

Hallitustyöstä tulevaisuuden johtamista.

Aura Boards -malli omaan yhtiöösi: ideologia, menetelmät,
työkalut ja se, miten hallitus pystytetään.

Omistaja-hallitus-johto-ketju on usein rikki.

OMISTAJA

ei oikein tiedä, mitä haluaa hallitukselta.

HALLITUS

ei tiedä, mitä lisäarvoa sen pitäisi tuottaa.

JOHTO

jää liian yksin kantamaan vastuuta tulevaisuudesta.

Raha ja osaaminen ovat olemassa, mutta ne eivät muutu tulokseksi, koska omistajan tahto katkeaa matkalla johdon tekemiseksi. Harvoin syy on liikeidea, toimiala tai edes toimitusjohtaja. Useimmiten ongelma löytyy samasta paikasta: ketjusta.

Hyvä hallitustyö on ehkä Suomen vähiten hyödynnetty mahdollisuus yrityksissä.

Ongelma ei ole siinä, etteivätkö suomalaiset hallitusihmiset osaisi. Ongelma on siinä, mihin hallituksen työ on rajattu: kokouksiin, peräpeiliin ja valvontaan.

Tästä eteenpäin ketjusta käytetään lyhennettä OHJ-ketju: Omistajat → Hallitus → Johto → Toiminta ja tulokset.

Mikään yritys ei ole täydellinen.

Täydellinen yritys on paradoksi. Yrityksen omistaminen ja johtaminen on jatkuvaa keskeneräisyyttä: kun yksi ongelma ratkeaa, seuraava odottaa jo vuoroaan.

Siksi Aura Boards uskoo **versiointiin**. Jokaisesta yrityksestä voidaan rakentaa parempi versio entisestä. Ei sattumalta, vaan systemaattisesti, versio kerrallaan.

Parhaat yhtiöt eivät ole ylivoimaisia yhdessä asiassa. Ne ovat riittävän hyviä lähes kaikessa. Yksi heikko lenkki riittää pysäyttämään muuten vahvan kokonaisuuden: epäselvä omistajuus, heikko myynti, huono talouskuri, väärä joukkue tai passiivinen hallitus.

Omistajan tehtävä ei ole osata kaikkea. Hänen tehtävänsä on tunnistaa, mitä yhtiöstä puuttuu, ja hakea siihen parempaa osaamista. Hallitus on yksi tärkeimmistä tavoista täydentää omistajan ja johdon kyvykkyyttä.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Mikä on yhtiömme heikoin lenkki juuri nyt – ja kuka ottaa siitä vastuun?

Valitse yksi parannus, yksi vastuuhenkilö ja yksi määräpäivä. Sitten versio seuraavaan.

Mikään yritys ei ole täydellinen – mutta aina on olemassa parempi versio entisestä.

Ero huipun ja keskinkertaisen välillä on rakenteessa.

Hyvässä yhtiössä menestyminen ei ole yhden ihmisen energiataloutta. Strategia ei katoa henkilövaihdokseen, ja markkinan muuttuessa yhtiö ei jää odottamaan seuraavaa kokousta. Perusarkkitehtuurissa on neljä tasoa, joilla jokaisella on oma vastuu, työkalu ja mittari.

TASO	VASTUU	TYÖKALU	MITTARI
Omistaja	Luo mahdollisuudet	Omistajastrategia	Omistaja-arvon kasvu
Hallitus	Rakentaa huomista	1000 päivän suunnitelma, vuosikello	Kasvu, kannattavuus, arvonnousu
Toimitusjohtaja	Johtaa tämän vuoden tekemistä	Vuosisuunnitelma, budjetti, rytmi	Vuosituloksen toteutuminen
Johtoryhmä	Jalkauttaa strategian	Funktioiden suunnitelmat, mittarit	Suunnitelmien eteneminen

YLEISIN TYHJÄ RIVI

Hallituksen rivi. Hallitus kokoontuu, mutta sillä ei ole omaa suunnitelmaa, omaa rytmiä eikä mittareita. Aura Boards rakentuu juuri tämän aukon ympärille.

Yritys voi pyöriä yhden ihmisen voimalla. Yhtiön pitää kantaa ilman yhtä ihmistä.

Omistaja luo mahdollisuudet, hallitus huomisen ja johto tulokset.

OMISTAJA

Luo mahdollisuudet

Kertoo, miksi yhtiö omistetaan, mitä siltä tavoitellaan, millaista riskiä siedetään ja millä aikajänteellä arvoa rakennetaan.

Omistajastrategia on hallituksen tilaus.

HALLITUS

Rakentaa huomista

Muuttaa omistajan tahtotilan suunnaksi, valinnoiksi, tavoitteiksi, investoinneiksi ja seurannaksi.

Käyttää selvästi enemmän aikaa siihen, mitä voi vielä muuttaa, kuin siihen, mitä tapahtui jo.

JOHTO

Tekee tulokset

Muuttaa suunnan tämän vuoden suunnitelmaksi, päätöksiksi ja teoiksi.

Hyvä hallitus ei johda liiketoimintaa johdon puolesta. Se varmistaa, että johto pystyy johtamaan hyvin.

Kolme tuolia. Kolme vastuuta. Yksi yhtiö.

Roolit eivät tarkoita silloja: yhdessä, eri rooleissa, samalla puolella pöytää.

TESTI 10 MINUUTISSA

Kysy omistajalta, puheenjohtajalta ja toimitusjohtajalta erikseen: **kuka päättää suunnasta tässä yhtiössä?** Jos saat kolme erilaista vastausta, yhtiöllä ei ole strategiaongelmaa. Sillä on rooliongelma.

OHJ-ketju – vastuusta tuloksiin

Omistaja · Hallitus · Johto – omistaminen > hallitustyö > johtaminen > toiminta ja tulokset



Omistaja luo mahdollisuudet, hallitus huomisen ja johto tulokset.

LAATU JOHTAA, MÄÄRÄ SEURAA



- 1 Yrityskulttuuri ja johtaminen
- 2 Markkinointi, myynti ja asiakkuudet
- 3 Tuotteet, hinnoittelu ja kilpailukyky
- 4 Toimituskyky ja logistiikka
- 5 Toiminnan kehittäminen ja prosessit
- 6 Tukitoiminnot, data, IT ja talous

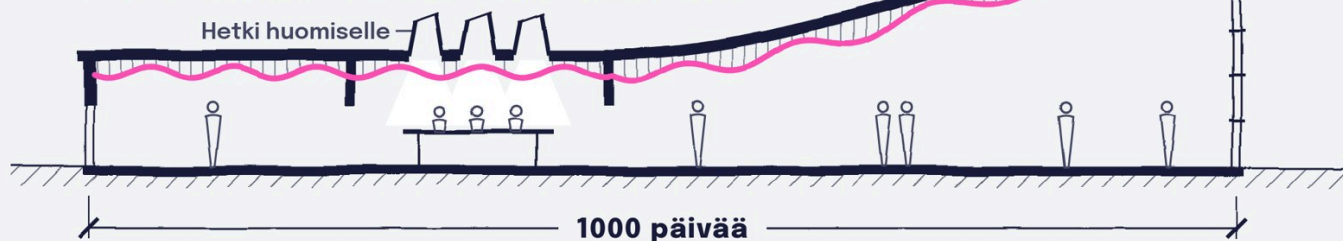
Heikoin funktio rajoittaa koko yhtiötä – ei keskiarvo.

Merkinnät

-  **Laatu johtaa – piirretään ensin**
johtaminen, prosessit, hinnoittelu
-  **Määrä seuraa – mitataan sen jälkeen**
kasvu, kannattavuus, omistaja-arvo

Leikkaus A-A

Yritys on systeemi. Siksi sitä ei voi johtaa sirpaleina.



 AURA BOARDS Menestymisen käyttöjärjestelmä		PIIR. N:O 01
SISÄLTÖ Systeeminen johtaminen – pohjapiirros ja leikkaus A-A		
SUUNN. Ville Tolvanen	PIIRT. kone	HYV. ihminen
MITTAKAAVA 1 : 1000 päivää	PVM 6.10.2026	VERSIO v1.0

Perinteisen hallituksen seitsemän syntiä.

1

Kokouskeskeisyys

Arvo yritetään tuottaa muutamassa kokouksessa vuodessa. Kokousten väli jää tyhjäksi.

2

Peräpeilifokus

Aika kuluu toteuman selittämiseen. Huominen jää viimeiseksi kohdaksi.

3

Sulkeutuneisuus

Sama kokoonpano, sama tieto, samat verkostot. Yhtiö muuttuu, hallitus ei.

4

Passiivinen valvonta

Valvonta kuuluu tehtävään, mutta ei yksin riitä lisäarvoksi.

5

Ajanpuute

Hallituspaikka nähdään sivutoimena. Hyvä hallitustyö vaatii kaistaa myös kokousten välissä.

6

Sama rivistö

Neljä yleisosaaajaa ei automaattisesti muodosta hyvää hallitusta.

7

Siilojohtaminen

Omistaja omistaa, hallitus hallitsee ja johto johtaa – eri tiedolla ja eri rytmissä.

NÄIN KÄYTÄT TÄTÄ

Käy seitsemän syntiä läpi hallituksen kanssa. **Älä pisteytä ihmisiä, pisteytä toimintatapaa.**

Valitse yksi synti, jonka poistatte seuraavan 90 päivän aikana.

Hyvä hallitustyö alkaa siitä, missä pelkkä hallinto päättyy.

Osakeyhtiölain tehtävät ovat hallituksen lähtökohta, eivät tavoitetila.

Hallitus on palvelu, ei pelkkä toimielin.

Lain näkökulmasta hallitus on toimielin. Omistajan ja johdon näkökulmasta sen pitää tuntua palvelulta: parempina päätöksinä, kirkkaamana suuntana, laadukkaamana sparrauksena ja nopeampana oppimisena.

	KLASSINEN HALLITUS	AURA BOARDS -HALLITUS
Katsesuunta	Peräpeili – viime kuun raportit	Tuulilasi – huomisen mahdollisuudet ja uhkat
Rytmin lähde	Tilinpäätös, yhtiökokous, kvartaalit	1000 päivän suunnitelma ja strategiakausi
Kohtaaminen	Kokouskeskeisyys – tieto jaetaan kokouksessa	Jatkuva vuorovaikutus – kokous on päätöksenteko
Joukkue	Yksilösuoritusten kokoelma	Valmennusryhmä – We over Me

- 1 Omistajastrategia ja 1000 päivän suunta.** Hallitus tietää, mitä omistaja haluaa.
- 2 Jatkuva vuorovaikutus.** Tieto ei odota kokousta.
- 3 Sparraus ja uusiutuminen.** Kokemusta, verkostoja ja haastetta yhtiöön.

Mitä yhtiö hallitustyöllä saa.

OMISTAJA

Tahto kulkee läpi yhtiön

Omistajan ei tarvitse muistaa kaikkea eikä pyytää lisää kokouksia. Tahto on kirjattu, ja hän näkee, mitä hallitus rakentaa.

HALLITUS

Oma suunnitelma, rytmi ja mittarit

Aika käytetään tulevaan: tavoite on vähintään puolet agendasta huomiseen. Jäsenet tietävät, mihin heidän osaamistaan tarvitaan.

JOHTO

Osa-aikainen apujoukko

Toimitusjohtajan ei tarvitse osata eikä ratkaista kaikkea yksin. Oikea osaaminen oikeaan ongelmaan, silloin kun sitä tarvitaan.

HALLITUSINVESTOINTIA MITATAAN NELJÄLLÄ KYSYMYKSELLÄ

1

Ovatko omistajat ja johto tyytyväisiä hallitusprosessiin?

2

Toteutuuko suunniteltu kasvu?

3

Onko liiketoiminta kannattavaa?

4

Kasvaako omistaja-arvo?

Laatu johtaa, määrä seuraa.

Kun yhtiötä kehitetään laadullisesti, myös määrälliset tavoitteet usein saavutetaan.

Aura Boards on yhtälö, ei yksittäinen tuote.

MENETELMÄT

Systeeminen johtaminen

Yhdistää omistamisen, hallituksen ja johtamisen yhdeksi ketjuksi. Vastaa kysymykseen: missä järjestyksessä yhtiötä rakennetaan?

+

TYÖKALUT

Ajattelu näkyväksi

Omistajastrategia, 1000 päivän suunnitelma, vuosisuunnitelma, vuosikello, tilannekuva ja AI-tilannehuone.

+

MUIDEN KOKEMUKSET

Toisen pöydästä

Omistaja oppii omistajalta, puheenjohtaja puheenjohtajalta, hallitus hallitukselta.

=

Aura Boards

JÄRJESTYS

Ensin ajatus, sitten toimintamalli, sitten työkalu.

Työkalun tehtävä on tehdä hyvästä ajattelusta näkyvää, toistettavaa, haastettavaa ja seurattavaa.

MIKSI KAIKKI KOLME

Menetelmä ilman käytäntöä jää puheeksi. Työkalu ilman menetelmää jää ominaisuudeksi. Kumpikin ilman vertaiskokemusta keksii saman asian uudelleen.

Neljä tasoa: metodi, ratkaisu, yhteisö ja työkalut.

1

METODI

Systeeminen johtaminen

Omistaminen → hallitus → johtaminen. Laatu johtaa, määrä seuraa.

2

RATKAISU

**Menestymisen
käyttöjärjestelmä**

Johtamisjärjestelmien suomalainen Linux: yhtiölle ja omistajalle rakennettava johtamisjärjestelmä, jonka päällä tekoäly ajetaan.

3

YHTEISÖ

Aura Boards

Omistajien, puheenjohtajien ja hallitusihmisten pöytä, jossa kokemuksia jaetaan. Kone laskee, ihminen päättää.

4

TYÖKALUT

Board Magnet ym.

Yksi AI-hallitusprosessityökalu ja tilannehuone. Työkalu, ei koko järjestelmä.

Viisi pilaria, joihin hyvä hallitustyö nojaa.

1

Ennakointi ja ennusteet

Suunta kohti tulevaa, skenaariot. Ei peräpeiliä.

Katsommeko eteenpäin vai peräpeiliin?

2

Strategia ja dokumentaatio

Omistajien, hallituksen ja johdon yhteinen suunnitelma.

Onko tahto, suunta ja suunnitelma kirjoitettu samaan ketjuun?

3

Reaaliaikainen tieto

Vuorovaikutus ennen kokouksia. 52/12/365-rytmi.

Liikkuuko tieto kokousten välissä?

4

Strukturoidut kohtaamiset

Vuosikello ja työpajat, vähintään 6 kokousta vuodessa.

Onko jokaisella kohtaamisella teema, tavoite ja päätös?

5

AI-tuki

AI-tilannehuone ja ennusteella johtaminen.

Auttaako kone näkemään kauemmas?

Viisi pilaria. Yksikään ei kanna yksin.

AI-tuki on viides pilari, ei ensimmäinen: se vahvistaa neljää muuta, mutta ei korvaa yhtäkään.

Käyttö: käy viisi kysymystä läpi hallituksen kanssa ja merkitse jokaiseen toimii, osittain tai puuttuu. Aloita heikoimmasta pilarista.

Viisi suunnitelmaa. Yksi ketju.

1

Omistajastrategia

OMISTAJA

Miksi omistamme, mitä tavoittelemme, millä aikajänteellä ja millä reunaehdoilla. Hallituksen tilaus.

2

1000 päivän suunnitelma

HALLITUS + JOHTO

Pitkän aikavälin tavoitteet, tärkeimmät valinnat, investoinnit, riskit ja kehityshankkeet.

3

Vuosisuunnitelma

JOHTO

Miten 1000 päivän suunta muuttuu tämän vuoden teoiksi, resursseiksi ja tuloksiksi.

4

Budjetti, ennuste, poikkeamat ja skenaariot

MITTARIT

Mitä on tapahtumassa – ei vain mitä tapahtui.

5

Hallituksen vuosisuunnitelma

HALLITUS

Hallituksen oma rytmi: vuosikello, teemat, päätökset ja oma arviointi.

KUN VIISI PUHUU KESKENÄÄN

Omistajan tahto kulkee läpi yhtiön. Kun yksi puuttuu, joku joutuu arvaamaan. Usein juuri hallitus improvisoi, koska omistajastrategia tai hallituksen oma suunnitelma puuttuu.

JOKAINEN SUUNNITELMA VIIDEKSI KYSYMYKSEKSI

Mitä, kuka, miten, milloin ja millä mitataan. Ilman nimeä ja mittaria suunnitelma on toive. Puheenjohtajan tehtävä on varmistaa, että suunnitelmat syntyvät, päivittyvät ja pysyvät linjassa.

Mitä teemme seuraavien tuhannen päivän aikana?

Tuhat päivää on noin kolme vuotta. Se on riittävän pitkä aika, jotta yhtiön on pakko muuttua, mutta riittävän lyhyt, jotta suunnitelma voidaan vielä nähdä, resursoida ja johtaa.

Vuodessa moni yhtiö pärjää jatkamalla vanhaa. Tuhannessa päivässä ei pärjää: asiakkaat, kilpailu, osaaminen, teknologia, kustannukset ja omistajien elämä muuttuvat. Siksi hallituksen pitää päättää, millainen yhtiö halutaan rakentaa, ennen kuin muutos pakottaa siihen.

Tuhat päivää sopii myös omistuksen muutoksiin, johtajavaihdoksiin ja seuraavan sukupolven valmisteluun.

1000 PÄIVÄN SUUNNITELMASSA ON NELJÄ ASIAA

1 · Selkeät tavoitteet

2 · Muutama mittari

3 · Tärkeimmät kehityshankkeet

4 · Nimetyt vastuuhenkilöt

Ei sataa hanketta. Ei kymmeniä tavoitteita. Riittävän vähän, jotta ne muistetaan.

KOKOUSKYSYMYS

Mikä tämän kokouksen päätöksistä tekee yhtiöstä paremman version tuhannen päivän kuluttua?

Jos vastausta ei löydy, kokous katsoi todennäköisesti liian paljon taaksepäin.

Jos suunnitelmaa ei ole, tee ensimmäinen versio seuraavassa strategiatyöpajassa. Se saa olla karkea. Tärkeämpää on aloittaa ja palata siihen säännöllisesti.

52/12/365 – arvo syntyy kokousten välissä.

TASO	RYTMI	MITÄ TAPAHTUU
52 viikkoa	Jatkuva yhteys	Lyhyt signaali tai puheenjohtaja-toimitusjohtaja-keskustelu. Poikkeamat ja mahdollisuudet esiin heti.
12 kuukautta	Kuukausittain	Toteuma, johdon ennuste ja Hetki huomiseksi. Mitä muuttui ja mitä tehdään seuraavaksi?
365 päivää	Vuosittain	Omistajastrategia, 1000 päivän suunta, vuosisuunnitelmat, budjetti, strategiakausi ja hallituksen arviointi.

PUNAINEN LANKA: HETKI HUOMISELLE

Vähintään kerran kuukaudessa omistaja, puheenjohtaja ja toimitusjohtaja pysähtyvät tulevaan: **mitä ympärillä muuttuu, mihin olemme menossa, mikä tarvitsee päätöksen tai sparrauksen?**

REAALIAIKAISUUS EI OLE JATKUVAA KOKOUSTAMISTA

Se tarkoittaa, ettei tärkeä asia joudu odottamaan kokouspäivää. Kasvuyhtiössä kolme kuukautta on liian pitkä aika odottaa poikkeaman käsittelyä.

ALOITA NÄIN

Yksi viikoittainen signaali ja yksi kuukausittainen Hetki huomiseksi -keskustelu. **Älä rakenna lisää kokouksia. Rakenna parempi tiedon ja sparrauksen rytmi.**

Vuosikello: hallituksen oma prosessi.

Hyvä vuosikello ei lähde tilinpäätöksen päivämäärästä vaan yhtiön strategiasta. Yleinen malli: yksitoista kokousta, heinäkuu lepoa. Yhtiö rakentaa siitä oman vuosikellonsa. Minimi on kuusi kokousta vuodessa.

Tammi TEAMS Vuoden avaus	Helmi LIVE Myynnin tilanne	Maalis LIVE Tuotekehitys · vierailu	Huhti TEAMS Vuosisuunnitelmien status	Touko LIVE Johtaminen ja joukkue	Kesä LIVE H1-tilannekatsaus
Heinä Lepo. Ei kokousta.	Elo OFFSITE Strategiapäivä	Syys TEAMS Jatkotoimet · B2028-valmistelu	Loka LIVE Vuosisuunnittelu 2028	Marras LIVE B2028 · investoinnit	Joulu LIVE Vuoden päätös · arviointi
JOKAISEEN KOHTAAMISEEN Teema, tavoite ja päätös. Jos päätettävää ei ole, kysy, tarvitaanko kokousta.		TEAMS JA LIVE Teams on lyhyt ja tiivis, koska aineisto on lähetetty ennakoon. Live on paikan päällä, syvempi keskustelu.		STRATEGIAPÄIVÄ Vuoden tärkein työpaja, mielellään kaksi päivää toimiston ulkopuolella. Valinnat ja 1000 päivän suunnitelman päivitys.	

Hallitus ilman omaa vuosisuunnitelmaa kokoontuu. Se ei vielä johda.

Kokous, joka katsoo eteenpäin.

T - 20 PV

Aineiston keruu

Tilannekuva päivitetään. Poikkeamat nostetaan esiin ajoissa.

T - 5 PV

Aineisto hallitukselle

Kuukausikatsaus, ennuste, hankkeiden status. Ei kalvoja kokouksessa.

T

Kokous

Aika käytetään keskusteluun ja päätöksiin. Päätökset kirjataan perusteineen.

T + 5 PV

Jatkotoimet

Kuka, mitä, milloin. Toteutumista seurataan.

HUOMIOKARTTA

Tee jokaiseen kokoukseen yksinkertainen kartta: **paljonko aikaa meni menneeseen, paljonko tulevaan?** Tavoite ei ole kieltää historiaa vaan varmistaa, ettei peräpeili vie koko agenda. Hyvä tavoite: vähintään puolet ajasta tulevaan.

KOKOUSTEN MITOITUS

Vähintään kuusi kokousta vuodessa, Teams-kokoukset 2-3 tuntia. Aineisto hallitukselle viisi työpäivää ennen kokousta. Kokouksessa keskitytään päätöksiin, ei esityksiin.

PUHEENJOHTAJA TUOTTEISTAA HALLITUSVUODEN

Omistaja näkee, mitä hallitus rakentaa. Jäsenet tietävät, mihin heidän osaamistaan tarvitaan. Johto tietää, mitä asioita milloinkin valmistellaan ja päätetään.

Puheenjohtajan lupaus.

- 1 Johdan hallituksen vuotta, en vain kokouksia.**
Hallituksella on oma suunnitelma, rytmi ja tavoitteet.
- 2 Pidän katseen eteenpäin.**
Historia ymmärretään, mutta huomina saa enemmän huomiota kuin eilinen.
- 3 Rakennan laadukkaat kohtaamiset ja jatkuvan vuoropuhelun.**
Omistaja, hallitus ja johto eivät kohtaa vain pöytäkirjan kohdalla.
- 4 Varmistan suunnitelmien, mittareiden, tilannekuvan ja ennusteen laadun.**
Hallitus tietää, missä mennään ja minne ollaan menossa.
- 5 Ajattelen omistajan tavoin ja toimin toimitusjohtajan aisaparina.**
Riittävän lähellä ymmärtääkseni, riittävän kaukana nähdäkseni.

ROOLI

Puheenjohtaja on omistajien edustaja yhtiössä, hallitusryhmän vetäjä ja toimitusjohtajan aisapari. Hän ei ole toinen toimitusjohtaja. Hän on yritysarvon pelinrakentaja.

Puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat vetoketju. Kun yhteys toimii, hallitus pystyy auttamaan johtoa ja johto hyödyntämään hallitusta.

**Hyvä hallitus on
valmennusryhmä, ei
tähtikokoelma.**

We over Me – yksi joukkue, sama suunta.

Yhtiö ei saa olla omistajan, puheenjohtajan tai toimitusjohtajan henkilökohtainen projekti. Se on yhteinen hanke. We over Me ei tarkoita roolien sekoittamista: yhteistyö toimii vasta, kun vastuut ovat selviä.

PERIAATE	MITÄ SE TARKOITTAÄ	MITÄ SIITÄ SEURAA
1 • Yhteinen suunta	Samat 1000 päivän tavoitteet	Kaikki rakentavat samaa yhtiötä
2 • Selkeät roolit	Omistaja, hallitus ja johto tietävät vastuunsa	Päätökset nopeutuvat
3 • Yhteinen tieto	Sama tilannekuva kaikille	Luottamus kasvaa
4 • Jatkuva vuoropuhelu	Asiat esiin ennen kokousta	Yllätykset vähenevät
5 • Yhteinen vastuu	Päätös yhdessä, toteutus nimetty	Siilot murtuvat

HARJOITUS

Pyydä omistajaa, hallituksen jäseniä ja johtoa kirjoittamaan erikseen yhtiön kolme tärkeintä tavoitetta seuraavalle tuhannelle päivälle. Laittakaa vastaukset rinnakkain. Erot kertovat, mistä keskustelu pitää aloittaa.

Eri mieltä saa ja pitää olla ennen päätöstä.
Päätöksen jälkeen joukkue pelaa samaa peliä.

Eri roolit, sama puoli pöytää.

Ensimmäiset 100 päivää.

Sata päivää riittää muuttamaan hallituksen toimintatavan. Ei yhtiötä valmiiksi, mutta tavan johtaa sitä.

Järjestys on tärkeä: ensin omistajan tahto ja roolit, sitten suunnitelmat ja rytmi, vasta niiden päälle AI-tilannehuone.

PÄIVÄT
1-30

1

Omistajastrategia ja roolit

Omistaja kirjoittaa tahtonsa A4:lle. Omistaja-hallitus-johto-vastuut sovitaan ääneen.

PÄIVÄT
1-30

2

52/12/365-rytmi

Viikoittainen yhteys, kuukausittainen Hetki huomiseksi ja vuoden pääkohtaamiset kalenteriin.

PÄIVÄT
31-60

3

1000 päivää ja hallituksen vuosi

Tavoitteet, hankkeet, mittarit ja hallituksen oma vuosisuunnitelma.

PÄIVÄT
31-60

4

Yhteinen tilannekuva

Strategia, talous, markkina, ihmiset ja hankkeet samaan paikkaan. Toteuma, budjetti ja johdon ennuste rinnakkain.

PÄIVÄT
61-100

5

AI-tilannehuone

Raportoinnin tiivistys, poikkeamat, sparrauskysymykset ja skenaariot käyttöön. Ihmiset omistavat oletukset, näkemykset ja päätökset.

Jokainen askel kirjataan viidellä sarakkeella: mitä, kuka, miten, milloin ja millä mitataan. Ilman nimeä, päivää ja mittaria hanke ei ole suunnitelma.

Ohjeet käytännössä: kuusi tekoa.

1 Kirjoita omistajan tahto A4:lle

Miksi yhtiö omistetaan, mitä siltä tavoitellaan, millaista riskiä siedetään, millä aikajänteellä ja millä reunaehdoilla.

2 Sovi roolit ääneen

Kysy omistajalta, puheenjohtajalta ja toimitusjohtajalta erikseen: mitä omistaja haluaa, mistä hallitus vastaa ja mitä johto päättää? Kirkasta erot ennen strategiapäivää.

3 Muodosta kokoonpano seuraavien 1000 päivän tarpeisiin

Kokoonpanon pitää vastata yhtiön seuraavan tuhannen päivän tarpeisiin. Hae osaamista, jota yhtiöltä puuttuu, ja altista yhtiö uusille näkökulmille.

4 Valitse puheenjohtaja, joka johtaa vuotta

Puheenjohtaja varmistaa suunnitelmat, rytmin ja laadun, ja toimii toimitusjohtajan aisaparina kokousten välissä.

5 Kirjoita 1000 päivän suunnitelma ja hallituksen vuosikello

Ensimmäinen versio saa olla karkea. Jokaiseen kohtaamiseen teema, tavoite ja päätös. Strategiapäivä kalenteriin.

6 Aloita rytmistä: yksi signaali, yksi Hetki huomiselle

Viikoittainen lyhyt yhteys ja kuukausittainen tulevaan katsova keskustelu. Vasta sitten lisää työkaluja.

Valitse yksi parannus, yksi vastuhenkilö ja yksi määräpäivä. Sitten versio seuraavaan.

Älä aloita A:sta. Aloita omistajan tahdosta ja rooleista. Ensin johtamisen järjestys, sitten A1 vahvistamaan sitä.

Kolme tapaa viedä malli käytäntöön.

1

Ville opettaa mallin yritykselle

Hallitus ja johto oppivat metodin ja ottavat sen itsenäiseen käyttöön.

2

Yritys rakentaa itse, Ville tukee

Pohjana julkiset materiaalit: white paperit ja kirja. Ville sparraa tarvittaessa.

3

Ville mukana hallituksessa

Executive Boardman tuo mallin mukanaan puheenjohtajana tai jäsenenä.

MITÄ KAIKISSA KOLMESSA TARVITAAN

Omistajan tahto kirjattuna, selkeät roolit, 1000 päivän suunta ja hallituksen oma vuosikello.

Ensimmäinen askel on katsoa, missä kohtaa ketju on juuri teillä rikki.

AI-tilannehuone tulee viimeisenä.

AI-tilannehuone on hallituksen ja johdon yhteinen työpöytä: se kokoaa olemassa olevan tiedon, nostaa poikkeamat, vertaa vaihtoehtoja ja auttaa katsomaan eteenpäin. Se ei ole päätöksentekijä eikä uusi johtamisjärjestelmä.

STRATEGIAVIRTA

TALOUSVIRTA

MARKKINAVIRTA

AI-VIRTA

KOKEMUSVIRTA

Viisi virtaa. Yksi tilannehuone. Yksi päätös.

EHDOT ENNEN KÄYTTÖÖNOTTOA

Omistajan tahto, suunnitelmat ja rytmi ovat olemassa.
Raportointi tulee samasta pohjasta joka kuukausi.
Jokaiselle koneen suositukselle on nimetty ihminen.

Kone laskee, ihminen päättää.

Kone ei istu pöydässä, kone on pöytä. Poiminnan ja yhteenlaskun omistaa kone, arvion ja suosituksen nimetty ihminen.

TILANNEHUONE OMANA PROJEKTINAAN

Tilannehuoneen kuvaus ja käyttöönoton ohjeet käsitellään erikseen: kuusi askelmaa, tietopohja ja pelisäännöt.

Seuraava askel: omistajan tahto A4:lle ja kysymys kolmelle erikseen: kuka päättää suunnasta?

Hallitustyöstä tulevaisuuden johtamista.

V. Ville Tolvanen · Executive Boardman · Rome Advisors Oy