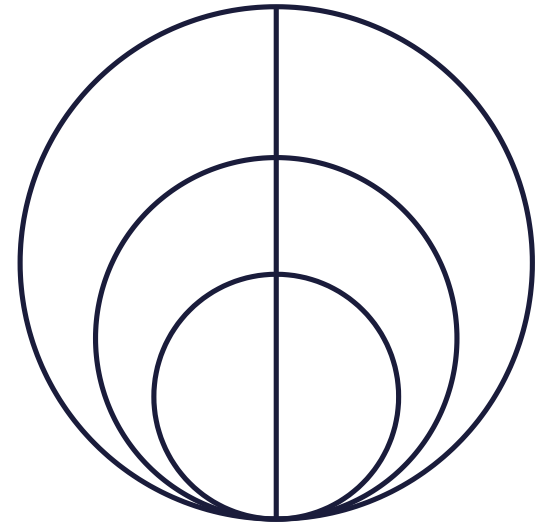


Hallitustyöstä tulevaisuuden johtamista.

Ideologia, hallituksen suunnitelmat ja johtamisen rytmi.

Omistajalle ja puheenjohtajalle, joka haluaa hallituksestaan enemmän kuin laki vaatii.



Lukijalle

Liian moni suomalainen yritys ei kasva eikä tee riittävää tulosta. Edes parhaat omistajat ja sijoittajat eivät onnistu kaikissa yhtiöissään.

Olen nähnyt saman kolmen vuosikymmenen ajan omistajana, sijoittajana ja hallituksissa. Harvoin syy on liikeidea, toimiala tai edes toimitusjohtaja. Useimmiten ongelma löytyy samasta paikasta: omistaja-hallitus-johto-ketju on rikki. Omistaja ei oikein tiedä, mitä haluaa hallitukselta. Hallitus ei tiedä, mitä lisäarvoa sen pitäisi tuottaa. Ja johto jää liian yksin kantamaan vastuuta tulevaisuudesta. Raha ja osaaminen ovat olemassa, mutta ne eivät muutu tulokseksi, koska omistajan tahto katkeaa matkalla johdon tekemiseksi.

Siksi toistan lausetta, jota olen sanonut vuosia: 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.

Aura Boards muuttaa tämän. Omistaja luo mahdollisuudet, hallitus huomisen ja johto tulokset. Omistaja kirjaa omistajastrategiaan, mitä hän yhtiöltä haluaa. Hallituksen uusi tehtävä on rakentaa yhdessä johdon kanssa yhtiön tulevaisuus: pitkän aikavälin tavoitteet, vuosisuunnitelma, mittarit ja ennuste. Silloin keskustelu siirtyy historiasta huomiseen. Ei enää vain ”mitä tapahtui?”, vaan ”mitä teemme seuraavaksi?”

Tämä ei tarkoita roolien sekoittamista. Päinvastoin. Toimitusjohtaja johtaa yhtiötä, mutta hänen ei tarvitse osata eikä ratkaista kaikkea yksin. Hallitus toimii osa-aikaisena apujoukkona – oikea osaaminen oikeaan ongelmaan, silloin kun sitä tarvitaan.

Tulevaisuutta ei johdeta arvauksilla. Hallitus tarvitsee yhtiön tiedolle paikan, joka elää kokousten välissä ja johon voi luottaa – kutsun sitä datalammeksi. Sen päälle rakentuu AI-tilannehuone, joka näyttää ennusteen, poikkeamat ja sen, mihin pitää tarttua seuraavaksi. Kone laskee, ihminen päättää.

Seuraavilla sivuilla kerron, miten ketju rakennetaan uudelleen – samassa järjestyksessä kuin hyvä hallitustyö. Ensin ideologia: miksi hallitus on olemassa ja mitä omistajan pitäisi siltä saada. Välisivulla viisi pilaria, joihin kaikki muu nojaa. Sitten suunnitelmat: mitä hallitus konkreettisesti rakentaa. Lopuksi rytmi: miten omistajat, hallitus ja johto pysyvät samalla kartalla myös kokousten välissä.

Jokainen luku päättyy yhteen lauseeseen. Jos luet vain ne kuusitoista, ymmärrät jo olennaisen.

– Ville Tolvanen

Kolme osaa, kuusitoista lukua ja viisi pilaria

OSA I · IDEOLOGIA

Miksi hallitus on olemassa

01	Mikään yritys ei ole täydellinen	4
02	Ero on rakenteessa	5
03	Omistaja luo mahdollisuudet, hallitus huomisen ja johto tulokset	6
04	Perinteisen hallituksen seitsemän syntiä	7
05	Hallitus on palvelu, ei pelkkä toimielin	8
06	Menetelmät, työkalut ja muiden kokemukset	9

OSA II · HALLITUKSEN SUUNNITELMAT

Mitä hallitus tekee

07	Neljä asiakirjaa	11
	PILARI 2 · STRATEGIA JA DOKUMENTAATIO	
08	Tuhat päivää	12
	PILARI 1 · ENNAKOINTI JA ENNUSTEET	
09	52/12/365 – arvo syntyy kokousten välissä	13
	PILARI 3 · REAALIAIKAINEN TIETO	
10	Vuosikello ja strategiapäivä	14
	PILARI 4 · STRUKTUROIDUT KOHTAAMISET	
11	Puheenjohtajan lupaus	15
	PILARI 4 · STRUKTUROIDUT KOHTAAMISET	

OSA III · JOHTAMISEN RYTMİ

Miten hallitus toimii arjessa

12	We over Me – yksi joukkue, sama suunta	16
	PILARI 3 · REAALIAIKAINEN TIETO	
13	AI-tilannehuone – yhteisestä tiedosta parempia kysymyksiä	17
	PILARI 5 · AI-TUKI	
14	Datalampi – mihin viisi virtaa laskevat	18
	PILARI 3 · REAALIAIKAINEN TIETO	
15	Ennusteella johtaminen	19
	PILARIT 1 JA 5 · ENNAKOINTI JA AI-TUKI	
16	Ensimmäiset 100 päivää	20
	KAIKKI VIISI PILARIA	

VÄLISIVU

Viisi pilaria

10

Mikään yritys ei ole täydellinen

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

Siksi en usko lauseeseen ”älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki”. Uskon versiointiin. Mikään yritys ei ole täydellinen, mutta jokaisesta voidaan rakentaa parempi versio entisestä. Ei sattumalta. Systemaattisesti, versio kerrallaan.

Hyvä keittokirja ei lupaa täydellistä ravintolaa. Se opettaa perustekniikat, joilla kokki rakentaa hyvän annoksen missä tahansa keittiössä. Sama pätee yritykseen. Muodit vaihtuvat. Perustekniikat pysyvät: liikeidea, omistajuus, hallitus, johto, kasvu ja jatkuva uusiutuminen.

Parhaat yhtiöt eivät yleensä 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.

Tästä seuraa yksi tärkeä ajatus. 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.

Altistuminen on osa johtamista. Toiset omistajat, uudet jäsenet, asiakkaat, markkina ja erilaiset näkökulmat näyttävät asioita, joita omassa kuplassa ei näe. Sitä, mitä ei tiedä, ei voi korjata.

Vahva johtaja ei ole se, joka osaa kaiken. Vahva johtaja tietää, mitä ei osaa – ja rakentaa ympärilleen joukkueen, joka osaa.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Kysy hallituksessa: 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. Parempi versio on aina rakennettavissa.

Ero on rakenteessa

Olen analysoinut yli sata suomalaista yhtiötä sijoittajana, omistajana tai neuvonantajana. Huippuluokan ja keskinkertaisen välillä toistuu yksi ero. Se ei ole toimiala, tuote tai toimitusjohtajan persoona.

Ero on rakenteessa.

Hyvässä yhtiössä menestyminen ei ole yhden ihmisen energiataloutta. Omistajan ei tarvitse muistaa kaikkea. Toimitusjohtajan ei tarvitse kantaa kaikkea. Strategia ei katoa henkilövaihdokseen. Markkinan muuttuessa yhtiö ei jää odottamaan seuraavaa kokousta.

Yrityksen perusarkkitehtuurissa on neljä tasoa. Jokaisella on oma vastuunsa, oma työkalunsa ja oma mittarinsa.

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

Pienessä yrittäjäyrityksessä sama ihminen voi istua kaikilla neljällä tuolilla. Se on luonnollista. Kasvun myötä tuolit on kuitenkin erotettava. Yritys on minä-firma: paljon on yhden ihmisen päässä ja käsissä. Yhtiö on me-firma: rakenne kantaa ihmisiä ja vaihtuvia tilanteita.

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

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Piirrä neljä tasoa näkyviin ja kysy: toimivatko kaikki? Missä roolit menevät päällekkäin? Missä vastuuta ei omista kukaan? Ensimmäinen korjaus tehdään tyhjimpään ruutuun.

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

Omistaja luo mahdollisuudet, hallitus huomisen ja johto tulokset

Olen kysynyt saman kysymyksen kymmenissä yhtiöissä omistajalta, puheenjohtajalta ja toimitusjohtajalta erikseen: kuka päättää suunnasta tässä yhtiössä?

Jos saan kolme erilaista vastausta, yhtiöllä ei ole strategiaongelmaa. Sillä on rooliongelma. Rooliepäselvyys tekee jokaisesta isosta päätöksestä neuvottelun ja jokaisesta vaikeasta tilanteesta henkilökohtaisen.

Omistaja luo mahdollisuudet. Omistajan tehtävä on kertoa, miksi yhtiö omistetaan, mitä siltä tavoitellaan, millaista riskiä siedetään ja millaisella aikajänteellä arvoa rakennetaan. Omistajastrategia on hallituksen tilaus.

Hallitus rakentaa huomista. Se muuttaa omistajan tahtotilan suunnaksi, valinnoiksi, tavoitteiksi, investoinneiksi ja seurannaksi. Hallituksen pitää käyttää selvästi enemmän aikaa siihen, mitä voidaan vielä muuttaa, kuin siihen, mitä tapahtui jo.

Johto tekee tulokset. Toimitusjohtaja ja johtoryhmä muuttavat suunnan tämän vuoden suunnitelmaksi, päätöksiksi ja teoiksi. Hyvä hallitus ei tule johtamaan liiketoimintaa johdon puolesta. Se varmistaa, että johto pystyy johtamaan hyvin.

Roolit eivät tarkoita siiloja. Päinvastoin. Yhdessä, eri rooleissa, samalla puolella pöytää. Omistajan tahto, hallituksen suunta ja johdon tekeminen muodostavat yhden ketjun.

Kolme tuolia. Kolme vastuuta. Yksi yhtiö.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Kysy omistajalta, puheenjohtajalta ja toimitusjohtajalta erikseen: mitä omistaja haluaa, mistä hallitus vastaa ja mitä johto saa päättää? Jos vastaukset eivät kohtaa, kirkasta roolit ennen seuraavaa strategiapäivää.

Omistaja luo mahdollisuudet. Hallitus huomisen. Johto tulokset.

Perinteisen hallituksen seitsemän syntiä

Osakeyhtiölain tehtävät ovat hallituksen lähtökohta. Eivät tavoitetilä. Omistajan kannattaa kysyä lain lisäksi toinen kysymys: mitä arvoa hallitus tuottaa yhtiölle? Olen kiteyttänyt perinteisen hallituskulttuurin puutteet seitsemäksi synniksi.

- 1 Kokouskeskeisyys.** Hallitus yrittää tuottaa kaiken arvonsa muutamassa kokouksessa vuodessa. Kokousten väli jää tyhjäksi, vaikka juuri siellä yhtiön arki tapahtuu.
- 2 Peräpeilifokus.** Aika kuluu toteuman selittämiseen. Hallitus käsittelee asioita, joihin ei enää voi vaikuttaa, ja huominen jää viimeiseksi kohdaksi.
- 3 Sulkeutuneisuus.** Sama kokoonpano, sama tieto, samat verkostot. Yhtiö muuttuu, mutta hallitus ei muutu mukana.
- 4 Passiivinen valvonta.** Valvonta kuuluu hallituksen tehtävään, mutta se ei yksin riitä lisäarvoksi. Omistaja tarvitsee hallitukselta myös sparrausta, valintoja ja tulevaisuuden rakentamista.
- 5 Ajanpuute.** Hallituspaikka nähdään sivutoimena, johon valmistaudutaan kokousmateriaalin verran. Hyvä hallitustyö vaatii kaistaa myös kokousten välissä.
- 6 Sama rivistö.** Neljä yleisosaaajaa eivät automaattisesti muodosta hyvää hallitusta. Kokoonpanon pitää vastata yhtiön seuraavan tuhannen päivän tarpeisiin.
- 7 Siilojohtaminen.** Omistaja omistaa, hallitus hallitsee ja johto johtaa – eri tiedolla, eri rytmissä ja liian vähällä vuoropuhelulla.

Nämä eivät korjaannu kokouspöydässä itsestään. Liike lähtee omistajasta ja puheenjohtajasta. Ensin pitää päättää, että hallitukselta halutaan enemmän.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

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.

Hallitus on palvelu, ei pelkkä toimielin

Lain näkökulmasta hallitus on yhtiön toimielin. Omistajan ja johdon näkökulmasta sen pitäisi tuntua palvelulta: parempina päätöksinä, kirikkaampana suuntana, laadukkaampana sparrauksena ja nopeampana oppimisena.

Tämä on Aura Boardsin alkuperäinen ajatus: hallitus palveluna. Omistaja ei tarvitse lisää kokouksia. Hän tarvitsee hallituksen, joka auttaa yhtiötä onnistumaan. Johto ei tarvitse toista johtoryhmää. Se tarvitsee hallituksen, joka tuo näkymää, kokemusta ja haastetta ilman, että se ottaa johdon työtä itselleen.

Tavoite on auttaa yritystä kasvamaan yhtiöksi. Minä-firmassa tieto, suhteet ja päätökset ovat ihmisten päässä. Me-firmassa omistajan tahto, hallituksen suunnitelma, johtamisen rytmi ja mittarit muodostavat rakenteen, joka voidaan siirtää, opettaa ja parantaa.

KOLME KANTAVAA PERIAATETTA

- 1 Omistajastrategia ja 1000 päivän suunta.** Hallituksen pitää tietää, mitä omistaja haluaa ja millaista yhtiötä rakennetaan seuraavaksi.
- 2 Jatkuva vuorovaikutus.** Tieto ei odota kokousta. Omistaja, puheenjohtaja ja toimitusjohtaja keskustelevali riittävän usein, jotta yllätykset pienenevät.
- 3 Sparraus ja uusiutuminen.** Hallitus tuo yhtiöön kokemusta, verkostoja, vaihtoehtoja ja haastetta. Arvo syntyy erityisesti kokousten välissä.

Hallitusinvestointia voi mitata neljällä kysymyksellä: ovatko omistajat ja johto tyytyväisiä hallitusprosessiin, toteutuuko suunniteltu kasvu, onko liiketoiminta kannattavaa ja kasvaako omistaja-arvo?

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Kysy omistajalta ja toimitusjohtajalta erikseen: mitä hyötyä saatte hallituksesta juuri nyt? Vastauksen pitää kuvata vaikutusta, ei kokouksia. Jos hyötyä on vaikea nimetä, palvelu tarvitsee uuden suunnitelman.

Hallitus ei ole kokouskalenteri. Se on omistajan ja johdon palveluprosessi.

Menetelmät, työkalut ja muiden kokemukset

Aura Boards ei ole yksi tuote. Se on yhtälö.

Menetelmät. Systeeminen johtaminen yhdistää omistamisen, hallituksen ja johtamisen yhdeksi ketjuksi. Omistajan tahto muuttuu hallituksen suunnaksi, hallituksen suunta johdon suunnitelmaksi ja suunnitelma tekemiseksi. Menetelmä vastaa kysymykseen: missä järjestyksessä yhtiötä rakennetaan?

Työkalut. Omistajastrategia, terveystarkastus, Tasapainotutka, 1000 päivän pelikirja, hallituksen vuosisuunnitelma, vuosikello, yhteinen tilannekuva ja AI-tilannehuone. Työkalu ei ole ajattelun korvike. Sen tehtävä on tehdä hyvästä ajattelusta näkyvää, toistettavaa, haastettavaa ja seurattavaa.

Muiden kokemukset. Tämä on vaikein osa kopioida. Omistaja oppii toiselta omistajalta, puheenjohtaja toiselta puheenjohtajalta ja hallitus toiselta hallitukselta. Kolmen vuosikymmenen aikana olen oppinut, että paras uusi käytäntö löytyy usein jonkun toisen yhtiön pöydästä.

Järjestys on tärkeä. Ensin ajatus, sitten toimintamalli, sitten työkalu. AI-tilannehuone ei korjaa epäselvää omistajastrategiaa, huonoa raportointia tai puuttuvaa ennustetta. Se auttaa tekemään toimivasta johtamisjärjestelmästä nopeamman, läpinäkyvämmän ja paremmin tulevaan katsovan.

Yhtälön osat tarvitsevat toisiaan: menetelmä ilman käytäntöä jää puheeksi, työkalu ilman menetelmää ominaisuudeksi ja kumpikin ilman vertaiskokemusta saman asian keksimiseksi uudelleen. Hallitustyöstä tulevaisuuden johtamista on missio, ei tuotteen nimi.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Kysy jokaisesta työkalusta yksi asia: parantaako tämä päätöksiä vai lisääkö se vain tekemistä? AI-tilannehuone kuuluu mukaan vasta, kun omistajan tahto, suunnitelmat ja johtamisen rytmi ovat olemassa.

Menetelmät + työkalut + muiden kokemukset = Aura Boards.

Viisi pilaria

Ideologia kertoo, miksi hallitus on olemassa. Pilarit kertovat, mihin hyvä hallitustyö nojaa. Ne eivät ole ohjelmisto eikä tarkistuslista vaan viisi kysymystä, joilla minkä tahansa hallituksen voi katsoa läpi: mitä on olemassa, mitä puuttuu ja mistä kehitys kannattaa aloittaa.

PILARI	KYSYMYS HALLITUKSELLE	LUVUT
1 · Ennakointi ja ennusteet	Katsommeko eteenpäin vai peräpeiliin?	08 · 15
2 · Strategia ja dokumentaatio	Onko omistajan tahto, hallituksen suunta ja johdon suunnitelma kirjoitettu samaan ketjuun?	07
3 · Reaaliaikainen tieto	Liikkuuko tieto kokousten välissä vai odottaako se kokousta?	09 · 12 · 14
4 · Strukturoidut kohtaamiset	Onko jokaisella kohtaamisella teema, tavoite ja päätös?	10 · 11
5 · AI-tuki	Auttaako kone näkemään kauemmas vai tuottaako se vain lisää raportteja?	13 · 15

Pilarit muodostavat kokonaisuuden. Yksikään ei riitä yksin. Ennakointi ilman strategiaa on haaveilua. Strategia ilman reaaliaikaista tietoa on paperisotaa. Tieto ilman strukturoituja kohtaamisia on kohinaa. Kohtaamiset ilman AI-tukea jäävät eiliseen.

Järjestys on sama kuin luvussa 06: AI-tuki on viides pilari, ei ensimmäinen. Se vahvistaa neljää muuta, mutta ei korvaa yhtäkään niistä. Luku 16 kokoaa kaikki viisi sadan päivän suunnitelmaksi.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Käy viisi kysymystä läpi hallituksen kanssa. Merkitse jokaiseen yksi kolmesta: toimii, osittain tai puuttuu. Aloita heikoimmasta pilarista – se on yhtiösi heikoin lenkki hallitustyössä.

Viisi pilaria. Yksikään ei kanna yksin.

PILARI 2 · STRATEGIA JA DOKUMENTAATIO

Neljä asiakirjaa

Hallituksen työ muuttuu näkyväksi neljässä asiakirjassa. Niiden pitää olla olemassa, ajan tasalla ja ennen kaikkea keskenään linjassa.

- 1 Omistajastrategia A4.** Miksi omistamme, mitä tavoittelemme, millä aikajänteellä ja millä reunaehdoilla? Hallituksen tilaus.
- 2 1000 päivän suunnitelma.** Kolmen vuoden pelikirja: tavoitteet, tärkeimmät valinnat, investoinnit, riskit ja kehityshankkeet.
- 3 Hallituksen toimintasuunnitelma.** Mitä hallitus tekee tänä vuonna: vuosikello, teemat, päätökset, kehityshankkeet ja oma arviointi.
- 4 Liiketoimintastrategia ja johdon vuosisuunnitelma.** Miten johto muuttaa 1000 päivän suunnan tämän vuoden teoiksi, resursseiksi ja tuloksiksi.

Kun nämä neljä keskustelevat keskenään, omistajan tahto kulkee läpi yhtiön. Kun yksi puuttuu, joku joutuu arvaamaan. Usein juuri hallitus improvisoi, koska omistajastrategia tai hallituksen oma suunnitelma puuttuu.

Puheenjohtajan tehtävä ei ole kirjoittaa kaikkia asiakirjoja itse. Hänen tehtävänsä on varmistaa, että ne syntyvät, päivittyvät ja pysyvät linjassa.

Jokainen suunnitelma puretaan viiteen kysymykseen: mitä, kuka, miten, milloin ja millä mitataan. Ilman nimeä ja mittaria suunnitelma on toive.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Laita neljä asiakirjaa samaan pöytään. Tarkista ensin, ovatko ne olemassa. Sen jälkeen kysy, sanovatko ne samaa asiaa. Puuttuvat tai ristiriitaiset kohdat kirjataan hallituksen omaan toimintasuunnitelmaan.

Neljä asiakirjaa. Yksi ketju omistajan tahdosta johdon tekemiseen.

PILARI 1 · ENNAKOINTI JA ENNUSTEET

Tuhat päivää

Mitä teemme seuraavien tuhannen päivän aikana?

Kysymys on yksinkertainen ja vaikea. Tuhat päivää on noin kolme vuotta. Se on riittävän pitkä aika, jotta yhtiön on pakko muuttua, mutta riittävän lyhyt aika, 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.

1000 päivän suunnitelmassa on neljä asiaa: selkeät tavoitteet, muutama mittari, tärkeimmät kehityshankkeet ja nimetyt vastuuhenkilöt. Ei sata hanketta. Ei kymmeniä tavoitteita. Riittävän vähän, jotta ne muistetaan.

Suunnitelma ei ole kerran vuodessa avattava tiedosto. Sen pitää näkyä jokaisessa hallituksen kokouksessa. Missä olemme, mikä muuttui, mitä opimme, mitä päätämme seuraavaksi?

Käytän itse yhtä kysymystä: mikä tämän kokouksen päätöksistä tekee yhtiöstä paremman version tuhannen päivän kuluttua? Jos vastausta ei löydy, kokous katsoi todennäköisesti liian paljon taaksepäin.

Tuhat päivää sopii myös omistuksen muutoksiin, johtajavaihdoksiin ja seuraavan sukupolven valmisteluun. Kolme vuotta on pitkä aika aloittaa ajoissa ja lyhyt aika huomata olevansa myöhässä.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Jos 1000 päivän suunnitelmaa ei ole, tee ensimmäinen versio seuraavassa strategiatyöpajassa. Se saa olla karkea. Tärkeämpää on aloittaa, nimetä valinnat ja palata niihin säännöllisesti.

Mitä teemme seuraavien tuhannen päivän aikana? Hallituksen pitää osata vastata.

PILARI 3 · REAALIAIKAINEN TIETO

52/12/365 – arvo syntyy kokousten välissä

Hallitus ei ole kuuden kokouksen sarja. Se on vuoden mittainen prosessi. 52/12/365 tekee rytmin näkyväksi: viikko, kuukausi ja vuosi palvelevat eri tarkoitusta.

Olen laskenut hyvän hallitusprosessin hinnan omistajan näkökulmasta monta kertaa. Investointi on pieni verrattuna siihen, mitä yhtiössä on pelissä. Olennaista ei ole tuntimäärä vaan jatkuvuus. Hallitus tietää, mitä tapahtuu, ja johto tietää, että apua on saatavilla ennen seuraavaa kokousta.

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 huomiselle. Mitä muuttui ja mitä tehdään seuraavaksi?
365 päivää	Vuosittain	Omistajastrategia, 1000 päivän suunta, vuosisuunnitelmat, budjetti, strategiakausi ja hallituksen arviointi.

Useimmat hallitukset käyttävät vain vuosirytmisiä: kokoukset, tilinpäätös, budjetti ja strategiapäivä. Silloin tieto kasaantuu, poikkeamat vanhenevat ja päätökset odottavat kalenteria.

Punainen lanka on Hetki huomiselle. Vähintään kerran kuukaudessa omistaja, puheenjohtaja ja toimitusjohtaja pysähtyvät tulevaan: mitä ympärillä muuttuu, mihin olemme menossa, mikä tarvitsee päätöksen tai sparrauksen?

Poikkeama käsitellään silloin, kun se syntyy. Kasvuyhtiössä kolme kuukautta on liian pitkä aika odottaa. Reaaliaikaisuus ei tarkoita jatkuvaa kokoustamista. Se tarkoittaa, ettei tärkeä asia joudu odottamaan kokouspäivää.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Aloita yhdestä viikoittaisesta signaalista ja yhdestä kuukausittaisesta Hetki huomiselle -keskustelusta. Älä rakenna lisää kokouksia. Rakenna parempi tiedon ja sparrauksen rytmi.

Arvo syntyy kokousten välissä. Kokous kokoaa työn, ei korvaa sitä.

PILARI 4 · STRUKTUROIDUT KOHTAAMISET

Vuosikello ja strategiapäivä

Pelkkään hallintoon perustuva vuosikello joutaa roskiin. Hyvä vuosikello ei lähde tilinpäätöksen pakollisista päivämääristä vaan yhtiön strategiasta. Jokaisella kohtaamisella on teema, tavoite ja päätettävä asia. Muoto seuraa tarkoitusta.

JAKSO	MITÄ VUODESSA TAPAHTUU
Tammi-toukokuu	Suunnan kirkastus, kaupallinen tilanne, osaaminen, investoinnit ja ensimmäiset strategiset valinnat.
Kesäkuu	Puolivuotiskuva. Mitä opimme, mikä muuttui ja mitä strategiatyöpajassa pitää ratkaista?
Heinäkuu	Lepo. Hyvä rytmi sisältää myös tilaa ajatella.
Elokuu	Strategiatyöpaja. Yhteinen tilannekuva, vaihtoehdot, päätökset ja 1000 päivän suunnitelman päivitys.
Syys-joulukuu	Valintojen jalkautus, seuraavan vuoden suunnittelu, budjetti, investoinnit ja hallituksen oma arviointi.

Strategiapäivä on vuoden tärkein työpaja. Sitä ei tehdä normaalin kokouksen jatkeena. Ihmisille pitää antaa aikaa irrottautua arjesta, rakentaa yhteinen tilannekuva, arvioida vaihtoehtoja ja tehdä valintoja. Mielellään kaksi päivää, toimiston ulkopuolella.

Jokaiseen kokoukseen voi tehdä yksinkertaisen huomiokartan: paljonko aikaa meni menneeseen, paljonko tulevaan? Tavoite ei ole kieltää historiaa. Tavoite on varmistaa, ettei peräpeili vie koko agenda. Hyvä tavoite on vähintään puolet ajasta tulevaan.

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

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Rakenna vuosikello yhdessä omistajan, puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa. Kirjoita jokaiseen kohtaamiseen kolme asiaa: teema, tavoite ja päätös. Jos päätettävää ei ole, kysy, tarvitaanko kokousta.

Hallitus ilman omaa vuosisuunnitelmaa kokoontuu. Se ei vielä johda.

PILARI 4 · STRUKTUROIDUT KOHTAAMISET

Puheenjohtajan lupaus

Puheenjohtaja on omistajien edustaja yhtiössä, hallitusryhmän vetäjä ja toimitusjohtajan aisapari. Hän ei ole toinen toimitusjohtaja eikä pöydän päässä istuva emeritus. Hän on yritysarvon pelinrakentaja.

Olen kiteyttänyt puheenjohtajan lupauksen viiteen kohtaan. Ne kertovat enemmän tehtävästä kuin titteli.

- 1 Johdan hallituksen vuotta, en vain kokouksia.** Hallituksella on oma suunnitelma, rytmi ja tavoitteet.
- 2 Pidän katseen eteenpäin.** Historia ymmärretään, mutta huominen 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, yhteisen tilannekuvan ja ennusteen laadun.** Hallitus tietää, missä mennään, minne ollaan menossa ja mitä seuraavaksi pitää tapahtua.
- 5 Ajattelen omistajan tavoin ja työskentelen toimitusjohtajan aisaparina.** Olen riittävän lähellä ymmärtääkseni ja riittävän kaukana nähdäkseni.

Puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat vetoketju. Kun yhteys toimii, hallitus pystyy auttamaan johtoa ja johto hyödyntämään hallitusta. Kun yhteys ei toimi, muu rakenne alkaa nopeasti kitistä.

Hyvä hallitus on valmennusryhmä, ei tähtikokoelma. Puheenjohtajan tehtävä on saada jäsenten osaaminen yhteiseen käyttöön, rakentaa luottamusta ja varmistaa, että vaikeatkin asiat sanotaan ääneen.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Omistaja, kysy puheenjohtajaltasi kolme asiaa: mitä hallitus rakentaa tänä vuonna, mihin seuraavan tuhannen päivän valintaan käytämme eniten aikaa ja miten puheenjohtaja auttaa toimitusjohtajaa kokousten välissä?

Puheenjohtaja johtaa hallitusta. Hyvä puheenjohtaja rakentaa yhtiön huomista.

PILARI 3 · REAALIAIKAINEN TIETO

We over Me – yksi joukkue, sama suunta

Aura Boardsin johtamisajatus voidaan tiivistää kolmeen sanaan: We over Me. Yhtiö ei saa olla omistajan, puheenjohtajan tai toimitusjohtajan henkilökohtainen projekti. Se on yhteinen hanke.

We over Me ei tarkoita roolien sekoittamista. Päinvastoin. Yhteistyö toimii vasta, kun vastuut ovat selviä. Omistaja päättää omistamisen tahdosta, hallitus rakentaa suunnan ja johto johtaa toteutusta. Eri roolit, sama puoli pöytää.

PERIAATE	MITÄ SE TARKOITTAA	MIKSI SE TARVITAAN
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

Yhteinen joukkue syntyy samasta suunnasta, samasta tiedosta, yhteisestä kielestä ja luottamuksesta. Eri mieltä saa ja pitää olla ennen päätöstä. Päätöksen jälkeen joukkue pelaa samaa peliä.

Puheenjohtaja rakentaa tämän vetoketjun. Hän kuulee omistajan tahdon, pitää hallituksen ryhmänä ja toimii toimitusjohtajan aisaparina. Hänen työnsä ei ole voittaa keskusteluja vaan parantaa yhtiön päätöksiä.

Kun We over Me toimii, tieto liikkuu nopeammin, vaikeat asiat tulevat esiin aikaisemmin ja henkilöriidat vähenevät. Kun se ei toimi, strategia muuttuu helposti valtakamppailuksi ja kokoukset asemien puolustamiseksi.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

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

Selkeät roolit. Yhteinen suunta. Sama puoli pöytää.

PILARI 5 · AI-TUKI

AI-tilannehuone – yhteisestä tiedosta parempia kysymyksiä

Hallituksen tehtävä on rakentaa huomista. Siksi sille ei riitä raportti siitä, mitä viime kuussa tapahtui. Tarvitaan yhteinen tilannekuva, johdon ennuste ja kyky haastaa oletuksia ennen kuin ne muuttuvat toteumaksi. Tässä AI-tilannehuoneesta tulee hyödyllinen.

AI-tilannehuone ei ole päätöksentekijä eikä uusi johtamisjärjestelmä. Se on hallituksen ja johdon yhteinen työpöytä, joka kokoaa olemassa olevan tiedon, nostaa poikkeamat, vertaa vaihtoehtoja, rakentaa kysymyksiä ja auttaa katsomaan aineistoa eteenpäin. Kone ei korvaa näkemystä. Se auttaa näkemään enemmän.

Sen ensimmäinen hyöty on raportointi. Kun talous, strategia, myynti, markkina, ihmiset ja kehityshankkeet ovat samassa näkymässä, hallituksen ei tarvitse käyttää kokousta aineiston läpikäyntiin. Tilannehuone voi nostaa muutokset, ristiriidat ja avoimet kysymykset jo ennen kokousta. Johto tuo selityksen ja näkemyksen. Hallitus käyttää ajan keskusteluun.

Toinen hyöty on sparraus. Hyvä hallitus ei tarvitse vain vastauksia vaan parempia kysymyksiä. Mitä oletamme markkinasta? Mikä tässä suunnitelmassa voi pettää? Mitä vaihtoehtoa emme ole käsitelleet? Miten kilpailija voisi toimia? AI voi tuottaa vastaväitteitä, vaihtoehtoisia tulkintoja ja skenaarioita, joita hallitus arvioi omalla kokemuksellaan.

Kolmas hyöty on tulevaisuus. Kun historia, budjetti, johdon oletukset ja etupainotteiset mittarit yhdistetään, ennusteen synnyttäminen helpottuu. AI voi laskea, mallintaa ja verrata. Johto omistaa oletukset ja ennusteen. Hallitus omistaa päätökset. Vastuu ei siirry työkalulle. Kone laskee, ihminen päättää.

Tilannehuoneen arvo ei siis ole siinä, että se tietää vastauksen. Arvo syntyy siitä, että se auttaa hallitusta valmistautumaan paremmin, näkemään vaihtoehtoja aikaisemmin ja käyttämään kokousajan olennaiseen.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Kokeile seuraavassa kokouksessa neljää tehtävää: pyydä tilannehuonetta nostamaan raportin tärkeimmät poikkeamat, tekemään viisi vaikeaa kysymystä, rakentamaan kolme skenaariota ja vertaamaan johdon ennustetta budjettiin. Sitten keskustelkaa ihmisinä.

**Kone laskee ja haastaa.
Ihminen tulkitsee ja päättää.**

PILARI 3 · REAALIAIKAINEN TIETO

Datalampi – mihin viisi virtaa laskevat

Hallitusportaali säilyttää: materiaalit sisään, kokous, päätös, pöytäkirja ja arkisto. Se on jana, ja se tekee tehtävänsä hyvin. Tulevaisuuden johtaminen on silmukka: tieto, yhteinen tilannekuva, ennuste, päätös, toimeenpano ja oppiminen – ja taas uusi tilannekuva. Silmukka tarvitsee paikan, jossa yhtiön tieto elää kokousten välissä.

Kutsun sitä datalammeksi. Nimi on tarkoituksella leikkisä. Lampi ei ole jättimäinen varasto, johon kaadetaan kaikki mahdollinen. Se on pieni ja kirkas: sinne otetaan vain se, mihin voi luottaa. Strategia, talous, markkina, tekoäly ja kokemus ovat viisi virtaa. Ne laskevat samaan lampeen, ja AI-tilannehuone lukee sitä.

Luottamus syntyy merkinnöistä. Jokaisella luvulla ja dokumentilla on **tietokortti**: mistä tieto on peräisin, milloin se oli totta, kuka siitä vastaa, kuinka luotettava se on, onko se voimassa vai korvattu, kenelle se näkyy ja mikä versio se on. Käytännössä se on tilamerkintä muutamalla kentällä lisää – ja ero arvauksen ja tiedon välillä.

Samaan lampeen katsotaan kolmelta laiturilta.

LAITURI	KYSYMYKSET	MITÄ NÄKEE
Omistaja	Mihin olemme menossa?	Omistajastrategian toteutuminen, 1000 päivän suunta, arvo
Hallitus	Mitä pitää tapahtua seuraavaksi?	Ennuste, skenaariot, poikkeamat, päätökset oletuksineen
Johto	Mitä teemme nyt?	Toimeenpano ja mittarit – oma työ näkyvissä

Sama pohja, eri vastuu. Yhteinen tieto ei tarkoita yhteisiä oikeuksia kaikkeen, eikä se sekoita rooleja. Se antaa niille saman todellisuuden.

Lampi oppii päätöksistä. Jokainen päätös kirjataan **päätöskortille**: mitä, kuka, miten, milloin, millä mitataan – ja oletus, eli mikä pitää olla totta, jotta päätös oli oikea. Kun toteuma tulee, oletus tarkastetaan. Ilman oletusta tilannehuone raportoi. Oletuksen kanssa se muistaa.

Datalampi ei ole IT-hanke eikä uusi ohjelmisto. Se asuu yhtiön omassa ympäristössä, ja yhtiö omistaa sen kuten muunkin omaisuutensa. Työkalun voi vaihtaa – lampi jää. Tekoälyä saa kaikkialta. Luotettavaa yritysmuistia ei.

KUUSI KERROSTA: Lähteet → Datalampi → AI-kerros → Tilannehuone → Päätökset → Oppiminen

Kaksi ensimmäistä ovat tietotyötä, kaksi seuraavaa tilannehuonetta, kaksi viimeistä hallitustyötä. Lampi rakennetaan ennen kuin mitään ostetaan.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Tee ennen seuraavaa kokousta kaksi listaa: mikä tieto on lammessa ja mikä ei. Merkitse voimassa oleviin dokumentteihin lähde, päivämäärä, tila ja versio. Kirjaa seuraavaan päätökseen oletus – ja palaa siihen, kun toteuma tulee.

Kone ei istu pöydässä, kone on pöytä. Datalampi on se, mistä pöytä on rakennettu.

Lähteet: AI-Tilannehuone White Paper v1.1 · Datalampi-insertit v1.0 · Tilannehuoneen askelmat v1.0

PILARIT 1 JA 5 · ENNAKOINTI JA AI-TUKI

Ennusteella johtaminen

Talous kertoo, mitä tapahtui. Se on välttämätöntä, mutta ei riitä hallitukselle, jonka tehtävä on rakentaa huomista. Aura Boardsissa katse siirretään toteumasta johdon näkemykseen siitä, minne yhtiö on menossa.

Budjetti on vuoden alussa tehty oletus. Ennuste on johdon tämänhetkinen paras arvio. Niitä ei pidä sekoittaa. Hyvä hallitus näkee rinnakkain historian, budjetin ja johdon ennusteen – ja kysyy, mikä on muuttunut niiden välissä.

NÄKYMÄ	MITÄ HALLITUS KYSYY
1 · Toteuma	Mitä tapahtui ja miksi?
2 · Budjetti	Mitä lupasimme ja mihin oletuksiin se perustui?
3 · Johdon ennuste	Minne olemme nyt menossa?
4 · Etupainotteiset mittarit	Mikä kertoo muutoksesta ennen tulosta?
5 · AI-skenaariot	Mitä tapahtuu, jos tärkeä oletus muuttuu?
6 · Päätös	Mitä muutamme nyt?

Ennusteella johtaminen ei tarkoita täydellisen tulevaisuuden arvaamista. Se tarkoittaa oletusten näkyväksi tekemistä ja vaihtoehtoihin valmistautumista. Mitkä myynnin, hinnan, kapasiteetin, kustannusten tai kassavirran muutokset kertovat tuloksesta ennen kuin se näkyy kirjanpidossa?

Tässä AI-tilannehuone on parhaimmillaan. Se voi yhdistää historian, budjetin, tilauskannan, myyntiputken, kapasiteetin ja johdon oletukset rullaavaksi näkymäksi. Se voi laskea vaihtoehtoja nopeasti ja näyttää, mikä oletus liikuttaa lopputulosta eniten. Ennuste syntyy helpommin – mutta sen pitää silti olla johdon näkemys, ei koneen vastaus.

Hyvä ennuste johtaa päätökseen. Jos näkymä heikkenee, mitä muutamme? Jos kysyntä kasvaa, mihin investoimme? Jos markkina muuttuu, mikä on vaihtoehto B? Ennuste ilman toimintaa on vain uusi raportti.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Laita seuraavaan hallitusraporttiin kolme saraketta rinnakkain: toteuma, budjetti ja johdon ennuste. Käytä AI-tilannehuonetta erojen, oletusten ja skenaarioiden sparraamiseen. Päätös tehdään vasta keskustelun jälkeen.

Peräpeili kertoo, mistä tulimme. Ennuste auttaa päättämään, mitä teemme seuraavaksi.

KAIKKI VIISI PILARIA

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 yhteinen rytmi, vasta niiden päälle AI-tilannehuone.

AJOITUS	ASKEL	MITÄ TEHDÄÄN
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 huomiselle ja vuoden pääkohtaamiset kalenteriin.
Päivät 31–60	3 · 1000 päivää ja hallituksen vuosi	Tavoitteet, hankkeet, mittarit ja hallituksen oma toimintasuunnitelma.
Päivät 31–60	4 · Yhteinen tilannekuva ja datalampi	Strategia, talous, markkina, ihmiset ja hankkeet samaan lampeen tietokortein. 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.

Sadan päivän jälkeen yhtiöllä pitäisi olla yksi yhteinen kieli: mitä omistaja haluaa, mitä hallitus rakentaa, mitä johto tekee tänä vuonna, mistä tiedämme etenemisen, minne ennuste osoittaa ja missä rytmissä puhumme tulevasta. AI auttaa tässä, mutta ei korvaa yhtäkään näistä päätöksistä.

KÄYTÄNNÖN SÄÄNTÖ

Älä aloita AI:sta. Aloita omistajan tahdosta ja rooleista. Kun suunnitelmat, raportointi ja ennuste ovat olemassa, AI-tilannehuone voi tehdä niistä nopeampia, haastavampia ja paremmin tulevaan katsovia.

**Ensin johtamisen järjestys.
Sitten AI vahvistamaan sitä.**

Omistaja luo mahdollisuudet, hallitus huomisen ja johto tulokset.

MENETELMÄT

Systeeminen johtaminen: omistajan tahdosta hallituksen suuntaan, hallituksen suunnasta johdon tekemiseen. Ydin on yksinkertainen: selkeät roolit, 1000 päivän suunta ja jatkuva versiointi. Viisi pilaria: ennakointi ja ennusteet, strategia ja dokumentaatio, reaaliaikainen tieto, strukturoidut kohtaamiset ja AI-tuki.

MUIDEN KOKEMUKSET

Aura Boards on omistajien, puheenjohtajien ja hallitusihmisten pöytä. Parhaat käytännöt eivät synny yksin. Ne löytyvät jakamalla kokemuksia, vertaamalla ratkaisuja ja rakentamalla seuraava versio yhdessä.

LISENSSI

Saa jakaa ja siteerata. Lähde nimettävä. Ajatus on avoin: käytä, kokeile, paranna ja jaa opit takaisin.

TYÖKALUT

Omistajastrategia A4, terveystarkastus, Tasapainotutka, 1000 päivän pelikirja, hallituksen vuosisuunnitelma, 52/12/365-rytmi, yhteinen tilannekuva, datalampi ja AI-tilannehuone. AI auttaa raportoinnissa, sparrauksessa, skenaarioissa ja ennusteen rakentamisessa – ihmisten vastuulla ja menetelmän päällä.

KIRJOITTAJA

Ville Tolvanen, Executive Boardman, Rome Advisors Oy. Kolme vuosikymmentä suomalaisissa hallituksissa – omistajana, puheenjohtajana, jäsenenä, toimitusjohtajana ja neuvonantajana. 30 yhtiötä, noin sata mandaattivuotta. villetolvanen.com

Hallitustyöstä tulevaisuuden johtamista.

VILLE TOLVANEN · EXECUTIVE BOARDMAN · ROME ADVISORS OY · VILLETOLVANEN.COM