liiallisia päällekkäisiä rakenteita.

Yrityspalveluiden kehittämisessä arvioinnin tulemana on se, että merkittävää lisäarvoa ei synny yksittäisiä komponentteja viilaamalla, vaan toimivan järjestelmän ydinvahvuudet ovat jatkuvuus, skaalautuva saavutettavuus ja kumppanuuksiin perustuva työnjako. Tästä syystä perusteltu johtopäätös on noudattaa periaatetta "don't fix it if it ain't broken". Lahden kaupungin kannattaa nojata Ladecin ja kumppaneiden kyvykkyyteen ja kykyyn kehittää toimivaa yrityspalvelujärjestelmää edelleen. Kaupungin kannattaa keskittää uudistamispanokset niille osa-alueille, joilla syntyy merkittävin vaikuttavuus kestävän ja kiihtyvän kasvun synnyttämiseksi, joita ovat mm. teollisen uudistumisen investointipolut ja kasvurahoituksen pullonkaulojen purkaminen.

Yritysten perustamis-, kehittämis- ja kasvupalvelujen suositus:

- Nykyiset palvelut toimivat pääsääntöisesti hyvin, ja niillä vastataan alueen yritysten tarpeisiin tehokkaasti. Merkittävää tasonnostoa elinkeinopolitiikan toimeenpanon tuloksellisuudessa tai kasvussa ei saavuteta yksittäisillä muutoksilla tässä palvelukokonaisuudessa. Laajat pk-yrityksille suunnatut yrityspalvelut ovat tehokas tapa edesauttaa erityisesti palveluyritysten kasvua ja kehittymistä. Ladecin palvelutarjonta on tässä kategoriassa laadukasta ja toimii yhteen muiden alueen yrityspalveluorganisaatioiden kanssa. Kasvupalveluihin liittyvät kehittämistoimet (mm. VC-rahaston perustaminen) on integroitu uudistuvan teollisuuden kokonaisuuteen, jolloin ne tukevat kokonaisvaltaista yritystoiminnan ja alueen elinvoiman vahvistamista.



Yritysten kansainvälistymisen tukeminen

Kansainvälistymispalvelut muodostavat osa-alueen, jossa erityisesti korostuu paikallisen ja kansallisen työnjaon merkitys. Paikalliset yrityspalvelutoimijat, kuten Ladec ja Hämeen ELY-keskuksen Team Finland palveluneuvojat tarjoavat tehokkaasti neuvontaa ja kontakteja kansallisiin kansainvälistymispalveluihin. Merkittävin lisäarvo alueellisissa kansainvälistymispalveluissa syntyykin ennen kaikkea siitä, että yritykset ohjataan mahdollisimman tehokkaasti valtakunnallisten ja kansainvälisten toimijoiden (kuten Business Finland, Finnvera, UM:n edustustoverkosto ja mm. kansainväliset kauppakamarit) palveluihin. Näissä organisaatioissa on olemassa laaja osaaminen, verkostot ja myös kansainvälistymistä tukevat rahoitusinstrumentit, joita yksittäinen paikallinen toimija ei voi mittakaavallisesti tai vaikuttavuudeltaan korvata.

Monet Lahden verrokkikaupungit ovat omassa elinkeinotoiminnassaan linjanneet, että eivät tee varsinaista viennin- tai kansainvälistymisen edistämistä muulla keinoin kuin tehokkailla neuvontapalveluilla edelleen kohti kansallisia palveluja. Omien vientiverkostojen tai vienninedistämismatkojen koordinointi ja järjestäminen kunnallisista organisaatioista käsin on harvoin niin tuloksellista, että sitä voisi perustella toiminnan erityisen suurella vaikuttavuudella paikallisten yritysten kansainvälisessä kasvussa.

Lahden yrityspalvelutoimijoiden keskeinen rooli kansainvälistymisessä tulisi kohdistaa siihen, että paikallisesti voidaan varmistua, että yritykset tunnistavat mahdollisuutensa, saavat ajoissa tiedon kansallisista palveluista ja löytävät polun niihin tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Näin vältetään päällekkäisyyksiä palveluissa paikallisen ja kansallisen tason kesken ja varmistetaan, että rajalliset resurssit kohdistuvat sellaisiin palveluihin, joista syntyy suurin hyöty yrityksille paikallisesti.

Arvioinnin yksi johtopäätös on, että mikäli toimintaa halutaan fokusoida tai kustannuksia karsia, kansainvälistymispalveluiden paikallisesta toteutuksesta luopuminen on luonteva ja perusteltu ratkaisu. Strategisesti kestävä tapa toimia on rakentaa vahva palveluohjaus kansallisiin palveluihin ja keskittää Ladecin panokset niihin yrityspalveluiden osa-alueisiin, joissa paikallisella toteutuksella syntyy eniten vaikuttavuutta.

Yritysten kansainvälistymisen tukemisen suositus:

- Niukkojen resurssien tehokas kohdentaminen edellyttää tarkkaa harkintaa, missä teemoissa ja mille yrityksille Lahden kannattaa tehdä viennin edistämistä. Lähtökohtaisesti kansalliset resurssit ja painotukset palvelevat laajasti suomalaisia yrityksiä ja niiden tarpeita. Tätä täydentävät alueelliset viennin edistämisen palvelut ja toimet tulee olla hyvin kohdennettuja ja strategisesti valittuja, mikäli niitä halutaan tehdä. Erittäin niukkojen resurssien tilanteessa kannattaa harkita yritysten kansainvälistymispalveluista kokonaan luopumista ja hyödyntää suoraan kansallisia verkostoja ja palveluja.



Johtaminen

Elinkeinopolitiikan muutos nykyisessä toimintaympäristössä kohti strategisempaa julkisen sektorin roolia ja valintoja korostavaa, mutta myös uudella tavalla riskikästä toimintatapaa, edellyttää elinkeinopolitiikan ja -toiminnan johtamiselta aiempaa enemmän.

Elinkeinopolitiikan johtamisen ytimessä on koko ajan vahvemmin kyky rakentaa kokonaisuuksia, joissa strategia, rakenteet ja verkostot tukevat toisiaan. Kilpailuetu kaupungille ei ole aikaisemminkaan syntynyt vain yksittäisten toimenpiteiden toteuttamisesta, mutta nykyisessä toimintaympäristössä yksittäisten toimenpiteiden kautta johtaminen jää auttamatta vaikuttavuudeltaan liian pieneksi.

Kaupunkijohtamisen tutkimuksen mukaan menestyvät kaupungit kykenevät yhdistämään hierarkkisen ohjauksen, verkostojen itseohjautuvuuden ja visionäärisen suunnanannon toisiaan vahvistavaksi kokonaisuudeksi. Lahden kaupungin elinkeinopolitiikan tulevaisuuden onnistuminen riippuu suuressa määrin kyvystä hyödyntää monipuolisia johtamistapoja rinnakkain ja yhdistellä johtamistapoja tietoisesti. Johtamisessa tulee yhdistyä tavoitteilla johtaminen, omistajaohjaus, prosessijohtaminen, verkostojen orkestrointi ja agenda-setting -tyyppinen mielipidejohtajuus.

Mielipidejohtajuus

Monimutkaistuvassa toimintaympäristössä vaikuttavan johtamisen yksi ydinosaaminen on kyky sanoittaa visioita ja tavoitteita niin, että ne toisaalta asetetaan riittävän korkealle ja samalla tekemiseen on helppo liittyä myös strategiaa luovan ydinryhmän ulkopuolelta. Elinkeinopolitiikan mielipidejohtajuutta, eräänlaista visionääristä suuntaa voi sanoittaa monella tavoin ja monesta positiosta. Perinteisesti vision sanoittamisen tehtävä on nähty kuuluvan kaupunginjohtajalle tai pormestarille ja odotukset usein kohdistuvatkin siihen, että kaupungin johdosta osataan riittävän kunnianhimoisesti, laajasti ja selkeästi viestiä, mitkä ovat kaupungin elinkeinotoiminnan tahtotila ja tavoitteet. Odotukset eivät kohdistu vain kaupunkikonsernin sisäiseen toimintaan, myös kumppanit kansallisesti odottavat selkeyttä näiltä osin. Agenda-setting leadershipissä johdon tehtävä on paitsi hallita prosesseja, myös luoda merkityksiä ja rakentaa yhteistä ymmärrystä siitä, mihin kaupunki on matkalla. Lahden elinkeinotyön johtamisessa tämä tarkoittaa rohkeutta viestiä kunnianhimoisesti alueen mahdollisuuksista ja potentiaalista kansallisesti ja kansainvälisesti ja sitä kautta kutsua myös kumppanit mukaan vision toteuttamiseen.

Prosessijohtaminen

Vision toimeenpanossa prosessijohtaminen on yksi tehokkaimmista keinoista vaikuttaa siihen, että kaupungin ja sen konserniorganisaatioiden toiminta nähdään kokonaisuutena, jossa eri toimijoiden roolit, vastuut ja tehtävät kytkeytyvät toisiinsa johdonmukaisesti. Tavoitteena on rakentaa läpinäkyvä ja systemaattinen toimintamalli, jossa prosessit, esimerkiksi kasvuyrityspalvelujen tuottaminen, investoinnin toiminta tai osaamiskeskittymien kehittäminen, etenevät loogisesti ja tuottavat lisäarvoa yrityksille sekä alueelle. Prosessijohtaminen tukee myös jatkuvaa parantamista, kun toimintaa tarkastellaan prosessien kautta, pullonkaulat, päällekkäisyydet ja tehottomuudet on helpompi tunnistaa ja korjata. Tämä luo edellytyksiä tehokkaammalle omistajaohjaukselle, paremmalle tavoitteiden seurannalle ja ennen kaikkea sille, että eri organisaatiot toimivat saumattomasti yhteisen elinkeinopoliittisen tahtotilan ja tavoitteiden mukaisesti.



Verkostojohtaminen

Elinkeinopolitiikkaa ei voida toteuttaa tuloksellisesti pelkästään kaupungin ja sen konsernitoimijoiden voimin. Osa tarvittavista panoksista ja osaamisista, joita tuloksekkaaseen elinkeinotoimintaan tarvitaan syntyy organisaatioissa, joita kaupunki ei pysty suoraan johtamaan tai joilta kaupunki tai sen toimijat eivät voi suoraan edellyttää panosta. Alueellinen kilpailukyky rakentuu osin vahvojen verkostojen varaan, joissa yritykset, korkeakoulut, rahoittajat ja julkiset toimijat muodostavat yhdessä verrattain löyhässäkin yhteistyössä arvoa toisilleen.

Yhteistyön, verkostojen ja luottamuksen rakentaminen on keskeinen menestystekijä kaupungille ja alueelle. Tutkimusten mukaan yhteistyötä systemaattisesti edistävät ja toimijoiden keskinäistä luottamusta rakentavat organisaatiot menestyvät kilpailijoitaan paremmin: ne tunnustetaan useammin korkean suorituskyvyn organisaatioiksi, niiden kasvu on nopeampaa ja niiden henkilöstö on tuottavampaa ja sitoutuneempaa. Luottamukseen perustuva toimintakulttuuri ei siis ole ainoastaan arvovalinta, vaan konkreettinen kilpailutekijä erittäin tuloksekkaille organisaatioille. Kun kaupunki, konsernitoimijat, alueen yritykset sekä muut toimijat ja kumppanit rakentavat keskinäistä luottamusta ja jakavat yhteisen tahtotilan ilman, että siitä koetaan keskinäistä kilpailua tai mustasukkaisuutta, yhteistyöstä syntyy luottamuspääomaa, joka hyödyttää kaikkia toimijoita, tukee yksittäisten yritysten kasvua ja koko alueen menestystä.

Johtamisen suositus:

- Lahden elinkeinopolitiikan vaikuttavuus edellyttää, että poliittinen ja virkamiesjohtaminen sekä konsernitoimijoiden oma johtaminen toimivat saumattomasti yhteen ja tukevat kaupungin kasvuvision toteutumista. Johtamisen tulee yhdistää tavoitteiden kirkas sanoittaminen, prosessijohtaminen ja verkostojen vahvistaminen niin, että strategia, rakenteet ja yhteistyö tukevat toisiaan. Näiden elementtien systemaattinen hyödyntäminen luo edellytykset tehokkaalle ja tarkoituksenmukaiselle elinkeinopolitiikan toteutukselle.

Tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen

Yksi keskeisimmistä onnistumisen edellytyksistä on riittävän kunnianhimoinen, tehokas ja tarkoituksenmukainen tavoitteiden asettaminen. Tutkimuksessa korostetaan yhä enemmän tavoitteiden ketjuttamisen merkitystä. Yhteisesti määriteltyjen päämäärien tulee heijastua kaikille tasoille: omaan organisaatioon, omistajaohjattaviin kuntakonsernin toimijoihin, työkaluina käytettyihin rahoitussopimuksiin ja kumppanuuksiin. Lahden kohdalla tämä voisi tarkoittaa käytännössä OKR-mallin tai sitä mukailevan viitekehyksen käyttöönottoa.

OKR-malli on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi kytkeä strateginen tahtotila arjen tekemiseen ja luoda läpinäkyvä järjestelmä, jossa Lahden tapauksessa kaupunkikonsernin ja sen kumppaneiden tavoitteet voidaan johtaa samasta kokonaisuudesta. OKR-mallia ollaan viime vuosina otettu menestyksekkäästi käyttöön mm. valtionhallinnossa. OKR-mallin vahvuutena on, että se selkeyttää ja konkretisoi tavoitteet ja niihin liittyvät mitattavat avaintulokset ja sitä kautta siltaa strategiset päämäärät käytännön työhön. OKR-malli auttaa luomaan läpinäkyvän tavoitteiden ketjun, jossa valtuustopöytäkirjan ja kaupunkistrategian tavoitteet voidaan purkaa toimialojen, konserniyhtiöiden ja jopa tiimien tavoitteiksi. Malli



tavoitteet voidaan purkaa toimialojen, konserniyhtiöiden ja jopa tiimien tavoitteiksi. Malli auttaa kaikkia toimijoita näkemään oman roolinsa kokonaisuudessa. Lisäksi OKR-mallin perusajatus on asettaa tavoitteet lyhyemmille sykliauksille (kvartaaleittain tai puolivuositain), mikä parantaa kaupungin kykyä reagoida muutoksiin ja säilyttää strateginen ketteryys.

Elinkeinopolitiikan kokonaisuuden ohjauksen kannalta OKR-mallin lisäarvo on ehkä suurin omistajaohjauksessa. Kaupungin omistajaohjaus konserniyhtiöihin (mm. elinkeinoyhtiö, tilayhtiö) on monella tavalla vaikeasti hallittavaa. OKR-malli tarjoaa välineen, jolla asetetaan selkeät tavoitteet silloin, kun yhteistyöhön liittyy rahoitussopimuksia tai muita sitoumuksia. Näin varmistetaan, että kunnan resurssien käyttö tukee yhteisiä päämääriä. Samaan aikaan mittariston rakentamisen tapa, jonka tulisi olla osallistava, varmistaa sen, että tavoitteet eivät tule vain ylhäältä, vaan yksiköt ja tiimit voivat muotoilla omia avaintuloksiaan suhteessa kaupungin yhteisiin tavoitteisiin. OKR-mallin avulla tavoitteet ja avaintulokset ovat selkeästi mitattavia, jolloin myös tulosten raportointi ja vaikuttavuuden viestintä helpottuvat ja lisäävät läpinäkyvyyttä tehtyjen päätösten vaikuttavuudesta.

Tavoitteiden asettamisen ja mittaamisen suositus:

- Otetaan käyttöön OKR-malli tai sitä mukaileva tavoitteiden määrittämisen malli, josta johdetaan tavoitteet kaupungin omalle toiminnalle, ohjattaville organisaatioille ja kumppaneille silloin, kun yhteistyöhön liittyy rahoitussopimus tai muu tavoitteellinen yhteistyö.

Omistajaohjaus ja rakenteet

Tehokas elinkeinopolitiikan toimeenpano edellyttää selkeyttä omistajaohjaukselta ja siihen liittyviltä rakenteilta. Mikäli ohjauksen roolitus ja toimijoihin kohdennetut tulostavoitteet ja odotukset ovat epäselviä, toiminnan vaikuttavuus heikkenee merkittävästi. Lahdessa omistajaohjauksen yhdenmukaistaminen, omistajaohjausprosessiin liittyvien kaupungin toimijoiden roolien ja työnjaon kehittäminen ja seurannan parantaminen erityisesti Ladecin, Lahti Regionin ja Spatiumin osalta ja sitä kautta elinkeinopolitiikan totuttamisen tavoitteiden selkeyttäminen omistajaohjauksessa on välttämätöntä. Tämä varmistaa, että tavoitteiden toteuttaminen on johdonmukaista ja tuloksellisuuden seuranta mahdollista.

Omistajaohjauksen kehittäminen ei tarkoita ainoastaan hallinnollisia rakenteita ja tulosohjausasiakirjoja, vaan myös johtamisen kykyä ohjata resursseja ja strategista huomiota sinne, missä vaikuttavuus on suurin.

Tuleva hankintalain muutos asettaa omalta osaltaan omistajaohjauksen käytännöt tarkastelun alle. Nykyinen tapa hankkia tarvittavat elinkeinotoiminnan palvelut suoraan osa-omisteisilta yhtiöiltä rahoittajasopimuksen ja ostopalvelusopimusten avulla tulee uudelleen tarkasteltavaksi, mikäli kilpailuttamisvelvollisuus toteutuu myös kuntakonsernin sisällä. Lähtökohtaisesti prosessimielessä hankintalain muutos ei aiheuta ylitsepääsemättömiä ongelmia. Jo nykyisellään jotkut kaupungit kilpailuttavat elinkeinopalvelunsa ja ostavat ne toimijalta, joka parhaiten pystyy vastaamaan kaupungin tarpeisiin. Esimerkkeinä elinkeinopalvelunsa kilpailuttaneista kaupungeista ovat Kotka ja Loviisa, jotka molemmat ostavat elinkeinopalvelut Cursorilta.



Mikäli elinkeinopolitiikan toimeenpanoa ei pystytä selkiyttämään pelkästään omistajaohjausta ja prosesseja kehittämällä, tulee tarkasteltavaksi myös konsernirakenteen yksinkertaistaminen siten, että se on toimivampi elinkeinopolitiikan tavoitteiden toimeenpanon kannalta. Selvityksessä arvioiduista prosesseista monissa Lahden konsernitoimijoiden roolitus oli epäselvä ja toiminnan tuloksellisuus kärsii käytännössä tämän takia. Päällekkäisyys, jossain määrin kilpailevaan asetelmaan johtava toimintatapa ja tehoton viestintä vaikeuttavat toimintaa. Lahden kaupungin tulisi tarkastella konsernirakenteen tarkoituksenmukaisuutta ja sitä, voisiko toimijakenttää yksinkertaistaa roolituksen selkeyttämiseksi ja tuloksellisuuden edellytysten parantamiseksi.

Omistajaohjauksen ja rakenteiden kehittämisen suositukset:

- Selvityksen monissa arviointikohteissa Lahden konsernitoimijoiden roolitus oli epäselvä ja toiminnan tuloksellisuus kärsii käytännössä tämän takia. Lahden kaupungin tulisi tarkastella konsernirakenteen tarkoituksenmukaisuutta ja sitä, voisiko toimijakenttää yksinkertaistaa roolituksen selkeyttämiseksi ja tuloksellisuuden edellytysten parantamiseksi.
- LADECin, Lahti Regionin ja Spatiumin omistajaohjaus on vähintäänkin yhdenmukaistettava ja sille on luotava toimiva rakenne ja prosessit, jotka tukevat toiminnan tuloksellisuutta ja mahdollistavat sen seurannan.
- Uuden hankintalain muutosten takia tai niistä huolimatta Lahden kaupungin kannattaa kilpailuttaa sopimus elinkeinopalvelujen tuottamisesta.



Toimeenpanosuunnitelma: kehittämistyön majakat ja ankkurit

Toimintaympäristö on murroksessa tavalla, joka vaikuttaa Lahden kaupunkiin ja elinkeinopolitiikan sisältöön vääjäämättä. Geopoliittinen epävarmuus, energiasiirtymän investointitarpeet, teknologinen kehitys sekä kiihtyvä kilpailu osaajista haastavat päätöksenteon ja elinkeinopolitiikan toteutuksen toimintamallit kaikissa kaupungeissa. Globaali talous nojaa yhä enemmän aineettomaan pääomaan, osaamiseen, innovaatioihin ja uudistumiskykyyn, mutta samalla sen rinnalle on palannut vahva teollisuuspolitiikan ja fyysisten investointien korostus. Tulevaisuuden kilpailukyky rakentuu näiden yhdistelmästä: osaamisen ja innovaatioiden avulla luodaan uusia ratkaisuja, ja suurilla teollisilla investoinneilla ne tehdään todeksi markkinoilla. Tässä kilpailussa ei ole saavutettuja, pysyviä mitalisijoja tai suojattuja asemia. Ne kaupungit, jotka kykenevät yhdistämään infrastruktuurin kehittämisen, osaamispohjan kasvattamisen ja yhteistyökulttuurinsa vahvistamisen houkuttelevaksi kasvualustaksi, voittavat investointeja ja työpaikkoja. Ne, jotka eivät kykene reagoimaan muutokseen ja tekemään selkeitä valintoja, jäävät kilpailussa jälkeen.

Kaupungin elinkeinopolitiikan keskeinen tehtävä on luoda kasvu ympäristö, jossa yritykset voivat menestyä ja uudistua. Se tarkoittaa vahvaa infrastruktuuria ja saavutettavuutta, korkeatasoista koulutusta ja osaamista, yritysmuotoista ilmapiiriä, sekä tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan tiivistä kytkentää yritysten tarpeisiin. Samalla on varmistettava, että alueelle houkutellessaan ja siellä pidetään riittävästi osaavaa työvoimaa. Ilman ihmisiä ei ole kasvua. Näiden rakenteellisten tekijöiden rinnalla ratkaisevaa on yhteistyökulttuuri: kyky rakentaa luottamusta ja yhteistä suuntaa yli organisaatio- ja sektorirajojen. Kun tähän lisätään vahva imago ja houkutteleva, avoin kaupunkikulttuuri, syntyy kokonaisuus, joka on lähtökohtaisesti kilpailukykyinen.

Mutta pelkkä hyvä perusta ei enää riitä. Kansainvälisen kilpailun keskellä menestys edellyttää, että kaupungit uskaltavat keskittää resurssejaan ja tehdä valintoja. On tunnistettava ne alat, teemat ja toimintamallit, joissa kaupunki voi olla eturintamassa ja rakentaa niistä majakat, jotka ohjaavat elinkeinopolitiikan suuntaa. Samalla on luotava kasvun johtamisen ankkurit, jotka varmistavat kyvykkyyden toimeenpanna päätöksiä johdonmukaisesti ei vain omassa organisaatiossa ja konsernissa vaan verkostoissa yhdessä kumppaneiden kanssa.

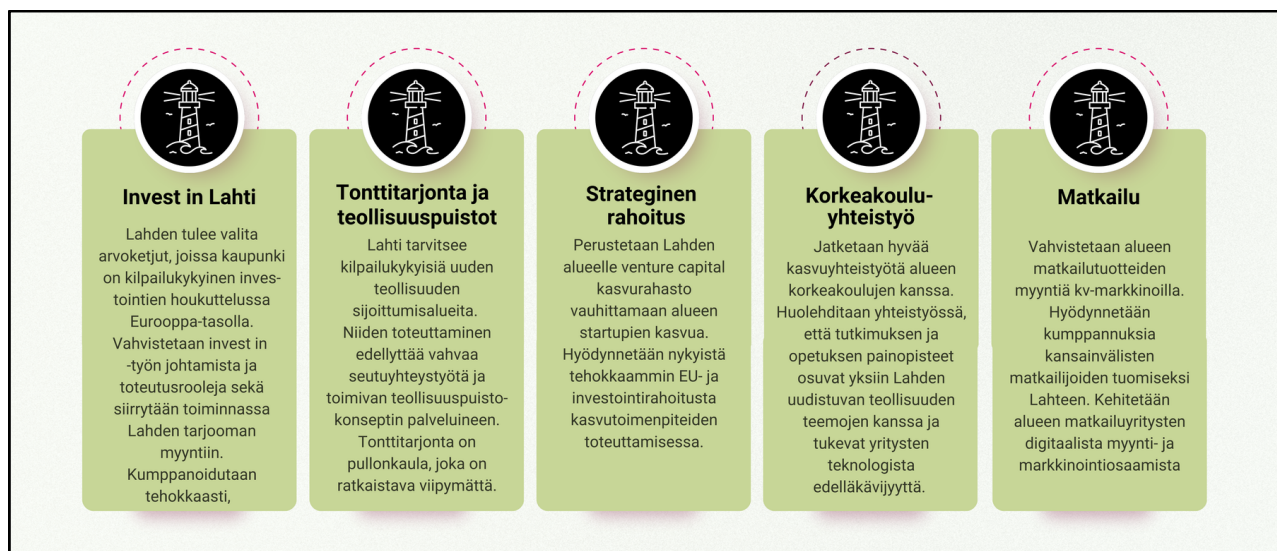
Kasvun johtaminen ei ole vain strateginen mahdollisuus vaan välttämättömyys. Lahti on viime aikaisista onnistumisista huolimatta edelleen elinvoiman näkökulmasta risteyksessä: joko kaupunki uudistuu määrätietoisesti ja asettaa kasvulle uuden tavoitetaso ja mittakaavan tai se jää seuraamaan vierestä, kun toiset kaupungit tekevät sen. Elinkeinopolitiikan seuraava vaihe ei siis ole hienosäätöä, vaan rohkeita valintoja, kirkasta suuntaa ja kykyä rakentaa kilpailukykyä tavalla, joka kestää tulevaisuuden paineet.



Elinkeinotyön kehittämisen majakat

Lahden elinkeinopolitiikan toimeenpano ei voi olla kaikkea kaikille. Kasvun rakentaminen vaatii selkeitä valintoja ja rohkeutta keskittää resurssit sinne, missä kaupunki voi olla aidosti kilpailukykyinen ja kansainvälisesti houkutteleva. Majakat ovat tällaisia valintoja: ne ovat kiintopisteitä, joiden avulla kaupungin elinkeinopolitiikan tavoitteet viedään käytäntöön, ja jotka kertovat myös kumppaneille Suomessa ja maailmalla, mihin Lahti aikoo panostaa.

Majakat eivät ole irrallisia hankkeita, vaan strategisia valintoja, jotka määrittävät Lahden suunnan. Ne pakottavat tekemään vaikeitakin päätöksiä ja keskittämään resurssit sinne, missä vaikutus on suurin. Lahti voi kasvaa vain, jos se tunnistaa omat kilpailuetunsa ja uskaltaa rakentaa niiden varaan. Majakat näyttävät suunnan, ei vain Lahden sisällä, vaan myös niille, joiden päätöksistä riippuu, mihin investoinnit, osaajat ja matkailijat tulevaisuudessa suuntaavat.



Kuva 9. Elinkeinotyön kehittämisen majakat

Invest in Lahti

Kasvu alkaa siitä, että Lahti asemoituu uskottavaksi investointikohteeksi. Tämä ei tarkoita yksittäisiä kampanjoita tai delegaatioita maailmalle, vaan systemaattista työtä arvoketjujen tunnistamisessa ja niihin kiinnittymisessä. Invest in -toiminta on vietävä uudelle tasolle. Kaupungin on oltava aktiivinen ja kumppanoiduttava kansainvälisesti, jotta se voi houkutella merkittäviä investointeja ja osaajia. Kyse ei ole vain Lahden myymisestä, vaan Lahden nostamisesta pöytiin, joissa päätetään tulevaisuuden sijoittumisista.

Tonttitarjonta ja teollisuuspuistot

Ilman kilpailukykyisiä sijoittumisalueita ei ole teollisia investointeja. Lahti tarvitsee kunnianhimoisen suunnitelman tonttivarannoista ja teollisuuspuistoista, jotka vastaavat vihreän siirtymän ja uuden teollisuuden tarpeisiin. Tämä on Lahden elinkeinopolitiikan pullonkaula. Jos ratkaisuja ei löydy nopeasti, investoinnit valuvat muualle. Vastaavasti onnistuminen luo perustan teolliselle kasvulle vuosikymmeniksi eteenpäin.



Strateginen rahoitus

Kasvuyritykset eivät synny ilman riskipääomaa ja tuki yrityksille on ollut tässä liian ohutta. Alueelle tarvitaan oma venture capital -rahasto, joka kytkee startupit ja kasvuyritykset rahoitukseen ja tuo vauhtia niiden kasvuun. Samalla EU- ja kansalliset investointirahoituksen lähteet on valjastettava tehokkaammin strategisten kasvuhankkeiden ja myös kaupungin oman elinkeinotyön resurssoinnin tueksi. Kyse on strategisesta valinnasta: joko Lahti luo oman ratkaisunsa ja alustansa rahoitukseen tai kasvu hakeutuu sinne, missä sellaisia jo on.

Korkeakouluyhteistyö

Osaaminen on Lahden kovinta valuuttaa. Korkeakoulujen tutkimus ja opetus on kytkettävä tiiviisti alueen valintoihin ja elinkeinoelämän tarpeisiin sekä erityisesti niihin teemoihin, joissa Lahti haluaa erottua. Lahti on profiloitunut hyvällä tavalla uuden ajan yliopistokaupunkina, mikä herättää huomiota ja jossain määrin myös kateutta. Nyt hyvästä tekemisestä pitää saada myös tuloksia: yritysten suurempia investointeja TKI-toimintaan ja huipputaustamiseen yhdessä korkeakoulujen kanssa.

Matkailu

Matkailu on Lahden kansainvälinen käyntikortti. Sen arvo ei ole vain euroissa, vaan siinä, miten palvelusektorin yritykset kasvavat ja menestyvät alueella. Matkailu rakentaa myös kaupungin näkyvyyttä ja mainetta ulospäin. Kansainvälisten matkailijavirtojen houkuttelu vaatii digitaalisia myynti- ja markkinointitaitoja, kumppanuuksia ja rohkeutta kehittää tuotteita, joille on kysyntää. Jos Lahti onnistuu tässä, matkailu vahvistaa koko alueen vetovoimaa ja tukee laajasti elinkeinopolitiikan tavoitteita.

Kasvun johtamisen neljä ankkuria

Kaupungin elinkeinopolitiikan menestys vaatii kirkasta johtamista. Globaalissa kilpailussa ne alueet pärjäävät, jotka kykenevät asettamaan tavoitteet riittävän korkealle, rakentamaan strategisia kumppanuuksia, johtamaan kokonaisuutta määrätietoisesti ja varmistamaan, että roolit ja vastuut ovat selkeät. Ilman näitä neljää ankkuria kasvu jää irrallisiksi hankkeiksi, yhteistyö keskinäiseksi kilpailuksi ja mahdollisuudet valuvat ohi.

1. Kunnianhimon tason kalibrointi

Lahti ei voi olla kaikessa paras, mutta sen on oltava jossakin kansainvälisesti relevantti. Kysymys kuuluu: millä aloilla ja teemoissa kaupungilla on aito kilpailuetu ja uskottavuus nousta kansainvälisen tason toimijaksi? Vasta tämän kalibroinnin jälkeen resurssit voidaan keskittää oikein ja tehokkaasti. Muutoin on vaarana, että hyväkin toiminta hajoaa pieniin osiin ja hukkuu globaaliin taustakohinaan.

2. Kumppanuudet kuntoon

Kasvu rakentuu verkostoissa. Yksikään alue ei enää menesty yksin, vaan ratkaisevaa on, kenen kanssa menestystä rakennetaan. Lahti tarvitsee systemaattisen kyvyn solmia kumppanuuksia niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Kyse ei ole vain kontaktien määrästä, vaan siitä, syntyykö niistä uusia avauksia, investointeja ja luottamusta, jonka varaan rakentaa seuraava kasvun vaihe.

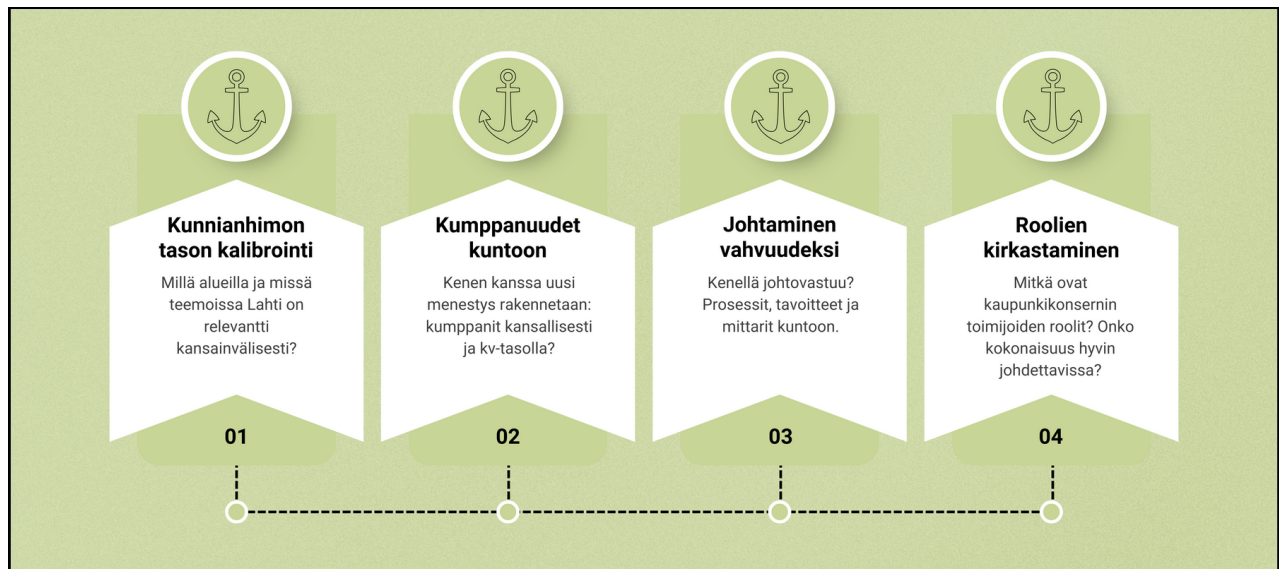


3. Johtaminen vahvuudeksi

Kasvun johtamisen tulee olla kaupungin vahvuus. Tämä tarkoittaa selkeitä prosesseja, mitattavia tavoitteita ja johtovastuuta, jota ei voi ulkoistaa. Selkeä johtaminen luo rytmin, jolla eri toimijat etenevät samaan suuntaan, ja rakentaa luottamuksen yhteiseen tekemiseen. Johtaminen on aina henkilösidonnaista, eikä hyvälle kasvun johtamiselle ole yhtä mallia. Se voi ulkoisesti näyttää hyvin erilaiselta kaupungista toiseen. Hyvää kasvun johtamista yhdistää kuitenkin kaikissa tapauksissa selkeä visio, siitä johdetut tavoitteet, hyvin toimivat prosessit ja vahva luottamus kumppaneiden kesken.

4. Roolien kirkastaminen

Elinkeinopolitiikan toimeenpano ja kasvun rakentaminen on monen toimijan pelikenttä, jossa kaupungin, korkeakoulujen, yritysten ja muiden toimijoiden roolit helposti ovat päällekkäisiä ja odotukset hämäriä. Kasvun johtamisen ankkurit purevat vasta, kun jokaisen toimijan rooli, tehtävä ja tavoitteet ovat selkeitä. Tämä kirkkaus tekee kokonaisuudesta johdettavan ja varmistaa, ettei energia kulu päällekkäisiin rakenteisiin tai kilpailuun sulasta juuri omaan hattuun.



Kuva 10. Kasvun johtamisen neljä ankkuria

Lopuksi

Lahti on juuri nyt mielenkiintoisessa vaiheessa elinkeinopolitiikan suunnittelussa ja toimeenpanossa. Tuore valtuustosittelemus asettaa tavoitteet korkealle, korkeakouluyhteistyössä on saatu paljon aikaan lyhyessä ajassa ja repussa on kaksi tuoretta voittoa jätti-investointien muodossa. Arvioinnin perusteella työskentely on kuitenkin jonkun verran edessä, että kasvukone saadaan Lahdessa parhaaseen mahdolliseen iskuun. Tähänastinen menestys kuitenkin antaa lupauksen loistavasta tulevaisuudesta. Lahdella on hyvät mahdollisuudet nousta suomalaisten kaupunkien elinkeinopolitiikan agendan asettajien joukkoon.



Lähteet

Ali-Yrkkö, J., Kuusela, O-P. ja Kuusi, T. (2024). Suomi geotalouden ja teollisuuspolitiikan pyörteissä. Policy brief 2024:16, VNK, Helsinki. <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=47701>

Business Finland ja 4Front Oy (2024) Yksityisen sektorin TKI-toiminnan tilannekuva 2024. <https://www.businessfinland.fi/48da87/globalassets/julkaisut/business-finland/vaiкуttavuus/tki-toiminnan-tilannekuva-2024.pdf>

Doerr, J. (2018) Measure what Matters. OKRs - The Simple Idea That Drives 10x Growth. Portfolio Penguin.

Draghi, Mario (2024) The Future of European Competitiveness. Part A | A competitiveness strategy for Europe. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/how-eu-performing-innovation-2024-06-27_en

Elinkeinoelämän keskusliitto (2025) Suomen vihreät investoinnit. Dataikkuna. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/vihreat-investoinnit/>

Laasonen, V., Myllyluoma, J., Ranta, T., Ruuth, J., ja Ruuth, H. (2025) Teollisuuspuistot uuden teollisuuspolitiikan instrumenttina. Selvitys teollisuuspuistoista ja niiden kehittämistarpeista osana Suomen teollisuuspolitiikkaa. Työ- ja elinkeinoministeriö Helsinki. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163947/VNTEAS_2022_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laasonen, V., Nyman, J., Fornaro, P., Lähteenmäki-Smith, K., Koski, H., ja Ranta, T. (2022). Government's analysis, assessment and research activities impacts and indicators of Innovation Ecosystems. A Framework for Analysis. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163947/VNTEAS_2022_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OECD (2019) Better Criteria for Better Evaluation - Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use, OECD/DAC Network on Development Evaluation 2019: https://www.oecd.org/en/publications/better-criteria-for-better-evaluation_15a9c26b-en.html

OECD (2025), OECD Economic Surveys: Finland 2025, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/985d0555-en>.

Päijät-Hämeen liitto (2024) Päijät-Hämeen tilanne- ja kehityskuva 1/2024. https://paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2024/03/PH_tilanne- ja_kehityskuva_1_2024.pdf

United Nations. (2025). World Investment Report. International investment in the digital economy. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_en.pdf

World Economic Forum. (2025) Future of Jobs Report. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf



Liitteet

Liite 1: Selvityksen toteutus, menetelmät ja aineistot

Lahden elinkeinopolitiikan ja elinkeinotoiminnan arviointi toteutettiin kesä-elokuussa 2025 hyödyntäen seuraavassa tarkemmin kuvattuja menetelmiä ja aineistoja:

1. Tilastot

Selvityksen pohjaksi koottiin ja analysoitiin tilastoaineisto, joka kattaa alueen elinvoima- ja elinkeinotoiminnan keskeiset indikaattorit. Tarkasteltavia tietolähteitä ovat olleet muun muassa:

- Lahden kaupungin kokoamat elinvoiman, työllisyyden, tutkimus- ja kehitystoiminnan tilastot ja kuntien avainluvut.
- Tilastokeskuksen tilastoja mm: Taloudellinen huoltosuhde, alueella työssäkäynti, bruttokansantuote, kasvuyritykset, T&K-menot.
- Business Finland, Uudet ulkomaiset investoinnit Suomeen.
- Tullin tavaroiden ulkomaankaupan tilastot.

2. Aineistoanalyysi

Tilastotietojen lisäksi selvityksessä analysoitiin Lahden kaupungin toimintaa sekä elinkeinopolitiikan tavoitteita ja toteutusta hyödyntäen mm. seuraavia lähteitä:

- Lahden kaupunkistrategia, valtuustosopimus, kilpailukykystrategia, ja muut elinkeinopolitiikkaa koskevat strategiat ja selvitykset, kaupungin talousarvio ja palvelualueiden käyttösuunnitelmat, hallintosääntö, toimintaohjeet ja konserniohje, konserniyhtiöiden omistajastrategiat, omat strategiat, ohjausasiakirjat sekä näitä koskevat sopimukset.

3. Haastattelut

Osana selvitystä toteutettiin 26 asiantuntijahaastattelua, joissa on kuultu Lahden kaupungin ja kaupunkikonsernin toimijoita, paikallisia ja kansallisia yhteistyökumppaneita sekä verrokkikaupunkien edustajia. Haastatellut tahot on lueteltu taulukossa seuraavalla sivulla.

4. Työpaja

Selvityksen tueksi järjestettiin työpaja 28.8.2025, missä Lahden kaupungin edustajien avustuksella validoitiin arvioinnin löydöksiä ja kehitettiin selvitystyön suosituksia eteenpäin.

5. Ohjausryhmä

Selvitystyötä ohjasi Lahden kaupungin edustajista koostunut ohjausryhmä, jonka jäseniä olivat:

- Elinvoimajohtaja Elina Laavi
- Kasvupalvelujohtaja Henna Eskonsipo-Bradshaw
- Ympäristöjohtaja Elina Ojala
- Elinkeinopäällikkö Miikka Venäläinen



Arviointiin haastatellut henkilöt

Business Finland Business Finland Business Tampere Helsingin kaupunki Hämeen ELY-keskus Kotkan kaupunki LADEC Oy LADEC Oy LADEC Oy LADEC Oy LADEC Oy Lahden kaupunki Lahden kaupunki Lahden kaupunki Lahden kaupunki Lahden kaupunki Lahden kaupunki Lahden kaupunki Lahden kaupunki Lahden kaupunki Lahden kaupunki Lahti Region Oy LUT-konserni Päijät-Hämeen Liitto Riihimäen kaupunki Spatium Toimitilat Oy	Kristiina Hietasaari Markku Kivistö Petri Räsänen Marja-Leena Rinkineva Matti Nykänen Toni Vanhala Isto Vanhamäki Tomi Tura Marian Vainiomäki Jarno Saarinen Kimmo Siira Pekka Komu Milla Bruneau Niko Kyyräinen Elina Laavi Henna Eskonsipo-Bradshaw Elina Ojala Miikka Venäläinen Taisto Tuominen Juha Helminen Olli Alho Raija Forsman Janne Hokkanen Juha Hertsi Teemu Seppälä Jouni Kanervo	Senior Director, Visit Finland Toimialajohtaja, Invest in Finland Senior Director Elinkeinojohtaja Tiiminvetäjä Elinkeinojohtaja Johtaja, yritys ympäristön kehitys Toimitusjohtaja Asiakkuuspäällikkö Johtaja, neuvontapalvelut Hankekehitysjohtaja Kaupunginhallituksen pj. Kaupunginhallituksen 1. vpj. Kaupunginjohtaja Elinvoimajohtaja Kasvupalvelujohtaja Ympäristöjohtaja Elinkeinopäällikkö Työllisyyspalvelujohtaja Suunnittelupäällikkö Kaupunkikehitysjohtaja Toimitusjohtaja Strategiajohtaja Kehitysjohtaja Teknologia- ja innovaatiojohtaja Toimitusjohtaja
--	---	---



Liite 2: Invest in -toiminnan menestysresepti koottuna invest in -työtä tekevien johtajien ja asiantuntijoiden haastatteluista:

- **Vahvan tahtotilan välittävä invest in -strategia:** Mitä kaupunki haluaa kehittää ja missä ovat paikalliset vahvuustekijät? Haluaako kaupunki olla vahva akkuarvoketjussa, datakeskuksissa, matkailussa? Millainen infra on, mitä se mahdollistaa? Miten kumppanuudet voidaan rakentaa mm. satamien kanssa? Strategia on pohjattava kunnianhimoiseen analyysiin alueen vahvuuksista, mahdollisuuksista ja rajoitteista. Analyysissä on huomioitava osaamiset, infra, maankäytön mahdollisuudet ja realiteetit, suunnittelun ja toimeenpanon aikajänteet sekä kyvykkyudet, joita kaupungilla jo on tai joita tarvitaan.
- **Poliittinen tuki valitulle invest in -strategialle:** Kaupungin sitoutuminen invest in toiminnan edistämiseen edellyttää vankkaa poliittista tukea. Invest in -hankkeet ovat ajallisesti pitkiä prosesseja(ensimmäisitä alustavita keskusteluista peruskiven muuraukseen voi kulua 6-10 vuotta), jolloin tuen ja kaupungin tahtotilan invest in -strategian toteuttamiselle täytyy kestää yli vaalikausien. Erityisesti maankäytön pitkäjänteinen suunnittelu ja sopivien lokaatioiden kehittäminen ja niihin investoiminen etupainotteisesti on keskeistä.
- **Hyvä yhteistyö ja sitoutuminen naapurikuntien kanssa yhteiseen invest in -strategiaan:** Yhteistyö koskee tonttitarjontaa, mahdollisia teollisuuspuistoja, osaamispohjan kehittämistä työssäkäyntialueella. Esimerkiksi Kotka-Hamina tekee LUTin kanssa yhteistyötä akkukemian osaamisen kehittämisessä. Tampere on muodostanut profiloidut teollisuusalueet yhdessä naapurikuntien kanssa tonttitarjonnan turvaamiseksi. Vaasa on kaavoittanut naapurikunnan kanssa Gigavaasan tarpeisiin.
- **Vahvat yritykset alueella:** Mitä vahvoja yrityksiä alueella on olemassa tai tulossa, jotka pystyvät toimimaan paikallisina ankkureina myös tuleville yrityksille? Seudulle tulevat uudet yritykset hyötyvät asiakkaista, jotka pystyvät tarjoamaan offtake-mahdollisuuksia. Onko seudulla valmiina alihankintaketjun toimijoita? Suomi on itsessään pieni ja usein riittämätön markkina, mutta alueellisen ekosysteemin sopivuus tulijalle auttaa. Sijoittumisseudun ja Suomen on oltava relevantti väylä Euroopan markkinaan.
- **Invest in -työn selkeä johtovastuu** Kaupungin toimijoiden tulee määrittää selkeät roolit ja erityisesti johtovastuu invest in -casien edistämisessä. Useissa kaupungeissa kaupungin elinkeinojohtaja vetää työtä ja hänellä on dedikoitu tiimi tehtävään omasta organisaatiosta. Myös elinkeinoyhtiöllä voi olla päätoimija, joka vie invest in -työtä eteenpäin. Jos alueellisella toimijalla johtovastuu invest in -työssä, sillä on myös usein seudullisen roolinsa kautta mandaatti ja liima viedä asioita eteenpäin seudulla.
- **Invest in -työn toteutus on pitkälti jalkatyötä**, joka vaatii syvää asiantuntemusta ja vahvan organisoinnin. Teolliseen kasvuun tähtävät toimet edellyttävät sijoittumissuunnittelua, liityntää kantaverkkosuunnitelmiin esim. sähkön ja kaasun osalta, logistiikkainfran kehittämistä ja syvällistä ymmärrystä arvoketjuista. PMO-tyyppinen organisoituminen auttaa pitämään mm. suunnitelmat, yhteistyörajapinnat ja toimeenpanon jäsenyteenä.
- **Vahva yhteistyö kansallisten invest in -toimijoiden ja ministeriöiden kanssa:** Mittavissa ulkomaisissa invest in -hankkeissa toimintamalli on kansallinen ja sitä johtaa käytännössä Invest in Finland. Myös ministeriöt liittyvät hankkeen hoitoon, mikäli hanke on riittävän merkittävä mittakaavaltaan tai tarvitaan kansallista arvovaltapalvelua.
- **Vahva vertaisoppiminen eri alueiden kesken ja tarjoaman synkronointi kumppaneiden kanssa:** Kansainvälisissä investoinneissa useampi seutu saattaa olla kiinnostunut samoista hankkeista. Hankkeita kannattaa edistää ensisijaisesti yhteistyössä, jonka kautta pystyy myös kehittämään omaa toimintamallia ja tahtotilaa myös paikallisella tasolla.