

## Selvitys House of Laplandin siirtymisestä Lapin liiton yhteyteen

### Taustaa

House of Laplandin hallitus on pyytänyt Lapin liittoa laatimaan yhteistyössä selvityksen siitä, mitä edellytyksiä ja reunaehtoja liittyy House of Laplandin mahdolliseen siirtoon maakuntaliiton yhteyteen. Lisäksi selvitetään mahdollisen siirron tuomat hyödyt ja haasteet yhtiön toiminnalle.

### Nykytilakuvaus

House of Lapland on Lapin yhteinen imagonrakentaja, jonka tehtävä on brändimarkkinoinnin keinoin kehittää ja ylläpitää vahvaa, kiinnostavaa, yhtenäistä ja yhteistä aluebrändiä. Yhtiö on Lapin kuntien, kehittämissyhtiöiden ja korkeakoulukonsernin omistama, voittoa tavoittelematon osakeyhtiö, joka tuottaa omistajilleen palveluja inhouse-periaatteella.

Muutosprosessin jälkeen House of Lapland on uudistanut yhtiön toimintastrategian ja pyrkii jatkossa profiloitumaan entistä terävämmin maakunnalliseksi voimavaraksi, jonka ydinviesti on Lappi. Strategialla haetaan tasapainoa vaikuttavan brändimarkkinoinnin ja rajallisten resurssien välillä, sekä vastataan kuntien tehtävänantoon siirtää toiminnan painopistettä enemmän asukas- ja osajamarkkinoinnin suuntaan muita teemoja unohtamatta. Myös Lapin elokuvakomissio toimii osana House of Laplandia.

House of Laplandin kustannukset muodostuvat pääosin henkilöstökustannuksista ja brändimarkkinoinnin toimenpiteistä. Yhtiössä on tällä hetkellä seitsemän työntekijää: markkinointipäällikkö, osaja- ja asukasmarkkinoinnin ohjelmapäällikkö, elokuvakomissaari, talous- & hallintopäällikkö, sisällöntuottaja (50 %), toimitusjohtaja ja Lapin av-alan kannustinjärjestelmä -hankkeen projektipäällikkö. Brändimarkkinoinnin toimenpiteisiin sisältyvät mm. jatkuva sisällöntuotanto sosiaalisen median kanaviin ja digimarkkinointikampanjat, joissa mediaostot muodostavat yleensä suurimman kustannuserän. Lisäksi kustannuksia aiheuttavat välttämättömät digimarkkinoinnin välineet, kiinteät kustannukset ja sidosryhmäyhteistyö.

House of Laplandin rahoitus tulee Lapin kunnilta. Käytössä on kaksiosainen rahoitusmalli, joka muodostuu perusrahoituksesta ja toimenpiderahoituksesta. Perusrahoituksen kuntaosuudet jakaantuvat väkiluvun perusteella ja toimenpiderahoitukseen on luotu maksuluokat.

House of Laplandin kokonaisbudjetti vuodelle 2024 on 1 225 000 € sisältäen hankkeet. Kunnilta haettava perusrahoitus on 484 000 € ja toimenpiderahoitus 424 000 €; yhteensä siis 908 000 €.

Toiminnan pitkäjänteisyyden turvaamiseksi perusrahoitusta haetaan kolmeksi vuodeksi eli vuoden 2026 loppuun. Toimenpiderahoitus haetaan vuosittain. Lisäresursseja haetaan hankkeiden kautta, joista yksi (Lapin av-alan tuotantokannustinselvitys) on käynnissä ja kahdesta odotetaan rahoituspäätöksiä (Lappibrändi 2.0 ja Osajaksi Lappiin). Lisäksi suunnitteilla on businessmarkkinointiin liittyvä hanke.



## Vaihtoehtoisia malleja etenemiselle

Selvityksessä on alustavasti tunnistettu vaihtoehtoisia malleja etenemiselle:

1. Jatketaan nykyisellä mallilla, jossa kunnat omistajina ja ohjaavat House of Laplandin toimintaa.
2. House of Lapland:n omistus pohjassa tehdään muutoksia, jonka johdosta Lapin liitosta tulee sen suurin omistaja (51 %) erikseen selvitettävällä tavalla.
3. House of Laplandin toiminta siirtyy osaksi Lapin liiton organisaatiota (kuntayhtymää) erikseen selvitetävällä tavalla ja tasolla ja yhtiön toiminta päätetään.
4. House of Laplandin toiminta päätetään, yhtiö ajetaan alas, eikä yhteistä Lappi-tason markkinointia jatkossa toteuteta.

House of Laplandin hallituksen pyynnön mukaisesti selvityksessä on lähtökohtaisesti arvioitu vaihtoehtojen 2 ja 3 näkökulmia.

## Siirtymiseen liittyvät reunaehdot ja näkökulmat

### Vaihtoehto 2: Lapin liiton reunaehdot yhtiön siirtyessä Lapin liiton omistukseen

1. Omistus pohja Lapin liitto omistaisi jatkossa 51 % osakkeista

Omistus pohjan muutokset tulee tehdä mahdollisimman rahoitusneutraalisti siten, että Lapin liitolla olisi jatkossa osake-enemmistö (51 %).

Lisäksi kaikkien Lapin kuntien tulee sitoutua yhtiöön ja olla osakkaana yhtiössä vähintään yhdellä (1) osakkeella. Muita osakkeenomistajia voivat olla nykyisen kaltaisesti mm. korkeakoulukonsernit, seutukunnat ja kehitysyritykset.

2. Yhtiöjärjestyksen mahdollistama toiminta ja osakassopimukset

Yhtiöjärjestyksen tulee jatkossa mahdollisimman laajasti mahdollistaa erilainen Lapin kehittämistä edistävä ja Lapin liiton toimintaa tukeva toiminta aiemman bränditoiminnan lisäksi. Nykyisen yhtiöjärjestyksen kirjauksen riittävyys tulee arvioida ja tehdä tarvittavat muutokset toimialan osalta.

Nykyisen yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiön tarkoituksena on edistää Lapin näkyvyyttä ja vetovoimaa markkinoinnin ja viestinnän keinoin kansallisesti ja kansainvälisesti Lapin kannalta tärkeiden sidosryhmien keskuudessa. Yhtiö luo kysyntään alueen yritysten ja kehitysorganisaatioiden palveluille, edistää asukkaiden, uusien yritysten, matkailijoiden ja kuvaustuotantojen saantia Lapin alueelle sekä tarjoaa yhteistyökumppaneilleen kanavan tehokkaaseen viestintään ja brändinhallintaan. Yhtiö voi harjoittaa edellä määritellyn toimialaansa liittyvää tutkimus-, neuvonta-, koulutus- konsultointitoimintaa.

Osakassopimuksia ei tällä hetkellä ole, mutta jatkon osalta osakassopimukset tulee mahdollistaa.

3. Toimintamalli ja toiminnan rahoitus

Yhtiön toiminnan tulee jatkossa perustua erilliseen sopimukseen Lapin kuntien ja Lapin liiton välillä. Rahoitus tulee toteuttaa erillisrahoituksena ja rahoituksesta tulee sopia vähintään kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Yhtiön rahoitus tulee pitää erillisenä Lapin liiton rahoitus pohjasta, eikä siirto saa heikentää Lapin liiton nykyistä toimintaa, sen taloudellisia tai henkilöstöresursseja.



#### 4. Yhtiön toiminnan sopeuttaminen

Yhtiö vastaa mahdollisesta toiminnan sopeuttamisesta sovitulle tasolle siten, että yhtiö voidaan siirtää Lapin liiton omistukseen. Toiminnan sisältö voidaan selvittää, esim. brändipöytää hyödyntäen.

#### 5. Jatkoselvitysten toteuttaminen ja rahoitus

Mahdolliset jatkoselvitykset tulee toteuttaa kuntien erillisrahoituksella.

### **Vaihtoehto 3: Lapin liiton reunaehdot House of Laplandin toiminnan siirtyessä osaksi Lapin liiton organisaatiota (kuntayhtymää)**

#### 1. Koko Lapin brändimarkkinoinnin sisältö

Lapin liitolle siirtyvän toiminnan sisältö, toimenpiteet ja niiden vaatima osaaminen ja resurssit tulee selvittää ja sopia, esim. brändipöytää hyödyntäen.

#### 2. Toiminnan rahoitus

Lapin liitolle siirtyvän toiminnan ja vastuiden sisältö ja rahoitus tulee selvittää ja sopia. Kirjaukset toiminnasta ja rahoituksesta tulee tehdä Lapin liiton perussopimukseen ja niiden kattavuus tulee arvioida jatkoselvityksen yhteydessä.

Toiminnan rahoitus tulee lisätä nykyisen Lapin liiton toiminnan rahoituksen päälle mukaan lukien hallinnon kulut, eikä uudet tehtävät saa heikentää Lapin liiton nykyistä toimintaa ja rahoitusta, eikä sen henkilöstöresursseja. Rahoituksessa tulee noudattaa perussopimuksen mukaista jakoa.

Nykyisten muiden osakkeenomistajien mm. korkeakoulukonsernit, seutukunnat ja kehitysyhtiöt, osallistuminen voidaan toteuttaa hankerahoituksen tai erillislaskutuksen kautta.

#### 3. Yhtiön alasajo ja toiminnan sopeuttaminen

Yhtiö vastaa yhtiön alasajosta ja mahdollisesta toiminnan sopeuttamisesta sekä yhtiöllä olevista ja siirrettävistä hankerahoitukseen liittyvistä vastuista siten, että sovittu toiminta voidaan siirtää Lapin liittoon.

#### 4. Jatkoselvitysten toteuttaminen ja rahoitus

Mahdolliset jatkoselvitykset tulee toteuttaa kuntien erillisrahoituksella.

### **House of Laplandin näkökulmat siirtymisen vaihtoehtojen 2 ja 3 osalta**

#### 1. House of Laplandin merkitys

House of Lapland on Lapin voimavara ja työkalu, jolla vastataan yhteisesti koko maakunnan haasteisiin, kuten asukas- ja työvoimapula. House of Lapland käyttää tehokkaasti brändimarkkinoinnin keinoja ja hyödyntää hankerahoituksen vipuvoimaa.

#### 2. Rahoitus

Brändimarkkinoinnin toteuttaminen on pitkäjänteistä työtä, jonka tuloksia voidaan luotettavasti arvioida vasta muutamien vuosien kuluttua. Nykyisellään House of Laplandin rahoituksen hakeminen



vuosittain vie kohtuuttomasti henkilöstön voimavaroja ja työaikaa. Toiminnan tehokkuuden kannalta on välttämätöntä vakauttaa ja turvata rahoitus pidemmälle aikavälille, ja siksi House of Lapland hakee kunnilta perusrahoitusta kolmeksi vuodeksi.

Siirto maakuntaliiton yhteyteen saattaa jossain määrin helpottaa rahoituksen hakua, koska silloin House of Lapland mielletään osaksi vakiintunutta ja neutraalia organisaatiota. House of Laplandin on jatkossakin perusteltava toimenpiteet ja kustannukset kunnille, sekä haettava niihin erillisrahoitus; kuten tähänkin asti. Siirto ei siis tuo muutoksia nykyiseen käytäntöön, mutta saattaa helpottaa yhteydenpitoa kuntiin.

### 3. Työrauha

Kuntien vahva sitoutuminen Lapin brändimarkkinointiin, rahoituksen vakiinnuttaminen useammaksi vuodeksi ja lisäresurssien saaminen hankkeiden kautta tuo House of Laplandin toimintaan vakautta ja työrauhaa. Muutosvuosien jälkeen on välttämätöntä päästä rakentamaan Lapin brändinäkyvyyttä pitkäjänteisesti ja vaikuttavasti resurssien puitteissa.

Kunnat kokevat pystyvänsä sitoutumaan toimintaan ja rahoitukseen helpommin, jos House of Lapland on osa maakuntaliittoa.

### 4. Tulosodotukset on suhteutettava kustannussäästöihin

Mikäli House of Laplandin siirrolla maakuntaliiton yhteyteen tavoitellaan kustannussäästöjä, on huomioitava, että merkittäviä säästöjä on saatavissa vain henkilöstön vähentämisen kautta. Tällä taas on suoria vaikutuksia siihen, miten vaikuttavaa ja monipuolista brändimarkkinointia voidaan toteuttaa. Mikäli hankintoja aletaan tehdä enemmän ostopalvelujen kautta, se todennäköisesti nostaa kustannuksia ja samalla brändin sisällönhallinta muuttuu hajanaisemmaksi.

Brändimarkkinoinnin välttämättömiä kustannuksia ovat digimarkkinoinnin välineet, kuten verkkopalvelu, sosiaalisen median kanavat ja lisenssit. Kiinteiden kustannusten kuten vuokran tai taloushallinnon yhdistämisen kautta on saatavissa säästöjä, mutta niiden yhteissumma jää arvioiden mukaan joihinkin tuhansiin euroihin.

### 5. Muut selvitettävät asiat

Mikäli siirtoa päätetään lähteä valmistelemaan, on tarkasteltava tarkemmin toimintaan liittyvät käytännön asiat. Siirto ei saa vaikeuttaa House of Laplandin toimimista hanketoteuttajana. Huomioitavia asioita erityisesti vaihtoehdossa 2 ovat myös valtiontukisäännöt ja inhouse -toiminnan jatkumisen.



## Siirtoon liittyvä riskienhallinnan arviointi

Osana selvitystä on tehty SWOT-analyysi, jossa on pyritty tunnistamaan siirtoon liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia niin Lapin liiton kuin House of Laplandin näkökulmasta.

<p><b>Vahvuudet</b></p>	<p>Lapin liiton näkökulmasta keskeisenä vahvuutena on Lappi-brändin omistajuuden vahvistuminen ja selkeytyminen. Siirto voidaan nähdä myös Lapin liiton organisaatiota vahvistavana sekä liiton tukipalveluosaamisen vahvistumisena, jos tukipalvelut tuotettaisiin liiton toimesta ja siihen saataisiin lisää osaavia resursseja.</p> <p>House of Laplandin näkökulmasta siirrolla olisi ns. psykologinen vaikutus, kun sen toiminta pääsisi osaksi vahvaa organisaatiota ja siten toiminnan jatkuvuus koetaan turvatumaksi. Lisäksi Lapin liiton tukipalveluita voidaan hyödyntää jos-sain määrin.</p> <p>Kuntien näkökulmasta vahvuutena on tilanteen selkiytyminen toiminnan siirtyessä Lapin liiton alaisuuteen. House of Lapland erillisenä organisaationa poistuisi kuntien hallinnoinnista. Omistajuuden siirtyessä samaa vaikutusta muutoksella ei ole.</p>
<p><b>Heikkoudet</b></p>	<p>Heikkoutena siirron osalta on sekä Lapin liiton että House of Laplandin osalta, että toiminnan rahoitustarve ei muutu ja se on edelleen perusteltava ja viestittävä kunnille. Rahoituksen osalta siirrosta ei siis ole nähtävissä suurta muutosta, ellei toimintaa olennaisesti nykyisestä supisteta. Tämä pätee vaihtoehtoihin 1, 2 ja 3.</p>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p>	<p>Lapin liiton näkökulmasta mahdollisuutena nähdään uudenlainen toimintojen organisoinnin mahdollisuus esim. hankkeiden kautta. Lisäksi on nähtävissä mahdollisesti synergiaetuja esim. tukipalveluiden toteuttamisessa ja viestinnän työkalujen yhteiskäytössä.</p> <p>House of Laplandin kannalta keskeisenä mahdollisuutena on kuntien luottamuksen vahvistuminen annettavaan palveluun osana Lapin liiton kokonaisuutta. Omistuksen siirtyessä neuvottelut voivat yksinkertaistua, jos palvelusopimukset laaditaan jatkossa Lapin liiton kanssa. Toiminnan siirtyessä Lapin liitolle ja kuntien sitoutuessa rahoitukseen mahdollisuutena nähdään toiminnan pitkäjänteisempi kehittäminen.</p>
<p><b>Uhat</b></p>	<p>Inhouse-toiminnan tulevaisuus on nykyisen hallituksen linjausten pohjalta epävarmaa, mikä on keskeinen uhka myös House of Laplandin omistuksen siirtyessä Lapin liitolle (vaihtoehto 2).</p> <p>Lapin liiton kannalta siirron osalta keskeisin uhka liittyy rahoituksen riittävyyteen niin House of Laplandin toimintaan kuin Lapin liiton nykyiseen toimintaan. Toiminnan tai omistajuuden siirto (vaihtoehdot 2 ja 3) voi vaarantaa maakuntaliiton lakisäättäisen toiminnan rahoituksen.</p> <p>Lapin liiton nykyiset tukipalveluiden resurssit ovat riittämättömät ja liiton järjestelmät eivät tule konsernirakennetta (vaihtoehto 2).</p> <p>Mikäli House of Laplandin toiminta siirrettäisiin osaksi liiton toimintaa (vaihtoehto 3) on uhkana, että toiminta pikkuhiljaa sulautuu osaksi muita kuntien Lapin liitolle antamia tehtäviä.</p> <p>Muutosprosessi tulee kuormittamaan Lapin liiton toimintaa ja muutoinkin niukkoja resursseja.</p> <p>House of Laplandin näkökulmasta uhkana on, että säästöpaineeet johtavat henkilöstön vähentämiseen ja siten toiminnan kaventumiseen siten, että vaikuttava Lapin brändimarkkinointi ei ole mahdollista tai jopa toiminnan alasajamiseen.</p>



## Johtopäätökset

Lopulta kyse on kuntien tahtotilasta. Lapin kuntien brändipöydässä on yhteisesti todettu, että ”Lapin vahva alueellinen brändimarkkinointi tukee alueen kuntia ja elinkeinoelämää, auttaa avaamaan ovia uusille markkinoille ja houkuttelee alueelle osaavaa työvoimaa sekä uusia investointeja. Asiakkaan silmissä Lappi on yhtä.” Se minkälaisella toimintamallilla ja sisällöllä toimintaa jatkossa halutaan tehdä, tulee Lapin kuntien linjata.

Suuria kustannussäästöjä ei ole saavutettavissa vaihtoehtojen 1, 2 ja 3 osalta. Mikäli muutoksen tavoitteena on kustannussäästöt, tulee House of Laplandin tehtäviä kokonaisuudessaan arvioida uudestaan.

Vaihtoehdon 2 osalta, missä yhtiön omistus siirtyisi Lapin liitolle, muutos tarkoittaisi konsernirakenteen toteuttamista Lapin liittoon, mikä itse asiassa vaatisi liittoon lisäresursseja niin henkilöstön kuin talouden osalta ja lisäksi kustannuksia.

Suurimmat hallinnolliset kustannussäästöt saadaan vaihtoehdossa 3, jos House of Laplandin toiminnan liitetään osaksi Lapin liiton toimintaa. Kustannushyötyjä voitaisiin saavuttaa välillisten kustannusten, kuten tilojen, hallinnon palvelujen ja viestinnän työkalujen osalta. Lisäksi kaikki Lapin kunnat sitoutuisivat toimintaan ja kustannuksiin, kun siitä tulisi osa maakuntaliiton perussopimuksessa määriteltyä toimintaa. Myös nykyisen mallinen raskas rahoitusneuvottelu poistuisi, kun kustannukset jatkossa määriteltäisiin osana Lapin liiton talousarviota. Riskinä toiminnan siirtämisessä on, että brändimarkkinoinnin rooli ja taso tulisi jatkossa hiipumaan ja vähenemään.

Mikäli asiassa päädytään etenemään vaihtoehtojen 2 tai 3 osalta, tarvitaan asiassa kuntien rahoittama tarkempi selvitys sekä tarvittavat sopeuttamistoimenpiteet yhtiön toimesta. Näille tulee varata aikaa vuoden 2024 loppuun saakka. Lisäksi on hyvä huomioida, että lopulliset päätökset edellyttävät sekä kuntien valtuustojen että maakuntavaltuuston päätöstä.

Viitaten edellä mainittuihin johtopäätöksiin asiassa tarvitaan kunnilta vuoden 2023 aikana linjaus, millä vaihtoehdolla asiassa edetään.

Rovaniemellä 17.11.2023

Toimeksi saaneena,

Mika Riipi  
Maakuntajohtaja  
Lapin liitto

