Kaupunginhallitus Päätöspäivämäärä 30.11.2026

Lahden kaupunki, Kaupunginhallitus, 30.11.2026

Lahden Seutu - Lahti Region Oyn omistajastrategia

6417/00.00.02.00/2026

Asian valmistelija / lisätietojen antaja

Elina Laavi, elinvoimajohtaja, p 040 708 2121

Johanna Särkijärvi, kasvupalvelujohtaja, p. 044 482 0008

Sanna Haarala, Konserniohjauksen asiantuntija, p. 044 482 6426

Päätös

Esittelijä

kaupunginjohtaja Kyynäräinen Niko

Päätösehdotus

Kaupunginhallitus päättää hyväksyä liitteenä olevan Lahden seutu – Lahti Region Oy:n (Business Lahti) päivitetyn omistajastrategian.

Perusteluosa

Tausta ja päivityksen tarkoitus

Kaupunginhallitus hyväksyi kasvuyhtiön omistajastrategian 15.6.2026 § 190. Samalla kaupunginhallitus päätti, että omistajastrategia päivitetään syksyllä 2026 ennen yhtiön oman kasvustrategian valmistelua. Ensimmäinen omistajastrategia laadittiin kahden elinkeinoyhtiön toimintojen yhdistämisen ja 1.7.2026 käynnistyvän kasvuyhtiön toiminnan perustaksi.

Omistajastrategian päivityksellä täsmennetään omistajien yhteistä tahtotilaa, yhtiön kasvutehtävää, toiminnan painopisteitä sekä tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden seurantaa. Päivitys luo aiempaa yksityiskohtaisemman perustan yhtiön omalle strategiatyölle ja vuosittaiselle tavoitteenasettelulle. Yhtiöltä odotetaan näkyviä ja mitattavia tuloksia yritysten, investointien, työpaikkojen, osaamisen, matkailun ja kansainvälisen näkyvyyden kasvuna.

Omistajastrategian päivityksen valmistelun aikana on käyty keskustelua kaikkien omistajakuntien, elinkeinoelämän edustajien ja Päijät-Hämeen liiton kanssa.

Omistajastrategian keskeiset muutokset

Kesäkuussa hyväksytyssä omistajastrategiassa painottuivat uuden yhtiön tehtävä ja toiminnan käynnistäminen. Päivityksessä painopiste siirtyy kasvutehtävän toimeenpanoon, strategisten kärkien nimeämiseen, kuntakohtaiseen yhteistyöhön sekä toiminnan, tulosten ja vaikuttavuuden järjestelmälliseen seurantaan.

Omistuksen tarkoitus ja toiminnan reunaehdot

Päivityksessä kuvataan aiempaa tarkemmin omistuksen tarkoitus sekä kustannustehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja muun alueellisen toiminnan täydentämistä koskevat odotukset. Omistajastrategiassa linjataan yhtiön toimimisesta hankintalain tarkoittamana sidosyksikkönä ja mahdollisen markkinaehtoisen toiminnan ehdoista. Rahoittajasopimuksen mukainen omistajarahoitus kohdistetaan perustehtävän toteuttamiseen ja ei-taloudelliseen toimintaan. Yhtiön palvelut ovat vastikkeettomia ja kaikille alueen yrityksille sekä alueesta kiinnostuneille toimijoille avoimia. Yhtiön tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen, ja mahdollinen ylijäämä käytetään toiminnan kehittämiseen.

Kasvutehtävä ja strategiset kärjet

Yhtiön tehtävää täsmennetään uusien yritysten, investointien, osaamisen ja työpaikkojen hankkimiseen sekä alueen yritysten uudistumisen, kasvun ja kansainvälistymisen tukemiseen. Elinkeinokehittämisen ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (TKI) perustuvan kestävän kasvun strategisiksi kärjiksi määritellään:

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

Kärjet ohjaavat resurssien kohdentamista ja yhteistyötä. Lisäksi yhtiö voi edistää valtakunnallisiin klustereihin liittyviä tulevaisuuden kasvualoja, kuten meriteollisuutta sekä puhtaan siirtymän ja puolustus- ja kaksikäyttöteknologian ratkaisuja. Yrityspalveluja tarjotaan edelleen kaikkien toimialojen yrityksille.

Investoinnit, korkeakouluyhteistyö ja ulkopuolinen rahoitus

Invest in -toimintaa vahvistetaan aktiivisella, erityisesti strategisiin kärkiin kohdennetulla toimintamallilla, systemaattisella asiakkuustyöllä ja investointikohteiden kuntaneutraalilla markkinoinnilla. Toiminta kytketään korkeakouluyhteistyöhön ja yritysten TKI-rahoituksen hyödyntämiseen. Yhtiö tunnistaa yritysten kehittämis- ja rahoitustarpeita, ohjaa niitä palveluihin ja kokoaa yhteisiä hankekokonaisuuksia. Yhdessä omistajien ja kumppaneiden kanssa vahvistetaan EU-vaikuttamista sekä alueelle saatavan ulkopuolisen kehittämis- ja investointirahoituksen kasvua. Saavutettavuus ja liikenneyhteydet huomioidaan kehittämisessä ja edunvalvonnassa.

Yrityspalvelut ja kuntakohtainen yhteistyö

Yhtiö rakentaa omistajakuntien kanssa yhden luukun palvelua yrityksille ja sijoittujille sekä vahvistaa osaajatarpeisiin vastaavaa palveluketjua. Säännöllisiä kuntakierroksia jatketaan ja kuntien kanssa laaditaan kuntakohtaiset toimintasuunnitelmat, joissa yhteiset tavoitteet sovitetaan kuntien profiileihin ja tarpeisiin. Pk-yritysten palvelujen saatavuus turvataan koko toiminta-alueella yhteistyössä yrittäjäjärjestöjen ja muiden yrityspalvelutoimijoiden kanssa.

Matkailu ja yhteinen viestintä

Yhtiö kehittää koko toiminta-alueen matkailua ympärivuotisena ja kansainvälisesti kiinnostavana kokonaisuutena. Tavoitteena on kotimaisen ja kansainvälisen matkailukysynnän kasvu, palvelujen uudistuminen sekä tapahtuma-, kokous- ja kongressimatkailun edellytysten vahvistaminen. Toiminnassa käytetään Business Lahti- ja Visit Lahti -brändejä. Viestinnässä tuodaan esiin kaikki omistajakunnat, ja yritysalueiden sekä seudun yritysten houkuttelevuutta vahvistava brändityö kootaan yhteiseksi kokonaisuudeksi irrallisten erillisbrändien sijaan.

Omistajaohjaus, mittarit ja raportointi

Omistajaohjausta täsmennetään erottamalla toimenpiteet, tulokset ja pidemmän aikavälin vaikuttavuus. Yhtiölle määritellään rajallinen määrä yhteisiä avainmittareita. Osakkaat asettavat tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden tavoitteet omistajastrategiassa ja päättävät tavoitetasoista vuosittain. Toimenpiteitä koskevista tavoitteista ja täydentävistä mittareista päätetään vuosittain osakas- tai yhtiökokouksessa Lahden esityksen pohjalta. Mittarien määritelmät, tietolähteet ja laskentatavat sovitaan erikseen.

Mittaristo kattaa seuraavat kokonaisuudet:

- Invest in -toiminnan tulokset: investointihankkeiden vaiheittainen eteneminen, toteutuneet sijoittumiset, investointien arvo ja syntyneet työpaikat.

- Yritysten kasvu, kansainvälistyminen ja uudistuminen sekä yrityspalvelujen vaikuttavuus: palveluja käyttävät ja kasvua hakevat yritykset, asiakaspalaute sekä palvelujen vaikutukset. Täydentävästi seurataan VC-kasvurahoitusta ja startup-yritysten määrän kehitystä erikseen sovittavalla tietopohjalla.
- Yritysten TKI-panostukset ja TKI-rahoituksen hyödyntäminen sekä ulkopuolinen kehittämis- ja investointirahoitus: rahoituksen määrä, yhteistyöhankkeet ja niiden volyymi, suora EU-rahoitus sekä uusien rahoitusinstrumenttien hyödyntäminen.
- Strategisten kärkien eteneminen ja klustereiden vahvistuminen: yritykset, hankkeet, kumppanuudet sekä markkinamahdollisuuksien eteneminen hankkeiksi, asiakkuuksiksi ja liiketoiminnaksi.
- Matkailun kasvu, kansainvälinen näkyvyys ja kestävä matkailu: matkailutulo, matkailijat, yöpymiset, tapahtuma- ja kokousmatkailu, näkyvyys sekä kestävyyttä edistävät toimijat ja toimenpiteet. Täydentävästi seurataan majoituskapasiteetin, tapahtuma- ja kokoustilojen sekä reitistöjen kehitystä.
- Omistajien tilannekuva ja sen hyödyntäminen: neljännesvuosiraportointi, tiedon kattavuus ja ajantasaisuus sekä päätöksentekoa tukevat analyysit.

Tuloksia seurataan vuosittain ja rullaavalla kolmen vuoden aikajänteellä. Yhteisten mittarien rinnalla esitetään kuntakohtainen näkymä siltä osin kuin tiedot ovat saatavissa ja tarkoituksenmukaisesti kohdennettavissa. Lisäksi seurataan kuntakohtaisten toimintasuunnitelmien toteutumista.

Lahden kaupungin omistajaohjauksen seuranta- ja valvontatehtävä on elinvoiman palvelualueella. Yhtiö noudattaa konserniyhtiönä Lahden kaupungin konserniohjetta ja raportoi omistajille neljännesvuosittain. Raportointi sisältää toimitusjohtajan katsauksen, tavoitteiden ja mittarien toteutumisen, avaintulokset, arvion vaikuttavuudesta sekä keskeiset poikkeamat. Jos tavoitteet eivät etene

suunnitellusti, yhtiö raportoi syyt, vaikutukset ja ehdotetut korjaavat toimenpiteet. Yhtiö laatii riskienhallintasuunnitelman ja raportoi merkittävistä riskeistä. Omistajakuntien tasapuolinen ja kuntaneutraali kohtelu sekä avoin ja oikea-aikainen omistajaviestintä ovat läpileikkaavia periaatteita.

Yhtiön johtaminen

Toimitusjohtajan tehtävää täsmennetään siten, että organisaatio, johtamisjärjestelmä, palvelut, brändit, asiakkuudenhallinta ja mittarit tukevat omistajastrategian kasvutehtävää. Hallitus nimittää toimitusjohtajan, ja valinnalle tarvitaan Lahden kaupungin suostumus. Kaupunginjohtaja tai hänen sijaisensa osallistuu hallitustyöskentelyyn.

Hallitukselta edellytettävää yhteistä osaamista täsmennetään. Osaamisen tulee kattaa alueellinen elinkeinoelämä, kansainväliset yritysverkostot, kasvurahoitus, yliopisto- ja yritysyhteistyö, kasvuyritysten johtaminen, kestävyys ja vastuullisuus sekä matkailun ja invest in -toiminnan strateginen kehittäminen. Hallituksen jäsenillä tulee olla HHJ-tutkinto tai vastaava hallitustyöskentelyn osaaminen. Hallituksen kokoa, toimikautta ja nimitysprosessia koskevat tarkemmat periaatteet kuvataan osakassopimuksessa.

Vaikutusten ennakkoarviointi

Seuraava ennakkoarvio perustuu päivitetyn omistajastrategian tavoitteisiin. Vaikutukset ovat pääosin välillisiä, ja niiden toteutuminen riippuu yhtiön ja kumppaneiden toiminnasta sekä toimintaympäristön kehityksestä. Toteutumista arvioidaan sovittavan mittariston avulla.

Kuntalaisvaikutukset: Päivityksessä ei esitetä välittömiä muutoksia kuntalaisten palveluihin tai asemaan. Toteutuessaan yritysten kasvu, investoinnit ja matkailun vahvistuminen voivat lisätä työpaikkoja ja alueen palvelutarjontaa. Yrityspalvelujen

saatavuuden ja kuntaneutraalin toimintatavan painottaminen tukee yritysten tasapuolisia mahdollisuuksia hyödyntää palveluja.

Elinvoimavaikutukset: Vaikutusten arvioidaan olevan myönteisiä. Strategisten kärkien nimeäminen sekä investointien, yritysten kasvun, korkeakouluyhteistyön ja TKI-rahoituksen kytkeminen toisiinsa selkeyttävät kehittämisen suuntaa. Tavoitteena on vahvistaa yritysten kilpailukykyä ja kansainvälistymistä, houkutella uusia investointeja ja osaamista sekä kasvattaa matkailukysyntää. Kuntakohtaiset toimintasuunnitelmat tukevat yhteisten tavoitteiden toteuttamista kuntien erilaisista lähtökohdista.

Organisaatiovaikutukset: Päivitys täsmentää yhtiön ja omistajien tavoitteenasettelua, yhteistyötä, raportointia ja tiedon tuottamista. Toimeenpano edellyttää kuntakohtaisten toimintasuunnitelmien laatimista, yhteisten mittarimääritelmien sopimista ja tiedonkeruun järjestämistä sekä riskienhallinnan ja asiakkuudenhallinnan kehittämistä. Hallituksen osaamisvaatimukset ohjaavat hallituksen kokoonpanon valmistelua.

Ympäristövaikutukset: Ympäristövaikutusten arvioidaan olevan pääosin välillisiä. Kestävää kasvua ja Lahden seudun ympäristöprofiilia vahvistavat painotukset voivat edistää vähähiilisten ja luonnonvaroja säästävien ratkaisujen kehittämistä ja käyttöönottoa. Yksittäisten investointien, hankkeiden ja matkailun kasvun ympäristövaikutukset arvioidaan niiden omassa valmistelussa.

Talousvaikutukset: Päivitettyyn omistajastrategiaan ei sisälly euromääräistä lisärahoitusesitystä. Omistajarahoituksen kohdentumista perustehtävään ja ei-taloudelliseen toimintaan sekä toiminnan kustannustehokkuutta täsmennetään. Strategian tavoitteiden toteutuminen voi vahvistaa alueen taloudellista toimeliaisuutta ja ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämistä. Tarkemmat resurssitarpeet ja mahdolliset määrärahavaikutukset tulee arvioida osana vuosittaista tavoitteenasettelua ja talousarviovalmistelua.

Riskit: Toimeenpanon riskejä ovat tavoitteiden laajuus suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin, yhteisen tietopohjan puutteet sekä investointien ja yritysten kasvun riippuvuus yleisestä talouskehityksestä. Kuntakohtaisten tarpeiden yhteensovittaminen edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua. Riskejä voidaan hallita priorisoinnilla, vuosittaisella tavoitteenasettelulla, riskienhallintasuunnitelmalla ja poikkeamiin reagoivalla raportoinnilla.

Toimivalta

Kaupunginhallituksen toimivalta omistajastrategian hyväksymisessä perustuu Lahden kaupungin hallintosäännön (2026/17) kaupunginhallitusta ja konsernihallintoa koskevien erillissääntöjen 2 §:n 12 kohtaan sekä kaupunginhallitusta ja konsernihallintoa koskevan toimivaltataulukon kohtaan ”Omistajaohjaus”. Mainitun 2 §:n mukaan kaupunginhallitus päättää yhtiöiden tulostavoitteet ja valvoo niiden toteutumista. Toimivaltataulukon mukaan kaupunginhallitus hoitaa konserniohjeen mukaiset konserniohjaukseen ja valvontaan liittyvät tehtävät sekä seuraa ja ohjaa konserniyhtiöihin ja seudullisiin yhteistyöelimiin liittyvien merkittävien asioiden valmistelua (hallintosäännön sivut 50 ja 54).

Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimus

Toimenpiteet

Ote: Milla Bruneau

Tiedoksi: Lahden seutu – Lahti Region Oy rahoittajakunnat