Omistajastrategia Lahden Seutu - Lahti Region Oy

1. Yhtiön tehtävä: Strateginen päämäärä ja omistajien tahtotila

Omistuksen tarkoituksena on varmistaa, että seudullinen elinkeino-, invest in- ja matkailutoiminta tukee alueen kuntien strategisia tavoitteita ja Lahden seudun kestävää kasvua. Omistajien yhteisenä tahtotilana on, että yhtiö edistää uusien investointien, sijoittumisten, työpaikkojen sekä TKI-vetoisen kestävän kasvun syntymistä alueelle. Omistajat odottavat yhtiöltä näkyvää ja mitattavaa vaikutusta Lahden seudun elinvoimaan: tuloksia yritysten, työpaikkojen, investointien, osaamisen, matkailijoiden ja kansainvälisen näkyvyyden kasvuna.

Yhtiön toiminnan tulee olla kustannustehokasta, läpinäkyvää ja omistajien kanssa sovitettua sekä täydentää alueen muuta elinkeino-, matkailu- ja kehittämistoimintaa päällekkäisyyksiä välttäen. Yhtiö toimii julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain tarkoittamana sidosyksikkönä. Mahdollinen markkinaehtoinen toiminta toteutetaan hankintalain sidosyksikköjä koskevien säännösten mukaisesti, ja markkinoille tarjottavien palvelujen hinnoittelun ja ehtojen tulee olla markkinaehtoisia.

Omistajien rahoittajasopimuksen mukainen rahoitus kohdistuu omistajastrategiassa määritellyn perustehtävän toteuttamiseen ja ei-taloudelliseen toimintaan. Yhtiö tuottaa vastikkeettomia ja kaikille avoimia palveluja, jotka ovat kaikkien alueen yritysten ja alueesta kiinnostuneiden toimijoiden hyödynnettävissä. Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiön tavoitteena ei ole voiton tuottaminen, ja mahdollista ylijäämää käytetään yhtiön toiminnan kehittämiseen.

Kasvuyhtiön tehtävänä on vauhdittaa Lahden seudun kestävää ja elinkeinorakennetta uudistavaa kasvua hankkimalla alueelle uusia yrityksiä, investointeja, osaamista ja työpaikkoja sekä tukemalla alueen yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Yhtiö toteuttaa omistajien elinkeinopoliittisia linjauksia ja vahvistaa seudullisena kasvualustana yritysten uudistumista, kilpailukykyä, matkailua, TKI-rahoituksen hyödyntämistä sekä yritysten, korkeakoulujen ja julkisten toimijoiden yhteistyötä.

Kasvuyhtiö vahvistaa Lahden seudun kilpailukykyä, erottautumista, edunvalvontaa ja tuloshakuista toimintatapaa. Yhtiö tuottaa omistajille ajantasaista tilannekuvaa yrityskentän kehityksestä, investointikysynnästä, kasvuyrityksistä, osaajatarpeista ja toimintaympäristön muutoksista. Toiminta yhteensovitetaan omistajien strategisten valintojen, maankäytön, osaamispolitiikan ja investointien kanssa, ja sillä vahvistetaan Lahden seudun ympäristöprofiilia sekä kestävää kasvua. Yhtiö vahvistaa yhdessä omistajien ja kumppaneiden kanssa EU-vaikuttamista ja edistää alueelle saatavan ulkopuolisen kehittämis- ja investointirahoituksen kasvua. Sijainnin, liikenneyhteyksien ja

saavutettavuuden merkitys yritysalueiden kilpailukyvylle, investointien houkuttelulle ja matkailulle otetaan huomioon kehittämisessä ja yhteisessä edunvalvonnassa.

Kasvuyhtiön elinkeinokehittämisen ja TKI-vetoisen kestävän kasvun strategisia kärkiä ovat:

- sähköinen liikenne
- kestävä ruoka- ja juomajärjestelmä
- kestävä rakennettu ympäristö
- älykkäät teolliset ratkaisut
- kestävä matkailu

Strategiset kärjet ohjaavat resurssien kohdentamista ja yhteistyötä omistajakuntien, yritysten, korkeakoulujen sekä kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa. Lisäksi yhtiö voi edistää muita valtakunnallisiin klustereihin liittyviä tulevaisuuden kasvualoja, kuten meriteollisuutta sekä puhtaan siirtymän ja puolustus- ja kaksikäyttöteknologian ratkaisuja. Yrityspalveluja tarjotaan edelleen alueen kaikille yrityksille.

Invest in -toimintaa toteutetaan aktiivisella, erityisesti strategisiin kärkiin kohdennetulla ja asiakkuuksia systemaattisesti rakentavalla toimintamallilla. Omistajille osoitetaan vuosittain konkreettisia ja mitattavia tuloksia yhteisesti sovituilla mittareilla. Yhtiö ylläpitää ja markkinoi Lahden seudun investointikohteiden tarjontaa kuntaneutraalisti.

Invest in -toiminnan tulee kytkeytyä tiiviisti korkeakouluyhteistyöhön ja yritysten TKI-rahoituksen hyödyntämiseen, jotta alueelle houkuteltavat investoinnit vahvistavat Lahden seudun osaamispohjaa, kestävää kasvua ja kansainvälistä kilpailukykyä.

Kasvuyhtiö tukee yritysten uudistumista, kasvua ja kilpailukykyä auttamalla niitä hyödyntämään tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiorahoitusta. Yhtiö tunnistaa yritysten kehittämis- ja rahoitustarpeita, ohjaa yrityksiä TKI-palveluihin ja rakentaa yhteyksiä yritysten, korkeakoulujen ja julkisten toimijoiden välille. Tavoitteena on synnyttää yhteisiä hankekokonaisuuksia, jotka vahvistavat klustereiden kilpailukykyä ja kansainvälistä kasvua.

Kasvuyhtiö vastaa yrityspalvelujen ja kasvua tukevien kehittämispalvelujen toteuttamisesta ja koordinoinnista, investointien ja potentiaalisten sijoittujien tunnistamisesta, sijoittumismyynnistä, asiakkuuksien johtamisesta sekä invest in -toiminnan kehittämisestä. Lisäksi yhtiö vastaa alueellisen matkailun kokonaiskysynnän kasvusta. Yhtiö rakentaa omistajakuntien kanssa yhden luukun palvelua yrityksille ja sijoittujille, vahvistaa osaajatarpeisiin vastaavaa palveluketjua sekä kokoaa Lahden seudun markkinointia ja yhteistä viestiä.

Yhtiö jatkaa säännöllisiä kuntakierroksia ja laatii yhdessä omistajakuntien kanssa kuntakohtaiset toimintasuunnitelmat, joissa yhteiset strategiset tavoitteet sovitetaan kuntien erilaisiin profiileihin ja tarpeisiin. Yhtiö varmistaa henkilöstönsä kaikkien omistajakuntien tuntemuksen laajentuneella toiminta-alueella.

Toiminta perustuu yrityslähtöisyyteen, tavoitteelliseen asiakkuuksien rakentamiseen, mitattavaan vaikuttavuuteen ja kumppanuuksiin. Erityisesti invest in -toiminnassa, investointihankkeissa, kansainvälistymisessä, matkailussa, osaaja- ja tilatarpeisiin vastaamisessa ja TKI-rahoituksen hyödyntämisessä rakennetaan vahvoja yhteistyöverkostoja. Kansainvälistä kasvua hakevat yritykset ovat tärkeä kohderyhmä, mutta palvelut ovat avoimia myös muille alueen yrityksille. Pk-yritysten palvelujen saatavuus ja tarpeiden huomioiminen turvataan koko toiminta-alueella hyödyntämällä verkostomaista toimintatapaa yhteistyössä yrittäjäjärjestöjen ja muiden yrityspalvelutoimijoiden kanssa sekä vahvistamalla jo toimivia yhteistyömalleja.

Yhtiö vahvistaa Lahden seudun asemaa kestävänä, ympärivuotisena ja kansainvälisesti kiinnostavana matkailu-, liikunta-, tapahtuma- ja kokousalueena. Yhtiö kokoaa matkailutoimijoita Visit Lahti -brändin alle, edistää matkailuyritysten kasvua ja kansainvälistymistä sekä kehittää tapahtuma-, kokous- ja kongressimatkailun edellytyksiä. Yhtiö kehittää matkailua koko toiminta-alueen kattavana kokonaisuutena yhdessä kuntien ja matkailutoimijoiden kanssa. Tavoitteena on vahvistaa kunnianhimoisesti kotimaisen ja kansainvälisen matkailukysynnän kasvua, matkailupalvelujen uudistumista ja ympärivuotista tarjontaa hyödyntäen kuntien erilaisia vahvuuksia.

2. Mittarit ja seuranta

Yhtiölle määritellään rajallinen määrä yhteisiä KPI-mittareita, joiden avulla omistajat voivat seurata yhtiön toimintaa, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta neljännesvuosittain. Kasvuyhtiöltä odotetaan todennettavia tuloksia vuosittain ja rullaavalla kolmen vuoden aikajänteellä. Tavoitemittareita asetetaan rajallinen määrä. Niiden tulee kuvata, mitä yhtiö tekee, mitä on syntynyt toiminnan tuloksena ja millainen vaikuttavuus toiminnalla pidemmällä aikavälillä saavutetaan. Lisäksi voidaan asettaa seurantamittareita, joille ei aseteta tavoitetasoa. Seurannassa esitetään yhteisten mittareiden rinnalla kuntakohtainen näkymä toimintaan ja tuloksiin siltä osin kuin tiedot ovat saatavissa ja tarkoituksenmukaisesti kohdennettavissa, sekä tarkastellaan kuntakohtaisten toimintasuunnitelmien toteutumista. Mittareiden määritelmät, tietolähteet ja laskentatavat sovitaan erikseen.

Mitä mitataan	**Mittarit**
Invest in -toiminnan tulokset	Lahden seudulle suuntautuneiden investointihankkeiden eteneminen, toteutuneet sijoittumiset, investointien arvo (€) ja syntyneet työpaikat. Hankkeiden etenemistä seurataan vaiheittain (alkukartoitus, investoinnin suunnittelu ja toteutunut investointi) hankkeiden määrän ja investointiarvon perusteella.

Yritysten kasvu, kansainvälistyminen ja uudistuminen sekä yrityspalvelujen vaikuttavuus	Kasvua hakevien ja kansainvälistyvien yritysten määrä, palvelujen piirissä olleiden yritysten määrä ja palaute (NPS) sekä yrityspalvelujen vaikutukset yritysten kasvuun ja kehittämistoimenpiteisiin. Täydentävänä seurantana tarkastellaan alueen yritysten saaman VC-kasvurahoituksen määrää ja sitä saaneiden yritysten määrää sekä startup-yritysten määrän kehitystä erikseen sovittavan määritelmän ja tietopohjan mukaisesti.
Yritysten TKI-panostusten ja TKI-rahoituksen hyödyntäminen sekä alueelle kanavoituva ulkopuolinen kehittämis- ja investointirahoitus	Yritysten TKI-panosten ja julkisen TKI-rahoituksen määrä, Uusien TKI-yhteistyöhankkeiden määrä ja volyymi (€). Alueelle kanavoituva suora EU-rahoitus (€) sekä uusien rahoitusinstrumenttien hyödyntäminen.
Strategisten kärkien eteneminen ja klustereiden vahvistuminen	Kasvukärkiin kytkeytyvien yritysten, hankkeiden, kumppanuuksien ja uusien markkinamahdollisuuksien hyödyntäminen (määrä ja tunnistettujen mahdollisuuksien eteneminen konkreettisiksi hankkeiksi, asiakkuuksiksi ja liiketoiminnaksi).
Matkailun kasvu, kansainvälinen näkyvyys ja kestävän matkailun kehittyminen	Matkailutulo/vuosi, matkailijoiden määrä, yöpymiset, tapahtuma- ja kokousmatkailun kehitys, kansainvälisen näkyvyyden mittarit sekä kestävän matkailun toimijoiden määrä ja toimenpiteiden eteneminen. Täydentävänä seurantana tarkastellaan matkailun tulevia kasvuedellytyksiä: majoituskapasiteetin, tapahtuma- ja kokoustilojen sekä reitistöjen kehitystä.
Omistajille tuotettava ajantasainen tilannekuva ja sen hyödyntäminen päätöksenteossa	Neljännesvuosiraporttien toteutuminen, tilannekuvan kattavuus ja ajantasaisuus sekä omistajien linjausten ja päätöksenteon tueksi tuotetut analyysit.

Osakkaat asettavat yhtiölle tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta koskevat tavoitteet omistajastrategiassa ja päättävät niiden tavoitetasosta vuosittain. Lisäksi osakkaat päättävät vuosittain osakas- tai yhtiökokouksessa yhtiön toimenpiteitä koskevista tavoitteista ja täydentävistä mittareista Lahden esityksen pohjalta. Lahden kaupungin omistajaohjauksen seuranta- ja valvontatehtävä on määrätty elinvoiman palvelualueelle, ja hallitustyöskentelyyn osallistuu Lahden kaupunginjohtaja tai hänen sijaisensa.

3. Raportointi omistajille

Yhtiön ollessa Lahti-konsernin yhtiö se noudattaa Lahden kaupungin konserniohjetta. Yhtiö raportoi omistajille neljännesvuosittain osavuosikatsauksella, joka sisältää toimitusjohtajan katsauksen, raportoinnin sovituista strategisista tavoitteista, KPI-mittareista ja avaintuloksista sekä arvion toiminnan vaikuttavuudesta ja keskeisistä poikkeamista. Omistajakuntien tasapuolinen ja kuntaneutraali kohtelu sekä avoin ja oikea-aikainen omistajaviestintä ovat yhtiön toimintaa läpileikkaavia periaatteita. Omistajille turvataan riittävä ja ajantasainen tieto yhtiön toiminnasta, taloudesta ja strategisesti merkittävistä asioista toimivallanjakoa ja salassapitovelvoitteita kunnioittaen.

Yhtiön tulee laatia riskienhallintasuunnitelma ja raportoida merkittävistä riskeistä omistajille säännöllisesti. Toiminnassa tulee noudattaa hyvän hallintotavan periaatteita.

Raportoinnin tulee tuottaa omistajille ajantasainen tilannekuva siitä, eteneekö yhtiön toiminta omistajastrategian ja vuosittaisten tavoitteiden mukaisesti sekä missä asioissa tarvitaan omistajien linjauksia, tukea tai korjaavia toimenpiteitä. Jos sovitut tavoitteet eivät etene suunnitellusti, yhtiön tulee raportoida poikkeamien syyt, vaikutukset ja ehdotetut korjaavat toimenpiteet.

4. Kasvuyhtiön toiminnan johtaminen

Hallitus nimittää toimitusjohtajan. Toimitusjohtajan valinnalle on oltava suurimman omistajan Lahden kaupungin suostumus. Toimitusjohtajan tehtävänä on johtaa kasvuyhtiön toimintaa siten, että organisaatio, johtamisjärjestelmä, palvelukokonaisuudet, brändirakenne, asiakkuudenhallinta ja mittarit tukevat omistajastrategian mukaista kasvutehtävää, invest in -toiminnan vahvistamista ja mitattavien tulosten saavuttamista.

Hallituksen jäsenten osaamisen tulee tukea yhtiön kykyä edistää omistajien asettamien tavoitteiden saavuttamista. Hallituksella tulee kokonaisuutena olla osaamista alueellisen elinkeinoelämän tuntemuksesta, kansainvälisistä yritysverkostoista, kasvurahoituksesta, yliopisto- ja yritysyhteistyön kehittämisestä, kasvuyritysten johtamisesta, kestävyys- ja vastuullisuuskysymyksistä sekä matkailu- ja invest in -toiminnan strategisesta kehittämisestä. Hallituksen jäsenillä tulee olla HHJ-tutkinto tai vastaava hallitustyöskentelyn osaaminen. Hallituksen kokoa, toimikautta ja nimitysprosessia koskevat tarkemmat periaatteet kuvataan osakassopimuksessa.

Yhtiön toiminimi ja brändi: Yhtiön kaupparekisteriin merkitty toiminimi on Lahden seutu – Lahti Region Oy. Yhtiön toiminnassa hyödynnetään brändejä Business Lahti ja Visit Lahti. Brändirakenteen tulee olla omistajille, asiakkaille ja kumppaneille selkeä sekä tukea yhtiön keskeisiä tehtäviä. Yhtiön viestinnässä tuodaan esille kaikki omistajakunnat. Yhtiön markkinointiviestinnän tulee tukea yhtiön strategisia tavoitteita ja Lahden seudun yhteistä sijoittumis- ja matkailuviestiä. Markkinointiviestinnässä hyödynnetään soveltuvin osin Lahden kaupungin kilpailuttamaa ilmettä ja yhteisiä viestinnällisiä linjauksia. Yhtiö rakentaa yhdessä omistajakuntien kanssa yritysalueiden ja seudun yritysten houkuttelevuutta vahvistavaa yhteistä brändikokonaisuutta erityisesti sijoittajille ja sijoittumista harkitseville yrityksille. Brändityö toteuttaa omistajastrategiaa ja kokoaa viestinnän tunnistettavaksi kokonaisuudeksi sen sijaan, että rakennetaan lukuisia irrallisia erillisbrändejä.