

Lausunto omistajapoliittinen ohje elinkeinokehitysyhtiöiden toiminnasta

Kunnanhallitus 13.04.2026
87/00.04.01/2026

Valmistelijat

kunnanjohtaja eija.liikamaa@karkola.fi, puh. 044 770 2077
asianhallintapäällikkö jaana.nihtila@karkola.fi, puh. 044 770 2207

Lahden kaupunginhallitus on päättänyt 30.3.2026 kokouksessaan antaa omistajapoliittisen ohjeen Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:lle ja Lahti Region Oy:lle käynnistää valmistelut liiketoimintojen yhdistämiseksi liiketoimintakaupalla. Liiketoimintakaupassa Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy myy liiketoimintansa Lahti Region Oy:lle. Lisäksi kaupunginhallitus päätti antaa omistajapoliittisen ohjeen Lahti Region Oy:lle selvittää vaihtoehtot, joilla se organisoii markkinaehtoisen matkailupalvelujen välittämisen liiketoimintakokonaisuuden.

Lahden kaupunginhallitus pyytää yhtiöiden muita osakkaita ottamaan kantaa esitettyyn järjestelyyn 13.4.2026 mennessä.

Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy on Päijät-Hämeen kuntien ja korkeakouluyhteisöjen yhdessä omistama seudullinen elinkeinoyhtiö, joka tuottaa palveluja alueen elinkeinotoiminnan kehittämiseksi. Lahden kaupungin omistusosuus yhtiöstä on 87,5 %. Yhtiön kuntaosakkaat ovat sitoutuneet rahoitussopimuksella yhtiön toiminnan rahoittamiseen. Yhtiön pääasiallisena tarkoituksena on kehittää ja uudistaa Lahden seudun elinkeinoelämää, edistää yritystoiminnan toimintaedellytyksiä ja alueen vetovoimaisuutta sekä tätä kautta vaikuttaa uusien työpaikkojen, yritysten ja verotulojen syntymiseen. Yhtiön toiminnan perustana ovat Päijät-Hämeen maakuntastrategia sekä sopijapuolten omat ja yhteiset elinkeinopoliittiset tavoitteet. Yhtiön liikevaihto vuonna 2025 oli 4,2 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 36 henkilöä.

Lahti Region Oy on Päijät-Hämeen kuntien omistama alueellista matkailuelinkeinotoimintaa edistävä yhtiö. Sen pääasiallisena tarkoituksena on vastata maakunnan matkailullisen vetovoiman kasvattamisesta, houkuttella alueelle lisää matkailijoita, ja näin kasvattaa alueen matkailutuloa ja verotuloja. Yhtiön omistajina ovat Päijät-Hämeen kunnat, jotka ovat Kärkölan ja Orimattilan kunnat pois lukien sitoutuneet rahoitussopimuksella yhtiön toiminnan rahoittamiseen. Lahden kaupungin omistusosuus yhtiöstä on 52,9 %. Yhtiön liikevaihto vuonna 2025 oli 2,5 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 14 henkilöä.

Yhtiörakenteen kehittäminen perustuu syksyllä 2025 julkaistuu elinkeinoselvitykseen. Yhdistämällä kahden elinkeinoyhtiön toiminnat Lahden seudun elinvoimaan tavoitellaan aiempaa suurempaa vaikuttavuutta. Tavoitteena on, että

- Lahden seutu tunnetaan houkuttelevana kasvun, investointien, kestävän teollisen uudistumisen ja elinvoimaisen matkailun paikkana. Alue houkuttelee proaktiivisesti strategisia investointeja klustereihin ja määrällisesti tuottaa kasvua alueelle,
- Lahden seudulla tehdään vaikuttavaa matkailun edistämistä, houkuttelua, matkailubrändin kehittämistä ja kansainvälistä

markkinointia. Matkailu kytkeytyy osaksi kasvun ja investointien houkuttelua,

- Lahden seudulla on tarjota synergiset asiakaspolut tiiviillä yhteistyöllä eri toimijoiden kesken,
- Lahden seudun Invest in –toiminnassa on voimakkaan proaktiivinen kasvuhakuisuus, ja
- Alueella on kasvava kyvykkyys vaikuttaa edunvalvonnalla elinkeinopolitiikan ja kasvun teemoihin kansallisesti ja kansainvälisesti.

Toiminnot yhdistämällä tavoitellaan Lahden seudulle lisää kasvua yritys ympäristönä, invest in –työn ja matkailun kautta yhtenä tekemisenä ja vaikuttavuutta kasvattamalla. Toimintojen yhdistämisen arvioidaan parantavan jonkin verran kustannustehokkuutta, joka syntyy hallinnollisen työn keskittämällä, toimintoja ja käytänteitä yhdenmukaistamalla ja sopimushallinnalla. Kustannustehokkuuden potentiaalin on arvioitu olevan n. 5 %. Ennen kaikkea yhdistämisen vaikuttavuus syntyy kuitenkin ydintoimintojen arvonaluonnin synergioista, joilla voidaan saavuttaa lisää omistajille keskeisiin tavoitteisiin liittyviä tuloksia.

Yhtiöiden toimintojen yhdistäminen toteutetaan liiketoimintakaupalla, jossa Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy myy liiketoimintansa Lahti Region Oy:lle. Ja samalla Lahti Region Oy selvittää vaihtoehtoiset mallit organisoida markkinaehtoinen matkapalvelujen välittäminen. Tavoitteena on, että operatiivinen toiminta uudistetussa laajemmassa kokonaisuudessa voidaan aloittaa 1.7.2026 alkaen.

Yhtiöt ohjeistetaan valmistelemaan huolellisesti liiketoimintakauppaan liittyvät toimet. Myytävistä liiketoimintakokonaisuuksista on laadittava riippumattomaan arvonmääritykseen perustuva hinta-arvio. Lisäksi yhtiöt laativat asianmukaiset viestintäsunnitelmat yhdistymisvaiheen aikataulusta ja vaikutuksista sekä henkilöstölle että muille tärkeille sidosryhmille. Henkilöstö siirtyy liiketoimintakaupan mukana vanhoina työntekijöinä ja henkilökunnan yhdenvertainen kohtelu tulee varmistaa. Prosessissa tulee vaalia yhtiöiden toiminnan katkeamatonta jatkuvuutta läpi yhdistymisen. Uusi syntyvä kokonaisuus ja yhtiö toimii myös jatkossa julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetun lain (hankintalaki, 1397/2016) 15 §:n tarkoittamana sidosyksikkönä. Hankintalain uudistus on parhaillaan eduskuntakäsittelyssä ja lainsäädännön mahdollisiin muutoksiin valmistaudutaan myös tämän kokonaisuuden osalta. Keskeisimpänä muutoksena on yhtiön omistajille mahdollisesti asetettava 10 % omistusvaatimus, joka edellyttää toimenpiteitä toteutuessaan. Hallituksen esityksen mukainen siirtymäaika ja takaraja järjestelyjen toteuttamiseksi on 30.6.2027. Kymmenen osakkaan yhtiössä omistusosuudet tulee tasata niin, että jokaisella osakkaalla on yhtiössä 10 % omistusosuus. Yhtiön osakassopimuksella linjataan yhtiön hallinnon muodostamisesta ja omistajien keskinäisestä suhteesta. Lähtökohtana on se, että päätösvalta ja edustus yhtiön hallinnossa muodostuu omistajien rahoitusosuuksien perusteella.

Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n ja Lahti Region Oy:n rahoittajasopimukset korvataan päivitetyllä sopimuksella, joka huomioi uuden syntyvän kokonaisuuden ja rahoitus pohjan. Lähtökohtana on, että rahoitusosuudet vastaavat pääosin nykyistä tasoa ja että kaikki

omistajakunnat maksavat yhteisten periaatteiden mukaisesti kasvuyhtiön palveluista.

Liiketoimintansa myyvään yhtiöön ei lähtökohtaisesti jää yhdistymisen jälkeen liiketoimintaa tai henkilökuntaa. Yhtiö tullaan todennäköisesti purkamaan tarpeettomana selvitysmenettelyn kautta.

Kaupunginhallitus vastaa hallintosäännön mukaan seudullisen yhteistyön ohjaamisesta ja antaa seudulliseen omistajaohjaukseen liittyvät toimiohjeet operatiivisissa asioissa.

Kunnan lausunto

Kärkölen kunta suhtautuu myönteisesti Lahden kaupunginhallituksen esitykseen yhdistää Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n ja Lahti Region Oy:n toiminnot. Kunta pitää elinkeinoyhtiörakenteen kehittämistä perusteltuna, sillä se tukee Päijät-Hämeen kuntien yhteisiä elinvoimatavoitteita ja vahvistaa alueen kilpailukykyä, investointien houkuttelua sekä matkailun edistämistä. Yhdistämisellä tavoiteltavat synergiaedut ja vaikuttavuuden kasvu nähdään keskeisinä, ja hallinnollisen kustannustehokkuuden parantuminen tukee kokonaisuutta, vaikka ensisijaisena tavoitteena tulee olla koko seudun elinvoiman vahvistaminen.

Kärkölä korostaa, että valmistelun tulee olla huolellista ja läpinäkyvää. Uuden yhtiökokonaisuuden toiminnan ja palvelujen tulee kohdentua tasapuolisesti kaikille omistajakunnille, ja rahoitusmalli, palveluperiaatteet sekä hallintorakenne on valmisteltava läpinäkyvästi omistajakuntien vaikutusmahdollisuudet turvaten. Liiketoimintakaupan tulee perustua riippumattomaan arvonmääritykseen, ja henkilöstön asema sekä yhdenvertainen kohtelu on varmistettava koko muutosprosessin ajan. Lisäksi tulee varautua ennakoivasti hankintalainsäädännön muutoksiin siten, että yhtiön sidosyksikköasema ja toiminnan jatkuvuus voidaan turvata.

Esittelijä

kunnanjohtaja Eija Liikamaa

Päätösehdotus

Kunnanhallitus päättää antaa Lahden kaupunginhallitukselle kokousasian perusteluosassa esitetyn Kärkölen kunnan lausunnon omistajapoliittisesta ohjeesta, joka koskee Lahden Seudun Kehitys LADEC Oy:n ja Lahti Region Oy:n toimintojen yhdistämistä.

Samalla kunnanhallitus toteaa, että Kärkölen kunta suhtautuu esitettyyn toimintojen yhdistämiseen lähtökohtaisesti myönteisesti ja pitää elinkeinoyhtiörakenteen kehittämistä perusteltuna, edellyttäen että jatkovalmistelussa:

- uuden syntyvän yhtiökokonaisuuden toiminta ja palvelut kohdentuvat tasapuolisesti kaikille omistajakunnille,
- rahoitusmalli, palveluperiaatteet ja hallintorakenne valmistellaan läpinäkyvästi siten, että omistajakuntien vaikutusmahdollisuudet turvataan,
- liiketoimintakauppa toteutetaan huolellisesti ja perustuen riippumattomaan arvonmääritykseen,
- henkilöstön asema ja yhdenvertainen kohtelu varmistetaan koko muutosprosessin ajan, sekä

- hankintalainsäädännön mahdollisiin muutoksiin varaudutaan ennakoivasti yhtiön sidosyksikköaseman ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Lisäksi kunnanhallitus päättää tarkastaa pöytäkirjan tämän asian osalta heti.

Päätös

Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto

Jakelu

Lahden kaupunki
osakaskunnat